

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Sürgős esetben: 482-5377
<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
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIV. ÉVF., MÁRCIUS

2013. 3. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **INCZE Emma**
A hazai védekezőtől a regionális „támadóig” –
– az OTP nemzetköziesedésének időbeni alakulása 2
- **TÓTH József – TÖRÖK Áron**
Tudáshasználat és sikeresség –
– Tudásteremtés és használat a magyarországi borvidékeken 16
- **TOKÁR-SZADAI Ágnes**
Tanácsadói szerepek, kompetenciák 26
- **ILLÉS B. Csaba – FODOR Zita**
A hazai kis- és középvállalkozások elektronikus banki ügyintézés
kapcsolatos szokásai, attitűdjei és jövőképei 37
- **SOMOGYI Ildikó**
Az online fogyasztói elégedettségmérés hatása
a vállalatok versenyképességére 49
- **NÉMETH Patrícia**
A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége –
– a versenyképességük fokozása 61
- **Könyvismertető** 72

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

INCZE Emma

A HAZAI VÉDEKEZŐTŐL A REGIONÁLIS „TÁMADÓIG” – – AZ OTP NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK IDŐBENI ALAKULÁSA

A vállalatok nemzetköziesedése egy széles körben vizsgált szakterület, különösképpen olyan vállalatok esetében (az ún. tradicionális multik), amelyek hagyományosan nemzetközi orientációjú országokból (Triád) származnak. A nemzetközi piacokon viszonylag újnak számító közép-kelet-európai cégek terjeszkedése az üzleti kontextus változásával párhuzamosan zajlott. Következésképpen ahhoz, hogy megértsük a nemzetköziesedés időben zajló folyamatát, a vállalatok nemzetközi evolúcióját a kontextussal összefüggésben kell vizsgálni. A vállalatok nemzetköziesedésének legelterjedtebb kutatási módszerei a nagymintás keresztmetszeti vizsgálatok, amelyek nem adnak lehetőséget a nemzetközi fejlődés időbeni alakulásának megfigyelésére és a mintázat mögött rejlő valós okok feltárására. A jelen tanulmány egy longitudinális kutatási modell mentén vizsgálja egy nem tradicionális multi, a hazai OTP nemzetköziesedésének időbeni alakulását, feltárva a nemzetközivé válás folyamata során kialakuló komplex kapcsolatrendszert.

Kulcsszavak: nemzetköziesedés, longitudinális kutatás, folyamat, pénzügyi szolgáltatások, OTP

A vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos szakirodalom rendkívül gazdag, elméletekben, modellekben, megközelítésekben, de az empirikus jelenség vizsgálatában is. A nemzetközi üzleti gazdaságtan (international business) szakíróinak túlnyomó része az ún. pozitivisták kutatási filozófiát követve a priori modellek tesztelését végzi, a kvantitatív kutatási módszertanhoz illő indikátorok segítségével. A nemzetköziesedés témakörében ez azt jelenti, hogy vizsgálják a nemzetközi terjeszkedés mintázatát bizonyos input adatok mentén, és az eredményre (outputra) adnak magyarázatot. Ezt az utat követve azonban viszonylag keveset tudunk meg arról, hogy milyen tevékenységek, események, folyamatok vezettek el a mintázathoz, és ez időben milyen dinamikát mutat. A tanulmány ezt a fajta feltáró, megértésre törekvő filozófiát követi, és célja a nemzetköziesedéssel kapcsolatos akciók és interakciók, valamint ezek időbeni alakulásának vizsgálata egy folyamatábrázoló kutatási modell segítségével.¹

Gyakorlati szempontból a tanulmány jelentőségét az empirikus jelenség, azaz a Magyarországról kifelé irányuló külföldi működőtőke-áramlások (outward

foreign direct investment) növekedést mutató trendje adja.² Számos hazai publikáció született és születik a hazai tőkeáramlások elemzése nyomán, amelyek arról számolnak be, hogy a trend mögött négy vállalatípus találunk (e.g. Antalóczy – Éltető, 2002; Antalóczy – Sass, 2003; Kalotay, 2003; Antalóczy – Sass, 2005; Sass – Kalotay, 2010; Incze, 2005; Czákó, 2011):

- külföldről irányított vállalatokat vagy klasszikus értelemben vett multikat,
- külföldi partnerrel közösen irányított vállalatokat,
- hazai beszállítókat,
- hazai irányítású független vállalatokat.

A külföldre áramló működő tőkét nagymértékben a hazai irányítású független vállalatok adják. Ezek a vállalatok tehát nemcsak Magyarországon vannak bejegyezve és itt a székhelyük, hanem az irányításuk, azaz a nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntések is Magyarországon születnek. Tanulmányunkban egy ilyen vállalat nemzetköziesedésének időbeni alakulását vizsgáljuk.

Szakirodalmi háttér

A magyar vállalatok nemzetközi terjeszkedésével összefüggő szakirodalommal kapcsolatban elmondható, hogy az 1990 előtti időszakot vizsgáló tanulmányok csak szórványosan fordulnak elő (pl. Inotai, 1984; McMillan, 1987; Inotai, 1989). Ezek túlnyomórészt empirikus tanulmányok, melyek a magyar vállalatok külföldi közvetlen tőkebefektetéseit jellemző általános trendekkel és nemzetközi terjeszkedésük jellemzőivel foglalkoznak, mint a motivációjuk, a földrajzi elhelyezkedésük, a belépés módja és a nemzetközi aktivitás. Miközben Magyarország egyike volt a külföldi közvetlen befektetések legaktívabb fogadó országainak a kelet-közép-európai régióban, addig, 1997-ig, a kifelé áramló külföldi közvetlen tőkebefektetés volumene jelentéktelen volt (Antalóczy – Mohácsi – Voszka, 1998). Ez egyike azoknak a főbb okoknak, amelyek miatt a jelenséggel foglalkozó szakirodalom csak 1998-tól lelhető fel. A következőkben az 1998–2011 közötti időszakot felölelő szakirodalom áttekintésére kerül sor.

Az első, ebben a témában készült empirikus publikáció Antalóczy, Mohácsi és Voszka (1998) nevéhez fűződik. A tanulmány összefoglalja a Magyarországról kiinduló tőkeexport kezdeti tapasztalatait 1998-tól, valamint cégszintű adatokat közöl a befektető cégek sajátosságairól, a befektetési motivációkról, a lokáció megválasztásáról, a külföldi leányvállalati vezetés első tapasztalatairól és a külföldi befektetések jövőbeni terveiről. A minta tíz, jelentős külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkező vállalatot foglalt magába, valamennyi privatizált és újjászervezett, jelentős tőkével és humánerővel, olyan szektorokat képviselve, mint vegyi-, gyógyszer-, gép-, könnyű- és textilipar. A szerzők kiemelik, hogy nemzetközi viszonylatban ezek a vállalatok kis-, illetve középméretű cégeknek tekinthetők. Legtöbbjük részvénytársaság, és szórt tulajdonosi struktúrával jellemezhető. A befektetések időrendben vizsgált fejlődése során, a szerzők által felfedezett minta szerint, a vállalatok elsőként képviselő irodákat alapítanak, melyet a kereskedelemmel összefüggő befektetések követnek, míg a végső lépés a külföldi termelés. Ez a folyamat megegyezik az Uppsala-modell (Johanson – Vahlne, 1977) és az exportfejlődési modellek (Simmonds – Smith, 1968; Bilkey – Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Reid, 1981; Czinkota, 1982) által jelzett mintázatokkal. A legtöbb esetben a külföldi beruházások finanszírozása a privatizáció során szerzett tőkéből, illetve rákövetkező tőkeemelés révén valósult meg. Részvénytársaságként ezeknek a cégeknek nem volt más választásuk, mint növeked-

ni, ha el akarták nyerni a tőkepiac megbecsülését. A szerzők meglátása szerint a mintaként szolgáló vállalatok természetes terjeszkedési területe a kevésbé versenyképes és kockázatosabb közép- és kelet-európai piac volt. Ezeken a piacokon a magyar vállalatok hasznosíthatták a privatizációjuk és újjászervezésük során szerzett tapasztalataikat, mivel számos esetben a külföldi beruházás állami tulajdonban levő cég felvásárlását jelentette, hasonló problémákkal, mint amilyenekkel nekik kellett szembenézniük átalakulásuk kezdetén. Annak ismerete, hogy miként kell a privatizáció során tárgyalni, éppúgy, mint a krízisek kezeléséhez szükséges tapasztalatok, nagyon értékesnek bizonyultak. Ugyanakkor a befektetéseket követő külföldi leányvállalati integráció/koordináció és vezetés egy állandó tanulási folyamat. A befektetések jövőbeli terveivel kapcsolatban a szerzők a már megszerzett piacokon, a korlátozott pénzügyi forrásoknak köszönhetően, egy lassú ütemű, további terjeszkedés trendjét jósolták.

A magyar vállalatok nemzetköziesedésével kapcsolatos további fontos empirikus tanulmány Antalóczy és Éltető (2002) cikke. A cikk Svetličič és Rojec által szerkesztett (2003) öt kelet-közép-európai ország³ vállalatainak nemzetközivé válása és a kifelé áramló külföldi, közvetlen tőkebefektetéséről szóló tanulmánykötet hazai vállalatokra vonatkozó részét dolgozza fel. A kutatás 22, főként hagyományosan helyi irányítású és vezetésű részvénytársaságra terjedt ki, és a motivációval, a piacra lépés módjával, a befektetés vállalatra gyakorolt hatásaival, valamint a külföldi befektetés akadályai-val és problémáival foglalkozott. A mintául szolgáló vállalatok számára a külföldi befektetés legfontosabb motivációja a piachoz kapcsolódott (pl. növekedés), melyet olyan stratégiai motiváció követett, mint a márkanév népszerűsítése. A költséggel kapcsolatos indítékok kevésbé bizonyultak fontosnak. A gyártóegységek felvásárlása volt a piacra lépés legkedveltebb módja, a kereskedelemmel kapcsolatos, zöldmezős beruházások mellett. A külföldi befektetések vállalatra gyakorolt legfontosabb hatásai az exporttevékenység fokozódása és a piaci részesedés növekedése voltak. Ami e befektetők versenyelőnyét illeti, versenytársaikkal összehasonlítva, a szerzők a technológiai ismereteket találták a legjelentősebb előnynek. A marketing- és szervezési szakértelmet szintén számottevő előnynek tartották. Véleményem szerint a versenyelőny alaposabb vizsgálata és a különböző versenytársak kategorizálása elősegítené e meglepő eredmények értelmezését. Végül a befektetés legjelentékenyebb korlátjának a fogadó országgal kapcsolatos problémák bizonyultak. A pénzügyi források és a megfelelő munkaerő hiánya kevésbé

VEZETÉSTUDOMÁNY

fontos akadályt jelentett. Ezen eredmények kiértékeléséhez egy, még mélyebbre hatoló, a külföldi piacra való belépés stratégiáját és az összvállalati stratégiát egyaránt vizsgáló elemzés elvégzése hasznos kiegészítéssel szolgálna.

A fentiekben bemutatott tanulmányok mellett a témát érintő hazai empirikus szakirodalom képviselői, mint például Réti (1999), Antalóczy (2001), Magas (2002), Árva és társai (2003), Antalóczy és Sass (2003), Szécsi (2003), Kalotay (2003b), Antalóczy (2004), Erdey (2004), Farkas (2004), Antalóczy és Sass (2005), Czako (2011), Antalóczy és Sass (2011) a Magyarországról kifelé áramló, közvetlen külföldi tőkebefektetések makroökonómiai jellemzőiről, a nemzetközi piacra lépés motivációiról, a telephely választásáról, a belépés módjáról és a befektetők főbb problémáiról értekeznek.

Amint az a magyar nyelvű szakirodalom fenti bemutatásából kiderül, a hazai vállalatok nemzetköziesedési folyamatának, mint az események időbeni sorrendjének és összefüggéseinek elemzésére, azaz a nemzetközivé válás időbeni ábrázolására mind ez idáig nem került sor. A tanulmányunkban bemutatott eset elemzése során erre törekedtünk.

Módszertan

Az adatgyűjtés és az -elemzés módszerei nagymértékben függenek a vizsgálat során feltett kérdések jellegétől. Jelen tanulmány a nemzetközivé válás folyamatának, az események időbeni alakulásának és összefüggéseinek leírására, valamint a leírás során kirajzolódó mintázat magyarázatára vállalkozik. Következésképpen, a kutatási módszertannak lehetővé kell tennie a nagy mennyiségű, sokrétű és részletes adat generálását és egy olyan megközelítést, amely kellően rugalmas ahhoz, hogy a kutatót lehetőleg ne kösse egyetlen létező elméleti kerethez sem. A jelzett feltételeknek leginkább az esettanulmány-módszer felel meg. E módszer választása összhangban van az esettanulmány-módszer legfőbb képviselője Yin (1984, 1994) javaslatával, miszerint a módszer leginkább a való életből vett gyakorlati jelenségek vizsgálatára alkalmas (jelen esetben a hazai vállalatok nemzetköziesedése), ahol az események alakulását a kutató nem tudja befolyásolni (külső megfigyelői szerep), és olyan kérdések megválaszolását teszi lehetővé, mint a „hogyan?” (a magyar multik nemzetköziesedésének leírása) és a „miért?” (a nemzetköziesedés folyamatának megértése). Továbbá az esettanulmány-módszer lehetővé teszi a nemzetköziesedés időbeni alakulásának követését *longitudinális* módon. A vizsgálat *retrospektív*, azaz

visszatekintő interjúk és másodlagos adatok elemzésén alapszik. A retrospektív jelleg kedvez az interpretációnak és a mélyebb megértésnek, továbbá korlátai (i. e. az interjúalanyok nem emlékeznek pontosan a történetekre) csökkenthetők az adatgyűjtés longitudinális jellege által.⁴ Az esettanulmány-módszer szenzitív, bizalmas információk előállítását, valamint ok-okozati összefüggések feltárását is elősegíti (Rouse – Daellenbach, 1999), amely alapvető fontosságú a megértésorientált kutatások esetében.

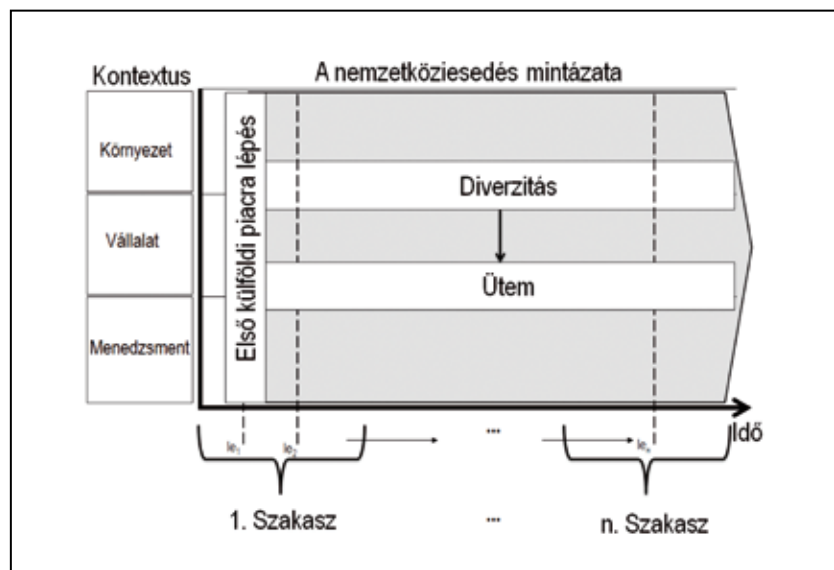
Yin (1994) szerint az esettanulmány-módszertanon belül elemezhetünk egyetlen esetet, vagy egyszerre többet is, elemzésünk vonatkozhat egyetlen elemzési egységre, vagy akár többre is. Az általunk követett több elemzési szintet és elemzési egységet figyelembe vevő egyetlen esetet vizsgáló módszer leginkább Hartley nézetével van összhangban (Hartley, 1994: 208–209. old.), aki úgy véli, az *esettanulmány-elemzés* „egy hosszabb időtávot átölelő adatgyűjtést feltételező részletes vizsgálat (...), mely lehetővé teszi a jelenséggel kapcsolatos folyamatok és kontextus tanulmányozását. A vizsgált jelenség nincs elszigetelve a kontextusától (...), hanem pont a kontextussal való relációban válik érdekessé.”

Kutatási esetünk a magyar bejegyzésű, székhelyű és irányítású OTP-csoport. A megválaszolandó kérdés ugyanakkor az: miért érdemes ezzel a vállalattal foglalkozni? A nemzetközi empirikus szakirodalom szempontjából azért, mert egy átalakulóban levő régióban vált multinacionális vállalattá, párhuzamosan a gazdasági fejlődéssel és a szabadpiaci rendszer bevezetésével. A cég nemzetközivé válása viszonylag szűkös források és hiányos vezetői képességek mellett kezdődött, a nemzetközi piacokon erőteljes „keleti típusú” vállalati imázssal. A korábbi állami tulajdon, valamint a tulajdonosváltás folyamata egy olyan további jellemző, amely az ilyen típusú vállalatok nemzetközivé válásának folyamatában eltéréseket eredményez a hagyományos multinacionális vállalatokhoz képest. E vállalat jelentősége a magyar gazdaság szempontjából is vitathatatlan.

Az adatgyűjtés forrásait a nemzetközivé válás folyamatának kulcsszereplőivel 2004-ben, 2007-ben és 2008-ban készített személyes interjúk (összesen 13) és írott dokumentumok (vállalati kiadványok, sajtóban megjelent írások, vállalatvezetői nyilatkozatok) képezték. A kutatás megbízhatósága érdekében 2006-ban a vállalat fejlődését ismerő külső szakértői interjúkra is sor került (összesen 3). Az adatgyűjtéssel egy időben zajlott a nemzetközi és hazai szakirodalom releváns összefüggéseinek figyelembevételével az 1. ábrán látható kutatási modell kialakítása.⁵

A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – kutatási modell

(Incze, 2012)



Az idő figyelembevételével feltérképezett nemzetköziesedést az alábbi specifikus kutatási kérdések alapján vizsgáljuk:

1. Mikor kezdeményezte a vállalat a nemzetközivé válási első eseményét, és mi befolyásolta az időzítést? – ELSŐ KÜLFÖLDI PIACRA LÉPÉS
2. Miként nőtt a megcélzott országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintázatot? – DIVERZITÁS
3. A cég milyen gyorsan terjeszkedett a nemzetközi piacon, és mi befolyásolta a nemzetköziesedés ritmusát? – ÜTEM
4. Milyen nemzetköziesedési szakaszok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a szakaszokat alakították? – SZAKASZOK

Kutatási eredmények

A nemzetköziesedés leíró kronológiája

A rendszerváltást követő, tíz évet átfogó időszakban az OTP megszilárdította pozícióját a hazai piacon, és végére ért a belső átalakulási folyamatának. Ettől kezdve a hangsúly a fejlesztésre helyeződött az OTP versenyképességének és üzleti tevékenységei hatékonyságának hosszú távon történő fenntartása, illetve fejlesztése céljából (OTP, 2002-es Éves Jelentés). 2001-től világos volt, hogy a bank nemzetközi terjeszkedésbe fog. A főbb ösztönző tényezők a hazai piacnak a fokozódó verseny miatti szűkülése, a tőke, know-how

1. ábra

és fejlett szaktudás a cég saját átalakulása során történő felhalmozódása, a gyorsan növekvő közép-kelet-európai pénzügyi piacok által nyújtott lehetőségek voltak. A bank kidolgozta a várható bankfelvásárlásokkal kapcsolatos előfeltételeinek rendszerét. A legfontosabb előfeltételnek a többségi pozíció valamennyi felvásárlás során történő megszerzését tekintette, ami lehetővé teszi a bank számára, hogy döntéseit önállóan hozhassa meg, és biztosítja a piaci részesedést, a piaci pozíció minimum szintjét, valamint a piac növekedési lehetőségét.

A nemzetközi terjeszkedés 2002 májusában kezdődött egy állami tulajdonú szlovák bank, az Investicna a Rozvojova Banka (IRB) felvásárlásával, mely később az OTP Banka Slovensko nevet kapta. Egyetlen ajánlattevőként az

OTP megszerezte a kiélezett versennyel jellemezhető⁶, kiforrott bankpiacon az 54 fiókkal működő, közepméretű bank részvényeinek többségét. Az ár mindössze 13 millió euró volt, mely 0,5-ös könyv szerinti értéknek (price to book) felelt meg. Ezek a számok – melyek első ránézésre jó üzletet sejtetnek – hűen tükrözték az IRB szlovák piacon szerzett kétes hírnevét. A vállalati interjúk során kiderült, hogy a szlovák felvásárlási és integrációs beruházás értékes tapasztalatnak bizonyult az OTP számára. Az eljárás során a vállalat tapasztalatokat szerzett a külföldi tranzakciók főbb lépéseivel, a csoporton belüli információáramlás és standardizálás kényes területeivel, valamint azzal kapcsolatban, hogy miként kell biztosítani az ismeretek áramlását, miként kell irányítani a kommunikációt és az együttműködést, melyek a kényes szervezeti és vezetési területek.

Az első óvatos, külföldi piacon megvalósított beruházást követően a második terjeszkedési terv Romániával volt kapcsolatos, és a legnagyobb romániai bank, a privatizálандó Banca Comerciala Romana megszerzésére irányult. Feltehetően kisebb tőkeerejére és alacsonyabb szintű szervezeti forrásaira, valamint a Románia és Magyarország közötti folyamatos politikai konfliktusra tekintettel az OTP úgy döntött, hogy a német HVB tulajdonában álló Bank Austria Creditanstalttal közösen tesz ajánlatot. Azonban a román kormányzat nem szavazott bizalmat a konzorciumnak, és az érdeklődés alacsony szintjének köszönhetően (mindössze két ajánlattevő) a privatizációt elhalasztották. A sikertelenség ellenére az OTP nem adta fel azon elképzelését, hogy belép a robbanásszerűen növekvő piacra.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A 2003-as év a szlovákiai befektetések megerősítésével kezdődött két élet- és egy nem életbiztosítással foglalkozó vállalat megszerzésével. A kiskereskedelmi szegmensben a szlovák piacot három nagy külföldi bank uralta, és további növekedés kizárólag regionális egyesülés útján volt elképzelhető. A bankszektor vonatkozásában ez más fejlett piacokra nézve is igaz volt. Nemzetközi terjeszkedésének folytatása érdekében az OTP a kevésbé fejlett, ám rohamosan növekvő, olyan közép-kelet-európai bankpiacokon⁷ kezdett célpontokat keresni, mint Románia, Albánia, Bulgária, Szerbia, Horvátország.

A számos lehetséges beruházási célpont közül 2003 májusában az OTP felvásárolta bulgáriai hasonmását, az állami tulajdonban levő, piacvezető kiskereskedelmi bankot, a DSK Bankot 311 millió euróért (2,2-es ár-érték arány). A versenytárgyalás során az OTP fő riválisa az osztrák Erste volt, amely végül háromszázmillió euró alatti árat ajánlott, és ezzel elvesztette a tendert. Ugyanabban az évben az OTP – a DSK termékportfóliójának bővítéseképpen – alapított egy helyi biztosító- és lízingtársaságot.

Közvetlenül a Bulgáriában megvalósított beruházást követően az OTP Albániába ment, hogy az osztrák Raiffeisennel Albánia takarékbankjának, a privatizálni szándékozott piacvezető kiskereskedelmi bank a felvásárlásáért mérkőzzön meg. Annak ellenére, hogy az általa felajánlott ár magasabb volt a Raiffeisenénél, a nemzeti kormány az osztrák banknak szavazott bizalmat.

A nemzetközi terjeszkedés irányába tett következő lépés a romániai RoBank részvények 100%-ának 47,5 millió amerikai dollárért történő felvásárlása volt, 2004 áprilisában. Az Egyesült Királyságban bejegyzett Balli Csoport és a Törökországban bejegyzett Bayraktar Csoport tulajdonában levő bank egy kis vállalati bankként 14 fiókkal és kevesebb mint 1%-nyi piaci részesedéssel rendelkezett. Ezzel a beruházással az OTP célja Európa egyik legkevesbé bankosított környezetébe való gyors bejutás volt. A bankot később OTP Bank Romanianak nevezték át, és további fejlesztésére került sor zöldmezős beruházásokon keresztül.

Kihasználva a fő terjeszkedési régiójában adódó egymást követő beruházási lehetőségeket, 2004 novemberében az OTP megtette kötelező ajánlatát a szerb TOP 10 között lévő JU banka a.d. Beograd részvények 88%-ának megvásárlására. Az ajánlatokat az abban szereplő ár, a szociális program, valamint a befektetési és fejlesztési stratégia szempontjából rangsorolták és az Alpha Bank (Görögország) végzett az élen.

Az év a magántulajdonban levő, a később OTP Banka Hrvatskává átkeresztelt, horvátországi Nova Banka 95,59%-ának 236 millió euróért történő (2,8 ár-érték

arány) felvásárlásával zárult. Az ár elég magasnak tekinthető, ha belegondolunk, hogy a bank piaci részesedése mindössze 3,4% volt. Ugyanakkor a bank 89 fiókja javarészt a tengerparton helyezkedett el, ami a horvát gazdaság legfontosabb régióinak egyike.

Jelentős piaci részesedés után kutatva a román piacon az OTP a következő évben felemelte román leányvállalatának jegyzett tőkéjét harmincmillió euróról közel ötvenmillió euróra bankfiókhálózatának további építése érdekében, felajánlotta a negyedik legnagyobb romániai bank, a Casa de Economii si Consemnatiuni C.E.C.-S.A. (CEC) privatizációjában való részvételét, valamint 1,92 millió euróért megvásárolta a romániai biztosítótársaság, az Asigurarea Ceccar Romas részvényeinek 95,81%-át.

A stratégiai piacain adódó, elérhető külföldi piaci lehetőségek kiaknázása érdekében az OTP előterjesztette vételi ajánlatát a kijevei székhelyű, valamennyi vagyonát figyelembe véve, Ukrajna ötödik legnagyobb bankjának számító, Joint Stock Innovation Bank UkrSibbankban való többségi részesedés felvásárlására. A tendert a franciaországi székhelyű BNP Paribas Group nyerte meg. Ennek ellenére a bank folytatta más lehetőségek keresését a gyorsan növekvő ukrán piacon.

Az OTP másik kulcsfontosságú piacának a szerb bankpiacot szemelte ki, tekintettel a privatizációs lehetőségekre, a gazdasági növekedésre és a javuló makroökonómiai helyzetre. 2005-ben a szerb kormányzat a teljes szerb bankszektor privatizálása mellett döntött, és megkezdte a bankok eladásra történő felajánlását. Ebben az időszakban a szerb piacon működő bankok száma 40 körül járt, így a piaci koncentráció megkerülhetetlen volt. Ennek köszönhetően fokozott küzdelem bontakozott ki a regionális terjeszkedésben érdekelt bankok között. Az OTP azt tervezte, hogy több vasat tart majd a tűzben. A bank a szerb bankpiacon, a kicsi, állami tulajdonban levő Niška Banka 89,39%-os részvénycsomagjának 14,21 millió eurós vételi áron történő felvásárlásával, decemberben vetette meg a lábát. 2005 végére a bank 0,7%-os piaci részesedéssel rendelkezett, 24 bankfiókon keresztül 80.000 ügyfelet kiszolgálva.

A következő évben az OTP Bank egy előzetes, köztörővel nem bíró ajánlatot tett a horvátországi HVB Splitska banka részvények 99,75%-ának felvásárlására.⁸ A Horvát Nemzeti Bank hangot adott azon aggodalmának, hogy a Splitska banka OTP Bank általi felvásárlása Horvátország számos régiójában piaci koncentrációhoz vezetne, ami árthat az egészséges versenynek. Az aggodalmak eloszlátása érdekében az OTP tárgyalásokat kezdeményezett a Horvát Nemzeti Bankkal, amely Horvátországban versenyfelügyeleti

hatóságként is működik. Ezek a tárgyalások azonban nem zárultak mindkét fél számára elfogadható eredménnyel. A Horvát Nemzeti Bank szerint az OTP-nek vagy a horvátországi leányvállalatát, az OTP banka Hrvatska-t (OBH), vagy az OBH fiókjainak nagy részét kellett volna eladnia.

Az OTP a szerb piacon való terjeszkedés érdekében tett következő próbálkozása a szerbiai TOP 10 között lévő Vojvodjanska banka a.d. Novi Sad (Vojvodjanska banka) 99,43%-ára tett ajánlat volt, mely bankot végül a Görög Csoport Nemzeti Bank szerezte meg. Az OTP a Panonska banka a.d. Novi Sad (Panonska banka) felvásárlásáért folytatott küzdelmet is elveszítette az Intesa Csoporttal szemben. *Áprilisban ugyanakkor az OTP aláírt egy, a Zepter banka részvények 75,1%-ának felvásárlásáról szóló adásvételi szerződést, 41,305 amerikai dollár (34,2 millió euró) értékben.* A Zepter banka-t – magánkézben levő bankként – 1992-ben alapították, és 2006-ban közel 1% részesedéssel rendelkezett a szerb piacon.

A szerb terjeszkedéssel párhuzamosan az OTP komoly kísérleteket tett annak érdekében, hogy a másik, számára kulcsfontosságúnak számító piacon, Ukrajnában is megjelenhessen, és ajánlatot tett a kijevi székhelyű Ukrsootsbankban való többségi részesedés felvásárlására. Az Ukrsootsbank Ukrajna negyedik legnagyobb bankja volt, 5,2%-os piaci részesedéssel. A tender győztese az Unicredito Csoport volt. *Júniusban azonban az OTP – 650 millió euróért (4,7-es ár-érték arány) – felvásárolta a később OTP Bank Zrt.-nek átnevezett Raiffeisenbank Ukraine (RBUA) részvényeinek 100%-át.* Ez volt a legdrágább beruházás az OTP külföldi terjeszkedésének addigi történetében. A kijevi székhelyű RBUA-t 1998. március 2-án alapították a Raiffeisen International Bank-Holding AG leányvállalataként, melynek többségi tulajdonosa a Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Az RBUA vállalati bank volt, 3,6%-os piaci részesedéssel rendelkezett, és Ukrajna hetedik legnagyobb bankjának számított. A Raiffeisen leányvállalatának eladása mellett döntött a Raiffeisen Ukraine és azon újonnan felvásárolt első osztályú bank, a Bank Aval integrációjával járó költségek és idővesztés megtakarítása végett, melynek megszerzésével a Raiffeisen az ukrán piac első számú szereplőjévé vált.

2006 júliusában az OTP a Kulska Banka részvények 67%-ának 11,6 millió euróért történő felvásárlásával teljessé tette szerbiai bankportfólióját. A Novi Sad székhelyű bank 1,5%-os piaci részesedéssel rendelkezett a szerb bankszektorban, és az OTP szerb portfóliójának legnagyobb bankja volt. A három bank egyesítését a közeli jövőben tervezték folytatni. Akkoriban azonban a terjeszkedési versenyfutás állt a középpontban.

Ugyanabban a hónapban az OTP megszerezte az oroszországi Investsberbank Csoport 96,4%-át, 477 millió amerikai dollár (373 millió euró) vételi áron (3,8 ár-érték arány). Az Investsberbank Csoport piaci részesedése viszonylag alacsony volt, de az orosz piac több mint 1200 piaci résztvevőjéből az első 50 bank közé tartozott. Amagántulajdonban levő Investsberbank Csoport három bankot foglalt magában: Investsberbank, moszkvai székhellyel, az Investsberbank által 2000-ben felvásárolt, Novorossiysk-i székhelyű Promfinservicebank, és a 2004-ben felvásárolt, Omskpromstroibank, melynek székhelye Omskban volt. A két felvásárolt bank Investsberbankkal való egyesítésének hivatalos eljárása 2006 augusztusában történt meg. A moszkvai székhely és az országos fiókhálózat fontos helyspecifikus előnyöknek számított.

Mindeközben a román kormányzat ismételten elindította takarékbankjának, a Casa de Economii si Consemnatiuni (C.E.C.) privatizációs tenderét. Válaszul az OTP ismét előterjesztette kötőerejű ajánlatát a többségi, 69,9%-os részesedés megvásárlására. Végül a privatizációs eljárást újra megszakították, mert úgy döntöttek, hogy a CEC-et bevonják az EU-források elosztására irányuló eljárásba.

Augusztusban az OTP Montenegróban 105 millió euróért megvette a Crnogorska Komercijalna Banka (CKB) részvénytőkecsomagjának 100%-át. A CKB-t 28 kis- és középméretű vállalat – zöldmezős beruházás keretében – alapította 1997-ben, és a legnagyobb kereskedelmi bank volt Montenegróban, 44%-os részesedést biztosítva az OTP számára a montenegrói piacon.

A 2006-os év egy, a horvátországi székhelyű, a horvát hitelkártyapiacra megközelítőleg 30%-os részesedéssel bíró Diners Club Adriatic d.d. 100%-ának felvásárlására tett kötelező ajánlattal ért véget. A győztes ajánlattevő az Erste Bank volt.

Az OTP a nemzetközi terjeszkedés szempontjából mind ez idáig legaktívabb évét a négy országban megvalósított, 1,3 milliárd értékű, szám szerint öt felvásárlási ügylettel zárta. Ami a Csoport stratégiáját befolyásoló ágazati és intézményi környezetet illeti, a 2006-os év végére a privatizációs lehetőségek Közép- és Kelet-Európa bankszektorában megszűntek.

A 2007-es év a Csoport konszolidációjának jegyében telt. Ennek célja a bankcsoportszintű működési folyamatok racionalizálása és az egyes leányvállalatok működésének és költséghatékonyságának fejlesztése volt. A szinergiahatások kiaknázása céljából néhány tevékenység kiegyensúlyozott fejlesztésére és egységesítésére volt szükség a magyar és a nemzetközi Csoporton belül. Első lépésként a bank felújította magyarországi és külföldi leányvállalatainak márká-imáge-t.

Három szerbiai bank, a Niska Banka, a Zepter Banka és a Kulska Banka egyesítésével egy új intézmény jött létre. Az egyesített hitelintézet az OTP banka Srbija a.d. Novi Sad nevet kapta. Székhelye Novi Sadban volt. A fúzió eredményeként alapított hitelintézet 106 fiókján keresztül 285 ezer kiskereskedelmi és vállalati ügyfél számára nyújtott szolgáltatásokat. Az OTP banka Srbija 3% körüli piaci részesedéssel rendelkezett, és a fúziónak köszönhetően a szerb bankpiac 35 szereplőjének rangsorában a 13. helyet érte el. Az OTP jövőbeni célja a piaci részesedés szerves növekedés útján történő bővítése volt.

Az év végén az OTP megvalósította második oroszországi beruházását, a *Donskoy Narodny Bank (DNB)* 100%-ának 40,95 millió amerikai dollárért történő felvásárlásával. A DNB magántulajdonú, kiskereskedelemre összpontosító, általános bank volt, székhelye pedig az Orosz Föderáció Déli Föderációs Kerületében, a Rosztov Régióban volt, és a Rosztov Régió vezető bankjainak egyikeként 46 fiókon keresztül nyújtotta szolgáltatásait. Az OTP a DNB és az OAO OTP (az OTP 2006-ban felvásárolt orosz leányvállalata, a korábbi Investsberbank) közötti fúzió végrehajtása mellett döntött.

A 2008-as év a stratégiainak tekintett piacokra való fókuszálás jegyében telt. Ezek közé tartoztak a közép-távon nagy növekedési pontenciállal kecsegtető piacok, ahol a Banknak erős piaci pozíciói voltak és jól tudta kamatoztatni meglévő kompetenciáit. Következéské-

növekedéssel jellemezhető, orosz és ukrán piacon történő további terjeszkedéshez tervezte felhasználni, sőt még a távoli vietnami piac is szóba került. További nemzetközi terjeszkedésre utaló jel volt a többségében állami tulajdonú PKO Bank Polski, Lengyelország legnagyobb bankjával történő találkozó is.

A nemzetközi pénzügyi piacokon jelentkező nehézségek azonban olyan mértéket öltöttek, hogy a Bank kénytelen volt újragondolni a nemzetközi leányvállalatainak eladását a rendkívül kedvezőtlen értékesítési környezetben, és végül elállt a szlovákiai és szerbiai leányok eladásától. A 2008-as év végéig a Bank felfüggesztette további terjeszkedését az orosz, ukrán és kazah leasing üzletágban, és megvált a veszteséges szlovákiai leasing üzletétől. Ezzel párhuzamosan az OTP feltőkésítette az ukrán leánybankját.

A 2009-es év a pénzügyi válságra való tekintettel a hazai és nemzetközi piacokon való stabilitás megőrzésének jegyében telt.

A nemzetköziesedés dinamikájának értelmezése

Az alábbiakban az OTP nemzetközivé válási folyamatát vizsgáljuk meg a kutatási modell mentén, a minta mögött álló okok (miérték) megértése érdekében.

Az 1. táblázat az OTP nemzetközi fejlődésének időbeni mintázatát mutatja, a lokáció (nyolc különböző ország), a piacra lépési mód (felvásárlás) és üzleti értelemben (felvásárlás ára és a külföldi piaci részesedés mértéke a felvásárlás pillanatában).

1. táblázat

**Az OTP nemzetközivé válásának dinamikája:
belépés/diverzitás/ütem**

Lokáció	Szlovákia	Bulgária	Románia	Horvátország	Szerbia	Szerbia	Ukrajna	Szerbia	Oroszország	Montenegro	Oroszország
Időpont	2002. 05.	2003. 05	2004. 04.	2004. 12.	2005. 12.	2006. 04.	2006. 06.	2006. 07.	2006. 07.	2006. 08.	2007. 11.
Felv. bank	IRB	DSK	RoBank	Nova	Niska	Zepter	Raiffeisen	Kulska	Investsber	CKB	DNB
Eladó	állam	állam	magán	magán	állam	magán	magán	magán	magán	magán	magán
Ár	13 M €	311 M €	47,5 M \$	236 M €	14,2 M €	34 M €	650 M €	118,6 M €	477 M €	105 M €	40,95 M \$
Piaci rész. %	2	14	0,7	4	0,7	1	3,6	1,5	0,97	44	–

pen a Bank megvált az OTP Garanciától, a biztosítási üzletágától (a külföldi egységeket is beleértve), melyet a francia Groupama-nak értékesített. Az értékesítés nyomán az OTP tőkeellátottsága tovább erősödött. Tekintve, hogy a szlovákiai és szerbiai leányvállalatok továbbra sem tudták elérni a versenyképes kritikus tömeget a helyi piacokon (10%-os piaci részesedés), a Bank azt fontolgatta, hogy eladja azokat. A leányvállalatai értékesítéséből nyert összeget a Bank, az erős

Belépés

Az OTP a rendszerváltást követően húszéves késéssel kezdte meg nemzetközi ténykedését, és viszonylag kései érkezőnek számított a gyorsan privatizálódó kiskereskedelmi bankszektor közép-kelet-európai piacán.

Környezeti szinten az ágazat konszolidációjának menete kulcsfontosságú tényező a közép-kelet-európai régióban. 2002-ben, amikor az OTP végrehajtotta első külföldi bankfelvásárlását, az ausztriai Erste Bank,

amely egyike a közép-kelet-európai kiskereskedelmi bankszektor egyesítő vállalatoknak, és az OTP versenytársa, akkoriban már megvetette lábát a magyar, a cseh, a horvát és a szlovák piacon is. Magyarország, a Cseh Köztársaság és Szlovákia, valamint kisebb mértékben Lengyelország az 1990-es évek első felének végére bankjait külföldi befektetőknek adta el, ami a közép-kelet-európai régió fejlődő pénzügyi piacainak konszolidációjához vezetett. Az 1990-es évek első felében sem Bulgáriában, sem pedig Romániában nem indult be a bankok privatizációja, és 1995-re mindkét országban a bankvagyon csupán kevesebb mint 1%-a volt külföldi kézben. Ez utóbbi országokban – a makroökonómiai instabilitás és a gyenge pénzügyi szektor miatt – a bankprivatizáció egészen az ezredvégig, illetve a 2000-es évek elejéig késett. Ennek megfelelően a nemzetközi terjeszkedés jövőbeli iránya már nyilvánvaló volt. Az OTP bármennyire is egy kiskereskedelemre összpontosító általános bank volt, rendelkezett olyan vállalati ügyfélkörrel, amely már befektetett a régióban (pl. Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, Montenegróban és Bulgáriában), és amelyet egy helyi OTP ki tudott volna szolgálni.

Cégszinten a kései belépés oka az OTP hazai – a szolgáltatási technológia fejlesztése és a piaci ismeretek bővítése útján történő – piaci dominanciájának a megőrzésére való mindenek feletti törekvés volt. Az abszolút, azonban fokozatosan mérséklődő, hazai piacon bírt dominancia így nem tette sürgetővé a külföldön való terjeszkedést, vagyis a nemzetközi expanzió késedelmének további okaként szolgált. Állami takarékpénztárként az OTP pénzügyileg nem volt rossz helyzetben⁹, és a kezdeti nyilvános jegyzés 1995-től újra megerősítette az OTP pénzügyi helyzetét. A nemzetközi terjeszkedés elhalasztásával a vállalat képes volt az általa dominált magyar piacra koncentrálni. Ez a tizenkét éves periódus elég hosszú volt a banki újjáépítéssel összefüggő tapasztalatszerzéshez, elegendő tőke és a naprakész banktechnológiával kapcsolatos ismeretanyag felhalmozásához, ami alkalmassá tette a vállalatot a külföldi piacok kiaknázására. Az egyik interjúalany így vélekedett:

„A szlovákiai működés tanított meg minket, hogyan kell a tudást határokon át áramoltatni, hogyan kell kommunikálni és együttműködni egy külföldi leányvállalattal.”

Bármennyire is nem voltak hajlandók az interjúalanyok e témával kapcsolatban kifejezett választ adni, meglátásom szerint, vállalati vezetői szinten a nemzetközi piacra lépés elhalasztása a vállalkozói szellem és a magabiztosság hiányára vezethető vissza. Az állami tulajdon egyre csökkenő aránya és a szórt tulajdonosi

hátter a döntéshozók függetlenségét és rugalmasságát biztosította, ami kedvezett a stratégiai – például a nemzetközi terjeszkedést támogató – döntések meghozatalának.

Diverzitás

Hét év alatt a szlovákiai részleges kivonulással (de-invesztíció) együtt 12 nemzetköziesedési eseményre került sor, melynek keretében a vállalat nyolc különböző külföldi piacon jelent meg. A termékpaletta jellegzetességéből adódóan (pl. banki szolgáltatások) a lehetséges belépési módok köre korlátozottabb egy termelővállalathoz képest. Cégszinten az OTP belépési stratégiája a magas szintű növekedési lehetőségeket rejtő piacokon való megjelenés volt, elegendő piaci részesedéssel bíró helyi bankok többségi felvásárlása útján. Ennek megfelelően a vállalat minden egyes országban egy helyi bank felvásárlásával jelent meg. Három esetben a Bank – privatizációs felvásárlások keretében – állami tulajdonban levő bankokat szerzett meg. Azokban az országokban, ahol a felvásárlásokkal megszerezhető minimum piaci részesedés nem volt kielégítő, az OTP zöldmezős beruhásként saját hálózatokat létesített. Az egyik interjúalany szerint a felvásárlás elsődleges belépési módként való alkalmazásának oka az alábbiakban összegezhető:

„Mindaddig, amíg a kiskereskedelmi ügyfelek kevésbé hajlandóak bankot váltani, a kezdő piaci részesedés külföldi piacon való megszerzése ilyen módon sokkal egyszerűbb és gyorsabb. Felvásárlások útján alapot teremtünk a zöldmezős hálózatokon keresztül történő további növekedéshez.”

Ami az országtávolságot illeti, a CAGE¹⁰ keret (Ghemawat, 2001) valamennyi elemének figyelembevételével, a kezdeti piacra lépés óvatos volt. Ez egy alacsony kockázatú belépés volt, nagy befektetési igényekkel. A szlovákiai piac ugyanakkor a banki szolgáltatások szempontjából nagymértékben versenyképes és fejlett piacnak bizonyult, így a további növekedéshez csupán mérsékelt lehetőségeket nyújtott. A Bank némi versenyelőnyre tett szert ezen a piacon a magyar nemzetiségű ügyfélkörnek köszönhetően, azonban ezzel együtt sem sikerült átlépni a hatékony működéshez szükséges küszöböt. Ennek megfelelően 2008-ban a Bank e tevékenységét meg akarta szüntetni. Az első óvatos alacsony távolságú belépést követően a Bank egyre távolabbi országokat érintő terjeszkedésbe fogott, és a közép-kelet-európai régióban folytatott nemzetközi működésének négyéves periódusát követően egy még távolabbi országot célzott meg, Oroszországot. Amint arra az egyik interjúalany is utalt, Európa nyugati felében (pl. Ausztriában) is nyíltak lehetőségek bankok megszerzésére, azonban a piaci növekedés

előrelátható arányának alacsony mértéke (10%) és az alacsony kamatszintek (2-3%) Európa keleti felével és Oroszországgal összehasonlítva (20-30%-os növekedési arány és 3-5%-os kamatszintek) mind visszatartó erejű tényezők voltak.

A célszágok közös tulajdonságait kutatva megállapítható, hogy a belépés időpontjában Szlovákia kivételével valamennyi más országot a bankok hiánya jellemezte, széles körben biztosítva lehetőségeket e potenciál kiaknázására. Emellett e piacokon a vállalat hasznát vehette tudásának a korszerűtlen banki technológiával működő, gyenge teljesítményű bankok újjáépítése és felfejlesztése terén. Az interjúalanyok egyike rámutatott a színpalak mögötti események megfelelő kezelésének fontosságára is:

„A szabályok és a megbízható jogi háttér szükséges, ám nem elégséges feltétel az ezeken a piacokon való működéshez, mindaddig, amíg a világ kiszámíthatatlan és a politikai játszmák nagyban befolyásolják; az üzlet nem csupán annak köszönhetően működik, hogy pénzügyileg és a vonatkozó normáknak megfelelően elő van készítve; a döntések számos egyéb »puha« változótól függnak.”

A vállalati döntéshozók kapcsolatrendszeri olyan kis távolságú országokban, mint Szlovákia vagy Románia, jelentőséggel bírtak volna, különösen a privatizációs felvásárlások során, az interjúalanyok szerint azonban itt ez nem volt fontos:

„Ezek átlátható tranzakciók. Nem tudsz üzletet kötni kapcsolatrendszer alapján. Ugyanakkor a piaci ismeretek nagyon fontosak.”

A Bank saját alapítású hálózatok útján történő további terjeszkedésének célszágai Románia, és kisebb mértékben Ukrajna voltak, mivel ezek hatalmas és jelentős növekedési lehetőségeket nyújtó piacnak minősültek. Nem meglepő módon, a legnagyobb számban azon a területen került sor hálózatok létesítésére, ahol magyar nemzetiségű ügyfelek laknak.

Ütem

Habár a Bank meglehetősen sokat késlekedett az első nemzetközi megjelenésével, annál agresszívebb és átgondoltabb hozzáállás jellemezte ezt követően, ami egy időben többféle külföldi belépési próbálkozáshoz vezetett. Ugyanakkor, amint láthattuk a történeti leírásban, ezek a próbálkozások nem minden esetben jártak eredménnyel a külföldi piacokon. A Bank minden olyan ajánlatért megküzdött, amellyel kapcsolatban forrásai, tudása és képességei (pl. korszerűtlen bank újjáépítése) bevezethetők voltak, és a célpiacon növekedési lehetőségeket kínált. Egy ötéves periódusban a vállalat évente átlagban több mint egy bankot szerzett meg. A legaktívabb év 2006 volt, amikor a vállalat öt piacra való lépést

hajtott végre négy különböző országban, melyek közül három teljesen újnak számított. Érdekes módon ez volt a közép-kelet-európai német-osztrák HVB/BA-CA hálózat olaszországi UniCredit általi felvásárlásának időszaka, ami egy még koncentráltabb kiskereskedelmi piacot eredményezett Közép-Kelet-Európában. Nem meglepő, hogy a vezérigazgató, Csányi Sándor e periódusból származó nyilatkozata (International Herald Tribune, 2006) a bank függetlenségének megőrzését hangsúlyozta:

„Manapság háromhetente teszik fel nekem a kérdést, hogy megtartjuk-e a függetlenségünket, vagy hogy nem szeretnénk-e partnert magunknak. Mindig azt válaszolom, hogy jobban szeretek terjeszkedni, mint szerzemény lenni.”

A vállalati döntéshozók ambiciózus víziói mellett a nemzetközivé válás felgyorsítását a kiskereskedelmi üzletág fontosságának fokozódása is motiválta az olyan piacokon, mint Dél-Kelet-Európa és a Független Államok Közössége, figyelembe véve, hogy a privatizációs folyamatok ebben a régióban – a Független Államok Közösségének államai kivételével – a végükhöz közeledtek.

A 2002–2006 közötti időszakban nem telt el év nemzetköziesedési esemény nélkül. A vállalat az év végén felvásárolt ugyan egy kis oroszországi bankot, de az első, a nemzetközivé válás folyamatában tapasztalható szünet periódusa 2007-ben kezdődött, és 2009-ben, az adatgyűjtés záróévében is folytatódott. A vezérigazgató, Csányi Sándor szerint a szünet a további növekedéshez szükséges tőkefelhalmozásnak tudható be, hiszen a felvásárlások, valamint a határon átnyúló integrációk és standardizálások jelentős mennyiségű forrást igényeltek (Tőzsdefórum, 2006), és a vállalat nem kívánta a tőkéjét emelni.¹¹ A szünet időszakának elnyúlásához a 2008 szeptemberében kezdődött pénzügyi válság is hozzájárult. Az egész világot, és különösen a pénzügyi szektort megrendítő pénzügyi válság kirobbanása idején a folyamat lassítása és a tőke emelésére való összpontosítás bölcs döntésnek bizonyult.

Szakaszok

A belépés, a diverzitás és a határon átnyúló kapcsolat kialakításának üteme alapján a nemzetközi fejlődés következő stádiumai azonosíthatók be: nemzetköziesedés előtt, kísérletezés, regionális támadás és lelassulás. A 2. ábra összesíti a javasolt elemzési keret alapján végzett vizsgálat eredményeit.

E stádiumok időbeli vonatkozásai kapcsán elmondható, hogy a nemzetközivé válást közvetlenül megelőző időszak egy hosszú, 11 éves periódust jelentett. Ezt egy rendkívül rövid kísérletezési időszak követte. A következő öt évet egy intenzív nemzetköziesedés jellemezte, ami a lelassulás stádiumába váltott át.

Az OTP nemzetközivé válásának szakaszai

	0. szakasz Nemzetköziesedés előtt 11 év	1. szakasz Kísérleztetés 1 év	2. szakasz Regionális támadás 5 év	3. szakasz Lelassulás 2 év
Környezet	-Belföldi piaci dominancia -Privatizáció és piaci konszolidáció a belföldi piacon -Késleltetett privatizáció a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon	-Erősödő verseny a helyi piacon -Nemzetközi piaci (KKE) terjeszkedési lehetőségek -Termékpiac átfogó növekedése	-KKE lakossági bankpiacának növekvő koncentrációja -A lakossági bankszektor jelentőségének növekedése	-Csökkenő lehetőségek a nagy növekedéssel jellemezhető piacokon (privatizáció vége) -Globális pénzügyi válság
Szervezet	-Vállalati privatizáció, belső átalakítás, fejlesztés, banki szaktudás fejlesztés és tőkefelhalmozás	-A korszerűsítési program vége -Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása	-Pénzügyi források és tudás rendelkezésre állása -Tapasztalati tudás -Helyhez kötött vállalat-specifikus előny -Részvényes-orientált növekedési stratégia	-Fókusz a határokon átvívelő integráción és standardizáción -Tőkefelhalmozás
Döntéshozó	-Vállalkozói motiváció és a nemzetköziesedés irányába történő elkötelezettség hiánya	-Kockázatkerülő magatartás	-Ambiciózus jövőkép -Menedzsment kontroll fenntartása	-Menedzsment kontroll fenntartása

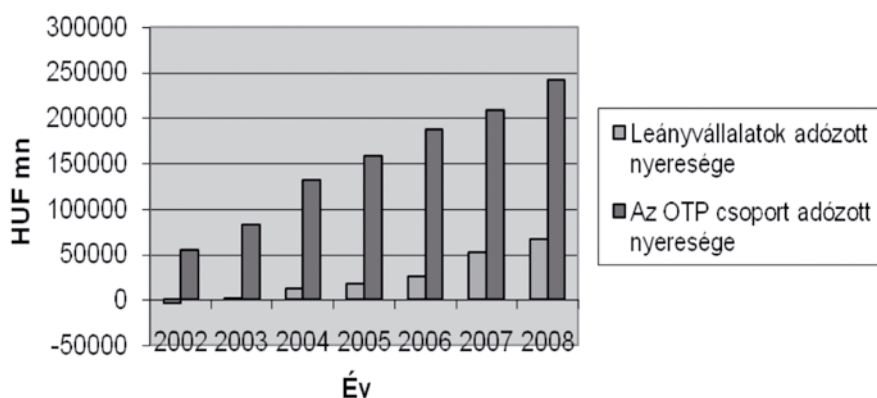
Az eredmények azt mutatják, hogy a cégszintű tényezők, mint a források elérhetősége, a tudás, a belső folyamatok, köztük a szervezeti átalakulás és az átfogó vállalati stratégia meghatározónak minősülnek a cég nemzetközi fejlődésében. A környezeti tényezők, mint a hazai piacot jellemző verseny, a külföldi piacokat jellemző lehetőségek és a verseny, akárcsak a globális makroökonómiai környezet, minden esetben a nemzetközivé válást befolyásoló tényezőkként jelennek meg. A vállalati döntéshozóknak a folyamat felgyorsulásában játszott szerepe nyilvánvaló, függetlenül attól, hogy ez egy előremutató vízióból fakad, vagy a vezetői kontroll megőrzése érdekében tett lépések tekinthetők.

Az időben vizsgált nemzetköziesedési és a cég teljesítménye közötti kapcsolat vonatkozásában csupán a külföldi leányvállalatoknak a cég teljesítménye egészéhez való profit-hozzájárulásával kapcsolatos adatok álltak rendelkezésre, melyet a

3. ábra foglal össze. Az ábra azt mutatja, hogy a külföldi leányvállalatok hozzájárulása az adózott nyereséghez folyamatosan nőtt. A hozzájárulásban vezet Bulgária, ahol a vállalat a legnagyobb piaci részesedést szerezte. Mindez arra enged következtetni, hogy a külföldi piaci penetráció a cég pénzügyi teljesítménye szempontjából alapvető fontosságú.

3. ábra

Az OTP leányvállalatainak időskálán bemutatott profit-hozzájárulása



(Forrás: saját kalkulációk a cég éves jelentései alapján)

A kutatás eredményeinek értékelése

A vállalatok nemzetköziesedése minden bizonnyal széles körben kutatott terület. Ugyanakkor számos tanulmány hívta fel a figyelmet a nemzetköziesedés időbeni alakulásának, dinamikájának szükséges vizsgálatára, tekintve, hogy hiányoznak a szakirodalomból az erre vonatkozó munkák. Az időbeni fejlődés vizsgálatának relevanciája ellenére még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, amelyek a nemzetköziesedéssel kapcsolatos események sorrendiségével és összefüggésével foglalkoznak. A vállalatok nemzetköziesedésének kontextus-specifikus különbségei egy másik, viszonylag fehér területe a szakirodalomnak. A nem tradicionális piacokról származó multinacionális vállalatok nemzetköziesedésének folyamata, mint például a hazai vállalatoké, még mindig kevésbé vizsgált terület. A fentieknek megfelelően e tanulmány célja az volt, hogy elemezze a nemzetköziesedés időbeni folyamatát, a specifikus kontextus jellegzetességeire kitérve.

A nemzetközi gazdaságtan területéhez tartozó tradicionális folyamat modell, az Uppsala-modell (Johanson – Vahlne, 1977, 1990) a graduális, lineáris és szekvenciális nemzetközi fejlődést írja elő, a külföldi piacokkal kapcsolatos ismeretszerzés inkrementális jellege folytán. A tanulmány eredményei azt sugallják, hogy *a hazai, korábban állami tulajdonú vállalat a nemzetköziesedés elején óvatos lépéssel közeledett a nemzetközi piachoz, a tradicionális Uppsala-modelltel igazolva, a későbbiekben azonban e folyamat dinamikusává vált.* A lokációk és piacra lépési módok alakulása nem lineáris módon történt, és a nemzetköziesedés üteme sem egyenletes. Az intenzív periódusokat lelassulás követi. Ennek a dinamikának a magyarázatához egy holisztikus megközelítésre van szükség. A holisztikus perspektíva követelményének megfelelően e tanulmány a nemzetköziesedés folyamatát komplex rendszerként kezeli, és a nemzetköziesedés folyamatát több szinten vizsgálja. Az eredmények azt mutatták, *hogy a nemzetköziesedés folyamata egy többretegű, többirányú jelenség, mely megköveteli az események, akciók és szereplők közötti összefüggések feltárását a szervezeti valóság különböző szintjein, mint a környezeti, szervezeti és döntéshozói szint.* Igazolódott, hogy az összefüggések megértése érdekében az idődimenziót a nemzetköziesedés kontextusának mindhárom szintjén figyelembe kell venni. Az esettanulmány bizonyítékkal szolgált arra, hogy környezeti szinten az intézményi környezet alakulása a közép-kelet-európai régióban, mint a fogyasztói piac alakulása, a privatizációs lehetőségek, az iparági növekedés és a nemzetgazdaságok felfutási és lassulási periódusai

mind meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. A vállalat belső átalakításának ritmusa, a privatizáció útján történő tőkebevonás sebessége, a szervezeti tanulás üteme a szervezet szintjén, valamint a döntéshozás sebessége a vállalati vezetés szintjén nagymértékben meghatározták a nemzetköziesedés dinamikáját. Láthatóvá vált, hogy a különböző szinteken zajló események közül vannak olyanok, amelyek a vállalaton kívüliek, és nem befolyásolhatók, és vannak olyanok is, amelyeket a vállalat maga befolyásol. Elemzésünk megmutatta, hogy *a különböző kontextuális szinteken zajló események összekapcsolódnak, és a közöttük lévő összefüggések alakítják a nemzetköziesedés folyamatát.* A kontextuális szintű folyamatok, mint az iparági boom, a tőkeemelés vagy a változások a döntéshozói szinten, egymáshoz képest eltérő ütemben alakulhatnak. Megtörténhet, hogy az előnyös külső környezeti folyamatok nincsenek szinkronban a belső vállalati folyamatokkal vagy a döntéshozók cselekedeteivel. Feltehetően az eltérő ütemezés ritmuszavart idéz elő, mely kihat a nemzetköziesedés folyamatára. Megállapíthatjuk, hogy *a többszintű kontextus alakulásának sebessége meghatározza a nemzetköziesedés folyamatát, így tehát a nemzetköziesedést befolyásoló kontextuális tényezők és a közöttük lévő összefüggések különös figyelmet igényelnek.*

Ami a nem tradicionális kontextusból fakadó specifikumokat illeti, az eredményeink azt sugallják, hogy az átalakuló gazdaságokban kifejlődött multinacionális vállalatok nemzetköziesedése egy olyan jelenség, amely szorosan összefügg a specifikus történelmi időszakok jellemzőivel (i. e. átalakulás, privatizáció, gazdasági krízis). Ennek az eredménynek a következménye az, hogy a vállalatok nemzetköziesedésének vizsgálata nem választható el a szóban forgó történelmi időszaktól. Említésre méltó továbbá, hogy a nemzetközi piacon jelentkező lehetőségek felismerésének és kiaknázásának sebessége alapvető jelentőséggel bír a nemzetköziesedés során. A régióban kifejlődött vállalatok, a megfelelő ismeretek birtokában, sokkal gyorsabban tudnak cselekedni, mint távolról irányított versenytársaik.

A tanulmány gyakorlati vonatkozásairól megállapíthatjuk, hogy a nemzetköziesedést alakító tényezők beazonosítása és a közöttük lévő összefüggések feltárása egy hosszabb idő távlatában segítségül szolgálhat a vállalatoknak a nemzetköziesedés alakítása során, és hozzájárulhat a túl gyors vagy túl lassú nemzetköziesedés elkerüléséhez. A túl lassú nemzetköziesedés a piaci lehetőségek elszalasztását jelentené, a túl gyors nemzetköziesedés pedig teljesítményrombolóvá válhat. Eredményeink azt mutatják, hogy rendkívül fontos, hogy a vállalat döntéshozói felismerjék, mikor ér-

demes kilépni a nemzetközi piacra és milyen fejlődési úton haladjon a vállalat a nemzetköziesedés többretegű kontextusának figyelembevételével.

A kutatás korlátai és a továbbfejlesztési irányok

Természetüknél fogva a folyamatjelenségek rendkívül összetettek, következésképpen a folyamatvizsgálathoz szükséges adatok eklektikusak, és nehéz őket vizsgálni (Langley, 1999). Tudatában vagyunk a számtalan korlátnak, amit a folyamatvizsgálat módszertana eredményez, ugyanakkor egyet kell értenünk Van de Ven és Poole megállapításával, miszerint „a folyamatok vizsgálatához olyan módszertan szükséges, amely biztosítja a folyamatperspektívát” (Van de Ven – Poole, 2005: 1390. old.). Az eklektikus adathalmaz kezelése érdekében egy holisztikus kutatási keretet dolgoztunk ki, amely lehetővé tette a folyamatkomplexumok empirikus elemzését. Ez a megközelítés továbbá lehetővé tette a nemzetköziesedés időbeni alakulásának komplex módon történő bemutatását, ugyanakkor összetett kapcsolatrendszer eredményezett. Ahhoz, hogy bizonyos eredményeket, mint például a különböző kontextuális szintek diszszinkron- hatásának elemzése a nemzetköziesedés sebességére, tovább elemezzük, és hogy precízebb eredményekre jussunk, mindenképp szükséges egy kezelhető számú tényező kiválasztása, melyet nagymintás elemzésnek is alávethetünk.

A megbízhatóság, érvényesség, általánosíthatóság és objektivitás alapvető feltételei a tudományos kutatásnak. A kvalitatív kutatások esetében azonban ezeknek a feltételeknek a szerepe nem teljesen egyértelmű. Egyes kutatók mellett érvelnek, hogy ezek a feltételek nem érvényesíthetők a kvalitatív kutatások során, ezzel szemben inkább a hihetőséget, a megbízhatóságot, a transzferálhatóságot és az alátámaszthatóságot hangsúlyozzák. Coviello és Munro (1997: 383. old.) szerint az esettanulmányon alapuló elemzés „a nemzetköziesedés megértésének olyan gazdagságát és mélységét adják, amely nagymintás vizsgálattal nem valósítható meg”. A nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos döntések sokrétűsége, a motivációk sokszínűsége és a vállalati jellemzők heterogén jellege azt vetíti előre, hogy a nemzetköziesedés az egyes vállalatok egyedi jellemzője. Következésképpen a hihetőség követelménye kevés számú esettanulmány vizsgálatát feltételezi. Mindamelllett a tanulmány érvényessége korlátozott, és többé-kevésbé a hasonló típusú vállalatokra vonatkozhat. Az eltérő fejlődési utat követő vállalatokkal való összehasonlítás hasznos adalékkal szolgál.

E tanulmány egyik célja az volt, hogy megvizsgálja, a kontextus hogyan befolyásolja a nemzetköziesedést.

A tanulmányban összefoglalt legtöbb ismeret kontextus-specifikus, pontosabban ország- és iparág-specifikus, így nem könnyen transzferálható át más kontextusban működő esetekre. Ugyanakkor az eredmények tárgyalásakor törekedtem arra, hogy általános érvényű megállapításokat is tegyek, amelyek relevanciával bírnak más kontextusban is.¹²

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmány a European International Business Academy (EIBA) 2010-ben sorra került 36. Éves Konferenciáján bemutatott és a konferencia referált kiadványában megjelent angol nyelvű cikk továbbfejlesztett változata.
- ² Lásd a Magyar Nemzeti Bank által kiadott statisztikákat http://www.mnb.hu/Statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/vii-kulkereskedelem/mnbhu_kozetlen_tokebef
- ³ A kutatás Csehországra (26 vállalat), Észtországra (69 vállalat), Magyarországra (22 vállalat), Lengyelországra (24 vállalat) és Szlovéniára (39 vállalat) terjedt ki. A magyar minta a nagyvállalatokat foglalta magába.
- ⁴ A kutatási modellről lásd Incze (2012) Vezetéstudomány, 2012. 7-8. p.32-40 megjelent írását.
- ⁵ Az osztrák Erste Bank – az OTP fő versenytársaként – ugyancsak képviselte magát a szlovák piacon.
- ⁶ A bankszektor felvirágzása Közép- és Kelet-Európában a GDP növekedésének és a javarészt külföldi közvetlen befektetésekkel összefüggő üzleti tevékenység fellendülésének volt köszönhető.
- ⁷ A HVB és az Unicredito Group közötti fúzió következtében az egyesített bank – a versenyjogi szabályok betartása érdekében – egyik horvátországi leányvállalatának eladására kényszerült.
- ⁸ 1987. január 1-jén Magyarország visszatért a kétszintű bankrendszerhez. Néhány kivételtől eltekintve az újonnan alapított kereskedelmi bankok ügyfélköreinek és kirendeltségállomásainak nagy része a Magyar Nemzeti Bankról vált le. A nemzetgazdaság újjáépítését Magyar Nemzeti Bankról levált új kereskedelmi bankok finanszírozták (Magyar Nemzeti Bank, 2009).
- ⁹ Mindaddig valamennyi felvásárlás finanszírozása a magyarországi tevékenységből, hibrid ügyletekből és államkincstári kölvények kereskedelméből származó tőkéből történt.
- ¹⁰ A szerző a különböző távolságfogalmak – cultural, administratív, geographical, economic angol megnevezésének kezdőbetűiből alkotta meg a szemléletes CAGE (kalitka) mozaikszót.
- ¹¹ Mindaddig valamennyi felvásárlás finanszírozása a magyarországi tevékenységből, hibrid ügyletekből és államkincstári kölvények kereskedelméből származó tőkéből történt.
- ¹² Köszönetnyilvánítás: A szerző köszönetét nyilvánítja a tanulmány korábbi verziója anonim bírálóinak a továbbfejlesztéshez tett értékes javaslatokért.

Felhasznált irodalom

- Antalóczy K. – Éltető A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., február
- Antalóczy K. – Sass M. (2003): Működőtőke-befektetések és a külkereskedelem modernizációja – nemzetközi kitekintés és hazai tapasztalatok. Külgazdaság, 47(12)

- Antalóczy K. – Sass M. (2005):* A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 52(5), p. 494–520.
- Antalóczy K. – Sass M. (2011):* Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, LV. évf. szeptember-október, p. 22–33.
- Buckley, P. – Lessard, D. (2005):* Regaining the edge for international business research. *Journal of International Business Studies*, 36(6)
- Cheng, J. (2007):* Critical issues in international management research: an agenda for future advancement. *European Journal of International Management*, 1(1/2)
- Chia, R. – Langley, A. (2004):* The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research. (call for papers), *Organization Studies*, 25(8)
- Coviello, N.E. – Munro, H. (1997):* Network Relationships and the Internationalisation Process of Smaller Software Firms. *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, p. 361–384.
- Czakó E. (2011):* Characterizing the Patterns of Inward and Emerging Outward FDI in Hungary. in: Brennan, Louis (szerk): *The Emergence of Southern Multinationals. Their Impact on Europe*. London: Palgrave Macmillan, p. 92–113.
- Gavra G. – Bogár Zs. (2004):* Csányi Sándor portréja I.-II. *Magyar Narancs*, december 1., <http://www.minosegiujsgiras.hu/main.php?name=aarticles&id=17> letöltés: 2007. 05. 08.
- Ghemawat, P. (2001):* Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September-October
- Hartley, J.F. (1994):* Case Studies in Organizational Research. in: Cassel, C – Symon, G (eds): *Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Hashai, N. – Almor, T. (2004):* Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?, *International Business Review*, 13, p. 465–483.
- Hempel, C.G. (1965):* Aspects of Scientific Explanation. New York: The Free Press
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003):* Time and Internationalization. Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1., p. 217–236.
- Incze E. (2005):* Feltörekvő multinacionálisok – a magyar vállalatok nemzetköziesedésének folyamata, értékezés tervezet. (kézirat) Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (1977):* The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (1990):* The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. (2009):* The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9.
- Johanson, J. – Wiedersheim-Paul, F. (1975):* The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12.
- Jones, M.V. (1999):* The Internationalization of Small High Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), p. 15–41.
- Jones, M.V. (2001):* First Steps in Internationalisation: Concepts and Evidence from a Sample of Small High Technology Firms. *Journal of International Management*, 7(3), p. 191–210.
- Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2002):* A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalization Behaviour, Working Paper 2002/12, Haskayne School of Business
- Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2005):* Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), p. 284–303.
- Kalotay K. (2003b):* Működőtőke – válságban? *Közgazdasági Szemle*, L. évf. január
- Langley, A. (1999):* Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4)
- Malnight, Th. (1995):* Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal*, 16., p. 119–141.
- Meyer, K. – Gelbuda, M. (2006):* Process Perspectives in International Business Research. *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, p. 143–164.
- Oviatt, B. – McDougall, P. (1994):* Toward a Theory of International Business Studies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25., Issue 1.
- Pentland, B. (1999):* Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4)
- Pettigrew, A.M. (1990):* Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1., Issue 3.
- Reuber, A. – Fischer, E. (1997):* The influence of the management team’s international experience on internationalization behavior. *Journal of International Business Studies*, 28(4)
- Rouse, M. – Daellenbach, U. (1999):* Re-Thinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Advantage. *Strategic Management Journal*, 20(6), p. 487–494.
- Peng, M. – Heath, P.S. (1996):* The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 2.
- Peng, M. (2003):* Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2.

- Stake, R.E.* (1995): *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage
- Svetličič, M. – Jaklič, A.* (2003): Outward FDI by Transition Economies: Basic Features, Trends and Development Implications. in: Svetličič, M. – Rojec, M. (eds.): *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*. Aldershot: Ashgate Publishing
- Szelényi, I.* (2004): Kapitalizmusok, szocializmusok után (Forms of capitalism after forms of socialism). *Egyenlítő*, 2. sz.
- Van de Ven, A.H. – Huber, G.P.* (1990): Longitudinal field research methods for studying process of organizational change. *Organization Science*, 1, p. 213–219.
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), p. 510–540.
- Van de Ven, A. H. – Egelman, R.* (2004): Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3)
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), p. 1377–1404.
- Welch, L. – Luostarinen, R.* (1988): Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), p. 34–55.
- Whitley, R. – Czabán, L.* (1998): Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies*, V. 19, Issue 2.
- Yin, R.* (1984): *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Yin, R.* (1994): *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing
- Cikk beérkezett: 2012. 5. hó
- Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó

TÓTH József – TÖRÖK Áron

TUDÁSHASZNÁLAT ÉS SIKERESSÉG – – TUDÁSTEREMTÉS ÉS -HASZNÁLAT A MAGYARORSZÁGI BORVIDÉKEKEN

A cikkben a magyarországi borágazatra vonatkozóan vizsgáljuk a tudáshasználat és sikeresség összefüggését. Magyarország az elmúlt évtizedben elmaradt a magasabb tudást megtestesítő prémium- és szuperprémium-borok irányába mutató világpiaci trendtől. Ennek hátterében vizsgálataink szerint a szőlő- és borágazatban elengedhetetlen és állandóan fejlődő tudás nem eléggé intenzív használata is meghúzódhat. Noha a tudás használata és terjedése ugyan jelentős tényező a különféle vállalkozások sokféleségének magyarázatában, de nem egyértelműen szignifikáns a többféle módon mért sikeresség alakításában. Ugyanakkor azt is megállapíthatjuk, hogy a magyar vállalkozások a tudás saját berken belüli gondozásával és adekvát felhasználásával piaci sikereket érhetnek el.*

Kulcsszavak: tudáshasználat, innováció, sikeresség, borágazat

A XX. század második felére a tudás szerepe felértékelődött a gazdaság minden területén, a munka- és tőkeintenzív iparágak jelentőségének csökkenése egyúttal a tudásintenzív szervezetek és azok szolgáltatásainak felértékelődését vonta magával (Dobrai – Farkas, 2009). Az elméleti feltevések mellett már empirikus kutatások is bizonyítják, hogy a tudásintenzív szolgáltatások a modern gazdaság minden területén elengedhetetlenek a sikerhez. A kis- és közepes méretű vállalkozások ezeket a szolgáltatásokat leginkább külső szervezetektől tudják igénybe venni.

A kis- és középvállalkozások innovációs kapacitása (erőfeszítések, tevékenységek, és azok eredményei) jelentős mértékben korlátozottak. Az ilyen kapacitások fejlesztése, illetve fenntartása nagyon hamar erőforráskorlátokba ütközik. Ugyanakkor az egyes területeken, mint pl. a borszektorban tapasztalható rendkívül éles verseny különösen a kisvállalkozások számára teszi megkerülhetetlenné az „ugrásra kész” innovatív menedzsmentszemléletet. A belső erőforrások szűkössége, továbbá a méretkorlát miatt kihasználhatatlan skálahozadék ténye arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy a partneri kapcsolatrendszeren alapuló külső gazdasági erőforrásaikat mozgósítsák a szervezeti tudás kiterjesztése és az innováció hatékony alkalmazása érdekében (Kühne – Gellynck, 2010a).

Az agrár KKV-innováció empirikus tapasztalatai

A hagyományos mezőgazdasági termékeket előállító kis- és középvállalkozások a tudásbeli és információs hiányosságaiakon elsősorban vertikális és horizontális integráción keresztül tudnak úrrá lenni. Kühne és Gellynck (2010b) Belgiumra, Magyarországra és Olaszországra kiterjedő vizsgálatai azt mutatták, hogy noha mind a vertikális, mind a horizontális integrációra akadnak példák, az érintett vállalkozások a bizalom hiánya, a finanszírozási és egyéb erőforrások elégtelen rendelkezésre állása, valamint az együttműködés iránti szkepticizmus miatt nagyon gyakran akadályba ütköznek.

A mezőgazdaságban tevékenykedő kis- és középvállalkozások sikeres működésének számos előfeltétele van. A már említett méretbeli korlátok miatt ezeknek a jellemzően családi gazdaságként tevékenykedő vállalkozásoknak nagyfokú alkalmazkodóképességekkel kell bírniuk. Az Észak-Karolina államban – ahol a családi gazdaságok száma és aránya jelentősen meghaladja az Egyesült Államokra jellemző értéket – végzett kutatások (Yeboah és szerzőtársai, 2010) szerint a helyi farmerek sikere alapvetően hat tényezőre vezethető vissza. A fontos menedzsmenttulajdonságok (világosan lefek-

tetett célok, vezetési tapasztalat, pénzügyi szakértelem) és a megkülönböztetésre irányuló törekvések (különböző termékek, diverzifikált működési tevékenységek) mellett a szerzők a tudáshoz való hozzáférést tartják a legfontosabb sikertényezőnek. A kisebb szervezeti egységek a rugalmasságukat csak akkor tudják előnnyé kövácsolni, hogy ha a szükséges tudással rendelkeznek.

Mihailovic és szerzőtársai (2009) a volt szocialista országokat vizsgálva megállapítják, hogy a különböző kutatásokban és az oktatási rendszerben megszerzett tudás lehet az, amely ezekben az országokban a kisebb méretű mezőgazdasági szereplőket az innovációk és a technológiai fejlesztések irányába vezethetik. A volt keleti blokk országaiban azonban az elmúlt rendszerből megörökölt tudás nehezen váltható át innovatív előnnyé, mivel a központosított kutatások nem a piaci igényeknek megfelelően zajlottak. Ennek megfelelően a sikerhez vezető út első lépését az olyan együttműködések jelenthetik, ahol az állami kutatókapacitások a magánszféra szereplőivel szoros együttműködésben végzik munkájukat.

Az Európai Unió által finanszírozott, a tudástranszfert vizsgáló „Best European Practices” projekt cseh tapasztalatai szerint az egyetemeknek és egyéb kutatóintézeteknek a tudásmegosztásuk révén kiemelt szerepük van a gazdaságok versenyképességének növelésében (Tichá – Havlíček, 2008). Az európai felsőoktatási intézmények és kutatóközpontok ennek megfelelően egyre nagyobb kényszer és nyomás alatt vannak, aminek különbözőképpen tudnak megfelelni az Unió különböző területein.

Általánosan elfogadott, hogy a kis- és középvállalkozások kompetitív előnyeinek megszerzésében és fenntartásában a termékekre, technológiára, folyamatokra és a piaci megoldásokra kiterjedő innovációs tevékenység meghatározó szerepet tölt be (Alston, 2010). Ebben a tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy a magyarországi borszektorban (értve alatta a szőlőtermelést és borászatot) kimutatható-e az innovatív menedzseri szemlélet jelenléte, illetve ez szerepet játszik-e valamilyen mértékben a vállalkozás sikerességében. A vizsgált időszak (2004–2006) egybeesik az Európai Unióban kezdeményezett borreform éveivel, amikor megkerülhetetlenné vált az agresszív exportbővüléssel fellépő országok (elsősorban Ausztrália, Chile és Dél-Afrika) piaci térnyerésére történő közösségi válaszadás. Az új közösségi irány alapvetően a piaci folyamatok hatását, vagyis a még jobban felerősödő verseny szellemét közvetítette tovább. A szinte kizárólag kis- és középvállalkozási keretek között működő hazai borágazatban ezáltal az innováció felkarolása, alkalmazása és terjesztése még hangsúlyozottabbá vált.

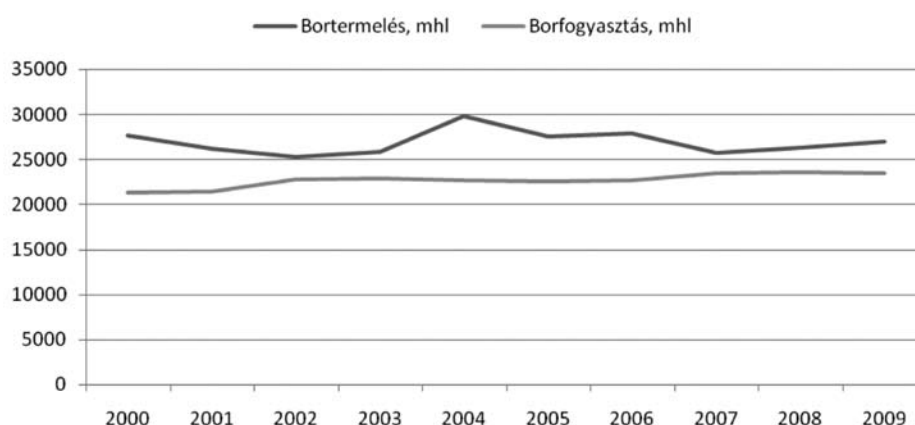
A tanulmány először a nemzetközi borpiac alakulását elemzi azzal a céllal, hogy rámutasson a prémiumborok (és így a bennük megtestesülő innováció) hangsúlyos térnyerésére. Ezt követően az információs közgazdaságtan alapvetését hívja segítségül ahhoz, hogy az ágazattal kapcsolatos tesztelhető és jól értelmezhető hipotéziseket fogalmazzon meg. A harmadik rész ismerteti az empirikus felméréshez használt kérdőívet és bemutatja néhány összefoglaló statisztikáját. A negyedik részben kerül sor a használt módszertan megismertetésére, majd ezt követően jönnek sorra az eredmények. A tanulmány az eredmények értékelésével és a korlátok, illetve érvényesség megvonasával zárul.

A borexportpiacok átrendeződése a XXI. század első évtizedében

Az elmúlt másfél-két évtizedben a világ bortermelése és fogyasztása egyaránt enyhe növekedést mutat: 2000–2003/1992–1995 között a termelés 4,5%-kal, míg 1992–2004 között a fogyasztás 4,9%-kal nőtt (Lehota-Fehér, 2007). A termelés és a fogyasztás között azonban tartós és elég jelentősnek mondható eltérés mutatkozik (lásd 1. ábrát): az előbbi kb. 9-23%-kal haladja meg az utóbbit, aminek kettős hatása van a bor nemzetközi kereskedelmére. Az elsődleges hatás a kínálati piacok termésmésztrajza szerint erőteljesen lefelé viszi az árakat és

1. ábra

A világ bortermelésének és -fogyasztásának alakulása 1992–2004 között



Forrás: Anderson, K. and Nelgen, S. (2011) alapján saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

együttal kitermeli a bor alternatív felhasználásának (bioüzemanyag, ipari alkohol, likőrbor stb.) piacait. A másik hatás a piacok strukturális átrendeződését jelenti: a piacon a nagyobb hozzáadott értékkel megjelenő borok kezdik kiszorítani, illetve az alternatív felhasználási pályák felé terelni a standard borfajtákat, ugyanakkor az átrendeződés radikálisan eltérő módon érinti az egyes exportáló országokat (lásd 1. táblázatot).

ár, azonban az ő esetükben még egyértelműen a mérethatékonyságból adódó mennyiségi termelés érhető tetten. A fenti adatok összhangban vannak korábbi ausztrál (Witwer – Rothfield, 2005) előrejelzésekkel. A parciális egyensúlyi modell alapján várható volt, hogy jelentős elmozdulás várható a prémium- és szuperprémium-kategóriák exportjában, míg az alapborok kivitele jelentősen csökken.

1. táblázat

Főbb szereplők és részarányuk változása a világ borexportpiacán

Ország	Helyezés		Helyezés-változás	Exportérték-növekedés
	2000	2009		
Franciaország	1.	1.	–	53%
Olaszország	2.	2.	–	117%
Spanyolország	3.	3.	–	104%
Ausztrália	4.	4.	–	101%
Chile	5.	5.	–	138%
Németország	8.	6.	+2	188%
USA	6.	7.	–1	65%
Portugália	7.	8.	–1	62%
Dél-Afrika	9.	9.	–	193%
Új-Zéland	12.	10.	+2	616%

Forrás: FAOSTAT

Az exportált borok átlagos egységárainak változásából egyértelműen látszik, hogy a bor világpiacán a magasabb árú, és egyben magasabb minőségű borokra van kereslet, s ennek megfelelően az ilyen irányú kivitel nő (lásd 2. táblázatot). 2000 és 2009 között a világ legjelentősebb borexportőreinél az átlagos egységár mindenhol nőtt (egyedüli kivétel Ausztrália, ahol egy évtized alatt közel 20%-os csökkenés volt megfigyelhető). Elsősorban a nagy hagyományokkal rendelkező európai bornagyhatalmaknál volt szembetűnő a növekedés (Franciaországban 82%-os, míg Olaszországban 94%-os növekedés), azonban Németország is megduplázta exportált borainak egységárát. A feltörekvő bortermelő országok esetében is a minőség felé való elmozdulás jeleként értelmezhető az emelkedő átlagos egység-

Az elmúlt évtized gyakorlata alátámasztja az egyensúlyi modell eredményei alapján előre jelzett trendeket. Az 1990-es években a szőlő- és bortermelő „Új Világ” országaiban (Észak- és Dél-Amerika, Dél-Afrika, Ausztrália és Új-Zéland) telepített ültetvények mostanra érték el a stabil termőre fordulás fázisát. Ennek egyik következménye, hogy ezen országokban a termeléshez viszonyított borexport növekedése megduplázódott (20-ról 40%-ra nőtt), miközben a hagyományos európai exportáló országokban ez a

2. táblázat

A borexport egységárának változása a 10 legnagyobb borexportőrnél USD/liter

Ország	2000	2009	Változás
Franciaország	3,38	6,14	82%
Olaszország	1,30	2,52	94%
Spanyolország	1,35	1,69	25%
Ausztrália	2,89	2,33	–19%
Chile	1,94	1,99	3%
Németország	1,45	2,92	101%
USA	1,92	2,20	15%
Portugália	2,48	3,30	33%
Dél-Afrika	1,57	1,66	6%
Új-Zéland	4,41	4,96	12%

Forrás: Anderson – Nelgen (2009) alapján saját szerkesztés

növekedés lényegesen szerényebben (30-ról 35%-ra) alakult. Az átrendeződés az évtized végére teljesen lezajlott, melynek következtében az olyan hagyományos borexportőr nagyhatalmak (mint Franciaország, Olaszország és Spanyolország) mellé felzárkóztak az imént említett „újvilági” exportőrök (lásd 3. táblázatot).

A világ legfontosabb borexportáló országainak rangsora³ 2009

	Ország	Millió US\$	(%)		Ország	Millió US\$	(%)
1.	Franciaország	7690,1	30,5	11.	Argentína	636,0	2,5
2.	Olaszország	4861,0	19,3	12.	Egyesült Királyság	500,2	2,0
3.	Spanyolország	2175,9	8,6	13.	Belgium-Luxemburg	425,2	1,7
4.	Ausztrália	1802,1	7,1	14.	Szingapúr	193,6	0,8
5.	Chile	1374,2	5,4	15.	Ausztria	165,8	0,7
6.	Németország	1020,7	4,0	16.	Moldova	128,2	0,5
7.	USA	876,0	3,5	17.	Dánia	116,1	0,5
8.	Portugália	762,7	3,0	18.	Hollandia	110,0	0,4
9.	Dél-Afrika	711,0	2,8	19.	Hongkong	98,0	0,4
10.	Új-Zéland	637,3	2,5	20.	Svájc	89,5	0,4

Forrás: Anderson, K. and Nelgen, S. (2011)

Az export szerkezetének a szuperprémium-borok irányába történt jelentős elmozdulásáról tanúskodik a 4. táblázat, amely egyúttal vissza is igazolja az egyensúlyi modell számítási eredményeinek helyességét. Az adatok a 2009. évre vonatkoznak.

2000), másrészt az árak alakulása visszatükrözi a nemzeti borstratégiák célkitűzéseit. Ez utóbbi az, ami végül is analizálja az adott ország innovációs erőfeszítéseit és eredményeit. A 2. ábra Magyarország exportátlagárát hasonlítja a kiemelkedő (Franciaország, Olaszország), illetve néhány követő (Románia, Bulgária) ország hasonló értékeihez az elmúlt évtizedben.

Az export minőségi szerkezetének megoszlása az egyes országokban

Ország	B	P	SP	Pezsgő	B	P	SP	Pezsgő
	Az exportvolumen (%) -a				Az exportérték (%) -a			
Franciaország	20	45	24	10	5	31	33	32
Olaszország	34	53	6	7	9	65	15	11
Németország	15	74	4	7	9	72	8	12
Ausztrália	39	56	3	2	14	75	8	3
Új-Zéland	22	38	38	1	9	30	60	1
USA	46	49	3	2	24	66	7	3
Argentína	26	71	1	1	8	86	4	2
Chile	42	54	3	0	16	76	8	1
Világ összesen	37	50	7	6	11	56	17	16
EU-15	34	48	9	8	9	50	20	21

Jelmagyarázat: P – prémium-, SP – szuperprémium-, B – szteandaerd minőségű bor

Forrás: Anderson, K. and Nelgen, S. (2011)

Az európai országok eltérően reagáltak a világtrendekre. Elemzésünk szempontjából lényeges, hogy a nagyobb hozzáadott értékkel bíró prémiumborok irányába tapasztalható elmozdulás miként tükröződik az exportborok átlagárában. A magasabb áron történő értékesítés mögött egyrészt magasabb szintű innovációs kompetencia húzódik meg (Harmsen és szerzőtársai,

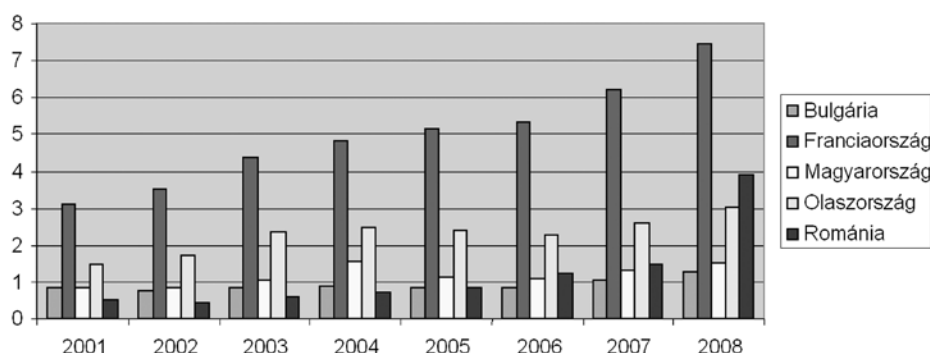
Az egyes országokhoz tartozó értékek és azok alakulása figyelemre méltó. Franciaország pl. egyértelmű növekedési trendet mutat fel, és a legmagasabb fajlagos értékű borokat exportálja. Ezek együttesen alátámasztják és jól kiegészítik az 1. és 2. táblázat tendenciáit. A bemutatott tényekben egyértelműen kifejeződik – amit más oldalról több tanulmány is bizonyít (Harmsen és szerzőtársai, 2000; Maurel, 2009) –, hogy mind az innovációnak, mind a vállalkozások külső kapcsa-

VEZETÉSTUDOMÁNY

latrendszerének jelentős pozitív hatása van az export bővülésére. Magyarországnak az export terén mutatott zsugorodó arányát vizsgálva felmerül a kérdés: miként jellemezhető az innovációs tevékenység a hazai borszektorban, s az egyéb tényezők mellett ezek milyen hatással vannak az ágazatra?

- Az információs közgazdaságtan alapvetésére építve azt várhatjuk, hogy a tudáshasználat adekvát módja, vagyis a megfelelő reagálás pozitív módon járul hozzá a sikerességhez. Ezt a tételt ugyanazon felmérés adatainak elemzésével kívánjuk igazolni (*H2 hipotézis*).

Néhány ország borexport-értékesítési átlagárának alakulása (US\$/l)



Forrás: FAOSTAT (2011) alapján saját szerkesztés

A tudás és innováció gazdasági szerepe

A szervezetekben felhalmozott és használt tudás a vállalkozások meghatározó erőforrása. Jól használható tudás szükséges a technológiai eszközök, de ugyanígy a pénzügyi és gazdasági erőforrások megfelelő kombinálásához, hogy a kitűzött célokat hatékonyan el lehessen érni. Bármely dologról, tényről, folyamatról stb. szerzett ismeret azonban csak akkor válik a szervezeti tudás részévé, ha megfelelő cselekvést vált ki (Birchler – Bütler, 2007). A tudás azért értékes, mert annak hasznosulása a cselekvés szintjén mutatkozik meg. A cselekvéshez vezető információ/tudás értéke egyenlő az a hasznosságnövekménnyel, amit a döntéshozó az információ megismerésére reagálva elvár. A tudás és az általa kiváltott megfelelő cselekvés a hatékony koordináció (Tóth, 2010) adekvát módja.

A hazai borvidékek vonatkozásában ezek a szempontok a következő megfontolásokat vetik fel:

- Jelen van-e a tudás megszerzése, fejlesztése, használata és továbbterjedése a hazai borszektorban? Ha csupán a borkereskedelem alakulását vizsgáljuk, mindenképpen állíthatjuk, hogy a vezető exportőrökhöz viszonyítva valószínűleg szerényebb mértékben. Hogy egyáltalán kimutatható-e a jelenléte, azt a következőkben egy empirikus vizsgálat segítségével szeretnénk igazolni (*H1 hipotézis*).

2. ábra A vizsgálatokhoz használt kérdőíves felmérés

A felmérést a 22 hazai borvidéken 2005-ben a T 046882 OTKA (Tóth, 2009) kutatás keretében végeztük, segítségül kérve a Hegyközségek Nemzeti Tanácsát a kiválasztáshoz, valamint az interjúk lebonyolításához. Összesen 119 kérdőívet töltöttek ki a hegyközségek munkatársai, vagyis borvidékenként átlagosan mintegy öt darabot. Tekintve, hogy a borvidéki reprezentativitás (statisztikai értelemben) nem volt biztosítható, az

elemzéseket országos szintre vonatkozóan tesszük.

Bár a klaszter típusú együttműködés felerősíti és az exportban kimutathatóvá teszi a tudáshasználat eredményességét (Maurel, 2009), a klaszterek lehatárolása nem központi problémája a jelen vizsgálatnak. A szőlő-bor ágazat esetében egyértelműen adódik, hogy a klaszter addig terjed, ameddig az adott borvidék határai (amelyek általában nem esnek egybe a statisztikai számbavételi, illetve tervezési térség határaival). A fő kérdés tehát nem az, hogy hol húzódnak ezek a határok, hanem az, hogy az alapvetően tényezőellátottságra épülő (vagyis lényegében fordista típusú) borvidékek felmutatnak-e a közös értékekre épülő tudásalkalmazó, vagy éppen tudásteremtő jegyeket, meghaladva ezzel a lényegében véve a komparatív előnyöket használó versenyképességet.

A kereszttáblák elemzésével készített elsődleges vizsgálataink arra irányultak, hogy statisztikai értelemben mennyire megalapozottan függ össze az ágazatban akkumulálódó és elérhető tudás alkalmazásának, valamint a tudás előállításának és szétterjedésének gyakorlata a vállalati eredményességgel. (A vállalati eredményességet első közelítésben a 2005. évi adózott eredménnyel mértük, s a következő kategóriákat használtuk: eredmény százezer forintig (beleértve a negatív eredményt is), százezer forint és egymillió forint között, egy- és tízmillió forint között, illetve tízmillió forint felett.)

Néhány összefoglaló megállapítást az 5. táblázathoz hasonlóan készített táblázatok alapján teszünk. Minden kérdésre a Likert-skálán mért 1-től 7-ig terjedő értékelést adtak a válaszadók. A bemutatott példa az új termelési eljárások kifejlesztéséről ad tájékoztatást. További megállapításaink hasonló megalapozással készültek.

bár ez jelentős mértékben inkább a kisebb profittal dolgozó vállalkozások számára jelent segítséget.

- A hazai borágazat nem él kellőképpen a speciális kutatóhelyek szolgáltatásaival. Ennek nyilván többféle oka is létezik, amelyek vizsgálatára ez a kutatás nem terjedt ki. Azonban az előző kér-

5. táblázat

Új termelési, vagy más javított eljárások, módszerek

2005. évi adózott eredmény	Értékel- hetetlen	Ezeket jellemezően kívülről vesszük át	2	3	4	5	6	Ezek jellemezően a mi borvidékünkön kerülnek kife- jlesztésre	Összesen
Kevesebb mint 100 E Ft	3	6	18	20	14	15	5	3	84
100 E Ft < 1 M Ft	1	1	0	2	1	1	2	0	8
1 M Ft < 10 M Ft	1	2	4	3	6	0	2	0	18
Több mint 10 M Ft	0	1	1	2	2	1	1	1	9
Összesen	5	10	23	27	23	17	10	4	119

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázat egyértelmű jelzését adja, hogy a magyarországi borvidékek összességükben legfeljebb tudásalkalmazó térségként foghatók fel, hiszen a válaszadók jellemzően a borvidéken kívülről vesznek át új termelési eljárásokat, módszereket. Önmagában ez természetesen nem minősítő megállapítás, hiszen a sikeresség e fejlettségi szinten is megcélózható. Mindenképpen figyelmeztet azonban az ágazat erőteljes tényezőellátottságtól és külső innovációtól való függésére.

A kérdőív keresztábra-elemzésen alapuló főbb megállapításai az alábbiak:

- A hazai borvidékeken az infrastrukturális adottságok inkább kedvezőtlennek ítélték, s ez igaz az eredményesebben gazdálkodó vállalkozásokra is.
- A kommunikációs infrastruktúra fejlettsége lényegesen kedvezőbb képet mutat. Ez jelzi azt a helyzetet, hogy Magyarország e tekintetben viszonylag gyorsan fölzárkózott a fejlettebb országok színvonalára, s ez a tényező nem jelent számottevő akadályt a sikeresség útjában. Ugyanakkor a meglehetősen szállítás- és logisztikaigényes borágazat hátrányba kerülhet a fizikai infrastruktúra viszonylagos fejletlensége miatt, különösen, ha nagyobb mennyiség kerül az ágazatból exportra.
- A kutatóhelyek, tudásteremtő műhelyek fizikai közelsége igen fontos tényező. Úgy tűnik, ennek fontossága a hazai borászatban is visszaigazolódik,

déssel együtt vizsgálva azt mondhatjuk, hogy a kutatóhelyek viszonylagos távolsága a termelőhelyektől egyfajta oka lehet az eredmények nem kellő használatának. Indirekt módon így éppen az igazolódik, hogy az ilyen fajta közelségre a borágazatnak szüksége lenne.

- Úgy tűnik, a kutatóhelyek, egyetemi tanszékek és laboratóriumok nincsenek eléggé érzékelhető fizikai közelségben a termelőkhez. Ezt az úrt még a nagyoknál sem képes teljesen betölteni a saját maguk által folytatott kutatás, mert pl. a szaporítóanyag nemesítése, illetve a génkutatás egészen nyilvánvalóan meghaladják egy – mégoly nagy – vállalkozás fizikai, szellemi és pénzügyi kapacitásait.
- Szükség van-e középfokú képzettségűekre a szőlészet-borászatban? A kérdésre meghatározó módon egyetértő válaszok születtek. A probléma szorosan összefügg az országos szakképzési helyzettel, és jelzi, hogy a borágazat jelentős mértékben igényt tart erre a speciális ismereteket feltételező szakmára.
- A vizsgálatból a térségben elérhető szakképzett munkaerő hiányára derül fény. A nagyobb profitot realizáló vállalkozások e tekintetben sem jelennek kivételt az átlagos tendencia alól.
- Mind a nagy profitot termelők, mind a kevésbé sikeres vállalkozók számára egyértelmű a speciális tudás haszna.
- A vizsgált vállalkozások az ilyen speciális tudásnak valamelyest birtokában is vannak, s ez kiváltképp jellemző a nagyobb profitú vállalkozásokra.

Az is érdekes tapasztalat, hogy egyetlen olyan vállalkozás sem akadt, ahol valamiféle specialitásról ne tartották volna úgy, hogy az kizárólag csak az övék.

A következő kérdések a tudás a terjedéséhez kapcsolódnak, míg az eddigiek inkább a felhasználási oldalt vizsgálták. Azonban a klaszter létének egyik alapja a speciális szakértelem szétterjedése a klasztertagok között.

- Milyen módon terjed a tudás vállalatok között? A táblázat alacsony szintű kitöltöttsége arra utal, hogy ez a kérdés nincs a figyelem középpontjában. Érdekes módon a legkisebb profitot elérők vélekednek úgy, hogy a tudás vállalatok közötti terjedésének kellő indokoltsága lenne. A nem intézményesített megoldások (amelyek elvileg az egymás közelségéből fakadó előnyöket használnák) nem jellemzőek az ágazatban, azaz tacit tudásnak tekinthetők, hiszen terjedésük akadályoztatott.
- A versenytársak – úgy tűnik – az információ megosztásában nem viselkednek ellenségesen egymással, hiszen igen jelentősnek mondható a közöttük folyó információáramlás. Ez mindenesetre része annak a szinergiát teremtő erőnek, aminek révén a borvidéken folyó gazdasági koordináció több, mint egyszerű piaci verseny.
- A beszállítókkal folytatott kölcsönös tudásmegosztás jelentősebb mértékű, és egyértelműbben jellemző, mint a versenytársak esetében.
- Az adatok szerint a hazai borászatnak viszonylag sokszereplős versenymezőnyben kell helytállnia.
- A verseny egyúttal inkább intenzívnek mondható, sem mint gyengének, mely egyre inkább kiélezett helyzetet eredményez az ágazat minden szereplőjének mind a magas profitot termelőeknek, mind pedig a gyengébbeknek.
- A válaszadók többsége úgy véli, hogy új piaci szereplők belépése várhatóan nem járna sikerrel, mert a piac felvevőképessége ugyancsak korlátozott.
- A speciális beszállítók földrajzi közelsége értelem szerű előnyt biztosíthat az ágazat szereplői számára.
- A minőségi termék előállításának elengedhetetlen feltétele a minőségi input beszerzés lehetőségének megteremtése. Úgy tűnik, a hazai borászat ebből a szempontból többnyire megnyugtató helyzetben érezheti magát.
- A szabályozási környezet jellegzetesen inkább gátló tényezőként jelentkezik az ágazat számára.
- A felmérés arról tanúskodik, hogy a szabályozás egyik kategóriában sem kedvez az ágazati K+F tevékenység fellendülésének.

A hipotézisek tesztelésénél alkalmazott módszerek

Bár a tudás használata és terjedése a kérdőív egyes szempontjai alapján is érzékelhetővé és kimutathatóvá vált, mégis szükséges annak igazolása, hogy az egyes kérdésekre külön-külön megfogalmazott válaszok összességükben szignifikánsan hangzanak.

→ Tekintve, hogy a kérdőívben több mint száz kérdést tettünk fel, továbbá a tudásteremtés és -alkalmazás területén viszonylag kevés elméleti, illetve empirikus ismerettel rendelkezünk, célszerűnek mutatkozott az adatbányászás (data exploration) eszközéhez nyúlni. Ennek keretében *először* is főkomponens-elemzést (PCA) végeztünk.

A PCA-eljárás a klasszikus kovariancia mátrix számításán alapul, amely azonban érzékeny a kilógó (outlier) értékekre (Verardi, 2009). A kérdőívre adott válaszok két ok miatt is nagy valószínűséggel tartalmaznak ilyen adatokat: (a) a válaszadók között az egészen kisméretű szőlősgazdaságoktól a nagyméretű profi borászatig terjed a skála, (b) az árbevételre és eredményre vonatkozó kérdések nagyon is érzékenyek, ezért a válaszadók sokszor éltek a becslés módszerével. Mindezek miatt robusztus PCA-becslést alkalmaztunk (Verardi – Croux, 2010), ahol először a Minimum Kovariancia Determináns (mcd) eljárással meghatároztuk a kovariancia mátrixot, majd az ebből származó korrelációs mátrix felhasználásával végeztük el a főkomponens-analízist.

→ *Második lépésben* a fő komponensek felhasználásával regressziós számításokat készítettünk. Független változóként a fő komponenseket, függő változónak pedig a nettó árbevételt, illetve adózott eredményt szerepeltettük.

(Az első és második lépésben leírt módszerekkel igazoljuk a H1 hipotézis érvényességét.)

→ Az elemzés *harmadik lépéseként* azt vizsgáltuk, hogy az ötlet, illetve a tudás megszerzésének helye (jellemzően a vállalatnál, vagy inkább vállalaton kívül), továbbá az ötlet/tudás továbbfejlesztésének helye (jellemzően a vállalatnál, vagy inkább vállalaton kívül) felmutat-e kapcsolatot a piaci sikerességgel (vagyis, hogy az ötletet/tudást nagyobbreszt vállalati piacosítás során értékesítik). A megszerzett tudás adekvát használata itt ugyanis azt jelenti, hogy a (bárhonnan szerzett) tudást továbbfejlesztve és használva a vállalat maga végzi a piacosítást és élvezi a tudás hasznát. Módszertanilag ezt rangsor logit regresszióval tudjuk jól tesztelni. A vonatkozó kérdéseink így szóltak:

- Az ötletgenerálási folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül? (független változó)
- Az ötletfejlesztési folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül? (független változó)
- A piacosítási folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül? (független változó)

A lehetséges válaszok mindegyik esetben: „0–25% 25–50% 50–75% 75–100%”. A négy nagyságrendi kategória egyúttal egy sorrendiséget is ad. A rangsor logit regresszió annak az esélyét (odds ratio) mutatja meg, hogy a független változóban történt kategória elmozdulás mennyivel növeli az esélyt a függő változóban történő elmozdulásnak. Számításaink során a Stata 11 szoftvert használtuk.

A hipotézisek vizsgálatának eredményei

H1: A tudás és használata jelen van és szerepet játszik a magyar borgazdaság szereplőinek sikerességében.

A fő komponens-elemzéshez meg kellett szűrniünk a változókat. Ennek oka, hogy az árbevétel- és eredménykérdésekre csak mintegy 40–50%-ban válaszoltak a kérdezettek, aminek következtében túlságosan sok megfigyelést hagyott figyelmen kívül az eljárás. Olyan változókat hagytunk el az analízisből, amelyek sokkal inkább a válaszadók szubjektív véleményét jelezték, semmint konkrét kvantitatív becslést egy sorrendi skálán¹.

A robusztus PCA-becslés eredményeként két fő komponens magyarázza az összes variancia 100%-át: PC1 – „Szakmai képzettség” és PC2 – „Üzemméret”. Az előbbi három, míg az utóbbi két változót tartalmaz² (6. táblázat). Ezek alapján megállapítható, hogy csupán a tudás használata érhető tetten a hazai borszektorban,

annak megszerzéséről, fejlesztéséről, illetve továbbterjedéséről szignifikáns eredményeket nem kaptunk.

Az első főkomponens 60,8, míg a második 30,2%-ban magyarázza a megfigyelt vállalkozások közti varianciát.

A fő komponensek tehát jelzik a szakmai tudás jelenlétét és a válaszokban megfogalmazott variancia magyarázókéességét. Ugyanakkor a sikerességben játszott szerepüket regressziós becsléssel teszteltük. Az elemzés következő lépéseként számított modellek eredményeit a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat

A regressziós becslések összefoglaló eredményei

	Nettó árbevétel 2003	Nettó árbevétel 2005	Adózott eredmény 2003	Adózott eredmény 2005
PC1	–168304,8**	–251707,2***	2629,7**	–1248,41**
PC2	131727,7**	187224,4***	–3024,579***	–1659,726***
Konstans	334013,5***	363129,7***	858,6648	3199,519***

Szignifikancia szintek: 1% (***) és 5% (**)

Forrás: saját szerkesztés

Első hipotézisünk részben igazolódott a kérdőívek elemzésével, hiszen csak a tudáshasználat jelenléte mutatható ki szignifikáns eredmények alapján. A fő komponensek beazonosíthatósága, illetve ezek között a szakmai tudás fő komponensekben megnyilvánuló, közel 61%-ot magyarázó ereje ezt mutatják. Ugyanakkor a főkomponensben nem a magasabb kvalifikáltságot jelentő egyetemi, hanem a szakmai gyakorlathoz sokkal közelebb álló középiskolai végzettség szerepel összetevőként, ami esetleg az innovációs abszorpciós képesség korlátaira is utalhat. A regressziós számítás eredményei is ezt a sejtésünket támasztják alá: a szakmai tudás szignifikáns, de a várttal szemben ellentétes előjelű paramétereket kaptunk (kivéve az „Adózott eredmény 2003” független változó esetében). Az árbevétel növekedésében a meghatározó szerepet az „Üzemméret” adja,

6. táblázat

Fő komponensek

Változó	PC1	PC2
Nettó árbevétel (E Ft), 2005	–0,2141	0,5951
Adózott eredmény (E Ft), 2005	–0,3496	–0,4854
Alkalmazottak átlagos létszáma (fő), 2005	–0,1620	0,6202
A jelenlegi munkaerőből középfokú végzettségű (fő)	0,5194	–0,0819
A munkaerő körülbelül hány %-a beszél idegen nyelvet?	0,5176	0,0973
Az alkalmazottak hány %-a tudja akár alapfokon kezelni a számítógépet?	0,5176	0,0973

Forrás: saját szerkesztés

mintegy visszhangozva korábbi megállapításunkat a neofordista tudásalkalmazó borvidékekről.

H2: A tudás megszerzése és fejlesztése piaci sikerességhez vezet.

Ezen hipotézisünk tesztelésére használt rangsor logit regresszió eredményét a 8. táblázat közli.

Az adekvát cselekvés hatása a piaci sikerességre

A <i>piacosítási</i> folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül? (függő változó)	Paraméter	Odds ratio
Az <i>ötletgenerálási</i> folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül?	.7715262*	2.163065
Az <i>ötletfejlesztési</i> folyamat mekkora része folyik kizárólag a vállalaton belül?	1.950272***	7.030601

Szignifikanciaszintek: 1% (***) és 10% (*)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmény azt mutatja, hogy minél nagyobb mértékben vállalaton belül folyik az ötlet generálása, illetve továbbfejlesztése, annál nagyobb mértékű a saját piacosítás folyamata: amennyiben egy kategóriánival nagyobb mértékben folyik a *fejlesztés* vállalaton belül, úgy hétszeres az esélye, hogy egy kategóriánival nagyobb legyen a saját *piacosítás* mértéke, azaz eggyel magasabb árbevételi kategóriába kerüljön. A második hipotézisünk tehát teljes mértékben igazolódott.

*

A cikkben bemutatuk, hogy a világpiaci bortrendek a magasabb tudást megtestesítő prémium- és szuperprémium-borok irányába mutatnak. Európában leginkább Franciaország és Olaszország határozza meg ezt a vonulatot. Mindezekkel szemben Magyarország az elmúlt évtizedben elmaradt ettől a trendtől. Ennek hátterében vizsgálataink szerint a szőlő- és borágazatban elengedhetetlen és állandóan fejlődő tudás nem eléggé intenzív használata is meghúzódhat.

A kérdőíves felmérésen alapuló vizsgálataink arra mutattak rá, hogy a tudás használata és terjedése ugyan jelentős tényező a különféle vállalkozások sokféleségének magyarázatában, de nem egyértelműen szignifikáns a többféle módon mért sikeresség alakításában. A magyarországi borvidékek összességükben legfeljebb tudásalkalmazó térségként foghatók fel, s bár a kommunikációs infrastruktúra fejlettsége a megkérdozett véleménye alapján kedvező képet mutat, az infrastruktúrális adottságok kívánnivalót hagynak maguk után, s ez a hiányosság olykor az innováció és a sikeresség rovására is mehet. A magyar borágazat egyik jellegzetessége, hogy a kutatóhelyek, tudásteremtő műhelyek fizikai közelsége igen fontos tényező. A főkomponens-analízis eredményei arra világítanak rá, hogy a magyar borágazatban tevékenykedő vállalkozások sokkal inkább a gyakorlati tudást igénylik, mint a magasabb kvalifikáltságot jelentő, egyetemi végzettséget kívánó tudást. A látszólagos ellentmondás mögött valószínűleg az húzódik, hogy a különböző kutatóhelyek spillover hatása elsősorban a gyakorlati tudás használ-

8. táblázat

latában befolyásolja jótékonyan az egyes vállalkozások teljesítményét.

Ugyanakkor azt is megállapíthatjuk, hogy a magyar vállalkozások a tudás saját berken belüli gondozásával és adekvát felhasználásával piaci sikereket tudnak elérni. A felhasznált rangsor logit regresszió eredményei egyértelműen alátámasztják,

hogy amennyiben egy magyarországi borágazatban tevékenykedő kis- és középvállalkozás többletenergiát és erőforrást csoportosít a vállalaton belüli fejlesztésre, úgy a piacosításban arányaiban jóval kedvezőbb helyzetbe kerül. A második hipotézis eredményei alapján megállapítható, hogy a saját fejlesztés piacosításban megnyilvánuló sikere rendkívül jelentős a hazai borszektorban, mely kitörési lehetőséget is biztosíthatna az ágazatnak akár a nemzetközi porondon is.

Lábjegyzet

- * A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005, valamint az OTKA K 84327 sz. „Kisgazdaságok beágyazódása a modern élelmiszer láncokba Magyarországon” kutatás keretében készült
- ¹ Így a „Szükség van-e középfokú képzettségűekre a szőlészet-borászatban?” típusú változók mindegyike törlésre került.
- ² A többi változó a kollinearitás miatt nem összetevője a fő komponenseknek.
- ³ A statisztikák tartalmazzák a reexport értékét is.

Felhasznált irodalom

- Alston, J.M. (2010): The Benefits from Agricultural Research and Development, Innovation, and Productivity Growth. OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 31, Paris: OECD Publishing
- Anderson, K. – Nelgen, S. (2011): Global wine markets, 1961 to 2009: a statistical compendium – E-book, University of Adelaide Press, <http://www.adelaide.edu.au/wine-econ/databases/GWM>, letöltve: 2011. 06. 20.
- Birchler, U. – Büttler, M. (2007): Information Economics. Vol. 2., New York: Routledge
- Dobrai K. – Farkas F. (2009): Knowledge-Intensive Business Services: a Brief Overview. Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3, p. 15–17.
- FAOSTAT. (2011). <http://faostat.fao.org/site/535/default.aspx#ancor> (Letöltve: 2011. 05. 02.)
- Harmsen, H. – Grunert, K. – Declerck, F. (2000): Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. R&D Management, 30, p. 151–166.

- Jafari, M. – Bourouni, A. – Amiri, R.H.* (2009): Predicting Knowledge Creation Behavior in Organizations: A General Systems Theory Perspective. *Asian Social Science*, p. 121–128.
- Kühne, B. – Gellynck, X.* (2010a): Chain Networks as a Leverage for Innovation Capacity: The Case of Food SMEs. *International Journal on Food System Dynamics*, p. 279–294.
- Kühne, B. – Gellynck, X.* (2010b): Horizontal and Vertical Networks for Innovation in the Traditional Food Sector. *International Journal on Food System Dynamics*, p. 123–132.
- Lehota J. – Fehér I.* (2007): Borexport-marketing: Nemzetközi borkereskedelem és marketing. Gödöllő: SZIE GTK
- Maurel, C.* (2009): Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21, No. 2, p. 118–142.
- Mihailovic, B. – Hamovic, V. – Parausic, V.* (2009): Knowledge Economy and Innovations as Factors of Agrarian Competitiveness. Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar “The role of knowledge, innovation and human capital in multifunctional agriculture and territorial rural development”, Belgrade, Republic of Serbia December 9–11.
- Tichá, I. – Havlíček, J.* (2008): Knowledge Transfer: a Case Study Approach. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, Vol. 2.
- Tóth J.* (2009): Regionális klaszterek versenyképessége az élelmiszer-gazdaságban. Budapest: OTKA T 046882 zárójelentés
- Verardi, V.* (2009): Robust principal component analysis in Stata, <http://repec.org/usug2009/Verardi.ppt> (Letöltve: 2012. 01. 23.)
- Verardi, V. – Croux, C.* (2010): Robust regression in Stata. *Stata Journal*, 9, p. 439–453.
- Wittwer, G. – Rothfield, J.* (2005): Projecting the world wine market from 2003 to 2010. *Australasian Agribusiness Review* – Vol. 13.
- Yeboah, A.K. – Owens, J.P. – Bynum, J.S. – Boisson, D.* (2010): Validation of Factors Influencing Successful Small Scale Farming in North Carolina. Selected Paper prepared for presentation at the Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting, Orlando, FL, February

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 6. hó

TOKÁR-SZADAI Ágnes

TANÁCSADÓI SZEREPEK, KOMPETENCIÁK

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói szerepek, tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében a szerző, Frank Höselbarth (2000) reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgálta meg a megyei helyzetet 2001-ben és 2005–06-ban is. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 jellemző. A magyar és német tanácsadók tulajdonságaiban a szerző nem tapasztal lényeges eltérést. Az elméleti és empirikus kutatási eredményei alapján vázolja fel a tanácsadói kompetencia modellt.¹

Kulcsszavak: kompetenciák, tanácsadó, tanácsadói szerepek, modell, felmérés, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Németország, tanácsadási értékrend

A tanácsadás klasszikus irodalma (Kubr, 2002; Poór, 2010) alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. *Szakértői szerepben*² (resource consulting) (Drucker, 1979: p. 475–476.) a tanácsadók speciális szaktudásukkal és tapasztalatukkal segítenek az ügyfélnek: információkat gyűjtenek, új rendszereket terveznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, ha igény van rá, segítenek a megvalósításban. A *folyamat-tanácsadó* (process consulting)³ (Lewin, 1993) arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémái megoldásában: a módszereket adja át, de nem javasol megoldásokat. „Az igazi folyamat-tanácsadó ügyfelével közösen diagnosztizálja a problémát” (Schein, 1969: p. 5.). Ez a Scheintől származó megállapítás azzal függ össze, hogy a magatartáskutatókból (Hellriegel – Slocum – Woodman, 1998: p. 395.) lett folyamat-tanácsadókban hosszú ideje megvan a szakértő tanácsadókkal szembeni előítélet, mely szerint ez utóbbiak túl gyorsan elfogadják az ügyfél által megfogalmazott problémát (Poór, 2005). Elsődleges feladatuk az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, a cégnél felhalmozott tudás mozgósítása, integrálása. A folyamat-tanácsadók igazi szerepe a folyamatos változásra való képesség kialakítása, a folyamatos tanulási és változási képesség fenntartása. Tiszta formában egyik sincs jelen, rendszerint kiegészítik egymást.

Greiner – Metzger meghatározásában a két alapforma mellett a tanácsadók ténymegállapító, változatokat kidolgozó, a problémamegoldásban együttműködő, oktató, technikai szakértő és pártfogó szerepeit is kihangsúlyozza (Greiner – Metzger, 1982).

Wohlgemuth két alapforma mellett megkülönbözteti ezek kombinációit és variációit, összesen öt alapvető szerepet (Wohlgemuth, 1991: p. 141–148.):

- *Tűzoltó:* tűzoltó szerepben az aktuális problémák lehető leggyorsabb megoldására van szükség (Kelley, 1981). Ebben a szerepben a tanácsadó igen nagy hatáskörrel rendelkezik, az ügyfél a teljes tanácsadási folyamatban tulajdonképpen statisztaként van jelen, a kezdeményezést teljes egészében a tanácsadóra hagyja. Ez a tanácsadói szerep igen vitatott: feltehetjük a kérdést, hogy ez a vezető funkció egyáltalán összeegyeztethető-e a tanácsadói funkcióval. Akut válsághelyzetben fordul elő, amikor a tanácsadó ideiglenesen átveszi bizonyos központi funkciók irányításának felelősségét.
- *Orvos:* ez a tanácsadói szerep nagy időzavarban gyakran a legjobb megoldás. Az orvos analógiát erre a klasszikus tanácsadói szerepre Tilles (1961) és Müller (1981) használta. Sok elismert tanácsadó ilyen szerepben van jelen. Az orvos szerve-

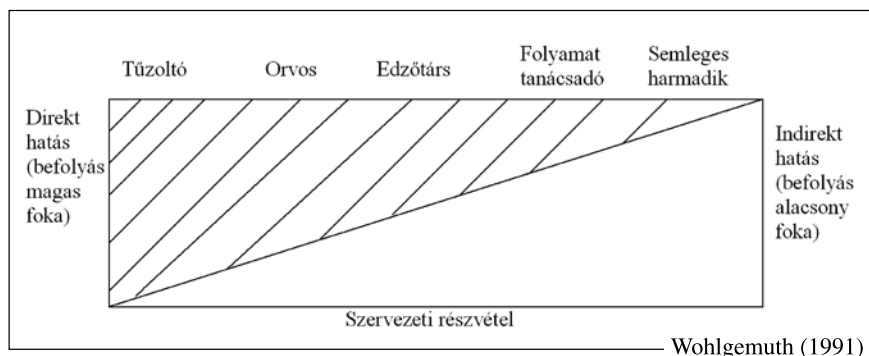
zetdiagnózisa alapján egy bizonyos gyógyszert ír fel: az ügyfélnek csak el kell sajátítania az adott problémamegoldási folyamatot. Ezen tanácsadói szerep hatékonysága attól függ, hogy fontos információkat nem tartottak-e vissza, tehát lehetősége volt-e a helyes diagnózist felállítani és a megfelelő gyógyszert felírni.

- *Semleges harmadik*, mint tanácsadói szerep, a „tűzoltó szerep” ellentéte (Walton, 1969). Ez a szerep olyan konfliktusokra korlátozódik, melyben az érintettekkel szemben kifejti a véleményét, ezek a szituációk szinte egyáltalán nem szabályozottak. Megpróbálja a konfliktust strukturálni, és a felek között rendezni a kommunikációt, így a megoldás megismerhetővé válik. A tanácsadó közvetett döntőbíró szerepben van jelen, mely különösen magas szociális kompetenciát igényel. Ez a szerep a gyakorlatban csak igen különleges esetben fordul elő.
- *Folyamat-tanácsadó*: Schein (1969, 1987) és Argyris (1970) alapján személyi és szervezeti fejlesztési folyamatok specialistájaként értelmezzük. A folyamat-tanácsadó a közös munka folytán segít az ügyfélnek megismerni az alapértékeket, folyamatokat, magatartásmintákat és ezek hatásait. A tanácsadó egy katalizátor, aki segít, hogy képesek legyenek saját magukon segíteni, tehát más szavakkal „coacher” szerepet játszik. Sikere abban mérhető, hogy az ügyfél mennyire tud függetlenné válni tőle. „A folyamat-tanácsadó nem megoldást, hanem folyamatot kínál.” (Müller, 1981: p. 46.) Ebben a szerepben a fő probléma az, hogy a hatékony ügyfél-tanácsadói kapcsolat kiépítése meglehetősen hosszadalmas, és az ügyféltől függően különösen a kezdeti szakaszban relatíve sok időt és energiát igényel.
- *Edzőtárs* (Witte, 1973; Brose – Corsten, 1981): a folyamat-tanácsadói szerep ellentéte: közvetlenül és aktívan részt vesz a belső folyamat vagy strukturális megoldások kifejlesztésében is. Az orvosszereptől is világosan elkülönül: a fejlesztési folyamat nem külső, mint az előbbi esetben, hanem szervezeten belülről származik, amennyire lehetséges, maguk az érintettek viszik véghez. A folyamat-tanácsadói szereppel szembeni különbség konkrétan érezhető, mivel feladja annak relatíve semleges pozícióját. Belülről vesz részt például egy csapatban,

aki éppen a problémán dolgozik, és még a döntési folyamatra is hatást gyakorolhat. A folyamat-tanácsadónál említett fenntartás itt is érvényes, de a viselkedésmintákban kevésbé korlátozott, ezért rugalmasabb, de a nagyobb szerepkomplexitás miatt azonban jobban veszélyeztetett is.

1 ábra

Tanácsadói szerepek



Wohlgemuth (1991)

Az 1. ábra Wohlgemuth (1991) alapján összefoglalja az öt tanácsadói szerepet a tanácsadó problémamegoldásra gyakorolt hatása függvényében.

Tipikus tanácsadói tulajdonságok, tanácsadói kompetenciamodell

A tanácsadó akkor tud sikeresen eleget tenni feladatának, ha rendelkezik néhány jellegzetes tulajdonsággal, kompetenciával. Klemp és McClelland (1986) a következőképpen határozta meg a kompetencia fogalmát: a kiválóan teljesítő személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez. A kompetenciaelméletek megalapozása David McClelland nevéhez fűződik, aki egyrészt meghatározta azokat a jellemzőket, melyek a sikerességgel állnak kapcsolatban (sikeres emberek összehasonlítása a kevésbé sikeresekkel), másrészt feltérképezte a sikeres teljesítménnyel okozati viszonyban levő gondolkodás- és viselkedésmódokat (Zöllei, 2006). Az utóbbi időben szinte minden tanácsadó cég beépítette emberierőforrás-menedzsmenti gyakorlatába a kompetenciaalapú személyiségfejlesztést. McClelland eredeti, főleg magatartásjellemzőket kiemelő modellje helyett jellemzően a KAS (Knowledge/tudás, Ability/készség, Skills/tapasztalat) elemekkel kibővített változatát alkalmazzák (Poór, 2005). A 2. ábra Hoványi (1997) alapján foglalja össze azon tipikus tanácsadói tulajdonságokat, melyek egymásra épülnek egyfajta sikerpiramisban.

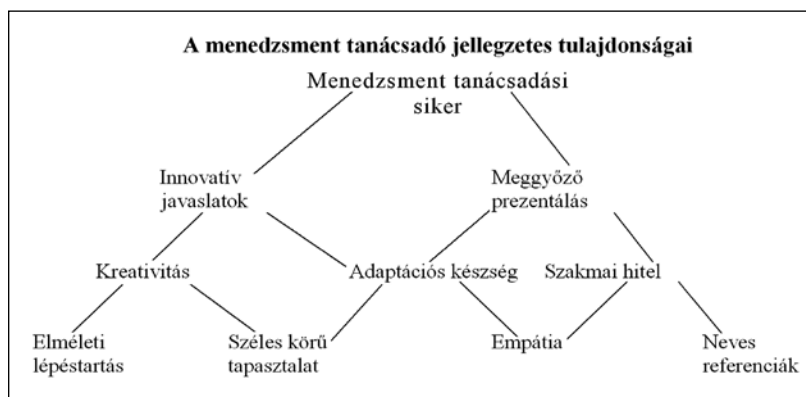
Hoványi kiemeli, hogy a tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett – melynek része az elméleti

alapokon kívül a szakmai gyakorlat és innovativitás is – ugyanolyan mértékben szükséges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot. Mivel a legjobb, leginnovatívabb javaslat sem ér sokat, ha az íróasztal fiókjába kerül: az ügyfél nem érti, és nem alkalmazza.

Kubr (1993) hét tulajdonságot emel ki, mellyel a tanácsadónak a rendelkezniük kell a sikeres munkához:

- *intellektuális képességek*: könnyű és gyors tanulási képesség, képesség a kutatásra, adatgyűjtésre, válogatásra, értékelésre, ítéloképesség, induktív és deduktív gondolkodás, szintetizáló és általánosító készség, kreatív képzelet és eredeti gondolkodás.
- *képesség emberek megértésére és közös gondolkodásra*: más emberek iránti tisztelet, tolerancia, képesség az emberi reakciók befogadására és elemzésére, könnyű kapcsolatteremtés, tehát képesség a bizalom és tisztelet megnyerésére, melynek alapfeltétele az udvariasság, valamint a jó modor is.
- *képesség a kommunikációra, meggyőzésre és motiválásra*: képesség mások meghallgatására, szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, képesség más emberek tanítására, meggyőzésre és motiválására.
- *intellektuális és érzelmi érettség*: viselkedés és cselekedetek kiegyensúlyozottsága, függetlenség, hogy képes legyen tárgyilagos következtetések levonására, képesség a nyomással szembeni ellenállásra, frusztrációval és bizonytalanságokkal való együttélésre. Nagyon fontos az önkontroll minden helyzetben, a rugalmasság, valamint adaptációs képesség a megváltozott körülményekhez.
- *személyes ambíció és kezdeményező-készség*: egészséges ambíció, vállalkozó kedv, bátorság, kezdeményezés és állhatatosság.
- *etika és becsületesség*: őszinte törekvés mások megsegítésére, rendkívüli becsületesség, képesség felismerni a saját kompetenciájának határait. Fontos, hogy képes legyen a hibái beis-

Tanácsadói tulajdonságok sikerpiramisa



Forrás: Hoványi (1997)

merésére, valamint a kudarcokból való tanulásra.

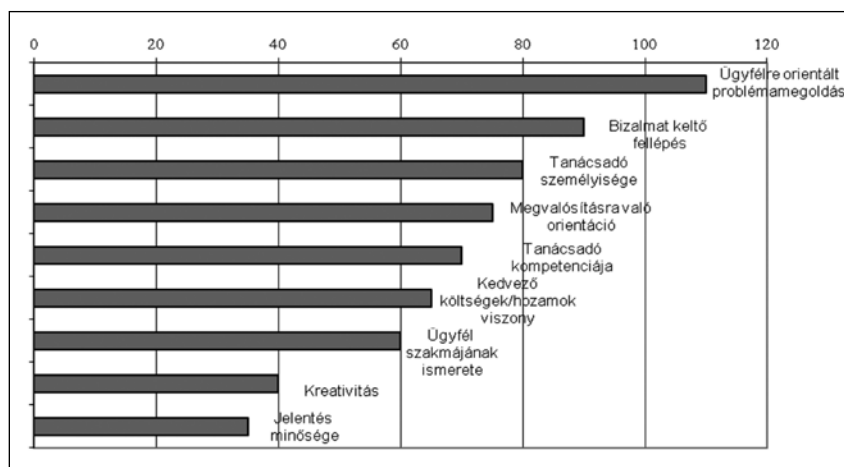
- *fizikai és mentális egészség*: képes legyen a vezetési tanácsadók sajátos élet- és munkakörülményeinek elviselésére.

A 3. ábra 120 svájci közép vállalat megkérdezése alapján (öt említés volt lehetséges) foglalja össze a vállalati tanácsadással szembeni követelményeket.

Az 1997-es svájci felmérés alapján az ügyfélre és megoldásra orientált problémamegoldás, tehát a tanácsadó gyakorlatorientált, technikai tudása mellett a szociális kompetencia, pl. a tanácsadó személyisége és bizalmat keltő fellépése is kiemelten fontos. Hasonló eredményt hozott 2003-ban az ASCO közreműködésével készült felmérés is (Bergmann, 2003), mely az 55 legnagyobb svájci menedzsment-tanácsadóval készített interjú alapján. A felmérés nem reprezentatív, de a tendenciákra, elvárásokra, attitűdökre következtethetünk.

3. ábra

A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben



Forrás: Marc-A. Woog und Brian Rüeger (1997)

Az ügyfelek tíz legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben, fontossági sorrendben:

1. problémamegoldási ismeret,
2. projektmenedzsment-tapasztalat,
3. coach, segítő, rávezető képesség,
4. becsület, tisztesség,
5. hitelesség, megbízhatóság,
6. gyakorlati hasznosság és változásiorientáltság,
7. beleérző-képesség,
8. magas szociális kompetencia,
9. funkcionális/működési ismeretek,
10. ágazati ismeret.

A tanácsadónak – a piac elvárása szerint – mára már nemcsak éles eszű elemzőnek kell lennie koncepcionális képességekkel, hanem mindenekelőtt „pragmatikus coach-nak” és problémamegoldásra orientált szakembernek. A vezetési és tanácsadási gyakorlat mellett a megoldások kifejlesztésénél gyakorlati hasznosságra kell törekedniük, magas szociális kompetenciával kell rendelkezniük az ügyfélkapcsolatok kezelésénél.

Az ügyfelek elvárják a tanácsadóktól a világosan strukturált tudásátvitelt és a magas beleérző képességet, hogy a megoldásokat gyorsan megismerhessék és implementálhassák.

Az ASCO- (2003) felmérés szerint a döntéshozók a következő elvárásokat fogalmazzák meg a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban:

- gyors eredmények rövid idő alatt,
- a változások konkrét segítése, gyors tempó biztosítása a bevezetésben,
- tapasztalt tanácsadó magas szociális kompetenciával,
- egyedi ajánlások, vállalkozásorientált megoldások,
- magas minőség, csökkenő áron.

A 2003-as felmérés szerint a svájci piac gyors, magas színvonalú, megoldásra orientált teljesítményt vár el a bevezetésben nyújtott szakszerű és gyors segítségnyújtással, csökkenő áron.

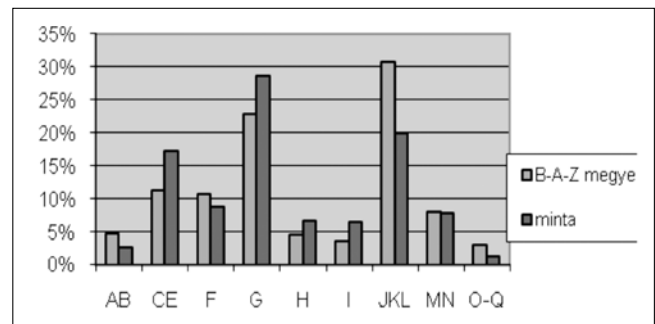
Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciái a vállalkozók és tanácsadók értékrendje szerint

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005–06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005–06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált, az eltérés nem számottevő, jól követi a megyei arányokat (4. ábra).

4. ábra

A B-A-Z megyei vállalkozások és a minta tevékenységi kör szerinti összetétele (2005)



Forrás: ksh, saját szerkesztés

Jelmagyarázat:

- AB Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- C-E Ipar
- F Építőipar;
- G Kereskedelem, javítás;
- H Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás
- I Szállítás, raktározás, posta, távközlés
- JKL Pénzügyi tevékenység, Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, közigazgatás, védelem, TB;
- M,N Oktatás, egészségügy, szociális ellátás
- OQ Egyéb közösségi és személyi szolgáltatás;

Mindkét évben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestünk. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005–06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt,

mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005–06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b; Szadai, 2006, 2007; Tokár-Szadai, 2008).

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához, elemzéséhez az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. A hipotézisek tesztelése keresztábra-elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében 2001-ben és 2005–06-ban is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen tulajdonságokkal rendelkeznek (Tokár-Szadai, 2008). A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth (2000) 1993 és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgáltuk meg a megyei helyzetet. A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 tényező. A válaszadók egy 1–5-ig terjedő skálán értékelték a tulajdonságokat, ahol 5 jelentése: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem jellemző (5. ábra).

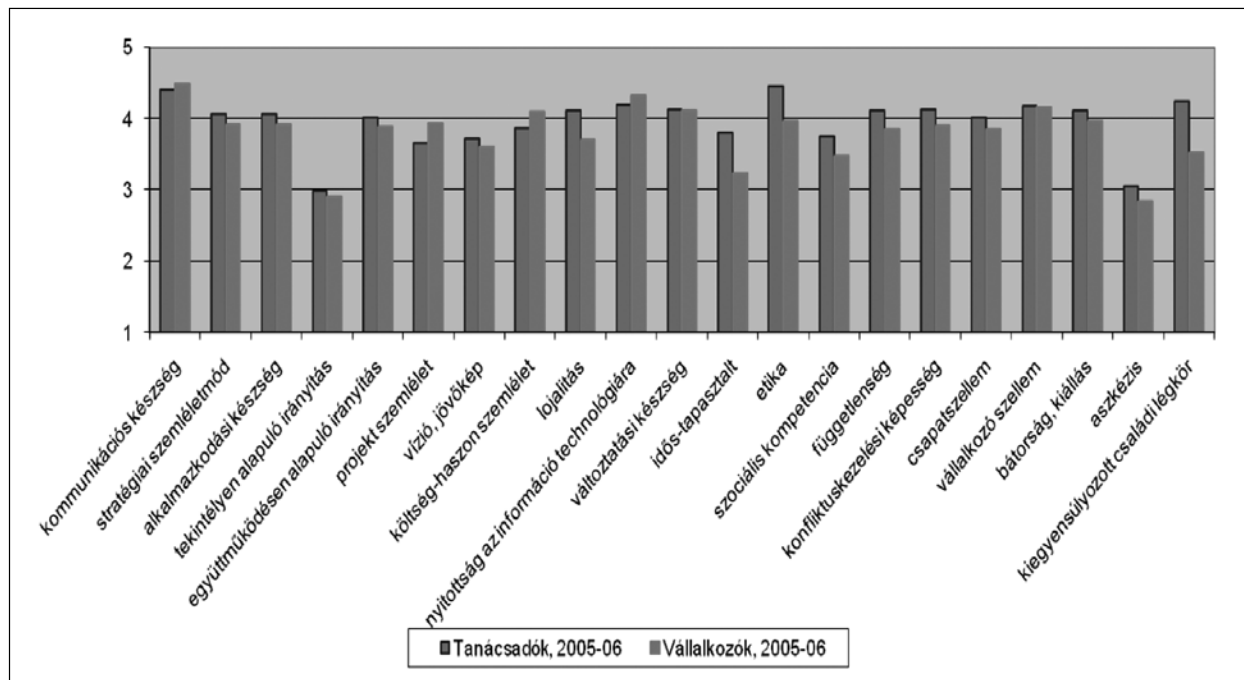
A tanácsadók és a vállalkozások szerint is a *kommunikációs készség* a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásait megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni és a kérdéseket hatékonyan megválaszolja.

Az *információtechnológia* robbanásszerű fejlődése nem hagyta érintetlenül a tanácsadói szakmát sem. Nem elég a szaktudás és a szerzett tapasztalatok, szükség van fejlett információtechnológiai ismeretekre az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Akik nem képesek az internetes forradalomban lépést tartani, néhány éven belül eltűnnek, lemaradnak a konkurenciaharcban. A vállalkozások szerint ezzel tisztában is vannak a tanácsadó cégek.

Elengedhetetlen követelmény az *etikai viselkedés*, amely meggátolja, hogy a tanácsadó kihasználja ügyfele gyengeségét vagy erősségét, visszaéljen ügyfele bizalmával. Elsődleges a megbízó érdeke, és a tanácsadónak kerülnie kell munkavégzése során kompetenciájának túllépését. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadók nagyon fontosnak tartják ezt a szempontot, 2005-ben ez áll az első helyen értékítéletükben. A vál-

5. ábra

A tanácsadók kompetenciái a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékítélete szerint



A vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik tulajdonságaikat.

lalkozások kisebb pontszámmal értékelték a tanácsadó etikáját, de alapvetően megfelelőnek tartják (5 fokozatú Likert-skálán 4-re értékelik). A *kiegyensúlyozott családi légkör* igen előkelő szerepet foglal el a tanács-

adók értékítéletében – hiszen ez nagyon fontos a hatékony együttműködés feltételeinek megteremtésében. A vállalkozások szerint a tanácsadók csak közepesen tudják biztosítani ezt a feltételt (3,5).

A tanácsadókra nem igazán jellemző a *tekintélyen alapuló irányítás*, az együttműködésen alapuló irányítás és a csapatszellem lényegesen jellemzőbb, de mindkét fél értékítéletében csak a középmezőnyben szerepel.

Nem a legjellemzőbb a tanácsadókra a magasabb *életkor*, a pragmatikus szemlélet sem. Sokáig uralkodott az a felfogás, hogy jó üzleti tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának delelőjére ért, és hosszú évek alatt jelentős tapasztalatra tett szert. Ma ez nem jellem-

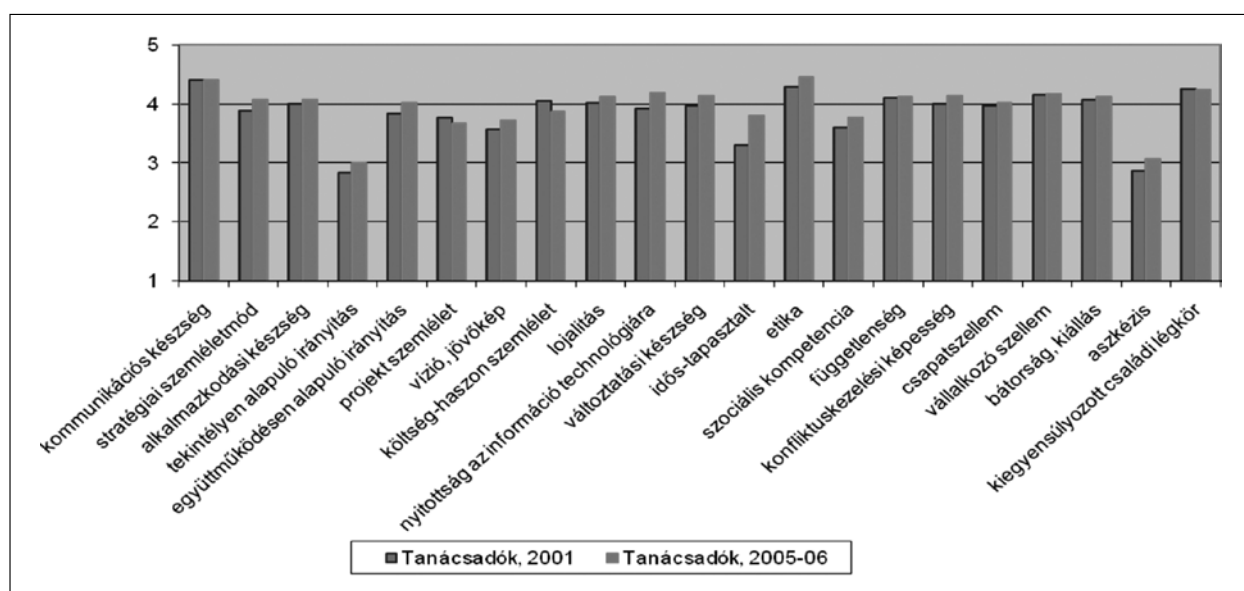
Kismértékben (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del) jellemzőbbnek ítélték a tanácsadók függetlenségüket a vállalkozók értékítéleténél. A tanácsadók saját etikusságukat 0,5-del jobbra értékelték. A tanácsadók saját kiegyensúlyozott családi légkörteremtő képességüket 5 fokozatú skálán 0,7-del többre értékelték. A tanácsadók saját korukat, tapasztaltságukat a vállalkozók értékítéleténél 0,6-del magasabbra értékelték (Sig.: 0,1%).

Tanácsadói kompetenciák változása

A 6. ábra a tanácsadók értékítélete alapján szemlélteti a tanácsadók kompetenciáinak változását.

6. ábra

Tanácsadói kompetenciák változása a tanácsadók értékítélete szerint



ző, megegyeznek a vélemények abban, hogy a fiatal, kevés tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek is lehetnek nagyon jó tanácsadók. Érdekes, hogy a tanácsadók 2005-ben magasabbra értékelték a *tapasztaltság* szerepét.

A tanácsadók és a vállalkozók véleménye szerint sem igazán jellemző a megyei tanácsadókra az *aszketika magatartás*. A megkérdezettek egyáltalán nem gondolják, hogy a tanácsadók minden egyéb kötelezettségeiket vagy programjaikat, esetleg családjukat háttérbe szorítva foglalkoznak az ő problémáikkal, de ezt nem is várják el tőlük. Ez inkább a nagyok munkatársaival szemben követelmény, akik székhelye főként Budapesten, nem Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található.

A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködési feltételek biztosításának képessége (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség) előkelőbb helyen áll a vállalkozók értékítéleténél.

Sem a szakmai szempont (modern szaktudás, költség-haszon szemlélet, információtechnológiára való nyitottság), sem a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) jelentősége nem változott a tanácsadók értékrendjében. A szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a szakmai szempontokra és a rávezető képességre a tanácsadók értékítélete szerint; nem változott a vizsgált öt évben.

A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem csökkent öt év alatt; közepes jelentőségű. A tekintélyen alapuló irányítás jelentősége sem változott az elmúlt öt évben, és nem tér el a tanácsadók értékítélete a vállalkozókétól; közepesnél kicsit gyengébb minősítést kapott (5 fokozatú skálán 2,9). A saját értékítéletük szerint koruk, tapasztaltságuk növekedett a vizsgált öt évben (5 fokozatú Likert-skálán 0,5-del magasabbra, 3,8-ra értékelték, Sig.: 0,8%).

A közelmúltban kitudódott hazai tanácsadási botrányok (Pénzes, 2009) (Bódis, 2008) (pl. BKV, DRV Zrt. STRABAG stb.) következtében sokat romlott a tanácsadók megítélése az elmúlt időszakban. Ezek a botrányok – véleményem szerint – nem általánosíthatók, és nem sok közülük van az évszázados múlttal rendelkező tanácsadói szakmához. A tanácsadói szerződésekkel álcázott „üzlet” a korrupció egyik formája, ebben a megközelítésben hasonló az ugyancsak botrányos végkielégítésekhez, melynek szintén nem túl sok köze van a tisztességes munkabérhez. Mégis foglalkozni kell velük, mivel – főként a média egyoldalú tájékoztatása miatt – igen nagy hangsúlyt kap, és a tanácsadási szakirodalomban, valamint a tanácsadói szakmában kevésbé járatos szakemberek, potenciális ügyfelek és a közvélemény szemében hibás általánosításhoz vezethet, mely lerombolhatja a tanácsadók évtizedek alatti fáradságos munkával megszerzett, kiépített hírnevét és tekintélyét.

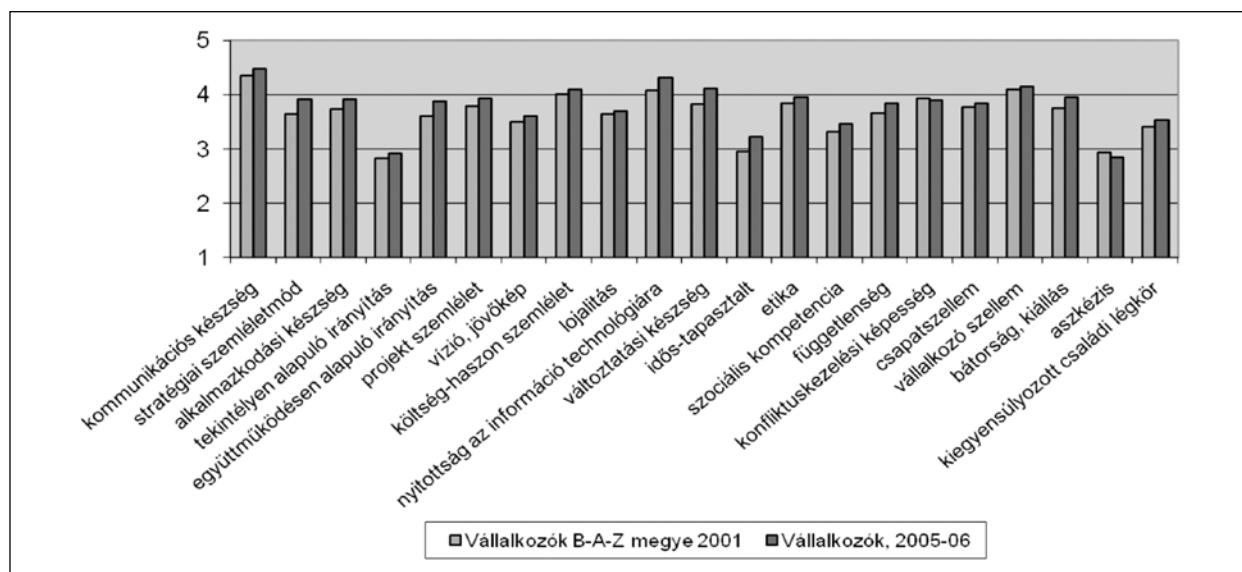
A megcsorbult hírnév és bizalom visszaszerzése érdekében komoly erőfeszítéseket tettek a szakmai szervezetek, szövetségek, az egész szakma. Egyik ilyen lépés a tanácsadói képzések, továbbképzések támogatása, ismertségének, elismertségének növelése az ügyfelek, potenciális ügyfelek körében, mert így megkülönböztethetők a magas szakmai színvonalat és etikus magatartást tanúsító szakértők a kóklerek-től. Ennek egyik módja lehet a VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) ajánlása, mely minősítési vizsgálathoz és teljes átláthatósághoz kötné a tanácsadói tevékenységet, egy szakmai kamara jellegű önszabályozással vetne véget a korrupció terjedésének (MNO, 2010). Ilyen lehetőség a CMC (Minősített Vezetési Tanácsadó) cím, melynek minősítési folyamatát a VTMSZ szervezi (VTMSZ, 2011). Ezzel párhuzamosan a másik lehetőség az üzleti tanácsadási alapok széles körű bevezetése a felsőoktatásba, nemcsak a közgazdász, hanem más szakok (pl. mérnökképzés) mesterképzésébe alternatív tárgyként, hogy a leendő tanácsadók és potenciális ügyfelek már az egyetemi képzésük alatt megismerhessék a szakma alapjait, illetve az üzleti tanácsadók képzése a felsőoktatásban. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara –Tanácsadás Szakmai Osztálya (BKIK – TANOSZT) Továbbképző és Minősítő Programja (TKMP) hivatásos tanácsadók képzésének és minősítésének rendszerével foglalkozik (Erdőhegyi, 2010). A program 2000-ben indult és megvalósításának becsült átfutási ideje 10-15 év. A képzési szál két nagy fázisból áll. Az egyik a szervezett képzés: a pregraduális képzés (tanácsadó asszisztens), a graduális képzés – felsőoktatás – (junior tanácsadó) és a posztgraduális képzés (tanácsadó, vezető tanácsadó). A másik, a „szakma mestere” fokozathoz nincs speciális

képzés hozzárendelve: ehhez egyrészt az előírt releváns gyakorlati idő, valamint az elért szakmai eredmények, másrészt a szakma és iparág érdekében kifejtett szakmai-társadalmi többletteljesítmény (pl. eredményes és élenjáró szakmai kutató-fejlesztő tevékenység, a szakemberképzésben való aktív részvétel stb.) felmutatása és bizonyítása szükséges. A TANOSZT által gesztorált BKIK Szakértői és Minősítési Rendszer célja, a képzés teljes rendszerének szakmai támogatása, továbbá az, hogy a kamara tagjai egy szakmai regisztrálási, majd ezt követő szakmai szövetségi minősítési eljárás után, bevezetett védjegyként használhassák kamarai minősítésüket, garantálva ezzel az általuk nyújtott szolgáltatások minőségét (Tanácsadói Akadémia – Drimál – Szedlárné Gáll, 2011).

A tanácsadás iránti bizalom visszaszerzése és megtartása érdekében tett fontos lépés az átláthatóság, a transzparencia erősítése, melynek szükségességét felismerték a szakmai szövetségek, és közös közleményt fogalmaztak meg: „Alulírott szakmai szervezetek örömmel üdvözljük a BKV Zrt. által 2006 óta kötött tanácsadói szerződések nyilvánosságra hozatalát. Meggyőződésünk, hogy az így biztosított teljes átláthatóságnak minden közpénzezből működő cég és szervezet esetében kötelezőnek kellene lennie, illetve a nyilvánosságra vonatkozó, jelenleg is érvényben lévő szabályokat szigorúan be kellene tartaniuk. A hivatásukat tisztességgel betöltő cégeknek nincsen rejtegetnivalójuk, így fenntartások nélkül vállalják szerződéseik tartalmának közzétételét. A közzétett információk alátámaszthatják a tanácsadók által elvégzett munka indokoltságát és szakszerűségét, annak értékét. A most megismert lista csak az út elejét jelenti. Kinyilvánítjuk teljes támogatásunkat a minél nagyobb transzparencia megteremtéséhez, amely – meggyőződésünk szerint – véget vethet a szerződések félremagyarázásának, a tanácsadók elleni negatív hangulatkeltésnek, lehetővé teszi a nem tisztességes vagy kontár szolgáltatók azonosítását, a tanácsadói piactól való távoltartását, viszont segíti a korábban oktanul meghurcolt vállalkozások jó hírnevének visszaállítását, végső soron pedig a tanácsadói szakma érdemei szerinti megbecsülésének megteremtését.” (VTMSZ, BKIK TANOSZT, Magyar Értékelemzők Társasága, Magyar Projektmenedzsment Szövetség, Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 2009)

Valószínűsíthető, hogy a közelmúlt eseményeinek hatására 2006 óta növekedett a projektszemlélet és a költség-haszon szemlélet jelentősége a tanácsadók értékrendjében. A 2005–06-os felmérésünkben e kritériumok szerint a tanácsadók alulértékelték magukat az ügyfelek véleményéhez képest (5. ábra).

Tanácsadói kompetenciák változása a vállalkozók értékítélete szerint



A 7. ábra a vállalkozók értékítélete alapján szemlélteti a tanácsadók kompetenciáinak változását.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók tulajdonságának megítélése és a felvétel időpontja között a következő esetekben mutatható ki közepesenél gyengébb kapcsolat:

- 2005–06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt a stratégiai szemléletmód (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del Sig. = 2,2%),
- a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt az együttműködésen alapuló irányítás (5 fokozatú Likert-skálán 0,3-del, Sig. = 5%),
- a tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága kismértékben növekedett (0,3-del, Sig. = 3,7%),
- a tanácsadók változtatási készsége kis mértékben növekedett (0,3-del Sig. = 1,4%).

A szokásos 5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók többi kompetenciájára, a vállalkozók értékítélete szerint, így nem változott a vizsgált 5 évben.

Nemzetközi kitekintés: tanácsadói kompetenciák Németországban

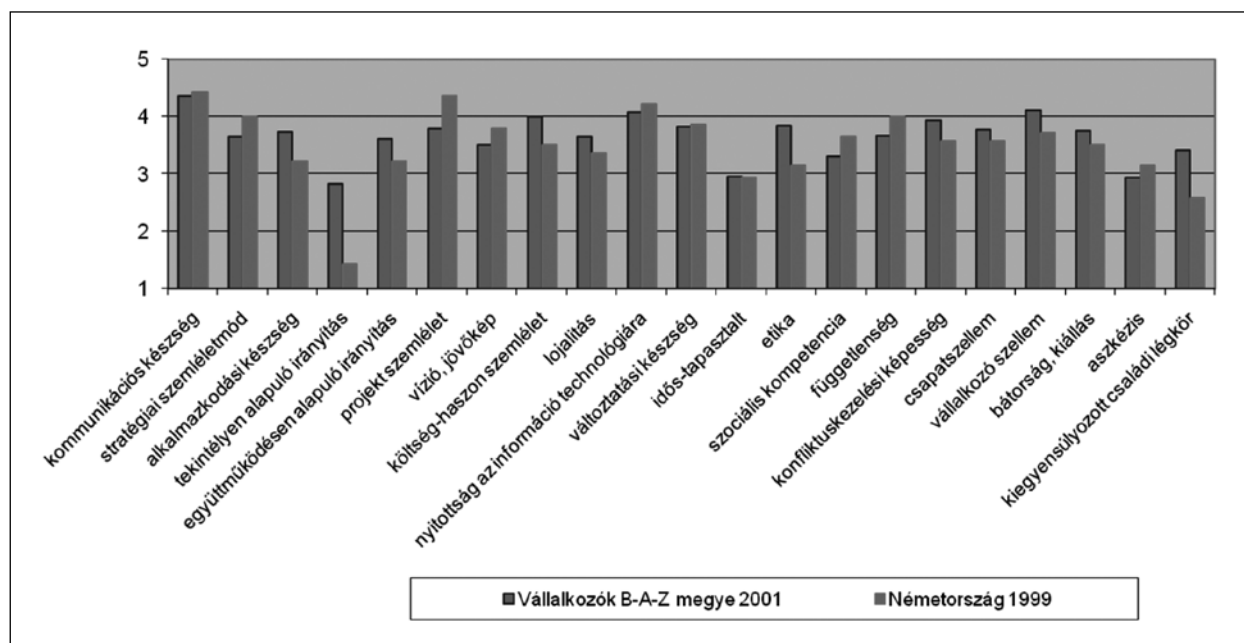
A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza Frank Höselbarth (2000) németországi reprezentatív felmérésben alkalmazott

21 jellemző. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében e tulajdonságok, kompetenciák alapján vizsgáltam meg a megyei helyzetet 2001-ben és 2005–06-ban is. Érdekesésképpen a vállalkozók értékítélete szerint összehasonlítottam a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, valamint németországi tanácsadók kompetenciáit (8. ábra).

A német kutatók (Höselbarth, 2000) 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztak, ezeket átváltottam 5 fokozatú Likert-skálára, hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek.

Az összehasonlítás érdekes eredményre vezetett: a vizsgált 21 kritériumból 5-nél (kommunikációs készség, nyitottság az információtechnológiára, változtatási készség, idős, tapasztalt tanácsadó, aszkézis) 95%-os megbízhatósági szinten egymintas próbával a magyar és német tanácsadók tulajdonságai teljesen megegyeznek a vállalkozók véleménye szerint. 13 kritériumnál (stratégiai szemléletmód, változási alkalmazkodási készség, részvételen, együttműködésen alapuló irányítás, projektszemlélet, vízió-jövőkép, költség-haszon szemlélet, lojalitás, szociális kompetencia, függetlenség, konfliktuskezelési képesség, csapatszellem, vállalkozó szellem, bátorság-kiállás) 5 fokozatú Likert-skálán az eltérés a vállalkozók véleménye szerint 0,5 alatti. Két kritériumnál az eltérés egy alatti (a magyar vállalkozók a magyar tanácsadók etikai szintjét 0,7, és a tanácsadók által teremtett kiegyensúlyozott, családi légkört 0,8 ponttal magasabbra értékelték, mint a német vállalkozók a német tanácsadók jellemzőjének adott szintjét). Mindössze egy kritériumnál nagyobb az

Tanácsadói kompetenciák a vállalkozók értékítélete szerint B-A-Z megyében és Németországban



eltérés egyenl: a magyarokra jobban jellemző a tekintélyen alapuló irányítás (1,4-del), de mindkét helyen ez a tanácsadók legkevésbé jellemző tulajdonsága. A megbízhatóság országos mintával növelhető volna.

Tanácsadói kompetenciamodell

A faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál: a kiinduló változók számát úgynevezett faktorváltozókban vonja össze, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Az elemzés alkalmazásának feltétele, hogy a művelet a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokaságéval közel azonos következtetéseket lehessen levonni.

A faktorelemzés előnye, hogy megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését, valamint segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer (Sajtos – Mitev, 2007). A KMO-kritérium és a Barlett-teszt⁴ szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. A Kaiser-kritérium⁵, a varianciarányad módszer⁶, valamint a Sree-teszt szerint is a hatfaktoros változat a megfelelő. A faktorelemzést elvégezve a következő hat faktor különböztethető meg⁷:

1. *innovatív javaslat, meggyőző prezentálás*: vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információtechnológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás,

2. *megfelelő légkörteremtési készség*: kiegyensúlyozott családi légkör, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség,
3. *jövőorientált szemlélet*: vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projektszemlélet, költség-haszon szemlélet,
4. *együttműködési készségek*: részvételen alapuló irányítás, etika, lojalitás,
5. *tapasztalat*: aszkézis, kor és tapasztaltság,
6. *tekintély*: tekintélyen alapuló irányítás.

Az első faktor a variancia 16%-át, a második 13,16%-át, a harmadik 12,96%-át, a negyedik 9,1%-át, az ötödik 7,2%-át, a hatodik 6,12%-át magyarázza. A kutatás eredményét a 9. ábrán szemléltetett tanácsadói kompetenciamodell foglalja össze. A modellben Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszerét alkalmaztam.

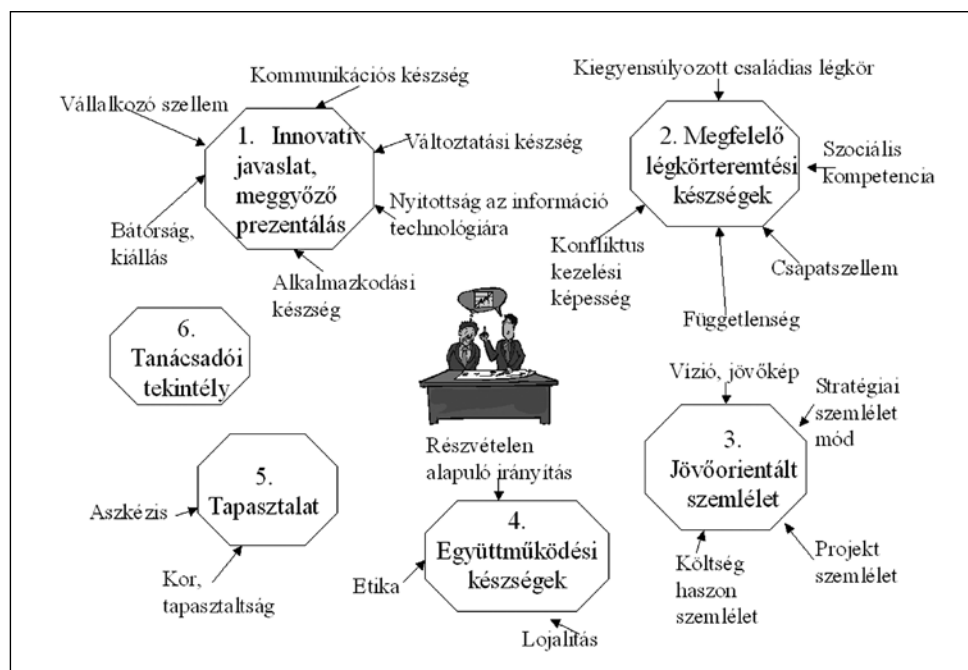
A modell valószínűsíti, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek nem függenek társadalmi kontextusoktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel.

Összefoglalás

A tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett – melynek része az elméleti alapokon (módszertani ismereten) kívül a szakmai gyakorlat (rálátása van a problémára) és innovativitás (testreszabott, újszerű megoldásokat keres) is – ugyanolyan mértékben szük-

9. ábra

Tanácsadói kompetenciamodell



séges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és a szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot.

A tanácsadás klasszikus irodalma alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. Szakértői szerepben (resource consulting) a tanácsadók speciális tudásukkal, tapasztalatukkal segítenek: információt szereznek, elemeznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet ennek helyességéről. A folyamat-tanácsadó (process consulting) segíti a szervezetet saját problémáinak megoldásában. A két alapforma mellett a szakértők megkülönböztetik ezek kombinációit, és variációit is.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói szerepek, tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók kompetenciáinak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint. A tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen a vizsgált öt évben, a vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik kompetenciáikat. Ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetenciamodell, mely hat jellemző fontosságát hangsúlyozza: innovatív javaslat meggyőző prezentálással, megfelelő légkörteremtési készségek, jövőorientált szemlélet, együttműködési készségek, tapasztalat, tanácsadói tekintély.

sorozata, mely e kompetenciák fejlesztésére irányul. A tanácsadók is alkalmazhatnák a tanácsadói utánpótlásuk, munkatársak kiválasztásánál, továbbképzésénél, fejlesztésénél.

Lábjegyzet

- ¹ A bemutatott kutatómunka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.
- ² A szakértő tanácsadót gyakran hívják tartalom- vagy tudásszolgáltatónak.
- ³ A folyamat-tanácsadás gyökerei visszanyúlnak Kurt Lewin munkásságához.
- ⁴ Kaiser-Meyer-Olkin KMO-kritérium $KMO > 0,7$ (0,746): a változóink megfelelőek a faktoranalízisre (ha $KMO \geq 0,8$ nagyon jó). Sig 0,00: a kiinduló változóink között van korreláció, alkalmasak faktorelemzésre a Barlett-teszt szerint is.
- ⁵ Csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek saját értéke legalább 1. Saját érték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia. Ha értéke 1 alá csökken, akkor már kevesebb információt hordoz, mint a változó, ezt a faktort már nem érdemes használni.
- ⁶ A varianciahányad módszer: annyi faktort hozunk létre, hogy elérjünk egy minimális összesített varianciaszintet: társadalomtudományi kutatásokban 60% elfogadható. 6 faktor esetén: 64,56%.
- ⁷ Faktorsúly: a változó és a faktor közötti korreláció, amelynek négyzete megadja a faktor által a változóban magyarázott szórárs mértékét. Általános szabály, hogy a faktorsúlynak legalább 0,3-as szintet el kell érnie abszolút értékben ahhoz, hogy figyelembe vegyük, illetve gyakorlati szempontból jelentősnek/ fontosnak tekintjük, ha értéke abszolút értékben eléri vagy

meghaladja a 0,5-öt. Mindössze 2 változó: a lojalitás és az idő, tapasztalt tanácsadó esetén marad alatta, de csak kismértékben, az elsőnél 0,474, a másodiknál 0,46, tehát kerekítve mindkettő tekinthető 0,5-nek. A két változó kihagyása nem változtatja meg lényegében a faktorstruktúrát, így figyelembe vettük.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1970): *Intervention Theory and Method*. A Behavioral Science View. Reading MA: Addison-Wesley
- Bergmann, T. (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Beratereinsatz. ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO
- Bódis A. (2008): Az osztrák választási botrány magyar száalai <http://hetivalasz.hu/reflektor/tobb-szdsz-tobb-strabag-20119/> (letöltve: 2010. augusztus)
- Brose, P. – Corsten, H (1981): Anwedungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Asatzes. in: *Die Unternehmung* 35.
- Drimál I. – Szedlárné Gáll I. (2011): Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat XX. Tanácsadás Osztály. Tanácsadó Akadémiára jelentkezőket hívunk, várunk! <http://www.tanacsadasok.hu/> (letöltve: 2011. október 31.)
- Drucker, P. (1979): Why Management Consultant? in: Zimmer, M – H. Smiddy: *The Evolving Science of Management*. New York: AMACOM, p. 475–476.
- Erdőhegyi G. (2010): A TKMP (Tanácsadó Képző és Minősítő Program) rövid ismertetése <http://www.gsz.t.bkik.hu/page.php?newmenuid=70> (letöltve: 2010. okt.)
- Greiner, L.E. – Metzger, R.O. (1982): *Management Consulting The Missunderstood Profession*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hellriegel, D. – Slocum, J.W. – Woodman, R.W. (1998): *Organizational Behavior*. Boston: South Western College Publishing
- Hoványi G. (1997): *Menedzsment-tanácsadás*. Pécs: JPTE
- Höselbarth, F. (2000): *Veränderungsbereitschaft als Methode*, Managementberater 2000. március
- Kelley, R.E. (1981): Mehr Erfolgedurch interneBerater? in: *Harvard Business Manager*, 3.
- Klemp, G.O. – McClelland, D.C (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Kubr, M. (1993): *Vezetési tanácsadás*. Budapest
- Kubr, M. (2002): *Management consulting – A guide to the profession*. Geneva: ILO
- Lewin, K. (1933): *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill
- MNO (2010): Tanácsok százmillióért. Magyar Nemzet Online. 2010. március 8. http://mno.hu/migr_1834/tanacsok_szazmilliokert-261055 (letöltve: 2010. augusztus)
- Müller, W.R. (1981): Funktionen der Organisationsberatung. in: *Die Unternehmensberatung*, 35.
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2003 a): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész. *Vezetéstudomány*, 6. szám
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2003 b): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész. *Vezetéstudomány*, 7–8. szám
- Pénzes D. (2009): BKV-botrány bizonyító dokumentumokkal. 2009. márc. 9 <http://www.hirextra.hu/2009/03/03/bkv-botran-bizonyito-dokumentumokkal/> (2010. aug.)
- Poór J. (2005): A menedzsment-tanácsadás fejlődési tendenciái
- Poór J. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Schein, E.H. (1969): *Process Consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein E.H. (1987): *Process Consultation*. Bd. 2. Reading, MA: Addison-Wesley
- Szadai Á. (2006): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között. VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, okt. 12.
- Szadai Á. (2007): Tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok változása az elmúlt 5 évben. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia Kecskemét, augusztus 27–28.
- Tilles, S. (1961): Understanding the Consultant's Role. *Harvard Business Review*, 39.
- Tokár-Szadai, Á. (2008): Changes of Business Consulting Market in B-A-Z County in Hungary. RODOSZ IX. Tudományos Konferencia Kolozsvár, november 21–22.
- VTMSZ (2011): CMC információk. <http://vtmsz.hu/hu/cmc-informaciok/cmc-cim/> (letöltve: 2011.10.31)
- VTMSZ, BKIK TANOSZT, Magyar Értékelemzők Társasága, Magyar Projektmenedzsment Szövetség, Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (2009): Közlemény 2009. 10. 13. <http://vtmsz.hu/hu/aktualitasok/> (letöltve: 2011. október 31.)
- Walton, R.E. (1969): *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen: Schwartz (Kommission für wirtschaftlichen un sozialen Wandel. Bd. 2)
- Wohlgemuth, (1991): Der Marktrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung. in: Hofmann: *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* Heidelberg: Phystica-Verlag
- Woog, M.A. – Rüeger, B. (1997): *Die Unternehmensberatung im Umbruch*. IO Management 11.
- Zöllei K. (2006): Kompetencia-menedzsment – Divatirányzat vagy hatékony módszertan? <http://businessonline.hu/cikk/52711> (letöltve: 2011. augusztus 24.)

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektóri vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

ILLÉS B. Csaba – FODOR Zita

A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ELEKTRONIKUS BANKI ÜGYINTÉZÉSEL KAPCSOLATOS SZOKÁSAI, ATTITÚDJEI ÉS JÖVŐKÉPEI

A közelmúltban készült kutatásban a szerzők azt vizsgálták, hogy a kis- és középvállalkozásokban az elektronikus banki ügyintézésrel kapcsolatban milyen szokásaik, attitűdjeik és jövőképeik alakultak ki. A több mint ötszáz KKV-vezetővel készült interjú alapján elmondható, hogy a vállalkozás elektronikus ügyintézésrel kapcsolatos hozzáállása egyáltalán nem, vagy csak nagyon gyenge mértékben hozható összefüggésbe a cég objektív tulajdonságaival, például a létszámmal, az árbevétellel vagy a tevékenységi körrel. Egyértelműen látszik, hogy már az elektronikus banki ügyintézésrel kapcsolatos fogalmak értelmezése is problémát jelent a KKV-vezetők egy részénél. A tudásbeli hiányosságok pedig egyértelműen befolyásolják az e-banking attitűdöt és a használati szokásokat, pedig az elektronikus csatornákat használók elégedettsége minden vizsgált bank ügyfeleinek esetében 80% fölötti értékeket mutat. Így a legfontosabb kérdés az, hogy miként lehetne megértetni a „Szkeptikusok”-kal és a „Mérlegelők”-kel, hogy érdemes a „Haladók” klaszterébe tartozni. Az ügyfél-elégedettség sikertényezői egyértelműen a biztonság, az időben és térben széles körű elérhetőség és az egyszerű használat. A válaszadók jövőképe szerint a banki szolgáltatások igénybevétele egyre inkább eltolódik majd az elektronikus csatornák irányába. Jelen cikkben a kutatás legfontosabb tanulságait mutatják be a szerzők.

Kulcsszavak: e-business, e-banking, KKV-k banki szokásai

A hálózati gazdaságban a „hagyományos” iparági verseny (Porter, 1980) meghatározó környezeti tényezőin kívül a meghatározó szakirodalom források (Kápolnai – Nemeslaki – Pataki, 2002) szerint minden vállalat számára további négy kapcsolatrendszer válik kiemelkedő fontosságúvá: ezek a média, a pénzügyi intézmények (bankok), a gazdasági szabályozás és a társadalom. A bankok jelentősége egyrészt abban mutatkozik meg, hogy közvetlen hatással vannak az elektronikus kereskedelem fejlődésére, például a hitelezéseik során alkalmazott vállalatértékelési eljárásokkal. Másrészt – és jelen cikkünk erre az aspektusra fókuszál – a bankok azáltal is az elektronikus kereskedelem motorjai, hogy ez az iparág rendkívül sokat áldoz saját e-business megoldások és alkalmazások ki- és továbbfejlesztésére. A banki szektor természeténél fogva a médiához vagy a biztosítási szektorhoz hasonlóan e-intenzív iparág, vagyis ezeknél az iparágaknál csupán az

infokommunikációs szektor jár előrébb – mind e-business aktivitásban, mind pedig az infokommunikációs infrastruktúra fejlesztésében.

Alapok

Az elektronikus üzletvitel meghonosításában tehát élen járnak a bankok. Ez azonban csak az érem egyik oldala. Jelen kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy milyen a „fogadókészség” az elektronikus banki ügyintézési lehetőségekre a banki ügyfelek oldalán. A nagyvállalatok esetében jellemző jelentős pénzforgalom meghatározza azt, hogy az elektronikus banki ügyintézési szolgáltatásokat használni kell. Kevésbé egyértelmű a helyzet a kis- és középvállalati szektorban: itt a bankoknak még jelentős erőfeszítéseket kell tenniük annak érdekében, hogy a gyorsabb, hatékonyabb és olcsóbb elektronikus megoldások tért nyerjenek. Erre pedig van lehetőség,

hiszen a kutatások szerint (pl. Ya-Yueh Shih, 2007) a felhasználók elektronikus banki ügyintézésrel kapcsolatos attitűdjét alapvetően befolyásolja a bankok által nyújtott szolgáltatások minősége, különösen a tranzakció sebessége, az információ minősége és megbízhatósága, a felhasználóbarát működés és a biztonság.

Európai összehasonlításban (lásd Meyer, 2006 és Meyer, 2010) Magyarországon az elektronikus banki ügyintézés elterjedtsége egyelőre erős lemaradást mutat a fejlettebb országokhoz képest (lásd 1. ábra). Jellemzően az észak-európai országok a leglelkesebb ebanking felhasználók, itt 62-77%-os arányú felhasználást mértek a lakossági felhasználók körében. Őket követi 35-54%-os aránnyal a nyugat-európai mag (pl. Németország, Franciaország, az Egyesült Királyság, illetve ebbe a klaszterbe esne az USA is), majd 32% alatti arányokkal a dél- és a közép-európai országok következnek (köztük is a legalacsonyabb, 16%-os rátával Magyarország), végül a sort a kelet-európai országok zárják (Románia, Bulgária, Görögország). Átlagosan jelenleg minden harmadik európai használja az online banki szolgáltatásokat, és az előrejelzések szerint 2020-ra ez az arány 60% fölé emelkedik.

A kutatás

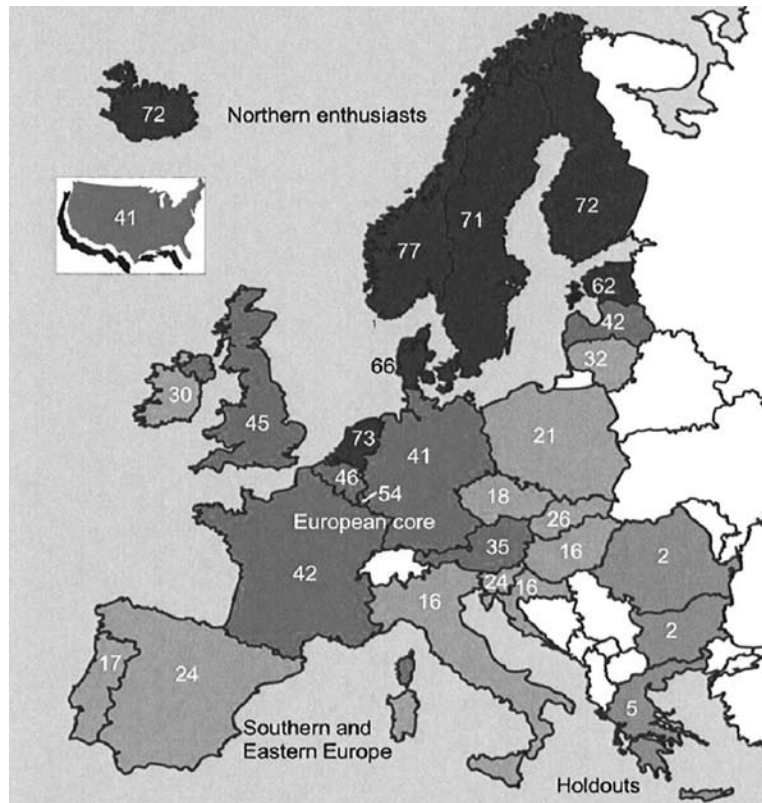
A vizsgálat során 544 banki fogalmak szerinti (vagyis ötvenmillió forint és tízmilliárd forint közötti éves árbevételű) kis- és középvállalkozás pénzügyekért felelős vezetőjével készült interjú. Mivel kisebb vállalkozások esetében az első számú vezető felel a pénzügyekért is, ezért számos interjú az első számú vezetővel készült. Az adatok feldolgozása során 530 vállalat maradt a mintában.

A megkérdezett vállalkozásoknak majdnem fele esik a 10-50 fő közötti kategóriába, és csupán 18,3% foglalkoztat ötven főnél több munkavállalót. A minta ezek alapján megfelel az előzetes várakozásoknak: a tíz fő alatti vállalkozások (az ötvenmillió forint feletti árbevétel-kritérium miatt) alulreprezentáltak, de nagyobb arányban fordulnak elő benne a 10–50 fő közötti vállalkozások, mint az ötven fő feletti középvállalatok.

Árbevétel tekintetében a minta szintén tükrözi a hazai kis- és középvállalkozások megoszlását: a gyakoriság az árbevétel növekedésével csökken. Míg 213 vállalkozás 2007. évi nettó árbevétele alakult ötven- és százmillió között, 100 és 700 millió közötti árbevételt már csak 206 cég produkált, a legfelső (700 és 10 milliárd közé eső) kategóriába csupán 104 vállalkozás került.

1. ábra

Az internetes banki ügyintézés használatának mértéke Európában (2010)



Forrás: Thomas Meyer (2010), p. 2.

A KKV-k jártassága az e-világban

A kutatás egyik fontos célkitűzése az volt, hogy feltérképezzük, a kis- és középvállalkozások mennyire tájékozottak az elektronikus ügyintézés világában. Különböző fogalmak, kifejezések jelentésére kérdeztünk rá, melyekre adott esetben példát is kellett hozniuk a válaszadóknak, valamint az adott fogalmakkal kapcsolatban véleményük, tapasztalataik kifejtésére is lehetőségük volt.

Sokan elzárkóztak a válaszadástól. Ennek egyik oka valószínűleg az volt, hogy a nyitott kérdések megválaszolása hosszabb időt vesz igénybe, és a válaszadónak nem volt türelme. A másik ok pedig a válaszadó tájékoztatatlansága lehetett az adott kérdésben. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy az adott fogalom egyáltalán nem volt ismerős a vállalkozó számára, hanem inkább azt, hogy nem vállalkozott szabatos definíció megfogalmazására.

Azok között viszont, akik válaszoltak a kérdésekre – a nyitott kérdés természetéből fakadóan –, nagyon sokféle válasz született a definíciók, a példák és a vélemények terén is. A legjellemzőbb válaszokat kódoltuk, a ritkábban előfordulóakra szövegesen térünk ki.

E-ügyintézés

Az 1. táblázat az e-ügyintézés fogalmának körülírására vonatkozó nyitott kérdésre kapott legjellemzőbb válaszok százalékos megoszlását mutatja. Az oszlopok összege nem ad 100%-ot, mert egy-egy válaszadó több kódolt választ is adhatott a nyitott kérdésre.

A megoszlási adatokból egyértelműen látszik, hogy a cégek nincsenek teljesen tisztában a fogalom jelentésével. Csupán az első két megfogalmazás tekinthető definíciónak, a másik kettő inkább példa arra, hogy milyen lehetőségek használatát takarhatja a kérdezett fogalom.

1. táblázat

Az e-ügyintézés fogalom definíciója

Kódolt definíció	Válaszok megoszlása (%)
internetes ügyintézés	37,2
banki ügyletek	14,0
adóbevallás/APEH	24,5
ügyfélkapu (okmányiroda, önkormányzat, VPOP)	18,1
egyéb	2,5
nem válaszolt	15,8

2. táblázat

Az e-számlázás fogalom definíciója

Kódolt definíció	Válaszok megoszlása (%)
internetes hálózaton keresztül történő számlázás, időbélyegzővel, elektronikus aláírással	30,6
elektronikusan előállított, kezelt, tárolt hiteles számla, adat	19,2
internetes utalás, vásárlás, elektronikus számla alapján való fizetés (pl. hitelkártya)	2,8
egyéb	7,0
nem válaszolt	40,8

A vizsgált vállalkozások 72,3%-a használja az e-ügyintézés nyújtotta lehetőségeket, valószínűleg ezek közé tartoznak azok, akik az előbbieken viszonylag jól meghatározták a fogalom pontos jelentését is. 14,2% nem használja az e-ügyintézés mint szolgáltatást, 10,4% pedig nem is találkozott a fogalommal.

A válaszadók 80%-a pozitívan értékelte az e-ügyintézés mint lehetőséget: gyorsnak, egyszerűnek, kényelmesnek, rugalmasnak vagy költségtakarékosnak tartotta. A maradék nagyjából 20% azonban kényszerként, pluszteherként éli meg, és továbbra is a személyes ügyintézés részesíti előnyben.

E-számlázás

A 2. táblázat az e-számlázás fogalmának körülírására vonatkozó nyitott kérdésre kapott legjellemzőbb válaszok százalékos megoszlását mutatja. Az oszlopok összege nem ad 100%-ot, mert egy-egy válaszadó több kódolt választ is adhatott a nyitott kérdésre.

Az e-számlázás nyitott kérdésénél már 40% volt a nem válaszolók aránya, feltételezhető tehát, hogy ennek a fogalomnak az ismertsége jóval alacsonyabb, mint az e-ügyintézésé. Nagyjából a válaszadók 50%-a „találta el” a fogalom valódi jelentését, így a szolgáltatás ismertségére, használatára vonatkozó adatok torzíthatnak. A válaszadók 20%-a ugyanis azt állította, hogy használja az e-számlázást, ami gyakorlati tapasztalataink alapján túl magasnak tűnik.

Az e-számlázást a megkérdezettek 64%-a nem értékelte. Azok közül, akik válaszoltak a kérdésre, nagyjából 23% pozitív jellemzőket sorolt fel: a lehetőség gyors, biztonságos, kényelmes, költséghatékony. A többiek különböző okoknál fogva ragaszkodnak a papír alapú számlához: a kis forgalmat lebonyolító cégek véleménye szerint számukra nem hatékony bevezetni és fenntartani egy ilyen rendszert. Az is gátló tényezőként jelent meg, hogy a régi, jól bevált papír alapú rendszer még elterjedtebb, és egyelőre a cégek beszállítói, vevői, partnerei is azt használják. Negatív, az áttérést akadályozó tényezőként tüntették fel a vállalkozások a jogszabályi megköteket is az elektromos aláírással kapcsolatban.

Összességében tehát elmondható az e-számlázásról, hogy még nem igazán elterjedt és kedvelt lehetőség a kis- és középvállalkozások körében.

E-dokumentum

A 3. táblázat az e-dokumentum fogalmának körülírására vonatkozó nyitott kérdésre kapott legjellemzőbb válaszok százalékos megoszlását mutatja. Az oszlopok összege nem ad 100%-ot mert egy-egy válaszadó több kódolt választ is adhatott a nyitott kérdésre.

3. táblázat

Az e-dokumentum fogalom definíciója

Kódolt definíció	Válaszok megoszlása (%)
elektronikusan letölthető, küldhető dokumentum, internetes dokumentumok, levelek	18,5
elektronikusan tárolt, hiteles dokumentum	27,0
pályázati kiírás; APEH-, VPOP-dokumentumok; űrlapok letölthető elektronikus formában	17,9
egyéb	4,0
nem válaszolt	38,9

A táblázatból látható, hogy a megkérdezettek 38,9%-a nem vállalkozott az e-dokumentum fogalom definiálására, tehát ezen fogalom pontos jelentése körül is elég nagy a bizonytalanság, ami abból fakadhat, hogy nem is létezik egyezményes definíció erre a fogalomra, ezért szöveggörnyezettől függ, hogy pontosan mi értendő alatta.

A használatra vonatkozó kérdésre a válaszadók valamivel több mint a fele állította, hogy használ e-dokumentumokat, 34,1% viszont nem is találkozott ezzel a lehetőséggel.

Az értékelésre adott válaszokból is erős bizonytalanság érződött: itt már 70,2% volt a nem válaszoló aránya, a válaszolók kétharmada a „szokásos” gyors, egyszerű, kényelmes, könnyű, időtakarékos, hatékony és költséghatékony jelzőkkel illetve, harmaduk pedig azt állította, hogy nem bíz benne vagy nincs rá szüksége.

E-kereskedelem

A 4. táblázat az e-kereskedelem fogalmának körülírására vonatkozó nyitott kérdésre kapott legjellemzőbb válaszok százalékos megoszlását mutatja. Az oszlopok összege nem ad 100%-ot, mert egy-egy válaszadó több kódolt választ is adhatott a nyitott kérdésre.

4. táblázat

Az e-kereskedelem fogalom definíciója

Kódolt definíció	Válaszok megoszlása (%)
interneten alapanyag, áru adás-vétel, kereskedelem	43,4
webáruházak, internetes vásárlás	37,9
egyéb	2,1
nem válaszolt	28,7

Az e-kereskedelem esetében a nem válaszolók aránya már csak 28,7% volt, e fogalom tehát ismertebb, és a szakirodalomban is jobban, „egyezményesebben” definiált, mint az e-dokumentum vagy az e-számla. A 4. táblázat szerinti két kódolt definíció első ránézésre hasonló, de az első inkább a B2B kapcsolatokra, míg a második inkább az alkalmi kis tételes B2C vásárlásokra vonatkozhat. A fogalom ismertsége nagyjából 75-80%-os a válaszadók körében, és a megkérdezettek egyharmada eladóként vagy vevőként rendszeresen részese e-kereskedelmi tranzakciónak.

A válaszadók nagyjából 20%-a hasznosnak tartja ezt a lehetőséget, mert gyorsnak, költséghatékonynak és időtakarékosnak gondolják. A válaszokból kiderült az is, hogy a vállalkozások nagyjából 40%-a úgy látja, hogy előnyei ellenére kénytelen mellőzni, vagy csak kismér-

tékben alkalmazni ezt a lehetőséget, mert az általuk végzett tevékenységi kör, kínált árucikk nem teszi lehetővé a vevővel való személyes kontaktus mellőzését.

E-bankolás

Az 5. táblázat az e-bankolás fogalmának körülírására vonatkozó nyitott kérdésre kapott legjellemzőbb válaszok százalékos megoszlását mutatja. Az oszlopok összege nem ad 100%-ot, mert egy-egy válaszadó több kódolt választ is adhatott a nyitott kérdésre.

5. táblázat

Az e-bankolás fogalom definíciója

Kódolt definíció	Válaszok megoszlása (%)
internetes bankszolgáltatás	50,6
elektronikus utalások, számlaműveletek	37,4
elektronikus ügyintézés	1,7
egyéb	2,5
nem válaszolt	23,0

Az e-bankolás fogalom még az e-kereskedelemnél is ismertebbnek tűnik, csupán a válaszadók 25,5%-a nem válaszolt, vagy adott helytelen definíciót, 76,9%-uk pedig használja is a szolgáltatást.

A válaszadók nagyjából 90%-ának pozitív véleménye van az e-bankolásról: gyorsnak, biztonságosnak, kényelmesnek, időtakarékosnak tartja, csupán 10% tartja biztonságosnak a hagyományos ügyintézését.

Az e-fogalmak ismertségére, használatára vonatkozó elemzés tanulsága összességében az, hogy azok a vállalkozások, amelyek nem féltek kipróbálni, megismerni a fent felsorolt e-szolgáltatásokat, elégedettek azokkal, és élvezik előnyeiket. A vállalkozások egy része szívesen alkalmazná az elektronikus lehetőségeket, de valamely feltétel hiányzik ehhez: túl drágának találja, esetleg az üzleti partnerei sem alkalmazzák, vagy méretéből fakadóan bizonyos szolgáltatások használata nem lenne számára hatékony. A fennmaradó vállalkozásoknál a tájékoztatatlanság, a lehetőségek nem ismerete miatt egyelőre nem is foglalkoznak ezzel a kérdéssel.

Az elektronikus banki ügyintézési csatornákról alkotott kép

A vizsgálat során megkérdeztük a vállalkozásokat az elektronikus banki ügyintézéssel kapcsolatos benyomásaikról. A 6. táblázat tartalmazza az állításokat (az átlagértékek szerinti csökkenő sorrendben), amiket a válaszadók 1–6-ig terjedő skálán értékelhettek (1 – egyáltalán nem ért egyet, 6 – teljesen egyetért) szoká-

Az e-csatornákról alkotott kép a pontértékek átlaga alapján

	Pontérték átlaga	TOP2 box
Mindent megteszek, hogy illetéktelenek ne férhessenek hozzá a pénzügyeimmel kapcsolatos információkhoz.	5,46	86%
Az elektronikus banki ügyintézés felgyorsítja az üzleti folyamatokat.	5,26	82%
Vannak olyan banki ügyeim, amikhez még ma is személyes kontaktusra van szükség, de a napi ügyeket, mint pl. egy átutalás, megoldom elektronikusan.	4,81	69%
Banki ügyintézésekben teljesen megbízom magamban.	4,82	69%
Az elektronikus banki ügyintézés legfőbb előnye a korlátlan elérhetőség.	4,60	62%
Az elektronikus csatornáknak köszönhetően az ember jobban kézben tudja tartani a cég pénzügyeit.	4,57	59%
Az elektronikus banki ügyintézés az ellátási lánc hatékonyságát jelentősen növeli.	4,39	55%
Azt hiszem, az átlagnál tájékozottabb vagyok az elektronikus banki ügyintézés lehetőségeiről.	3,97	38%
Manapság minden elintézhető elektronikusan, nincs szükség személyes kontaktusra.	3,37	27%
A professzionális banki rendszerek tökéletesen védettek a behatolási kísérletekkel szemben.	3,34	25%
Teljesen mindegy, hogy a cég pénzügyeit a bankfiókban, telefonon vagy interneten intézem, mindegyik ugyanolyan hatékony tud lenni.	2,59	18%
Jobb a fiókokban lévő ATM-eket használni, mert ott azonnali segítségre számíthatok.	2,69	16%
Az ATM-ek előnye a bankkártyához kötött azonosítás – az internetes banki ügyintézés ebben az értelemben kevésbé megbízható.	2,56	16%
A pénzügyeket végül is a legjobb a bankfiókban személyesen intézni.	2,45	13%
Az elektronikus banki ügyintézésnek inkább a lehetséges veszélyeit, mint az előnyeit látom.	2,16	10%
Az elektronikus csatornák számomra inkább tartalékként, más lehetőségek hiánya esetén jönnek számításba.	2,03	9%
Az elektronikus csatornák használata bonyolult.	2,01	6%
Az elektronikus banki ügyintézés számomra kevésbé megfogható, mint a hagyományos ügyintézés.	2,03	10%
Félek, hogy hibázok, ezért szeretem, ha egy banki alkalmazott segít a tranzakcióknál.	2,03	9%
Nehéz elektronikus banki szolgáltatásokat igényelni.	1,86	5%

saik, benyomásaik, tapasztalataik alapján. A második oszlopban láthatók pontértékek átlagait, a harmadikban pedig a TOP2 box értékeket (a felső két értéket választók aránya). Az állítások a pontérték átlaga szerinti csökkenő sorrendben szerepelnek.

A válaszok alapján elmondható, hogy a vállalkozások az elektronikus banki ügyintézés lehetőségét alapvetően pozitív dologként értékelik. Belátják, hogy ez a szolgáltatás felgyorsítja az üzleti folyamatokat, hatékonyra teszi munkavégzésüket, és akár az egész ellátási láncot is. Ennek a csatornának köszönhetően a pénzügyi folyamataik is átláthatóbbá tehetőek, és a korlátlan elérhetőség is külön előnyt jelent számukra.

Pozitívnak értékelhető az is, hogy már nem idegenkednek annyira az elektronikus ügyintézésről. Nem tartják veszélyesebbnek, mint egy ATM-es szolgáltatás használatát. Nem gondolják, hogy az elektronikus szolgáltatások használata bonyolult, vagy igénylésük nehézkes lenne, de abban sem teljesen biztosak, hogy ezek

a rendszerek tényleg tökéletesen védettek lennének. A válaszadók nincsenek teljesen meggyőződve arról sem, hogy ha a cég pénzügyeit bankfiókban, telefonon vagy interneten intézik, az ugyanolyan hatékony tud lenni.

Úgy gondolják, hogy vannak olyan ügyleteik, amelyek továbbra is személyes kontaktust igényelnek, de a kisebb ügyeiket, mint például egy átutalást képesek önállóan is elvégezni, elektronikus úton. Ebből is látszik, hogy ha nem érzik feltétlen szükségét, akkor nem a személyes banki ügyintézészt választják a vállalkozások. Viszonylag tájékozottnak érzik magukat az e-ügyintézési lehetőségekkel kapcsolatban, de ahogy a középérték is mutatja (4,03), még nem teljes mértékben. Ennek a bizonytalanságnak, információhiánynak tudható be, hogy az emberek ugyan bíznak magukban az ügyintézés során, mégis igénylik, hogy ha megakadnának, segítséget tudjanak igénybe venni, akár egy banki alkalmazott személyében is.

Klaszteranalízis

Aszerint, hogy a vállalkozások vezetői mennyire tartják jellemzőnek cégükre a szakirodalom (részben Stokes, 1995 alapján) szerinti kis- és középvállalati tulajdonságokat, illetve aszerint, hogy milyen attitűddel állnak az e-csatornákhöz, a mintán klaszteranalízist végeztünk. Az elemzés során a vállalkozások három elkülönült csoportja rajzolódott ki. Megvizsgáltuk, hogy a klaszteranalízis változói, valamint a létszám, az árbevétel és a településtípus szempontjából mennyire különböznek egymástól a klaszterek. A három klasztert a sokatmondó Haladók, Mérlegelők és Szkeptikusok címkével láttuk el. Biztató jel, hogy a válaszdó KKV-vezetőknek csupán a 11,7%-a került a Szkeptikusok csoportjába, míg 49,9%-uk a Haladók táborát erősíti. A klaszterek tulajdonságait a 7. táblázatban foglaltuk össze.

Egyértelműen megállapítható, hogy a csoportok elsősorban az e-csatornákkal kapcsolatos attitűdök, és nem pedig a kis- és középvállalati tulajdonságok alapján jöttek létre, vagyis a klaszterek elsősorban az attitűdök alapján különböznek egymástól. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy az attitűdök, a kis- és középvállalati jellemzők, valamint a létszám, árbevétel, településtípus, tevékenységi kör között nincsen szoros összefüggés.

A kutatás egyik fontos kérdése az volt, hogy a vállalkozások mely jellemzői befolyásolják leginkább a vállalkozásnak az e-bankinggel kapcsolatos attitűdjét. Ennek vizsgálatához kiszámítottuk a vállalkozások jellemzői és az e-bankinggel kapcsolatos attitűdök közötti korrelációkat. Mindenekelőtt le kell szögeznünk, hogy csupán gyenge (1%-os szignifikanciaszint mellett) szignifikáns kapcsolatokat találtunk a vizsgált tényezők között. Az egzakt mutatók közül (létszám, árbevétel)

7. táblázat

A klaszterek jellemzői

	Haladók	Mérlegelők	Szeptikusok
Elemszám	230	177	54
Megoszlás	49,9%	38,4%	11,7%
Létszám	Nem jellemző	Átlagosnál kicsit nagyobb	Átlagosnál kisebb
10 fő alatt (átlag: 33,9%)	35,7%	29,4%	40,7%
10–50 fő (átlag: 46,8%)	47,3%	46,9%	51,9%
51–250 fő (átlag: 18%)	17,0%	23,7%	7,4%
Árbevétel	Nem jellemző	Nem jellemző	Átlagosnál kisebb
50–100 millió Ft között (átlag: 40,7%)	35,2%	43,5%	68,5%
100–700 millió Ft között (átlag: 39,3%)	43,9%	33,9%	24,1%
700 millió és 10 Mrd Ft között (átlag: 19,9%)	20,9%	22,6%	7,4%
Településtípus	Nem jellemző	Főváros alulreprezentált, megyeszékhely felülreprezentált	Főváros felülreprezentált, megyeszékhely alulreprezentált
főváros (átlag: 43,5%)	44,8%	37,9%	50,0%
megyeszékhely (átlag: 9,8%)	9,6%	12,4%	7,4%
város (átlag: 33,4%)	30,0%	36,2%	33,3%
község (átlag: 13,3%)	15,7%	13,0%	9,3%
KKV-jellemzők összességében	Közepesnél jellemzőbb	Közepesnél kevésbé jellemző	Közepesen jellemző nagy varianciával
E-banking attitűdök			
Az elektronikus banki ügyintézés az ellátási lánc hatékonyságát jelentősen növeli.	egyetért	semleges	inkább nem ért egyet
Teljesen mindegy, hogy a cég pénzügyeit a bankfiókban, telefonon vagy interneten intézem, mindegyik ugyanolyan hatékony tud lenni.	nem ért egyet	semleges	inkább egyetért
Félek, hogy hibázok, ezért szeretem, ha egy banki alkalmazott segít a tranzakcióknál.	egyáltalán nem ért egyet	nem ért egyet	nem ért egyet
Banki ügyintézésekben teljesen megbízom magamban.	nagyon egyetért	eléggé egyetért	inkább egyetért
Az elektronikus banki ügyintézés számomra kevésbé megfogható, mint a hagyományos ügyintézés.	egyáltalán nem ért egyet	inkább nem ért egyet	inkább egyetért

Manapság minden elintézhető elektronikusan, nincs szükség személyes kontaktusra.	inkább egyetért	semleges	inkább nem ért egyet
A professzionális banki rendszerek tökéletesen védettek a behatolási kísérletekkel szemben.	inkább egyetért	semleges	inkább nem ért egyet
Mindent megteszek, hogy illetéktelenek ne férhessenek hozzá a pénzügyeimmel kapcsolatos információkhoz.	nagyon egyetért	nagyon egyetért	nagyon egyetért
Azt hiszem, az átlagnál tájékozottabb vagyok az elektronikus banki ügyintézés lehetőségeiről.	nagyon egyetért	semleges	inkább nem ért egyet
Jobb a fiókokban lévő ATM-eket használni, mert ott azonnali segítségre számíthatok.	nem ért egyet	semleges	inkább egyetért
A pénzügyeket végül is a legjobb a bankfiókban személyesen intézni.	egyáltalán nem ért egyet	semleges	egyetért
Az ATM-ek előnye a bankkártyához kötött azonosítás – az internetes banki ügyintézés ebben az értelemben kevésbé megbízható.	nem ért egyet	semleges	inkább egyetért
Az elektronikus csatornáknak köszönhetően az ember jobban kézben tudja tartani a cég pénzügyeit.	nagyon egyetért	inkább egyetért	inkább nem ért egyet
Az elektronikus banki ügyintézésnek inkább a lehetséges veszélyeit, mint az előnyeit látom.	nem ért egyet	inkább nem ért egyet	inkább egyetért
Az elektronikus banki ügyintézés legfőbb előnye a korlátlan elérhetőség.	egyetért	inkább egyetért	inkább egyetért
Nehéz elektronikus banki szolgáltatásokat igényelni.	egyáltalán nem ért egyet	inkább nem ért egyet	inkább nem ért egyet
Az elektronikus csatornák számomra inkább tartalékként, más lehetőségek hiánya esetén jönnek számításba.	egyáltalán nem ért egyet	inkább nem ért egyet	semleges
Az elektronikus csatornák használata bonyolult.	egyáltalán nem ért egyet	inkább nem ért egyet	inkább nem ért egyet
Vannak olyan banki ügyeim, amikhez még ma is személyes kontaktusra van szükség, de a napi ügyeket, mint pl. egy átutalás, megoldom elektronikusan.	nagyon egyetért	inkább egyetért	semleges
Az elektronikus banki ügyintézés felgyorsítja az üzleti folyamatokat.	nagyon egyetért	nagyon egyetért	inkább egyetért

Forrás: a kutatás alapján a szerzők által készített táblázat

tel, alaptevékenység, települést megye) pedig kizárólag az éves árbevétel nagysága mutatott szignifikáns korrelációkat az e-banking attitűdökkel (8. táblázat).

Bár csak gyenge korrelációkat találtunk, a 8. táblázatból jól látható, hogy néhány e-banking attitűdöt a vállalat árbevételének nagysága szignifikánsan befolyásol. Egy esetben pozitív korrelációt fedeztünk fel: minél nagyobb egy vállalat árbevétele, annál jellemzőbb, hogy a válaszadó egyetértett azzal, hogy az e-banking növeli az ellátási lánc hatékonyságát. Öt olyan állítással viszont, amelyek arra utalnak, hogy a válaszadó kevésbé bízik az e-csatornában, az éves árbevétel nagysága negatív korrelációt mutatott. Vagyis – gyenge korrelációk mellett – az árbevételben mérhető vállalati méret növekedésével csökken az e-csatornákkal kapcsolatos bizalmatlanság.

A táblázatból jól látható, hogy a klaszterbe kerülés gyakorlatilag kizárólag az elektronikus ügyintézással

8. táblázat

15% fölötti szignifikáns korrelációk az éves árbevétel és az e-banking attitűdök között

E-banking attitűdök	Korreláció az éves árbevétel nagyságával
Az elektronikus banki ügyintézés az ellátási lánc hatékonyságát jelentősen növeli.	15,1%
Az elektronikus banki ügyintézés számomra kevésbé megfogható, mint a hagyományos ügyintézés.	–20,6%
Jobb a fiókokban lévő ATM-eket használni, mert ott azonnali segítségre számíthatok.	–17,6%
A pénzügyeket végül is a legjobb a bankfiókban személyesen intézni.	–23,7%
Az elektronikus csatornák számomra inkább tartalékként, más lehetőségek hiánya esetén jönnek számításba.	–20,6%
Az elektronikus csatornák használata bonyolult.	–18,9%

Forrás: a kutatás alapján a szerzők által készített táblázat

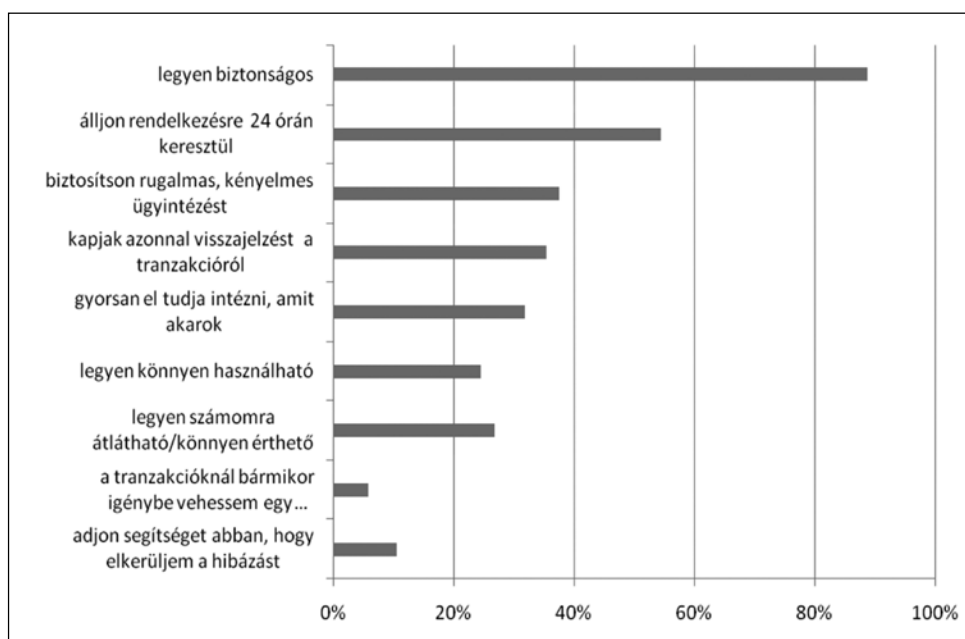
VEZETÉSTUDOMÁNY

kapcsolatos attitűdök alapján dőlt el. A vállalkozás attitűdje pedig egyértelműen a válaszadó attitűdjét tükrözi. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyekért felelős munkatárs – aki KKV-k esetében gyakran az első számú vezető, vagy maga a tulajdonos – személyisége alapvetően meghatározza a vállalkozás elektronikus szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdjét.

ség, a rugalmas, kényelmes ügyintézés, a tranzakcióknál kapható azonnali visszajelzés, a gyorsaság, érthetőség és könnyű használhatóság a folyamatok során. Az ügyintéző vagy a program segítségével a tranzakciók során a lista alján szerepel, ami valószínűleg azt jelenti, hogy annyira természetesnek veszik ezeket a lehetőségeket, hogy külön igényként nem fogalmazódnak meg.

2. ábra

Az e-csatornáktól elvárt tulajdonságok



Elégedettség a főbankok által biztosított szolgáltatási csatornákkal

Az elégedettségre vonatkozó kérdésnél a megkérdezetteknek tízes skálán kellett értékelni a főbankjuk által biztosított szolgáltatási csatornákat.

A 3. ábrán jól látható, hogy az ügyfél-elégedettségi mutatók az internetbank esetében nem sokkal maradnak el a leginkább kedvelt bankfióktól és ATM-től. Ez azt jelenti, hogy azok az ügyfelek, akik rendszeresen használják az internetes szolgáltatási csatornát, a tízes skálán több mint nyolc pontosra értékelik azt.

3. ábra

Az elektronikus banki csatornák használati szokásai

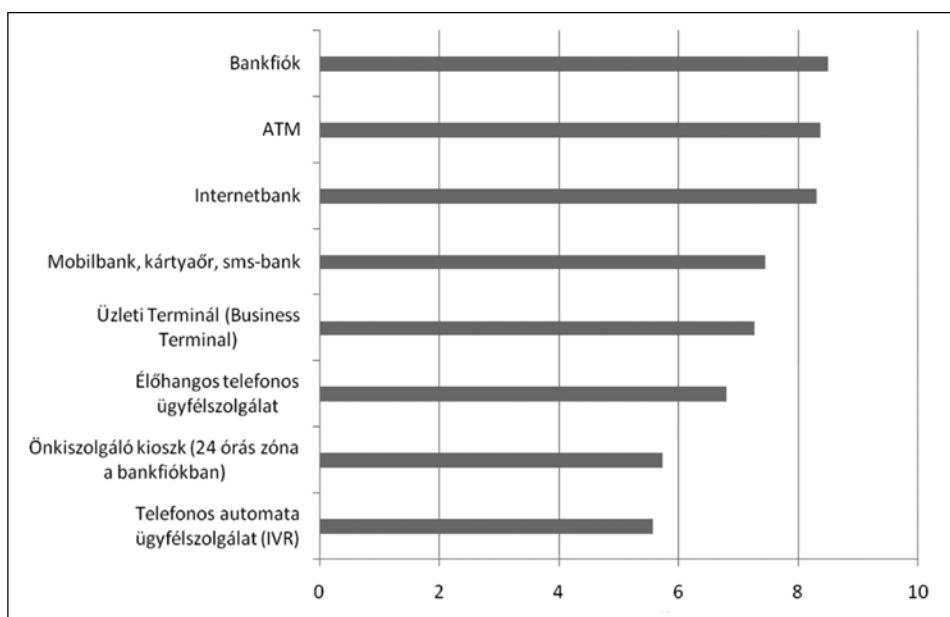
Az e-csatornáktól elvárt tulajdonságok

A kutatás tanúsága szerint a válaszadók az e-csatornák legfontosabb tulajdonságaként a biztonságot jelölték meg, ami valószínűleg abból fakad, hogy ezen a területen még mindig jellemző a bizalmatlanság.

A 2. ábrán jól látszik, hogy a válaszadók 89%-a a legfontosabb három faktor között említette a biztonságot az e-csatornáktól elvárt tulajdonságok közül.

A biztonság mögött jelentősen lemaradva a következő legfontosabb elvárások (lásd 2. ábra): a 24 órás elérhető-

Elégedettség a főbankok által biztosított szolgáltatási csatornákkal (10-es skálán)



A használat gyakorisága

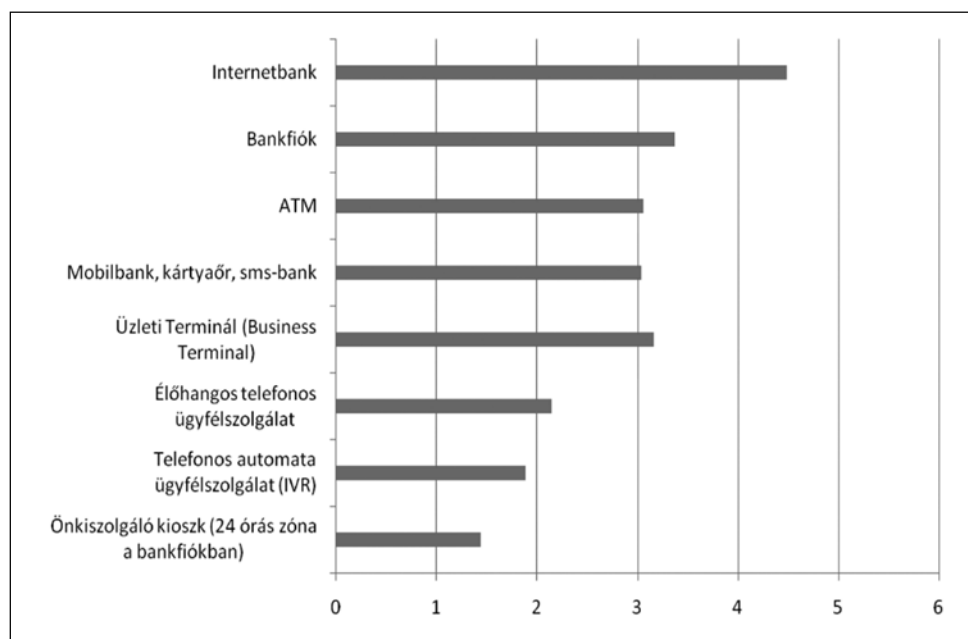
A használat gyakoriságára vonatkozó kérdésnél a válaszadóknak hatos skálán kellett meghatározni az adott csatorna használatának gyakoriságát (1: soha, 2: havonta 1-2 alkalommal, 3: havonta 3-5 alkalommal, 4: havonta 6-10 alkalommal, 5: havonta 11-19 alkalommal, 6: havonta 20 alkalomnál többször). A 4. ábrán jól látható, hogy messze a leggyakrabban használt csatorna az internetbank, amit átlagosan havonta több mint tíz alkalommal használnak az ügyfelek.

Az ügyfelek jövőbeli tervei a szolgáltatások használatára vonatkozóan

A kutatás egyik fontos kérdése az volt, hogy a válaszadóknak milyen a jövőképe az elektronikus csatornákkal kapcsolatban. A kérdőív egyik kérdése azt firtatta, hogy a válaszadó a jelenlegi véleménye szerint mely szolgáltatásokat, mely csatornákon keresztül veszi majd igénybe a leggyakrabban a jövőben. A 9. táblázat a kérdőívhez hasonló mátrix (ahol az oszlopokban a bankok által biztosított csatornák, a sorokban pedig

4. ábra

Az egyes csatornák használatának gyakorisága



az egyes csatornákon keresztül nyújtott szolgáltatások találhatók), amelyek a kérdésre adott válaszoknak az összes válaszadó számához viszonyított arányát mutatják meg. A jobb áttekinthetőség érdekében a magasabb értékek sötétebb, az alacsonyabbak világosabb háttérrel lettek jelölve (9. táblázat).

A táblázatból jól látszik, hogy az ügyfelek a jövőben a legtöbb szolgáltatást az internetbankon keresztül kívánják majd igénybe venni. Fontos csatorna marad továbbra is a bankfiók, az ATM-nek pedig megmarad a készpénzfelvételben játszott fontos szerepe. A mo-

9. táblázat

Az ügyfelek által a jövőben az adott csatornán igénybe venni kívánt szolgáltatások

Szolgáltatások	Internetbank	Mobilbank, kártyaőr, sms-bank	Élőhangos telefonos ügyfélszolgálat	Telefonos automata ügyfélszolgálat (IVR)	ATM	Bankfiók	Önkiszolgáló kioszk (24 órás zóna a bankfiókban)	Üzleti terminál (Business Terminal)
Csekk, közmu számlák, adók, járulékok befizetése	67%					16%		16%
Hiteltörlesztés	52%					17%		16%
Rendszeres átutalás, átvezetés indítása	67%					14%		18%
Rendszeres átutalás, folyamatos intézése, kezelése	67%					14%		16%
Közműszámla befizetése, csoportos beszédési megbízás indítása	56%					20%		13%
Közműszámla befizetése, csoportos beszédési megbízás folyamatos intézése, kezelése	55%					17%		13%
Hitelkártya/bankkártya igénylés	9%		5%			66%		
Bankkártya-aktiválás, -felfüggesztés	13%		18%	15%	6%	33%		

Kártya vásárlási limitjének módosítása	24%		14%	8%		37%		
Kártya ATM-limitjének módosítása	22%		14%	7%		36%		
Valuta/deviza átváltása	20%					55%		7%
Fix számlavezetési csomagok igénylése	13%		6%			53%		
Fix számlavezetési csomagok közötti váltás	16%		7%			50%		
Folyószámlához kapcsolódó hitelkeret, folyószámlahitel, rulírozó hitel igénylése	11%		5%			63%		
Autóhitel, lízing igénylése	7%					63%		
Ingatlanfedezetű hitel igénylése	7%					63%		
Törlesztés alatti hitel státusának/egyenlegének lekérdezése	41%		9%	7%		16%		11%
Bankszámlaegyenleg lekérdezése	62%	5%	6%	8%	6%	10%		17%
Számlatörténet, bankműveletek, tranzakciók lekérdezése	66%					11%		18%
Átvezetés/átutalás saját bankszámlái között	63%					13%		16%
Egyéb átutalás (egy olyan számlára, amelyik nem az Öné)	63%					14%		16%
Betétek lekötése	36%					38%		9%
Betétek feltörése	32%					40%		9%
Részvény, kötvény, befektetési jegy, egyéb befektetés vétele	22%					43%		
Részvény, kötvény, befektetési jegy, egyéb befektetés kezelése, lekérdezése	29%					32%		5%
Részvény, kötvény, befektetési jegy, egyéb befektetés eladása	24%					40%		
Készpénz befizetése					11%	81%		
Készpénz felvétele					46%	58%		

bilbank szinte egyáltalán nem bír majd jelentőséggel, a telefonos csatornák pedig marginális jelentőségűek lesznek. Az üzleti terminál – mely a KKV-k esetében az internetbank kényelmesebb megfelelője – abban a körben, ahol jelenleg is fontos csatorna, megtartja vezető szerepét a csatornák között.

Az ügyfél-elégedettség sikertényezői az egyes szolgáltatásokban

A vállalkozások a válaszadás során az általuk használt szolgáltatási csatornák közül a három leggyakrabban használtat értékelték a megadott kritériumok alapján.

10. táblázat

Az egyes csatornák értékelése az összes válaszadó esetében

Szolgáltatások	ATM		Bankfiók		Internetbank		Üzleti terminál (Business Terminal)	
	válaszadók száma	átlagérték	válaszadók száma	átlagérték	válaszadók száma	átlagérték	válaszadók száma	átlagérték
Összes vállalkozás								
24 órán keresztül rendelkezésre áll	245	5,83	396	1,65	360	5,73	86	5,1
Biztonságos	245	4,85	396	5,48	360	5,08	88	5,64
Rugalmas, kényelmes ügyintézés biztosít	245	4,9	398	4,14	360	5,58	86	5,7
Az Ön számára átlátható/könnyen érthető	245	5,47	394	4,96	360	5,2	88	5,59
A tranzakciókról kapott visszajelzéseket bizonylatként/igazolásként is felhasználhatja	244	4,39	391	5,54	359	4,7	87	4,94
Könnyen használható	244	5,55	389	4,83	358	5,14	87	5,47
Igénybevételekor Ön soha nem hibázik	245	4,63	386	4,99	359	4,14	87	4,66
Mindig segítségére van, amikor a leginkább szüksége van rá	242	4,38	391	4,27	356	4,7	86	4,98
Bármikor igénybe vehet ügyintézői segítséget	242	2,42	394	4,68	357	3,79	87	4,23
A tranzakció lebonyolításával mindig elégedett	244	4,76	397	4,93	360	4,98	87	5,26
A szükséges tranzakciót gyorsan el tudja intézni	232	5,27	377	3,96	356	5,3	87	5,55

A 10. táblázatban az 530 vállalkozás által adott válaszok közül a legnagyobb számban értékelt szolgáltatásokat tüntettük fel: az ATM-et, a bankfiókot, az internetbankot és az üzleti terminált. A többi csatornát a válaszadók olyan kis számban értékelték, hogy azok esetében nem vonható le használható következtetés az adatokból. A táblázatban az összes válaszadó számát, és az összes válasz középértékét tüntettük fel az összes válaszadóra vonatkoztatva. A jobb áttekinthetőség érdekében oszloponként a magasabb értékeket sötétebb, az alacsonyabbakat világosabb háttérrel jelöltük.

A 11. táblázat a szolgáltatások TOP2 box arány (a felső két skálaértéket választók aránya) szerinti értékelését mutatja be.

Internetbank

Az internetbank esetében az ügyfelek a 24 órás elérhetőséget, a rugalmas, kényelmes ügyintézés, a tranzakciók gyors elintézhetségét és az átlátható, könnyű használhatóságot részesítik előnyben. Ügyintézés során a megkérdezettek továbbra sem biztosak a tájékozottságukban, így egy részük ügyintéző segítségére igényt tartana.

Üzleti terminál

Az üzleti terminál esetében – az internetbankhoz hasonlóan – a vállalkozások számára a kényelmes, rugalmas biztonságos és átlátható ügyintézés, valamint a tranzakciók gyorsasága és kényelmes használata a

11. táblázat

Az egyes csatornák értékelése a TOP2 box (felső két skálaértéket választók) aránya alapján

Szolgáltatások	ATM	Bankfiók	Internetbank	Üzleti terminál (Business Terminal)
24 órán keresztül rendelkezésre áll	97%	6%	93%	77%
Biztonságos	68%	88%	76%	93%
Rugalmas, kényelmes ügyintézés biztosít	69%	40%	91%	92%
Az Ön számára átlátható/könnyen érthető	89%	72%	79%	90%
A tranzakciókról kapott visszajelzéseket bizonylatként/igazolásként is felhasználhatja	59%	89%	65%	72%
Könnyen használható	90%	64%	78%	91%
Igénybevételekor Ön soha nem hibázik	62%	71%	45%	64%
Mindig segítségére van, amikor a leginkább szüksége van rá	56%	48%	66%	76%
Bármikor igénybe vehet ügyintézői segítséget	15%	65%	40%	53%
A tranzakció lebonyolításával mindig elégedett	66%	72%	72%	87%
A szükséges tranzakciót gyorsan el tudja intézni	82%	38%	84%	92%

ATM

Az ATM használatánál a megkérdezettek a 24 órán keresztüli elérhetőséget, átlátható, könnyű használhatóságot és a gyors ügyintézés tartották a legfontosabb elvárásoknak. Azonban még mindig nem tartják teljesen biztonságosnak, továbbá a kezelését illetően sem biztosak teljesen magukban, ezért a válaszadók egy része adott esetben még ügyintéző segítségére is igényt tartana, ami azt jelenti, hogy a bankfiókokban található ATM-ek népszerűbbek lehetnek, mint a többi automata.

Bankfiók

A bankfiók használata során az ügyfelek a biztonságot és a tranzakciókról kapott visszajelzések bizonylatként való használatát tartják a legfontosabbnak. Kevésbé tartják kényelmesnek időigényessége és korlátozott nyitva tartása miatt, és az elintézett tranzakciókkal sem teljes mértékben elégedettek.

legfontosabb elvárás. A használat során ennél a csatornánál sem bíznak eléggé az ügyfelek magukban, így ügyintéző segítségét itt is igényelnék.

Összefoglalás

A kis- és középvállalkozások e-banking szokásai, attitűdje, jövőképe című kutatás keretében 530 banki fogalmak szerinti kkv elektronikus banki ügyintézésrel kapcsolatos ismereteit, tapasztalatait, véleményét mértük fel. A trendek és a fő megállapítások tekintetében a kutatás eredményei összecsengenek a hasonló európai kutatások megállapításaival (Meyer, 2006, 2010), az elektronikus banki ügyintézési csatornák használatának elterjedtségében azonban még mindig számottevő a különbség.

A kutatásból kiderült, hogy gyakorlatilag minden ötvenmillió Ft feletti árbevétellel rendelkező cég használ számítógépet, ismeri és használja az e-mail-

szolgáltatást, valamint – ha csak információgyűjtésre is – az internet lehetőségeit. Ez azt jelenti, hogy az internetbanking szolgáltatást még nem használó ügyfelektől sem áll távol az, hogy a jövőben ezen a csatornán keresztül intézzék banki ügyleteik bizonyos részét.

Az e-fogalmak definíciójának viszonylag (de csak viszonylag) alacsony ismertsége fényt derített arra, hogy bizonyos szolgáltatások esetében nemcsak a szolgáltatás ára, a bizalomhiány, vagy valami kézzelfogható indok vezet oda, hogy a vállalkozások nem használják azt, hanem egyszerűen a tudatlanság. Itt tehát jelentős előrelépést lehet elérni a szükséges információknak a célcsoport számára történő közvetítésével. Az bizonyos, hogy a kötelező elektronikus adóbevallás kényszere óriási lépést jelentett a cégek számára az elektronikus lehetőségek megismerésének irányába. Ahogy az állam lépésről lépésre fejleszti az elektronikus közigazgatást, úgy nyílik egyre nagyobb tér a bankok számára is az e-csatornák elterjesztésére.

Az attitűdállítások értékelése során kiderült, hogy a vállalkozások az elektronikus banki ügyintézésre pozitív lehetőségként tekintenek. Belátják, hogy ez a szolgáltatás felgyorsítja az üzleti folyamatokat, hatékonyabbá teszi munkavégzésüket, és akár az egész ellátási láncot is. Ennek a csatornának köszönhetően a pénzügyi folyamataik is átláthatóbbá tehetőek, és a korlátlan elérhetőség is külön előnyt jelent számukra.

Pozitívnak értékelhető az is, hogy már nem idegenkednek annyira az elektronikus ügyintézésről. Nem tartják veszélyesebbnek, mint egy ATM-es szolgáltatás használatát. Nem gondolják, hogy az elektronikus szolgáltatások használata bonyolult, vagy igénylésük nehézkes lenne, de abban sem teljesen biztosak, hogy ezek a rendszerek tényleg tökéletesen védettek lennének. A válaszadók nincsenek teljesen meggyőződve arról sem, hogy mindegy, hogy ha a cég pénzügyeit bankfiókban, telefonon vagy interneten intézik, az ugyanolyan hatékony tud lenni.

Úgy gondolják, hogy vannak olyan ügyleteik, amelyek továbbra is személyes kontaktust igényelnek, de a kisebb ügyeiket, mint például egy átutalást, képesek önállóan is elvégezni elektronikus úton. Ebből is látszik, hogy ha nem érzik feltétlen szükségét, akkor nem

a személyes banki ügyintézészt választják a vállalkozások. Viszonylag tájékozottnak érzik magukat az e-ügyintézési lehetőségekkel kapcsolatban, de még nem eléggé. Többek között ennek a bizonytalanságnak, információhiánynak tudható be, hogy az emberek ugyan bíznak magukban az ügyintézés során, mégis igénylik, hogy ha megakadnának, segítséget tudjanak igénybe venni, akár egy banki alkalmazott személyében is.

Egyértelműen biztató jel, hogy a klaszteranalízis eredményeként a vállalkozásoknak mintegy fele az e-csatornákkal kapcsolatos attitűd alapján a Haladók csoportjába került, és csupán 11,7%-uk Szkeptikus.

A jövőkép egyértelmű, a kis- és középvállalkozások – főbanktól függetlenül – egyre több szolgáltatást szándékoznak a jövőben elektronikus csatornákon keresztül igénybe venni.

Felhasznált irodalom

- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R. (2002): E-business stratégia vállalati felső vezetőknek. Budapest: Aula
- Meyer, T. (2006): Online banking: What we learn from the differences in Europe, Deutsche Bank Research, E-banking snapshot 16, http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000196129.pdf
- Meyer, T. (2010): Online banking and research: The state of play in 2010. Deutsche Bank Research, E-banking snapshot 35, http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000264269/Online+banking+and+research%3A+The+state+of+play+in+2010.pdf
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press
- Stokes, D. (1995): Small Business Management: An Active-Learning Approach. London: DP Publications Ltd.
- Ya-Yueh Shih (2007): The study of customer attitude towards Internet banking based on the Theory of Planned Behavior. <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7536.pdf>

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó

SOMOGYI Ildikó

AZ ONLINE FOGYASZTÓI ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS HATÁSA A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

A versenyképes működés elengedhetetlen feltétele a fogyasztói elégedettség, melynek egyik meghatározó eleme az észlelt és elvárt minőség közti kapcsolat. A minőségi elvárások az internettel, mint napjaink egyik meghatározó csatornájával kapcsolatban is megfogalmazódtak már, így kapott jelentős szerepet az online szolgáltatás minőségének meghatározása, illetve ezzel összekapcsolódva az online fogyasztói elégedettségmérés. Jelen tanulmány első része szakirodalmi áttekintést nyújt az online szolgáltatás minőségének fogyasztói érzékelésével, értékelésével kapcsolatos elméletekről, melyek az online fogyasztók elégedettségmérésének alapját képezik. Ezután kerül sor a különböző mérési módszerek bemutatására, kiemelt szerepet szánva a szakirodalomban sokat tárgyalt E-S-QUAL és E-RecS-QUAL skálának. Az áttekintés középpontjában azok az elméletek állnak, melyek az online vásárlást is nyújtó honlapokra vonatkoznak. A cikk további része két empirikus kutatást tartalmaz. Az első az elégedettségmérés hazai helyzetét tárgyalja, a másik pedig a szakirodalomból ismert E-S-QUAL és E-RecS-QUAL skálákat felhasználva részletesen elemzi az elektronikus szolgáltatásminőség dimenziói és a fogyasztói elégedettség közötti fontosabb összefüggéseket, emellett röviden vizsgálja az alkalmazott skálák megbízhatóságát és érvényességét. A kutatás fő célja a gyakorlati szakemberek számára is releváns kapcsolatok feltárása és bemutatása.¹

Kulcsszavak: online fogyasztói elégedettségmérés, online szolgáltatásminőség, E-S-QUAL

Az elmúlt évtizedben az internet térnyerésének köszönhetően egyre több vállalat működik online környezetben is, ezzel támogatva a vásárlási folyamat bizonyos vagy teljes szakaszát, emellett jelentősen megnőtt azoknak a cégeknek a száma, melyek csak a virtuális térben léteznek, ott szolgálják ki fogyasztóik igényeit (pl. e-boltok, online alkuszok, online könyvesboltok). 2010-ben Magyarországon a web-áruházak forgalma 133 milliárd forint volt, mely a hazai kiskereskedelmi forgalom 1,8%-át jelenti, és az elkövetkezendő években további növekedést prognosztizálnak (GKIenet, 2010). A kínált elektronikus szolgáltatások mélységétől függetlenül a versenyképesség szempontjából meghatározó kritérium, hogy az adott honlapot a fogyasztók hatékonyak, illetve célravezetőnek értékeljék, ehhez azonban a fogyasztói elégedettség szintjének folyamatos mérésére van szükség. A szolgáltatásmarketing témakörébe tartozó kutatások alapján

megállapítható, hogy a meglévő ügyfelek megtartása sokkal kevesebb költséget jelent, mint újak szerzése, tehát az elégedettség növelésével a vállalatok profitja növelhető, illetve ez a hosszú távú siker kulcsaként szolgál (Carlson – O’Cass, 2011).

A téma aktualitását és relevanciáját a folyamatosan növekvő online fogyasztók száma is magyarázza. 2010-ben Magyarországon a havi legalább egy órát internetező 14 éven felüli lakosok száma – őket nevezzük online fogyasztóknak – 3,6 millió fő volt, és az internetezők 30%-a (1.0750.000 fő) vásárolt valamilyen terméket az elmúlt 1 évben a világhálón – online vásárlók (GKIenet, 2011). Az NRC 2009-es E-commerce Trendriportja is kimutatja, hogy a legalább hetente internetezők 67%-a vásárolt már valamit az interneten (NRC, 2009). Ezek alapján megállapítható, hogy az online fogyasztók és online vásárlók kategóriája kezd lassan összeolvadni (Szűcs, 2011).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Egy honlap minősége, vagyis az elektronikus szolgáltatás minőségének fogalma

A szakirodalom a honlapminőséget egy összetett fogalomként írja le, mely tartalmazza a közvetlen interakció során felmerülő tapasztalatokat, illetve az ezek után jelentkező, ún. post-interakciós szolgáltatási aspektusokat is, mint például a tranzakció teljesülése, visszatérítések. Ezek alapján a továbbiakban a honlapminőséget az elektronikus szolgáltatás-minőség kifejezéssel ille-

lési lehetőségek miatt nagyobb a bizonytalanság érzete, így kiemeltebb figyelmet kap a biztonság kérdése (Bressolles et al., 2007). Ezek alapján megállapítható, hogy az elektronikus szolgáltatás-minőség a tradicionálístól eltérő megfogalmazást igényel. A legfontosabb különbségeket a 1. táblázat foglalja össze. A dimenziók pontos meghatározásával kapcsolatban a szakirodalomban még nem született konszenzus, általános elvként azonban mindegyik megközelítés a hagyományos szolgáltatásminőség alap gondolatait használja fel.

1. táblázat

A hagyományos és online szolgáltatásminőség összehasonlítása

Hagyományos szolgáltatás minőség	Online szolgáltatásminőség
Hasonlóság	
A fogyasztói megítélést az elvárt minőség és nyújtott minőség/teljesítmény közötti különbség határozza meg.	
Különbség	
Interperszonális kapcsolat	Ember-gép interakció
Találkozáskor tárgyi környezet, emberek	Találkozáskor technológia áll a középpontban
	Önkiszolgálás nagyobb szerepet kap
	Interperszonalitás hiánya → kockázat tovább nő
Kulcsdimenziói (SERVQUAL, Parasuraman et al. 1988, 1991)	Kulcsdimenzió (Bressolless et al. 2007 összefoglalása alapján)
Reagálási képesség	Információ minősége és mennyisége
Empátia	Használat egyszerűsége
Megfogható dolgok	Design
Megbízhatóság	Megbízhatóság
Biztonság	Biztonság, titoktartás
	Interaktivitás és személyre szabás

tem, mely magába foglalja, hogy egy weblap milyen szinten képes a hatékony és eredményes nézelődést, vásárlást, illetve kiszállítást támogatni (Zeithaml et al., 2000), függetlenül attól, hogy terméket és/vagy szolgáltatást értékesítenek.

Online környezetben egy termék vagy szolgáltatás vásárlása más élményt nyújt, mint hagyományos, off-line környezetben. Ilyenkor a vásárlók az üzlettel a virtuális térben „kommunikálnak”, az interperszonális interakció helyét egy ember-gép interakció veszi át, melynek középpontjában a technológia áll (Bressolles et al., 2007), és megnő az önkiszolgáló (self-service) metódusok jelentősége (Meuter et al., 2001). Az internet csatornaként számos újfajta előnyt nyújt, mint például az interaktivitás, személyre szabás, közösség szerepe, növekvő információ- és termékválaszték, melyek szintén egy újfajta szolgáltatásminőség-megközelítést követelnek (Wolfinbarger – Gilly, 2003). Ebben a személytelen, automatizált környezetben kevesebb direkt érzéki stimulus éri a vásárlókat, a csalási és vissza-

Az eredmények alapján megállapítható, hogy online környezetben is az elvárt és érzékelt minőség alapján értékelnek a fogyasztók, és ez befolyásolja elégedettségüket (Bolton – Drew, 1991; Parasuraman, 1997). Az érzékelt minőség mindig tartalmaz egy „kapott” („get”) komponenset – vagyis a fogyasztó mit kapott az ajánlattól –, illetve egy „adott” („give”) komponenset – vagyis a fogyasztónak milyen pénzügyi és nem pénzügyi költségei merültek fel –, és ennek a különbségnek a mértéke szignifikáns kapcsolatot mutat a vásárlási, újravásárlási szándékkal (Chang et al., 2009). Amennyiben az érzékelt minőség gyengébb, más versenytársat választ a fogyasztó. Azonban az elégedett fogyasztó sem biztos, hogy az újravásárlás mellett dönt, ha úgy érzi, hogy nem a legjobb minőséget kapta az adott honlaptól: inkább újabb weblapot keres, hogy javítsa az észlelt minőséget. Egy ideális honlappal kapcsolatban az elvárásokat az egyén technológiákhoz való hozzáállása is befolyásolja (Anderson – Srinivasan, 2003).

A szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a fontosnak tartott dimenziókban eltérés mutatkozik a hagyományos szolgáltatásminőséghez képest, azonban ez az a pont, melyben az e-szolgáltatások minőségével kapcsolatos kutatásokban a legtöbb különbség megfigyelhető, és nem született még konszenzus. A különböző e-szolgáltatásminőség-modelleket a továbbiakban mutatom be. Általánosságban megállapítható, hogy az elektronikusszolgáltatás-minőség szubjektív kategória, melyet a fogyasztók az alapján alakítanak ki, hogy az elvárt és kapott szolgáltatásminőség között milyen kapcsolat áll fenn, vagyis milyen élménnyel gazdagodtak vásárlási folyamatuk során.

Az elektronikusszolgáltatás-minőség és elégedettség kapcsolata

A szolgáltatásminőség, illetve fogyasztói elégedettség közötti kapcsolat megragadására nincsen egységes álláspont a szakirodalomban. Egyes tanulmányok a szoros rokonság miatt a teljes témakört a minőség címszó alatt egyben tárgyalják (Hofmeister-Tóth et al., 2003), azonban a legtöbb kutató egyetért abban, hogy a minőség elégedettséghez vezet (Chang et al., 2009).

Veress szerint (1999) az elégedettséget a szolgáltatás minőségéről alkotott fogyasztói értékítélet alapján lehet mérni, míg Chang (2005), Cronin és Taylor (1994), Parasuraman és társai (1988), valamint van Riel és társai (2004) véleménye szerint a teljes elégedettség az észlelt szolgáltatásminőség elsődleges következménye. Online környezetben Wolfinbarger és Gilly (2003) végeztek kutatást a témában, melynek eredménye alapján megállapítható, hogy az e-szolgáltatásminőség dimenziói pozitív kapcsolatban állnak az elégedettséggel, mely hipotézist Bressoles és társai is alátámasztották (2007). Yang és tsai (2007) kutatása bizonyítja, hogy az E-S-QUAL, illetve E-RecS-QUAL skálák dimenziói együttesen és külön-külön is pozitívan befolyásolják a fogyasztói elégedettséget. Godwin és társainak (2010) eredményei alapján is az elégedettséget az

észlelt minőség részben befolyásolja. Úgy gondolom, ezeknek az eredményeknek a tükrében elfogadható az a feltételezés, hogy az észlelt minőség és a fogyasztói elégedettség között pozitív kapcsolat áll fenn.

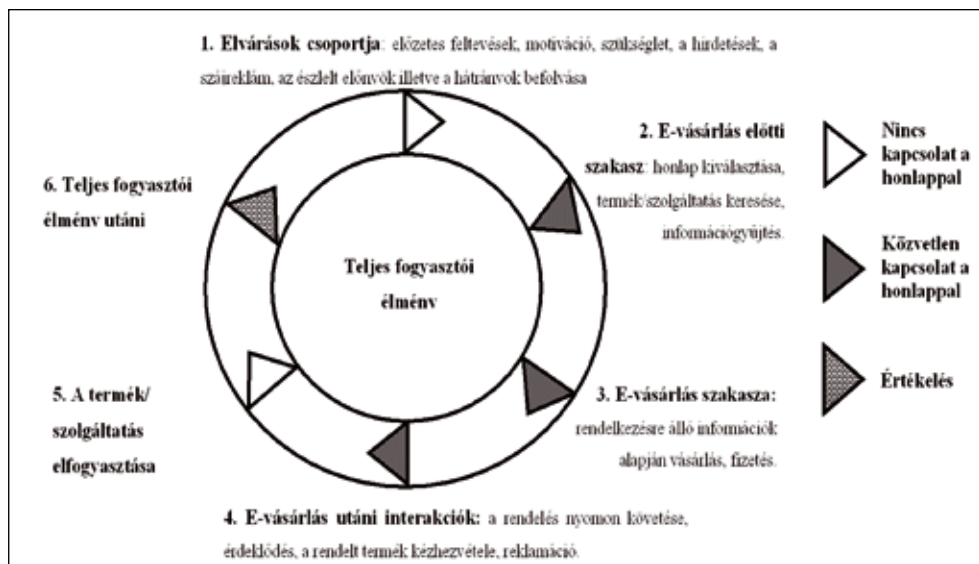
Jelen tanulmányban a fogyasztói elégedettség leírására a Stauss és Seidel által megalkotott definíciót használom, mely szerint (1995) a „fogyasztói elégedettség alatt a vásárlás után fellépő olyan jelenséget értjük, melyben visszatükröződik, hogy a fogyasztó utólag, hogyan értékeli a megvásárolt terméket, szolgáltatást. Az elégedettség ex-post értékelésből származik, továbbá feltételezi a személyes fogyasztás, illetve vásárlási élmény meglétét” (in: Hofmeister-Tóth et al., 2003).

Online környezetben a vásárlási élmény kialakulásának folyamatát Minocha és társai (2005) öt faktor mentén írják le (1. ábra):

1. *elvárások csoportja*: vagyis, hogy az egyén milyen előzetes feltevésekkel, elvárásokkal rendelkezik, melyet motivációi, szükségletei, a hirdetések, a szájreklám, az észlelt előnyök, illetve hátrányok befolyásolnak,
2. *e-vásárlás előtti szakasz*: honlap kiválasztása, termék/szolgáltatás keresése, információgyűjtés,
3. *e-vásárlás szakasza*: amikor a rendelkezésre álló információk alapján a vásárlás, fizetés megtörténik,
4. *e-vásárlás utáni interakciók*: a rendelés nyomon követése, érdeklődés, a rendelt termék kézhezvétele, reklamáció,
5. *a termék/szolgáltatás elfogyasztása*.

1. ábra

A teljes fogyasztói élmény kialakulása online környezetben



Forrás: Minocha et al. (2005):

Providing value to customer in e-commerce environments: the customer's perspective. p., 31.

A 2–4. lépésekben a fogyasztó közvetlenül találkozik az e-vásárlás környezetével, a honlappal, azonban a teljes élményt az előtte valamint utána levő szakaszok is befolyásolják. Minocha és társainak modellje alapján a teljes folyamatot a vevő ennek az összképnek a függvényében értékeli, és elégedettségétől függően dönti el, hogy újralátogatja-e, illetve vásárol-e újra a honlapon, vagy inkább keres egy újat.

Az elektronikus szolgáltatás-minőség mérésére szolgáló skálák

Az elektronikus szolgáltatás-minőség leírására és mérésére szolgáló megközelítések jelentősen eltérnek egymástól a használt kulcsdimenziók tekintetében. Mint korábban említettem, az online fogyasztói elégedettség kialakulása a vásárlás teljes folyamatára kiterjed, azonban vannak olyan mérési módszerek, melyek csak

a felületre, vagyis a honlapra koncentrálnak, így nem nyújtanak teljes képet a Minocha és társai (2005) által megfogalmazott minőségről, és ezáltal az elégedettség megismerésére sem alkalmasak.

Egy kezdeti megközelítés szerint egy honlap újralátogatásához a legfontosabb kritérium a dizájn, a tartalom, az egyszerű keresés, illetve navigáció, valamint az érzelmi élmény (Rice, 1997). Ezzel szemben Hoffman és Novak (2000) a személyre szabhatóságot nevezi meg mint kulcs tényezőt, míg Liu és Arnett (2000) az információk minőségét, a rendszer használatát, dizájnját és a játékosságot (Seethamraju, 2006).

A 2. táblázat azokat az e-szolgáltatásminőség-konceptciókat foglalja össze, melyeket a kutatás középpontjában álló E-S-QUAL, illetve E-RecS-QUAL skálák megalkotásakor a szerzők figyelembe vettek. A tanulmányban részletesen csak az E-S-QUAL, valamint az E-RecS-QUAL megközelítés szerepel.

2. táblázat

A különböző e-szolgáltatásminőség-megközelítések és -skálák a szakirodalomban

Skála	Szerző	Év	Mérési tétele száma	Dimenziók	Függő változó
WebQual TM	Loiacono, Watson, Goodhue	2000 2002 2007	36	1. Az információ illeszkedése a feladathoz 2. Interakció 3. Bizalom 4. Válasadási idő 5. Használat egyszerűsége (intuíció) 6. Design, megértés egyszerűsége 7. Vizuális megjelenítés 8. Innováció 9. Flow-érzelmi vonzerő 10. Konzisztens imázs 11. Teljes online szolgáltatás 12. Relatív hasznosság	1. Honlapminőség 2. Vásárlási szándék 3. Újralátogatási szándék
e-SERVQUAL	Parasuraman, Zeithaml, Malhotra	2000		1. Megbízhatóság 2. Reagálási képesség 3. Hozzáférés 4. Rugalmasság 5. Egyszerű navigáció 6. Hatékonyság 7. Garancia, bizalom 8. Biztonság, adatvédelem 9. Árismeret 10. Esztétika 11. Testre szabás, egyénre szabás	1. E-szolgáltatásminőség
WebQual 3.0	Barnes, Vidgen	2001	22	1. Honlapminőség 2. Információminőség 3. Szolgáltatás-interakció minősége	
SITEQUAL	Yoo, Donthu	2001	9	1. A használat egyszerűsége 2. Esztétikai design 3. Feldolgozás sebessége 4. Biztonság	1. Attitűd a honlappal 2. Site lojalitás 3. Site érték 4. Vásárlási szándék 5. Újralátogatási szándék 6. Honlapminőség
eTAILQ	Wolfinger, Gilly	2003	14	1. Megbízhatóság 2. Design 3. Biztonság, adatvédelem 4. Vevőszolgálat	1. Elégedettség 2. Attitűdök a honlappal 3. Lojalitási szándék 4. Globális minőség

Forrás: saját készítés

Az E-S-QUAL skála

A SERVQUAL skála, valamint az online szolgáltatásmínőség mérésére létrehozott szakirodalmi tanulmányok és skálák alapján Zeithaml, Parasuraman és Malhotra kezdetben öt dimenziót fogalmazott meg az elektronikus szolgáltatás-minőséggel kapcsolatban (Parasuraman et al., 2002): (1) információ szavahihetősége, tartalma, (2) egyszerű használat, (3) biztonság, (4) grafikai stílus, és (5) megbízhatóság, végrehajtás/teljesítés.

A tanulmányok alapján mindegyik dimenzió relevánsnak bizonyult az elektronikus szolgáltatások minőségével kapcsolatban, sőt Wolfinbarger and Gilly 2003-as eredményei azt is alátámasztják, hogy a fogyasztói elégedettségrel kapcsolatban a megbízhatóság számít a legfontosabb elemnek, illetve az újrávásárlás kapcsán is kiemelt jelentőséggel bír ez a tényező (Parasuraman et al., 2005). Az eredményeket Parasuraman és társainak későbbi munkája azzal egészíti ki, hogy a honlap megítélése nemcsak az ott töltött idő alatt bekövetkezett interakciók minőségétől függ, hanem az utólagos interakciók, a teljesítés is jelentősen befolyásolják azt. Ezek alapján az e-szolgáltatások minőségét a következőképpen definiálják: „annak mértéke, hogy egy honlap milyen hatékonyan és eredményesen képes támogatni a vásárlás folyamatát (az információgyűjtéstől a vásárlásig), illetve a szállítást” (Parasuraman et al., 2005: 5. old).

Az E-S-QUAL skála kialakításához első körben 121 elemet fogalmaztak meg, melyek fontosak lehetnek a minőség méréséhez. Az eredmények alapján végül 22 releváns elemet négy dimenzió mentén tartottak meg:

1. hatékonyság (8 elem): egyszerűség és gyorsaság a honlap elérésével, illetve használatával kapcsolatban,
2. rendszerelérhetőség (4 elem): megfelelő technikai funkciók megléte a honlapon,
3. megbízhatóság, teljesítés (7 elem): a kínált és kézhez vett termék jellemzőinek egyezősége, illetve a szállítási feltételek teljesülése,
4. biztonság (3 elem): annak a foka, hogy mennyire biztonságos az oldal, illetve milyen szinten biztosítja az adatok védelmét.

Az E-S-QUAL-t emellett kiegészítették egy háromdimenziós skálával, melyet csak azoknak a fogyasztóknak kell értékelni, akik valamilyen módon kapcsolatba léptek a vevőszolgálattal. Az ebben leírt mérési tételket azért építették egy külön skálába, mert úgy gondolták, hogy nem minden fogyasztó számára releváns ez a téma, és így a torzításokat ki lehet szűrni. Az E-RecS-QUAL a következő dimenziókat tartalmazza:

1. válaszadó készség (5 elem): a problémák hatékony kezelése,
2. kompenzáció (3 elem): melyet a problémák esetén nyújtanak,
3. kapcsolati lehetőség (3 elem): telefonos vagy online rendelkezésre állás.

Az E-S-QUAL tehát egy négydimenziós, 22 elemet magába foglaló skála, melyet az elektronikus szolgáltatások minőségének mérésére fejlesztettek ki. A részletesebb információk érdekében kialakítottak mellé egy kiegészítő skálát, az E-RecS-QUAL-t, mely három dimenziót és 11 elemet tartalmaz. A különböző elemeket a válaszadók 1–5-ig terjedő skálán értékelik az alapján, hogy az adott kijelentéssel mennyire értenek egyet a vizsgált honlap esetében. Mindkét skála megfelelő érvényességi és megbízhatósági szintekkel rendelkezik. A skála megbízhatóságát tovább növeli, hogy egy jól ismert és sokat alkalmazott modell, a SERVQUAL továbbfejlesztéseként hozták létre (Vallejo et al., 2005).

A megalkotott skála nemcsak tudományos szempontból jelentős. Eredményei a vállalati menedzsereknek is kiemelt információkat hordoznak. A skála folyamatos használatával könnyen nyomon követhető az észlelt minőség, illetve a fogyasztói elégedettség változása, felállítható egy minimális vagy egy kívánatos szint, és ezáltal a vállalat követni tudja honlapjának hatékonyságát.

A hazai vállalatok és a fogyasztói elégedettség mérése – empirikus kutatás eredményei (2009)

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja által 2009-ben elkészített versenyképességi kutatás eredményei egy általános képet nyújtanak arról, hogy a magyarországi vállalatok hogyan viszonyulnak a fogyasztói elégedettség kérdéséhez. A kutatás során 300 vállalattól gyűjtöttek információt, melyek többsége (85,6%) mikro-, kis- és középvállalkozás volt (Matyusz, 2011), és teljesítményük alapján három klaszterbe sorolhatóak: 24%-uk a lemaradók csoportjába, 41,5%-uk az átlagosan teljesítőkébe és 32%-uk a vezetők klaszterébe.²

A megkérdezett vállalatok 54%-a használ valamilyen mérőszámot a termékük, szolgáltatásuk minőségének mérésére, és ugyanilyen arányban méri a fogyasztói elégedettséget. Azonban a lojalitás mérésére csupán 29%-uk használ valamilyen számot, habár 45%-uk fontosnak tartaná a mérését (1-től 5-ig terjedő skálán legalább 4-es értéket adók aránya).

A minőség mérésével kapcsolatban ugyanez az arány 60%-os, míg az elégedettségénél öt százalékkal magasabb, 65%-os. A klaszterek között az eredményekben szignifikáns különbség nincs. Az időnkénti kontrollingjelentésekben a megkérdezettek 41%-a szerepelteti a fogyasztói elégedettség változását. Ugyanilyen arányban gondolják úgy, hogy az elégedettség alakulása fontos a döntéshozók számára, és 58%-uk ért azzal egyet, hogy a vállalatuknak fontosabb az elégedettség mérése, mint a versenytársaknak. Az információs rendszerek területén azonban elmaradás érzékelhető: a megkérdezettek mindössze 39%-a válaszolta (legalább 4-es érték), hogy az információs rendszerük támogatja a vevői elégedettség mérését. A kutatás alapján arról nem áll rendelkezésünkre információ, hogy a tradicionális és online fogyasztók elégedettségmérésének aránya hogyan alakul. Csupán annyit tudunk, hogy a megkérdezettek 13%-a használja kiskereskedelmi értékesítésre a világhálót, míg 28%-uk megrendelések fogadására is.

Ezen eredmények tükrében megállapítható, hogy a hazai vállalatok megközelítőleg fele – teljesítményi szintjétől függetlenül – fontos szerepet szán a fogyasztói elégedettség mérésének és döntésekbe való beépítésének, mely munkát tudományos eredményekkel, kutatásokkal is célszerű támogatni.

Az online fogyasztói elégedettségmérés egy online könyvesbolt esetében – empirikus kutatás eredményei (2011)

Az online fogyasztói elégedettségméréssel foglalkozó kutatásom során az elégedettség mérésére a szakirodalomból ismert és tesztelt E-S-QUAL, illetve ennek kiegészítőjét, az E-RecS-QUAL skálákat vettem alapul. Az online fogyasztói elégedettségméréssel foglalkozó skálák, valamint az e-kereskedelem területén a szakirodalom, illetve gyakorlat is egyelőre kevés tapasztalattal rendelkezik – különösen Magyarországon –, így az eredmények részletes elemzése mellett célszerűnek tartom a meglévő skálák tesztelését is (nem csak Cronbach-alfa szintjén). Először a kutatás általános jellemzőit, valamint a gyakorlati szempontból is releváns összefüggéseket mutatom be, ezután röviden összefoglalom a skálateszteléssel kapcsolatos eredményeimet és a javasolt jövőbeli kutatási irányokat.

A skála átültetése magyar nyelvre egy kétlépcsős folyamatként történt: először az eredeti skála kijelentéseit magyarra fordítottam, majd ezt vissza angol nyelvre. Mivel a magyarról angolra fordított kijelentések tartalmilag megfeleltek az eredeti angol skálának, így a skála tartalmi érvényessége megmaradt.

A kutatásról

A kutatás elvégzésére egy hazai online könyvesbolt ügyfélkörében került sor 2011 októberében, és a téma sajátossága miatt online kérdőívet használtam. A választás azért esett egy online könyvesboltra, mert a hazai 18–69 éves korosztály az interneten leginkább könyvet szokott vásárolni (NRC, 2009). A kiválasztott szolgáltató a hazai piac egyik meghatározó szereplője. Ahhoz, hogy a kutatásomat sikeresen véghezvigyem, legalább 200 fős mintára volt szükségem, ugyanis a megbízható elemzéshez ez a minimum elvárt méret (Parasuraman et al., 2005). Az egy hétig tartó lekérdezés során 352 kérdőív érkezett vissza. A minta leíró jellemzőit a 3. táblázat tartalmazza. Az adatok elemzéséhez SPSS 18 és AMOS 18 programot használtam (3. táblázat).

A minta jellemzői

A válaszadók többsége (74,5%) már több mint egy éve használja a vizsgált honlapot, és csupán 6%-uk csatlakozott kevesebb, mint 3 hónapja a felhasználók közé. A megkérdezettek 41%-a havonta legalább 9 alkalommal látogatja az online könyvesbolt weblapját, és csupán 10%-uk az, aki még sohasem vásárolt a honlapon. A többség (41%) félévente szokott vásárolni, azonban a havonta legalább egyszer vásárlók aránya is jelentős (39%). Ezek alapján megállapítható, hogy a mintába valóban olyan egyének kerültek, akik aktív felhasználói a web-shopnak. Utolsó vásárlásukkor a válaszadók átlagosan 5240 Ft-t költöttek. A legnagyobb utolsó költés 30.000 Ft volt (2 válaszadó), 48%-uk három- és ötezer forint közötti összeget fizetett, a 8000 Ft felett vásárlók aránya pedig 16,5%-os. Ez azért fontos, mert a házhozszállítás ekkora összeg felett ingyenes.

A fogyasztói elégedettség mértéke, fontosabb összefüggések

Az E-S-QUAL és kiegészítő skálája az E-RecS-QUAL 4+3 dimenzió mentén méri, az elektronikus szolgáltatás minőségét. Yang és tsai (2007) kutatása bizonyítja, hogy az E-S-QUAL, illetve E-RecS-QUAL skálák dimenziói együttesen és külön-külön is pozitívan befolyásolják az fogyasztói elégedettséget, így az eredményekből erre is következtethetünk.

Az E-S-QUAL skála összesen 22 kijelentést, a kiegészítő E-RecS-QUAL pedig 11 kijelentést tartalmaz négy, illetve három dimenzióba sorolva, melyeket 1-től 5-ig terjedő skálán kell a kitöltőknek értékelniük az alapján, hogy az adott kijelentéssel a vizsgált honlappal kapcsolatban mennyire értenek egyet (5) vagy sem (1)

A minta leírása

MINTA NAGYSÁGA		353 fő	
Neme		Mióta használja a honlapot?	
Férfi	14%	Kevesebb mint 3 hónapja	6%
Nő	86%	3–6 hónapja	6%
Életkor		6–12 hónapja	14%
20 év alatti	10%	Több mint 1 éve	75%
20–29 év	28%	Milyen gyakran látogatja a honlapot?	
30–39 év	33%	Kevesebb, mint 5 alkalommal egy hónapban	22%
40–49 év	16%	5–8 alkalommal havonta	37%
50 év feletti	13%	9–12 alkalommal havonta	18%
Iskolai végzettség		Többször, mint 12 alkalommal havonta	24%
Áltános iskola	5%	Mikor vásárolt utoljára a honlapon?	
Szakmunkás	7%	Kevesebb mint 1 hete	17%
Középiskolai/gimnáziumi érettségi	36%	1–2 hete	15%
Főiskolai	27%	2–4 hete	8%
Egyetemi	22%	4–8 hete	17%
Egyéb	3%	Régebben mint 8 hete	33%
Jövedelem		Még sohasem vásároltam az oldalon	10%
Nettó 50.000 Ft-nál kevesebb	22%	Milyen gyakran vásárol a honlapon?	
Nettó 50.000–99.999 Ft	30%	Hetente egyszer	0%
Nettó 100.000–149.999 Ft	18%	Havonta 2–3 alkalommal	9%
Nettó 150.000–199.999 Ft	12%	Havonta egyszer	30%
Nettó 200.000 – 499.999 Ft	7%	Félévente	42%
Nettó 500.000 Ft vagy annál több	0%	Ritkábban mint félévente	19%
N.a.	11%	Átlagos utolsó költés	
		5 240 Ft	

Forrás: saját készítés

(4. táblázat). A rendszerelérhetőség és -teljesítmény dimenzióinak összegzett átlagos értékelése megegyezett (4,68), ezt követi a biztonság (4,62), „leggyengébben” pedig a hatékonyságfaktort értékelték a válaszadók (4,55). A kiegészítő skála átlagos értékei ezekről kis- se elmaradnak: legjobb értékelést a válaszadó készség dimenziója kapta (4,4), ezt követi a kapcsolat (4,35), majd a kompenzáció (3,96).

Parasuraman és társai (2005) a skála megalkotásakor az általános elégedettség, illetve az összegzett minőség mellett a fogyasztók számára képviselt érték mérését is beépítették a kérdőívbe négy kérdés mentén: (1) az ár megjelenésének minősége a honlapon, (2) a használat kényelmessége, (3) az oldal ellenőrzöttsége, illetve (4) az általános érték, melyet a felhasználók a pénzükért és fáradozásukért kapnak. Ezeket 1-től 10-ig terjedő skálán mérték. Az eredmények alapján az átlagos elégedettség 9,08 értéket, míg a minőség 8,8 átlagot mu-

tat. Az érték dimenzióján belül a legmagasabb átlagot a használat kényelmessége érte el (9,00), ezt követte az általános érték (8,97), az ár megjelenésének minősége (8,7), majd az ellenőrzöttség (8,65).

Az E-S-QUAL, illetve E-RecS-QUAL skálák dimenzióinak hatását az általános minőségre és elégedettségre, valamint az észlelt érték kategóriájára PLS út modellezés módszerével vizsgáltam meg. Az eredmények alapján (2. ábra) megállapítható, hogy a hatékonyság kategóriája az, amely leginkább befolyásolja a teljes minőséget (0,56), az érték kategóriát (0,54), illetve az elégedettséget (0,36), és ezt követi a válaszadó készség dimenziója. Az E-S-QUAL skála összes elemének összegzett súlya a minőségre 0,56, az érték kategóriára 0,54, míg az általános elégedettségre 0,59. Ez utóbbi magas érték arra utal, hogy a látens változó valóban jelentős hatással bír a fogyasztói elégedettségre. Az E-RecS-QUAL skála mérési elemeinek összegzett

Az E-S-QUAL és E-RecS-QUAL skála dimenzióinak értékelés

		Átlag	Szórás
<i>E-S-QUAL</i>			
Hatékonyság		4,546	
Hat1	Az oldal segítségével könnyen megtalálom, amit keresek.	4,456	0,749
Hat2	Az oldalon belül könnyű navigálni	4,445	0,737
Hat3	Az oldal lehetővé teszi, hogy gyorsan végrehajtsak egy tranzakciót, vásárlást.	4,637	0,665
Hat4	Az információ az oldalon jól rendszerezett.	4,484	0,691
Hat5	Aloldalai gyorsan betöltődnek.	4,380	0,778
Hat6	Az oldalt egyszerű használni.	4,635	0,652
Hat7	Az oldalt könnyű megtalálni.	4,833	0,480
Hat8	Az oldal jól rendezett.	4,499	0,691
Elérhetőség		4,680	
Eler1	Az oldal mindig elérhető.	4,756	0,530
Eler2	Az oldal jól indul és jól fut.	4,589	0,647
Eler3	Az oldal nem omlik össze, nem fagy le.	4,666	0,671
Eler4	Az oldal nem fagy le, miután beviszem a rendelési információim.	4,708	0,615
Teljesítés		4,685	
Telj1	Akkor szállítják ki az árut, amikor megígérték.	4,643	0,729
Telj2	Az oldal megfelelő időkereten belül a szállításhoz elérhetővé teszi a termékeket.	4,620	0,672
Telj3	Gyorsan kiszállítják, amit rendelek.	4,569	0,736
Telj4	Az oldal kiküldi a terméket, amit rendeltem.	4,754	0,602
Telj5	Valóban van raktárkészletük azokból a termékekből, amit ígértek.	4,714	0,622
Telj6	Az oldal ajánlatai megbízhatóak.	4,799	0,491
Telj7	Pontos információt nyújt a termék kiszállításáról.	4,694	0,642
Biztonság		4,620	
Biz1	Az adatokat az internetes vásárlási szokásaimról biztonságban tartja.	4,654	0,661
Biz2	Nem osztja meg más oldalakkal a személyes adataimat.	4,632	0,691
Biz3	Hitelkártyám/bankkártyám adatait titkosan kezeli.	4,575	0,731
<i>E-RecS-QUAL</i>			
Válaszadó készség		4,401	
Val1	Az oldal megfelelő lehetőségeket biztosít a termékek visszaküldésére.	4,404	0,849
Val2	Az oldal jól kezeli az árucikkek visszaküldését.	4,304	0,911
Val3	Az oldal megfelelő garanciákat, biztosítékot nyújt.	4,469	0,803
Val4	Megmondják, mit tegyek, ha a tranzakcióm, vásárlásom nem teljesült.	4,470	0,825
Val5	Az oldal azonnal foglalkozik a felmerülő problémákkal.	4,361	0,867
Kompenzáció		3,965	
Komp1	Az oldal az általa okozott problémákért kárpótol.	4,204	0,956
Komp2	Kompenzálnak, ha a megrendelt termék nem érkezik meg időben.	3,905	1,261
Komp3	A visszaküldött termékekért házhoz jönnek.	3,786	1,263
Kapcsolat		4,358	
Kapcs2	Az oldal tartalmazza a gyártó telefonszámát.	4,423	0,816
Kapcs1	Az oldal ügyfélszolgálati képviselői onlineonline elérhetőek.	4,119	1,069
Kapcs3	Probléma esetén lehetőséget nyújt a személyes kapcsolatfelvételre.	4,532	0,753

1–5-ig terjedő skála: 1 – egyáltalán nem értek egyet az adott kijelentéssel, 5 – teljesen egyet értek. N=353 fő

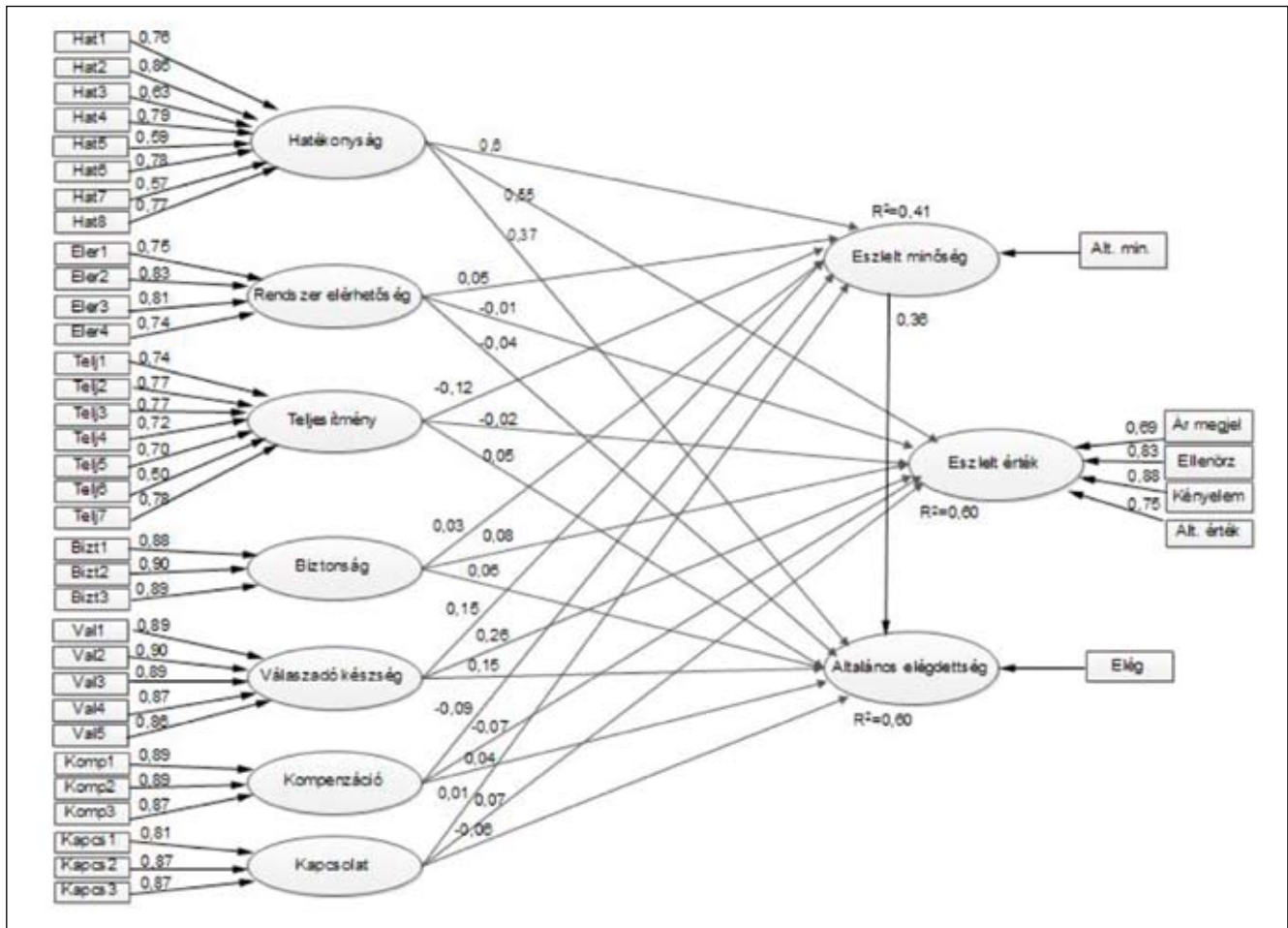
Forrás: saját készítés

hatása jelentősen elmaradt ettől: legnagyobb hatása az értékekre van (0,26), ezt követi az általános elégedettség (0,12), míg a teljes minőségre szinte jelentéktelen hatással bír (0,02). Az elemzésből az is megállapítható, hogy az általános minőségészlelés is befolyással bír az elégedettségre, az útegyüttható értéke 0,36.

tesztelésére két lépésben került sor. Véletlen módon a mintát két részre osztottam, és az egyik felén exploratív faktorelemzést hajtottam végre, amelynek Mulaik és Millsap (2000) módszere alapján egyedüli célja az volt, hogy meggyőződjek, a feltételezett faktorstruktúra tényleges létezéséről³, majd a konfirmatív faktorelemzés so-

2. ábra

Az PLS útmodellezés eredménye



Forrás: saját készítés

A skála megbízhatósága és érvényessége

A kutatás eredményeinek értelmezése mellett fontosnak tartom megvizsgálni az alkalmazott skálák megbízhatóságát és érvényességét is. Ezt azért gondolom célravezetőnek, mert az online fogyasztói elégedettségméréssel foglalkozó skálák, illetve az e-kereskedelem gyerekipőben járnak még – különösen Magyarországon. Mivel ez egy dinamikusan fejlődő terület, így az összefüggések feltárása, valamint a minőségészlelést és elégedettséget befolyásoló dimenziók pontosítása nemcsak az akadémiai élet számára, hanem a gyakorlati szakembereknek is jelentős információkat hordozhat. A skálák

rán az eredményeket ténylegesen teszteltem. Az eredeti E-S-QUAL és E-RecS-QUAL alapján a skálák elemeit 1–5-ig terjedő Likert-skálán értékelték a válaszadók. Az eloszlások ferdesége miatt (jellemzően bal oldali ferde eloszlásról beszélhetünk) azonban a változókat dichotomizálni kellett (Füstös, 2009),⁴ mely transzformáció a korrelációs számítás szempontjából jelentős.

A faktorelemzéshez a legkisebb négyzetek módszerét alkalmaztam, varimax forgatással. Az E-S-QUAL esetében a KMO-teszt értéke 0,883, míg az E-RecS-QUAL skálánál 0,91, mely értékek az illeszkedés jó-ságát mutatják. A Bartlett-teszt alapján a változók páronkénti korrelálatlansága is elvethető, tehát a fak-

torelemzés alkalmazása helyénvaló (Malhotra – Simon, 2009). A fő skála esetében a faktorok megközelítőleg az eredetihez hasonló struktúrát rajzoltak ki, azonban egyes változók faktorsúlyai 0,5-nél alacsonyabb értéket vettek fel, valamint több faktorba is húztak. A kiegészítő skála esetében nem találkozhattunk alacsony faktorsúlyokkal, azonban az eredeti struktúra nem rajzolódott ki tökéletesen, mivel két elem a válaszadó készség helyett a kapcsolat faktorba húzott. Ezek alapján érdemes további feltáró kutatásokat végezni, és elgondolkodni azon, hogy a kilógó kijelentések valóban megfelelőek-e, illetve igényelnek-e valamilyen módosítást.

Mulaik és Millsap (2000) módszere alapján folytattam a megbízhatóság és érvényesség tesztelését: az adatbázis másik felén konfirmatív faktorelemzést végeztem el. Az eredeti 22 elemes E-S-QUAL és a 11 elemes E-RecS-QUAL skálára lefuttatott konfirmatív elemzés során az illeszkedési mutatók sem mutattak megfelelő értékeket⁵. Ezen eredmények szintén arra utalnak, hogy a jelenlegi struktúrát érdemes újragondolni. A szakirodalomban elfogadott illeszkedési, illetve megbízhatósági mutatók eléréséhez további tételek törlésére, illetve átstrukturálására lenne szükség. A modellek egyszerűsítésére a Backhaus és társai (2006) által is javasolt módszerek elvégzésével került sor. Ez alapján az elfogadható E-S-QUAL esetében a 4 dimenziót összesen 14 mérési tétel határozná meg, míg az elfogadható E-RecS-QUAL skálánál a 3 dimenzió 9 mérési tételt tartalmazna. Ezeket a módosításokat csak akkor szabad véglegesen elfogadni, ha feltáró kutatásokkal a mögöttük lévő magyarázatokat is alátámasztjuk, azonban az egyértelműen kirajzolódott, hogy a skálát érdemes részletesen felülvizsgálni.

Konklúzió

A feldolgozott szakirodalmak és modellek alapján megállapítható, hogy az online fogyasztóielégedettség-mérés valóban egy újfajta gondolkodásmódot igényel, melynek legjelentősebb oka az internet mint csatorna nyújtotta sajátosságok, vagyis az interaktivitás, személyre szabás, széles körű, könnyen elérhető kínálatok tárháza, a közösség szerepe. A kutatási eredmények alapján elfogadható az a feltételezés, hogy a fogyasztói elégedettség szintjét közvetlenül a szolgáltatásminőség is befolyásolja.

A tanulmányban az E-S-QUAL, illetve E-RecS-QUAL skálákból kiindulva az volt a célom, hogy megvizsgáljam a különböző mérési tételek, illetve dimenziók hatását az általános minőségre, észlelt értékre, illetve fogyasztói elégedettségre, emellett röviden elemezzem az alkalmazott skálák megbízhatóságát és

érvényességét, ezáltal egy jövőbeli kutatási irányt fogalmaznak meg a témában. Ez a munka egy komplex modell megalkotásának első lépése, mely az e-szolgáltatásminőség és elégedettség mellett az e-lojalitást is magába foglalja.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az alkalmazott dimenziók egy része jelentős hatással bír az általános minőségészlelésre, értékre, illetve elégedettségre, azonban további kutatásokkal célszerű a modell magyarázóerejét növelni. Ezt támasztja alá a skála megbízhatóságának és érvényességének tesztelése is, ugyanis a megfelelő illeszkedéshez a jelenlegi struktúra újragondolása szükséges.

Menedzseri következtetések

Az e-szolgáltatások minőségének mérésére kialakított skálák felhasználásával a vállalatok képesek a fogyasztók elvárásait, igényeit megismerni, ezáltal sikereesebb, versenyképes stratégiát létrehozni. Nem szabad elfelejteni, hogy egy web-shoppal kapcsolatos észlelt minőség nemcsak az ott töltött idő alatti interakciók minőségétől, a honlap felépítésétől, illetve használhatóságától függ, hanem a vásárlás előtti, illetve utáni tevékenységek is jelentősen befolyásolják, mint például a szájreklám, márkaimázs, szállítás, panaszkezelés. Ez egyfajta komplex stratégiai gondolkodást igényel a vállalati szakemberek részéről, melyben számos terület – például marketing, IT, logisztika, pénzügy – összehangolt működésére van szükség. A fogyasztók által észlelt minőség, ezen keresztül a fogyasztói elégedettség szintjének feltérképezésével a vállalatok online tevékenysége tovább fejleszthető, az elégedett fogyasztók hosszú távon lojálisak tehetnek, és ezáltal a vállalat eredményessége is növelhető.

A kutatásban az E-S-QUAL és E-RecS-QUAL skálák által meghatározott hét dimenzió (hatékonyság, rendszerelérhetőség, teljesítmény, biztonság, válaszadó készség, kompenzáció, kapcsolat) hatását vizsgáltam az észlelt minőségre, értékekre, elégedettségre. Amennyiben egy web-shop általános minőség-megítélését szeretné egy vállalat növelni, akkor elsősorban a hatékonyság és válaszadó készség dimenziójának megítélését kell javítaniuk. Az első kategóriába olyan tényezők találhatók, mint az oldal egyszerű használata, rendszerezettség, míg a másodikban a különböző problémák esetén felkínált megoldási lehetőségek, mint például áruvisszaküldés, sikertelen tranzakció. A rendszerelérhetőség kategóriája – igaz, hogy csak kis súllyal – szintén befolyásolja az általános minőségészlelést, így az rendszer problémamentes működése ezt az értéket javíthatja.

Az általános értékek (ár megjelenés minősége, ellenőrzöttség, kényelmes használat, általános érték) javítása érdekében az előző két kategória mellett érdemes hangsúlyt fektetni a biztonság és kapcsolat dimenzióinak javítására is. Ide tartozik az adatok védelmének mértéke, a különböző kapcsolattartási lehetőségek, mint például online vagy telefonos ügyfélszolgálat.

Az általános elégedettségre – a rendszerelérhetőség és kapcsolat kivételével – minden kategória hatással bír. Legnagyobb befolyást a hatékonyság, az általános minőség, illetve válaszadói készség mutat, így az elégedettség növelése céljából első körben ezeken célszerű módosításokat véghezvinni.

Jövőbeli kutatási irányok, korlátok

Legfontosabb jövőbeli kutatási irányként a tesztelés során felmerülő kérdések részletesebb vizsgálatát tartom, emellett szükségesnek vélem az eredmények kereszt-értvényességének a vizsgálatát is egy újabb, független mintavétel esetében egy másik szektorból. Ennek hiánya a kutatás korlátjaként is értelmezhető.

A tanulmány számos modellt bemutatott az online szolgáltatásminőség és az elégedettség mérésével kapcsolatban, azonban ezek csak olyan honlapokra vonatkoznak, melyeken vásárolni is lehet. További kutatásokkal és tesztekkel ezek a modellek más területekre is kiterjeszthetők, egyes szektorokra specializálhatóak (mint például bankok, idegenforgalmi cégek), vagy akár az egyszerűbb, csupán információnyújtásra szolgáló vagy a márkát erősítő honlapokra leegyszerűsítethetők.

Lábjegyzet

¹ A műhelytanulmány 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.

² A minta részletes leírását Matyusz Zsolt: A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása című 2011-es műhelytanulmánya tartalmazza.

³ A módszertanról részletesen Schumacker és Lomax (2010) is írnak, és ajánlják azt a megközelítést, valamint Szócs Attila (2011) doktori tervezetében is találkozhatunk ezzel a módszertannal.

⁴ Az 1–4 értékeket 1-re, míg az 5 értékeket 5-re átkódoltuk. (Füstös, 2009).

⁵ E-S-Qual: CMIN/DF=2,677, RFI=0,741, TLI=0,82, RMSEA=0,097/ E-RecS-Qual: CMIN/DF=4,379, RFI=0,809, TLI=0,846, RMSEA=0,137. Ajánlott értékek: RMSEA<0,6 (Hu – Bentler, 1999) vagy <0,1 (Browne – Cudeck, 1993); RFI, TLI→1; Cronbach-alfa > 0,7 (Nunnally – Bernstein, 1994); CMIN/DF<2.

Felhasznált irodalom

- Anderson, R.E. – Srinivasan, S.S. (2003): E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20 (2), 123–138. o.
- Backhaus, K. – Erichson, B. – Plinke, W. – Weiber, R. (2006): *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer, 338–412. o.
- Barnes, J.S. – Vidgen, R.T. (2001): An evaluation of cyberbookshops: the webqual method. *International Journal of E-commerce*, 6 (1), 253–265. o.
- Barnes, J.S. – Vidgen, R.T. (2002): An integrative approach to the assessment of e-commerce quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3 (3), 114–127. o.
- Barnes, J.S. – Vidgen, R.T. (2005): Data triangulation in action: using comment analysis to refine web quality metrics. <http://www.webqual.co.uk/papers.htm> (letöltve: 2011. márc. 10.)
- Bressolles, G. – Durrieu, F. – Giraud, M. (2007): The impact of electronic service quality's dimensions on customer satisfaction and buying impulse. *Journal of Customer Behavior*, 6 (1), 37–56. o.
- Browne, M.W. – Cudeck, R. (1993): Alternative Ways of Assessing Model Fit. in: Bollen, K. A., Long, J. S (eds.): *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage, 136–162. o.
- Bolton, R.N. – Drew, J.H. (1991): A multistage model of consumer feelings and purchase likelihood. *Psychology & Marketing*, 9, 347–363. o.
- Boonghee, Y. – Donthu, N. (2001): Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site (sitequal). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2 (1), 31–47. o.
- Carlson, J. – O'Cass, A. (2011): Developing a framework for understanding e-service quality, its antecedents, consequences, and mediators. *Managing Service Quality*, 21 (3), 264–286. o.
- Chang, H.H. – Wang, Y.H. – Yang, W.Y. (2009): The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2 (4), 423–443. o.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján. *Magyar Minőség*, 18 (6), 6–18. o.
- Füstös L. (2009): A sokváltozós adatelemzés módszerei. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézete, Társadalomtudományi elemzések Akadémiai Műhelye
- GKIEtNet (2011): Tavaly is szárnyalt a magyarországi e-kereskedelem (GKIEtNet); <http://gkietnet.hu/hu/hirek/tavaly-is-szarnyalt-a-magyarorszag-i-e-kereskedelem/> (letöltve: 2011. szeptember 16.)
- Godwin, J.U. – Kallol, K.B. – Peeter, J.K. (2010): An assessment of customers' e-service quality perception, satisfaction and intention. *International Journal of Information Management*, 30, 481–492. o.

- Hoffman, D.L. – Novak, T.P. (2000): How to acquire customers on the web. *Harvard Business Review*, 78, 179–184. o.
- Hofmeister Tóth Á. – Simon J. – Sajtos L. (2003): Fogyasztói - elégedettség-mérés. Budapest: Alinea Kiadó
- Hu, L. – Bentler, P.M. (1999): Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1–55. o.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó
- Kolter, P. – Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 539–544. o.
- Liu, C. – Arnett, K.P. (2000): Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management*, 38 (1), 23–33. o.
- Loiacono, E.T. – Watson, R.T. – Goodhue, D.L. (2007): WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 11 (3), 51–87. o.
- Malhotra, N.K. – Simon J. (2009): Marketingkutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. in: Versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat
- Meuter, M.L. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R.I. – Bitner, M.J. (2001): Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64 July, 50–64. o.
- Minocha, S. – Dawson, L.H. – Blandford, A. – Millard, N. (2005): Providing value to customer in e-commerce environments: the customer's perspective. Preprint: chapter to appear in contemporary research in e-Marketing, 2.
- NRC Piackutató Kft. (2009): E-Commerce Trend Report 2009 – lakossági kutatás; <http://nrc.hu/termekek/ecommerce> (letöltve: 2011. szeptember 25.)
- Nunnally, J. C. – Bernstein, I. (1994): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill
- Parasuraman, A. (1997): Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154–161. o.
- Parasuraman, A. (2000): Technology readiness index (tri): a multiple item scale to measure Servqual scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420–450. o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, A.V. – Malhotra, A. (2005): E-s-qual: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (10), 1–21. o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 43–50. o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. (1991): Refinement and reassessment of the Readiness to embrace new technologies. *Journal of Services Research*, 2 (4), 307–320. o.
- Rice, M. (1997): What makes users revisit a web site. *Marketing News*, 31 (6), 12–13. o.
- Szőcs A. (2011): A fogyasztói márkaérték formatív strukturális modellje: A marketing-mix és a formatív fogyasztói márkaérték kapcsolatának vizsgálata. Tézis-tervezet, BCE
- Szűcs K. (2011): Online fogyasztói magatartás. in: Bányai Edit, Novák Péter (szerk): *Online üzlet és marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Vallejo García, M. – López Rivero, A.J. – Joyanes Aguilar, L. – Lombardo Enríquez, J.M. (2005): A study on the applicability of online service quality models in testing e-loyalty. in: Iadis international conference on www/internet 2005
- Seethamraju, R. (2006): Measurement of user-perceived web quality. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040153.pdf> (letöltve: 2011. március 18.)
- Wolfenbarger, A.M. – Gilly, M.C. (2003): Etailq: dimensionalizing, measuring and predictingetail quality. *Journal of Retailing*, 79, 183–198. o.
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46. o.

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

NÉMETH Patrícia

A KERESKEDELMI LÁNCOK CSR-TEVÉKENYSÉGE – A VERSENYPÉSSÉGÜK FOKOZÁSA¹

A kereskedelmi láncok különböző stratégiákat választhatnak, illetve alkalmazhatnak a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívások kezelésére, a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz való igazodáshoz. A tanulmányban a szerző azt vizsgálja, hogy milyen összefüggés van a társadalmi felelősségvállalásuk és a versenyképességük között, s a felelős magatartásuk javítja-e versenypozíciójukat. Bemutatja, hogy hazai viszonylatban a nagyobb forgalmat lebonyolító kereskedelmi láncok milyen CSR-tevékenységet végeznek, ez beépült-e hosszabb távú üzleti stratégiájukba, és mennyiben járul/járulhat hozzá versenyképességük fokozásához. Elemzi több kereskedelmi láncnál, hogy miképpen sikerült összeegyeztetni társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekeltségükkel, továbbá megteremthető-e a felelős működésük és a költséghatékony gazdálkodásuk összhangja. Többek között rámutat arra, hogy a gazdasági és külső szociális felelősségvállalásuk, továbbá a versenyképességük közötti pozitív korreláció megkérdőjelezhetetlen, ami win-win szituációt alakít ki.

Kulcsszavak: versenyképesség, versenyképességi vizsgálatok, vállalati társadalmi felelősségvállalás, kereskedelmi láncok forgalomelemzése, a CSR-területek (környezeti, gazdasági, belső és külső szociális) elemzése

A kereskedelmi láncok magatartását – a többi vállalathoz hasonlóan – piaczgazdasági viszonyok között a versenyben való sikeres helytállás, a profitérdekeltség határozza meg. Döntően ez befolyásolja a különböző gazdasági kérdésekhez, így a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz való viszonyukat is. A cégek versenyképességének fokozása, s ezáltal is az egységes belső piac stabilizálása lehet az egyik kiút a válságos időszakból való kilábalásra, a gazdasági visszaesés megállítására és a növekedés ütemének gyorsítására.

A CSR-felfogásnak, értelmezésnek széles körű szakirodalmát dolgozták ki az utóbbi években, évtizedekben. Ezek közül néhányat emelek ki, amelyek a kutatásom szempontjából a leginkább meghatározóak. Az üzleti szervezetek, vállalatok társadalmi felelősségét elemezve Angyal Ádám rámutat, hogy a vállalatok a profitérdekeltségük mellett a helyi közösségek és a társadalom egészéért is felelősek, továbbá a közösségi célok elérésében is motiváltak. „*Felelősségteljes az a vállalat, amelyik saját közvetlen érdekei mellett következetesen gondoskodik a közérdek, a közjó megvalósításáról is. ...Az üzleti gyakorlatban a felelős vál-*

lalti magatartás a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás.” (Angyal, 2009: 21., 23. old.) A vállalatok versenyképessége és a társadalmi felelősségvállalása szervesen összefüggenek, s egymástól elválaszthatatlan folyamatok, emeli ki Chikán Attila (2008), megfogalmazása szerint *a 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 és szolgáltatásainál inkább hajlandóak nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni.* Másképpen fogalmazva, a versenyképesség és a társadalmi felelősségvállalás a vállalat lényegéből adódóan tartoznak össze, és a tartós versenylőny elérése csak felelős üzleti magatartással valósítható meg. Megjegyzem, hogy a versenyképesség általában egy potenciális lehetőséget, képességet jelent, azaz a versenyképesség nem foglalja magába a versenyben való „győzelmet” is.

Napjainkban már aligha vitatható, hogy a társadalmi felelősség normái közé, s ott is előkelő helyre tartozik a környezeti felelősség, a természeti értékek megőrzése

érdekében végzett tudatos tevékenység, a fenntartható fejlődés követelményeinek figyelembevétele. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának további területeit képezi a *gazdasági felelősség* (milyen jellegű felső vezetőknek elkötelezettsége, döntéseinek átláthatósága, a vállalat üzleti magatartása megfelel-e az etikai normáknak stb.), a *belső szociális felelősség* (milyen mértékben teremti meg a dolgozók elkötelezettsége a vállalat felé, a munkavállalók esélyegyenlőségének biztosítása stb.) és a *külső szociális felelősség* (milyen a fogyasztói elégedettség mértéke, a helyi közösségek támogatása és foglalkoztatása stb.). A későbbiekben a kereskedelmi láncok felelősségvállalását e CSR-területek szerint elemzem részletesen.

Az európai uniós állásfoglalás a vállalatok önkéntes alapon történő felelősségvállalását hangsúlyozza, miszerint a *vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan törekvés, melynek során a vállalatok önkéntes alapon üzleti tevékenységükbe integrálnak társadalmi és környezetvédelmi célkitűzéseket is, és ezen elvek mentén alakítják kapcsolataikat az érintettekkel* (Zöld könyv, 2001). Ugyanakkor indokolt utalni arra is, hogy a vállalatoktól a társadalmi célú tevékenység elvárása csak addig a szintig megalapozott, ameddig az piaci pozícióit és profitérdekeit tartósan nem veszélyezteti. Ameddig a vállalati érdek és az elvárás közötti korreláció pozitív, addig a társadalmi célú tevékenység – azon belül a környezetvédelmi teljesítmény – elősegítheti a vállalat érvényesülését. Az elvárások azonban attól a ponttól kezdve, hogy jelentős mértékben a vállalati érdekekkel ellentétesek, már irreálissá válnak, és nem várható el a vállalatoktól a „jótékonyági intézmény” szerepének betöltése. A vállalati versenyelőny fokozásához a környezetvédelem több szempontból is hozzájárulhat: a környezetvédelmi tevékenység csökkentheti a működési kockázatot, költségmegtakarítást eredményezhet, mérsékelheti az anyag- és energiaigényességet és -felhasználást, javíthatja a nyújtott szolgáltatások minőségét és az érintettekkel (stakeholderekkel) javuló kapcsolatot eredményezhet.

Szeretném kihangsúlyozni, hogy különösen a hosszabb távon gondolkodó vállalkozás esetében a társadalmi, környezeti szempontok tudatos figyelembevétele a versenyképessége javítását, s tartós megőrzését biztosíthatja. Ez a magatartás a modern, társadalmilag felelős vállalat jellemzője, mert figyelembe veszi egyrészt a gazdasági és társadalmi környezetéhez fűződő kapcsolatait, másrészt pedig a működése során a környezetének okozott többirányú károkat (Steger – Meima, 1988). Megjegyzem, hogy a környezet védelmével kapcsolatos társadalmi igények növekedése, a magasabb szintű környezettudatosság a gazdasági fej-

lődéssel, a társadalmi jólét növekedésével a piaci sikerességben is szerepet játszó másik meghatározó elem, a fizetési hajlandóság erősödését is eredményezheti.

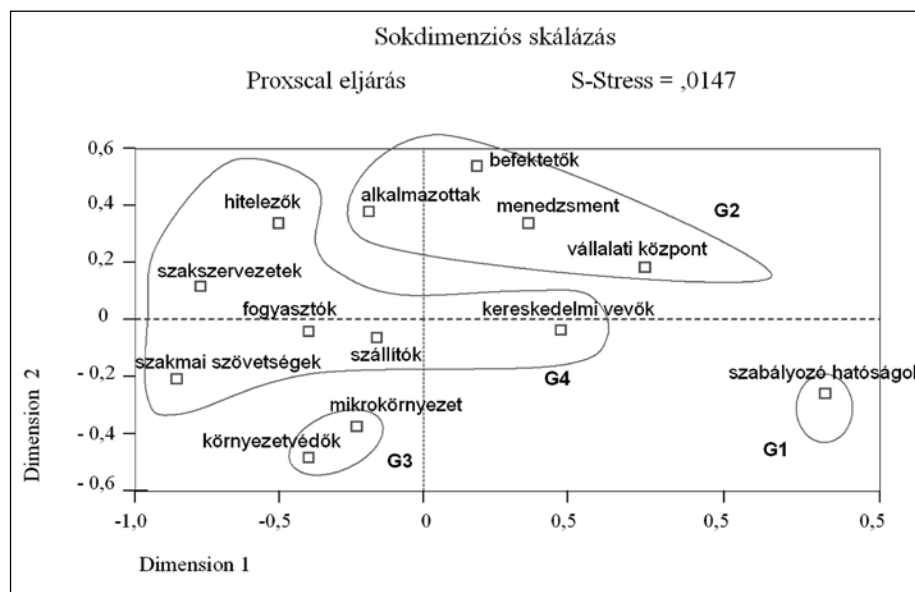
Versenyképességi vizsgálatok

Előljáróban kiemelem, hogy a kutatási eredményeim egyértelműen igazolták s alátámasztották az előzőekben felvázolt versenyképességi összefüggésekben leírtakat. A jelen kutatásom szerves folytatása volt egy korábbi, nemzetközi szintű OECD-kutatásnak², amelyben aktívan részt vettem. A kutatásaimat folytatva, a feldolgozóipari vállalatok környezetvédelmi tevékenységére vonatkozó elemzéseimet „kiegészítettem” a kereskedelmi szektor versenyképességének vizsgálatával, és elemeztem több kereskedelmi lánc társadalmi felelősségvállalását is. A hivatkozott OECD-kutatás kérdőívét alapul véve 216 feldolgozóipari és kereskedelmi vállalatra vonatkozóan végeztem felmérést 2010-ben. A vállalatok környezetvédelmi tevékenységét jellemző adatok kiértékelésére többváltozós matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam (faktorelemzés – PAF-eljárás és sokdimenziós skálázás – Alscal, Proxscal modellek). Továbbá a kérdőívek feldolgozásából kapott eredményeim megerősítésére, alátámasztására 36 vállalatnál készítettem személyesen strukturált mélyinterjúkat a környezetvédelemért felelős menedzserekkel (a cégek kiválasztása véletlenszerűen történt a foglalkoztatotti létszám nagyságának függvényében).

Az előzőekben utaltam rá, hogy a társadalmi felelősségvállalás területei között kiemelt fontosságú a környezetvédelem, ezért elsőként az erre vonatkozó kutatási eredményeimet mutatom be a feldolgozóipari cégek és a kereskedelmi szektor összekapcsolódását vizsgálva.

Kutatásaimban arra a következtetésre jutottam, hogy *a versenyben, a versenyképességben a környezeti jellemzők akkor játszhatnak szerepet, ha a környezeti érdek a fogyasztók (vevők) vásárlási döntéseit befolyásolja* (a vállalatok már egyre inkább érzékelik a környezetvédelmi jellemzők növekvő piaci szerepét). Környezetvédelmi szempontból a kereslet növekvő igényeinek kielégítésére való törekvést a szektoron belüli versenytársaknál fokozhatják a környezetbarát helyettesítő termékek és az új versenytársak általi fenyegetettség. *Az államilag előírt környezetvédelmi intézkedéseken (szabályozásokon) túl csak azon lépések esnek egybe a vállalati érdekekkel, amelyek a fogyasztói igényekkel találkoznak, s azt a termékek és szolgáltatások árában hajlandóak megfizetni.* Nem növekedhet ugyanis a versenyképesség, ha a fogyasztók (vevők) az árat elfogadhatatlanul magasnak ítélik meg.

A cégek környezetvédelmi gyakorlatát befolyásoló csoportok és szervezetek erőssége



Az 1. ábra a feldolgozóipari és kereskedelmi cégek környezetvédelmi tevékenységét befolyásoló érintett csoportok (stakeholderek) hatáserősségét tükrözi. Vizsgálataimban a vállalatok/cégek közel 80%-a a környezetvédelmi gyakorlatukra a szabályozó hatóságok (állam, helyi önkormányzatok) befolyását kiugróan fontosnak ítélte meg, s az ábrán látható, hogy e szervezet el különül a többi tényezőtől. A vállalat többi stakeholdere/ érintette további három klaszterbe sorolható a környezetvédelmi gyakorlatra való motivációs hatásuk, illetve környezetvédelmi motiváltságuk szempontjából.

Az első klaszter (G1. Szabályozó hatóságok) mint outlier tényező szerepének vállalati értékelése azt is magába foglalja, álláspontom szerint, hogy rövid távon a szabályozás követelményei és a szabályozó hatóságok (amelyek esetenként a legerősebb alkupozíciójú vevők is) versenyképességre és versenyre gyakorolt hatása relatíve a legmeghatározóbb. A befolyásolás vállalatok szerinti nagyon erős volta az „igazodás”, a magatartásalakítás közvetett hatótényezőjeként is megjelenik a vállalati döntéshozás területén. Ez a vállalati értékelés azt mutatja, hogy a hatóságok szerepe nagyon fontos a környezetvédelemben, s az állam „közvetítő” és kényszerítő közreműködése nélkül nem várható magas szintű vállalati környezetvédelmi tevékenység. Hatékony, valamint kellően szigorú állami szabályozás és ellenőrzés esetén a vállalati környezetvédelemre gyakorolt hatás a természet oldaláról egyértelműen pozitív következményekhez, fejlődéshez vezethet. Ugyanakkor ebben a kiugróan magas hatásban feltételezhetően az is közrejátszhat, hogy

1. ábra a vállalatok egy része olyan környezetvédelmi stratégiát választ, amely tevékenységükben csak a jogilag is kötelező intézkedések megtételét foglalja magába. Ezt az állítást a cégek környezetvédelmi menedzsereivel lefolytatott mélyinterjúk döntő része is alátámasztotta. Továbbá szükséges kiemelni, hogy a hazai vállalatoknál európai uniós viszonylatban alacsony a környezetvédelmi K+F, és az innovációnak ezt a típusát nem a piaci érdek, hanem elsődlegesen az állami vagy az EU-szabályozás kényszeríti ki. A vállalatok környezetvédelmi tevékenységének fejlesztésére, és azon belül beruházásaira az európai uniós jogharmonizáció, a szabályozásban megjelenő növekvő követelmé-

nyek képezik a fő kényszerítő erőt, és esetenként növekedhet a vállalat üzleti partnereinek a befolyása is. Az empirikus felmérésben szereplő vállalatok mindössze ötödrészenek van környezetvédelmi K+F tevékenysége. A mélyinterjúk során a vezető menedzserek is nagyobb részt azt állították, hogy az elmúlt 3-5 évben ebben a vonatkozásban is az EU-szabályozás hazai átvétele volt a legerősebb hatótényező. A vállalatok megítélésében a környezetvédelmi intézkedések megtételénél az egyik leggyakoribb motiváció az arculat javítása és a pozitív image kialakítása, s ezzel szervesen összefügg a problémák megoldása és a kockázatsökkentés követelménye, amit a stakeholderek nagyjából közvetlenül érzékelnek.

A szabályozó hatóságok után a második klaszterbe (G2. A vállalati belső csoportok) tartozó tényezők köre bírt a legerősebb befolyással a vállalatok környezetvédelmi gyakorlatára. A vállalatnál a stratégiai és legjelentősebb operatív döntéseket hozók – részvényesek és befektetők, vállalati központ, menedzsment – magatartását különböző tényezők, többek között a szabályozás, a külső stakeholderek, a piaci viszonyok és lehetőségek befolyásolják. Sem a klaszter e csoportjainál (akiknek döntései tehát meghatározóan nem autonómok), sem pedig a klaszter negyedik, alkalmazotti csoportjánál nem mellékes azonban környezeti tudatosságuk és elkötelezettségük szintje sem.

A harmadik klaszter (G3. A vállalaton kívüli környezetérzékeny csoportok) két tényezője – a környezetvédők és a mikrokörnyezet –, bár eltérő okokból,

egyrészt a vállalat környezeti magatartása által a „közvetlenül” érintettnek, másrészt a magatartás hatásaira, következményeire a legérzékenyebbnek minősíthető. A környezetvédők és szervezeteik esetében aktivitásuk magas szintű környezetvédelmi ismereteikből, felkészültségükből és erős környezettudatosságukból következik. A mikrokörnyezetre, vagyis a vállalat közvetlen környezetében lévő közösségi csoportokra pedig egyes környezetkárosító elemek (pl. por, levegőszennyezés, zajártalom) hathatnak aktivizálóan. A két csoport helyzetéből és magatartásából következhet az, hogy a vállalatok átlagosan a közepesnél fontosabbnak minősítették befolyásukat a környezetvédelmi gyakorlatukra.

Ellentétben a második és a harmadik klaszterrel, a *negyedik klaszternél (G4. A vállalat külső kapcsolatrendszere)* megjelenő eredmények részben összefüggnek azon feltételezéssel, hogy *a fogyasztói igények, a vevők hosszabb távon relatíve legerősebben befolyásolják a környezetvédelem versenyképességet meghatározó szerepét.* A vállalat szállítóinak hatáserősségét a válaszadók átlagosan a közepesnél gyengébbnek ítélik meg. Ez rávilágít azon tényre, hogy a gyengébb alku pozíciójú szállító kevésbé tudja érvényesíteni a környezetkímélőbb szállítási mód alkalmazásából adódó esetlegesen magasabb költségeit. Megjegyzem, hogy fokozott környezeti terhelést okoz például a kereskedelmi láncok beszállítóinak tehergépkocsi- és kamion-

Összességében megállapítható volt, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok/cégek leginkább azokra a környezeti tényezőkre (anyag- és energiafelhasználás, hulladékgazdálkodás) fordítanak figyelmet, amelyek a legnagyobb és legközvetlenebb költségkihatásúak, vagyis a környezetterhelés csökkentésével párhuzamosan jelentkező költségmegtakarítás versenyképességet javító hatása érvényesül. A hazai vállalati magatartás-jellemzők így a Porter-féle „nyer-nyer” modellt lehetséges (természetesen nem mindenre kiterjedő) általános megvalósítását is alátámasztják. A gazdasági verseny hatékonysági funkciója által kikényszerített költségcsökkentés révén *nyer a természet* az alacsonyabb terhelése, károsítása következtében. Továbbá *nyer a vállalat* az alacsonyabb költségek által az árversenyben létrejövő jobb pozíciója következtében. *Nyer a fogyasztó, a lakosság* kétszeresen is: egyrészt a környezet kevésbé romló vagy javuló állapota által biztosított jobb minőségű életlehetősége, másrészt közvetlenül a relatíve olcsóbban megvásárolható, jobb környezeti paraméterekkel rendelkező termékek következtében. Ugyanakkor az is egyértelmű, hogy ez az összetett kapcsolat- és hatásrendszer miatt nem egyedüli befolyásoló tényező. A vállalatok eltérő stratégiája, a környezetvédelem esetenként nagyon magas költségei ezzel – a „nyer-nyer” modellel – ellentétes állapotot is eredményezhetnek a vállalati hatásjellemzőkben.

1. táblázat

A stakeholderek környezetvédelmi tevékenységre gyakorolt befolyásának erőssége

(ötös skálán)

Befolyásoló csoportok*	Átlag	Szórás Q	Befolyásoló csoportok*	Átlag	Szórás Q
1. Szabályozó hatóságok (állam, önkormányzatok, bíróságok)	2,79	0,43	8. Terméket és szolgáltatást beszállítók	2,01	0,66
2. Vállalati központok	2,51	0,62	9. Fogyasztók (háztartások)	1,99	0,72
3. Kereskedelmi vevők/szektor	2,39	0,63	10. Más alkalmazottak	1,93	0,65
4. Menedzsment alkalmazottak	2,32	0,68	11. Bankok és egyéb hitelezők	1,86	0,73
5. Részvényesek és befektetők	2,17	0,76	12. Ipari/kereskedelmi szövetségek	1,72	0,68
6. Közösségi csoportok	2,11	0,70	13. Szakszervezetek	1,58	0,61
7. Környezetvédő szervezetek	2,06	0,74	14. Egyéb szervezetek	0,97	0,55

* A befolyásoló/érintetti csoportok meghatározása az OECD-kérdőív ismérvei alapján történt

forgalmából adódó levegőszennyeződés. E klaszterben szereplő további elemek – a szakszervezetek és a bankok/hitelezők – hatását a vállalatok kevésbé fontosnak minősítették. Nyilvánvalóan ebben az is szerepet játszik, hogy e csoportok preferencia-, illetve igényrendjében a vállalatokkal szemben nem a környezetvédelem szerepel kiemelt helyen.

Az 1. táblázat adatai közvetetten támasztják alá az előzőekben körvonalazott állítást, miszerint hosszabb távon a fogyasztói (vevői) igények befolyásolják relatíve legerősebben a környezetvédelem versenyben játszott szerepét. A vállalatok a kereskedelmi vevők befolyásának erősségét a tényezők közötti sorrendben a harmadik helyre tették, ami a kereskedelmi szektor

magatartásának pozitív irányú változását jelzi. Azonban az átlagos középértéknél valamivel gyengébbnek, csak kilencediknek értékelik a lakossági fogyasztóknak a környezetvédelmi tevékenységükre gyakorolt hatását. Ez nyilvánvalóan azzal is összefügg, hogy Magyarországon napjainkban még viszonylag alacsony a lakosság környezeti tudatossága s a környezeti jellemzőkkel kapcsolatos igényessége.

Kiemelem, hogy véleményem szerint a kereskedelmi szektor környezetvédelmi magatartásának megítélése pozitív irányba változott. A korábbi felmérésekhez viszonyítva a jelenlegi kutatásomban a vállalatok relatíve lényegesen nagyobb hatást tulajdonítottak a kereskedelmi vevőknek/szektoroknak, mint környezetvédelmi tevékenységüket befolyásoló csoportnak.

Társadalmi felelősségvállalási elemzések a kereskedelmi láncoknál

A válságból való kilábalás időszakában különösen fontos, lényeges kérdés, hogy a vállalatok *mennyire tartják szükségesnek a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásaik együttes, hatékony kezelését*, és mennyiben építik be ezeket a szempontokat

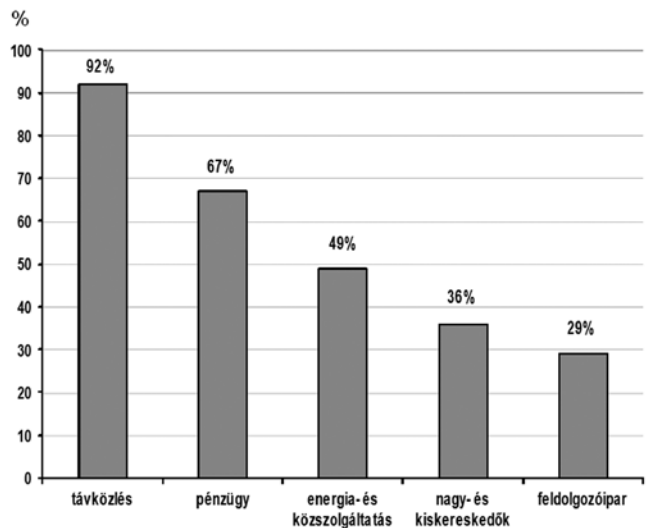
- az üzleti stratégiájukba,
- vállalatirányításukba, és
- milyen mértékben vonják be érintettjeiket a döntési folyamatokba (a tájékoztatások és a visszajelzések fogadása révén).

Napjainkban elsősorban azt várjuk el egy vállalatától, hogy megbízható, átlátható és érthető tájékoztatást adjon tevékenységéről, szolgáltatásairól és termékeiről. Ennek az érintetti tájékoztatásnak a mértéke és a minősége határozza/alapozza meg a vállalat hírnevét, a reputációját. A vállalatok CSR-konceptiójának ismertsége révén válhat versenytényezővé a felelős tevékenységük (a márkanévhez hasonlóan) – hangoztatják az ilyen jelentések készítésével foglalkozó tanácsadók. Véleményem szerint azonban *nem elégséges a vállalatnak a társadalmi felelősségvállalását hirdetnie, hanem úgy is kell cselekednie*. Ennek vizsgálatával foglalkozom a továbbiakban néhány nagyobb, hazánkban működő kereskedelmi láncra vonatkozóan.

Az utóbbi néhány évben a cégek a gazdasági válság hatására fokozott figyelmet kezdtek fordítani a társadalmi felelősségvállalási tevékenységük beépítésére a kommunikációs stratégiájukba, azonban ez a hazánkban működő nagy- és kiskereskedelmi cégekre még kevésbé jellemző. A 2. ábra azt mutatja, hogy hazai viszonylatban az egyes ágazatokban a TOP 200-ba tartozó cégek mennyiben foglalkoznak a felelős társadal-

2. ábra

CSR-jelentések készítésének aránya néhány ágazatban (2011)



Forrás: B&P Braun&Partners 2010. évi elemzésének részbeni felhasználása

mi tevékenységük „keretrendszerbe” foglalásával, és ennek közzétételével, vagyis hány százalékuk készít, illetve készített CSR-jelentést. Látható, hogy 2011-ben a nagy- és kiskereskedők alacsony, csupán 36%-a rendelkezik ezzel, de ez nem jelenti azt, hogy a többieknek hiányzik az ez irányú tevékenység.

Kutatásomban megvizsgáltam, hogy az összes árbevételük alapján a legnagyobb tíz magyarországi működésű kereskedelmi lánc a fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében miképpen tevékenykedik a társadalmi felelősségvállalás szemszögéből. Ez a tevékenységük mennyiben járul/járulhat hozzá versenyképességük fokozásához, és sikerült-e összeegyeztetni a társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekeltségükkel. A vizsgálati kört a 2. táblázat mutatja be, ahol a kereskedelmi láncok a 2010. évi összes forgalmuk csökkenése szerint vannak felsorolva. Megjegyzem, hogy az előrejelzések alapján a 2011. évre becsült árbevételi adatok alapján nincs érdemi módosulás ebben a rangsorban. A táblázat tartalmazza továbbá, hogy elemzéseim szerint a társadalmi felelősségvállalás különböző területei (környezeti, gazdasági, belső szociális és külső szociális) szerint rangsorolva az egyes kereskedelmi láncok milyen helyezést értek el a vizsgálati időszakban.

Az elemzéseimbe még bevontam az IKEA Lakberendezési Kft.-t is, mivel az IKEA Svédországban vezeti a CSR TOP-listát, s Magyarországon történő terjeszkedésével is a felelős vállalati magatartás mintáját próbálta megvalósítani. Megvizsgáltam továbbá a német Neckermann cég (a 3. legnagyobb csomagküldő szolgálat/katalógusház a német piacon) felelősségváll-

**A kereskedelmi láncok (fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelme) rangsora
a társadalmi felelősségvállalás területei szerint 2011-ben**

Cégek neve	Összes forgalom* Mrd Ft	Társadalmi felelősségvállalás rangsora**				
		Környezeti	Gazdasági	Belső szociális	Külső szociális	Összesített
1. Tesco-Global Áruházak Zrt.	666,5	4 (71%)	4 (79%)	4 (74%)	2 (78%)	3. (75%)
2. CBA Kereskedelmi Kft.	555,0	2 (74%)	2 (88%)	3 (75%)	1 (83%)	2. (80%)
3. Coop Hungary Kft.	510,0	9 (26%)	3 (85%)	7 (51%)	3 (76%)	6. (58%)
4. Spar Magyarország Ker. Kft.	381,3	1 (94%)	1 (90%)	1 (86%)	4 (75%)	1. (86%)
5. Reál Hungária Élelmiszer Zrt.	360,0	8 (32%)	5 (72%)	8 (49%)	7 (42%)	9. (50%)
6. Auchan Magyarország Kft.	224,8	6 (51%)	7 (68%)	5 (56%)	6 (63%)	5. (59%)
7. Lidl Magyarország Ker. Bt.	221,0	10 (26%)	10 (55%)	9 (48%)	10 (37%)	10. (41%)
8. Metro Kereskedelmi Kft.	209,9	3 (73%)	8 (62%)	2 (76%)	9 (48%)	4. (65%)
9. Penny Market Kft.	160,8	5 (65%)	9 (61%)	10 (41%)	5 (64%)	7. (55%)
10. Cora Magyar Hipermarket Kft.	96,6	7 (41%)	6 (69%)	6 (54%)	8 (53%)	8. (54%)

* Összes forgalom adatok 2010-re vonatkoznak, kivéve Tesco-Global: 2010. 03. 01. – 2011. 02. 28. pénzügyi éve.

** Zárójelben a cégeknek az egyes társadalmi felelősségvállalási területek szerinti teljesítménye szerepel, %-ban

lálási tevékenységét, mivel ebben a témában képviselői többször tartottak vitaindító konferencia-előadást Magyarországon, a Követ Egyesület szervezésében az elmúlt években. Tekintettel arra, hogy e két utóbbi cég értékesítési profilja eltér az előzőektől, így az egységes összehasonlíthatás érdekében ezek társadalmi felelősségvállalási tevékenységét külön értékeltem.

A vizsgálataim információs bázisa egyrészt a kiválasztott cégek on-line kommunikációja volt, másrészt személyes strukturált mélyinterjúkat folytattam az egyes kereskedelmi cégeknél a környezetvédelmi³ és a társadalmi felelősökkel (a kommunikációs vezetőikkel), harmadrészt pedig kérdőíves felmérést végeztem (124 kitöltött kérdőív) néhány érintetti csoportnál (fogyasztók, beszállítók, alapítványok, alkalmazottak). Megállapítható volt, hogy valamennyi kereskedelmi cég CSR-jelentéseiben, illetve on-line kommunikációjában és különböző információs anyagaiban (szakmai anyagok, újságok, szórólapok stb.) működésének csak a pozitív oldalát, a pozitív tevékenységét és az eredményeit tünteti fel. Ezért megvizsgáltam azt is, hogy a 2007–2011. évek között a különböző szakmai szervezetek, így a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság, a Tudatos Vásárlók Egyesülete, a Gazdasági Versenyhivatal, a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal, valamint az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Hivatal *jelentései milyen „értékelést” tartalmaznak a vizsgált kereskedelmi cégekről.* Ez azért volt szükséges, mivel az utóbbi években ezek a szakmai szervezetek nagyobb összegű bírságokat róttak ki a kereskedelmi láncokra különböző jogszabálysértések és fogyasztóvédelmi szabálytalanságok miatt.

A 3. táblázatban foglaltam össze, hogy az egyes felelősségi területeken milyen szempontok alapján vizsgáltam meg a kereskedelmi láncokat, és egy 1-től 10-es értékű skálán mérve milyen átlagos mérőszámokat kaptam. Megjegyzem, hogy a négy szempontrendszer szerinti elemek értelem szerűen szervesen összefüggnek, s a cégek tevékenységében kölcsönhatásuk érvényesül. A táblázat adataiból látható, hogy vizsgálati szempontjaim alapján a tíz kereskedelmi lánc átlagosan a környezeti felelősség terén 55%-os, a gazdasági felelősség terén 73%-os, a belső szociális felelősség terén 61%-os teljesítményt ért el és a külső szociális felelősség terén 64%-ot teljesített a maximálisan elérhető 100%-ból.

A CSR-vizsgálatból levont általános megállapítások

Minden vizsgált kereskedelmi lánc a különböző információs anyagaiban (a cég honlapja, szakmai lapok, konferenciaanyagok stb.) általánosságban leírta, hogy tudatos környezetvédelmi és felelős társadalmi tevékenységet folytat. Célja a környezet fokozott védelme mellett költségeinek csökkentése, piaci pozícióinak javítása (ami a válságidőszakban különösen fontos), továbbá szeretné érintettjei közül a vevők és az alkalmazottjai elégedettségét növelni, valamint a beszállítókkal mindkét fél számára előnyös kapcsolatot kialakítani. Átfogó fenntarthatósági jelentést a tíz kereskedelmi láncból az eddigiekben csak három külföldi tulajdonú lánc készítettett vagy készített: a Spar részére az Alternate Kft. készítette, a Tesco-Global részére a Braun&Partners dolgozta ki, és a Metro esetében a

**A vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjainak* átlagos értékei
a vizsgált 10 kereskedelmi láncnál**

(tízes skálán)

Környezeti felelősség	Átlagos érték	Gazdasági felelősség	Átlagos érték
1. szelektív hulladékgyűjtés	6,1	1. vezetői felkészültség/felelősség	7,7
2. erőforrások (energia, víz) hatékonyabb felhasználása	6,8	2. döntések átláthatósága	6,7
3. megújuló energiák felhasználása	3,2	3. etikus üzleti magatartás	7,3
4. zöldberuházások és technológiák	5,1	4. termékválaszték és -fejlesztés	7,4
5. szállítás környezeti hatásmérése	4,7	5. versenyképességre törekvés	8,0
6. környezettudatos termékfejlesztés	6,6	6. innovációs beruházás	5,5
7. beszállítók környezeti minősítése	5,3	7. beszállítói partnerek érdekei	6,9
8. papírfelhasználás csökkentése	5,7	8. antikorrupciós üzletpolitika	7,7
9. hulladék-újrahasznosítás	5,1	9. felelős lobbitevékenység	7,8
10. környezetbarát csomagolóanyagok	7,0	10. ügyfelek megtartása	8,4
11. környezetbarát munkahelyek	4,7	11. hírnév/célgérték	6,1
12. károsanyag-kibocsátás csökkentése	6,8	12. jogi felelősség	6,9
13. költségmegtakarítás másodnyersanyagok újrahasznosításából	3,8	–	—
14. jogi felelősség	6,4	–	—
Átlagos érték %-ban (max. 140 pont)	55%	Átlagos érték %-ban (max. 120 pont)	73%
Belső szociális felelősség	Átlagos érték	Külső szociális felelősség	Átlagos érték
1. munkakörülmények	7,6	1. fogyasztói elégedettség	7,6
2. oktatás és képzés	6,3	2. fogyasztóvédelmi előírások	7,5
3. szociális juttatások	6,3	3. panasz(reklamáció)kezelés	6,4
4. kollektív szerződés/etikai kódex	4,6	4. adományozás	7,1
5. esélyegyenlőség biztosítása	4,6	5. karitatív tevékenység	4,9
6. karrierlehetőség/karriertervezés	6,4	6. önkéntes munka vállalása	3,0
7. alkalmazottak teljesítménymérése	4,8	7. „részvétel” a tudományban	4,4
8. menedzsment teljesítménymérése	7,4	8. termékinformáció és -címkézés	6,9
9. családbarát munkahely	6,0	9. termékminőség	7,4
10. alkalmazotti elégedettség (7.-8.)	6,7	10. akciós vásárlás	7,2
11. munkavédelmi követelmények	5,2	11. kedvezményes vásárlás	8,7
12. női vezetők aránya	3,5	12. kommunikáció az érintettekkel	7,5
13. szakszervezetek/érdekvédelem	5,5	13. megbízhatóság/hitelesség	7,3
14. gyermekmunka	10,0	14. helyi közösségekkel kapcsolat	4,9
—	—	15. szakmai szervezetekkel kapcsolat	4,5
Átlagos érték %-ban (max. 140 pont)	61%	Átlagos érték %-ban (max. 150 pont)	64%

* Az értékelési szempontok összeállításánál részben felhasználtam az Alternate Kft. és a Követ Egyesület elemzéseit.

saját szakemberei készítették az anyavállalata standardjai alapján. Ezek a CSR-jelentések természetesen a nemzetközi standardok alapján készültek. *Bemutatott értékelési szempontjaim szerint – a kereskedelmi láncoknak a médiában és az on-line kommunikációban közzétett tevékenységük, a lefolytatott mélyinterjúk és a kérdőíves felmérés eredményei alapján, valamint figyelembe véve az előzőekben felsorolt szakmai szervezetek negatív értékeléseit – ez a három cég a leginkább fele-*

lősnek minősítettek között van, sorrendben az 1., a 3. és a 4. helyet foglalják el. A probléma viszont az, hogy 2007-től a szakmai szervezetek ezekre a cégekre rótták ki a legnagyobb bírságot (legtöbbet a Tesco-Global fizetett): például lejárt szavatosságú termékek árusítása (bébiételek, fagyasztott áruk), termékárazási és címkézési problémák, akciós termékek szabálytalan meghirdetése, munkavédelmi követelmények be nem tartása, munkabérek és túlóradíjak ki nem fizetése és vevői

VEZETÉSTUDOMÁNY

panaszkezelés következtében, valamint dohányárak reklámozása, 18 év alattiak dohányáruval és szeszes itallal való kiszolgálása miatt. *Szükséges kihangsúlyozni, hogy a három cég a fenntarthatósági jelentéseiben a megbírságot területeken hangsúlyozta ki leginkább a felelősségvállalásának pozitívumait* (természetesen a hibáikat, szabálysértéseiket nem említették meg). Úgy tűnt számomra, mintha a szakmai szervezetek felé mintegy „jeleznék”, hogy foglalkoznak a problémával, és kiküszöbölik azt. Azonban a CSR-jelentésük készítésének időszakában is sorra követték el a szabálysértéseket. Felmerül a kérdés, hogy a fenti cégek működése mennyiben minősíthető társadalmilag felelősnek, noha vitathatatlan tény, hogy tevékenységük pozitívumai meghaladják a hivatkozott szakmai szervezetek értékelése szerinti negatívumokat.

A három magyar tulajdonú kereskedelmi lánc – a CBA, a Coop és a Reál – nem rendelkezik felelősségvállalási jelentéssel, de az értékelésem alapján sokoldalú társadalmi felelős tevékenységet végeznek. Kiemelkedő közülük a CBA felelős tevékenysége, ami vetekszik az előzőekkel (Spar, Tesco-Global, Metro), sőt összességében sorrendben a 2. helyezést kapta. Ezt bizonyítják a nemzetközi piacon való gyors terjeszkedése és a nemzetközi minősítésben kapott termékdíjai is. A többi négy külföldi tulajdonú (Auchan, Penny Market, Cora és a Lidl) kereskedelmi lánc felelős tevékenysége – értékelésem szerint – lényegében részben a magyar tulajdonú Coop és a Reál kereskedelmi láncok szintjén van, részben pedig lemarad tőlük. Megjegyzem, hogy átfogó CSR-jelentéssel az Auchan, a Penny Market, a Cora és a Lidl kereskedelmi láncok sem rendelkeznek.

Megállapítható volt továbbá, hogy a nagyobb formátumú lebonyolító kereskedelmi láncok közül a Spar, a CBA, a Tesco-Global és a Metro az árbevételük arányában magasabb beruházási összeget fordítanak a környezeti intézkedésekre, továbbá tudatosabb a gazdasági felelősségvállalásuk is (a különböző szakmai szervezetek eseti bírságolása ellenére).

Környezeti felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A vizsgált kereskedelmi láncok környezeti felelősége, elkötelezettsége még nagyon differenciált. A többségük még nem ismerte fel, hogy a környezetvédelem milyen lehetőségeket kínál számukra a gazdálkodásukban, a fokozottabb anyag- és energiatakarékosság, a hulladék-újrahasznosítás stb. révén. Az utóbbi néhány évben a Spar, a CBA, a Metro és Tesco-Global kereskedelmi láncoknál jelentős előrelépés figyelhető meg ebben a vonatkozásban is. Ez a négy cég a környezeti-

szempont-értékeket lényegesen az átlagos érték (55%) felett teljesítette tevékenysége során, és a bemutatott 14 szempont szerint környezeti teljesítményük a következő: Spar 94%, CBA 74%, Metro 73% és Tesco-Global 71%. Ezek a cégek az új beruházásaiknál (áruházak, logisztikai központok építésénél) már „zöld” beruházási szempontokat („zöld” üzemeltetési technológiát) valószínűsítik meg, az európai uniós mérce szerint.

Kiemelhető a Spar üllői logisztikai központja (2005-ben adták át), ahol a természetből nyert rétegvizet használják fűtésre és hűtésre, tehát nincs széndioxid-kibocsátás. Továbbá a CBA 2012-ben átadott Prima szupermarketüzletében a meleg vizet döntően napkollektorok biztosítják, és az esővizet is újrahasznosítják (mosdók, öntözés). A cégek a meglévő áruházai, logisztikai központjaik felújításánál inkább jelentős energiatakarékossági intézkedéseket valószínűsítanak meg, valamint racionalizálják a szállításoknál az üzemanyag-felhasználást (pl. a Spar járművezetőit és beszállítóit erre vonatkozóan külön oktatásban részesíti), csökkentve az energiaráfordítás költségét és a károsanyag-kibocsátás mértékét. A Spar, a CBA, a Metro és Tesco-Global cégeknél nagy előrelépés történt a szelektív hulladékhasznosítás területén is, az áruházukban keletkező szerves és szervetlen hulladékot egyre növekvő mértékben szelektíven gyűjtik (jelenleg kb. 50-80%-ban), és minden lehetséges formában újrahasznosítják erre szerződött partnerekkel. Ezzel a másodnyersanyagok hasznosításából származó bevételek révén szintén költségeket takarítanak meg. Kiemelem, hogy a vevőktől is átveszik szelektíven a hulladékot díjfizetés nélkül, a láncok üzleteiben elhelyezett szelektív gyűjtőszigeteken. Megjegyzem azonban, hogy a papírfelhasználásuk csökkentése irányába még tovább lépések megtétele szükséges, a papírmentes irodai folyamatok összes előnyét még egyik cégnél sem használják ki.

A környezeti felelősség vonatkozásában az IKEA és a Neckermann teljesítménye példaértékű, az értékelési szempontjaim szerint 96%-os, illetve 93%-os.

A vizsgálatba bevont többi cégnél (Coop, Reál, Auchan, Lidl, Penny Market és Cora) csak „nyomokban” találhatók különböző környezetvédelmi intézkedések, így a teljesítményük 26–55% között mozog, és ezáltal „lerontják” az átlagos értékeket, ami így 55%-ra csökkent.

Gazdasági felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A kereskedelmi láncok *felsővezetésének magas színvonalú felkészültsége* egyértelműen megállapítható, de a felelősségvállalásukkal kapcsolatosan „esetenként”

problémák merülnek fel, amit a következő megállapításaim is tükröznek. Általában nincs külön üzleti etikai kódexük (kivéve Spar), és a *beszállítói partnerek érdekei* sokszor nem érvényesülnek a magasabb fogyasztói árból való részesedés során, a beszállítókkal szemben gyakran gazdasági erőfölényükkel visszaélnek (egyoldalúan határozzák meg az átvételi árakat, vagy olyan szolgáltatásért is díjat kérnek, amelyet a beszállítók nem vesznek igénybe).

Összességében tehát nem mindig tartják be a kötelező jelleggel elkészített üzletszabályzatukban leírtakat. Ez alól leginkább kivétel a Spar, 2010-ben a beszállítók a legjobb üzleti partnernek minősítették. A másik „szélsőséges” cég a Metro, amelyiket a GVH állandóan büntet, mivel a beszállítóinak rendszeresen 30 napon túl fizet, és sok esetben a beszállítóknak az igénybe nem vett szolgáltatásokért is fizetnie kell. A kereskedelmi láncok üzletpolitikájában esetenként megjelenik a *korruptió* (kivéve Reál, ezért szakmai elismerést is kapott), pl. hamisított termékeket és lejárt szavatosságú termékeket értékesítenek, vagy magyar terméként hoznak forgalomba valamely környező országból származó terméket – bár „látszatra” mindent elkövetnek az ügyfelek/éríntetteik megtartásáért.

Megjegyzem, hogy a cégek hírnevének értékelésekor a Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE) 2010. évre közzétett cégmércéjét vettem alapul, de azt korrigáltam a cégeknél történt 2010–2011. évi változásokkal, amit a TVE már nem vett figyelembe. Például a környezeti jelentés hiányáért való pontlevonást korrigáltam azon cégeknél, amelyek valamilyen formában azóta közzétették a felelős környezeti tevékenységük részleteit.

Értékelésemben gazdasági szempontból a leginkább felelősen működő cégek a Spar és a CBA bizonyult 90%-os, illetve 88%-os teljesítménnyel, majd utánuk következett a Coop 85%-kal, továbbá a Tesco-Global 79%-kal, a többi cég az átlagos érték (73%) alatt, 55–72% között mozgott.

Az IKEA gazdasági felelőssége „alkalmazkodik” a magyar viszonyokhoz, de azért az előzőekben vizsgált tíz cég legjobbjai között van, 85%-os a teljesítménye. Üzletpolitikájában magyar területen azt a szemléletet érvényesíti, hogy nem a jobb minőségű és modernebb típusú termékeket szállítják hazánkba (ez főként a kiegészítő termékekre érvényes), és kisebb a termékválasztéka is, mint az észak-európai országokban megnyitott áruházaiiban. A Neckermann cég teljesítménye „csak” 89%-os, mivel az innovációs beruházásait (logisztikai központok, irodaépületek) a saját értékelése szerint is növelnie lehetne, továbbá a beszállító partnereinek érdekeit sem preferálja minden esetben.

Belső szociális felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A kérdőíves felmérésben kapott válaszokat – a szempontrendszer elemeiből következően – a belső és a külső szociális felelősség értékelésénél vettem döntően figyelembe. A belső szociális felelősségi szempontok szerinti 61%-os átlagos érték a kereskedelmi láncok nagyon differenciált értékelési számértékeiből alakult ki (2. táblázat). Látható azonban az is, hogy az egyes szempontok szerinti átlagos értékek szintén eléggé különbözőek a 10-es skálán (3. táblázat). A legnagyobb eltérések az alkalmazottak *oktatásában, képzésében* mutatkoztak a cégek között; itt kiemelhető a Spar ez irányú felelőssége, saját akkreditált képzést tart fenn több oktatási szinten. A többi külföldi tulajdonú cég közül a nagyobbak (Tesco-Global és a Metro) csak tréningeket szerveznek alkalmazottjaik részére, s erre pályáztatják meg az utolsó éves felsőfokú képzésben tanuló hallgatókat is, mintegy karrierlehetőség ígértét kínálva részükre. Ugyancsak differenciált mértékben foglalkoznak a cégek az alkalmazottjaik *karrierlehetőségével*. Ez alól kivétel a Spar, amely mind a fizikai, mind a szellemi foglalkozású dolgozóinál biztosítja a karrier lehetőségét és a foglalkoztatottak általi tervezhetőségét. A Tesco-Global és a Metro pedig nemzetközi hálózatában esetenként támogatja a felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozóinak a karrierjét.

A *munkakörülmények biztosításával* több esetben problémák merültek fel: a fizikai és az ügyviteli alkalmazottak részére a túlórákat sokszor nem fizetik ki, a szabadnapokat és a pihenőnapokat nem biztosítják, a munkaidő-nyilvántartásról „kettős könyvelést” vezetnek. A *munkavédelmi követelmények* betartása nagyon kedvezőtlen képet mutat, gyakorlatilag minden kereskedelmi láncnál magas összegű az ez irányú bírságolás is az ellenőrzések során. (Kiemelem, hogy a bírságolási értékek „beszámításai” tükröződnek a 3. táblázatban szereplő alacsony átlagos értékben.) A *felső és középvezetésben a nők aránya* rendkívül kedvezőtlen, kivétel a Spar, ahol közel 80%-os ez az érték.

Az IKEA belső szociális felelősségével 76%-os teljesítményt ért el: az esélyegyenlőség biztosítására, a munkakövetelmények betartására és a női vezetők arányára kapott kevesebbet a maximálisan elérhető 10 pontnál⁴. (A Spar 86%-os teljesítményt ért el ezen a felelősségvállalási területen, ami a legmagasabb érték volt a vizsgált cégek között).

Megjegyzem, hogy hazánkban a kereskedelmi láncoknál nem alkalmaznak gyermekmunkát, a nemzetközi standardok miatt került be az értékelésbe ez a szempont is. (A vizsgált cégeknek ez kedvezett, miután 10–10 pontot kaptak rá, s ez megemelte a belső szociális szempont szerinti teljesítményértéküket).

Külső szociális felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

Megítélésem szerint a cégek külső szociális felelősségvállalása befolyásolja leginkább a fogyasztói magatartást, vagyis a fogyasztók (vevők) termékekért és szolgáltatásokért való fizetési hajlandóságát, s ezáltal a cégek versenyképességének megítélését. A *fogyasztói elégedettség* mérésekor nagyon differenciált pontszámokat kaptam, ez a 10-es skála 7,6-os átlagos értékében kevésbé látszik, mivel ebben az értékben komplexen tükröződik egyrészt (közvetlenül) a bolti kiszolgálás minősége, a boltok tisztasága stb., másrészt (közvetetten) a 2., 3., 8., 9., 10. és 11. szempontok értékeinek hatásai is. A *fogyasztóvédelmi előírások* betartásával több kereskedelmi láncnál változatlanul probléma merül fel, például jelentősek a bírságok a hamisított termékek, a romlott fagyasztott termékek, a lejárt szavatosságú termékek árusítása miatt, vagy az iparcikkek értékesítésénél hiányzik a használati utasítás. Az *adományozás* a cégek többségénél nagyobb összegű és sokirányú (árvízkárosultak, vörösiszap-károsultak, sport stb. támogatása). Kisebb mértékű viszont a karitatív, egészségmegőrző támogatásuk adományozás formájában, de minden cég honlapján széles körű az egészséges táplálkozásra való figyelemfelhívás, és ételreceptek is találhatóak. A „*részvétel*” a *tudományban* paraméterrel azt mértem, hogy a cég támogatja-e az élelmiszer-ipari génkutatást, a felsőoktatást, a művészetet, a kultúrát. *Akciós vásárlás* minden kereskedelmi láncnál többféle is található, de ezzel kapcsolatosan szintén sok probléma adódik majdnem minden vizsgálati egységnél. Sokszor olyan terméket hirdetnek meg, ami egyáltalán nincs készleten, vagy csak alacsony mennyiségben, illetve a pénztári fizetéskor nem az akciós árat számítják fel a vevőnek. A *panasz(reklamáció)kezelés* mind az akciós vásárlás esetén, mind más értékesítésnél a vizsgált kereskedelmi láncoknál az esetek jelentős részében nem az előírásoknak megfelelően történik, ez fejeződik ki a 6,4-es átlagos értékben a 10-es skálán. A *kedvezményes vásárlás* fajtáit illetően a cégek nagyon kreatívak, mind a hűségpontok gyűjtésével kedvezményesen vásárolható termékeket, mind a nyereményjátékokat illetően. „Érdekes” észrevételem, hogy ezt döntően vásárlói panasz nélkül bonyolítják le a kereskedelmi egységek. A *termékminőséget/minőségi terméket* a kereskedelmi láncok többsége biztosítja, ha nem is minden termék kategóriában, de a fogyasztók visszajelzése szerint néhány esetben az értékesítés folyamata alacsonyabb színvonalú (főként a nyers húsok, a tojás, a zöldség- és gyümölcsfélék értékesítésénél van probléma még a legjobbnak minősített kereskedelmi láncoknál is). A *helyi közösségekkel való kapcsolatnál* kiemelhető a Tesco-Global tevékenysé-

ge: minden városban, ahol áruháza van, egy vagy több munkatársának csak az a feladata, hogy a helyi közösségekkel a kapcsolatok különböző formáit kiépítse, és azokat ápolja. A kereskedelmi cégeknek a *szakmai szervezetekkel való kapcsolatuk* viszonylag kedvezőtlen, ez a bírságolás tényéből is következik, s a külföldi tulajdonú cégek nem is nagyon törekednek ezen változtatni, inkább kifizetik a kirótt bírságot. Az IKEA a külső szociális felelősség terén 67%-os teljesítményt ért el, ezzel az értékkel a vizsgált tíz cég középmezőnyéhez sorolható, a CBA 83%-os, a Tesco-Global 78%-os, a Coop 76%-os és a Spar 75%-os teljesítménye után. Az IKEAnál is probléma van a termékminőséggel (mint ahogyan ezt az üzletpolitikája értékelésekor jeleztem), és a panaszkézelését is sok esetben kifogásolták a kérdőíves felmérésben a vevők, a helyi közösséggel és a szakmai szervezetekkel gyakorlatilag nincs is kapcsolata.

Következtetések

Napjainkban vitathatatlan az egységes belső piac működési követelményei között a társadalmi felelősségvállalás, a környezeti politika és a versenypolitika „együttes” kezelésének szükségessége, a megfelelő összhang kialakítása a mindenkorinormák, a szabályozás szintjéig. A kutatási eredményeimből *összességében megállapítható volt, hogy a vizsgált kereskedelmi láncoknál megteremthető a környezettudatos működésük, valamint társadalmi felelősségvállalásuk és a költséghatékony gazdálkodásuk összhangja*. Azonban a bemutatott értékelési adatokból is látható volt, hogy *ez az összhang még differenciált mértékben valósul meg a kereskedelmi láncok gyakorlatában*. A társadalmi felelősségvállalásuk különböző területei (elsődlegesen a gazdasági és a külső szociális területek) és a versenyképességük közötti pozitív korreláció (bár ez eltérő mértékű) megkérdőjelezhetetlen, ami egyértelműen win-win szituációt alakít ki. Ez volt a cégek vezető menedzserei többségének is a véleménye, akikkel mélyinterjúkat folytattam, de arra vonatkozóan nem nyilatkoztak, hogy éves nyereségük hány százalékát fordítják CSR tevékenységükre.

A vizsgált cégek egyértelműen felismerték, hogy egy elhúzódó válság idején versenyképességük fokozása az egyedüli lehetséges út a talpon maradásra. Elemzéseim viszont azt bizonyították, hogy a kereskedelmi láncok gyakorlatában a versenyképességük növelésének érdekében a társadalmi felelősségvállalás oldaláról még sokat kell tenniük, a teljesítményük a különböző területek (környezeti, gazdasági, belső és külső szociális felelősség) szerint vizsgálva még messze elmarad az ideálisnak nevezhető 100%-os értéktől. Megjegyzem, hogy a vállalkozásokkal szemben támasztott társadalmi fele-

lősségvállalási elvárások azonban csak addig a „mértékig” reálisak, ameddig nem ütköznek a jövedelmezőségi elvárásaik minimumával. Szükséges kiemelni, hogy a *külföldi tulajdonú nagyobb kereskedelmi láncok* (Spar, Tesco-Global és Metro) – az anyavállalatok példáját követve – a *hosszabb távú üzleti stratégiájukba fokozódó mértékben elkezdtek beépíteni a CSR-tevékenység egyes részterületeit, ami elsődlegesen a gazdasági és a belső szociális felelősségi szempontok/elemek tudatos tervezésében nyilvánul meg*, s ez pozitívumként értékelhető a szakmai szervezetek sok esetben negatív értékelése, bírságolása ellenére is. Kiemelem, hogy ezek a kereskedelmi láncok a környezeti felelősségvállalás terén is élenjáróak. Ezzel a három külföldi tulajdonú céggel versenyképes a magyar tulajdonú CBA kereskedelmi lánc, bár a külső szociális felelősség terén nagyobb teljesítményt ért el, mint a belső szociális felelősségnél. Ebből is érzékelhető, hogy a CBA kereskedelmi láncnál az egyik legfőbb szempont a piaci terjeszkedés növelése hazai és nemzetközi szinten egyaránt, amit sikeresen valósított meg az utóbbi években.

Külön pozitívumnak értékelhető tehát, hogy a vizsgált magyar tulajdonú cégek (CBA, Coop és Reál) közül a CBA társadalmi felelősségvállalási szintje eléri a hasonló profilú külföldi tulajdonú cégek közül a legjobbakét, ebben csak az osztrák tulajdonú Spar előzi meg. Az első helyen lévő Spar összteljesítménye 86%, a második helyen szereplő CBA elérte a 80%-ot, a Coop pedig a 6. helyen van a gazdasági versenyben, kissé elmaradva az Auchan kereskedelmi láncától. Szükséges megjegyezni, hogy a magyar tulajdonú láncok a társadalmi felelősségi szempontok megvalósítása terén nehezebb helyzetben vannak külföldi tulajdonú versenytársaiknál, mivel értékesítési hálózatuk szerkezetét sok, elaprózott üzlet jellemzi. Ez hátráltatja a cégeknél például az innovációs fejlesztések megvalósítását, illetve a külső szociális felelősségi szempontok jelentős részénél a magasabb szintű/színvonalú teljesítést.

A jövőre vonatkozó tendenciaként, mintegy összességében megállapítható, hogy a lakosság fogyasztói tudatossága, a termékekkel szembeni minőségi igénye egyre inkább növekedik, ami a vállalatok felé a társadalmi felelősségi elvárások fokozódását és a környezetbarát termékek keresletének emelkedését eredményezi. Ez a gazdasági versenyben, a versenyképesség alakulásában a gazdasági, környezeti, belső és külső szociális szempontok szerepének erősödését, a vállalati piaci sikerességben egyre meghatározóbbá válását vonja maga után. A trend párosul azzal, hogy a stakeholderek közül a fogyasztók, a lakosság, valamint a civil szervezetek/helyi közösségek befolyása jelentősen bővül, és ebből következően az állam, illetve a szabályozás súlya relatíve csökkenhet.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a szerzőnek a BGF által rendezett „Magyar Tudomány Ünnepe 2011” (november) tudományos konferencián elhangzott előadása alapján készült.
- ² Magyarországon az OECD kutatási munkákat 2003–2008 között Prof. Kerekes Sándor irányította (BCE), aki PhD.-témavezetőm volt. Ezen kutatás 466 feldolgozóipari vállalat környezetvédelmi tevékenységének vizsgálatára irányult.
- ³ Ezek a kereskedelmi láncok szerepeltek a korábban hivatkozott 36 vállalat között, ahol a környezetvédelmi menedzserekkel folytattam strukturált mélyinterjúkat.
- ⁴ A Neckermann kereskedelmi láncot a belső és a külső szociális felelősség szempontjából nem tudtam értékelni, mivel Magyarországon egyetlen egysége sem működik, és németországi ez irányú tevékenységére pedig csak részleges adatok álltak rendelkezésemre.

Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (Corporate social responsibility). Budapest: Kossuth Kiadó
- Blowfield, M. – Murray, A. (2008): Corporate Responsibility – A Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press
- Caroll, A.B. (2004): Managing ethically with global stakeholders (A present and future challenge). *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120. o.
- Chikán Attila (2008): Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), november, 6–13. o.
- Kerekes Sándor – Wetzker Konrád (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), április, 37–47. o.
- Kotler, P. – Nancy, L. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Jót tenni – egy ügyért és egy vállalatért). Budapest: HVG Kiadó
- Németh Patrícia (2005): A versenyképesség és a környezetvédelem kapcsolata. *Vezetéstudomány*, szeptember 47–57. o.
- Németh György – Németh Patrícia (2003): Környezetvédelem és versenypolitika. in.: A megkérdőjelezett sikerágazat (szerk.: Kerekes S.). Budapest: MTA Társadalomkutató Központ
- Pataki György – Szántó Richárd (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, december, 2–12. o.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78–92. o.
- Steger, U. – Meima, R. (1988): The Strategic Dimensions of Environmental Management. Upper Saddle River: Prentice Hall

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Hátori Balázs
– Szabó Katalin
(szerk.):

Innovációs verseny. Esélyek és korlátok

Budapest: Aula, 2012

2005 nyarán érdekes kiállítás volt látható a Szépművészeti múzeumban: I. Miksa császár diadala címmel. Albrecht Dürer és kortársai diadalkaput ábrázoló fametszet-sorozata nem csupán „esztétikailag versenyképes” módon dicsőítette a császár tetteit, de a 3,5 x 3 m-es, 36 lapból összeállított fametszet, és a hozzá tartozó több mint 50 m hosszú metszetsorozat (a császár diadalmenete), impozáns méreteivel is lenyűgözte a látogatókat.

A metszetek között sétálva, az az oda nem illő gondolatom támadt, hogy lám, mit tud elérni egy ilyen, központilag kezdeményezett és finanszírozott vállalkozás: a kor legkiválóbb művészei évek, évtizedek munkájával, együttes erővel valami nagyszabásút alkothatnak. Ha a társadalomtudományok területén is lenne erre precedens – gondolkodtam tovább –, hogy egy-egy témát, több kutató összefogásával mélységében feldolgozzanak, és az addigi határokat kijebbe tolva továbbfejlesszék a korábbi eredményeket...

A Hátori Balázs és Szabó Katalin szerkesztésében, az Aula Kiadó gondozásában nemrég megjelent kötet azt szemlélteti, hogy az európai uniós társfinanszírozású programokkal adódtak ilyen lehetőségek: egy nyertes TÁMOP-pályázat egyik

alprojektje keretében a könyv szerkesztői által vezetett kutatócsoport „A tudásalapú gazdaság Magyarországon” témakört dolgozta fel.

Az impozáns méretű, 484 oldalas kötet egyszerre több célt tűzött maga elé, így értelemszerűen többféle olvasóközönséget céloz meg. Egyrészt innováció-gazdaságtan tankönyv, és e tekintetben a maga nemében hiánypótló alkotás. Furcsa belegondolni (és egyben a hazai állapotokat jellemzi), hogy mind ez idáig Magyarországon nem adtak ki par excellence innováció-gazdaságtan tankönyvet (sőt, ahogy a szerzők könyvük bevezetőjében írják, a magyar nyelvű közgazdaságtan tankönyvekben is hiába keresnénk innovációval foglalkozó fejezeteket).

A könyv másik célja, hogy e kutatási program keretében elvégzett empirikus felmérések (a Magyarországon tevékenykedő cégek innovációs viselkedését feltérképező, nagymintás kérdőíves felmérések) eredményeit közzétegye.

Végül, a harmadik, a szakmai közönség érdeklődésére leginkább számot tartó célkitűzés, az innováció humán erőforrás-alapú és társadalmi előfeltételeinek, illetve a nem technológiai innováció egyes megnyilvánulási módjainak elemzésével történő elméletalkotás.

A könyv fő üzenete, hogy bár a társadalmi tényezők: az intézményrendszer működésének hatékonyságát befolyásoló társadalmi tőke, a kulturális háttér, a mentalitás (értéktrendszer, magatartásminták) tekinthetők a legkevésbé kutatott témáknak az egy-egy ország/régió/cég innovációs teljesítményét meghatározó tényezők közül – e szoft ténye-

zőknek valójában meghatározó a jelentőségük. Mindez annak fényében különösen elgondolkodtató, hogy ami szűkebb pátriánkat illeti, „a formális intézményi berendezkedés mögött meghúzódó valós viszonyok, illetve magatartási minták Magyarországon egyelőre nem kedveznek az innovációknak” (433. oldal).

Recenzióink terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy minden egyes fejezetről részletesen írjunk: a műfaj nyújtotta szabadsággal élve, a recenziós néhány – óhatatlanul szubjektív – kiemeléssel ajánlja e könyvet az olvasók figyelmébe.

Ami az első részt, a négy par excellence tankönyvi fejezetet illeti, egyetemi éveim néhány száraz jegyzetét felidézve¹, irigyelni tudom azokat a hallgatókat, akik e könyvből tanulják majd az innováció gazdaságtanát. Szabó Katalin, Derecskei Anita és Hátori Balázs fejezetei élvezetesek és átfogóak: a kérdés–felelet felépítésnek és a szemléletes vállalati példákknak köszönhetően könnyen követhető gondolatmenet végigvezet az innováció gazdaságtanának elméletén, és egyben betekintést ad azokba a fő trendekbe, amelyekkel az innovációvezérelt fejlődési pályára állt, vagy átállni szándékozó gazdaságoknak számolniuk kell.

Mielőtt e trendekre rátérnénk, jegyezzük meg közbevetőleg, szembevetve, hogy a modernizációs stratégia hívószavai („a helyi innovációs potenciál növelése”, „átterés innovációvezérelt növekedésre”, „a technológiai képességek javítása”, „humántőke-felhalmozás és szellemi hozzáadott érték növelése”, „tudásalapú versenyelőnyök előtérbe

helyezése” stb.) napjainkban mind a legfejlettebb, mind a kiemelkedő teljesítményük eredményeként a technológiai élvonal közelébe került, mind a közepes jövedelmű ország pozíciójában megrekedt, erodálódó versenyképességű, lelassult növekedésű országokban gyakorlatilag egybeesnek. A globalizáció és a felgyorsult műszaki fejlődés túlhaladottá tették az innovatív „Észak” és az utánzó „Dél” hagyományos kétfázisú fejlődési modelljeit. A közepes fejlettségű (köztes) országok hamarabb szembesülnek a termelési technológiai képesség elégtelenségével, az önálló innovációk szükségességével, mint azt a fejlettségi szintjük indokolná.

Szabó Katalin (4. fejezet) hat innovációs jelenségre, napjainkat meghatározó, korszakalkotó trendre hívja fel a figyelmet: arra, hogy 1) az innováció napjainkban hihetetlenül felgyorsult, az innovációs erőfeszítések olyannyira folyamatosak, hogy az eseti, történelmileg jól körülhatárolható sűrűsödési periódusok (Kondratyev-ciklusok meghatározott szakaszai) ma már gyakorlatilag összeérnek. 2) Az innováció hagyományos feldolgozóipari szemléletű tárgyalása immár végképp elavult: a szolgáltatási szektorban születő innovációknak mind nagyobb a súlyuk az összesen belül.

Szabó elemzi (3) a kis- és középvállalatok növekvő innovációs aktivitását, (4) az innovációs erőfeszítések hálózatosodását, és ezzel kapcsolatban (5) a nyílt innovációk szerepét. Végül arra is felhívja a figyelmet, hogy (6) az innovációk meghatározott része ma már a feltörekvő országokban keletkezik, és onnan terjed el, akár más fejlődő országokba, akár, a hagyományos szemlélettel szembeállítva, mintegy fordított irányba: a fejlett országokba. A diffúzió tehát nem egyirányú: új földrajzi sűrűsödési pontok ke-

letkeztek, ami értelemszerűen új diffúziós vektorok felrajzolását teszi szükségessé.

Napjaink alapvető trendjeinek meghatározása mindig is önkényes választáson alapuló gyakorlat, recensens az elemzetteken kívül még megemlíthetné, hogy a globalizációnak, pontosabban a multinacionális vállalatok vezetete értékláncok földrajzi terjeszkedésének köszönhetően, nem csupán az innováció, de az eredmények diffúziója is számottevően gyorsult. Az innovációval kapcsolatos új, korszakalkotó jelenségek között említést érdemelne még a kreatív iparágak előtérbe kerülése: ez annál is inkább a felsorolás közé illett volna, mert a könyv negyedik része két fejezetet is szentel a tudásgazdaságok főszereplőinek, a kreatív munkaerőnek, illetve a világméretű és napjainkra a növekedésnek a fejlett és feltörekvő országokban egyaránt a legnehezebben leküzdhető korlátjaként számon tartott tehetséghiánynak. Mindez egy másik, szintén az új trendek, új irányzatok között felsorolható jelenség felbukkanásához vezetett: az agyelszívás korábbi tendenciái jó néhány feltörekvő ország esetében megfordultak. Ma már a külföldi képzésben részesült munkaerő mind nagyobb hányada tér haza, illetve egyre több külföldi mérnök és tudós helyezkedik el a feltörekvő országok (például India, Kína, Szingapúr, Korea, Tajvan) kutatóintézeteiben².

A könyv második része a kutatócsoport kérdőíves vizsgálatainak eredményeit mutatja be. Hlédik Erika arra a meglepő következtetésre jutott, hogy „mélyfúrással” vizsgálódva, az innováció széles értelmezését a megkérdezettekkel tudatosítva, nem olyan lehangolóan reménytelen a hazai cégek innovációs aktivitása, mint amelyet a nemzetközi összehasonlító vizsgálatok és az uniós statisztikák sugallnak.

Ha, Szabó Katalin frappáns kifejezését kölcsönvéve, a mezítlábás innovációkat, a fokozatos (inkrementális) és a különböző nem technológiai innovációkat egyaránt számításba veszik a megkérdezettek, kiderül, a vizsgált cégek körében a vártnál jobb az eredmények, „európaibb” a mentalitás.

Ehhez azonban gyakran tudatosítani kell a megkérdezettekben, hogy a leszűkített, kizárólag a technológiai újításokra koncentrááló szemlélettel ellentétben, mi minden tekinthető innovációnak. A kötet, szintén tankönyvként használható harmadik része remek eligazítást ad mindehhez, hozzájárulva, hogy az üzleti életbe belépő, immár innováció gazdaságtant is tanult új nemzedék ne csupán leszűkítetten értelmezze a kérdőíves felmérések tárgyát. Hlédik Erika a marketinginnovációkról, Hámori Balázs és Szabó Katalin a vállaltszervezeti innovációk kapcsán a hálózati szerveződés sajátosságairól, Rosta Miklós pedig a közszektorban megvalósuló innovációkról írt egy-egy fejezetet, mindnyájan elméletalkotó igényességgel.

Végül, a könyv üzenete szempontjából kiemelkedően fontos ötödik rész, Tóth László fejezete az innovációt mint társadalmi jelenséget helyezi nagyító alá. Ismerteti az innováció szoft (kulturális, mentalitásbeli) és intézményi előfeltételeivel kapcsolatos szakirodalmat, bemutatja az e tényezőket vizsgáló korábbi nemzetközi statisztikai felméréseket, és saját vizsgálati eredményeivel kiegészítve megmagyarázza, milyen tágabb társadalomszervezési és kulturális sajátosságok rejlenek a mögött, hogy Magyarország az innováció szoft előfeltételei tekintetében a se reghajtók között helyezkedik el.

E tényezők vizsgálata abból a szempontból is rendkívül fontos, mert a gyenge magyar innovációs

teljesítményt sok szakpolitikai döntéshozó valóban nem tudja mire vélni. Innovációs konferenciákon és stratégiai vitákon a döntéshozók részéről gyakran elhangzik, hogy input- és ösztönzési oldalról lényegében minden rendben van. Az összes innovációs ráfordítás (GERD) GDP-aránya lehetne ugyan magasabb, de 40-50 féle szakpolitikai ösztönzővel³ támogatják az innovációs erőfeszítések minden létező formáját, sőt, ha belegondolunk abba, hogy milyen sűrű intézményhálózat (kamarák, szövetségek, transzferirodák, inkubátorok, technológiaparkok, kooperációs kutatóközpontok, egyetemi tudáscentrumok, kiváló egyetemek) támogatja az innovációs kezdeményezéseket, valóban érthetően a gyenge eredmény.

Tóth László fejezete és a szerkesztők összegző, zárófejezete talán választ ad az értetlenkedő döntéshozóknak. Amennyiben a létező intézmények, sőt maga a piacgazdasági berendezkedés csak „formális keretként” léteznek és a mögöttük megfigyelhető valós működési szabályok eltérnek a deklarált szabályoktól” (430. o.), mivel a társadalmi berendezkedés és a társadalom mentalitása ezt lehetővé teszi, nem várhatjuk, hogy a hazai innovációs teljesítmény érdemben javuljon. Íme, a szerkesztők, szerzők végső konklúziója!

Kiegészítésül, a recenzens azt a rendszerváltást követő időszakban gyakran hangoztatott mondást idézné fel, hogy míg a demokrácia és a piacgazdaság jogi alapjainak lefektetése öt hónapnál nem igényel többet – ahhoz, hogy a gazdaság valóban piaci alapon működjön, legalább öt évre van szükség. Ahhoz azonban, hogy a demokratikus és piacgazdasági mentalitás áthassa a társadalmat, talán ötven év is kevésnek bizonyul. Azóta eltelt húsz év, és a mából visszatekintve, csak annyit fűzhetnénk ehhez hozzá: ezekkel a nagyságrendekkel csak egyenes vonalú fejlődés esetében számolhattunk volna.

Szalavetz Andrea

Lábjegyzet

¹ A recenzens egyik képviselője a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem utolsó olyan évfolyamának, ahol a hallgatók még a kapitalizmus és a szocializmus politikai gazdaságtanát tanulták, külön tankönyvekből, egy-egy szemeszteren keresztül.

² Lásd például: Chacko, E. (2007): From brain drain to brain gain: reverse migration to Bangalore and Hyderabad, India's globalizing high tech cities. *GeoJournal*, Vol. 68., No. 2–3.

³ 2010 előtti adat. Lásd erről részletesen Havas, A. (2009): Magyar paradoxon? A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai. *Külvgazdaság*, 53. évf. 9–10. szám

ESZÁMUNKSZERZŐI

Incze Emma, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tóth József**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Török Áron**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tokár-Szadai Ágnes**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem; **Dr. Illés. B. Csaba**, egyetemi tanár, intézetigazgató, Szent István Egyetem; **Dr. Fodor Zita**, egyetemi docens, Szent István Egyetem; **Somogyi Ildikó**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Németh Patrícia** PhD, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. Szalavetz Andrea**, tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

INCZE, Emma

From the domestic defender to the regional striker – a time-based process of the OTP Bank's internationalization

The purpose of the present paper is to describe the internationalisation process of a non-traditional multinational, the Hungarian OTP Bank and to understand the dynamic linkages between the spatial and temporal context and the content of firm internationalization using a phenomenon oriented longitudinal research design. The paper contributes to the time-based processual view of firm internationalization arguing that in order to understand firm internationalization along time one should observe organizations and their contextual environments as complex interacting processes. By analysing the interaction between the multi-level processes that shape internationalization, one can explore the reasons behind the dynamic profile of firm internationalization. The paper applies an interpretative approach focusing on local causality.

TÓTH, József – TÖRÖK, Áron

Knowledge-use and success – Knowledge-creation and use on the Hungarian wine-districts

The paper examines the relationship between the use of specific knowledge and success among the Hungarian grape growers and wine makers. In the recent decade Hungary has been left behind by the world trends represented increasing share of premium and superpremium wines (which materialise higher knowledge) in export development. According to the authors' survey there might be in behind the non-appropriate use and management of knowledge and skills which would be 'condition sine qua non' for wine making. However the use and spread of skills is a basic component in explaining the differences of variation among the companies, it is not unambiguous in formulating the business success measured in different indicators. At the same time the authors can conclude that the Hungarian wine enterprises – keeping the idea generation as well as its further development, elaboration and adequate use within the frame of the company – can achieve market success.

TOKÁR-SZADAI, Ágnes

Consultant roles and competencies

After the taxonomy of the typical characteristics of consultants, the author made a surveys and analysis of the characteristics of consultants located in Borsod-Abaúj-Zemplén County according to the value systems of consultants and entrepreneurs. In order to maintain international comparability, she applied the 21 factors used in the representative study of Frank Höselbarth (2000) to analyse the situation of B-A-Z County both in 2001 and in 2005-06 as well. The 21 criteria applied in the German study is a summary of the typical characteristics of consultants, found in the literature. The author did not find significant difference in the characteristics of Hungarian and German consultants.

ILLÉS B., Csaba – FODOR, Zita

E-banking habits, attitudes and vision of the hungarian small and medium enterprises

The authors' research was conducted to explore the e-banking attitudes, habits and vision of small and medium enterprises. By the interviews of more than 500 managers of SMEs, it is concluded that e-banking attitudes are not, or not significantly related to the objective characteristics of the enterprises, e.g. to the number of employment, the revenues or its activities. It became clear, that the interpretation of the specific e-banking terms means an important problem for some managers. The deficiencies of knowledge have direct effects on e-banking attitude and the use of electronic banking methods of the enterprises, although the value of the satisfaction level is above 80% among the customers of each examined banks. Thus, the main objective is to explain to the "Scepticals" and the "Considerers" the benefits of the "Progressives" cluster. The most important success factors of customer satisfaction are safety, availability in time and space and ease of use. According to the vision of the respondents, banking services will probably be shifted towards e-channels. In this study, the most important findings of our researches were summarized.

VEZETÉSTUDOMÁNY

SOMOGYI, Ildikó

Effect of the online-customer satisfaction's measurement to the corporate's competitiveness

A company's competitiveness significantly depends on the satisfaction of its consumers, which is influenced by the relationship between the expected and perceived quality. As over the last decade internet has become a significant channel, in parallel its customers have built some expectation about the quality of different websites and online services. Therefore the marketing literature should focus on the dimensions of e-service quality (e-sq) and online-customer satisfaction. This study first resumes with different concepts of e-sq, which are the principles of the online-customer satisfaction's measurement. Then the different e-sq measurement methods are reviewed and the dimensions of E-S-QUAL and E-RecS-QUAL scales are deeply explained. The study is focusing on concepts relating to web shops.

The next part of the article includes two empirical studies. The first is about the situation of satisfaction measurement at Hungarian companies. The other one analyzes the most relevant relationships between the dimension of e-sq and customer satisfaction based on the E-S-QUAL and E-RecS-QUAL scales for measuring e-sq and briefly outlines the reliability and validity of these scales. The main purpose of this empirical research is to summarise the managerial and practical implications.

NÉMETH, Patrícia

CSR activities of commercial chains – increasing their competitiveness

Commercial companies can embark on and apply different strategies to tackle social, economic and environmental challenges and to comply with the standards and expectations of the community. In the study the author analyses the relationship between corporate social responsibility activities and competitiveness, and whether or not the responsible attitude of these companies improves their competitive position. She outlines the CSR activities of high turnover commercial chains in Hungary, examining their incorporation into the company's longer term business strategy, and how these activities may contribute to their enhanced competitiveness. She will analyse several commercial chains from the point of view of their success in harmonizing their CSR with their profit making, and whether they can create the harmony of an environmentally friendly attitude and cost-effective operations. Among other findings, the author concludes that there is an unquestionable correlation between corporate economic and outside social responsibility and profitability, which creates a definite win-win situation.

C O N T E N T S

INCZE, Emma

From the domestic defender to the regional striker – a time-based process of the OTP Bank's internationalization..... 2

TÓTH, József – TÖRÖK, Áron

Knowledge-use and success
– Knowledge-creation
and use on the Hungarian wine-districts 16

TOKÁR-SZADAI, Ágnes

Consultant roles and competencies 26

ILLÉS B., Csaba – FODOR, Zita

E-banking habits, attitudes and vision of the hungarian small and medium enterprises..... 37

SOMOGYI, Ildikó

Effect of the online-customer satisfaction's measurement to the corporate's competitiveness..... 49

NÉMETH, Patrícia

CSR activities of commercial chains
– increasing their competitiveness 61

Book Review 72