

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
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
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., MÁJUS

2013. 5. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **MAKÓ Csaba – ILLÉSSY Miklós –
– CSIZMADIA Péter**
Measuring Organisational Innovation – The Example of the
– European Community Innovation Survey (CIS) 2
- **GYULAVÁRI Tamás**
A lojalitásprogramok menedzselése 16
- **BENEDEK Gábor – HEGEDŰS András –
– PATAKI Attila – SZABÓ Dániel**
Adatbányászati alkalmazások lehetőségei egy
multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatának
információs rendszerében 27
- **KOVÁCS Tibor – PAPANÉK Gábor –
– PAPANÉK Zsuzsanna**
A turizmus magyar vonzerőiről 39
- **LAKATOS László Péter**
A számviteli érdekhordozói elméletek evolúciója és a szabályozás –
klasszikus tézisek és új irányok a pénzügyi beszámolásban 47
- **Könyvismertető** 60

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

MAKÓ, Csaba – ILLÉSSY, Miklós –
– CSIZMADIA, Péter

MEASURING ORGANISATIONAL INNOVATION – THE EXAMPLE OF THE EUROPEAN COMMUNITY INNOVATION SURVEY (CIS)

In the last decade, non-technological and particularly organisational innovations have gained more and more importance and research focus. However, there is no consensus among the academic community either about the definition or about the broader theoretical and methodological foundations of this phenomena. In the present study the authors intend to partly improve this knowledge deficiency syndrome by analysing the most important theoretical contributions of organisational innovation and by reviewing the development in the methodological tools aimed to measure organisational innovation on a European level. By doing so, the authors will focus on the various waves of the Community Innovation Survey (CIS) as an employer-oriented and of the European Working Conditions Survey (EWCS) as an employee-oriented survey. Finally, they will formulate some remarks for further empirical research streams*.

Keywords: organisational innovation, survey methodology, competitiveness, work organisation, knowledge development practice of firms

In the last decade, innovation has become not only one of the most generally used “buzzword” or a “new hype” of policy makers in the developed countries, but there is a growing consent in the business and academic community that technological and non-technological innovations have a crucial role in a country’s sustainable competitiveness and in creating new paths for economic development. The mainstream accounts of innovation deal predominantly with technological (product or process) innovation, neglecting the role and impacts of organisational innovation or socio-cultural changes as well as the social, cultural, psychological acceptance of new working practices and adaptation to them. This oversight is not just a feature of the Hungarian but also the European research and practice on innovation.

According to the European Competitiveness Report, the productivity growth advantage of the US over Europe is not just the consequence of higher standards of technological innovation. US companies are also at the

forefront in terms of new organisational and management methods and governance. New business models, innovative supply methods, etc. play a key role in the introduction of technological innovations to new markets and in supporting entrepreneurship. Innovations referred to as non-technological (social-institutional) represent the “missing link” that hinders European companies in their exploitation of opportunities offered by new technologies and European integration. In this relation it is worth noting the decisive role of the workplace that is strongly influenced by the existing managerial and organisational practices. However, “The bottleneck in improving innovation capabilities of European firms might not lie in the low levels of R&D expenditure, which are strongly determined by industry structures and therefore difficult to change, but the widespread existence of working environments that unable to provide fertile environment for innovation” (Arundel et al., 2006, cited by Alasoini, 2011b: p. 13.).

Within the European countries we may identify visible differences in the distribution of such organisational forms or models that facilitate or constrain innovation or learning capabilities of firms. According to the 2005 data from the European Working Conditions Survey (EWCS), in comparison to the EU average, the Post-Socialist countries where work organisations with the greatest innovation and learning potential can be found are Estonia and Hungary. These two countries outperform the other Post-Socialist member states. Unfortunately, however, Taylorism/Fordism – the work organisation of mass production which has the lowest learning and innovation capability – also has a strong presence in these countries. The Hungarian economy, therefore, is characterised by a dual (asymmetric) model of work organisation: front-runner companies (even measured by international standards) and companies with very restricted innovation and learning potential co-exist. Putting into the context of the

– Most Continental countries (Austria, Belgium, France and Germany): a less contrasting distribution of the different forms of work organisation and a slight overrepresentation of the discretionary learning forms. A midpoint situation is also observed in Hungary and Italy.

This model is aligned with the findings of other research results demonstrating that foreign companies and firms with mixed ownership are at the forefront of both technological and non-technological innovation. These firms emerge like cathedrals in the Hungarian economy. At the same time, fully Hungarian owned enterprises (primarily micro, small and medium-sized) pursue innovation activities of significantly less intensity (Dallago, 2010; Szerb, 2010; Chikán – Czakó – Kazainé, 2006). Table 1 highlights the relation between firms' ownership and innovation performance.

Table 1

Ownership and Innovation Activity of Firms in the Hungarian Economy: 1999–2005*

Ownership structure	Share of innovative firms			
	Innovative firms		Non-innovative firms	
	1991–2001**	2004–2005***	1991–2001**	2004–2005***
100% Hungarian ownership	13.4%	17.3%	84.9%	82.7%
Mixed-ownership	31.5%	30.5%	65.8%	69.5%
100% foreign ownership	17.6%	30.1%	78.5%	69.9%

EU-27 countries, the following six contrasting country profiles can be distinguished globally, according to the dominant model of work organisation¹:

- The Scandinavian countries of Denmark and Sweden, as well as the Netherlands: the discretionary learning forms of work organisation having high innovation capabilities predominate.
- The Anglo-Saxon countries (Ireland and the UK), some Eastern European countries (Estonia, Latvia, Poland and Slovenia), Finland, Luxemburg and Malta: characterised by a relatively high development of lean production work organisation forms. The discretionary learning forms are also slightly overrepresented in Finland, Luxemburg and Malta.
- Portugal and Romania: overrepresentation of lean production and Taylorist work organisation forms.
- Bulgaria and Slovakia: the Taylorist forms of work organisation are rather widely diffused.
- Certain Mediterranean countries (Cyprus, Greece and Spain) and some Eastern European countries (Czech Republic and Lithuania): an overrepresentation of the Taylorist and traditional or simple structure forms of work organisation.

* Technological “product” and “process” (TPP) innovation

** Iwasaki, I. (2004: 111. o.)

*** Calculation of Szunyogh Zsuzsa (Central Statistical Office, – KSH).

(Makó – Illéssy – Csizmadia, 2008: p. 1076.)

Unfortunately, a great majority of the Hungarian innovation research focuses on the diffusion of the technological product and process (TPP) innovations in the manufacturing sector. We already argued that non-technological innovations also play a very important factor in a country's competitiveness. In addition, from the turn of the century, we assist a historical shift from the manufacturing to the service economy in the developed countries of Europe, Asia and America. This shift is well reflected by the share of the economic sectors in the structure of employment. Therefore there is a growing need to address the importance of non-technological innovation: “Information and communication technologies (ICT) sometimes presented as a phenomena that can completely replace human competence and interaction, through expert systems and internet connection. The belief in this myth has proven costly for firms and public authorities. All systematic empirical and historical research shows that an acceleration in the diffusion of

a radically new technology results in more harm than benefits if it is not combined with *new institutions, new modes of organization and new human competence*" (Lundvall, 2002: p. 5.).

The structure of the paper is organised as follows: the first section gives a brief overview of the organisational surveys carried out mainly on an international level that are useful for cross-country comparisons. The second section focuses on the theoretical foundation (OSLO Manuals) and measuring tools of non-technological innovations used in the various waves of the employer-oriented Community Innovation Survey (CIS) and presents Hungarian results on the diffusion of organisational innovation. This will be complemented with the experiences of the employee-focused European Working Condition Survey (EWCS). The final section discusses some critics of the concept of innovation adopted by the CIS and raises some issues for future research of social and organisational innovations.

Benchmarking Exercise of the Organisational Surveys: European and National Perspective

Although organisational innovation is rather a new phenomenon in the statistical data collection on a European level, the first systematic analysis of the organisational surveys was elaborated by Benjamin Coriat³.

Coriat distinguishes three groups of organisational surveys:

- 1) Seeking for some forms of division of labour and task coordination identified as representative forms of innovative working arrangements (e.g. teamwork, just-in-time, quality circles, etc.). This is typical of German questionnaires.
- 2) Seeking for organisational traits reflecting that the firm surveyed is innovative, i.e. it is capable of dynamically adjusting to the demands of the changing environment (intra-organisational and inter-organisational co-ordination methods). This is the case in Danish questionnaires.
- 3) A mixture of the two former groups (British and French cases).

The interpretation of data gathered by organisational surveys is a core issue. In relation to the methodology and the indicators used, Coriat raises four main problems:

- 1) The questions are mostly too general and thus the answers are too vague. How to interpret and compare, for example, the introduction of teamwork in a Swedish and in a Japanese working environment? "In the same way, it is also impossible to have any idea about the nature and contents of the learning

processes that take place within working teams, since they largely vary according to how those teams are coordinated, about the levels of the tasks and responsibilities those teams are entrusted with, and about the way they are inter-related and their relationships with their hierarchies" (ib. id. p. 3.).

- 2) The mere existence of some organisational forms or practices does not permit to conclude that it works in an innovative way.
- 3) This leads us to the problem of defining organisational innovation and organisational change. The majority of the surveys detect only the latter without saying anything on the innovative characteristics, if any, of these organisational changes. "Indeed, the existence of such a process within a firm clearly testifies to changing organizational patterns, but nothing can be asserted as to the nature and orientation of those changes, or the new organizational patterns or traits themselves" (ib. id. p. 4.).
- 4) Level of novelty: in the surveys it is only possible to measure already well-known and codified working practices but it is impossible to measure the radically new ones unidentified by literature. This calls attention to the importance of such qualitative research methods as, for example, company case studies.

As it can be seen, different surveys work with different (although) implicit notions of organisational innovation. Is it possible to give one sole and explicit definition of organisational innovation? According to Coriat, it is difficult to define organisational innovation because of its "multidimensional character" and thus it can only be identified as a "joint group of attributes". This relates to the abovementioned categorisation of surveys aimed to measure organisational innovation: patterns of division of labour, specificity of coordination or a combination of these two. As Coriat puts it: "...if we consider that organizational innovation consists of a cluster of changes affecting the labour division and coordination patterns that prevail within a given organization (or between several organizations), these very patterns possessing a triple dimension (information, knowledge and know-how, interests)⁴, we then understand what each one of the implicit concepts of organizational innovation captures, and the difficulty to interpret the result of the confrontation of the information delivered by each one" (ib. id. p. 6.).

According to Coriat, organisational surveys inform us on the presence or absence of these working arrangements and thus on the potential of any organisational innovation but the real content of these changes remain hidden. The analysis of different questionnaires does not give a definitive answer to the question of the difference between organisational change and organisational

innovation. British surveys are agnostic as for the direction of organisational change and consequently any organisational change is considered as innovation. In contrast, Danish surveys implicitly suppose that organisational change can only be innovative if it leads to more flexibility (defined as “the dynamic capacity to adjust to changing environments”, *ib. id.* p. 3.).

More recently, Ramioul and Huys made an inventory of the most significant organisational surveys of European countries, where the following selection principles were identified (Ramioul – Huys, 2007: p. 6.):

- 1) possibility to measure a wide range of topics covered by the organisational changes (e.g. innovation, working and employment conditions, labour relations, etc.),

the selection principles presented above. These organisational surveys were carried out both on international and national level, and were characterised by a variety of methodological designs. In this respect the following four significant methodological orientations should be distinguished (Meadow, 2010: p. 10.):

1. Employer-focused survey,
2. Employee-focused survey,
3. Employer /employees survey (employer is sampled first-linked survey),
4. Employee/employer survey (employee is sampled first).

Table 2 summarises these surveys by their methodological orientation and time dimension.

Table 2

A Set of Possible Survey Designs (Meadow, 2010: p. 48.)

Methodological orientation of the survey	Time dimension	Example of existing surveys
Employer only	Cross section*	CIS (Community Innovation Survey), ECS (European Company Survey), ESWT (Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance), EMS (European Manufacturing Survey).
	Panel option**	DISKO (Danish Innovation System: Comparative analysis), OSA Er (Labour demand panel –Arbeidsvraagpanel – The Netherlands), NUTEK (Technological and Organisational Change and Labour Demand ([Sweden]), PASO (Panel Survey of Organisations ([Flanders]))
Employee only	Cross section	EWCS (European Working Conditions Survey), ESS (European Social Survey), BSS (British Skills Survey)
	Panel option	NWCS (Netherlands Working Conditions Survey, OSA Ee [OSA Labour supply panel – Arbeidsaanbodpanel]),
Linked employer/employee (or employer first approach)	Cross section	COI (Changements Organisationels et Informatisation, France), ESES (European Union Structure of Earnings Survey), MOA (The MOA method for assessment of Organisation – Sweden), TNO/WIS (TNO Work in the Information Society survey – the Netherlands),
	Panel option	LIAB (Institute für Arbeits- und Berufsforschung – IAB-Germany), RESPONSE (Relations professionnelles et negotiations d’entreprise-France), WES (Workplace and Employee Survey – Canada), WERS (Workplace Employment Relations Survey – UK)***
Linked employee/employer (or employer first approach)	Cross section	AES-CVTS (Adult Education Survey – Continuing Vocational Training Survey – France), EFE (Enquete famille employeurs – France), NOS (National Organization Study – USA).
	Panel option	

- 2) scope: the organisational survey must cover a wide range of sectors, preferably the structure of the whole economy,
- 3) periodicity: the organisational surveys must be carried out in several waves over years applying the same or similar questions.

In the framework of a recent international project aimed to collect and interpret information on the process of organisational changes in the last two decades, twenty organisational surveys were carried out covering

* Cross section survey: measuring change by retrospective questions.

* Panel survey: measuring change through repeated measurements.

*** The methodology of the first Hungarian Employment Survey (2010) adopted the approach of the British WERS (Workplace Employment Relation Survey), carried out in the following waves: 1980, 1984, 1990, 1998 and 2004. (See in detail: <http://www.wers2004.info/index.php>). The highlighted surveys are cross-national, NOS and WES are national (North America), PASO is regional (Flemish region) and the other surveys are national (European countries).

Table 3 classifies the seven European organisational surveys from the total twenty one (international & national) according to their acronym, name, last wave of survey and producer/sponsor.

Hungarian firms participating in several waves of the survey. Due to the fact that the CIS is an employer-oriented survey, we use empirical experiences from an employee-oriented survey. For this purpose, results of

Table 3

Main Characteristics of the European Organisation Surveys (Meadow, 2010: p. 91–92.)

Acronym	Name of the survey	Last wave	Countries covered	Producer/sponsor
CIS (employer)	Community Innovation Survey	CIS–2010	EU-27, Iceland, Norway and Turkey	Eurostat
ECS (employer)	European Company Survey	2009	EU-27 + Croatia, Turkey and Former Yugoslav Republic of Macedonia (FYROM)	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFLWC)
EMS (employer)	European Manufacturing Survey	2006	Germany, Austria, Croatia, France, UK, Italy, Slovenia, Turkey, Greece, Netherlands and Spain	Coordinator: Fraunhofer Institute of Systems and Innovation Research (ISI)
ESES (linked employer/employee)	European Union Structure of Earnings Survey	2006	EU-27 + Iceland and Norway	Eurostat
ESS (persons over 15 years old in private households)	European Social Survey	2006/2007	32 countries, including 22 EU countries	Coordinator: City University, UK., University Leuven, Belgium, NSD, Norway, ZUMA Germany, ESADE, Spain, Netherlands Sponsored by the European Commission and the European Science Foundation
ESWT (employer)	Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance	2010	EU-15 and Czech Republic, Cyprus, Hungary, Latvia, Poland, Slovenia	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFLWC)
EWCS (employee)	European Working Conditions Survey	2010	EU-27 + Croatia, Turkey, Switzerland and Norway	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFLWC)

Comparing the design and structure of surveys presented in Table 3 above, we may distinguish two forms of co-ordination. In the first case, the survey is designed and implemented centrally (e.g. the European Working Conditions Surveys). In the second case, the survey is carried out in a decentralised way. For example, the 2004 decree of the European Commission (1450/2004/EC) is an obligatory regulation for member states to carry out the Community Innovation Survey. Eurostat is responsible for the co-ordination of surveys in close co-operation with the National Statistical Offices that are responsible for the national design, fieldwork and data analysis in every four or two (light surveys) years.

The next section presents the brief history of the European innovation statistics with a special focus on the elaboration of questions aimed to measure various dimensions of organisational innovation. Besides mapping organisational innovation related questions of the CIS, this section will give a brief overview on the importance of organisational innovations of the

the various waves of the European Working Conditions Surveys (EWCS) on the learning and innovative character of the work organisation of Hungarian firms will be presented through an international comparison.

Attempts to Measure Organisational Innovation: Case of the European Innovation Survey (CIS)

From Narrow to the Broadening Views of Innovation

Building on the innovation theory of Schumpeter (1950, 1966) and stressing his so-called Mark II. period on the importance of co-operation and collective efforts in producing innovation (in contrast to the key role of the individual entrepreneurs (Mark I. period), we may assert the outcomes of innovation research "...that a firm does not innovate in isolation but depends on extensive interaction with its environment. Various concepts have been introduced to enhance our understanding of

this phenomenon, most of them including the terms “system” or the somewhat less ambitious “network” (Fagerberg, 2006: p. 20.). In recent years, the broadening view of innovation is characterising public thinking and innovation has become one of the most extensively used “catch-word” even among policy makers. For example, the Finnish national innovation strategy elaborated half a decade ago (2008), “... is based on the idea that the focus of innovation policy should be shifted increasingly to demand and user-driven innovations and the promotion of non-technological innovations” (Alasoini, 2011a: p. 23–24.). Besides such features of innovation as radical versus incremental, product versus process, open or disruptive, social and organisational innovation, etc., we intend to stress those theoretical concepts that question the validity of unidirectional approaches where innovation is shaped by one single group of factors (e.g. “science push” or “demand pull” views of innovation). In this perspective, not only the “locus” of innovation is changing (e.g. increasing role of clients/customers, suppliers, growing importance of environmental protection, shift from manufacturing to service sector, etc.) but the “focus” too. In this relation, we share the following statement: “...when we think about the changing focus of innovation, the issue is less one of a move away from conventional technological innovation to a much more thorough understanding of how technological and social change are both required for service innovation. This itself requires some re-thinking of management practice and policy development; but such a shift in focus is required if the objectives of innovation efforts are to be focused more on meeting Grand Challenges” (Basset – Miles – Thénint, 2011: p. 5.).

One of the most important “Grand Challenges” is the historical shift from manufacturing to the service economy. From the last decades of the 20th century, we have assisted an unprecedented growth of the service sector at the expense of the manufacturing and agricultural sectors. Some service sector scholars call this radical shift in the economic activities the “service sector revolution”. In the developed countries this sector produces 70-80% of GDP, while in the Post-Socialist countries of Central and Eastern Europe the share of service sector ranges from 58.4% to 62.9%. It is worth mentioning that in the case of Hungary between 1992 and 2006, the productivity growth in the service sector (measured by the share of the gross value added/capital) was higher than in the manufacturing sector. In addition, the service sector played a crucial role in employment generation too. Between 1995 and 2006 every second new job (46%) was created in the service

sector and, interestingly enough, more than every second new job (57%) was established in the Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) (Makó – Csizmadia – Illéssy – Iwasaki – Szanyi, 2011).

This radical change in the economic structure raises the methodological problem of how to measure innovation in this sector. Some groups of scholars stress the difference between innovation realised in the manufacturing and in the service sectors. On the contrary, others tend to apply methods and knowledge accumulated on innovation in the manufacturing sector to the service sector: this is the so-called assimilation view. However, the boundaries between the two sectors have been diminishing and “a newly proposed synthesis approach” (Miles – Boden, 2000) argues that studies conducted on service sector innovation are capable of broadening our understanding of innovation that is currently shaped by the traditional focus on manufacturing innovation (Beyhan et al., 2009: p. 4.). One of the most important lessons learned from this debate is that besides the discussion on how to improve statistical tools and other metrics, we have to reposition our interest to better understand the features of non-technological innovation, in spite of the fact that “this may not rely on conventional R&D, nor be manifest in new ideas that can be protected by the patent measures” (Basset – Miles – Thénint, 2011: p. 9.).

Adopting the broadest view of organisational innovation according to which “...the term ‘organisational innovation’ refers to the creation or adoption of an idea or behaviour new to the organisation” (Lam, 2005: p. 115.), we intend to analyse the theoretical foundations and empirical experiences of the development of statistical methods measuring organisational innovation on a European level. For this purpose, the next section focuses on changes in the guidelines of the Oslo Manual on various forms of innovation, with special attention to the organisational ones and their measurement in the various waves of the Community Innovation Survey (CIS) from 1993 until today. As the CIS is an employer-oriented survey, we intend to complete its results with the experiences of the employee-oriented European Working Condition Survey (EWCS).

Designing Questions to Measure Organisational Innovation: The Experiences of the European Community Innovation Survey (CIS)

From the end of the Second World War until the end of the 1970’s, international surveys focused exclusively on data collection of the well-known Research and Development (R&D) activities. It required more than a decade of preparation co-ordinated by the OECD and empirical experiences learned from the pilot stud-

ies carried out mainly in the Nordic countries, before the first edition of the so-called Oslo Manual was published in 1992. This manual became the theoretical and methodological foundation of the European Community Innovation Survey (CIS). Until now, six waves of the CIS have been prepared. Table 4 summarises the most important characteristics of these surveys.

Oslo Manual (1997) provided guidelines for both manufacturing and service sector activities. Unfortunately, the TTP approach used in this version of the Manual could not properly measure the particular characters of the service sector. It was only the third edition of the Oslo Manual (2005) that aimed to measure not only TPP innovation but marketing and organisational in-

Table 4

History of the CIS and Organisational Innovation (Arundel, 2010:1)

Survey	Survey year	Reference date*	Organisational innovation questions
CIS-1	1993	1990–1992	None
CIS-2	1997	1994–1996	None
CIS-3	2001	1998–2000	Whether the enterprise introduced a new or significantly changed: <ol style="list-style-type: none"> 1. Corporate strategy 2. Advanced management technique 3. Organisational structure
CIS-4	2005	2002–2004	Whether the enterprise introduced a new or significantly changed: <ol style="list-style-type: none"> 1. Knowledge management system 2. Change to the organisation of work 3. Change to relations with other firms Four types of effects of organisational innovation: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduced time to respond to customer needs 2. Improved quality of goods or services 3. Reduced costs per unit output 4. Improved employee satisfaction
CIS 2006	2007	2004–2006	Identical questions as in the CIS-4. New questions tested in an extended version of the CIS-2006, a pilot survey version, utilising face-to-face interviews.
CIS 2008	2009	2006–2008	Identical questions as in the CIS-6.

* Questions refer to organisational innovations introduced during this time period.

In relation to the waves of the CIS, Arundel (2010: p. 2.) indicated that in spite of the fact that the CIS-2006 adopted the same questionnaire that was used in the CIS-4, several additional questions were tested: “who developed” organisational innovation, the type of organisational innovation (new business practices) and the “effects” of innovation (improved communication or information sharing). It is worth noting that in the case of the CIS survey the Central Statistical Office of each participating country has to prepare a so-called Quality Report for the country concerned.

The first edition of the Oslo Manual dealt mainly with the technological product and process (TPP) innovations in the manufacturing sector. These measurement tools were not designed to evaluate and map service sector innovation despite of the fast growing importance of this economic sector. The Oslo Manual (1992) served as a guideline for such large scale surveys as the CIS aimed to measure factors shaping both innovation and their impacts. The second edition of the

innovation as well. An innovation, according to this version of the Oslo Manual “...is the implementation of a new or significantly improved product (goods or services), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations” (Oslo Manual, 2005: p. 46.). The four types of innovations are the following (Oslo Manual, 2005: p. 46–51.):

- 1) A *product innovation* is the introduction of goods or services that are new or significantly improved with respect to their characteristics or intended use. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user-friendliness or other functional characteristics.
- 2) A *process innovation* is the implementation of new or significantly improved production or delivery methods. This includes significant changes in techniques, equipment and software.
- 3) A *marketing innovation* is the implementation of a new marketing method involving significant chang-

es in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.

- 4) An *organisational innovation* is the implementation of a new organisational method in the firms' business practices, workplace organisation or external relations.

Due to the core interest of the present study, in the following section we intend to focus on the questions designed to identify the various forms of organisational innovations and their impacts. For illustrative purposes, we choose the latest wave of the CIS-10 (covering the period of 2008–2010) in which the following questions measured organisational innovation.

Q 9. Organisational Innovation

An organisational innovation is a new organisational method in your enterprise's business practices (including knowledge management), workplace organisation or external relations that has not been previously used by your enterprise.

- It must be the result of strategic decisions taken by management.
- Exclude mergers or acquisitions, even if for the first time.

Q. 9.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise introduce:

	Yes	No
New <i>business practices</i> for organising procedures (i.e. supply chain management, business re-engineering, knowledge management, lean production, quality management, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
New methods of <i>organising worker responsibilities and decision making</i> (i.e. first use of a new system of employee responsibilities, team work, decentralisation, integration or de-integration of departments, education/training systems, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
New methods of <i>organising external relations</i> with other firms or public institutions (i.e. first use of alliances, partnerships, outsourcing or sub-contracting, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q. 9.2 How important were each of the following objectives for your enterprise's organisational innovations introduced during the three years 2008 to 2010 inclusive?

If your enterprise introduced several organisational innovations, make an overall evaluation				
	High	Medium	Low	Not relevant
Reduce time to respond to customer or supplier needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improve ability to develop new products or processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improve quality of your goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduce costs per unit output	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improve communication or information sharing within your enterprise or with other enterprises or institutions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Following a historical overview of the waves of the CIS and a revision of the questions elaborated with the aim to identify both the forms and the effects of organisational innovations, some empirical data on trends will be presented related to innovation in the Hungarian economy. Table 3 indicated that the CIS survey was an employer-oriented type of survey, therefore it would be beneficial to complete the empirical experiences of the CIS with an employee-oriented type of survey. In order to do so, we will use the results of the European Working Conditions Survey (EWCS). In the next section, combining the empirical information collected from both employers and employees, we may get a more balanced view on the trends and intensity of organisational innovation of firms operating in Hungary.⁵

Organisational Innovation in the Hungarian Context: Some Lessons from the CIS and the EWCS

By analysing the results of the surveys, we may identify the following international pattern in general: the intensity of innovation increases with the size of the firm. For example, a great majority of small enterprises (10-49 employees) did not implement any types of organisational and marketing innovations (see Table 5). In contrast, almost every second large firm implemented organisational and marketing innovations. The other pattern observed between the period of the CIS-6

and CIS-8 is that the share of these types of innovations has declined. The decrease of innovation activity was higher than the average especially in the category of small firms.

Table 5

**Relation Between the Firm's Size and All Types of Organisational
(Including Marketing) Innovation in Hungary**
(Community Innovation Survey, CIS-4, CIS-6 and CIS-8)

Firm's size	CIS-4 (2002–2004)	CIS-6 (2004–2006)	CIS-8 (2006–2008)
10 – 49 employees	15%	16.5%	10.7%
50 – 249 employees	28.6%	24.9%	19.8%
250 and over	46.1%	49.0%	45.3%
Total:	18.3%	18.9%	13.3%

Note: Data based on the calculation of Zsuzsa Szunyogh, Deputy Head of Division, Central Statistical Office (KSH).

Dealing with the trends and intensity of “organisational innovation only”, we may say that firms rather rarely rely on organisational development (from 4.1% to 13.1%) to improve their daily operations. The other interesting pattern is that the decreasing intensity of organisational innovation has started in the CIS-4 (2002–2004). Between the CIS-6 and the CIS-8, the already rather modest share of organisational innovation halved within the group of the small firms (8.8% vs. 4.1%) and almost halved in the category of the medium-sized firms (8.4% vs. 5.5%) surveyed (Table 6).

ing Conditions Surveys (EWCS) are particularly suggestive.⁷ Among the numerous questions aimed to measure the characteristics of working practices, we intend to assess the results of the questions related to the “cognitive dimension” of jobs (i.e. learning new things at work, job rotation requiring different skills, autonomy in quality supervision) and forms of training (i.e. “formal” versus “on-the-job training”) in the EU-27 countries. This job characteristic is indicating the learning potential of the firm having direct impacts on its innovation performance. In making cross-country comparison and applying an aggregated category as the EU-27 countries, we intend to compare the results of the above mentioned dimensions of working practices

Table 6

Relations between Organisational Innovation Only /All Firms in Hungary
(Community Innovation Survey, CIS-4, CIS-6 and CIS-8)

Firm's size	CIS-4 (2002–2004)	CIS-6 (2004–2006)	CIS-8 (2006–2008)
10 – 49 employees	8.8%	8.8%	4.1%
50 – 249 employees	13.1%	8.4%	5.5%
250 and over	11.3%	10.8%	7.4%
Total:	9.5%	8.8%	4.5%

Note: The table based on the calculation of Zsuzsanna Szunyogh, Deputy Head of Division, Central Statistical Office (KSH).

This is rather an internationally well-known pattern. Organisational changes and innovation are varying substantially by size-category of the firms. For example, according to the statistically best documented Danish company practice survey (DISKO⁶), organisational changes (innovation) are rather frequent in large firms: nine out of every ten firms – with more than 100 employees – have carried out organisational changes in one or both periods of the surveys. Among small firms – with less than 50 employees – almost every second (46%) did not introduce any organisational change.

It is worth noting the innovation propensity of firms using the results of the employee-oriented surveys. The results of the last three waves of the European Work-

according to the following country profiles reflecting the varieties of the social welfare models within the European countries⁸:

1. Nordic countries,
2. Continental countries,
3. Anglo-Saxon countries,
4. Mediterranean countries,
5. Post-Socialist countries.

Comparing the cognitive dimension of jobs in the EU-27 countries, we may say that countries belonging to the *Nordic-country cluster perform visibly better than the EU average in all respects*: at least 4 employees out of 5 can learn new things at work, have autonomy to assess quality and every second of them participate in tasks rotation requiring different skills. *The Post-Social-*

ist countries are on the other extreme pole of the country groups, where each cognitive dimension of the jobs has a lower value than the EU-27 average. This country group is followed by the Mediterranean countries that have a rather similar pattern of job characteristics. In addition, we have to indicate the declining importance of the “job rotation requiring different skills” (“multi tasking and multi-skilling”) in the Post-Socialist countries in comparison not only with the Nordic countries but with the EU-27 average: less than one-third of these employees rotate jobs, as shown in Table 7. The Anglo-Saxon and the Continental countries occupy the middle position between the Nordic and the Mediterranean / Post-Socialist country groups.

ever, as highlighted in Table 8, following a decline in the intensity of participation in formal training in the Post-Socialist countries between 2000 and 2005 (30.6% in 2000 versus 25.4% in 2005), this country group did improve its position remarkably from 2005 to 2010 (25.4% in 2005 versus 34.8% in 2010). Another interesting pattern to note is the importance of the “informal training” or “situated learning”. This kind of training represents the same share as the formal training and its importance has increased in the last half decade. Once again, the highest share of formal and informal training – almost every second employees surveyed – was registered in the Nordic countries. In this relation it is necessary to note that

Table 7

The Cognitive Dimension of Jobs: EU-27 versus Nordic and Post-Socialist Country Groups
(2000–2010)

Features of job	2000			2005			2010		
	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries
Self-assessment of quality	73.4%	82.8%	63.9%	71.9%	78.7%	63.5%	72.8%	82.9%	63.5%
Learning new things at work	69.9%	84.7%	66.8%	69.9%	87.4%	67.4%	68.0%	86.3%	66.7%
Tasks rotation that require different skills	n.d.	n.d.	n.d.	33.7%	52.1%	32.8%	34.0%	54.1%	27.2%

Table 8.

Company Training Practice: EU-27 versus Nordic and Post-Socialist Countries
(2000–2010)

	2000			2005			2010		
	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries	EU-27	Nordic countries	Post-Socialist countries
Training paid by the employer	29.3%	47.85%	30.6%	26.24%	42.9%	25.4%	33.8%	48.13%	34.8%
On-the-job training (OJT)	n.d.	n.d.	n.d.	26.3%	41.33%	28.6%	32.3%	48.13%	34.0%

Besides the cognitive characteristics of the jobs, the importance and structure of training or skill/knowledge formation indicates the learning/innovation capacity of an organisation. In this relation, again, it is worth noting the leading-edge position of the Nordic-country group: the share of employees participating in (formal) training paid by the employer is significantly higher in this country group in comparison to both the EU-27 average and the Post-Socialist countries. How-

the OJT (informal or situated learning) knowledge development practice evolved faster in the Post-Socialist countries than in the EU-27 countries. The share of employees paying for their training has increased in all country groups between 2005 and 2010 (no EWCS 2000 data is available on training paid by employees and on-the-job training).

The final chapter of the study focuses on the diffusion of organisational innovation and knowledge de-

Table 9

Cognitive Dimension of Jobs: Post-Socialist Countries versus Hungary and Slovakia
(2000–2010)

Features of job	2000			2005			2010		
	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia
Self-assessment of quality	63.9%	43.3%	60.6%	63.5%	48.3%	52.2%	63.5%	43.0%	60.3%
Learning new things at work	66.8%	57.9%	67.2%	67.4%	58.9%	67.1%	66.7%	63.7%	64.0%
Tasks rotation that require different skills	n.d.	n.d.	n.d.	32.8%	15.6%	38.2%	27.2%	17.5%	33.6%

Table 10

Company Training Practice: Post-Socialist Countries versus Hungary and Slovakia
(2000 – 2010)

Features of job	2000			2005			2010		
	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia	Post-Socialist countries	Hungary	Slovakia
Training paid by the employer	30.0%	25.2%	40.2%	25.4%	15.7%	33.9%	34.8%	27.7%	36.2%
On-the-job training (OJT)	n.d.	n.d.	n.d.	28.6%	18.6%	47.4%	34.0%	28.3%	50.5%

velopment practices comparing *Hungarian and Slovak firms operating in the so-called Knowledge-Intensive Business Service sector (KIBS)*. As shown in Table 9, in each cognitive dimension of jobs *Slovakia holds a better position than Hungary*. In relation to “self-assessment of quality” and “learning new things at work”, Slovakia performs around the average of the Post-Socialist countries. In the case of the “job rotation requiring different skills” dimension, Slovakia outperforms the country group of the Post-Socialist countries (38.2% versus 32.8% in 2005 and 33.6% versus 27.2% in 2010).

In relation to *company training practices*, detailed in Table 10, we may say that the share of employees participating in formal training paid by the employers and especially the importance of informal training (on-the-job training – OJT) is remarkably higher in the case of Slovak firms compared to the Post-Socialist country group average and notably to Hungarian firms. Finally, *it is worth mentioning that the share of informal training in these two countries – particularly in Slovakia – is higher in comparison to formal training*. Both in the EU-27 and the Post-Socialist countries the share of formal and informal trainings is rather balanced.

Finally, it is worth noting that following the international financial and economic crisis (2007–2009) the share of both formal and informal trainings in Slovakia is similar or slightly higher than in the EU-27 country group average and that the share of employees participating in informal training is higher in Slovakia than in the Nordic country group.

Further Challenges in Measuring Organisational Innovations: Some Remarks

In spite of the core importance of organisational innovation in exploiting the potentials of other types of innovation (e.g. TPP), *a generally accepted and consistent theoretical framework does not exist* in the literature of organisational innovation. Due to the underdeveloped theoretical and methodological foundations, a generally accepted definition of this type of innovation does not prevail. The concepts and views of the following theoretical schools shape the various definitions of organisational innovation (Lam, 2005: p. 116.):

1. Organisational design theory: this orientation focuses on the interrelation between structural forms and the willingness of an organisation to innovate.

2. Organisational cognition and learning: this strand of literature deals with the capacity of organisations to explore and exploit new knowledge necessary to innovate.
3. Organisational change and adaptation: this approach examines the firms' capacity/capability to develop adequate answers to changes in external environment and how to influence it.

Another major weakness in the general definition of innovation – and especially in the case of organisational innovation – is “...to treat innovation as if it was a well-defined, homogeneous thing that could be identified as entering the economy at a precise date – or becoming available at a precise point in time ... The fact is that the most important innovations go through drastic changes in their lifetimes” (Fagerberg, 2006: p. 5.). In other words, the instruments (i.e. questionnaire) designed to identify or map the various types of innovation (including organisational innovation) do not realise the “continuous” character of innovation.

In addition, Coriat (2001) stresses the following weaknesses of survey methods aimed to identify and assess organisational innovation:

- 1) The definitions (implicit or explicit) used in surveys “do not generally encompass the whole dimension” of organisational innovations.
- 2) It is important to investigate the direction of organisational innovation because the most radical organisational changes themselves may lead to reproduce the Taylorist principles of work organisations.
- 3) European companies are engaged in implementing organisational innovation that results in a “self-fuelled dynamism”. However, there remains many possibilities to foster this process partly by public policies which have been so far mainly concerned by technological innovation.
- 4) Organisational innovation always results in a better organisational performance and organisational efficiency influencing both the cost and non-cost related competitiveness of firms.
- 5) A more systematic comparison is needed between the theory of organisational innovation and the empirical results.
- 6) There is a contradiction between the obvious advantages offered by organisational innovation and the relative slowness of their diffusion. This can be explained by objective and subjective factors (i.e. the intensity of change in the environment varies by regions, sectors, etc., while the subjective dimension means the ability of firms

to perceive changes and the necessity to react to them). Another factor contributing to the low rate of diffusion of organisational innovation is that the knowledge and know-how in this field is poorly codified with the exception of the most widespread organisational standards like ISO and just-in-time, to some extent. Finally, organisational innovations generally reshape the hierarchical and governance structure of firms and this often creates conflict of interest among the different levels of firms' hierarchy.

In summary, Coriat calls attention to *the complex character of the implementation of organisational innovation*: “Organizational innovation can only fully materialize if its systemic dimension is totally recalled and taken into account. We mean that a ‘local’ change (concerning one aspect of the division and coordination of labour), may very well lead to no positive results, but even to supplementary disfunctions if the organization is not adapted and made coherent with the locally introduced changes” (ib. id. p. 16.).

We intend to stress the rather *problematic character of the distinction between “product” and “process” innovation in the case of the service sector innovation*. In this sector, services are used or consumed at the point of the production. The various waves of the CIS do not pay attention to the significant differences between the manufacturing and the service sectors (Beyhan – Dayar – Findik – Tandogan, 2009: p. 4.). Until now, there is no consent among the representatives of the “assimilation”, “dissimilarity” or “synthesis” approaches aimed to better understand innovation in the service sector.

In spite of the experiences of several national innovation surveys (e.g. the Danish DISKO surveys) on the key role of “*knowledge absorptive capacity*” in an *innovative organisation*, until now this dimension of innovation has been left out of the existing organisational innovation surveys (including the CIS). This capacity in an organisation is not identical with the formal qualification which is the by-product of “learning as acquisition”.⁹ In relation to the knowledge absorptive capacity of the organisation, instead of solely insisting on the role of formal training “...what really matters is the ability to deploy qualifications in the job situation. This makes competence an important concept, especially when it relates to the qualities of social capital as cooperation capacity and communication skills internally between different functions, and extremely towards various actors. What the learning organisation requires is a *triad of formal education, competence and social capital*” (Nielsen, 2006: p. 97.).

Endnotes

* The project was financially supported by grant of TÁMOP-4.2.2./B-10/1.

¹ Valeyre et al. (2009: p. 23.)

² Coriat, B. (2001): During the literature review, we used an earlier version of this paper available at http://www.lem.sssup.it/Dyna-com/files/D04_0.pdf

³ Coriat refers here to the seminal work of March and Simon (1993) in which the authors defined the notion of co-ordination as managing and processing information, knowledge and (conflicting) interests.

⁴ In spite of the fact that the questions were not the same, the comparison was methodologically correct as both are large-scale European cross-sector surveys measuring changes with retrospective questions.

⁵ DISKO is a Danish employer-oriented organisational survey aimed to identify and assess the strengths and the weaknesses of the Danish Innovation System in an international perspective. Until now, at least four waves of the survey were carried out by the Aalborg University and the Statistics Denmark (Information provided by Peter Nielsen, Aalborg University).

⁶ The first EWCS was carried out in 1990–1991 covering 12 EU member states that made up the European Union at that time. Our analysis focuses on the following three waves of the surveys: 2000 - 2001, 2005 and 2010. The last three surveys covered the Post-Socialist countries, too. “The survey sample is representative of persons in employment (employees and self-employed), aged 15 years and over, resident in each of the surveyed countries. ... The survey sample followed a multi-stage, stratified and clustered design with a ‘random walk’ procedure for the selection of the respondents” (Valeyre et al., 2009: p. ix.)

⁷ The county groups are as follows:

- 1) Nordic countries: Denmark, Finland, Netherlands and Sweden,
- 2) Continental countries: Austria, Belgium, Germany, France and Luxemburg,
- 3) Anglo-Saxon countries: United Kingdom and Ireland,
- 4) Mediterranean countries: Cyprus, Greece, Italy, Malta, Spain, Portugal,
- 5) Post-Socialist countries: Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Lithuania, Latvia, Poland, Romania, Slovenia and Slovakia (Valeyre et al. 2009: p. 22.).

The “Varieties of Capitalism” (VoC) literature represents the theoretical foundation of the country classification. In addition Sapiir, A. (2005) *Globalization and the Reform of European Social Models*, Background Document for the Presentation at ECOFIN Informal Meeting, Manchester, 9th September (BRUEGEL – www.bruegel.org).

⁸ For example, the so-called “labour process school” makes a distinction between “learning as acquisition” and “learning as participation”. “The former refers to a conceptualization, which views learning as a product with a visible, identifiable outcome, often accompanied by certification or proof of attendance. The latter perspective, on the other hand, views learning as a process in which learners improve their work performance by carrying out daily activities” (Felstead, et al. 2008: p. 5.). This classification is similar to the distinction of “formal education” and “competence development” or “situated learning”.

References

- Alasoini, T.* (2011a): Workplace Development as Part of Broad – based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge, *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 1., No. 1, p. 23–43.
- Alasoini, T.* (2011b): Learning network as an infrastructure for the creation and dissemination of workplace innovation: an introduction. in: Alasoini, T. – Lahtonen, M. – Rouhiainen, N. – Sweins, Ch. – Hulkko-Nyman, K. – Spanger, T. (eds.): *Linking Theory and Practice (Learning Networks at the Service of Workplace Innovation)*, Helsinki: TYKES Reports 75, p. 13–30.
- Arundel, A.* (2010): *Organisational Innovation in the European Community Innovation Survey (CIS)*, Maastricht: UNU-MERIT, p. 12.
- Arundel, A. – Lorenz, E. – Lundvall, B-A. – Valeyre, A.* (2006): The organisation of work and innovative performance: a comparison of the EU-15’. paper presented at the Statistics Canada Blue Sky II Indicators Conference, Ottawa, Canada, October 2006
- Basset, J. – Miles, I. – Thénint, H.* (2011): *Innovation Unbound: Changing innovation locus, changing policy focus*. Versailles, France: LLA
- Beyhan, B. – Daywr, E. – Findik, D. – Tandogan, S.* (2009): *Comments and Critics on Discrepancies between Oslo Manual and the Community Innovation Survey in Developed and Developing Countries*. Ankara: Sciences and Technology Policies Research Centre (TEKPOL) – Middle East Technical University, p. 11. (<http://stp.metu.edu.tr>)
- Boden, M. – Miles, I.* (eds.): *Services and the Knowledge-Based Economy*. London, New York: Routledge
- Chikán A. – Czákó E. – Kazainé Ó. A.* (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal, 2004–2006 (The Hungarian economic competitiveness from an enterprise point of view – Competing with the world)*. Research programme (Final study). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképességi Kutatóközpont
- Coriat, B.* (2001): Organizational innovations in European firms: A critical overview of the survey evidence. in: D. Archibugi and B-Å. Lundvall (eds.): *The Globalizing Learning Economy*. Oxford: Oxford University Press, p. 195–218.
- Dallago, B.* (2010): *SME Policy and Competitiveness in Hungary*. OPENLOC Research Project – Autonomous Province of Trento, p. 22.
- Fagerberg, J.* (2006): *Innovation (A Guide to the literature)*. in: Fagerberg, J. – Mowery, D. C. – Nelson, R. R. (eds.): *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, p. 1–26.
- Felstead, A. – Gallie, D. – Green, F. – Zhou, Y.* (2008): *Employee Involvement, the Quality of Training and the Learning Environment: An Individual Level Analysis*.

- (Paper submitted for publication in the International Journal of Human Resource Management)
- Lam, A. (2005): Organizational innovation. in: Fagerberg, J. – Mowery, D. C. – Nelson, R. R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, p. 115–147.
- Lundvall, B-A. (2002): The University in the Learning Economy. Aalborg University: DRUID Working Paper No. 02-06.
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. - Illéssy, M. – Iwasaki, I. – Szanyi, M. (2011): Organizational Innovation and Knowledge Use Practice: Cross-Country Comparison, (Hungarian versus Slovak Business Service Sector). Tokyo: Institute of Economic Research – Hitotsubashi University, Discussion Paper Series, B. No. 38, January
- Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2008): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata: A távmunka és a mobil munka példája. Közgazdasági Szemle, LV. évf. december, p. 1075–1093.
- March, J. – Simon, A. J. (1993): Organisation Revisited, Industrial and Corporate Change, 2, p. 299–316.
- MEADOW Guidelines (Measuring the Dynamics of Organisation of Work) (2010): Project funded within the 6th Framework Programme of the European Commission's DG Research, Grigny (France): DOMIGRAPHIC
- Nielsen, P. (2006): The Human Side of Innovation Systems (Innovation, New Organization Forms and Competition Building in a Learning Perspective). Aalborg: Aalborg University Press
- OECD (2008): OECD Review of Innovation Policy: HUNGARY (2008). Paris: OECD (www.oecd.org/publishing/corrigenda)
- OECD (2005): OSLO Manual (The Measuring of Scientific and Technological Activities) Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition) (2005) Joint Publication of OECD and Eurostat, Paris: OECD
- Ramioul, M. – Huys, R. (2007): Comparative Analysis of Organizational Surveys in Europe, Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society – EU-6th FP – WORKS-CIT3-CT-2005. Leuven: Institute for Advanced Studies (HIVA)
- Schumpeter, J. (1950): The Process of Creative Destruction. in: Schumpeter (ed.): Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd ed., London: Allen and Unwin
- Schumpeter, J. (1966): Invention and Economics. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Szerb L. (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozási és Fejlesztési Index. Bp.: Akadémiai Doktori Disszertáció, szept.
- Szunyogh, Zs. (2011): Az innováció mérésének módszertani kérdései. Statisztikai Szemle, 88. évf. 5. sz., p. 492–507.
- Valeyre, A. – Lorenz, E. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Gollac, M. – Illéssy, M. – Makó, Cs. (2009): Working Conditions in the European Union: Work Organisation, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities

Article provided: 2012. 6.

Article accepted: 2012. 11.

GYULAVÁRI Tamás

A LOJALITÁSPROGRAMOK MENEDZSELÉSE

A lojalitásprogramok egyre népszerűbbek hazánkban is, ahogy a növekedési lehetőségek bezárultak, és a menedzserek figyelme a vevők és a piaci pozíciók megtartása felé fordult. A közelmúltban azonban számos nemzetközi példa mutatja, hogy egy ilyen program lehet sikertelen is, amely veszteséget termel, így vagy kivezetésre kényszerül, vagy a vállalat kénytelen átszabni. Tudatos tervezés és reális üzleti modell nélkül tehát nem feltétlenül térül meg az akár milliárdos nagyságrendű befektetés. Jelen cikk során a szerző kísérletet tett arra, hogy összegyűjtse azokat a döntési pontokat, amelyek hatással lehetnek a programok sikerére, és bemutassa a lehetséges választási alternatívák előnyeit, hátrányait. Konklúzióként három olyan elvet emelt ki, amelyek meghatározóak lehetnek. Eszerint a programoknak a vállalati stratégiába és folyamatokba történő integrációja, a megfelelő megtérülési indikátorok felállítása és azok szisztematikus nyomon követése, valamint a program megkülönböztető, többnyire emocionális és élményszerű jellege, amely kiemelkedő szerepet játszhat az eredményesség szempontjából.

Kulcsszavak: lojalitásprogram, jutalmazási rendszer, megtérülés, látens és látszólagos lojalitás

A lojalitás mindig is központi fogalom volt a marketingben mind gyakorlati, mind elméleti oldaláról tekintve. A lojalitásprogramok azonban hazánkban különösen az elmúlt években kerültek előtérbe. A nagyobb vállalatok egyre inkább rendszerszinten foglalkoznak e területtel, míg a kisebbek, amelyekre korábban kevésbé volt jellemző ez az eszköz, egyre nagyobb arányban kerülnek alkalmazóik közé. Nem nehéz belátni, hogy az egyik legfontosabb faktor, amely a vevőlojalitás szerepét meghatározza, az az adott piac telítettsége. Érett iparágak esetében a vállalatok növekedési lehetőségei korlátozottak, a magas penetráció miatt új vevőket leginkább csak a versenytársaktól lehet elvenni, az egymás után piacra dobott niche termékek megtérülése egyre lassabb, ugyanakkor a verseny egyre erősödik, és ezzel párhuzamosan előtérbe kerül az igény a magas költségek mellett megszerzett ügyfelek megtartására. Mindezek alapján nem meglepetés, miért foglalkoztatja mostanában egyre inkább a hazai menedzsereket ez a terület. Az alábbi cikkben kísérletet teszek arra, hogy átfogó képet adjak erről a marketingeszközzel, a menedzselését érintő legfontosabb kérdésekről, és olyan irányelveket fogalmazok meg, amelyek segíthetik, hogy alkalmazása sikeres legyen.

A lojalitás koncepciója

Mielőtt a lojalitásprogramok sajátosságait áttekinténénk, érdemes magát a lojalitást is definiálni, hiszen a szakirodalomban számos változata és definíciója jelent már meg. Az értelmezések általában a magatartási és az emocionális (attitűdalapú) dimenziók mentén különböznek egymástól. Dick és Basu (1994) ismert mátrixa szerint akkor nevezhetünk egy vevőt valóban lojálisnak, ha egyszerre érvényesül a márka iránti érzelmi elkötelezettség és az újravásárlási magatartás. Amennyiben a vevő pozitív attitűddel rendelkezik a termékünk iránt, de nem vásárolja azt, akkor csak *látens lojalitásról* beszélhetünk. Ilyen például egy Ferrari-rajongó, aki lehet, hogy életében soha nem fogja birtokolni a kedvenc márkájú autóját. Ezzel szemben a szerzők *látszólagos lojalitásnak* nevezik, amikor a vevő ugyan visszatérően vásárol egy márkát, többnyire valamilyen külső feltétel miatt, de érzelmileg nem kötődik, sőt, inkább negatív attitűddel tekint rá.

A két eltérő értelmezés közül kezdetben a magatartásalapú megközelítés állt a kutatók érdeklődésének középpontjában. Ennek egyik oka, hogy a vállalatvezetőket leginkább érdeklő értékesítési eredményekhez

jobban kapcsolható ez az irányultság. Ebben az időszakban a lojalitás definíciói kimondottan a termék újvásárlására fókuszáltak, és a kutatók különböző mutatókat hoztak létre, mint például egy adott vásárló esetében egy márka részesedése az összes vásárlásból adott időszak alatt (Cunningam, 1961), vagy a vásárolt márkák száma az adott termékkategórián belül (Farley, 1964). Amikor a pénztári vonalkódos technológia kiskereskedelmi elterjedésével a vállalatoknak és a kutatóknak lehetővé vált a lojalitás magatartási dimenzióját ellenőrizni, az eredmények többnyire azt mutatták, hogy kicsi azoknak a vevőknek az aránya, akik kizárólagosan egy márkát vásárolnak, de azoké is, akiknél gyakorlatilag nem lehet felfedezni lojalitási mintákat. A többség a márkáknak egy szűkebb körével szemben mutat hűséget egy termékkategórián belül. A kutatók így a vevőlojalitás szerint megkülönböztettek „monogám”, „promiszkuus” és „poligám” magatartást (Uncles et al., 1994). A gyakorló szakemberek számára azonban nem egyszerű megtalálni azokat a küszöbértékeket, amelytől kezdve az egyes fogyasztói csoportokat lojalitásuk alapján el lehet különíteni egymástól. A tartós háztartási eszközök esetében például két vásárlás között akár hosszú évek is eltelhetnek, így lojalisnak tekinthetünk mindenkit, aki kétszer egymás után ugyanazt a márkát vásárolja, míg az FMCG-termékekénél ez általában nem tekinthető elégséges feltételnek.

A magatartásalapú lojalitásnak a vártnál némileg alacsonyabb szintje ráirányította a figyelmet a fogalom attitűdjellegű komponenseire, ami számos további csoportosítási kísérletet indukált a szakirodalomban. Mivel egyes szerzők a lojalitás tárgyával szembeni attitűdöt az ismételt vásárlás előzményének tekintik, így adódott a lehetőség attitűdkomponensek szerint tagolni tovább a fogalmat. Oliver (1997) ez alapján megkülönböztetett kognitív, affektív, konatív és cselekvő (action) lojalitást, amelyek közül mindegyik valamilyen szintű beállítódást jelent. Még a cselekvő lojalitás is egyfajta elkötelezettség arra vonatkozóan, hogy az újvásárlás gátjaként esetlegesen felmerülő tényezők ellenére a vevő hajlandó akár extra erőfeszítést megtenni az adott márka megszerzése érdekében. Amennyiben az adott márka nem kapható az általa látogatott boltban, akkor hajlandó felkeresni csak a márka miatt egy másikat, vagy elhalasztani a termékkategória vásárlását. A szerző azonban továbblépett az elkötelezettség dimenzióinak kibontásában, és kiterjesztette azokat az egyénről a csoportokra. Mindez által utat nyitott a márkaközösségi kutatásoknak, amelyek a közösségi média megjelenésével erősödtek fel.

A lojalitásprogramok értelmezése és alkalmazási területei

A lojalitásprogramok definiálása

A lojalitásprogramokat az egyes kutatók eltérően illesztik a marketing fogalomkörébe. A különbség általában a hatáskör kérdésében érhető tetten, azaz abban, hogy ki, milyen vállalati tevékenységet sorol a fogalomhoz. A számtalan meghatározás közül most hármat szeretnénk kiemelni, és az azokból eredő tanulságokat összegezni.

Azok, akik a lojalitásprogramokat szűkebben értelmezik, elsősorban az eladásösztönző szerepét emelik ki. Wright – Sparks (1999: 431. o.) szerint például a hűségkártyák „nem mások, mint pusztán cseles promóciós eszközök”. Bár a gyakorlatban valóban sokszor megfigyelhető a fenti hozzáállás is, de elméleti oldalról talán Liu (2007: 20. o.) megközelítése elfogadottabb. A szerző úgy definiálja a lojalitásprogramokat, mint „egy program, amely keretén belül a vevők egyazon vállalatnál végzett ismételt vásárlásai ellenében ingyenes jutalmakat gyűjthetnek. Az ilyen programok ritkán jutalmaznak az egyszeri vásárlást, helyette vevőhűséget szándékoznak előmozdítani. Ezáltal azokat a promóciókat, amelyek az egyszeri tranzakciókként működnek (...), nem tekintjük lojalitásprogramnak.” Mint látható, a fenti definíciók a vállalati funkciók kapcsolódási pontjait feszegetik. A két meghatározás felveti a lojalitásprogramok és a promóciók, más néven eladásösztönző eszközök összefüggésrendszerét. Ez valóban releváns kérdés, ugyanis a gyakorlatban megfigyelhető, hogy a két eszköz alkalmazása szorosán kapcsolódik egymáshoz, illetve a menedzserek is sokszor ezzel a szemlélettel kezelik az általuk kibocsátott kártyákat. A mi megítélésünk szerint az eredendően két, különálló eszköznek van közös része is, elsősorban azokban az esetekben, amikor a rendszeres engedmények, ár-, illetve elsősorban ajándékalapú akciók élményt, elégedettséget, emocionális reakciókat és – ezeken keresztül – kötődést váltanak ki a vásárlóknál.

A fentiekén túl vannak kutatók, akik a lojalitásprogramoknak a legszélesebb körű értelmezést adják, valójában minden olyan tevékenységet ide sorolnak, amelyek a vevők hűségét erősítik. Leenheer et al. (2007: 32. o.) úgy értelmezi a fogalmat, mint „a marketingtevékenységek olyan integrált rendszere, amely a tagok lojalitásának növelését célozza”. Ha figyelmesen olvassuk a meghatározást, akkor két fontos részt érdemes kiemelni, nevezetesen a „tagok” és a „marketingtevékenység” kifejezést, amelyek beemelése a definícióba több kérdést is felvet. Egyrészt: az olyan programoknál, ahol nem kell regisztrálni, a tagokat csak elvonat-

koztatva lehet értelmezni, és ha ezt továbbgondoljuk, akkor belátható, hogy a meghatározás könnyen értelmezhető bármilyen marketingtevékenységre. Másrészt: ha egy lojalitásprogramra mint folyamatra tekintünk, az nem csak a tagokra koncentrál, hiszen kezdetben az erőfeszítések nagyobb része a programba való beléptetésre irányul. Így a definíció a programnak ezt a részét valamelyest kizárja. Harmadrészt a marketingtevékenység kifejezés alkalmazása felveti, hogy a program tagjának a lojalitását csak marketingeszközökkel lehetséges-e növelni vagy – ellenkező irányban – „elvezíteni”. Természetesen mindez függ attól a messze vezető kérdéstől is, hogy egyáltalán mit is értünk marketingtevékenység alatt. Ha mindazt, ami a vevőre irányul vagy kapcsolatba hozható vele, akkor nem lehet a definícióval vitatkozni, de némileg feleslegessé teszi a marketing kiemelését.

A fenti gondolatmenetből látható, hogy a gyakorlat szempontjából a definíciós elhatárolás már-már erőltetettnek tűnhet, és ennek hátterében a tevékenységek, a menedzsmentdiszciplína egyes területein megfigyelhető, mesterséges besorolása áll. A marketingeszközök klasszikus csoportosítása, azaz a McCarthy-féle 4P például ritkán tükröződik vissza a vállalatok szervezeti felépítésében, a marketingosztályok működésében. A vállalati folyamatok és tevékenységek széles körű halmaza számtalan szempont szerint csoportosulhat a gyakorlatban, mint pl. az aktuális célok, a stratégia, a szervezeten belüli hatalom vagy a külső környezeti feltételek stb. alapján. Ebből adódóan, a jelen tanulmányban – ahol a lojalitásprogramok menedzselésével kapcsolatos általános elveket tekintjük át – elegendőnek tartunk egy általános meghatározást is, így saját értelmezésünk szerint *a vevők lojalitása érdekében tett tudatos és rendszerezett vállalati erőfeszítések összességét lojalitásprogramnak nevezzük*. Természetesen a tudományos kutatások empirikus vizsgálatai igénylik az ennél pontosabb definiálást is, azonban ezt a lojalitásprogramok típusai szerint leszűkítve, és az adott kutatás pontos céljának ismeretében érdemes megtenni.

A lojalitásprogramok alkalmazási területei

A lojalitásprogramra elsősorban úgy tekintenek a kutatók, mint védekező stratégiai eszközre (Demoulin – Zidda, 2007), amely inkább alkalmas a vevők megtartására és értékük növelésére (Uncles – Dowling – Hammond, 2003), mint újak megszerzésére. Ezért általában azt mondhatjuk, hogy bevezetésük a stagnáló vagy erősen versenyző piacokon releváns. Mindez azonban a vállalati stratégia függvénye, hiszen maga a cég a kezdetektől fogva törekedhet a lojális ügy-

felek megtartására és menedzselésére, különösen, ha egy átfogóbb CRM-szemlélet része a vállalati kultúrának.

Geller (1997) három tényezőt emel ki, amelyek befolyásolhatják a lojalitásprogramok relevanciáját. Egyrészt: ha a piacon a termékek között *nehéz a megkülönböztetés*. Ilyen esetekben a vevők hajlamosabbak lesznek a márkaváltásokra, és a lojalitásprogram megléte vagy annak speciális jellemzői, mint döntési kritériumok, befolyásolhatják a preferenciákat, és segítik a differenciálást. Másodrészt: olyan termékek és szolgáltatások esetében is jól működhet a program, ahol *nagy az árrés*. Ekkor a szolgáltató könnyebben adhat olyan kedvezményeket, amelyek valóban vonzóak a vevők számára. Ehhez tegyük hozzá, hogy egy szállodalánc vagy egy légitársaság esetében a felesleges kapacitások és a fix vagy elsüllyedt költségek magas aránya legalább annyira fontos szerepet játszanak a programok sikerében, mint a magas árrés, hiszen gyakorlatilag a meglepetésszerű ajándékoknak, mint egy szállodai szoba vagy a repülőosztályok közötti „upgrade”, mint tipikus ajándékok a lojális ügyfeleknek, nem járnak inkrementális költségekkel. Harmadrészt: azoknál az iparágaknál, ahol *a vevő sokat fektet a kapcsolatba*, ami legtöbbször a gyakori vásárlásban fejeződik ki, szintén nagyobb az esély a sikeres programok működtetésére, mert így a vevő is érdekeltebb lesz, és az érdeklődését is könnyebb fenntartani. Wansink és Seed (2001) ezenfelül az involvement szerepét tárgyalja, amely kapcsolatban van az árréssel és a vásárlás gyakoriságával egyaránt, hiszen ezek pozitív hatással lehetnek arra, mennyire foglalkoztatja a vevőket az adott termékkategória. Számos szerző empirikusan igazolta az involvement és a lojalitás közötti pozitív kapcsolatot (Iwasaki – Havitz, 1998; Quester – Lim, 2003; Gyulavári – Dörnyei, 2012), ugyanakkor e mögött az áll, hogy egy termékkategóriában nagyobb mértékben involvált vásárló észleli a márkák közötti apróbb különbségeket is, ezáltal nagyobb valószínűséggel lesz kedvenc márkájuk a kategórián belül. Ez némileg ellentmond a Geller-féle elvnek, miszerint a lojalitásprogramok a kevésbé differenciálható termékeknél működnek jobban. Fontos tehát, hogy ne a termékkategória-involvement, hanem a márka-involvement erősödjön, ami ténylegesen növeli az észlelt átváltási költségeket és a helyettesíthetőséget.

Mindezen felül megemlíthetjük, hogy azoknak a vállalatoknak könnyebb lojalitásprogramot működtetniük, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a vevőkkel, így különösen a kiskereskedelemben, a szolgáltatási területen és a szervezetközi piacon tevékenykedő szervezetek vannak előnyben.

A lojalitásprogram típusai

A lojalitásprogramokat számos dimenzió mentén csoportosíthatjuk. Az egyik ilyen a program mögött felsorakozó vállalatok száma, amely alapján megkülönböztetünk *egyszereplős* és *többszereplős* programokat. Utóbbi esetében további két csoportot lehet elkülöníteni, nevezetesen a *koalíciós*, azaz néhány szereplővel rendelkező programok (mint például Magyarországon a Multipont vagy a Smart) és a *sokszereplős* (multi-merchant) programok, amelyek esetében több vállalat szabadon csatlakozhat, illetve a kilépési korlát is alacsonyabb (pl. Supershop). A többszereplős programokon belül a márkázási (co-branding) stratégiákat is külön elnevezéssel szokták illetni. Ebből a szempontból egyrészt beszélhetünk kizárólagos (solo) márkázásról. A Citibank Citi Life kártyája esetében például számos vállalat csatlakozott a programhoz, ahol a vásárlások esetén lehet a kedvezményeket gyűjteni, de a program a bank nevéhez kötődik. A közös (shared) márká alkalmazása inkább a koalíciós programoknál figyelhető meg, ahol mindegyik részt vevő szervezet márkaneve rákerül a kártyára, illetve a program elnevezésére. A márkakiszervezés (outsourced branding) pedig a többszereplős programok sajátja, amikor a programot fémjelző márká egyik szereplőhöz sem köthető (Supershop) (1. táblázat).

A lojalitásprogramok további csoportosítási szempontjai közül a vevők egyedi beazonosíthatósága emelhető ki mint fontos faktor, hiszen ennek megléte számos további marketingakció lehetőségét biztosítja. Ezt általában a program célja és a mögötte megjelenő informatikai háttér határozza meg, amely területeket a későbbiekben külön tárgyalunk.

A program időtávja szerint megkülönböztethetünk *egyszeri*, *időszakos* és *folyamatos* programokat. Ahogy korábban említettük, az eladásösztönző eszközök és a lojalitásprogramok közötti definíciós elhatárolás nem mindig lehetséges, a kuponok alkalmazása például egy közös terület. Ennek az eszköznek is több típusa létezik, de a termékért/szolgáltatásért történő fizetést követően kapott kuponok tipikusan az újvásárlásra, a visszatérésre ösztönzik a vevőket. Ez ugyan egyszeri alkalom, de nem zárható ki a lojalitásprogramok köréből. Az időszakos programok elsősorban szintén ideiglenes eladásösztönző célokat követnek, és értelemszerűen kevésbé kapcsolódik hozzájuk komolyabb informatikai beruházás. A matrica-, pecsétgyűjtő és számtalan egyéb lehetséges formát öltő programok még mindig közel állnak a promócióhoz, de a gazdasági előnyök mellett informatív és érzelmi előnyöket is erősíthetnek a résztvevőkben (Raghubir – Inman – Grande, 2004). A folyamatos lojalitásprogramok nem projektjellegűek,

1. táblázat

Az egyszereplős és többszereplős programok előnyei

Egyszereplős	Többszereplős
ha már van többszereplős a piacon, egyszerűbben megvalósítható	megosztott működési költségek
nagyobb kontroll, rugalmasság	szélesebb aktív vevőbázis
a vállalat folyamataiba jobban integrálható	keresztértékesítések szélesebb lehetősége
kevesebb konfliktus a partnerek között	a kártyahasználat nagyobb gyakorisága, ezáltal kisebb valószínűséggel kerül „elfelejtésre” a vevők részéről
a beváltások egyszerűbben nyomon követhetők a rendszerben	nagyobb észlelt érték a vevőoldalon
önállóbb márkasztratégiát tesz lehetővé	
vevőoldalról egyszerűbben átlátható	
erősebb érzelmi kötődés a vevők részéről	

Capizzi és Ferguson (2005) szerint a sokszereplős programok az Egyesült Államokban kevésbé terjedtek el a széttöredezettség miatt, ugyanakkor más országokban elég sikeresek, mint például Németországban a Payback, Kanadában az Air Miles, vagy az Egyesült Királyságban a Nectar. A szerzők ugyanakkor megjegyzik, hogy az USA-ban a speciális szegmensekre, mint például gyermekek anyákra, egyetemistákra vagy helyi lakosokra szakosodott sokszereplős programokat sikerrel vezettek be.

nincs meghatározott időtartamuk, és a vállalat inkább arra törekszik, hogy minél inkább képes legyen ezeket a vállalati folyamatokba integrálni.

Természetesen még további dimenziók mentén is meg lehet különböztetni a lojalitásprogramokat, hiszen a vállalati menedzsereknek számos döntést kell meghozniuk a tervezés során. Minden egyes döntés egyben egy külön programváltozatot határoz meg. A fenti három elkülönítés azonban a legfontosabb mind elméleti, mind stratégiai szempontból.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A lojalitásprogramokkal kapcsolatos döntések

A lojalitásprogram célrendszere és célcsoportja

A lojalitásprogramokkal kapcsolatos egyik legfontosabb döntés a célrendszer felállítása. Természetesen magából a definícióból eredően adott, hogy a vállalat a tervezés során a vevőhűség növelésére vagy minél kisebb arányú csökkentésére törekszik, illetve számít. Ugyanakkor számos kutató pont a tipikus programok esetében véli úgy, hogy több hatása lehet, de lojalitást nem tud generálni (Nunes – Dreze, 2006). Természetesen ez attól is függ, hogy a lojalitás melyik értelmezését vesszük alapul, de az elkötelezettséget, azaz az attitűdalapú lojalitást kevés program tudja elérni, és eleve nem is célozza meg. Mindenesetre elmondhatjuk, hogy maga a lojalitásprogram formalizálja és megnöveli a fogyasztók megtartásának befolyásolására tett erőfeszítéseket, ezáltal a vállalat e területhez kapcsolódó szerteágazó tevékenysége hatékonyabbá és hatásosabbá is válhat, ami önmagában is lehet egy kitűzött cél. Szintén stratégiai szintű, és inkább a szervezet működéséhez kapcsolódó cél lehet a vevőlojalitás és egyéb marketingcélok együttes, integráltabb menedzselése a vállalati folyamatokban. A CRM-rendszerek lehetnek erre példák, bár nem minden lojalitásprogram illeszthető bele, például az azonosításra nem alkalmas, elsősorban időszakos, kampányjellegű programok nehezen integrálhatók. Érdekes megjegyezni, hogy a CRM céljai között előfordulhat, hogy egyes szegmensek esetében nem a lojalitás növelése, hanem annak csökkentése található, amennyiben a negatív vevőértékkel rendelkező ügyfelektől a cég inkább szabadulni szeretne.

A lojalitásprogramok keretén belül megjelenő célok között a legtöbb kutatónál a magatartási lojalitás növelése vagy csökkenésének minimalizálása, és ezen keresztül az értékesítés növelése vagy megvédése jelenik meg legtöbbször. Speciális eset, és általában másodlagos cél, amikor a kereslet időbeli ingadozásait szeretné a vállalat kisimítani, így a hűségprogram kedvezményét úgy határozza meg, hogy például a csúcsidőn kívüli vásárlásokat nagyobb mértékben jutalmazza. Az értékesítéssel kapcsolatosan tehát diverzifikáltabb részcélok azonosíthatók:

- új vevők szerzése,
- a meglévő vevő magasabb költsége,
- a vevő termék kategória-költségeiből minél nagyobb rész megszerzése,
- a vevő termék kategória-költségeinek növelése,
- keresztértékesítések,
- az értékesítés megvédése,
- az észlelt váltási költségek növelése (barrier to exit, lock-in),
- keresleti ingadozások kisimítása.

Az értékesítéshez kapcsolódó célok elsősorban a piacrészesedés megvédését, növelését szolgálják, amelyeknek további haszna azonosítható. Mindez költség-hatékonyabb működést tesz lehetővé, ezáltal közvetlen hatással lehet a profitra is. Egy bizonyos volumen elérése, vagy a piacvezető szerep megtartása növeli a beszállítókkal szembeni alkupozíciót. Számos exkluzív kedvezményt tud ezáltal kiharcolni a cég, például egy parfüméria átmenetileg kizárólagos forgalmazási jogot kaphat egy-egy új illat megjelenésekor, amelyek tovább erősítik a versenyképességét.

Az értékesítési célokat egy vállalat a vevőlojalitás erősítésével (is) tudja gyarapítani, azonban nem árt, ha részcélok szintjén is tisztázott, hogy mindezt milyen úton sikerül majd elérni. Az egyik ilyen eszköz a kedvezmények nyújtása a programon belül. Ugyanakkor át kell majd gondolni, hogy az új vevő és a törzsvásárló közül kinek, milyen kedvezményeket, hogyan kombináljon a cég, illetve ezeket hogyan tudja megfelelően kommunikálni. A másik lehetséges mód, amivel a fenti értékesítési célokat a vállalat – közvetetten – elérheti, az a lojalitásprogramok működtetése során szerzett adatok felhasználása. Purdie (1996) szerint a lojalitásprogram lényege valójában ez, a vevők az információkért cserébe jutalmakat kapnak. Capizzi és Ferguson (2005) egy felmérése szerint ugyanakkor a kártyahasználók 73%-a abban hitt, hogy adataikat nem használják fel. Ennek a közgazdasági hasznát, a mindkét fél számára előnyös folyamatot a gyakorlatban nehéz kommunikálni és elfogadtatni a gazdaságilag kevésbé képzett vevőkör esetében. A tranzakciós és vevőinformációkat számos területen lehet hasznosítani. A fogyasztói trendek követése, a vevőmagatartás-minták és a mögöttes faktorok feltárása és modellezése, az igényeknek megfelelő fejlesztések, ajánlatok, akciók kidolgozási lehetősége, a személyre szabottabb kommunikáció segítségével mind nagyobb részt szerezhetünk meg a vevők pénztárcájából (share of wallet). Az információra épülő lojalitási modellek másik kedvező haszna lehet, hogy egyes folyamatok hatékonyabban végezhetőek, így például kevesebbet költ a vállalat meddő, nem az ajánlat célcsoportjának szánt üzenetek kommunikációjára, megbízhatóbban tudja megbecsülni a promóciók hatását, és így pontosabban határozhatja meg az ehhez szükséges készleteket és kapacitásokat. Kereskedő cégek a bolthálózatukat is optimalizálhatják a vonzaskörzet és a keresztvásárlások elemzésével. Az információszerzés tehát számos ponton növelheti a lojalitásprogram megtérülését és hozzájárulását a vállalati versenyképességhez, így a tervezés során különösen figyelni kell a szükséges adatok pontos meghatározására, illetve azok leendő felhasználását is érdemes előre megtervezni. Mindez azonban egy

komplex folyamat, és nem lehet mindent előre lefektetni. A felhalmozódó adattömegek lehetőséget adnak feltáró jellegű adatbányászati eszközök alkalmazására. Ezek segítségével olyan összefüggések is feltárhatók, amelyek a kutatók, menedzserek előtt is ismeretlenek és újszerűek, ezáltal előre nem tervezhetők.

Az eddig ismertetett lehetséges célok mellett a vállalatnak azt is el kell döntenie, hogy a lojalitásprogrammal melyik piaci szegmentumot kívánja elsődlegesen megcélozni. Ahogy korábban jeleztük, a vállalat nem feltétlenül akarja mindegyik vevő hűségét erősíteni, ami a vevőérték függvénye, illetve nem példa nélküli a gyakorlatban, hogy egy kedvező hűségajánlattal próbálnak új ügyfeleket átcsábítani a versenytársaktól. A célcsoport-meghatározás tehát nem teljesen egyértelmű. A döntés számos tényező mérlegelését igényli. A negatív vevőértékkel rendelkező ügyfelek „lépítése” magával vonhatja azt is, hogy az addig pozitív értéket mutató ügyfelek egy része is veszteségesse válik, hiszen előbbiek hozzájárulása a fedezethez csökken (feltételezve, hogy kiszolgáltatásuk változó költsége nem haladja meg az általuk generált bevételt).

Az új és régi ügyfeleknek adott kedvezmények pedig felvetik az igazságosság kérdését is. A társadalom alapvetően azt fogadja el, ha a törzsvásárlókat jutalmazták, így még az esetleg alacsonyabb rezervációs árral rendelkező új ügyfeleknek is csak nagy körülményekkel és jól átgondolt kommunikációval szabad tartós kedvezményt nyújtani.

További szegmentálási változók találhatók a szakirodalomban, amelyeket a vállalatok mérlegelhetnek. Jones és Sasser (1995) a vevők alacsony és magas elégedettségi, illetve lojalitási szintjének összevetéséből adódóan négy szegmentumot különböztet meg, amelyek közül az alacsony elégedettségű, magas lojalitású, illetve az ezzel ellentétes, magas elégedettségű, alacsony lojalitású csoport lehet különösen érdekes. Rowley (2005) a lojális ügyfeleket bontja tovább négy típusra az attitűd és a magatartás dimenziók mentén, amelyek alapján megkülönböztet fogoly, kényelemkereső, elégedett és az elkötelezett szegmentumokat.

A célcsoportválasztást tehát többféle szempont szerint is meg lehet határozni. Gyakorlati oldalról azonban a stratégiai célok mellett leginkább az egyes szegmentumok beazonosíthatósága, az elkülönült kezelésük lehetősége emelhető ki. Mindezek egyben meghatározzák azt is, hogy a lojalitásprogram és annak célcsoportja közötti viszony milyen hatást gyakorol a vállalat által kiszolgált többi ügyfélcsoportra, ami szintén lényeges döntési faktor lehet. Kumar és Shah (2004) ugyanakkor úgy véli, hogy a programtervezést, és ezáltal a célcsoport-meghatározást is folyamatként kell értelmezni,

amely keretén belül először egy szélesebb kört kell megcélozni, és a beérkező adatok elemzésére alapozva lehet a lojalitásprogram célcsoportját szűkíteni.

A jutalmazási rendszer

A lojalitásprogramok esetében markáns szerep jut a jutalmazási rendszernek, és egyben ez az a terület a témakörön belül, amelyre az akadémiai vizsgálatok leginkább fókuszálnak. A számos empirikus kutatás ellenére ugyanakkor még sok kutatási kérdés megválaszolatlan, amelyek segítenék a megfelelő tervezést. A jutalmazási rendszer esetében döntést kell hozni a jutalmak típusáról, azok mértékéről és arról, hogy milyen feltételek mellett lehetséges az érvényesítésük. A vállalat ezenfelül dönthet úgy is, hogy a jutalmazási rendszert tovább differenciálja a lojális vevőkörön belül is az egyes szegmentumok számára.

A jutalmak típusa

A szakirodalomban a jutalom típusának különböző osztályozási módjai találhatók. Mimouni-Chaabane és Volle (2010) három dimenzió mentén összesen hat típust különböztet meg. Az *utilitarista* dimenzióhoz egyrészt a pénzügyi hasznot, azaz a pénzmegtakarítást, másrészt a kényelmi előnyöket, mint például gyorsabb kiszolgáltatást nyújtó jutalmakat sorolja. A faktorelemzésük ugyanakkor pont az utóbbi típust nem különítette el markánsan a többitől. A második dimenzióba a *hedonista* előnyök kerültek bele. Itt két altípus található, a felfedezés öröme nyújtó, illetve a szórakozást biztosító jutalom. A harmadik, *szimbolikus* jutalomcsoporthoz két olyan típus tartozik, amelyek valamilyen mértékben speciális státust kölcsönöznek a program tagjai számára. Egyrészt ide sorolható az egyéni felismerés (recognition), amely valamilyen VIP-státust jelöl, és különlegesebb bánásmódot biztosít. Ilyen lehet egy külön frissítő a kiszolgáltatási folyamat során, amit a nem tagok nem kapnak meg. A csoporthoz tartozás mint szimbolikus jutalom általában valamilyen klubtagságot takar, akik részére különlegesebb rendezvények vagy más interakciós lehetőségek állnak rendelkezésre.

Yi and Leon (2003) megkülönböztet *direkt* és *indirekt* jutalmakat, ahol utóbbi nem kapcsolódik a termékhez/szolgáltatáshoz. Az indirekt jutalmak sokszor kedvezőbb beszerzési lehetőségek, stratégiai együttműködésekkel adódóan kedvezőbbnek tűnnek, mert csökkenthetik a program költségeit. Ugyanakkor az értékelésnél számításba kell venni azt is, hogy maga a jutalom típusa is kommunikál, és amennyiben az a pozicionálási stratégiához kapcsolódik, tudatosíthatják a vevőkben a vállalat által előállított értéket, megerősíthetik bennük a választásukat.

Bridson, Evans és Hickman (2008) a jutalmazási rendszert „kemény” és „puha” eszközökre osztja. Az előbbi kifejezés a kézzelfogható ajándékokra, engedelményekre utal, míg a „puha” eszközök inkább különleges bánásmódot, kommunikációt jelentenek. Gyulavári (2010) kimutatta, hogy minél több kártyát birtokol valaki, annál inkább előtérbe kerülnek számára a „puha” eszközök, mint motivációs tényezők, amikor egy újabb kártya elfogadásáról dönt. A „puha” jutalmazási rendszer előnye versenyképesség szempontjából, hogy nehezebben másolható, és a vevők – az egyediségből adódóan – nehezebben tudják összehasonlítani más programokkal. Ez utóbbi tényező természetesen inkább a megkülönböztető stratégiát folytató vállalatok számára lehet fontosabb szempont.

A jutalmak mértéke

Sharp és Sharp (1997) felmérése szerint a legtöbb vevő nem ismeri a jutalmazási rendszer részleteit, esetükben, a programban résztvevők csupán 23%-a tudta, hogy csak egy bizonyos elköltött összeg felett kapnak pontokat vásárlásaik után. Más felmérések pedig azt mutatták, hogy a vevők túlbecsülték a lojalitásprogramokkal elérhető megtakarításokat (Hsee et al., 2003; Van Ossalaer et al., 2003).

Mauri (2003) szerint a promóciós jutalmak abszolút mértékben kifejezve hatásosabbak, mint százalékos formában. Eredményeik szerint ugyanakkor kicsi promóciós küszöb is elég, hogy a kártyahasználatot életben lehessen tartani, a vásárlói kosár 0,02%-a volt az a határ, amikor a kártyahasználat drasztikusan csökkent. Egy olaszországi szupermarketlánc adatbázisán végzett elemzéseire alapuló kutatásuk szerint ugyanakkor – némileg meglepően – a túl nagy kedvezmény is kiválthat érdektelenséget a kártyahasználattal szemben, amit a szerző szerint egyfajta észlelt elértéktelenedés okozhat.

A tudatosság hiánya miatt a vevőket nagymértékben befolyásolja a jutalmakkal kapcsolatos *keretezési hatás* (framing effect). Ezt támasztja alá Nunes és Dreze kísérlete is, amely során egy autómegosztószolgáltatást vizsgáltak. Két kártyát adtak: az első esetében 8 alkalom után egy ingyenes mosással jutalmazták a résztvevőket, a másikon viszont a résztvevők csak 10 alkalom után kapták ugyanezt, de egy kitalált speciális promóció miatt az első kettőtől a pecsétet megkapták már azonnal (mosás nélkül). A két ajánlat tehát gyakorlatilag azonos volt, csak más volt a keret, amelyben a programokat kommunikálták. Az eredmények azt mutatták, hogy a másodikat 34% váltotta be, míg az elsőt csak 19%. A második esetében gyorsabban elhasználták a 8 alkalommal. Mindkét esetben gyorsultak az igénybevételek,

amikor közeledtek az ingyenes beváltáshoz, de a második esetben sokkal inkább.

A jutalmazás mértékének meghatározásánál érdekes kérdést vet fel a már említett szituáció, amikor a vállalat az új vásárlóknak nyújt nagyobb kedvezményt, hogy növelje vevőbázisát. Amennyiben az így nyert előny meghaladja egy hosszabb ideig tartó lojális magatartásért kapott jutalom mértékét, negatív reakciókat válthat ki a törzsvásárlókban. Erre megoldás lehet, ha a már korábban említett, kevésbé összehasonlítható, „puha” jutalmazási eszközöket alkalmazza a vállalat a lojális ügyfelek esetében.

A jutalmak feltételei

Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik a belépési korlát és a beváltási egységek meghatározása is, azaz, hogy a vásárló milyen mértékű vásárlás után válhat taggá, illetve juthat hozzá a jutalomhoz. A taggá válással szembeni követelmények felállítása erősíti azt az elvet, hogy a valóban lojális vevőket jutalmazzuk. Ugyanakkor, ha a program előnyei közül a vállalat elsősorban a vevőkörrel szerezhető teljesebb körű információk gyűjtésére és elemzésére helyezi a hangsúlyt, akkor érdemes minél több vevőt bevonni a programba, még akkor is, ha véleményezzük, hogy nem feltétlenül maradnak sokáig aktív tagok. Amennyiben a vevő már a program tagja, azt is el kell döntenie, hogy azonnali vagy késleltetett jutalmat szeretnének nyújtani a tagok számára. Keh és Lee (2006) kutatása szerint, ha a vevők elégedettek, elfogadnak későbbi, de nagyobb értékű jutalmat, míg ha elégedetlenek, inkább kisebb, de azonnali jutalmat várnak el. Ez nyilvánvalóan összefügg azzal, hogy milyen erős a visszatérési szándék. Amennyiben a lojális magatartást szeretné a vállalat jutalmazni, akkor inkább a késleltetett jutalmazási rendszert kellene érvényesítenie. Késleltetett ajándék esetében az eltérő nagyságú beválthatósági egységek meghatározása is hatással lehet a vevők magatartására. Nunes és Dreze (2006) kutatása alapján az élelmiszer-vásárlóknak \$500-ként adott 10%-os ajándékok hatásosabbnak bizonyultak, mint amikor ugyanekkora arányú jutalom mellett a beváltási közők ennél kisebbek (\$100-ként \$10) vagy nagyobbak (\$1000-ként \$100) voltak.

Mauri (2003) más oldalról közelíti meg a jutalmazás feltételrendszerét. A már említett adatbázis-alapú kutatás alapján arra a következtetésre jut, hogy a vásárlás gyakorisága erősen befolyásolja a hűségkártyák használatát. Amennyiben tehát a lojalitás erősítése a cél, akkor nem a vásárlás értékét, hanem a vásárlások gyakoriságát kellene jutalmazni. Reinartz – Kumar (2002) szerint szintén nem az árbevétel alapján kellene

a döntést meghozni, de Maurival ellentétben ők nem a vásárlási gyakorisághoz, hanem a vevők profitabilitásához kötnék a jutalmak mértékét.

A jutalmazás feltételeihez köthető a jutalmak érvényesítésének határideje is. A vállalat dönthet úgy is, hogy nem szab időbeli határt, de gyakori helyzet az is, amikor például egy év múlva vagy szezonális ciklusonként törölődnek az összegyűjtött pontok. Capizzi és Ferguson (2005) hivatkoznak a Quadstone 2001-es kutatására, miszerint az Egyesült Államokban majdnem minden ötödik kártyabirtokos úgy nyilatkozott, hogy általában elfelejti beváltani a pontjait, mielőtt azok lejárnak. A beváltási határidők növelhetik a magatartási lojalitást, de csökkenthetik az attitűdön alapuló elkötelezettséget, amikor a vevő szembesül azzal, hogy a „kiérdemelt” jutalma már nem elérhető számára, és ezt méltánytalannak tartja.

A jutalmak differenciálása

Önmagában a hűséges és nem hűséges vevők megkülönböztetése is már szegmentációnak tekinthető, de a vállalat a lojalitásprogramok tagjai között is tehet különbséget, és eltérő jutalmazási rendszert érvényesíthet az egyes szegmentumok számára. A differenciálás alapja általában a vásárlások intenzitása, amely lehet a teljes kumulált vagy egy időszak alatti vásárlási érték, illetve történhet a kapcsolat időtartama alapján is. Az ilyen *többszintű* (multi-tier) programokra a konvex jutalmazási struktúra a jellemző, ahol bizonyos küszöbértékek elérése esetén nő a jutalom arányos értéke, a törzsvásárlók különböző státusneveket kapnak, mint pl. ezüst-, arany-, platinaügyfél.

A szegmentálás alapja természetesen lehet más dimenziók mentén is, mint például a „happy hours” akciók, amikor a szokásoshoz képest megemelt „pontokat” gyűjthetnek a program tagjai, amennyiben a vállalat számára előnyös módon változtatja a magatartását. Ebben az esetben a felesleges kapacitások felé terelés a cél, itt azonban már inkább tekinthetők értékesítésösztönzési akcióknak, mintsem a lojalitást erősítő programoknak.

Humby et al. (2003) ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy ne legyen a program túl komplex. A túl sok feltétel és szegmentáció átláthatatlanná teszi a jutalmazási rendszert és kevésbé fejt ki hatást, a vevők egy határ felett a „rendelkezem - nem rendelkezem kártyával” státusokat tudják megkülönböztetni, amely a kártyahűséget csökkentheti.

A lojalitásprogramokat támogató technológia

Annak ellenére, hogy Capizzi és Ferguson (2005: p. 75.) felhívja a figyelmet arra, hogy a lojalitásprogramok tervezőit inkább az „okos stratégia, mintsem az

okos technológia” kell, hogy vezesse, érdemes áttekinteni a lehetőségeket az utóbbi területen. A technológiai oldal több szempontból is lényeges terület. Egyrészt az egyes megoldások költségvonzatai eltérőek. A vonalkóddal ellátott, adattárolásra nem alkalmas plasztikkártyák, valamint az adattárolásra képes, de kevésbé biztonságos mágnescsíkos (magnetic-stripe) kártyák, illetve a chip-technológiát tartalmazó, ún. intelligens kártyák (smartcard) kibocsátási költségei között több tízszeres eltérés is lehet, és ezenfelül a működési költségekben is van különbség. Az EU-ban megfigyelhető standardizálási törekvések és a technológiák lehetséges konvergenciája miatt a pénzügyi intézetek, különösen a lojalitáskártyák kibocsátásában egyre aktívabb bankok is inkább utóbbi alkalmazását preferálják. A többszereplős programok esetében szinte minden esetben a tranzakciós adatokat tárolni képes intelligens kártyákat alkalmaznak, részben a belső elszámolás könnyebb kivitelezhetősége miatt. A megszerzett információk felhasználása és továbbértékesítése itt szintén alapvető eleme a megtérülési modellnek.

Érdekes viszont kitekinteni, hogy az újabb innovációk elterjedése hogyan hathat a lojalitásprogramok tervezésére. A rádiófrekvenciák azonosításán alapuló RFID-technológia lehetővé teszi a kényelmes és érintkezés nélküli adattanszformációt. Az igazi előnye azonban, hogy az ilyen típusú kártya tulajdonosát egy jól megtervezett rendszer képes felismerni, így a szolgáltatási folyamatban a törzsvásárlók kitüntetett figyelmet kaphatnak. Ilyen lehet például, amikor a szolgáltató térbe való belépéskor a frontvonalban dolgozók azonnali értesítést kapnak az ügyfél jelenlétéről, és az általuk használt interfészen automatikusan megjelennek róla információk, például az is, milyen megszólítást kedvel (Capizzi – Ferguson, 2005). Természetesen az ilyen alkalmazások felvetnek adatkezelési kérdéseket is, illetve ügyféloldalról is gyakran merülnek fel aggodalmak, hogy túlságosan behatolnak az intimszférájukba, ami ezeknek a technológiáknak az elterjedésére negatív hatást gyakorolhat.

Egyéb, vezeték nélküli technológiák (pl. NFC) és a mobilkészülékek integrációja előrevetítheti a kártya nélküli lojalitásprogramok széles körű elterjedését is (Smets et al., 2011), amelyek nagymértékben találkoznak a vevők igényeivel, akiknek egyre nagyobb gondot okoz a számos kártya fizikai elhelyezése és hordozása.

Érdemes még megjegyezni, hogy a többszereplős értékesítés, és különösen a webalapú tranzakciók és pontbeváltások egyre inkább megkövetelik, hogy a lojalitásprogram mögötti informatikai háttér valós idejű támogatást nyújtson az eltérő értékesítési pontok számára.

A lojalitásprogramok megtérülése

A marketingkönyvben elterjedt felfogás szerint ötször annyiba kerül egy új vevőt megszerezni, mint a régit megtartani. Az ilyen általános törvényszerűségeket azonban a konkrét számon túl is csak erős feltételekkel szabad elfogadni, hiszen ezt az arányt számos tényező befolyásolhatja, és így lehet alacsonyabb, lehet magasabb is. A kutatások mindenesetre nem egyértelműek ezen a területen. Neely et al. (2002: p. 277.) például a bankszektorban ezt a szorzót 11-szeresre becsüli, köszönhetően az adott iparágban tapasztalt magas fokú inerciának. Reichheld és Sasser (1990) 24 iparágban több mint száz vállalatot vizsgált meg, és mindegyikben összefüggést talált a lojalitás és a nyereségesség között. Reichheld és Teal (1996) pedig szintén a pénzügyi szektorokat (hitelkártya, autóbiztosítás, életbiztosítás stb.) emeli ki, ahol az ügyfelek az első évükben még jelentős veszteségeket okozhatnak a vállalatnak, és csak hosszabb távon váltak nyereségessé, míg más iparágokban nem ilyen drasztikus a különbség a kezdő és a későbbi évek között, de a növekvő nyereségesség szintén megfigyelhető. A szerzők a lojalitás hatásának két, egymással összefüggő dimenzióját emelik ki, a vevőszámhatást, illetve az átlagos nyereséghatást. Az első esetben, ha két, azonos számú vevővel, és egyaránt 10%-os éves vevőszerezési rátával rendelkező vállalatot veszünk, és feltételezzük, hogy az egyik 95%-os, a másik csak 90%-os vevőmegtartási arányt képes felmutatni, akkor az első vállalat 14 év után kétszer akkora vevőbázissal fog rendelkezni. Az átlagos nyereséghatás pedig a vállalat tanulási görbéjének a hatása, ahogy a tranzakciók egyre hatékonyabbá válnak, úgy nő az egy vevőre jutó nyereség is.

A fenti vizsgálatok ellenére sokan csak fenntartásokkal fogadják a lojális vevők nagyobb jövedelmezőségét (Dowling – Uncles, 1997; Reinartz – Kumar, 2000, 2002). Utóbbi szerzők éveken keresztül vizsgáltak négy különböző iparágban működő vállalatot (németországi brókerház, francia élelmiszer-kiskereskedő, amerikai katalógusáruház és amerikai high-tech iparágban működő, vállalati szolgáltató), hogy választ kapjanak a lojális vevőkre vonatkozó feltételezésekre. A négy iparágból három esetben nem volt szignifikáns különbség a lojális és nem lojális vevők kiszolgálási költsége között, míg egy esetben a lojális ügyfelek átlagos költsége magasabb volt. Ennek okai a lojalitásért cserébe elvárt, személyre szabott szolgáltatásokban kereshetők. A vizsgálataik során azt a feltételezést, miszerint a lojális ügyfelek hajlamosabbak magasabb árat elfogadni, szintén nem sikerült alátámasztani, legálábbis két esetben nem volt különbség, két esetben

pedig még a lojális ügyfelek fizettek alacsonyabb árat. A szerzők úgy látják, hogy e mögött két tényező húzódnak meg. Egyrészt: nem tartják méltányosnak, ha a lojalitásból csinálnak profitot, így nem hajlandóak elfogadni az esetlegesen emelkedő árakat. Sőt, ennek ellenkezőjeként, elvárják, hogy hűségükért cserébe kapjanak valamit. Másrészt: a szerzők megemlítik, hogy a lojális ügyfelek általában jobban ismerik az ajánlatok mögötti tartalmat, és stabilabb referenciaárakat alakítanak ki. Ez visszavezethető arra a feltételezésre, miszerint az involváltabb vevők azok, akik a márkák közötti kisebb eltéréseket is meg tudják ítélni, ezáltal nagyobb eséllyel alakul ki kedvenc vagy preferáltabb márkájuk (Gyulavári – Dörnyei, 2012). Ugyanakkor a nagyobb piacismeret egyben nagyobb árismerettel is párosul.

A lojalitás hatásán kívül a kifejezetten lojalitásprogramok megtérülését vizsgáló kutatások sem egyértelműek. Benavent et al. (2000) szerint a kiskereskedelemben a kiosztott kártyák száma hatással volt ugyan az átlagos vásárlói kosárra, a vásárolt tételek számára, a teljes forgalomra és a profitrátára, de csupán kismértékben. Egyéni szinten a vásárlói kosár azonban csak kezdetben nőtt, majd később csökkent. Mások úgy találták, hogy a lojalitásprogramok akkor igazán hatékonyak, ha a vevő nem birtokolja a versenytárs kártyáját (Mägi, 2003; Meyer-Waarden, 2006), ami nehezen érhető el a piacon.

A fenti eredmények és a sikertelen programok (lásd Nunez – Dreze, 2006) is rámutatnak arra, hogy a lojalitásprogramok megtérülése nem automatikus, körültekintő és alapos tervezés nélkül könnyen válhat pénzügyileg veszteségessé, amely nehéz döntés elé állíthatja a vezetőket. A kritikus pontokat a következőkben külön kiemeljük.

Következtetések

A fentiekben számos, a lojalitásprogramok tervezését és implementálását érintő tényezőt tekintettünk át. A kutatások összefoglalásaképpen sok irányelvet találhatunk a szakirodalomban is, amelyek közül hármat szeretnénk kiemelni.

Egyrészt: a lojalitás központi fogalom a marketingben, így ezt nem lehet periférikus oldalról megközelíteni, hanem *a vállalati stratégia szintjén kell kezelni*. O'Malley (1998) kihangsúlyozza, hogy a lojalitásprogramokat nem szabad egy eszköznek tekinteni, és ehhez kapcsolódik Kerr (2009) véleménye is, miszerint a sikeres program nem egy szervezet ügye, hanem az egész vállalatot involválja. Rowley (2007) szerint meghatározó az is, hogy a program mennyire integrálódik a szervezeti folyamatokba. Talán az egyik legnagyobb

hiba, amit a vezetők elkövethetnek, hogy úgy tekintenek rá, mint egy promóciós eszközre, amely remélhetőleg önmagában pozitív irányba befolyásolja az értékesítési számokat.

A program tervezése során *figyelembe kell venni a megtérülést* is. A lojalitás önmagában még nem lehet cél, hiszen láthattuk, hogy vannak olyan esetek, amikor a lojális vevő nem feltétlenül lesz jövedelmezőbb is egyben. A szerteágazó hatások és közvetett megtérülési modellek miatt nehéz ennek követése és mérése. Kumar és Shah (2004) szerint a vevőélettartam értéke (CLV) az a mutató, amely a programok hatását leginkább kimutatja. Mindenesetre a legfontosabb, hogy a menedzserek a lojalitásprogrammal kapcsolatos döntéseik során mindvégig előtérbe helyezték a megtérülési formulákat, és lehetőség szerint ezeket szisztematikusan is kövessék.

Szerzők sora jut arra a következtetésre, hogy a programok versenye miatt kulcsfontosságú az a kérdés, hogyan tud a termék, szolgáltatás *kiemelkedni a többi közül és fenntartani a figyelmet*. Így nem javasoltak a polcra levett megoldások („me-too” programok), hanem azoknak egyre inkább egyedinek, vevőcentrikusnak, személyre szabottaknak kell lenniük. Ennek eszközei lehetnek a diverzifikált, sokrétű beváltási lehetőségek, olyan exkluzív, mások által nem elérhető jutalmakra, amelyek egyre inkább élményszerű, emocionális elemeket (is) tartalmaznak.

Felhasznált irodalom

- Banasiewicz, A. (2005): Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (6), p. 332–339.
- Benavent, C. – Crié, D. – Meyer-Waarden, L. (2000): Analysis of the efficiency of loyalty programs. in 3rd AFM Conference about Retailing, St. Malo, France
- Bridson, K. – Evans, J. – Hickman, M. (2008): Assessing the Relationship Between Loyalty Program Attributes, Store Satisfaction and Store Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (5), p. 364–367.
- Capizzi, M.T. – Ferguson, R. (2005): Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), p. 72–80.
- Cunningham, R. M. (1961): Customer Loyalty to Store and Brand. *Harvard Business Review*, 39(6), p. 127–137.
- Demoulin, N.T. – Zidda, P. (2008): On the Impact of Loyalty Cards on Store Loyalty: Does the Customers’ Satisfaction with the Reward Scheme Matter?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (5), p. 386–98.
- Dick, A.S. – Basu, K. (1994): Consumer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), p. 99–113.

- Dowling, G.R. – Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Management Review*, 38 (4), p. 71–81.
- Farley, J.U. (1964): Why Does “Brand Loyalty” Vary over Products?, *Journal of Marketing Research*, 1 (4), p. 9–14.
- Geller, L. (1997): Thank you so much for your recent purchase... customer retention begins with the basics. *Direct Marketing*, 60 (5), p. 58–62.
- Gyulavári, T. (2010): The Effects of Experience in Loyalty Card Adoption on the Importance of the Attributes of Loyalty Schemes. in: Bauer, A. – Agárdi, I. (ed.): *Marketing Theory Challenges in Emerging Societies – EMAC Regional Conference*, 24–25 September, Budapest
- Gyulavári T. (2010): A többszatsornás értékesítési rendszerek kihívásai – az online értékesítési csatorna integrálásának lehetőségei. in: Csépe, A. (szerk.): *Új marketing világtrend – MOK 16. országos konferenciája*, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010. augusztus 26–27.
- Gyulavári, T. – Dörnyei, K. (2012): Investigation of factors influencing loyalty – the role of involvement, perceived risk and knowledge, 11th International Marketing Trends Conference, Venice
- Hsee, C.K. – Yu, F. – Zhang, J. – Zhang, Y. (2003): Medium Maximization. *Journal of Consumer Research*, 30 (1), p. 1–14.
- Humby, C. – Hunt, T. – Phillips, T. (2003): *Scoring Points*. London: Kogan Page
- Iwasaki, Y. – Havitz, M.E. (1998): A Path Analytic Model of the Relationships between Involvement, Psychological Commitment, and Loyalty. *Journal of Leisure Research*, 30 (2), p. 256–280.
- Jones, T.O. – Sasser, W.E. (1995): Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), p. 88–99.
- Keh, H.T. – Lee, Y.H. (2006): Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing*, 82 (2), p. 127–136.
- Kumar, V. – Shah, D. (2004): Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 80 (4), p. 317–329.
- Leenheer, J. – van Heerde, H.J. – Bijmolt, T.H.A. – Smidts, A. (2007): Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (1), p. 31–47.
- Liu, Y. (2007): The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71 (4), p. 19–35.
- Mägi, A.W. (2003): Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79 (2), p. 97–106.
- Mauri, C. (2003): Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (1), p. 13–25.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- McIlroy, A. – Barnett, S.* (2000): Building customer relationships: do discount cards work?, *Managing Service Quality*, 10 (6), p. 347–55.
- Meyer-Waarden, L.* (2007): The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83 (2), p. 223–236.
- Meyer-Waarden, L. – Benavent, C.* (2009): Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), p. 345–358.
- Mimouni-Chaabane, A. – Volle, P.* (2010): Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63 (1), p. 32–37.
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M.* (2002): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó
- Nunes, J.C. – Dreze, X.* (2006): Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84 (4), p. 124–131.
- Oliver, R.L.* (1999): Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, p. 33–45.
- Purdie, R.* (1996): The real business experience of customer loyalty. paper presented at the IDM Conference – Direct Marketing – The Customer Centred Future, London, May
- Questaer, P. – Lim, A.L.* (2003): Product involvement/brand loyalty: is there a link?, *Journal of Product & Brand Management*, 12 (1), p. 22–38.
- Raghubir, P. – Inman, J.J. – Grande, H.* (2004): The three faces of price promotions: economic, informative, and affective. *California Management Review*, 46 (4), p. 23–42.
- Reicheld, F.F. – Sasser, W.E.* (1990): Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), p. 105–111.
- Reicheld, F.F. – Teal, T.* (1996): The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press
- Reinartz, W. – Kumar, V.* (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), p. 17–35.
- Reinartz, W. – Kumar, V.* (2002): The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80 (7), p. 86–94.
- Rowley, J.* (2007): Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (6), p. 366–374.
- Sharp, B. – Sharp, A.* (1997): Loyalty programs and their impact on repeat purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14 (5), p. 471–486.
- Smets, J. – Ergeert, G. – Beyers, R. – Schrooyen, F. – Ceulemans, M. – Wante, L. – Renckens, K.* (2011): An NFC-based Customer Loyalty System, MOBILITY 2011 – The First International Conference on Mobile Services, Resources, and Users, 23–29 October, Barcelona, Spain
- Sopanen, B.* (1996): Enhancing customer loyalty. *Retail Week*, December, p. 21–24.
- Uncles, M.D. – Hammond, K. – Ehrenberg, A.S.C. – Davis, R.E.* (1994): A replication study of two brand-loyalty measures. *European Journal of Operational Research*, 76 (2), p. 375–384.
- Uncles, M.D. – Dowling, G.R. – Hammond, K.* (2003): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), p. 294–316.
- van Osselaer, S.M.J. – Alba, J.W. – Machanda, P.* (2004): Irrelevant information and mediated intertemporal choice. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), p. 257–270.
- Wansink, B. – Seed, S.* (2001): Making Brand Loyalty Programs Succeed. *Journal of Brand Management*, 8 (3), p. 211–222.
- Wright, C. – Sparks, L.* (1999): Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27 (10), p. 429–439.
- Yi, Y. – Jeon, M.* (2003): Effects of loyalty programs on value perceptions, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), p. 229–240.

Cikk beérkezett: 2012. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 8. hó

BENEDEK Gábor – HEGEDŰS András – PATAKI Attila –
– SZABÓ Dániel

ADATBÁNYÁSZATI ALKALMAZÁSOK LEHETŐSÉGEI EGY MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATÁNAK INFORMÁCIÓS RENDSZERÉBEN

A tanulmány Magyarország egyik legnagyobb foglalkoztatójának megrendelésére készült abból a célból, hogy milyen megoldásokkal lehetne a vállalati működést hatékonyabbá tenni. Ennek keretében a szerzők megvizsgálták, hol tart ma a HR adatbányászati kutatás a világban. Milyen eszközök állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a munkavállalói elmenetelt előre jelezzék, illetve figyeljék, valamint milyen lehetőség van a hálózati kutatások felhasználására a biztonság területén. Szerencsés, hogy a vállalkozói kérdések és erőforrások találkozhattak a kutatói szféra aktuális kutatási területeivel. A tanulmány szerzői úgy gondolják, hogy a cikkben megfogalmazott állítások, következtetések, eredmények a jövőben hasznosíthatók lesznek a vállalat és más cégek számára is.

Kulcsszavak: adatbányászat, HR-adatbányászat, elvándorlás-előrejelzés, kapcsolatiháló-elemzés, beszerzési folyamat támogatása

A vállalatok fő ereje a náluk dolgozó emberekben rejlik, a tehetséges dolgozók megszerzése és továbbképzése a piaci siker kulcsává vált. A '90-es évekig a vállalatok vezetése úgy tekintett a HR-re, mint egy termeléshez szükséges költségforrásra, és nem mint stratégiaileg fontos területre. Akkor még nem vált nyilvánvalóvá előttük, hogy a megfelelő minőségű munkaerő ugyanúgy hiánycikk, mint a ritka nyersanyag (Patterson – Lindesy, 2003). A vezetés minél később ismerte fel a HR stratégiai jelentőségét, annál nagyobb mértékű piaci visszaeséssel kellett szembesülnie. Megindult a harc a jól képzett és tehetséges emberekért (talent).

HR data mining tendenciák

A HR-adminisztráció rengeteg, eddig haszontalannak vélt, adatot halmozott fel. Ezeknek eddig csak tárolási költségei voltak, de az adatbányászok kezében nagyon

gyorsan „aranybányává” váltak. Az adatbányászat nem volt idegen a cégek életében, hiszen a marketingosztályok már régóta sikeresen működtek együtt adatbányászati szolgáltatásokat nyújtó cégekkel. Így az adatok és a szaktudás is rendelkezésre állt: elindultak az első HR-adatbányászprojektek.

A HR-adatokat összekapcsolva és együtt elemezve fontos pénzügyi/termelési/tervezési adatokkal, olyan eszköz született, amellyel a vállalat vezetői könnyebben megérthetik az üzleti folyamatokat és azok mozgatórugóit, gyorsabban és hatékonyabban reagálhatnak a piaci kihívásokra.

A HR-adatbányászat elterjedése azonban lassú folyamat: Master Burnett, a Dr. John Sullivan & Associates vezetője szerint a mamutvállalatok mindössze 1-2%-a használja pl. IBM, Microsoft, Oracle, Capital One Financial (Baker, 2009), de egyre több és több cég „kóstol” bele és használja megelégedéssel.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Microsoft például a jól teljesítő/jó képességű munkavállalók tanulmányi előmenetelét, iskoláit és előző munkahelyeit vizsgálja, valamint nagy figyelmet fordít a munkavállalók cégen belüli kommunikációjának vizsgálatára: ezzel azonosítja a központi alkalmazottakat (csomópontokat), akik gyorsan el tudják terjeszteni a céges közösségben a híreket, ötleteket.

A HR-adatbányászatban egyre nagyobb figyelmet szentelnek a dolgozók közötti kollegiális kapcsolatok feltérképezésére: a kapcsolati háló vizsgálatát segít megérteni a vállalaton belüli információterjedés mechanizmusát, a döntési folyamatokat és a hierarchiális felépítést. A háló segítségével az előbb felsorolt fontos folyamatok/rendszerek hatékonyabbá, gördülékenyebbé tehetők.

A HR-adatbányászat területei

A szakirodalom több fontos területet emel ki a HR-adatbányászat fő kutatási vonalából. Mi itt most csak a jelentősebb területeket mutatjuk be (Patterson – Lindesy, 2003; Wang, 2003):

- szervezeti felépítés vizsgálata hálózatelemzéssel,
- munkaerő-felvétel támogatása,
- juttatási csomag elemzése,
- beszerzési folyamat támogatása,

- továbbképzés-értékelés,
- emberi erőforrás tervezése,
- költségelemzés,
- elvándorlás-előrejelzés.

A vizsgált vállalat esetében a *szervezeti felépítéssel, a beszerzési folyamat támogatásával és a munkavállalói elvándorlás előrejelzésével* foglalkozunk.

Szervezeti felépítés vizsgálata hálózatelemzéssel

A társadalmi hálózatelemzés már több mint másfél évtizede hódít mind tudományos, mind üzleti körökben. A gráftechnika felhasználásával jelentős számú tudományos kutatás és üzleti alkalmazás született, amelyek hatékonyabbá és versenyképesebbé tették megrendelőiket, felhasználóikat. Mi most ezek közül a vállalatok szervezeti felépítését állítjuk vizsgálatunk középpontjába. Az elemzett, céges belépőkártyalogókat tartalmazó adatbázis mintegy félévnyi adatot ölelt fel, amelyből véletlenszerűen kiválasztottunk két hónapot, és az elemzéseinket ezen a mintán végeztük el. Az elemzés első lépése az adatok tisztítása, mely általában megkerülhetetlen, de nem túl hálás része az adatbányászatnak. Az adathibákat javítva az 1. táblázatban látható értékkészletet kaptuk a Reader mezőre:

1. táblázat

Tisztított Reader mező tartalma

Javított READER mező értékek		Javított READER mező értékek	
Reader	DARAB	Reader	DARAB
1-2 atjaro folyoso 1-es felol	2		
2514 MRB	1 988	M9-3-0 B3 munkaido BEJ	5 959
2732 Box	4 411	M9-3-1 B3 munkaido KIJ	6 824
3-as porta kilepo	9 403	Marvany kilepo KIJ.	298
3PORTA ROKKANTKAPU be	347	PSSD1 Gephaz #1917	83
3PORTA ROKKANTKAPU ki	41	PSSD1 Telefonkozpont O6-7	50
B2 2118 munkaido BEJ	33 650	PSSD2 1ST STAIRS READER	5 308
B2 2118 munkaido KIJ	32 215	PSSD2 2ND STAIRS READER	7 086
B2 HDD/MULTIMEDIA KETREC be	1 086	PSSD2 3RD STAIRS READER	7 396
B2 HDD/MULTIMEDIA KETREC ki	828	PSSD2 4TH STAIRS READER	4 166
B2 IT munkaido BEJ	3 312	PSSD2 Badge Reader 2120/A	45
B2 IT munkaido KIJ	2 597	PSSD2 C1 RECEPTION BEJ	55
B3 AMRS nagyverteku be	76	PSSD2 C2 RECEPTION	2
B3 CSOMAGOLO #6504 ESD	5 161	PSSD2 C3 RECEPTION BEJ.	836
B3 FGI nagyértékű #6124	6 945	PSSD2 GEPHAZ #2913 0710	125
B3 FORGOKAPU #10	2 432	PSSD2 lem. COMPUTER ROOM	433
B3 FORGOKAPU #11	3 281	PSSD2 MEROSZOBA FOLDSZINT	488
B3 FORGOKAPU #12	1 569	PSSD2 Service/Gephaz #2908	216
B3 FORGOKAPU #9	938	PSSD2 Service/Gephaz #2926	685
B3 GEPHAZ #6912	264	Rámpa kiskapu be	1 262
B3 GEPHAZ #6919	616	Rámpa kiskapu ki	1 269
BUILDING2 2121	681	TEHERPORTA IV	1
CAFETERIA #3902	9	Teherporta kilepo I	24 450
CAFETERIA Iroda elol #3101	3 097	Teherporta kilepo II	1 203
CAFETERIA Iroda hatul #3109	21	Teherporta kilepo III	12 706
M4-2-1 B2 ACER nagyverteku 2228	531	TEHERPORTA V	6

Látható, hogy a leggyakrabban használt kártyalehúzó hely a B2 2118 munkaidő BEJ és a B2 2118 munkaidő KIJ. Gyakran használt még a Teherporta kilepo I és Teherporta kilepo III: az alkalmazottak a bejáratot és kijáratot, míg a szállítást végzők a Teherportát használják leggyakrabban.

Ha azt vizsgáljuk, hogy adott napon hány munkavállaló lépett be a gyár területére (Employee ID alapján), akkor arra az izgalmas következtetésre juthatunk, hogy nagy a napok közötti eltérés: az első teljes héten például hétfőn 850-en, kedden és szerdán már ezren, csütörtökön, pénteken csupán 880-an, illetve 837-en. Munkaszervezésben nem lehet egyszerű napról napra megszervezni a szükséges létszámot ekkora ingadozás mellett (1. ábra).

Így az előbbi ábrához képest lényegesen kisebb az ingadozás az egyes napok között, vagyis elmondható, hogy helyes volt ezt a szűrést elvégezni.

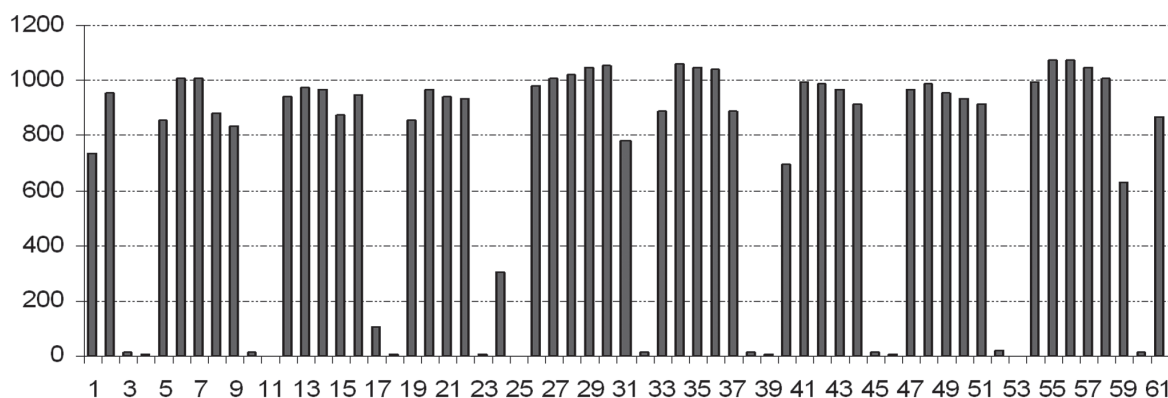
Az alkalmazottak mozgása korlátozott a gyáregységek területén. A mozgást beléptetőkártyás rendszerrel szabályozzák. Érdekes megvizsgálni, hogy az egyes munkavállalók, illetve az általuk alkotott csoportok milyen helyiségekbe lépnek be egy munkanapjuk során.

A mozgás vizsgálata több szempontból is fontos:

- egyrészt fraud előrejelző: aggodalomra adhat okot, ha egy munkavállaló nem az előírtaknak megfelelő helyiségekben tartózkodik, illetve kritikus biztonsági szintű területen az indokoltnál hosszabb ideig tartózkodik,

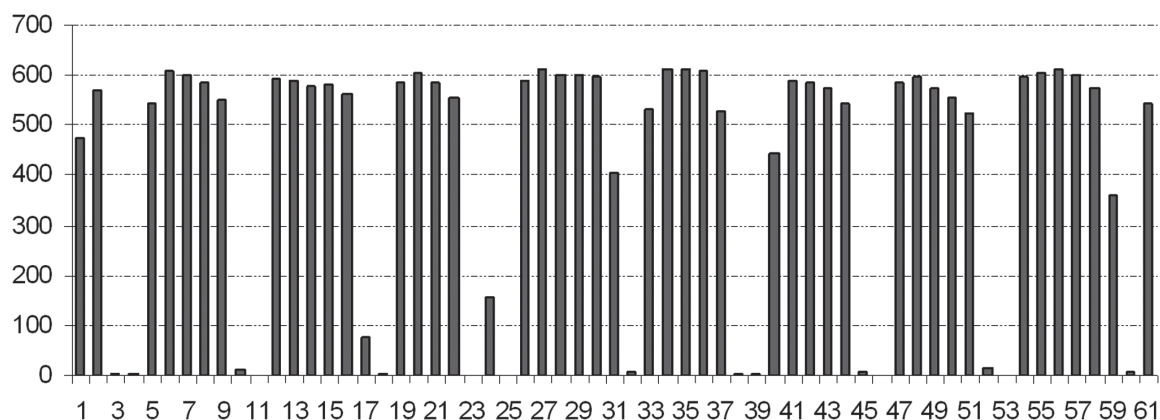
1. ábra

Adott napon bejelentkezett emberek száma



2. ábra

Adott napon bejelentkezett vállalati alkalmazottak száma

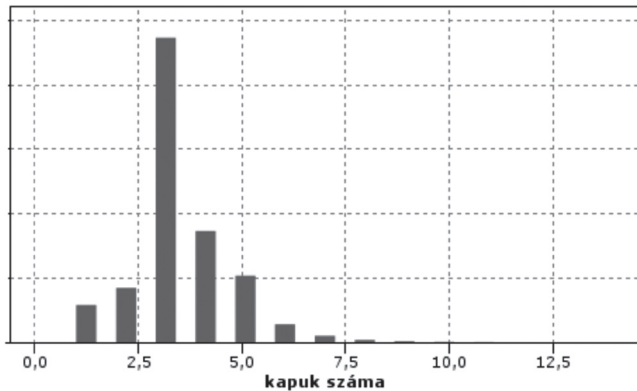


Az Employee ID mezőben azonban lehetnek olyanok is, akik nem vállalati alkalmazottak, mint például Security vagy Vendégkártya. Ha ezeket kiszűrjük (megkeressük a munkavállaló táblában azon törzsszámokat, amelyek megegyeznek az Employee ID-val), pontos képet kapunk az adott napon dolgozókról. A 2. ábrán ez látható.

- másrészt ellenőrző feladatokat is ellát: nem jó, ha a munkavállaló túl sokszor, indokolatlanul hagyja el a munkakörzetét, hiszen az a termelés visszaeséséhez, esetleg balesethez vezethet.

Első lépésként megvizsgáltuk, hogy a dolgozók átlagosan hány ellenőrző kapun haladnak át naponta

A kapukon áthaladók száma



(3. ábra). A hisztogramon jól látható, hogy a legtöbb dolgozó 3-4 különböző kapun halad át (ezek közül 1-1 a be-, illetve kilépőkapuk) munkanapja során. Legtöbb kapun a vendégek és a biztonságiak haladnak át (ők akár 10-13 különböző kapun is áthaladnak naponta).

A 4. ábrán egy tesztmérnöki csoportvezető napját követhetjük nyomon, aki tíz különbözőkapun haladt át munkanapja során. Először áthaladt a két beléptető kapun, majd felment az első szintre, ott dolgozott másfél órát, majd átment a gépterembe, onnan rövid időre a második szintre, majd ismét visszatért a gépterembe. Az ott eltöltött 4,5 óra után felment a harmadikra, majd másfél óra múlva a 2732-es Boxba, onnan a negyedikre, ahol eltölti a munkaideje utolsó egy óráját, majd pedig kijelentkezik a komplexumból.

Érdekes megvizsgálni, hogy a használt kapuk alapján tudunk-e munkavállalói csoportokat azonosítani. Az 5. ábrán a legalább 5 munkavállalót tartalmazó csoportokat (a csoportképzés alapja a közösen használt kapuk voltak) és az általuk használt kapuk gráfját láthatjuk. A csoportok elnevezésében a benne leggyakrabban előforduló munkakör volt a segítésükre.

A kapcsolati háló elemzése esetén – a probléma specialitá-

3. ábra

sa miatt – a kapu és az alkalmazott között kerestünk kapcsolatot. A fenti hálózat alkalmas arra, hogy olyan szegmenseket hozzon létre, amelyek hasonlóan viselkednek, azaz ugyanazon kapukon közlekednek. (A legnépesebb szegmens, a legnagyobb négyzet az Operátor névre hallgat, a vizsgált két hónap alatt csupán négy kaput használt: Munkaidő BEJ, Munkaidő KIJ, Teherporta kilépő I, Teherporta kilépő III.

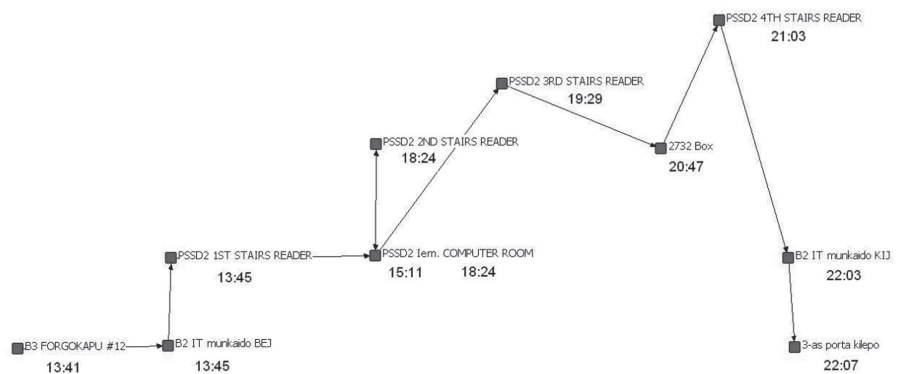
Van azonban olyan operátori szegmens is (átlátszó körrel kiemeltük), amely kilenc kaput is használ. Mivel ugyanolyan beosztású csoportokról beszélünk, érdemes magyarázatot keresni arra, mi lehet ennek az oka. Ezt elsősorban az adott csoportokat ismerők – azaz a vállalat alkalmazottai – tudják megtenni.

Tanulságos az a csoport is, amelynek tagjai csak a Cafeteria Iroda elöl #3101-et használják.

Jól látható, ez az elemzés alkalmas arra, hogy a megszokottól eltérő viselkedéseket detektálja, hogy a Securitynek csak ezekkel kelljen foglalkoznia.

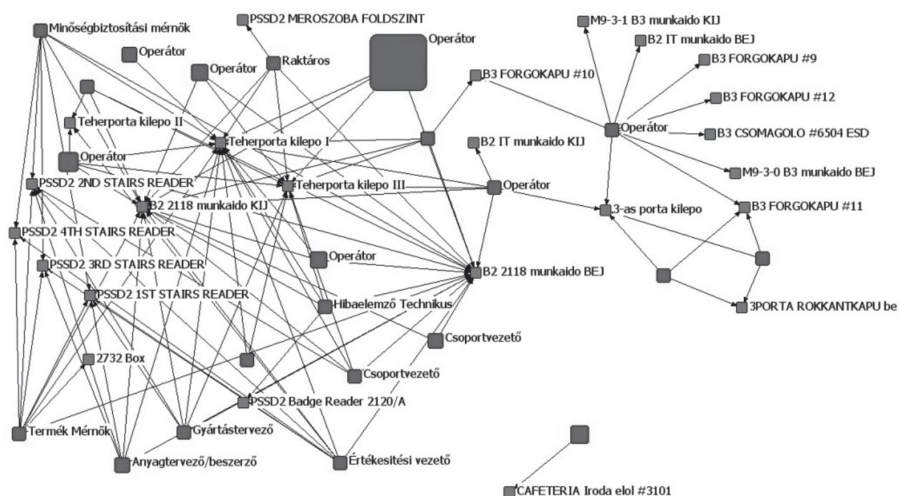
4. ábra

A tesztmérnöki csoportvezető egy napja



5. ábra

A munkavállalói csoportok hálója



A beszerzés folyamatának támogatása

Egy beszerzési folyamat általában úgy zajlik, hogy adott területen felmerül az igény a beszerzésre, ezt jóváhagyja az adott területen dolgozó felettes, majd értékhatártól függően bizonyos döntési szintig eljut az igény. Ha bárki nemet mond, a beszerzési folyamat leáll, és nem folytatódik.

Ezt a folyamatot az informatika térhódítása előtt papír alapon szervezték, azaz egy előre elkészített formanyomtatványon kellett a megfelelő sorrendben a megfelelő aláírásokat összegyűjteni, ami kétségtelenül időigényes feladat volt. A vállalatnál a beszerzéseket jelenleg is „papír alapon” végzik.

Jelen kutatásunk kiterjed arra is, hogy megvizsgáljuk, mekkora emberierőforrás-megtakarítás érhető el, ha áttérnének a beszerzések informatikai kezelésére. Ha a beszerzési folyamatot vizsgáljuk, szükségünk van annak áttekintésére, hogy a jelenlegi rendszer hogyan működik, mekkora erőforrásokat köt le: érdemes-e áttérni egy informatikai megoldásra. Ehhez a vállalat controllingosztályától megkaptuk a 2009. év első öt hónapjára vonatkozó adatokat, és azokat elemezve vontuk le a megfelelő következtetéseket.

Egy informatikai fejlesztésnek akkor van értelme, ha a befektetett erőforrások a későbbiekben megtérülnek. A legfontosabb szempontok, melyeket célszerű mérlegelni: a befektetett munkaidő, a jóváhagyás gyorsasága, a felhasznált erőforrás és adatok pontossága. Akkor érdemes változtatni, ha a befektetett munkaidő csökken, a jóváhagyás gyorsasága nő, a felhasznált erőforrás csökken és az adatok pontossága növekszik.

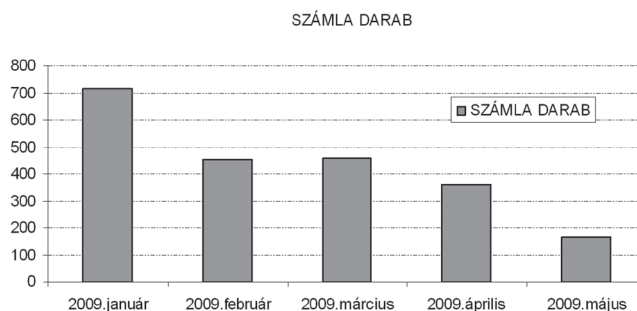
A jelenlegi rendszer úgy működik, hogy egy formanyomtatványon az alkalmazott jelzi, milyen beszerzési igénye van. Ezt követően ezzel az igénnyel felkeresi a felettesét, aki ha indokoltnak látja a beszerzést, akkor aláírásával támogatja azt. Amennyiben a beszerzés összege indokolja, egy következő szintű vezető támogatása is szükséges. Mindez addig folytatódik, ameddig el nem jut addig a döntéshozói szintig, amelyik már jogosult a végső döntést meghozni. Fontos tudni, melyek azok az összehatárok, amelyek esetében a legmagasabb szintű vezetőnek kell kimondania a végső szót:

- ügyvezető igazgatói jóváhagyás: 200.000 Ft-ot elérő beszerzés esetén,
- tulajdonosi jóváhagyás: 1.000.000 Ft-ot meghaladó beszerzés esetén.

Vizsgáljuk meg, az egyes hónapokban hány számlát kellett elbírálnia a beszerzési láncnak. A 6. ábrán jól látható, hogy erőteljesen csökkent a kifizetett számlák száma. Mivel egy-egy beszerzéshez több számla is tartozik, ezért érdemes erről is egy ábrát megtekinteni (7. ábra).

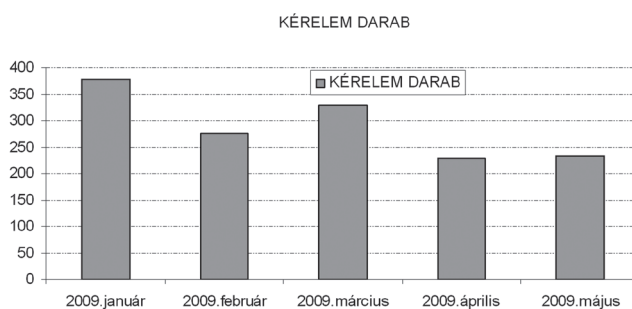
6. ábra

A beszerzési számlák darabszámának időbeli alakulása



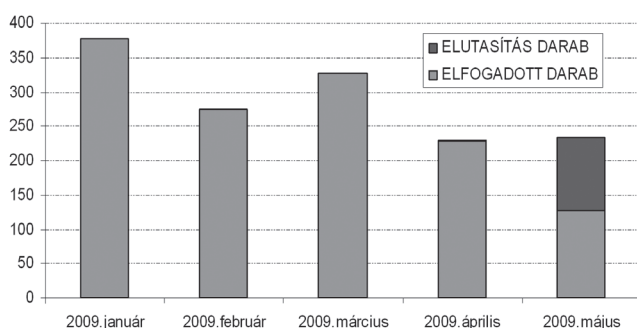
7. ábra

A beszerzési kérelmek darabszámának időbeli alakulása



8. ábra

A beszerzési kérelmek darabszámának időbeli alakulása státus szerint



Némi ellentmondás látszódik a két ábra között. Minden hónapban (kivéve a májust) lényegesen több a kifizetett számla, mint amennyi kérelem végigfutott a beszerzési rendszerben. Vagyis májusban valami rendkívüli esemény történt, ezért ezt a hónapot ezek után külön megvizsgáljuk. A rendkívüli eseménynek a magyarázatát a 8. ábra adja meg.

2009 májusában a kérelmek közel felét elutasították. Ez a májust megelőző hónapokban csupán egy-egy alkalommal fordult elő (februárban és áprilisban).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Tudjuk, hogy ügyvezetőigazgatói jóváhagyás: 200.000 Ft-ot elérő beszerzés esetén, míg tulajdonosi jóváhagyás: 1.000.000 Ft-ot meghaladó beszerzés esetén szükséges. Ennek tudatában vizsgáljuk meg, hogy az egyes hónapokban milyen arányban volt szükség ezeknek a szinteknek a döntésére az egyes beszerzési folyamatokban.

A 2. táblázat értelmezése az alábbi. A 2009. januártól májusig terjedő időszakban összesen 1437 kérelem érkezett 2.254.103.510 forint értékben. Ebből 336 esetben a kínai anyacég, 406 esetben az ügyvezető, 695 esetben az ügyvezető alatti szint döntött. Látható, hogy a nagyobb összegekről a legmagasabb tulajdonosi fórumon döntenek.

Ahogy a fentiekben írtuk, az engedélyezési folyamat végén, amennyiben az összeg eléri a 200.000 Ft-ot, az ügyvezető áll. Az ügyvezetőnek – vizsgált időszaktól függően – közvetlenül 12-15 beosztottja volt. A szervezeti hierarchiában 96 vezetőt találtunk, akiknek volt legalább egy beosztottja. Egy 200.000 forintot meghaladó beszerzés esetén 4-5 jóváhagyási szintet is megjárhat az igény, ami az alábbi problémákat veti fel:

- lassú, tapasztalataink szerint egy ilyen beszerzési igény átfutási ideje 7-10 nap abban az esetben, ha ügyvezetői döntés kell, ha tulajdonosi döntést igényel, akkor elnyúlik 15-22 napra,
- hatalmas erőforrást igényel,
- elvesző/elkeveredő iratok miatti késlekedés.

A 3. táblázatban láthatók a gyakori igénylők; azon kérelmezők listája, akik az öt hónap alatt legalább 30, azaz havi hat igénylést végigvittek.

3. táblázat

A gyakori beszerzést indítók

Raise by / Kérvényező	DB
V.E.	252
H.J.	195
Cs.K.	195
H.T.	65
I.G.	47
K.J.	45
F.Z.	42
F.B.	41
A.Cs.	32

Bizonyos esetekben felmerül, hogy többször ugyanabban a témakörben kértek engedélyt beszerzésre (pl. munkavállalókat szállító bérbusz), érdemes a beszerzési folyamatokat összehangolni.

2. táblázat

A beszerzési kérelmek darabszámának és összegének alakulása döntéshozó szerint – 2009. január–május

Összesen 2009. 01. – 2009. 05			
Döntéshozó	Kérelem (darab)	Összeg	Átlagos összeg
Anyacég	336	2 016 814 559	6 002 424
Ügyvezető	406	189 402 550	466 509
Egyéb	695	47 886 401	68 901
Összesen	1 437	2 254 103 510	1 568 618

Számításaink szerint (4. táblázat) az alábbi számú döntéshozói szintet jár meg egy kérelem, attól függően, hogy mekkora összegről szól.

4. táblázat

A döntési szintekhez tartozó határok, lépésszámok

Döntéshozó	Összeghatár	Átlagos döntési szint
Anyacég	1.000.000 felett	2,6
Ügyvezető	200.000 felett	3,9
Egyéb		3,2

Ellentmondás látszódik aközött, hogy a legmagasabb szinthez tartozó kérelmekhez kevesebb döntési pont tartozik, de ez csak látszólagos. Ekkora összegű beszerzéseket akárki (beosztott) nem igényelhet, csak olyan(ok), akik közelebb vannak a végső döntést meghozó szinthez.

Amennyiben egy döntéshozó nemcsak az aláírását adja a kérelemre, hanem felelős döntést akar hozni, akkor tájékozik. Ez mind a tájékoztató, mind a tájékoztató idejéből időt vesz el. Ezt becsülhetjük tranzakciónként és döntési szintenként öt percre. Vagyis ahhoz, hogy valaki egy saját beszerzést menedzseljen a jelenlegi rendszerben és ügyvezető igazgatói szintig kell elmennie az igényével, 19 percet kell tájékoztatnia felettéseit (ha igénylik), akik szintén 19 percet hallgatják (az időpont szervezése, kicsit várni kell/késés-hatás ebben a 19 percben még benne sincsen). Vagyis 19 perc kérvényezői, 19 perc menedzseri idő szükséges. Ha ezt a havi átlagos 285-ös számmal felszorozzuk, akkor körülbelül 90 óra menedzseri és 90 munkaóra beosztotti időt kapunk.

Ügyvezetői szinten még rosszabb a helyzet, a 200.000 Ft-os limit miatt az öt hónap alatt 406+336, azaz 742 kérelem futott át ezen a szinten. Ez az ötperces átlagos időfelhasználást számolva 62 órányi, azaz 5 hónap alatt majdnem 8 munkanapnyi beszerzési döntéshozatalt igényel.

Az 5. táblázatban egy érzékenységvizsgálati eredményt mutatjuk be, amely arra keres magyarázatot, hogy ha egy átlagos döntés ideje változik, hogyan változik az ügyvezető által a beszerzési döntésekre vonatkozó összes ráfordított idő.

5. táblázat

Ügyvezetői döntések időigénye 1.

Perc/döntés	Munkaóra	Munkanap
2	24,73	3,09
3	37,10	4,64
5	61,83	7,73
7	86,57	10,82
10	123,67	15,46

A legvalószínűbb lehetőség, hogy a saját hatáskörben meghozott döntések esetén nincsen szükség átlagosan 5 percre, míg a tulajdonosi döntéshozatali szintre eljutó esetekben hosszabb idő is szükséges. Ezt a 6. táblázatban szemléltetjük.

A legvalószínűbb scenárió, hogy saját hatáskörben átlagosan 4, míg a tulajdonosi hatáskörben hozott döntésekre átlagosan 10 percet fordít az ügyvezető. Ez 10,38 munkanapot jelent öt hónap alatt, csökkentése elengedhetetlenül szükséges. Ennek egyik lehetséges módszere, hogy a döntéshozatali szinteket feljebb emeli a vállalat, és például az ügyvezető elé csak a 400.000 forint feletti beszerzések jutnak, míg a tulajdonoshoz a kétmillió forint feletti beszerzések tartoznának. Ebben az esetben az öt hónap alatt ügyvezetői szintre 313, míg tulajdonosi szintre 190 beszerzés jutna. Ezekkel a változtatásokkal a 6. táblázat a 7. táblázatban látható módon változna.

Látható, hogy a legvalószínűbb scenáriónak tartott 4, illetve 10 perc esetén a korábbi 10,38 munkanapról a szükséges idő lecsökkent 6,57 munkanapra.

Ha onnan közelítjük meg a kérdést, hogy mennyi az a maximális idő, amennyit az ügyvezető ezzel a témával egy hónapban foglalkozni tud, és ezt havi egy munkanapban maximalizáljuk, akkor ehhez megadhatók a sávhatárok is (8. táblázat).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ebben a változatban az 5 hónap alatt kevesebb mint öt napot kell foglalkozni a beszerzési döntésekkel. Az ehhez tartozó határértékek az alábbiak:

- tulajdonosi döntéshozatal: 3.000.000 Ft felett,
- ügyvezetői döntéshozatal: 675.000 Ft felett.

Másik megoldási lehetőség, ha a beszerzési folyamat esetében az eddig alkalmazott papír alapról áttérnek egy informatikai megoldásra.

A megvalósítási módszertan javaslatunk szerint az alábbi: Az igénylő megrendelésengedélyezést kér: kitölti az elektronikus megrendelési űrlapot, amely tartalmazza az engedélyező kiválasztásához szükséges adatokat. A rendszer ezek ismeretében meghatározza az engedélyező listáját, a kérelmet egy egyedi, foly-

6. táblázat

Ügyvezetői döntések időigénye 2.

Ügyvezetői munkanap		Tulajdonosi hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben				
		5	6	7	8	10
Saját hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben	2	5,19	5,89	6,59	7,29	8,69
	3	6,04	6,74	7,44	8,14	9,54
	4	6,88	7,58	8,28	8,98	10,38
	5	7,73	8,43	9,13	9,83	11,23
	6	8,58	9,28	9,98	10,68	12,08

7. táblázat

Ügyvezetői döntések időigénye 3.

Ügyvezetői munkanap		Tulajdonosi hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben				
		5	6	7	8	10
Saját hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben	2	3,28	3,68	4,08	4,47	5,26
	3	3,94	4,33	4,73	5,12	5,91
	4	4,59	4,98	5,38	5,78	6,57
	5	5,24	5,64	6,03	6,43	7,22
	6	5,89	6,29	6,68	7,08	7,87

8. táblázat

Ügyvezetői döntések időigénye 5.

Ügyvezetői munkanap		Tulajdonosi hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben				
		5	6	7	8	10
Saját hatáskörben hozott döntésekhez szükséges átlagos idő percben	2	2,47	2,75	3,03	3,31	3,88
	3	3,00	3,28	3,56	3,84	4,41
	4	3,53	3,81	4,09	4,38	4,94
	5	4,06	4,34	4,63	4,91	5,47
	6	4,59	4,88	5,16	5,44	6,00

tonos sorszámmal látja el, ami a megrendelés típusától függő sorszámtartományból származik, majd bejegyzi a kérelmet az engedélyezőkhoz és értesíti a legalacsonyabb szinten található engedélyezőket. Az engedélyező belép az oldalra és engedélyezi vagy nem a kérelmet, illetve megjegyzést írhat mellé. Ha nem lett engedélyezve a kérelem, akkor a rendszer értesítést küld a kérelmezőnek erről. Ha a kérelmet elfogadták, a folyamat továbblép a következő engedélyezőhöz addig, amíg az összes engedélyező nem véleményezte a kérelmet. Ha az összes engedélyező engedélyezte, a rendszer értesítést küld a kérelmezőnek erről. Külön kérés, hogy az engedélyezők csatolhassanak további engedélyezőket a kérelemhez, ha úgy látják szükségesnek.

Az igénylő ezután kifizetésengedélyezést kér, azaz hasonló módon kitölti a megrendelési űrlapot, majd pedig végigjárja a kérelem a megrendelésengedélyezéshez hasonló folyamatot, mígnem az összes engedélyező nem véleményezte a kifizetési kérelmet.

Amennyiben az informatikai rendszer elkészül, a kérelmezőnek egyszerűbb lesz a felületen az igényt elkészítenie, a jóváhagyás is egyszerűbbé és gyorsabbá válik, így összességében az egyszeri ráfordítás után a befektetett munkaidő csökken. A korábban megszokott papír küldése helyett minden jóváhagyás után azonnali e-mail-értesítést kap az, akitől még a jóváhagyás szükséges, vagyis

itt jelentős időmegtakarítás érhető el, a szabadság esetén a helyettesítés könnyen megoldható, tehát a jóváhagyás gyorsasága nő. A jóváhagyást egy e-mail elolvasásával és elfogadásával meg lehet adni, nem kell külön időpont, esemény, hogy aláírhassa, azaz a felhasznált erőforrás csökken. Az e-mail-küldés lehetőségével, a papír alapú igény kiszűrésével eltűnik az az 1-2%-os ráta, amely az elvesztett/elkeveredett igénylések miatt keseríti az igénylők életét, vagyis az adatok pontossága nő.

A két módszer (limitemelés és informatikai rendszer) nem zárja ki egymást, azaz természetesen együtt is alkalmazható.

Elvándorlás-előrejelzés

Az üzleti életben régóta ismert közhely, hogy egy ügyfelet megtartani lényegesen olcsóbb és egyszerűbb, mint egy újat megszerezni. Többször elhangzik a két érték között egy öt-tízszeres szorzó, de ezt fenntartásokkal kezelhetjük, elérhető kutatást nem találtunk ennek alátámasztására. Azonban józan ésszel látható ennek a tételnek az igazsága, bármilyen esetet is vizsgálunk. A telekommunikációban az új előfizetőknek adnak 1.000–20.000 Ft készüléktámogatást, ami az amúgy sem alacsony akvizíciós költségen felül újabb olyan tényező, ami miatt hosszabb ügyfél-élettartam-

9. táblázat

Munkatársi elvándorlás, használt adatkörök

Mező neve	Mező tartalma
Törzsszám	Munkavállaló azonosítója
Vezető megnevezése	Közvetlen felettesének neve
Munkakör	Munkavállaló munkaköre
Cost Center költséghely megnevezése	Melyik Cost Centerhez/költséghelyhez tartozik a munkavállaló
Jogviszony kezdete a vállalatnál	Jogviszony kezdete a vállalatnál. Aki 2008. 07. 07. előtt lépett be, annak 2008. 07. 07., aki után, annak a belépés dátuma
Jogfolytonos idő kezdete a jogelőd vállalatnál	Jogviszony kezdete a jogelőd vállalatnál. Ez az érték annál, aki 2008. 07. 07 előtt lépett be, annak a belépés dátuma, egyébként üres
Jogviszony vége	Jogviszony vége
Születési idő	Születési idő
Életkor	Életkor
STATUS	Dolgozó státusa. Értékei: aktív, inaktív, kilépett*
Iskolai végzettség1	Iskolai végzettség (legfontosabb)
Iskolai végzettség2	Iskolai végzettség (kevésbé fontosak)
Iskolai végzettség3	Iskolai végzettség (kevésbé fontosak)
Iskolai végzettség4	Iskolai végzettség (kevésbé fontosak)
Iskolai végzettség5	Iskolai végzettség (kevésbé fontosak)

* A vállalat információs rendszerében szereplő meghatározás szerint: 'Aktív státuszú a munkavállaló, ha az elemzés időpontjában a vállalatnál dolgozott. Kilépett, ha az elemzést megelőző időszakban kilépett a vállalattól. Inaktív, ha nem lépett ki, de ugyanakkor az adott időpontban nem dolgozik (pl. Gyes, fizetés nélküli szabadság, stb. miatt)'.

ra van szükség ahhoz, hogy az ügyfél megszerzésére fordított erőforrás megtérüljön. Az éves jelentésekből tudható, hogy az átlagos ügyfél havonta 4.000 Ft ARPU-t ér (Average Revenue per User, azaz az egy előfizetésre jutó átlagos havi árbevétel), azaz ha valaki a maximális készüléktámogatást kapja minimum 6-8 hónapig, a megszerzésére fordított költségeket hozza vissza.

Emiatt a hálózatos iparágakban évtizedes probléma annak előrejelzése, hogy mely ügyfél tervezi az elvándorlást az elkövetkezendő időszakban. Ennek a kérdésnek számtalan megoldási lehetősége van. Ez a módszeren felhasználható a HR-elemzésekben, ugyanis bizonyos méret felett a probléma abszolút hasonló, mint a hálózatos iparágakban. Amíg a cég kicsi, az ügyvezetés, a közvetlen felettes mindent tud az alkalmazottjáról. Ha a vállalkozás elér egy bizonyos méretet, a cég vezetése egyre kevesebbet tud foglalkozni az alkalmazottakkal, kevesebb információ áll rendelkezésre, így nehezebb a munkavállalók megtartása.

Az alkalmazott motivációjának csökkenését számos adaton keresztül mérhetjük. Felhasználhatók például *security adatok* (ha van mágneskártyás ki-és beléptetőrendszer az adott cégnél), *HR-adatok* (mint például visszautasított tanulmányok, elutasított szabadságigény, elutasított bérigény – ú.n. „change request”-ek –, gyakoribb betegszabadság), valamint *IT-adatok* (úgy mint munkavállaló által használt rendszerekben eltöltött idő, szokásostól eltérő rendszerhasználat, e-mail-forgalom). E változók együttes felhasználásával a véletlen kiválasztáshoz képest pontosabb képet kapunk arról, kik akarnak a vállalkozástól elmenni. A vállalatnál megkaptuk a dolgozók alapadatait, amelyek a 9. táblázatban látható mezőket tartalmazták.

Ezek alapján elvégezhető például a munkahely elhagyásának alapelemzése, de nem alkalmas kapcsolati háló feltérképezésére, illetve bérezési, cafeteriarendszer elemzésére. Így a munkahely elhagyásának elemzését mutatjuk be a következőkben: A munkavállaló státusát az adatbázisban a STATUS mező tartalmazza. Ennek megoszlása a 9. ábrán látható.

Első ránézésre a kilépett státusúak 43%-os aránya magasnak tűnik, azonban érdemes megvizsgálni, mennyi idő alatt zajlott le ez a folyamat. Ehhez szükséges azt látnunk, hogy mikor kezdődött az egyes munkavállalók munkaviszonya (10. ábra).

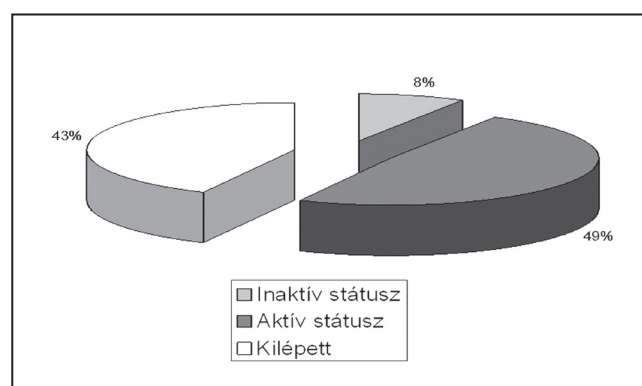
Jól látható a lassú építkezés. 2003 elejéig összesen 36 embert vett fel a vállalat jogelődje, onnantól kezdve történt a folyamatos emelkedés 2008Q1-ig minden negyedévben legalább 15, de volt olyan negyedév, amikor 79 alkalmazottat vettek fel.

Kilépések megoszlása negyedévek között

Az egyes időszakokban közel azonos mértékben történtek kilépések a vállalatból (11. ábra), (12. ábra). Vizsgáljuk meg, az egyes tényezők milyen hatással bírnak arra, hogy valaki még a vállalatát dolgozik.

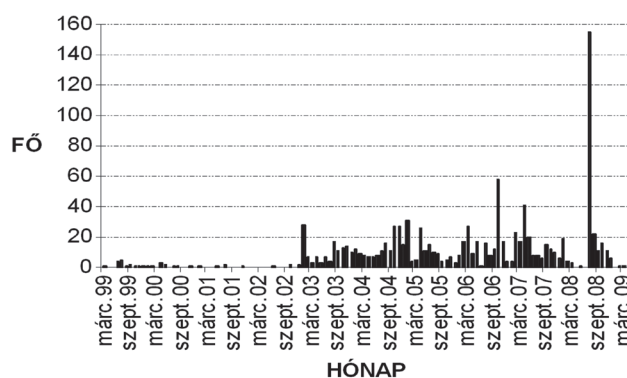
9. ábra

A munkatársak státusainak megoszlása



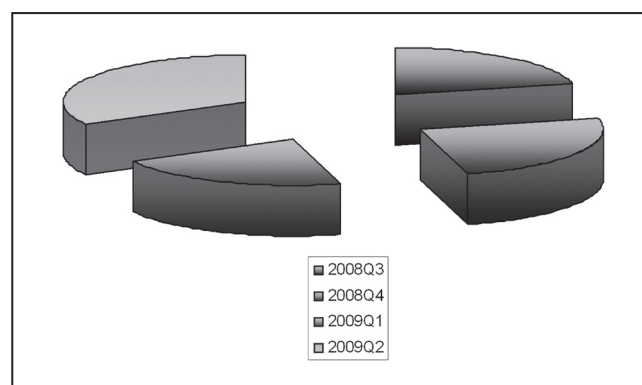
10. ábra

A munkatársak belépései időpontok szerint



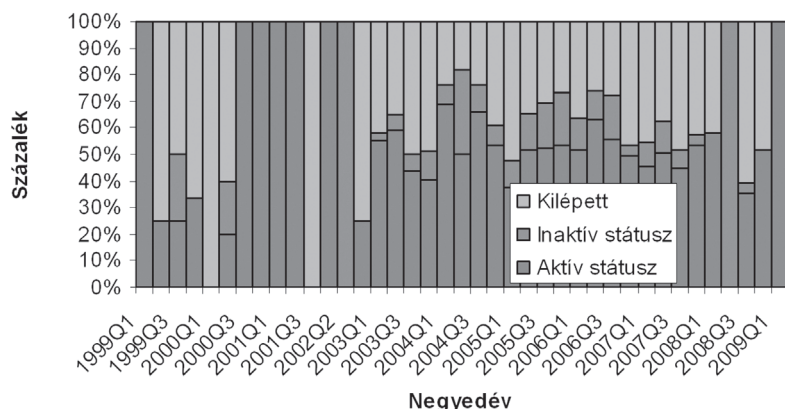
11. ábra

A munkatársak kilépéseinek időbeli megoszlása



12. ábra

A munkatársak belépésének időbeli megoszlása



A fenti grafikon 2003Q1 és 2008Q1 között a kilépettek arányát mutatja meg. Ezekre illesztettünk trendet, és láthatjuk, hogy negyedévről negyedévre 0,2%-kal nő a kilépők aránya.

A végzettség hatását kétféleképpen érdemes vizsgálni. A leggyakrabban előforduló végzettségek szerinti státusmegoszlást a 10. táblázat mutatja.

Két következtetés is levonható:

1. a svállalat mint munkahely nehezen tartja meg a termelést végző alkalmazottjait (betanított munkás, alacsony végzettség),
2. igazán vonzó munkahely a felsőoktatásban végzők számára.

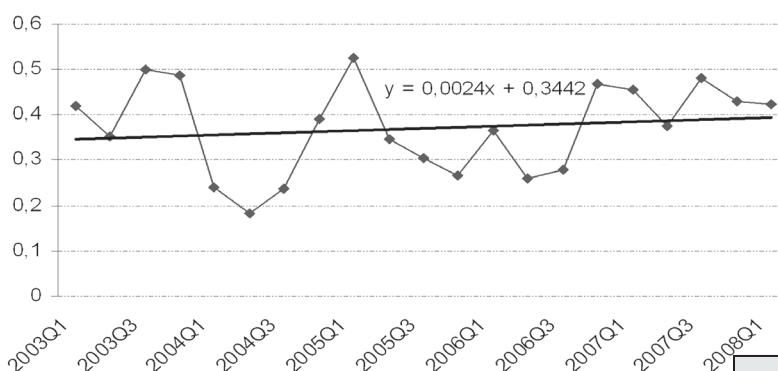
10. táblázat

A munkatársak kilépésének végzettség szerinti megoszlása 2.

Iskolai végzettség	Összesen	Aktív státusz	Inaktív státusz	Kilépett
Általános iskola 8 osztály	224	38%	5%	57%
Szakmunkás	194	48%	7%	45%
Érettségi	307	55%	9%	36%
OKJ	25	52%	20%	28%
Technikum	60	62%	10%	28%
Főiskola	109	55%	17%	28%
Egyetem	55	78%	5%	16%
Egyéb	103	26%	5%	69%

13. ábra

A munkatársak kilépésének időbeli trendje



Vizsgáljuk meg a végzettség és az inaktivitás közötti összefüggést. Itt egy jobbra ferdülő kvázi harangörbe-eloszlással szembesülünk, azaz az alacsonyabb végzettségűek és az egyetemi végzettségűek körében a legalacsonyabb, míg a középiskolai-főiskolai végzettséggel rendelkezők körében a legmagasabb az inaktivitási arány (11. táblázat).

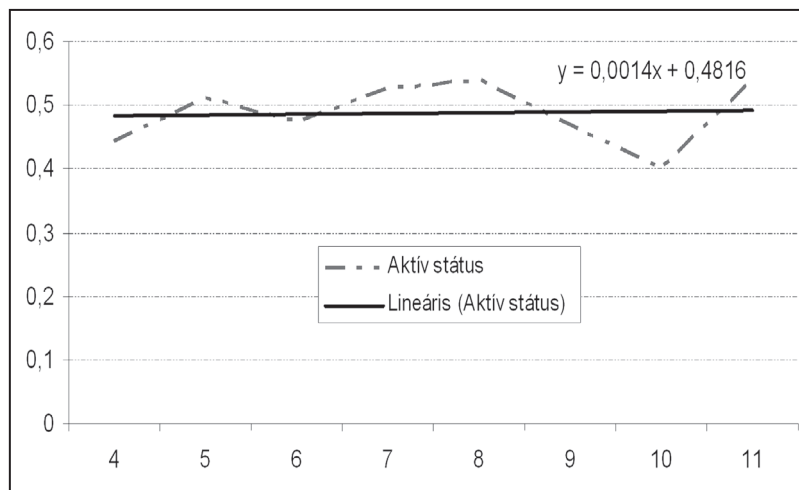
11. táblázat

Munkatársak inaktivitása végzettség szerint

Iskolai végzettség	Inaktív státusz
Általános iskola 8 osztály	5%
Szakmunkás	7%
Érettségi	9%
OKJ	20%
Technikum	10%
Főiskola	17%
Egyetem	5%

Mivel 2003Q1-ig minimális volt a negyedévente felvettek aránya, ezért ebben az időszakban egy-egy munkavállaló kilépése vagy inaktivitása is jelentős hatással bír a megoszlásra. A későbbi időszakokban azt várnánk, hogy minél régebben alkalmaztak valakit, annál nagyobb arányban lépett ki a vállalattól. Ez azonban csupán minimális mértékben igaz. A 13. ábra grafikonja ezt jól illusztrálja.

Életkor hatása



14. ábra Az életkor szerepe a munkahelyen maradásban

A 14. ábra vízszintes tengelyén az életkor-kategória szerepel (az egész része az életkor/5-nek, azaz a 4-es kategória a 20-25 közöttiek tartalmazza). Látható, hogy nincsen olyan erős összefüggés a korkategória és az aktivitási arány között, mint azt a végzettségnél láttuk. Ezt mutatja a trendegyenes meredeksége is, ami 0,0014 (ha átlagosan 5 évvel megnöveljük az életkort, az aktivitási arány 0,14%-kal nő). Szembetűnő ugyanakkor, hogy az inaktivitási arányban egyértelmű trend figyelhető meg. A fiatalok és a fiatal középkorúak körében 10% körüli az inaktivitási arány, míg a 40 év felettek körében egy-egy véletlenszerű eseményt kivéve inaktivitással nem találkozunk (12. táblázat).

Inaktivitás életkorok szerint

Életkor kategória	Életkor min.-max.	Inaktív státusz
4	20-24	13,4%
5	25-29	11,8%
6	30-34	12,3%
7	35-39	9,2%
8	40-44	0,0%
9	45-49	1,5%
10	50-54	1,2%
11	55-60	0,0%

12. táblázat

Megvizsgáltuk módosítási kérelmeknek, az ún. „change request”-ek hatásait a munkahely elhagyására. Az alapvető módszertan a következő: A teljes munkakerő-állományt két részre osztottuk aszerint, hogy valakinek volt-e ilyen igénye, vagy sem. Majd a két sokaságban (amelynek összege a teljes létszám) megvizsgáltuk az aktív státusú, illetve a kilépett státusú munkavállalók arányát. Ennek alapján lehet megmondani, egyes kérelmek elutasítása/elfogadása milyen hatással van az alkalmazott lojalitására (13. táblázat).

13. táblázat

Változások hatása a kilépésre

Munkakör	Arány	Aktív arány
–	87,8%	46,0%
Munkakör	12,2%	71,0%
Vezető	Arány	Aktív arány
–	90,9%	48,0%
Vezető	9,1%	56,0%
Osztály	Arány	Aktív arány
–	92,7%	48,0%
Osztály	7,3%	60,0%
Labor Type	Arány	Aktív arány
–	98,5%	48,0%
Labor Type	1,5%	94,0%
Bérezés módja	Arány	Aktív arány
–	99,1%	49,0%
Bérezés módja	9,0%	80,0%

Bér	Arány	Aktív arány
–	89,4%	46,0%
Bér	10,6%	71,0%
Business unit	Arány	Aktív arány
–	89,6%	48,0%
Business unit	10,4%	54,0%
FEOR	Arány	Aktív arány
–	93,3%	48,0%
FEOR	6,7%	69,0%
Munkarend	Arány	Aktív arány
–	99,6%	49,0%
Munkarend	0,4%	80,0%

A fenti kilenc „change request” igényről összefoglalva elmondható, hogy a leggyakrabban előfordulók *munkakör, bér, business unit és vezető*.

Ezek közül a munkakör és a bér change request egyértelműen megtartó erővel bír. A másik két esetben a megtartó erő a szignifikanciaszint határán mozog. Közepesen gyakran fordul elő a *FEOR* és az *osztályváltás*. Mindkét esetben szignifikáns a megtartó erő. Viszonylag ritkán fordul elő (a munkavállalók maximum 1,6%-ában) a *labor type, a munkarend és a bérezés módja*.

Viszont ezekben az esetekben jelentősen magasabb az aktivitási ráta, azokhoz az alkalmazottakhoz képest, ahol nem volt adott típusú change request.

A kérdés, hogy vajon érdemes-e a HR change request rendszert is informatikai rendszerré átalakítani. Meglátásunk szerint a két rendszer nagyon hasonló alapelven működik. A change request rendszer esetében van még egy szempont az eddig már ismertetettekén kívül (azaz a befektetett munkaidő csökken, a jóváhagyás gyorsasága nő, a felhasznált erőforrás csökken, az adatok pontossága növekszik), és pedig, hogy a munkavállalói change request esetében különösen fontos, hogy gyorsan szülessenek meg a döntések. Egy munkavállalói igény 7-10, esetleg 20 napig tartó „jegelése” komoly károkat okozhat a munkavállaló cég iránt érzett lojalitásban és munkamoráljában is. Ez pedig hosszabb távon rossz hatással van a vállalkozás általános sikerére is.

Ezért, ha az igénylések száma miatt pillanatnyilag nem tűnik annyira fontosnak a bevezetése, a jóváhagyás gyorsaságának növelése miatt érdemes ezzel a kérdéssel foglalkozni. Tapasztalataink és iparági felméréseink alapján a két rendszer együttes fejlesztése jelentős megtakarítási potenciált rejt magában, ahhoz képest, ha a munkavállalói change request modult egy későbbi időpontban fejleszti ki egy akkor kiválasztott vállalkozó.

Összegzés: elemzéseink alapján megfogalmazott következtetéseink, javaslataink

1. Az employee change request és a beszerzési kérelmek papír alapú bonyolításáról át kell térni az

informatikai alapú megoldásra. Elsősorban menedzsmentidő spórolható meg vele, valamint az engedélyezési folyamat felgyorsulása várható ettől. A kettő egyszeri fejlesztése és bevezetése költséghatékonyabb megoldás, mintha külön-külön végeznék el a fejlesztéseket.

2. Az employee change request rendszerben vannak olyan lehetőségek, amelyek szignifikánsan növelik az adott dolgozó lojalitását a céghez.
3. A hálózatelemzés alkalmas arra, hogy a Security adataiban anomáliákat keressünk.

Felhasznált irodalom

- Baker, S.* (2009): Data Mining Moves to Human Resource. Business Week
- Barabás, A. L.* (2003): Behálózva. Budapest: Magyar Könyvklub
- Frank, A.* (2008): Gráfelmélet. Letöltés dátuma: 2009. december 5., forrás: <http://www.cs.elte.hu/~frank/jegyzet/graf/graf.2008.pdf>
- Hermans, J.* (2008): KPMG's 2008 European Identity & Access Management Survey. KPMG – Advisory (old.: 3). Amsterdam: KPMG
- Hitachi* (2009): Managing The User Lifecycle. Hitachi Inc. (old.: 4). Calgary, Canada: Hitachi Inc.
- Kuhlmann, M.* (2003): Role Mining – Revealing Business Roles for Security Administration using Data Mining Technology. SACMAT'03, June 1–4, 2003, (old.: 1–8). Como, Italy: SACMAT
- Patterson, B. – Lindesy, S.* (2003): Mining the gold: gain competitive advantage through HR data analysis. HR Magazine
- Sárközy, F.* (2004): Optimalizálás és GIS. Letöltés dátuma: 2009. december 5., forrás: http://www.agt.bme.hu/public_h/opt/optimalizalas_es_GIS1.pdf
- Wang, J.* (2003): Data Mining Opportunities and Challenges. Idea Group Publishing

Cikk beérkezett: 2012. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 6. hó

KOVÁCS Tibor –
– PAPANEK Gábor – PAPANEK Zsuzsanna

A TURIZMUS MAGYAR VONZERŐIRÓL

A hazai turizmus gyakorlatával kapcsolatos vizsgálatok tapasztalatai nyomán az egri Eszterházy Károly Főiskola (EKF) turizmusmenedzsment-kurzusának oktatói célszerűnek ítélték a témára vonatkozó tananyag fejlesztését. A cikk szerzői azt remélik azonban, hogy az utóbbi munka egyes megállapításai minden, a gazdasági földrajz, a turizmus (idegenforgalom), a térségfejlesztés valamely szegmensével foglalkozó szakembernek, kiemelten: vezetőnek – s több más gazdasági ág illetékeseinek – az érdeklődésére számot tarthatnak, ezért ezekről jelen cikkben is beszámolnak.

Kulcsszavak: turizmus, Magyarország, desztinációk

A rendszerváltás határnyitása nyomán széles körben vált nyilvánvalóvá, hogy a magyar gazdaságban a menedzsmentismeretek terén nagyobb a lemaradás, mint a műszaki tudásban, s a tudáshiány az erőltetett iparosítás miatt elhanyagolt szolgáltatásokban, így a turizmusban, az iparénál is súlyosabb. Az észak-magyarországi vendéglátó turizmus intézmények (pl. szállodák) számos vezetője az Eszterházy Károly Főiskola (EKF) fent említett kutatása¹ keretében pedig azt állapította meg, hogy a szakma gyakornokai, fiatal diplomásai se tudnak eleget Európa, ezen belül hazánk idegenforgalmi „attrakcióiról”. Úgy látták, hogy a pályakezdők többsége fő vonalaiban ismeri ugyan az elméletet, de egyáltalán nem rendelkezik gyakorlati ismeretekkel, készségekkel.

Nem tudják például, mi vonzotta éppen hozzájuk vendégeiket, miként lehetne a már megérkezetteket továbbmaradásra vagy a térség ismételt meglátogatására ösztönözni, illetve mi az, ami gyors távozásukhoz vezet, s hogy milyen attrakciókra kellene a potenciális látogatók figyelmét felhívniuk. Így az olykor égető humán erőforrás-gondok ellenére a gyakornokok, illetve a fiatal diplomások hosszú ideig egyaránt szinte hasznavehetetlenek a napi munkában. Ezért szorgalmazták mind a témakörrel kapcsolatos tananyagok erőteljes fejlesztését, mind a turisztikai keresletnek a tanterv-kiegészítést megalapozó *gyakorlati nézőpontú* kutatását.

Fogalmak és mérési módszerek

A gyakorlati cél ellenére az EKF-nek a vázolt igények nyomán elhatározott tananyag-kiegészítései nem kerülhették meg egyes elméleti, módszertani kérdések érintését sem. Az alapozó kutatásban megkérdezett szakértők fontosnak vélték ugyanis, hogy a turizmus jövődjének menedzserei ne csak a szakma csillogó elméleti-módszertani fegyvertárát, hanem az eszközök alkalmazásának korlátait is ismerjék. Hiszen, bár a mai értelemben vett turizmus régóta létezik, már az ókorban is gyakori volt,² nem felejthető, hogy máig nem egységesen értelmezett cikkünk első alapvető kifejezése, a „*turista*”, „*turizmus*” fogalma sem.³ A világszerte elismert UNWTO tömör, s igen sokféle tevékenységet a tárgykörbe soroló definíciója (1995: 14. oldal) szerint például *a turizmus valamely egyénnek egy évnél rövidebb időre a szokásos tartózkodási helyétől eltérő helyre utazása s ott-tartózkodása vagy a szabad ideje eltöltésére, vagy üzleti, vagy egyéb célból*. Az UN (2010: 1. oldal) az útnak indulás okainak a felsorolásában, az egyéb okokat részletezve, az egészségügyi, oktatási megfontolásokat is megemlíti.⁴ A mindennapi életben azonban más, többnyire szűkebb tartalmú felfogásmódok terjedtek el. A köznyelv például gyakran csak a bakancsos, hátizsákos természetbarátokat nevezi turistáknak, semmiképp nem tartja turizmusnak a színházlátogatást, a tanulmányi utak számos típusát, a bevásárló-, illetve a

VEZETÉSTUDOMÁNY

konferenciaturizmust⁵, a gyógyfürdők egészségügyi szolgáltatásainak igénybevételét, a zárandokutakat, s úgy érzi, lebecsülés, ha egy ötcsillagos szállodáról turistaszállásként beszélnek. Mások a szó hallatán inkább a „világot látni” indulókra gondolnak; e szinte csak a külföldi utakra kiterjesztett értelmezés ironikus megfogalmazása: „az utazás célja nem más, mint oda menni, ahova mindenki más is ment, látni azt, amit mindenki más is látott, és átélni azt, amit mindenki más is átélt” (Perrottet, 2002: 25. oldal). S a tárgykör egyes fontos „statisztikáit” összeállító Forbes magazin felfogásmódja is hasonló a köznyelvihez, ugyanis a turisztikai „célpontok” körében csak a történelmi és kulturális érdeklődésre számot tartó helyeket, természeti látnivalókat, szórakozó- és pihenőhelyeket különbözteti meg. A hivatalos statisztikák pedig gyakran az UNWTO-étől eltérő turisztikafogalmat használnak.

Számos ország az 1963-as ENSZ-ajánlás alapján alakította ki a turizmusstatisztika fő fogalmait, s ezeket nem hangolta össze az UNWTO idézett meghatározásával. Megkülönböztetik a turista, a kiránduló és az átutazó beérkezéseket. A turista *több mint 24 órát tölt* a meglátogatott országban, a kiránduló *24 órán belül* a belépési pontéval azonos országhatáron, az átutazó *24 órán belül* a belépési ponttól eltérő határon hagyja el az országot. A beérkezések száma becslésekkel kerül szétosztásra e három típus közt (Tasnádi, 2002: 30. és 247. oldal stb.).

A fent vázoltaknál is súlyosabbak a cikk fő fogalmának, a *turisztikai vonzerőnek*⁶ a mérési módszerével kapcsolatos problémák. A legtöbb intézmény, szerző elvben a látogatószámot tekinti ugyan az adott erő nagyságát jellemző fő mutatónak, de a mérés érdekében az értelmezés számos kemény, s amint a továbbiakban kifejtjük, esetről esetre is változó kompromisszumát kénytelen elfogadni. Arra kényszerül például, hogy e számot olykor az országok, máskor az egyes tájak, városok, ismét más esetekben az ez utóbbiakban található konkrét látnivalók, rendezvények látogatószámaival – azaz három igen különböző tartalmú adatsoport információival – írja le.⁷

- A turisztikai forgalom jellemzésére használt legismertebb statisztikák az országok közti turistaáramlás adatai; ezeket a legtöbb ország esetében a *határátlépés dokumentumai* (az EU-n belül azonban a határellenőrzések megszűnése óta csak becslései) alapozzák meg – s sehol nem veszik figyelembe a belföldi turizmust.
- A városokat meglátogatók statisztikái viszont legtöbbször a (kereskedelmi) *szálláshelyforgalom adataira* épülnek, többnyire egyaránt módot adnak ugyan a regisztrált szálláshelyeket igénybe

vevő kül- és belföldi turisták viszonylag pontos számbavételére, de nem tartalmazzák se az adott városban lakóknak, illetve ott egyes magánszállásokon – így akár saját víkendházukban – megszállóknak, se a településre egy napnál rövidebb időre érkezőknek a kirándulásait.

- Az egyes tájakon, városokon belüli konkrét turisztikai célpontoknak (látnivalóknak, attrakcióknak, divatos szóval: desztinációknak) a vonzerejét pedig olykor az *eladott belépőjegyek száma* alapján mérik, azaz általában számba veszik az egy napnál rövidebb időre érkezőket is. Máskor, a belépőjegy váltása nélkül látogatható objektumok esetében, azonban elkerülhetetlenül csak igen bizonytalan módszerekkel végzett becslésekre építhetnek.

További módszertani gondok forrása, ha a statisztikusok (szerzők) a vonzerőmérésnél a látogatószámok információinak kiegészítésére a turisták által a meglátogatott helyen *eltöltött napok számát*, illetve *pénzköltésük* nagyságát is értékelni kívánják. Bár a határátlépések adataiból a külföldi vendégek Magyarországon való tartózkodási ideje megállapítható, s a szálláshelyforgalom adatai az egyes városokban megszállók látogatási idejének a meghatározását is lehetővé teszik, de az előbbi információból a belföldi turisták, az utóbbiból az egy napnál rövidebb időre érkezők adatai hiányoznak (s belépőjegy-statisztika esetén e kritérium legtöbbször nem is értelmezhető). A költés méreteinek becslésénél pedig a szállásdíj ugyan számba vehető, de néhány további jelentős – például éttermi, ajándékvásárlási – ráfordítás nagysága csak speciális felmérésekkel, a látogatószámoknál is pontatlanabban becsülhető.

Olykor a számbavétel részletei se általánosan elfogadottak. Világszerte jelentős visszhangot keltettek például Larriva – Weisert (2007) kritikai megjegyzései, amelyek egyes nemzetközi összehasonlításokat bíráltak, többek között a római látogatószámot korrekció nélkül elfogadó, de a mekkai zárandokokat a vallási okra hivatkozva figyelmen kívül hagyó kalkulációk, valamint a kínai nagy falhoz érkezőknek a belföldi turisták nélküli számbavétele miatt.

Természetes ugyanakkor, hogy az EKF tananyagfejlesztése – és jelen cikk szerzői – legtöbbször szintén csak a rendelkezésre álló szakirodalomra és statisztikákra tudták alapozni elemzéseiket. Széleskörűen felhasználták azonban a fenti kutatás eredményeit, s figyelembe vették az egyes attrakciókkal kapcsolatos saját tapasztalataikat⁸ is. Így, bár elfogadták az UNWTO szóhasználatát, jelezni kívánták a használt fogalom bizonytalanságát, illetve az idézett adat értelmezésének buktatóit is. A statisztikai összehasonlításoknál pedig rámutattak az eredmények-

nek a felhasznált adatok hiányosságai, torzításai miatti, vagy a „top” attrakciórangsorok időbeli változásaiból következő stb. értelmezési nehézségeire is.

A magyar vonzerő

Napjainkban tankönyvi tétel, hogy a turizmus ma már igen jelentős gazdasági tényező. A különböző térségek szebbnél-szebb látnivalói, nevezetes történelmi emlékei, nagy kalandokat, kellemes kikapcsolódást, vagy éppen gyógyulást ígérő célpontjai stb. iránt igen széles, és egyre gyarapodó kör érdeklődik. Az ennek nyomán keletkezett gazdasági lehetőségeket Magyarország is széleskörűen kihasználja; a KSH becslései szerint ez az ág adja GDP-jének mintegy 6-8%-át (azaz a mezőgazdasági GDP kb. kétszeresét). Az EKF kutatása azonban úgy találta, hogy az idegenforgalmimenedzser-képzésben okvetlen ki kell egészíteni az ágazat lehetőségeit illető, gyakran reklámizű hagyományos tananyagot. A pályakezdők sikeres szakmai felkészítése érdekében éles megvilágításba kell helyezni ugyanis a főbb attrakciók vonzerejére vonatkozó ismereteink korlátjait, valamint a szakma művelésének súlyos gondjait, s ez utóbbiak lehetséges kezelési módszereit (azaz a problémákat feltáró diagnózisnak és elhárításuk terápiájának technikáit) is. A célszerűnek ítélt kiegészítésekkel kapcsolatos konkrét javaslatokat a következők szemléltethetik.

Az ország nemzetközi vonzereje

A statisztika szerint 2010-ben az ide érkezett összesen negyvenmillió külföldről a „turisztikai célból” érkezők száma kissé meghaladta a 13 millió főt, akik itt több mint 800 milliárd forintot költöttek (KSH, 2011).

Az EKF-kutatás során megkérdezettek fontosnak ítélték mindezen számoknak a nemzetközi adatokkal való szembeállítását is. Rögzítjük tehát, hogy a világ egészén a határt átlépő turisták száma a szféra „hivatalos” statisztikáit közreadó UNWTO (2011) Nemzetközi Turizmus Barométerének becslése szerint 2010-ben megközelítette az évi egymilliárd főt, s e forgalom bevétele már meghaladta a 900 milliárd USD-t (azaz közelítette a 700 milliárd eurót). Az utazók csaknem felét az Európába érkezők tették ki. 2010-ben a legtöbb külföldi turista Franciaországba érkezett (77 millió), s a lista a következő kilenc országgal folytatódik: USA 60 millió, Kína 56 millió, Spanyolország 53 millió, Olaszország 44 millió, Egyesült Királyság 28 millió, Törökország és Németország 27 millió, Malaysia 25 millió, végül Mexikó 23 millió érkezéssel. Szintén UNWTO-adatok szerint azonban a változások gyorsak; így 2009-ben Európa tíz leglátogatottabb országa még – a fentivel azonos első hatot követően, továbbra is a forgalom nagysága szerinti sorrendben – Ausztria, Ukrajna, Oroszország

és Görögország volt. A legalább 4 éjszakát kereskedelmi vagy magán szálláshelyen eltöltött vendégeket regisztráló EUROSTAT azonban más sorrendet közöl. Adatai szerint az adott vendégek száma 2009-ben Németországban 47 millió, Franciaországban 34 millió, Nagy-Britanniában 29 millió, Olaszországban 25 millió, Spanyolországban 16 millió, Romániában több mint 5 millió, Csehországban közel 5 millió, Ausztriában több mint 4 millió, Magyarországon közel 4 millió, Szlovákiában több mint 2 millió fő volt (KSH/EUROSTAT, 2011).

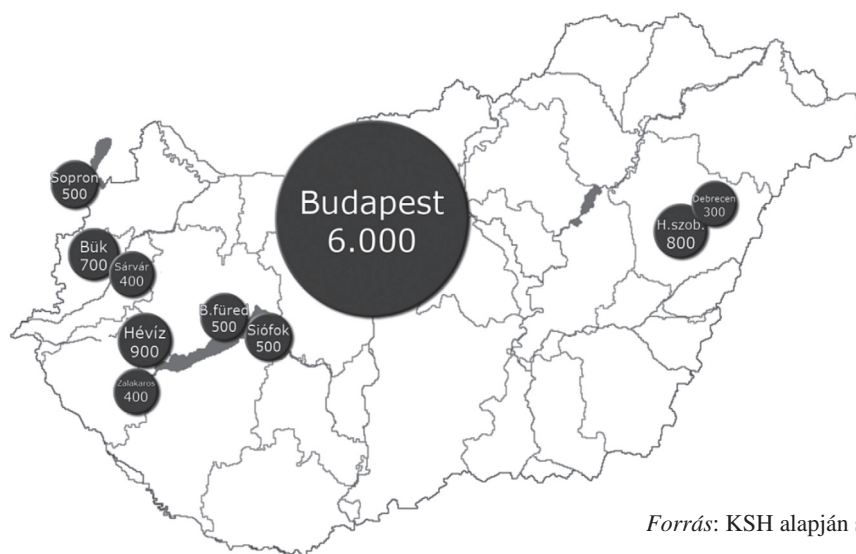
A közöltekből arra szokás következtetni, hogy a magyar látogatószámok a nemzetközi adatokkal összevetve mindenképpen (azaz: a határátlépésszám-becslések módszertani gondjai miatti torzításaival számolva is) jó teljesítménynek minősíthetők. Más, ritkábban felvetett kérdés persze, miként illesszük hozzá e megállapításhoz az elmúlt évtizedekben jelentősen visszafejlődött belföldi természetjárás jeleit (például azt, hogy mára többnyire eltűntek az 1950-es években még jól kihasznált turistaházak – és csónakházak, kisvendéglők).

Az idézett adatokkal kapcsolatos további fontos tudnivaló az is, hogy egyes sajátos gondok felszámolása esetén az ország turisztikai vonzereje a viszonylag magas magyar látogatószámok ellenére tovább növelhető lenne. S a menedzserképzésben nem elhallgathatók e megállapítás többségében „kényes” indokai sem. Hiszen, amint az köztudott, idegenforgalmunkban (csakúgy, mint az élet szinte minden területén) számos lehetőség marad kihasználatlanul. Sokszor okoz komoly gondokat az általános hozzáállás, kiemelten: a vendégek elégtelen megbecsülése (Michalkó, 2012: 206. oldal). A sajtóban is megszokottak például a barátságatlan viszony jelei (így az egyetemi városokban a fiatalok szórakozóhelyeinek „megrendszabályozására” vonatkozó lakossági követelések).⁹ Esetenként vendégriasztó a túlzott bürokrácia, a magas adó, s ekkor még nem is szóltunk a törvényszegés eseteiről, így az arcátlan túlszámlázásokról.¹⁰ Az EKF-kutatás pedig a vendéglátók gyakori felkészületlenségét: egyes intézmények szolgáltatásainak a nemzetközi szinten megszokottnál alacsonyabb színvonalát, az ágazatban dolgozók nem jelentéktelen hányadának gyenge nyelvtudását s a vendégeknek ajánlható programok ismeretének már említett gyengeségét stb. is reflektorfénybe állította.

A városokat meglátogatók száma

A magyarországi városok vendégforgalma, amint ez ismeretes, igen erősen koncentrált. A vendégéjszakák száma alapján az ország legtöbb turistát vonzó városa az évenként mintegy hatmillió kül- és belföldi turistának szállást adó Budapest. A legalább egy éjszakát az ország-

Magyarország leglátogatottabb települései 2010-ben (ezer éjszaka)



Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

ban eltöltő külföldi turisták közel fele – 2010-ben 42%-a – jön a fővárosba; további mintegy negyedük viszont a nyugat-magyarországi régiót, egy nyolcaduk a Balatont keresi fel (KSH, 2011). A belföldi „turisták” legnagyobb arányban látogatott célja pedig a Balaton (KSH, 2011/b). A leginkább látogatott települések sorában Budapest után a nagyságrendileg kisebb forgalmú Hévíz (900 ezer éjszakával), Hajdúszoboszló (800 ezer), Bük (700 ezer), Siófok, Balatonfüred és Sopron (500-500 ezer), Zalakaros és Sárvár (400 ezer), végül Debrecen (300 ezer) következnek (MT, 2011). S az is figyelemre méltó, hogy az adatok szerint a turistaforgalom térségi (regionális) megoszlása is igen kiegyenlítetlen (1. ábra).

A tananyagfejlesztés a városok turistaforgalma esetén is összehasonlította a hazai, illetve nemzetközi adatokat. Megállapította, hogy 2010-ben – szintén az UNWTO szerint – a *külföldiek* által leglátogatottabb város Párizs és London volt (kb. 15 millió turistával), ezeket New York követte (10 millióval). A következők: Antalya, Szingapúr, valamint Kuala Lumpur (9 millióval), majd – a kínai turistákat nem számolva (!) – Hongkong, illetve Dubai (8 millióval), végül Isztambul és Bangkok (7 millióval) (Wikipedia, 2011).

De készítenek rangsorokat a rideg statisztikai megközelítéstől eltérő technikákkal is. A Lonely Planet 2011-es World Top 10 utazásiajánlás-listája például inkább az érdekesnek vélt, de méltatlanul kevesek által meglátogatott célpontokra hívja fel a figyelmet. Az első helyre ugyan New Yorkot teszi, de a következő helyezettek (pl. Tangier, Iquitos és Chiang Mai) egyes, a turisták által igen kedvelt országok kevésbé ismert, de annál kellemesebb városai,

s az itt szereplő európaiak, az ötödiknek rangsorolt Valencia és a hetedik Gent sem a látogatószámok által indokoltan kiemelt attrakciók. A Viator Travel utazási iroda által a cég turistáinak a legemlékezetesebb látnivalókat megjelölő szavazatai alapján összeállított 2010-es listán viszont Párizs a legvonzóbb célpont, de ezt Las Vegas követi, az első tízben Európából Párizson túlmenően sorrendben Róma, London, Firenze szerepel, s ezeket a második tízben Velence, München, Barcelona, Madrid, Milánó, Amszterdam, Athén és Bécs egészíti ki.

Adataink legfontosabb, okvetlen a menedzserek figyelmébe ajánlott üzenete, hogy bár Budapest vonzereje nemzetközi összehasonlításban is viszonylag jelentős, *további városaink látogatottsága meglehetősen szerény* (s az adatok nagyságrendi eltérése miatt e megállapítás se kérdőjelezhető meg a módszertani gondok torzításaira hivatkozva). További figyelemre méltó ismeret lenne a kisebb városaink viszonylag alacsony forgalmát indokoló magyarázat is, az e témára vonatkozó, az előző pontban említett általános okokon túlmenő kutatási eredményekről azonban nincs tudomásunk.

A turisztikai attrakciók forgalma

Az EKF-kutatásban véleményt adó szakértők szerint egyetlen idegenforgalmi menedzszerünk sem felejtetheti, hogy a Magyarországot meglátogató turistákat ide vonzó konkrét *láttnivalók, rendezvények* mibenléte – az ország turisztikai vonzerejére vonatkozó esetenkénti kutatások (például KPMG, 2002) ellenére – máig *nem kellően feltárt*.¹¹

Leginkább vonzó turisztikai „termékeinkről” annak ellenére csak viszonylag kevés információnk van, hogy

a potenciális desztinációkról több részletes leltár is készült. A Magyar Turizmus Zrt. (MT, 2011/b) például a következő attrakció típusok meglátogatását ajánlja: történelmi emlékek, 8 világörökségi helyszín, Balaton, tíz nemzeti park (köztük: a Pusztai), termálvizek (így Hévíz), gasztronómiai kínálat (tokaji és egri borokkal), kulturális rendezvények, népművészeti látnivalók és Budapest (a Dunával, a Parlamenttel, a nagy zsinagógával és a fürdőekkel). Az Itthon.hu (2011) a következő négy csoportba sorolva adja meg a leginkább figyelemre méltónak ítélt látnivalókat: múzeum, műemlék, templom, természeti érték. A Kodolányi János Főiskola (2011) tananyaga nyolcféle természeti (köztük gyógyvíz), s 14 féle ember alkotta (például: fesztivál-, sport-, szerencsejáték-, s nem utolsósorban, gasztronómiai) attrakció megkülönböztetését itéli célszerűnek. A Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének TÖOSZ (2011) turisztikaikínálat-leltára pedig közel száz típust nevez meg. A Wikipedia (2011/b) viszont csoportosítás nélkül ajánl igen sok látnivalót. Mindezen felsorolások kétségtelenné teszik ugyan, hogy országunk számos meglátogatásra ajánlható attrakciót tud felsorakoztatni, valójában azonban keveset mondanak a potenciális célpontok valós vonzerejéről – vendégeink konkrét elvárásairól (s ez utóbbiak teljesüléséről).

További dokumentumok se informálnak részletesebben az ország legfontosabb attrakcióiról. Például a Magyar Turizmus Zrt. (MT, 2011) elemzése csak azt rögzíti: „A Magyarországra látogató külföldiek körében Budapest mellett 2010-ben is a gyógyfürdővel rendelkező, illetve a Balaton közeli települések voltak a legnépszerűbbek.” Az információk e szegénységének magyarázatát pedig a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NST) 2007-es monitoringja adja, amely szerint az országnak a dokumentum készültkor még nem is volt hivatalos „látnivalóleltára” (s az még 2011 késő ősziére se készült el). A monitoring g pontja ezzel indokolja azt is, hogy „a legjelentősebb turisztikai attrakciók forgalmának részletes vizsgálata ...nem történt meg”. Így csak arra a megállapításra utalhatunk, amely szerint 2011-ben a leglátogatottabb (belépőjegyes) látványosságok a következők voltak: budapesti Állatkert egymillió, Szépművészeti Múzeuma félmillió, Mátyás-templom félmillió, nyíregyházi Állatkert 400 ezer, Millenáris Park 300 ezer, egri Vármúzeum 300 ezer, Tropicarium Oceanarium 300 ezer látogatóval (www.szon.hu). Tudjuk továbbá, hogy „a százezer fő/év látogatószámot több mint 24 múzeum, a Világörökség-helyszínek, nemzeti parkok és a Széchenyi turizmusfejlesztési program keretében támogatott, és már üzemelő 61 fürdő mintegy kétharmada már elérte” (ÖTM, 2008: 3. oldal).¹² Más oldalról is hasonlóképp jellemzi az

attrakcióinknak tulajdonított vonzerőt, hogy még a National Geographic magyar nyelven kiadott, azaz a magyar olvasók szimpátiájának megnyerésére törekvő (2007) összeállítás is csak a következő, a legjobbakkal együtt említhető hazai látnivalókat említi: dunai hajóút, Budapesten egy városnéző buszút, a 2-es villamosból látható panoráma, a Zeneakadémia és a „gyermek” vasút, valamint egy bortúra Tokajon és környékén.

A most közölt információk is módot adnak azonban a magyar turisztikai célpontok látogatószámainak nagyvonalú nemzetközi összehasonlításához. A tájak, objektumok 2007-es Forbes-listáján például egy New York-i „utcasarok”, a Time Square az első 35 millió, a második egy washingtoni park, a Mall 25 millió, a harmadik a floridai Disney World (!) 17 millió látogatóval; Európából az első tízbe csak a londoni Trafalgar tér, a párizsi Notre Dame és a Párizs melletti Disneyland fér bele (évi 17, 12, illetve tízmillió látogatóval). A második tízben is csak három további európai – párizsi – látnivaló, a Sacre Coeur, a Louvre és az Eiffel torony található (6-8 millió látogatóval), ezt követően a 21. a blackpooli Pleasure Beach, a 25–27. a párizsi Pompidou Center, a londoni Tate Gallery és British Múzeum, a 29. az ugyancsak londoni National Gallery. Az ötvenbe ezeken kívül rendre a koppenhágai Tivoli Gardens, a Vatikán és az ugyancsak római Colosseum, a londoni Természettudományi Múzeum és a The London Eye, a versailles-i palota, Pompei, a szentpétervári Ermitázs fér bele (az utolsónak rangsorolt két és fél millió látogatóval). De az interneten számos további, esetenként nyilvánvalóan teljesen szubjektív megfontolásokra épített rangsor is található.

A fentiek szerint a turisztikaimenedzser-képzés tananyagaiban okvetlen kulcsfontosságú tételnek kell lennie annak, hogy a nemzetközi adatok fényében a legtöbb magyarországi célpont fent közölt látogatószámát kicsinek kell itélnünk. Az okokról sajnos e témakörben is csak részleges információink vannak. Az országjárók azonban szomorú tapasztalataikból tudják, hogy sok mindent nem attrakcióink csekély érdekességével kell magyaráznunk. Számos vendéglátó intézményünknel már a helyfoglalás technikája se versenyképes: a honlapok alig elérhetők, a regisztráció nehézkes, valamint megbízhatatlan (pedig e problémákat már a legfejlettebb távol-keleti országok is megoldották). Egyes célpontok, köztük még Hollókő, illetve az aggteleki karszt világörökség attrakciói – vagy akár a főváros közeli Dobogókő – is csak nehezen megközelíthetők az elégtelen tömegközlekedés, valamint a rossz utak miatt. Sok, egyébként nem is csekély vonzerőt jelentő látnivaló, köztük a budapesti Belváros állapota is leromlott, gyakran közvetlen infrastruktúrájuk (a környezet tisztasága,

étterem-, illemhely-ellátottsága, az egészségügyi szolgáltatás kínálata stb.) sem felel meg a kívánalmaknak; más esetekben arra is több példa van, hogy az attrakció még a főidényben is zárva van. De a nehézségek fontos forrása lehet egyes attrakciók csekély nemzetközi ismertsége (azaz: a gyenge marketing) is.

Meg kell említenünk továbbá azt is, hogy a magyar topkínálatra vonatkozó statisztikák szerkezete is eltér a nemzetközitől. Míg a világrangsorokban megadott célpontok többnyire történelmi és kulturális attrakciók, illetve szórakozóhelyek, a magyar listákban jelentős szerepet kapnak Bük, Debrecen, Sárovar, Eger, Gyula, Hajdúszoboszló, Harkány, Hévíz, Zalakaros stb. gyógyfürdői, illetve a Balaton *pihenő-, üdülőhelyei*. Az eltérések okait pedig egyforma megalapozottsággal valószínűsíthetjük a turisták sajátos motivációi terén, illetve a számbavételt torzító (marketing stb.) megfontolások körében.¹³

A látogatási idő és a pénzköltés kiegészítő információi

Közismert volta miatt az állítás alátámasztására hivatott nemzetközi adatok idézése nélkül idézzük, hogy a szakértők szerint a rövid látogatási időkre (így a magyar szálláshelyeket igénybe vevők átlagosan alig több mint háromnapos tartózkodási idejére), illetve a kívánatosnál szerényebb pénzköltésükre vonatkozó információkat ugyancsak ismerniük kell már a pályakezdő idegenforgalmi menedzsereknek is. S kiemelendőknek vélik, hogy e problémák is a látóvalók, rendezvények viszonylag szerény kínálatával, illetve vonzerejével, illetve az adózás, a bürokrácia, a hiányos vendégszeretet országos gondjaival magyarázhatók.

Következtetések a tennivalókról

Az EKF-kutatás szerint az idegenforgalmimenedzs ismeretek alapkövetelménye a nemzetközi top kínálat, illetve a hazai attrakciók előzőekben vázolt összevetése azon tanulságának az ismerete, hogy a Föld, illetve Európa sok célpontja nagyságrenddel több turistát vonz, mint a magyar desztinációk. Ez a fő indoka ugyanis annak, hogy *az elmúlt évtizedek számos magyar kormányzati dokumentuma elégtelennek ítélte a jelenlegi látogatottságot*, s előirányozta a turizmus fejlesztését.¹⁴ 2005–2013-ra szóló részletes fejlesztési stratégiát is kidolgoztak (MT, 2005). Napjainkban az Új Széchenyi Terv (MK, 2011) az egészségturizmus lehetőségeinek jobb kihasználását kezeli fontos gazdasági célként. A következő időszak turizmusstratégiájáról is készült már koncepció. A megoldásra váró gondokra és a tennivalókra a jelzett dokumentumok is kitérnek, s a témáról számos publikáció és sajtócikk is értekezik.

Kötelező ismeret továbbá, hogy a fent felsorolt forrásokban felvázolt feladatok – esetenként kisebb kiegészítés után – az alábbi, döntően vezetési tennivalókat kijelölő három nagy csoportban foglalhatók össze.

a) Az első és legnehezebb feladatcsoport *az egyes hazai turisztikai „termékek” fejlesztése*. A szakértők ugyanis egységesen azt tekintik kívánatosnak, hogy Budapesten is, s a leginkább látogatott néhány további térségünkben is kellő számú markánsan beazonosítható (mintegy „brand”-ként szolgáló) turisztikai fogadó pontot, rendezvényt – hungarikumot – hozunk létre.

A termékfejlesztés megvalósításában természetesen a vállalatoké a főszerep. Az idegenforgalmi cégek vezetői nem háríthatják másra az üzletkörükbe tartozó attrakciók vonzerejének növelését (se a látóvalók megőrzését, sőt gazdagítását, se a szolgáltatások javítását stb.). A gazdaságpolitika se hagyhatja azonban magukra az e feladatokkal küzdő menedzsereket. Tudomásul kell vennie, hogy a magyar gazdaságban a helyi kezdeményezéseknek a jelzett információhiányon túlmenő, s gyakran ennél erősebb gátja az általában alacsony vállalkozási kedv és a felkészült vállalkozók kis száma, amit törekednie kell oktatással, továbbképzéssel orvosolni. Olykor (például pályázatok révén) a finanszírozás is segíthető, de a kormányzat, nemzetközi mintákat követve, közvetlenebbül „beszállhat” egyes, igen nagy tömegeket vonzó attrakciók fejlesztésének (pl. a nemzeti jelentőségű műemlékek helyreállításának, a nagy kulturális vagy sportrendezvények megrendezésének) a finanszírozásába is. Az országos jelentőségű fejlesztések – például a budapesti Belváros bedeszkázott ablakú üzleteinek újrainyitása, az elpusztított turistaházak pótlása stb. – pedig nem nélkülözhetik a kiemelt központi figyelmet és szerepvállalást sem.

Sajnos, amint ezt az előzőekben jeleztük, az adott feladat megvalósításánál gond az is, hogy jelenleg nem tudjuk: konkrétan mely célpontok fejlesztése eredményezné a látogatószám leginkább rentábilis növekedését. Borsi – Viszt (2010) azt valószínűsíti ugyan, hogy Budapest *kulturális* vonzerejének növelése hatékony lenne. A megbízhatóan magas színvonalú éttermi kínálat megteremtése, gazdag gasztronómiai hagyományaink újraélesztése bizonyára a kulturális rendezvények gyarapításánál is jobban emelné a vendéglátószektor versenyképességét.¹⁵ Vízgyonunk jobb kihasználásától (s a gyógyturizmuson túl felszíni vízi lehetőségeink¹⁶ hasznosításától) szintén sikert remélhetünk stb. A konkrét fejlesztési tervek kimunkálása azonban mind országos, mind helyi szinteken e sejtések-nél szélesebb körre kiterjedő és megbízhatóbb információkat – más szóval: több kutatást – tesz szükségessé.

Ugyanakkor számolnunk kell azzal is, hogy erőforrásaink távolról sem elegendők valamennyi magyar desztináció rendbetételéhez. Aligha vitatható azonban, hogy egyes feladatok megvalósítása (pl. a helyenként szükséges takarítás, egyes korábban ismert, de mára bezárt intézmények újrainyitása) nem is forrásigényes. Továbbá módunk nyílna erőfeszítéseinknek az eddigieknél erőteljesebb *koncentrálására* is, s ekkor a leginkább látogatott, vagy igen jelentős vonzerővé alakítható célpontokon indokolt tennivalók megvalósításához a szükséges humán tényezők és pénzforrások egyaránt előteremthetők lennének.

b) A tennivalók második csoportja a turisztikai *marketinggel* kapcsolatos. Kiemelkedő fontosságú lenne a turisztikai tájékoztatás fejlesztése is, hiszen nemcsak a bornál, hanem valamennyi turisztikai terméknél kevés, ha csak jó – s erről a „cégér” nem tájékoztat. Márpedig igencsak elgondolkodtató, hogy a Magyar Turizmus Zrt. statisztikái szerint a jelentős költségigényű honlapok, prospektusok, médiaközlemények stb. alig keltene érdeklődést a magyar úti célok iránt, s a legnagyobb hatású tényezőknek a rokonok, barátok meghívása, a korábbi látogatások kedvező tapasztalata, az ismerősök, rokonok ajánlása bizonyul.

Amint azt egyes országoknak – így a „nagy óceánút” látképeit reklámozó Ausztráliának, a szakadék oldalában vezető „halálutat” (National, 2007: 301. oldal) kerékpárosok számára megnyitó Bolíviának, a szavannára vezetett szafarikat értékesítő Kenyának – közsímmertté tett példái is mutatják, a jelzett marketingfeladat távolról sem megoldhatatlan.

A turizmusmarketing kulcsfeladatának azonban a *vendégelégedettség* megteremtése tekinthető. Ez tájékoztatás révén elérhetetlen, csak valós teljesítményekkel, az ágazat minden dolgozójának erőfeszítéseivel megoldható. „Amelyik pincér nem tud mosolyogni, jobban tette volna, ha vendégnek születik” – mondta volt erről Gundel Károly. Természetesen a legnagyobb teher e kérdésben is a vezetők vállait nyomja. Az ő feladatuk ugyanis a vendégek által megkívántak teljesítéséhez szükséges lehetőségek megteremtése, s ebbe az adott munkára alkalmas humán erőforrások előteremtése is beletartozik.

c) A harmadik csoportba sorolható, talán a legtöbb eredményt ígérő, de gyakran figyelmen kívül hagyott tennivaló a *vendéglátás* gazdag magyar hagyományainak az újraélesztése, az ehhez szükséges össztársadalmi, gazdaságpolitikai feladatok sora. Minden állampolgárnak tudnia kell, hogy az ide látogatók jelentősen növel(het)ik mind a munkahelyek számát, mind az el-

érhető jövedelmeinket. El kell érni, hogy az országba érkező turisták *mindenhol* – a közlekedésben, a kereskedelemben, a közigazgatásban, az egészségügyben, de egy egyszerű utcai útbaigazítási kérelem esetén is – barátságos fogadtatásra számíthassanak. Erősen ajánlható a nyelvtudás általános fejlesztése is. Az pedig már az egyre élesebb nemzetközi verseny miatt is nyilvánvaló, hogy a turizmus terén kitűzött céljaink elérése csak a vendégeink lebecsülésével, olykor kirablásával kapcsolatos, fent ugyancsak jelzett gondok felszámolása, az ezt célzó társadalmi egyetértés, sőt összefogás esetén remélhető. A szükséges korrekciók elsősorban kormányzati tennivalók. A gazdaságpolitika a feladat megvalósítása során nem nélkülözheti azonban a mikroszférának, kiemelten a vállalati vezetőknek a példamutatását sem.

S azt is a turizmusban dolgozó menedzsernek – de minden állampolgárnak is – tudnia kell, hogy a most vázolt, s ezekhez hasonló tennivalók elvégzéséhez szükséges „befektetések” a vendéglátás-turizmus terén is, de számos más hazai ágban is megérnek.

Lábjegyzet

- ¹ Lásd: Az egri Eszterházy Károly Főiskola (EKF) „Oktatási innováció a szálloda-menedzser képzés területén” című, számos vezetői interjúra épített kutatásának a Főiskola által kiadott Periodica Oeconomica folyóirat 2011-es számában is közreadott megállapításait.
- ² Gyakori hivatkozás, hogy az első kereskedelmi utak már a történelem előtti időkben kialakultak. A Kr. e. 776 óta megrendezett olimpiai játékokra a görögök szabályosan szervezték a közönséget (Lengyel, 1992). A közismert látóvalók felkeresését célzó római turizmus meggyőző ismertetését adja Perrotet (2002) stb.
- ³ Részletesen lásd például Lengyel (1992), Péter (2010) stb.
- ⁴ A turizmus indítékainak számos további csoportosítása van. Lásd pl. Kaspar (1991), Puczko – Rácz (2002), Michalkó (2012).
- ⁵ Az orosz köznyelvben a tudományos turizmus az út tudományos célját megkérdőjelező pejoratív kifejezés.
- ⁶ Nem követjük azon szerzők szóhasználatát, akik a turisztikai termék, attrakció szavak szinonimájának tekintik a vonzerő kifejezést. Alábbi elemzésünkben a vonzerő az előbbieket azon jellemzője, hogy hány turistát vonzanak, s ezeket mekkora időre kötik le.
- ⁷ A magyar turizmus statisztika sajátosságairól részletesebben lásd például Probáld Ákos esettanulmányát a Michalkó (2012) 172–175. oldalán.
- ⁸ Több kérdésben sem állnak rendelkezésünkre az egyéni tapasztalatoknál általánosabb információk. A bevezetőben hivatkozott kutatás keretében elkészült ugyan egy tananyag-kiegészítés a legfontosabbaknak vélt magyar (kiemelten: észak-magyarországi), illetve európai turisztikai attrakciókról, ennek készítői azonban, a vonzerőmérésnek a jelen cikkben is áttekintett módszertani gondolatai és az ezek kezelésére elégtelen kutatói kapacitás miatt, nem vállalkozhattak primer kutatásokra e célpontok vonzerejéről.
- ⁹ A nemzetközi gyakorlat mindent megtesz a hasonló légkör kialakulásának elkerülésére. A nagy európai egyetemeknek otthont adó városokban például oly módon alakították ki a hallgatók sportolási, szórakozási bázisait, hogy a lakosság elfogadja ezek igénybevételét.

- ¹⁰ Például: Félmillió három sörért. Magyar Nemzet, 2011. november 3. 17. oldal.
- ¹¹ Elmaradásunk mértékének a jellemzésére megemlítjük, hogy a történelem első attrakciólísta az ókori világ hét csodája volt. E listát először a szidóni Antipatrosz adta meg a K.e. 2. században írt epigrammájában, ekkor a következők szerepeltek benne: a gízai piramisok, Szemiramisz függőkertje, az Eepheszoszi Artemisz templom, az olimpiai Zeusz-szobor, a halikarnasszoszi mauzóleum, a rodoszi kolosszus, az alexandriai világítótorony. A hasonló felsorolások marketingértékét világosan mutatja ugyanis, hogy bár az eredeti hét csodából az évezredek alatt egy-egy látnivaló olykor cserélődött, s napjainkra mindössze egy, az egyiptomi piramiscsoport maradt fenn, a hivatkozott építmények kiválósága ma is köztudott.
- ¹² A felsorolás figyelemre méltó sajátossága az is, hogy csak a látnivalókra koncentrál, a rendezvények (például az igen sok vendéget vonzó Sziget-fesztivál) megemlítését nem tekinti feladatának.
- ¹³ Alighanem kellemetlen „módszertani” kérdés például, hogy miként számolták meg a Forbes-rangsor első helyeire sorolt utcasarkon, illetve nyilvános parkban megforduló turistákat.
- ¹⁴ Az Magyar Turizmus Zrt. (2005.: 56. old.) sStratégiaja szerint a politikusok többsége a turizmust csak a szavak szintjén tartja fontosnak. A megjegyzésre Dávid (2007) a 3.2.4. pontban hívja fel a figyelmet.
- ¹⁵ Prága nem csak történelmi központjával, de sör-kínálatával is egész Európából vonz tömegeket. A magyar boroknak nem sikerült hasonló vonzerőt teremteni.
- ¹⁶ A kihasználatlan lehetőségeket példázza az is, hogy folyóinkon csak külföldi üdülőhajók közlekednek – s még a néhány évtizede helyenként (például a Rómain) jelentős nyári csónakázás is visszaszorult.

Felhasznált irodalom

- Borsi B. – Viszt E. (2010): A kreatív és kulturális ágazatok (CCI) szerepe és növekedési lehetősége a Budapest Metropolisz Régió gazdaságában. Budapest: Studio Metropolitana
- Dávid L. (szerk.) (2007): Turisztikai erőforrások. Budapest: Perfekt Zrt. – BGF
- Forbes Traveller (2007. (4.30.): Top 50 most visited tourist attractions. <http://thehopefultraveler.blogspot.com/2007/07/top-50-most-visited-toursit-attractions.html>
- Itthon.hu (2011): Látnivalók Magyarországon. <http://itthon.hu/latnivalok>
- Kaspar, C. (1991): Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. Bern-Stuttgart: P. Haupt
- Kodolányi János Főiskola (2011): Az idegenforgalmi kínálat. Jegyzet. Dunaújváros: Kodolányi
- KPMG (2002): Magyarország ismertsége és imázsa Olaszországban, az olaszok utazási szokásai. Turizmus Bulletin, 4. sz.
- KSH (2011): Nemzetközi turisztikai kereslet 2010. Gyorstájékoztató. 2011. március
- KSH (2011/b): Kereskedelmi szálláshelyek forgalma 2010
- KSH/EUROSTAT (2011): Táblák (http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tin00045.html)
- Larriva, S. – Weisert, G. (2007): 50 most visited tourist attractions in the world. Forbes Traveller. 30. apr.

- Lengyel M. (1992): A turizmus általános elmélete. Bp.: Viva
- Lonely Planet (2010): LP's Top 10 cities for 2011. <http://www.lonelyplanet.com/usa/new-york-city/travel-tips-and-articles/76165>
- Michalkó G. (2012): Turizmológia. Bp.: Akadémiai Kiadó
- MK (Magyarország Kormánya) (2011): Új Széchenyi Terv. Bp. MT (Magyar Turizmus Zrt.) (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005–2013
- MT (2011): 2010 leglátogatottabb települései Magyarországon. <http://itthon.hu/sajtoszoba/2010-leglatogatottabb>
- MT (2011/b): Medicinal and Spa Tourism Study Tour. Press material. Budapest
- Nagy A. (2002): A Világörökséghez tartozó helyszínek turisztikai infra- és szuprastruktúrája. Turizmus Bulletin. 4. sz.
- National Geographic (2007): Életre szóló kalandok. 500 látnivaló a világ minden tájáról. Budapest: Geographia
- NGM (Nemzetgazdasági Minisztérium) (2011): Turizmusfejlesztési stratégia. Vitairat. Budapest
- ÖTM (Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium) (2008): Monitoring-jelentés a NTS megvalósulásáról 2005–2007. Budapest
- Perrotet, T. (2002): Pagan Holiday. On the Trail of Ancient Roman Tourists. Random House. Magyarul: Ókori vakáció. Budapest: Tercium, 2004
- Péter Zs. (2010): A turizmus térségi folyamatainak összefüggései, különös tekintettel az észak-magyarországi régióra. Miskolc: Miskolci Egyetem
- Puczko L. – Rác T. (2002): A turizmus hatásai. Bp.: Aula
- Tasnádi J. (2002): A turizmus rendszere. Bp.: Aula Kiadó
- Tasnádi J. (2006): A turizmus az Európai Unióban és Magyarországon. Bp.: Magyar Kereskedelmi és Iparkamara
- UN (1963): Recommendations on international travel and tourism. Rome
- UN (2010): International Recommendations for Tourism Statistics 2008. New York
- UNWTO (UN World Tourism Organisation) (1995): Technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics. New York
- UNWTO (2011): World Tourism Barometer. New York
- Viator Travel (2011): The World's Top 50 Travel Destinations. <http://travelblog.viator.com/top-50-travel-destinations/> (letöltve: 2011.9.15): Tourism. <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism>
- WIKIPEDIA (2011/b): Magyarországi turisztikai látnivalók listája. http://hu.wikipedia.org/wiki/Magyarorszag%3%A1gi_turisztikai_1%3%A1tnival%3%B3k_list%3%A1ja
- TÖOSZ (Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége) (2011): Települések portálja. <http://www.mtportal.hu/digitalcity/map/entities/allEntities.jsp?dom=AAAVK YC&prt=AAAVKVQ&fmn=AAAVKWA&men=AAATRBN>

Cikk beérkezett: 2012. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 8. hó

LAKATOS László Péter

A SZÁMVITELI ÉRDEKHORDOZÓI ELMÉ- LETEK EVOLÚCIÓJA ÉS A SZABÁLYOZÁS

– KLASSZIKUS TÉZISEK ÉS ÚJ IRÁNYOK
A PÉNZÜGYI BESZÁMOLÁSBAN

A modernkori számvitel egyik alapvető kérdése, hogy a pénzügyi beszámolás címzettjét – az érdekhordozókat – miként lehet azonosítani. Ez a törekvés már a klasszikus, azóta meghaladottá vált elméletekben is központi szerepet töltött be és modern, posztmodern elméletekben kulcsfontosságúvá vált. A tapasztalatok alapján az azonosított érdekhordozók köre módosult, bővült. Ennek a fejlődésnek a vizsgálata során a számvitel számos olyan ismervét sikerült azonosítani, amely segítségével a vonatkozó szabályok tökéletesíthetők. Emellett az evolúció vizsgálata segítségével közvetlenül is megfigyelhetővé vált az, hogy a számvitelt extern módon szabályozó hatalom szükségessége milyen feltételek teljesítése mellett igazolható. A vizsgálat során azonosíthatóvá váltak olyan helyzetek, amikor a számviteli szabályozó és „kívülről irányított” pénzügyi beszámolás szuboptimális helyzethez vezet. A cikk az érdekhordozói elméletek fejlődését a klasszikus felfogásoktól indulva mutatja be. Feltárja, hogy a modern – jelenleg elfogadott – koalíciós vállalatfelfogás miben hozott újat, elsősorban miként hívta életre az extern szabályozót.

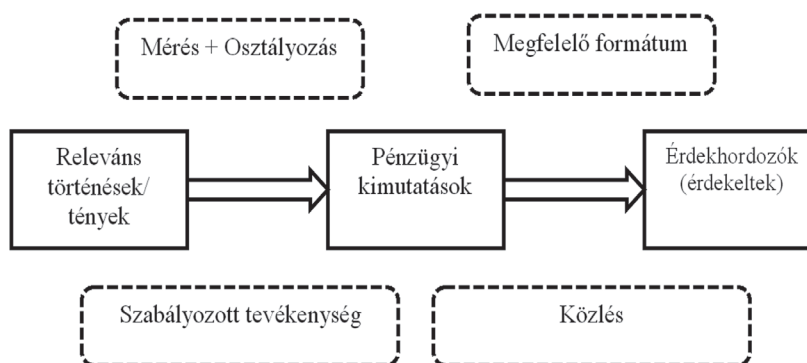
Kulcsszavak: számvitel, pénzügyi beszámolás, érdekhordozói elméletek, számvitel szabályozás, érdekkonfliktus

A pénzügyi beszámolás a számvittudomány egyik leglátványosabban fejlődő alrendszere. Az érdekhordozói elméletek evolúciójának vizsgálatát a fogalmi keretek meghatározásával kell kezdeni. Egyelőre nincs konszenzus a számvitel fogalmáról, és az sem valószínű, hogy a pénzügyi beszámolásra rövid időn belül egységesen elfogadott definíció születik (Lakatos, 2009). A fogalmi keretek azonban kifeszíthetők úgy is, ha a témában mértékadó szerzők¹ által megalkotott fogalmak közös halmazát tekintjük, amelyet Watts és Zimmerman vizsgálatai így foglalnak össze: „a számvitelre legtöbbször úgy gondolunk, mint a mérése és közlése azoknak a közgazdasági tartalommal bíró információknak, amelyek relevánsak a döntéshozók számára” (Watts – Zimmerman, 1986). E definícióból már származtatható a pénzügyi beszámolás fogalma. A pénzügyi beszámolást a számvitel azon alrendszerének tekintjük, amely segítségével a szabályozott számvitel által létrehozott eredmény materializálódik az érintettek

számára. Értelmezve a fogalmat: ez az a folyamat, amikor a számviteli szabályozás során előálló iránymutatás alkalmazását követően egy *produktumhoz* jutunk, és ezt a produktumot – amit tradíciók és földrajzi elhelyezkedéstől függően nevezhetünk pénzügyi kimutatásnak, éves beszámolónak, vagy éppen éves jelentésnek² – közöljük azokkal a személyekkel, akik a benne foglalt információ megismerésében érdekeltek (1. ábra).

1. ábra

A pénzügyi beszámolás sematikus folyamata



VEZETÉSTUDOMÁNY

A definíciókból levonható következtetések közül a téma szempontjából kritikus, hogy a pénzügyi beszámolás során szükség van legalább egy érdekeltre (címetre, érdekhordozóra), hiszen e nélkül „okafogyottá” válik a tevékenység. Így a pénzügyi beszámolás értelmezéséhez elengedhetetlen az érdekhordozói fogalom értelmezése. Emellett e fogalmak elemzéséből kivehetők a pénzügyi beszámolás téma szempontjából alapvető összetevői: a közlés és a szabályozás.

A közlés és az érdekhordozók

A közlés alatt a pénzügyi beszámolás kapcsán azt a folyamatot értem, amely során a szabályozott tevékenység nyomán előálló pénzügyi kimutatás eljut az érdekhordozókhöz (érdekeltekhez). A közlésnek több számviteli aspektusa van, azonban kétségtelenül az érdekhordozók körülhatárolása okozta a legnagyobb fejtörést a tudományterület kutatóinak. Az érdekhordozók azok a személyek (vagy személyek egyesülései), aki(k)nek érdekében (érdekükben) áll egy gazdálkodó egységről a számvitel által előállítható gazdasági természetű adatokat szerezni (Lakatos, 2009). Ahogyan arra Baricz kutatásai is rámutattak: az érdekhordozók azonosítása nélkül az előállított produktum (beszámoló) öncélúvá válik, képtelen lesz betölteni szerepét (Baricz, 1999).

Az érdekhordozók körülhatárolása során a pénzügyi kimutatások előállítóinak azt kell eldönteniük, hogy kik a címzettek, tehát melyik az a csoport, amelynek érdekeit képviselni kell. A koalíciós vállalatelméletek eredményei rámutattak arra a tényre, hogy az érdekhordozók törekvései, igényei korántsem homogének.

Éppen ezért minden pénzügyi beszámolási rendszer első „döntései” között kell szerepeljen annak kijelölése, hogy az előállítandó produktum kinek készül, ki a címzett, vagyis ki az érdekhordozó. E kérdéskör fejlődésének szempontjából megkülönböztettek korai elméleteket, modern felfogást és posztmodern megközelítést.

A korai elméletek

A korai elméletek kiválasztásos alapon működtek (Malasics, 1996; Lakatos, 2009). Ezek az elméletek nem kísérelték meg a különböző információigényeket és érdekeket egyeztetni, hanem minden – e körben említésre méltó – elmélet kiválasztott egy felhasználót, és az ő érdekeinek rendelte alá a pénzügyi beszámolást, majd ebből vezette le a számviteli szabályozás szükségyszerű tartalmát. Ezek az elméletek ugyan mind megbuktak – ami innen nézve korántsem meglepő, ismerve a már említett koalíciós vállalatelmélet eredményeit –, mind a maguk módján hozzájárultak a pénzügyi beszámolás fejlődéséhez.

A korai elméletek közül kiemelkedő jelentőségűnek tekinthető a birtokosi elmélet (Merino, 1993)³, az egységelmélet (Paton, 1922), az alapok elmélete (Vatter, 1947), a reziduális tőkeelmélet (Staubus, 1961) és a menedzsmentelmélet (Goldberg, 1965). Az elméletek kétségtelenül máig érezhető hatást gyakoroltak a tudományterületre, részletes taglalásuk azonban túlmutat a jelen cikk keretein⁴, ezért itt csak a lényeges elemek ismertetésére szorítkozom (az elmélet tézisei, a megoldott probléma, a megválaszolatlanul hagyott kérdések). Az elméletek lényeges tulajdonságait az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

Klasszikus érdekhordozói elméletek elemzése

Elmélet	Az elmélet központi állítása(i)	Az elmélet eredményei	Az elmélet gyengéi
Tulajdonosi elmélet	Az egyetlen címzett a tulajdonos, a mindent felülíró cél a rendelkezésre álló vagyon kiszámítása. <i>Alapegyenlete:</i> $\sum \text{Eszköz} - \sum \text{Kötelezettség} = \text{Tulajdonosokra jutó vagyon}^5$	Meghatározza a tulajdonos számára legfeljebb kiosztható vagyont.	Nem különül el a tulajdonos és a cég vagyona, a tulajdonoson kívüli érdekhordozók nem érvényesülnek.
Egységelmélet	A gazdálkodó egység külön (autonóm) egység. A tulajdonost megillető vagyont különbségként képi. <i>Alapegyenlete:</i> $\sum \text{Eszköz} = \sum \text{Rendelkezésre álló tőke}$	Tisztázza a különbséget a tulajdonos és a vállalkozás vagyona között.	Nem azonosít érdekhordozókat: a cél maga a kimutatások összeállítása. Ez nyilvánvalóan „öncéllá” alakul.

<p>Alapelmélet (Alapok elmélete)</p>	<p>Tagadja a tulajdonosorientált felfogás helyességét, mivel az nem az egyetlen érdekhordozói csoport. Az egyes érdekhordozói csoportoktól teljesen elvonatkoztat, a vagyont elvontan szemléli.</p> <p><i>Alapegyenlete:</i> $\sum \text{Eszköz} = \sum \text{Alapok}$ (az eszközökön lévő korlátozások)</p>	<p>Felismeri azt, hogy több érdekhordozó van párhuzamosan.</p>	<p>Az eszközök alapokhoz rendelésén keresztül keresi a megoldást („kinek mi jár”), erre azonban nem sikerült a gyakorlatban is kivitelezhető megoldást találni.</p>
<p>Reziduális tőke</p>	<p>A pénzügyi kimutatások elsősorban azokat szolgálják, akik hozzájárulását a „többi finanszírozó után” (lényegében utoljára) kell teljesíteni.</p> <p><i>Alapegyenlete:</i> $\sum \text{Eszköz} - (\sum \text{Kötelezettségek} + \sum \text{Elsőbbségi részvények}) = \text{Reziduális tőke}$</p>	<p>Bevezeti a reziduális tőke (nettó eszköz) fogalmát és bizonyítja, hogy annak maximalizálása a többi érintett érdekét is szolgálja. Továbbfejlesztett változata rámutat a saját tőke és a kötelezettségek közötti éles különbségtétel szükségességére.</p>	<p>Nem biztosítja a tulajdonosi igényeken kívüli adatigények kielégítését.</p>
<p>Menedzsmentelmélet</p>	<p>Az elmélet a kiszorgálandó érdekhordozóként a menedzsmentet nevesíti. Így az ő információigénye az, amely mindennél lényegesebb.</p> <p>Alapegyenlet erre az elméletre – természete miatt – nem adható.</p>	<p>Azonosítja a menedzsment kivételes helyzetét. Hozzájárul a megbízó-ügynök elmélet számvitelre ültetéséhez.</p>	<p>Képtelen magyarázatot adni a többi érdekhordozó igényeire; nem veszi figyelembe a jövőbeli befektetőket, és azt sem, hogy pontosan a menedzsment az, amelynek az adatok rendelkezésére állnak, így nem kell a pénzügyi beszámolásra támaszkodnia.</p>

Forrás: (Lakatos L. 2009)

A modern felfogás: a koalíciós elmélet és a szabályozás

A vállalatelméleti kutatások fogalmazták meg az úgynevezett koalíciós vállalatfelfogást. A koalíciós vállalatfelfogás a vállalatot *célösszességnek* tekintette. A különféle érdekhordozók (stakeholderek) elérendő céljaik érdekében összefogtak (koalícióra léptek), és mindenki a saját célját (egy vállalati részcélt) kívánta érvényre juttatni. Így összességében a célok ütköztetése után alakult ki a követendő irány, amely az egyéni célok – adott egyén „erejével súlyozott” – eredőjeként adódott (Chikán, 2003).

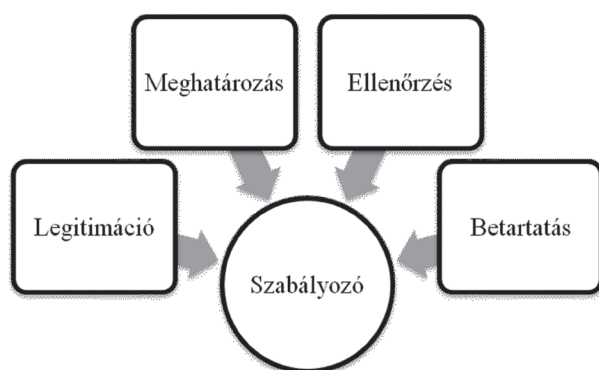
Ez a megközelítés vagy „vállalatfelfogás” értelmezhető a számvitelre is. Ha elfogadjuk azt a tézist, hogy a pénzügyi kimutatásoknak az érdekhordozókat kell szolgálniuk, akkor a feladat így fogalmazható meg: hogyan valósítható meg, hogy ne egy-egy érdekhordozót szolgáljunk ki (ahogyan tették azt a parciális vagy korai felfogások), hanem *a koalíció egészének a céljait tartjuk szem előtt?* Ez az ártalmatlannak tűnő kérdés a modern számviteli korszak egyik alapproblémájához vezetett. Ha figyelembe vesszük azt a triviális tény, hogy a „koalíció” tagjainak legalább részben eltérőek a céljaik, akkor ebből levonható az a logikai következtetés, hogy

adatigényeik sem esnek egybe. Ezt a helyzetet úgy lehet feloldani, hogy megkíséreljük *összehangolni* az egyes igényeket. Ebből ered egy új szereplőnek, a *számviteli szabályozónak a szükségessége*. Ezzel eljutottunk egy minőségileg más szereplőhöz, amely a pénzügyi beszámolás teljes folyamatát átfogja, hiszen a tevékenység szabályait extern módon határozza meg, ideértve a közlés formáját és minőségét is. Ez az új szereplő az 1970-es évektől kezdődően dominálta a számviteli tudományos viták jelentős hányadát. Egyszerű logikai következtetés-lánc segítségével tisztázható, hogy a szabályozó végső soron döntést hoz arról, hogy a létező érdekekből melyiket fogadja el jelentősnek, méltányolhatónak, vagy éppen melyeket mellőzi. A kutatások során ezért a mértékadó szabályozók⁶ döntéseinek különös jelentősége van; a mértékadó szabályozók döntései ugyanis – jól működő mechanizmusok esetében – leképződései a számviteli gondolkodásnak, tehát a döntéseken keresztül vizsgálhatóvá válik a számviteli fejlődés. E kitüntetett szereplő természetét és tevékenységének tartalmát a következő definíció (2. ábra) foglalja össze: „*A számviteli szabályozó az a megfelelő legitimációval rendelkező szervezet, amely meghatározza, hogy milyen adatigények, milyen szabályok szerint kerüljenek kielégítésre, és ellenőrzi a szabályok betartását.*” (Lakatos, 2009)

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. ábra

A számviteli szabályozó tartalmi összetevői



A fogalomhoz kapcsolódóan hangsúlyozom: a legitimitás *nem feltétlenül* tisztán jogszabályokból fakad, bár a szabályozás természetéből eredően (meghatározás, kényszer, betartatás stb.) általában nem megkerülhető az állami kényszer legalább érintőleges megjelenése, amely csak a jog betartatását jelentheti. A legitimitás itt azt is jelenti, hogy a számviteli szakma a szakmai szervezeteken és a megvalósuló gyakorlaton keresztül követi, „visszaigazolja” a szabályozás tartalmát.

Összekapcsolva a szabályozás megjelenését a klasszikus elméletekkel megállapítható, hogy a fenti tartalmi elemekkel rendelkező szabályozóra nincs szükség akkor, ha egyetlen homogén, megfelelő erővel bíró érdekcsoportról van szó, melynek az igényeit teljesítjük, hiszen nincs „ellenérdekű fél”. Ez ad magyarázatot arra, hogy a klasszikus elméletek mellett elkülönült, igazán erős hatáskörrel rendelkező szabályozó nem alakult ki.

Korunk környezetére alkalmazva a koalíciós vállalatelmélet számviteli „fordítását” Baricz (1999) a koalíció adatisággyal fellépő tagjait a következő szereplőkkel azonosítja:

- tulajdonosok,
- hitelezők,
- menedzsment,
- munkavállalók,
- piaci partnerek,
- állam,
- érdekvédelmi szervezetek.

A koalíciós elmélet – a klasszikus elmélethez képest – nem fogalmaz meg új vagy más adatisággyeket. Az adatisággyeket ugyanis a parciális elméletek már azonosították. A koalíciós elmélet arra hívja fel a figyelmet, hogy a címzettek között érdekütközés van. Baricz (1999) – vizsgálatának európai beágyazottsága mellett⁷ – több érdekülönbséget és célrendszert is feltárt, amely mentén az egyes érdekek elválnak:

Jövedelemkivonás vs. jövedelem-visszatartás: az érdekhordozók saját érdekeik érvényesítése érdekében olyan szabályok elérését célozzák meg, amelyek a számukra kedvező helyzet elérését eredményezik. A jövedelemkivonás a saját tőkén, ennek következtében az időszaki eredményen keresztül befolyásolható. Az egyes érdekhordozói csoportok különféle technikákkal kísérlik meg – a számukra megfelelő irányba – módosítani az eredményt. Az egyes csoportok céljai – az eredmény kapcsán – általában a következők:

- *Meghatározó részvényesek* (tulajdonosok): a cég tartós működéséből kívánnak elsősorban profitálni, ezért többnyire nem az évenkénti kifizetésre kerülő magas osztalék elérése a céljuk, sőt az eredmény alacsony szinten tartásával éppen ezt szeretnék megakadályozni.
- *Nem meghatározó tulajdonosok* (kiszárvényesek): általában magasabb osztalék elérésében érdekeltek, így céljaiknak a magas eredmény kedvez.
- *Hitelezők:* az eredménytől közvetlenül nem függ a helyzetük, de ellenérdekeltek a pozitív értékben, hogy a tulajdonosok részére kifizetések történjenek, hiszen ez csökkenti a hitelek visszafizetésének fedezetét, ugyanakkor az eredményességben láthatják a tőke és a kamat visszafizetésének garanciáját. A jövedelem visszatartásában és a felhasználható jövedelem korlátozásában érdekeltek, biztosítandó a visszafizetést.
- *Költségvetés:* nyíltan nem közöl célokat, de az adó, illetve azt megelőzően az adóalap minél magasabb megállapítása áll érdekében, mivel ezzel saját bevételét és mozgásterét javítja. Ez leggyakrabban a magasabb eredmény kimutatásával áll összhangban.
- *Menedzsment:* megítélésük sok esetben az eredménytől függ; a tapasztalat az, hogy a lehető legmagasabb, stabilan fenntartható eredmény a céljuk. Beyer empirikus adatok alapján bizonyította, hogy a menedzsment az *előrejelzett eredménytől való eltérés* hatására is „fogékony” a jövedelem (eredmény) manipulálására. Cikkében igazolja azt a sejtést, hogy átváltás van e manipulálás költsége és az eltérés létezése miatti (negatív) hasznosság között⁸ (Beyer, 2008). E meglátás nemcsak a bizonyított állítások fontosságában rejlik, de rámutat arra is, hogy a külső elemzők lényeges véleményformálói és – a menedzsment reakcióin keresztül – *alakítói* is a pénzügyi kimutatásoknak. Az empirikus tapasztalatok azt mutatják, hogy a menedzsment legalább középtávon érdekelt a pozitív (kiosztott) eredményben (Boesso – Kumar, 2009; Wolk – Dodd – Rozycki, 2008; Lakatos, 2009).

Adatok közzététele vs. adatok visszatartása: a másik problémás terület a rendelkezésre bocsátott adatok mennyisége és köre. Nyilvánvalóan vannak olyan érdekhordozói csoportok, amelyek egyes adatok nyilvánosságra hozatalában nem érdekeltek, és vannak olyanok, akiknek nem fűződik ahhoz érdekük, hogy az igényelt adat ne álljon rendelkezésre.

- *Menedzsment:* ebből a szempontból a legkedvezőbb helyzetben lévő csoport, mert ők „belülről” látják az állapotokat, számukra minden vállalatban belüli információ adott. Az információkorlátozás leggyakoribb és leglényegesebb okozói.
- *Meghatározó részvényesek:* a befolyásos tulajdonosok érdekeltek lehetnek abban, hogy bizonyos adatok ne derüljenek ki, elkerülve ezzel a hitelezők vagy a kisztrésvényesek hitel-, illetve tőkeki vonását.
- *Kisztrésvényesek:* abban érdekeltek, hogy ne legyen eltitkolt információ. A kisztrésvényesek lehetőségei behatároltak, sokszor az úgynevezett „lábbal szavazás”⁹ áll rendelkezésükre, mint jelzési mód.
- *Hitelezők:* az adatok közzétételében érdekeltek, hiszen a megbízható adatok alapján tudják megítélni, hogy a kölcsönadott eszközök megtérülése miként lehetséges, illetve, hogy szükséges-e lépéseket tenni a károk minimalizálása érdekében.
- *Költségvetés:* szerepe a kérdésben érdekes. Közhatalmi szerepéből kell kiindulni a téma megítélésénél. Az adóztatáshoz szükséges információkat hatalmi jogosítványai révén – ha megfelelő kikényszerítő mechanizmusokkal is rendelkezik – megszerzi. Ebből a szempontból tehát a gazdálkodó egységek viselkedése már-már érdektelen. Az állami szerepkörből adódóan azonban klasszikusan a részletes informálásban érdekelt szereplők közé sorolandó, hiszen a külső felek informálása így vagy úgy a szabályozó tevékenység kapcsán alakul ki, amelyhez a kikényszeríthetőség az államon múlik.¹⁰

2. táblázat

**Érdekhordozói ellentétek
(jövedelem és információ)**

	Pozitív irányú érdek	Negatív irányú érdek
Jövedelem- kiosztás	„kistulajdonos”, költségvetés, menedzsment	meghatározó tulajdonosok, hitelezők
Részletes informálás	„kistulajdonos”, hitelezők, költség- vetés (állam)	menedzsment, meghatározó tulajdonosok

A fenti (2. táblázat) megállapítások általában véve igazak, tehát elképzelhető olyan helyzet, amikor egy adott érdekhordozói csoport – valamely speciális indok miatt – a leírttól eltérő érdekeket képvisel. Ami azonban kétségtelen, és amit megmutatott a koalíciós elmélet: az *érdekek nem esnek egybe, vagyis ütköznek*. Ahogyan már korábban megállapítottuk: ez az érdekelletét vezetett el a szabályozó létrejöttéhez, amely idővel létre is jött mint független szereplő.

Kulcsfontosságú, hogy ütközés akkor következik be, ha a különböző érdekhordozók *ténylegesen léteznek*. Mivel a szabályozás az érdekütközés terméke, így ennek létezése is csak akkor támasztható alá, ha az ezeknek az ütközéseknek a feloldására szolgál. Hamar bebizonyosodott ugyanis, ha akként építünk be a pénzügyi beszámolásba egy független szabályozót, hogy az nem képes, esetleg meg sem kísérli az érdekelletéteket feloldani, akkor az szuboptimális eredményhez vezet (Holtahusen – Leftwich, 1983; Ross, 1979; Jensen – Murphy, 1990).

A költségvetési érdekhordozó, úgy tűnik, elkerülhetetlen, az mindig létezik.¹¹ Igaz, a költségvetés – a tapasztalatok szerint – nem a klasszikus érdekhordozói igényén keresztül, hanem állami kényszer alapján és az állami eszköztár útján érvényesíti akarátát. Az állami érdekhordozó tehát kivételes helyzetű. Az érdekhordozók létezését így e speciális érdeken túlmutatóan érdemes értelmezni és vizsgálni, vagyis áttekinteni azt, hogy azonosítható-e igazi érdekütközés¹². Akár a jövedelemkiosztás, akár a közzététel oldaláról vizsgáljuk a lehetséges konfliktusokat, eljuthatunk olyan körhöz, ahol ez az ütközés – a speciális állami érdekhordozót leszámítva – eltűnik. Ha az ütközés nem létezik (vagy jelentéktelen), a szabályozás szükségessége nem támasztható már alá, így a koalíciós elmélet „kiürül”, mivel immanens elemei hiányoznak. Ez egyenes következményként a klasszikus – nem adószempontból tekintett – számviteli szabályozás szükségességét kérdőjelezheti meg.

**Egy korát megelőző megoldás:
Heinen többcélú mérlegelmélete**

A szakirodalom Heinen többcélú mérlegelméletét sokáig hibásan nem érdekhordozói elméletként értelmezte, holott az érdekhordozói elméletek egy rendkívül fejlett formájáról van szó. Ezt az állításomat arra alapozom, hogy Heinen is az érdekhordozói elméletek alapvető kérdéseire helyezi a hangsúlyt, vagyis arra, hogy *kinek szól a pénzügyi beszámoló és hogyan kell ezt megvalósítani, szabályozni*. Mindössze eltérő felületen és más korlátozó tényezők között vizsgálódik. *Heinen nem*

próbálja meg „összehozni”, egyeztetni a koalíciós elméletben megismert módon ütköző érdekeket, hanem tudomásul veszi a különbségeket (vagyis modelljéből kikapcsolja ezt a korlátot), és külön-külön kívánja az egyes igényeket kielégíteni. Ennek az ára jóval több munka, amely egyrészt az elmélet kidolgozásában, másrészt a gyakorlati megvalósításban (elsősorban az adattörzstítés kapcsán) ölt testet. Ezáltal Heinen elméletével átlép a koalíciós elmélet korlátain, és annak egy sor problémáját megoldja.

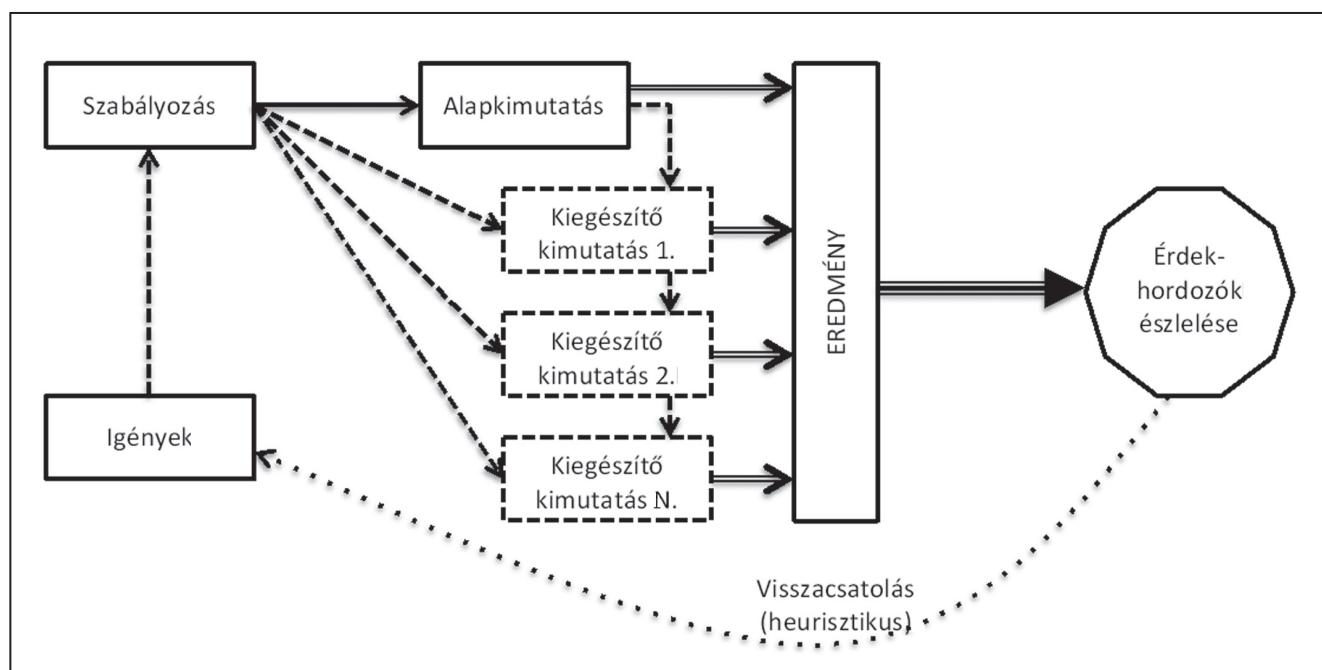
Heinen az elméletét két lépcsőben dolgozta ki. Heinen elméletének első (kiemelt jelentőségű) eredménye az, hogy belátja: a pénzügyi kimutatások szabályrendszerének összeállítása rosszul strukturált

csak egyfajta heurisztikus szabályrendszer kialakítása vezethet eredményre.

A módszertant Heinen úgy képzei el, hogy a célokat részcélokra bontja, és ezeken keresztül módosít – ez az első lépés. A heurisztikus módszertan második fontos lépése a visszacsatolás. Ennek keretében meg kell ítélni: kielégíti-e az igényeket a megalkotott szabályrendszer. Ha nem, akkor módosítani kell. Maga a módszertan kézenfekvő, és Heinen érdeméért kell említeni, hogy belátta: ezt a szemléletet sikeresen lehet alkalmazni a számvitel szabályozásában is. Ez a heurisztikus módszertan megtalálható – szinte tiszta formájában – a mértékadó standardalkotók szabályozási folyamataiban (3. ábra).

3. ábra

Heinen szabályozási modellje



probléma. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy egyfelől egyértelműen nem határozható meg pontosan az adatszükséglet, illetve a szabályrendszer kialakítása során ez egymással ellentétes követelményeket eredményez, másfelől pedig egyszerűen olyan sok választási és döntési lehetőség van, hogy azokat nem lehet feltárni, így nem lehet a helyzetet jól strukturált problémaként kezelni. Röviden: nincs mindenki számára üdvöztető megoldás.

Heinen elméletének második lépésében a technikai megvalósításra fordította a figyelmét. Belátja azt, hogy egyetlen szabályrendszer szerint elkészített pénzügyi kimutatás nem láthatja el sikeresen adatokkal az érdekhordozókat. Kifejti, hogy a kimutatások kialakításának módszertana sem lehet „előreszabályozás”, hanem

Az elmélet megfogalmaz három konkrét gyakorlati megoldást is:

A világosság javítása

A világosság javításánál Heinen elsősorban tagolástani¹³ problémákat fejteget. Javaslati szerint szükséges lehet az egyes kötelezően előírt jelentéssorokat tovább tagolni.¹⁴

Érdemes megjegyezni, hogy Heinen nem beszél „kötelező” sorok összevonásáról (elhagyásáról), holt esetenként éppen ez vezethet a világosság növeléséhez. A továbbtagolás megoldható magában a kimutatásban, de a részletezés – a mai gyakorlat szerint – elvégezhető a kimutatásokhoz csatolt kiegészítő megjegyzésekben is.

A kiegészítő megjegyzések részletezése

A kiegészítő megjegyzések bemutatásával Heinen igyekszik elérni olyan jelenségek magyarázatát, amelyek az alapkimutatásokból¹⁵ nem olvashatók ki. A kiegészítő megjegyzések két típusát különbözteti meg: a kiegészítő kimutatásokat és a szabad formátumú megjegyzéseket. A kiegészítő kimutatások Heinenél általában *mozgásokat* írtak le. A következő kimutatásokat nevesíti: tőkeforgalmikimutatás, mozgásmérleg, alapváltozás-kimutatás, cash flow-kimutatás. Ezek közül a kimutatások közül „csak” a cash flow került át a mai gyakorlatba, ez viszont alapkimutatássá vált.

Többszörös mérlegkészítés

Ez a megfontolás képezi Heinen elméletének magját. Heinen álláspontja szerint az *érdekhordozók közötti konfliktusok nem feloldhatók, és erre nem is kell feltétlenül törekedni*. Ennek következtében csak úgy lehet kívánatos szinten megvalósítani az adatszolgáltatást – így a pénzügyi kimutatások is csak akkor hasznosak –, ha nem egyetlen pénzügyi kimutatás készül. Az elmélet megoldása szerint *egy alapkimutatás mellett több kiegészítő kimutatást is kell készíteni*. A kiegészítő mérlegek – Heinen felfogásában – olyan adatokat tartalmaznak, amelyek nem olvashatók ki közvetlenül az alapszámlevegéből. Ezek a kiegészítő kimutatások *egy vagy több konkrét érdekcsoport* informálását szolgálják, de nemcsak nekik áll a rendelkezésükre, hanem ezek a kimutatások is nyilvánosak.

A speciális pénzügyi kimutatásokra példák az alábbi értékek kidolgozását célzó dokumentumok (Baricz, 1999): hitelfizetési képesség (adósságfedezet) megállapítása, nyereségelosztás, adózás, részesedéértékelés, teljesítőképesség (teljesítmény) értékelése.

Heinen elméletében nem konkrét célokat jelölt meg, hanem bemutatta azokat a lehetőségeket, amelyek alapján kimutatások készíthetők:

- *kereskedelmi mérleg (alapkimutatás)*: Heinen felfogásában (módosított) múltbéli bekerülési értékre épített, ennek következtében a realizált eredményt kimunkáló pénzügyi kimutatás,
- *napiérték-mérleg*: az időértékelvet alkalmazó, a vagyont aktuális áron tartalmazó kimutatáscsomag, amely ennek következtében a saját tőke piaci értékét határozza meg úgy, hogy a vagyonnövekmény, illetve a vagyonsökkenés egy része még nem realizált, piaci értékelésből fakadó különbözet,
- *adómérleg*: a konkrét adójogi környezet szabályai alapján összeállított kimutatáscsomag: ez a kimutatás kimondottan az adómegállapításhoz

szükséges értékelési, megjelenítési elvek alapján készül, egyetlen célja az adóalap és az adó kimunkálása,

- *tervmérleg*: Heinen nem részletezi, hogy mit ért pontosan e tervmérleg alatt, de alapvetően két megközelítés képzelhető el:
 - várható (tervezett) adatok alapján összeállított pénzügyi kimutatások,
 - tervezett cash flow alapján összeállított pénzügyi kimutatások.

Az elméletből levezethető (bár az nyíltan ezt nem követeli meg), hogy feltárja az alapszámlevegő és a kiegészítő mérlegek (pontosítva a megnevezést: kiegészítő kimutatások) közötti kapcsolatot, vagyis az egyes kiegészítő kimutatások kapcsolatát az alapszámlevegővel formalizálni kell (le kell vezetni).

A kiegészítő kimutatások listája tetszőlegesen bővíthető, egy újonnan bevezetett kimutatásnál mindössze az alapszámlevegővel való kapcsolatot kell megadni (formalizálni). Ez a kapcsolatteremtés adja meg a felfogás igazi erejét: tisztázza, hogy egy alapvető szemléletből kiindulva egy másik szemlélet mennyiben tér el, és ennek következtében *értelmezi a különbségeket*.

Érdeemes észrevenni, hogy az elmélet *nem keveri az értékviszonyokat*, vagyis tiszta, *egységes értékelési elvek* mellett állítja elő a pénzügyi kimutatásokat. Megjegyzem, hogy a jelenlegi számviteli gyakorlat (tekintsünk bármely rendszert) nem valósítja meg az egységes elvek mellett történő értékelést, és *keveri az egyes elveket* az adott kimutatáson belül. A megoldások abban különböznek, hogy az értékkülönbségeket elkülönítik (pl. magyar szabályozás), vagy nem különítik el (pl. IFRS).

Még egy kérdést kell tisztázni az elmélettel kapcsolatosan. *Miért* éppen egy múltbéli *bekerülési áron* mérő, és a realizált eredményt kimunkáló kimutatást állítunk a központba? Más megoldás nem képzelhető el? Véleményem szerint a jelenlegi gazdasági gondolkodás mellett *nem praktikus* más szemléletű kimutatást a középpontba helyezni. Az érdekhordozók között létezik legalább egy megkerülhetetlen: ez pedig az *adóztatási feladatokat ellátó és a túlzott tőke kivonás fölött őrködő állam*. Az világos, hogy a jövedelemadók – néhány kivételtől eltekintve – a realizált jövedelemen alapulnak. Ugyanez igaz a jövedelemelosztásra: a modern jogrendszerek így vagy úgy, de védik a társasági tőkét, és ezen keresztül a hitelezőket.¹⁶ A szabályozó a tulajdonosok között felosztható vagyont meghatározása során is a már realizált értékekből indul ki, nem ritkán azokat még tovább korlátozva: a pénzügyi kimutatások elkészítésének egyik célja a tulajdonosok között felosztható jövedelem számszerűsítése.

Ezek alapján világos, hogy egy múltbéli bekerülési értékre felépített kimutatás kidolgozása és bemutatása hasznos és szükséges. Ennek következtében egyetértek azzal, hogy Heinen ezt a kimutatást állította a középpontba, hangoztatva, hogy önmagában ez még nem elegendő.

Az elmélet megoldja a hagyományos elméletek azon alapproblémáit is, hogy *milyen áron kell értékelni*. Először azt kell eldönteni, hogy mire kívánjuk felhasználni az adott kimutatást, majd a cél ismeretében *választunk kimutatást* (és nem értékelési elvet).

Baricz rámutatott arra, hogy Heinen elmélete világosan kidolgozott: választ ad az értéktani és a tagolástani kérdésekre. Baricz arra is kitér, hogy a kimutatások elkészítéséhez szükséges munkamennyiség olyan nagyságrendű, hogy a gyakorlati megvalósítás még nem lehetséges, illetve az várat magára. Ez utóbbi megállapítást azóta – legalábbis részben – sikerült cáfolni. Egy korábbi kutatás rámutatott: tervezhető olyan adatszerkezet, amely a Heinen által lefektetett elveknek megfelel (Lakatos, 2009; Lakatos – Hős, 2008).

Egy posztmodern megoldás: kritikus számviteli felfogás

Általános jelenség, hogy a vállalati érintettek körét bővítik, tudomásul véve, hogy a kapcsolat nem csak egyértelmű tulajdonos vagy hitelező típusú nexuson keresztül értelmezhető. Kétségtelen, hogy évtizedes késéssel, de ez a kiterjesztő szemlélet a pénzügyi beszámolóval kapcsolatosan is megjelent. Egyre több kutatás születik, amely az érdekhordozók körének kibővítését célozza. Ennek egyik kutatott és elméleti alappal kidolgozott megjelenése, egyben a számvitel fejlődésének egyik irányvonalaként az úgynevezett kritikus számviteli felfogás (critical accounting). Az elmélet korai képviselői szerint a számvitelnek meghatározó szerepe van abban, hogy rendezze a vállalkozás, illetve a munkavállalók, fogyasztók és a közvélemény közötti konfliktusokat (Neimar, 1986). Az irányzat két számviteli terület összeolvadásából alakult ki, a szociál számvitelből¹⁷ (social accounting) és a „közérdek számvitelből” (public-interest accounting). E két számviteli felfogás az alábbi problémák megoldását célozza:

- *szociál számvitel*: az externális hatásokat kívánja meg beépíteni a pénzügyi kimutatásokba úgy, hogy ezek a kimutatások a társadalmi költségeket (is) bemutassák. (Például egy olyan szennyezés költségét, amely magánál a szennyezőnél nem jelentkezik.)
- *közérdek számvitel*: inkább egy törekvésnek tekinthető, mint irányzatnak; annak megvalósítását tűzi ki célul, hogy azok számára is álljanak rendelkezésre

kezésre érhető pénzügyi adatok ingyenesen, akik ezt nem tudják megfizetni, illetve értelmezni (kisvállalkozások és magánemberek).

A kritikus számvitel elfogadja a konfliktusalapú nézőpontot: tisztában van az érdekkütközésekkel, és ezek következményeivel is számol.

Már Heinen is kitekintett elméletében a „kézenfekvő érdekhordozókon” túlra, amikor a szociál mérlegek összeállításának lehetőségeit vizsgálta. Egy vállalkozás nyilvánvalóan hat *tágabb környezetére*, és ennek a „tágabb környezetnek” is vannak adatigényei. A probléma ezekkel az igényekkel az, hogy közvetlenül nem a vállalkozásnál jelentkeznek, így kielégítésük nem feltétlenül biztosított.

Brown is összefoglalja cikkében ezt a nehezen kezelhető problémát. Kimondja, hogy a számviteli szakma feladatai nem korlátozódnak az adat „szállítására”, hanem feladata az is, hogy a marginalizálódott vagy a nehezen érvényesíthető érdekek kielégítése is megtörténjen (Brown, 2009). Rámutat továbbá arra, hogy a klasszikus számvitel monologikus: csak adatokat közöl igaz és valós szemléletben. Felteszi a kérdést, hogy ez hasznos-e így, és feszegeti, hogy az a bizonyos „valós szemlélet” kinek a szempontjából valós. Kiemeli, hogy nem tisztázott, ki a konkrét csoport a szemlélet mögött (view from no-one). Solomons amellet érvel, hogy a számvitelnek a tényeket kell tükröztetnie, a szakmának a tényeket kell szállítania, a központi rendezőelvnek pedig a *semlegességnek*¹⁸ kell lennie. Ezeket az adatokat a szereplők felhasználhatják döntéseik meghozatalakor. Már saját kutatásai alapján is be kellett látnia: a szakmának nagyon kevés érdeke fűződik ahhoz, hogy olyan szempontokat, mint a fogyasztóké és munkavállalóké, figyelembe vegye. Így maradnak üres területek. Watts és Zimmermann azt állította, hogy a számviteli adat nem más, mint egy áru, így a piaci viszonyok – az általános szabályok szerint – meghatározzák, hogy milyen adatokat kell előállítani és kinek. Bebizonyosodott, hogy ebben a helyzetben egyértelműen a tőkebefektetők érdekei érvényesülnek (Watts – Zimmerman, 1986). Ebben a hagyományos (monologikus) felfogásban tehát egy adott érdekcsoport (amely az angolszász rendszerekben a befektetői csoport) felülkerekedik. Ennek az egyoldalúságnak többek szerint¹⁹ a megoldása a *dialogikus* szemlélet lehet, amelynek sarokpontjai a következők:

- a *különböző* ideológiai megközelítések *elfogadása*,
- a *kvantitatív* adatok egyeduralmának *megtörése*,
- annak *elfogadása és kezelése*, hogy az egyes számítások *szubjektívek* vagy vitathatóak lehetnek,
- a *nem számviteli szakemberek* számára való *közlés* megoldása,

- biztosítani minden érdekhordozó bevonását a döntéshozatali folyamatba,
- figyelemmel kell lenni a kiegyenlítetlen erőviszonyokra,
- a dialógikus számvitelhez szükséges intézményi változtatásokat ki kell kényszeríteni,
- ellen kell állni a monologikus számvitel további terjedésének.

Brown az alapvető felfogásbeli különbségeket a 3. táblázattal illusztrálja.

filozófiai fejtegetésekbe bonyolódnak. Emellett – álláspontom szerint – a számvitel egyik leglényegesebb tulajdonságát, az egzakttságát kezdi ki, puhítja fel a kritikus számvitel törekvése, mivel nem tisztázza a módszertant.

Az sem egyértelmű, hogy a szemlélet egyik alapjának tekintett párbeszéd (dialógus) miként valósul meg, mit jelent pontosan („kik beszélgetnek?”). Ennek ellenére az elmélet néhány meglátása releváns és előremutató:

3. táblázat

Alapvető felfogásbeli különbségek

Jellemző	Monologikus megközelítés	Dialogikus megközelítés
Ismeretelméleti alap	Az ismeret minősége mérhető: alá-fölrendeltség egy adott skálán.	Szociokonstruktív: az ismeret csak adott környezetben értelmezhető. Nyitottság a kritikára.
Az emberek	Közgazdaságilag racionális emberek: racionális elvek alapján döntenek, saját hasznosságukat maximalizálják mint egyéni fogyasztók.	Politikailag racionális emberek: az egyéni és a közösségi célokat is figyelembe veszik, a fogyasztáson túl több tevékenységük, kapcsolatuk és szerepük van, ideológiai irányultsággal rendelkeznek.
A vállalkozások, szervezetek	A lényeg a profit maximalizálása, részvényes- (tulajdonos-) központúak.	Politikai gazdaságosságot értelmeznek. Többhangúak. Sok szereplő befolyásolja a cég lépéseit (pl. részvényesek, munkavállalók, szállítók, helyi közösségek). Konfliktusok és koalíciók vannak az egyes szereplők között.
A szereplők céljai és preferenciái	Adottnak feltételezett (exogén).	Formált és a többi szereplővel – társadalmi érintkezés következtében – kialakított (endogén).
Társadalmi kapcsolatok	A hangsúly a személytelen piaci kapcsolatokon van.	A hangsúly a társadalom független szereplőin van, akik különféle szerveződések tagjai.
Intézményi keretek	A magán- és a közjogi intézmények elkülönítése egyértelmű.	A határ a magán- és a közjogi intézmények között kevésbé egyértelmű, a hangsúly az intézményi pluralizmuson és a párbeszédén van.
Analitikus megközelítés	Elméletileg zárt modellekre épül, gyakran formalizált, a szabályok egyértelműek. A kutató az optimális megoldást keresi.	Nyitott megközelítés. Nem az egyetlen jó megoldást keresi, hanem az érdekhordozók szempontjából elérhető kedvező lehetőségeket kínálja.
Az elemzés szokásos szintje	Egydimenziós és erősen aggregált.	Nem aggregált, többdimenziós és nyílt végű.
Kutatási megközelítése	Önálló diszciplína, a neoklasszikus közgazdaságtan dominanciája, a szakma képviselőinek egyeduralma.	Inter-, multi-, transz- és posztdiszciplináris megközelítések. Több terület képviselői dolgoznak együtt.
A racionalitás	Technikai és instrumentális. A hangsúly az előrejelzésen van. Extrém értékek keresése.	Heurisztikus úton meghatározott.
Adathalmaz	Jól definiált.	Nem jól definiált (flexibilis). Több tényezőtől függ.
Minőségbiztosítási folyamat	Zárt rendszer – bizonyítvánnyal rendelkező tudományterületi szakértők.	Kibővített közösség – transzdiszciplináris, több paradigmát elfogadó megközelítés.
Cél	Konkrét válaszok előre feltett kérdésekre.	Vita, diskusszió, dialógus, minél szélesebb kör bevonásával. Nem feltétlenül előre feltett kérdések megválaszolása.
A szakértők	Tudományos alapossággal válaszokat készítenek a döntéshozók részére. Egyoldalú módszertan, nem vesznek tudomást az ismert ellentmondásokról.	A módszertanban nyitott. Szkeptikusan fogadja az „egyetlen igazság” jellegű válaszokat. Elfogadja a bizonytalanságot és elismeri, hogy nem minden magyarázható meg.

Jelenlegi ismereteink alapján egyelőre a *kritikus számviteli megközelítés* egy illuzórikus modellnek tűnik. A kapcsolódó módszertan túl képlékeny, a felállított elvek pedig inkább egy optimális elvárás, mint egy megvalósítható helyzetet tükröznek, néhol zavaros

- *többcélúság*: egy bizonyos szempontrendszer egyik csoportnak, míg egy másik szempontrendszer egy másik csoportnak lehet hasznos, vagyis nem feltétlenül kell törekedni minden érdekhordozói csoport kielégítésére egyetlen kimutatáscsomagban,

VEZETÉSTUDOMÁNY

- *marginális csoportok*: vannak olyan csoportok, amelyeknek szükségük lehet adatokra a vállalkozásról, de képtelenek érdekeiket érvényesíteni vagy azért, mert a vállalathoz közvetlenül sehogy sem kapcsolódnak, vagy mert szervezetlenek, erőtleneek,
- *kommunikáció*: léteznek olyan érdekhordozók, akik nem szakemberek, és számukra is biztosítani kell a pénzügyi kimutatások értelmezését²⁰.

Az érdekhordozói elméleti lehetséges kiürülése – egy magyar bizonyíték

A hazai szabályozás a koalíciós elmélet talaján nyugszik, annak megfelelő részletezettségű és bonyolultságú. Gyakran lehet találkozni olyan véleményekkel, hogy a pénzügyi beszámolás szabályozása jelen formájában szükségtelen lehet.²¹ Bár a hazai számviteli szabályozás jelenlegi formájának a szükségessége vagy szükségtelensége még nem képezte átfogó vizsgálat tárgyát, a téma kapcsán elgondolkodtató három 2009-es kutatási eredményem (részletesen lásd Lakatos, 2009), amely a magyar vállalkozások érdekhordozóit vizsgálta. Az egyik eredmény az egyes piaci szereplők által érzékelt „érdekhordozói fontossági sorrendet” vette górcső alá. A 152 elemszámú vállalati minta alapján a következő sorrend alakult ki²²:

1. tulajdonosok,
2. menedzsment,
3. bankok,
4. állam,
5. üzleti partnerek.

A másik eredmény – az összes társaságiadó-bevallást benyújtó vállalkozás mérlegadatait alapul véve és egy kb. 350 ezer darabos mintával (!) számolva – azt bizonyította, hogy a vállalkozások jelentős hányada nem is rendelkezik a klasszikus értelemben vett hitelezői szereplővel²³; természetesen a számoosság, és nem a piaci erő alapján. A bizonyítást akként végeztem, hogy megfigyeltem, hogy az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján melyik pillanatban kezd a mintában elválni a nulla értéktől²⁴ a rövid lejáratú kötelezettség szállítótartozás nélkül, majd szállítótartozással együtt, és vizsgáltam, mi történik a kötelezettségekkel ugyanebből a szempontból. Az eredmény a következő kategóriákhoz és táblázatokhoz (5. és 6. táblázat) vezetett.

Mélyebb elemzés nélkül is világosan látszik: a hitelezői érdek létezése meglehetősen differenciált.

A kutatás harmadik eredménye azt mutatta meg, hogy a kisebb vállalkozások (1-2 kategória) döntő többségénél a tulajdonos és a tényleges menedzsment „egybeesik”.

4. táblázat

A vállalkozások szegmentálása a mintában

0	Mérlegfőösszeg-csoport jele Nem értelmezhető	Árbevétel-csoport jele 1
1 – 10 000	1	2
10 001 – 50 000	2	3
5000 – 100 000	3	4
100 001 – 250 000	4	5
250 001 – 500 000	5	6
500 001 – 2 500 000	6	7
2 500 001 – 12 500 000	7	8
12 500 001+	8	9

A három eredmény és a koalíciós elmélet „konfliktushányos” helyzetét összefésülve logikai alapon eljuthatunk arra a következtetésre, hogy a szabályozás koalíciós elméleti alapokon nyugvó szükségessége megkérdőjeleződik a szóban forgó vállalati körnél; *nehezen azonosítható valós külső érdekhordozó*.

Következtetések

Az elméletek evolúciójának áttekintése után felmerül a kérdés, hogy a számviteli érdekhordozókhöz kapcsolódó gondolatok hová is jutottak el az elmúlt körülbelül kétszáz évben, a felvázolt evolúció milyen üzenetet hordoz, milyen eredményt hozott.

Levonható az a következtetés (üzenet), hogy minden számviteli rendszernek és az azt támogató szabályozásnak rögzítenie kell, hogy *kinek* az információigényét kívánja meg kielégíteni, és mi ennek az indoka; egyébként megbukik. Ez a bukás általában a legitimitáció elvesztésén keresztül jelentkezik, vagyis az érdekhordozók „érdektelenségében” ölt testet: még ha az adminisztratív kényszer miatt el is készülnek a beszámolók, azok hasznosítása elmarad, és más, alternatív kimutatások fogják betölteni azt a szerepet, amelyet egyébként a pénzügyi beszámolónak kellene.

A szabályozónak (a számvitelnek és a számviteli szabályozásnak keretet adó jogrendszernek is) figyelemmel kell lennie arra, hogy létezése az érdekhordozók közötti konfliktus feloldása, mederbe szorítása miatt indokolt. Így a szabályozásnak mindig a valós érdekek és a közöttük kifeszülő konfliktusokra kell választ adnia. Ez egyfelől a konfliktusok tudományos alaposságú vizsgálatát igényli, másfelől az érdekhordozói adatigények feltárására is szükség van. Ezek nélkül a szabályozás célját nem tudja kielégíteni és kudarca – az eddigi tapasztalatok szerint – borítékolható.

Mediánok nullától „elválása” adott vállalatkategóriákban

Elválík 0-tól a következő percentilisben	Árbevétel-kategória								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M*, -
10%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
15%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
20%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
25%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
30%	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
35%	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
40%	-, -, -	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
45%	-, -, -	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	-, M, H*	-, M, -
50%	-, -, -	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	-, M, H*	-, M, H*	-, M, -
55%	-, -, -	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	R*, M, H	R, M, H	R, M, H	R*, M, -
60%	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	R*, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R*, M, H*
65%	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H*
70%	-, -, -	-, M, -	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H*
75%	-, -, -	-, M, -	-, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H*
80%	-, M*, -	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
85%	-, M, -	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
90%	-, M, -	R*, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
95%	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H

Darab N	61 913	133 108	84 946	24 899	22 925	10 251	9 957	2 264	569
Halmazva	61 913	195 021	279 967	304 866	327 791	338 042	347 999	350 263	350 832

R: rövid lejáratú nem tulajdonosi kölcsön és hitel elválík nullától,
M: R + szállítói kötelezettség a csoporton belül elválík nullától,
H: hosszú lejáratú nem tulajdonosi hitel és kölcsön elválík nullától

Mediánok nullától „elválása” adott vállalatkategóriákban

Elválík 0-tól a következő percentilisben	Mérlegfőösszeg-kategória							
	1	2	3	4	5	6	7	8
5%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -
10%	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M*, -	-, -, -
15%	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M, -	-, -, -
20%	-, -, -	-, -, -	-, M*, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M*, -
25%	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M*, -
30%	-, -, -	-, M*, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
35%	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -
40%	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	-, M, -
45%	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	-, M, H*	-, M, -
50%	-, -, -	-, M, -	-, M, -	-, M, -	-, M, H*	R*, M, H	R*, M, H	-, M, -
55%	-, -, -	-, M, -	-, M, H	-, M, H*	-, M, H	R, M, H	R*, M, H	-, M, H*
60%	-, -, -	-, M, -	-, M, H	-, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	-, M, H*
65%	-, M*, -	-, M, -	R*, M, H	R*, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H*
70%	-, M, -	-, M, H*	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
75%	-, M, -	R*, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
80%	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
85%	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
90%	-, M, -	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H
95%	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H	R, M, H

Darab N	197 318	84 021	22 904	18 939	8 735	9 119	2 453	758
Halmazva	197 318	281 339	304 243	323 182	331 917	341 036	343 489	344 247

* A csillag jelentése: elválík 0-tól, de 1% alatt marad (elhanyagolható)

R: rövid lejáratú nem tulajdonosi kölcsön és hitel elválík nullától,
M: R + szállítói kötelezettség a csoporton belül elválík nullától,
H: hosszú lejáratú nem tulajdonosi hitel és kölcsön elválík nullától.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az érdekhordozói elméletek rámutattak: a szabályozás a konfliktusokon alapszik. Amennyiben ez a konfliktus hiányzik, akkor át kell gondolni, hogy miként történjen a szabályozás. Azokban a rendszerekben, ahol a vállalkozások nagyobb csoportját tekintve az állami érdekhordozón kívül más extern érdekhordozó nem létezik, felmerülhet az igény arra, hogy az állami adatigény kielégítését célzó adószámvitel mellett további szabályozott rendszereket ne működtessenek az adott vállalati körre. Ez megtakarítást jelenthet az érdekhordozóknak pénzben és időben is. Ez megkívánja a vállalkozások megfelelő szegmentálását és értelemszerűen csak országról országra külön határozható meg.

Lábjegyzet

- ¹ Csak néhányat kiragadva: (Baricz – Róth, 1997), (Nobes – Parker, 2006), (Watts – Zimmerman, 1986), (Wolk – Dodd – Rozycki, 2008). Hosszan folytatható lenne a felsorolás.
- ² A továbbiakban a nemzetközi szintéren elfogadott pénzügyi kimutatás szókapcsolatot alkalmazom.
- ³ A hivatkozott mű a rendelkezésre álló kutatásokat, anyagokat foglalja össze. A kidolgozó(k) személye a mai napig nem tisztázott, feledésbe merült.
- ⁴ Elemző összehasonlításukat lásd: (Lakatos, 2009).
- ⁵ Bár formálisan helyettesíthető lenne saját tőkével, ezt mégsem a vállalkozás saját tőkéjeként értelmezték (hanem a tulajdonos vagyonának tekintették).
- ⁶ *Mértékadó szabályozóra* elfogadott fogalom nincs, azonban a számviteli szakma egységesnek mutatkozik abban, hogy a két legjelentősebb hatást gyakorló számviteli szabályozó szervezetet tekinti „mértékadónak”. Ezek az IASB (International Accounting Standard Board) és a FASB (Financial Accounting Standard Board). Megjegyzem, hogy a két szervezet idén ünnepli annak a megállapodásnak tízéves évfordulóját (úgynevezett Norwalk Agreement), amely a két szervezet szabályozó tevékenységének egységesítését tűzte ki céljának, s melynek következményeként reális lehetőséggé válhat – persze évtizedekben mérhető távolsággal – az egységes, majdnem globális hatókörű számviteli szabályozás (IASB and FASB, 2002).
- ⁷ Az angolszász országokban ezek az érdekütközések hasonlóak, de kissé más „súlyozással” jelennek meg (Nobes – Parker, 2006).
- ⁸ Beyer kimutatta azt is, hogy az előre jelzettől fölfelé eltérő tényadatok kevesebb negatív hasznossággal jártak.
- ⁹ A befektetés felszámolása, a részesedésük értékesítése ennek a leggyakoribb „megjelenési formája”.
- ¹⁰ Akkor is, ha a szabályozás a szakma kezében van (klasszikusan ilyenek az angolszász számviteli rendszerek), a kikényszeríthetőség (enforcement) végső soron mindig állami segítséget igényel, annak természete miatt.
- ¹¹ Benjamin Franklin örökzöld megállapítását idézve 1817-ből: „In this world nothing can be certain, except death and taxes.”
- ¹² Példaként: Egy hitellel vagy jelentékeny szállítóállománnyal nem rendelkező családi vállalkozásnál is kétségtelenül ott az állami érdek az adókon keresztül. Ezenkívül azonban más külső (!), valós érdekelt nem igazán azonosítható.
- ¹³ Ez leegyszerűsítve azt jelenti, hogy milyen struktúrában mutatjuk be a vagyont és a képződött jövedelmet.

- ¹⁴ Például: a tárgyi eszközök tovább-bontása aszerint, hogy az jogilag tehermentes saját tulajdon, jelzáloggal terhelt, lízingelt stb.
- ¹⁵ 1975-ben alapkimutatásnak tekintett dokumentumok: a mérleg és az eredménykimutatás adattartalmával megegyező dokumentumok.
- ¹⁶ ...a tulajdonosoktól; a túlzott tőkekievontástól.
- ¹⁷ Ez már Heinennél is megjelent, bár nem teljesen azonos formában.
- ¹⁸ Semlegesség alatt általában azt értjük, hogy a közzétett információk torzításmentesek, valamint azt, hogy az információkat nem lehet úgy válogatni (esetleg manipulálni), hogy azok a döntéshozókat egy előre meghatározott cél irányába „tereljék”.
- ¹⁹ Brown 2008 cikke alapján: Baber (1988), Chambers (1994), Davies (2005), Day (1998).
- ²⁰ Ezt maguk a mértékadó számviteli rendszerek sem vállalják fel. Feltételezik, hogy az olvasó megfelelően képzett, illetve megfelelő időt tölt el a kimutatások tanulmányozásával.
- ²¹ Ez a vélemény a jogalkotás oldaláról is erőteljesen mutatkozik a közelmúltban. A normaalkotók „adminisztrációsökkentő” jogszabályokkal egyre-másra próbálták meg ennek a társadalmi nyomásnak eleget tenni.
- ²² A fenti sorrend létezését Wilcoxon előjeles rangpróbával lehetett igazolni, 95%-os szignifikanciaszint mellett.
- ²³ A bizonyított hipotézis így szól: „Létezik a vállalkozásoknak olyan, a nagyság szempontjából meghatározott csoportja, amelynél a klasszikus hitelezői érdekhordozó nem létezik.”
- ²⁴ Tehát nem azt vizsgáltam, hogy mikor válik jelentőssé, hanem hogy egyáltalán mikor jelenik meg a téma.

Felhasznált irodalom

- Baricz R.* (1999): Mérlegtan. Budapest: Aula Kiadó
- Baricz R. – Róth J.* (1997): Könyvvitel. Budapest: Aula Kiadó
- Beyer, A.* (2008): Financial analysts ‘forecast revisions and managers’ reporting behaviour. *Journal of Accounting and Economics*, 46, p. 2–3.
- Boesso, G. – Kumar, K.* (2009): Stakeholder Prioritization and Reporting: Evidence from Italy and the US. *Accounting Forum*, 33
- Brown, J.* (2009): Decmocracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspective on Accounting*, XX (3), p. 313–342.
- Chikán A.* (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula
- Goldberg, L.* (1965): *An Inquiry Into the Nature of Accounting*. New York: American Accounting Association
- Heinen, E.* (1978): Supplemented Multi-Purpose Accounting. *The International Journal of Accounting*, 14 (1), p. 1–15.
- Holtahusen, R. – Leftwich, W.* (1983): The Economic Consequences of Accounting Choice: Implications of Costly Contracting and Monitoring. *Journal of Accounting and Economics*, Aug, p. 82–106.
- IASB and FASB* (2002): *Norwalk Agreement*. Norwalk
- Jensen, M. – Murphy, K.* (1990): Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98 (2)
- Lakatos L.* (2009): *A számvitel szabályozása, és a pénzügyi kimutatások hasznosságának megítélése*. PhD-értekezés. Budapest

- Lakatos L. P. – Hős A.* (2008): Számvitelszervezés. Budapest: Alula Kiadó
- Malasics A.* (1996): Számviteli információs rendszer adatvetületének tervezési alapvetése. Budapest: BKE
- Merino, B.D.* (1993): An Analysis of the Development of Accounting Knowledge: A Pragmatic Approach. Accounting, Organizations and Society, III (4), p. 163–185.
- Neimar, M.* (1986): Marginalizing the Public Interest in Accounting. Advances in Public Interest Accounting, 1 (4), p. 9–14.
- Nobes, C. – Parker, R.* (2006): Comparative international accounting. Harlow: Pearson
- Paton, W.A.* (1922): Accounting Theory. Chicago: Accounting Studies Press
- Ross, S.* (1979): Disclosure regulation in financial markets: implications of modern finance theory and signalling theory. New York: McGraw-Hill
- Samuelson, P. – Nordhaus, W.* (2005): Közgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Staubus, G.* (1961): Accounting to Investors. Los Angeles: University of California Press
- Vatter, J.V.* (1947): The Fund Theory of Accounting and Its Implications for Financial Reports. Chicago: University of Chicago Press
- Varian, H.R.* (2008): Mikroökonómia középfokon. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Watts, R.L. – Zimmerman, J.L.* (1986): Positive accounting theory. New Jersey: Prentice-Hall
- Wolk, H.I. – Dodd, J.L. – Rozycki, J.J.* (2008): Accounting theory. Los Angeles: Sage
- Cikk beérkezett: 2012. 2. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó
-

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Makó Csaba, egyetemi tanár, Szent István Egyetem, tudományos tanácsadó MTA TK Szociológiai Intézet; **Illéssy Miklós**, tudományos segédmunkatárs, MTA TK Szociológiai Intézet; **Csizmadia Péter**, tudományos segédmunkatárs, MTA TK Szociológiai Intézet; **Gyulavári Tamás**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Benedek Gábor**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Hegedűs András**, Thesys Labs Kft.; **Pataki Attila**, Thesys Labs Kft.; **Szabó Dániel**, AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt.; **Dr. Kovács Tibor**, PhD, tanszékvezető főiskolai docens, Eszterházy Károly Főiskola; **Dr. Papanek Gábor**, MTA doktor, professzor emeritus, Eszterházy Károly Főiskola; **Papanek Zsuzsanna**, közgazdász; **Lakatos László Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Ing. Zoltán Šeben**, PhD., Selye János Egyetem, Komárno; **Dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

KÖNYVISMERTETŐ

Poór J. – Mártonné K. –
– Berde Cs. – Takács S.
(szerk.):

Átalakuló emberierőforrás- menedzsment

Budapest: Complex Kiadó.
2012. 534 oldal

A Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. által kiadott könyv bővíti a 2012-es évben megjelent publikációkat az emberierőforrás-menedzsment terén. A főszerkesztők: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba és Takács Sándor, mind egyetemi tanár, és az összes többi szakember, akik az egyes fejezetekben aktív szerkesztő, szerző és társszerző szerepet vállaltak, egy izgalmas és sokszínű anyagot tárnak elénk.

A kiadvány előszóval és bevezetővel indul, majd a szerzők hét fejezetben a feldolgozott HR-témaköröket hivatottak ismertetni.

A könyv kiindulópontja az emberierőforrás-menedzselési alapok című fejezet, amelyben olyan különböző témákat tárgyalnak a szerzők, mint a humán tőke egy versenyképességi tényező szerepében, az ember és a szervezet kapcsolatának vizsgálata, a tudományos menedzsment és Taylor szereplése, a szervezetek rejtett dinamikája, az életpályamodellel és a közszolgálati emberierőforrás-menedzsment összefüggései, az érzelmi intelligencia mint a tacit tudás része, a munkatársi elkötelezettség és a motiváció, a HR oktatása és továbbfejlesztése.

Már az első fejezetben egyértelművé válik az olvasó számára a témakörök szerkezetének hasonló struktúrája. A szerzők koncepciójából kiindulva általában elsőként egy bevezetést láthatunk, majd az adott témakört mutatja be a szerző, végül egy összefoglalás és az adott témakörhöz felhasznált irodalom

zárja az olvasmányt. A tartalom ilyen sorrendben való tárgyalása pozitívan befolyásolhatja a könyv után érdeklődők tetszését. HR-oktatás Bologna előtt és után – alapok és módszerek című második fejezetben összegyűjtött tanulmányok, kutatások és esetpéldák alkotják a hét feldolgozott témakört. A képzési modellek a felsőoktatásban alfejezet után az alternatív módszerek az emberierőforrás-menedzsment oktatásában következnek, majd az integrált emberierőforrás-tanácsadás és a gyakorlatorientált kompetenciaalapú oktatás kerül bemutatásra. Az ötödik alfejezetben olvashatunk a tréningmódszer bevezetésének tapasztalatairól a naplali közgazdászképzésben. Ezután tanulmányozhatjuk a HR-oktatás hazai tapasztalatairól szóló részt egy mai oktató megítélése alapján.

A második fejezetet a karrierút-elképzeléseket vizsgáló felmérés eredményei zárják az emberierőforrás-szakos hallgatók körében. A szerzők a második fejezetben különböző lehetőségeket mutatnak be, kutatásokkal támasztják alá a módszerek alkalmazását, emellett nemcsak a pozitívumokat ismerhetjük meg, hanem a szerzők kellemő kritikával is képesek rendelkezni.

A HR-tanácsadók és trénerképzéséről szóló harmadik fejezet hat alkotórésze közé sorolható a tanácsadói kompetenciamodellel hat jellemzője, az emberierőforrás-tanácsadói mesterszak tapasztalatait és lehetőségeit ismertető, a Nyugat-magyarországi Egyetemhez kötődő rész, az emberierőforrás-tanácsadók képzésével kapcsolatos strukturált csoportfoglalkozás, a munkaerő-piaci ismeretek oktatásának felértékelődő szerepe a HR-képzésben, a hozott tudás elismerésének lehetősége az egyetemi levelező képzésen, és a coaching a magyar HRM-ben. A könyvben sok hasznos táblázat, ábra és grafikon található, melyek segítik az eligazodást és a memorizálást.

A gyakorlatiasan megnevezett negyedik fejezet – HR a gyakorlatban – a következő öt alfejezetből tevődik

össze: globális karrierutak – globális karrieristák Magyarországon; tréningmódszerek alkalmazása a HR fejlesztésében Magyarországon az 1989–2011-es évek között; a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz összefüggései; gyakorlat a HR oktatásában, oktatás a HR-gyakorlatban; karriermenedzsment a gyakorlatban. Az alfejezetekben a tanulmányok és a kutatási eredmények által valósul meg a gyakorlat és az elmélet közötti párbeszéd. A harmadik alfejezetben a szerzők hipotéziseket fogalmaznak meg, és a kutatás módszertanát olyan barátságos formában dolgozzák fel, amely segíti a hallgatót, az olvasót a további, elmélyültebb tájékozódásban és az új ötletek merítésében. Külön fejezetet szenteltek a szerzők a határon túli magyar nyelvű képzés és HR-oktatás problematikájának.

Az ötödik fejezetben így a magyar nyelvű HR-oktatás helyzetét próbálják Magyarország politikai határain kívül felvázolni, öt témakörben. Az első az erdélyi migráció és a tanulás összefüggéseinek múltját és jelenét mutatja be, majd ezt követi a HR oktatásának vizsgálata az erdélyi magyar tannyelvű felsőoktatási intézményekben és a HR oktatásának kialakulása és helyzetének felmérése Szerbiában. A negyedik témakör a szlovákiai közgazdászképzéshez fűződik a Selye János Egyetemen, ahol a menedzsmenttárgyakon belül a hallgatók megismerkednek az emberierőforrás-menedzsmenttel. Az utolsó témakör a Pécsi Tudományegyetem kezdeményezéséről számol be, amelynek köszönhetően a kar Erdélyben kihelyezett felsőoktatási képzést indítványozott andragógia és HR-területen.

A könyv hatodik fejezetének témája a tudás és az innováció fejlesztése a HR-ben. Ezt a fejezetet hét alfejezet alkotja, melyek közül bevezetőként szolgál a tudásintenzív szervezetek TM-rendszer építéséről szóló rész, konfrontálva a kultúrával és a HR-rel. A következő alfejezet az etikát vizsgálja az emberierőforrás-menedzsment

tevékenységében. Olvashatunk továbbá a közszolgálat HR-kihívásairól, a humánerőforrás-gazdálkodás paradigmaváltásáról, virtuális projektteamek és csapatok menedzseléséről, tehetségmenedzsmenetről és a felnőttképzés, az andragógusképzés fejlesztésének útjáról a Pécsi Tudományegyetemen.

A könyv hetedik fejezete méltó befejezésként a munkaköri leírásokra és nyugdíjprogramokra összpontosítva az esettanulmányok megnevezést kapta.

A hetedik fejezet utolsó alkotóeleme a HR-kontrolling gyakorlati kérdéseivel foglalkozik, ami részemről kimondottan dicséretes.

A könyv érdekes olvasmány a kutatók és szakemberek számára, használható az oktatásban, forgathatják, méríthetnek és tanulhatnak belőle az olvasók. A stílusa érthető, szakmai megközelítése megfelelő, várjuk folytatását.

Zoltán Šeben

Csath Magdolna Üzletimodell- innováció

Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
2012. 273 oldal
ISBN 978-963-19-7034-0

A dinamikus országfejlesztési folyamatban Csath Magdolna stratégiai aktualitású műve, az Üzletimodell-innováció a figyelmet újra a szervezeti hatékonyságra irányítja. A szervezet tudásgazdaságaiban az üzleti modellnek mint immateriális javakba irányuló beruházásnak értéke jelentős. Összetevői közé tartoznak a vállalatspecifikus emberi tőkébe történő beruházások, a vállalatok hatékonyabb működését célzó szervezeti átalakítások és informatikai fejlesztések, a működés hatékonyabb és olcsóbb finanszírozását szolgáló fejlesztések, a piacképesség javítását, a piacok jobb megismerését, továbbá a vevőkapcsolatok javítását célzó ráfordítások, a vállalatirányítási módszerek fejlesztését célzó ráfordítások stb.

Az immateriális beruházások és a nem technológiai innovációk innovációvezérelt növekedésben játszott szerepével kapcsolatos elméleti felismerések nem csupán statisztikai módszertani fejlesztéseket, a torzítások kiküszöbölését teszik szükségessé, de az intézmény- és ösztönzési rendszer átalakítását – az üzleti tervet is. „Az üzletimodell-innováció nagyobb nyereséget termelhet, mint bármely más innováció” – írja Csath Magdolna. Ma számos üzletiterv-mintával rendelkezünk, sikeres és kevésbé eredményes vállalatok működésével számos értékelés születik. A kis- és középvál-

latok csoportja jelentősen elmarad mind a termelési tényezők hatékony kihasználása által lehetővé tehető maximális termelés, mind pedig az általuk elérhető maximális nyereség szintjétől, ami az üzleti terv tudásalapjainak jobb kihasználására készíti a szervezetet. A növekvő komplexitás intelligens kezelésében, az üzletimodell-innovációban Csath Magdolna új könyve olyan időben jelenik meg, amikor a „célszerű szakosodás” útján járó országoknak szükséges számolniuk azzal, hogy az exogén, transzfervezérelt növekedés és technológiai fejlődés modernizációs képessége fokozatosan erodálódik. A csak új iparágra és kibocsátásnövekedésre visszavezethető szerkezetátalakulások növekedés időszakának nincs távlata. A magas komplementaritást mutató információs technológiák meghatározzák a gazdasági ágazatok kölcsönös függőségét. Egyes gazdasági tömbök többé-kevésbé a technológiai komplementaritáson alapuló szerkezetátalakulások növekedés fázisában tartanak. A tömbökön kívüli országok felzárkózásuk folytatódásához, eddigi eredményeik fenntartásához elengedhetetlen, hogy a technológia pusztá abszorpcióján túlmenően a technológia ágazatközi áramlására, a technológiai komplementaritás kihasználására, az üzleti tervek tényleges innovációjára koncentráljanak.

A hatékonyság egyik feltétele az innováció, az üzleti tervekkel is alakítható szereppel. A szervezet érdekelt a schumpeteri elméletből eredeztethető innovációban, ő mondta ki először, hogy az innovációk alkotják a gazdasági fejlődés fő hajtóerejét. A tudás és a növekedés kapcsolatát Solow formalizálta az ismert összefüggéssel, mely szerint a kibocsátás a tőkeinput (K) és a munkainput (L), valamint a tudás

(A) függvénye. A tudás „célorientált” fejlesztése érdekében folytatott kutatás a gazdasági, ipari problémák megoldására az ipari forradalom időszakában kezdődött és vált általánossá. Előrevitte az emberitőke-elméleteket Schultz közelítése, az innovációvezérelt növekedés fogalmának mai köznyelvi alkalmazása Porter versenyképesség-elmélete nyomán létezik.

Az innovációs gazdaságtan egyik jellemzője, hogy bizonyos fejlettségi küszöb felett a hagyományos termelési inputok felhalmozása egyre kevésbé, a műszaki fejlődés és az innovációk pedig növekvő mértékben befolyásolják a szervezetek növekedési pályájának a további alakulását. Az egyes országokban az innováció és növekedés összefüggése a technológiai élvonaltól való távolság függvényében eltérően alakul. A technológiai élvonal közelében a növekedés innovációvezéreltsége magát a termelési lehetőségek határgörbét tolja feljebb. Közhely, hogy az élvonal közelében lévő országokban a kutatás-fejlesztési tevékenység szignifikánsan intenzívebb, mint az élvonaltól távolabb. A technológiai élvonaltól távolabbi országokban a növekedés és a felzárkózás elvileg szintén „innovációvezérelt”, mert az élvonaltól való távolság csökkentése és a termelékenység emelése a fejlett technológiába történő beruházással, az új technológia abszorpciójához elengedhetetlen tanulás, eljárási és szervezeti innovációkkal, közte az üzleti modellekkel történik. A széles értelemben vett innováció fogalmába ezért az üzletimodell-innováció is beletartozik.

Az innováció egyrészt tevékenység, másrészt folyamat. Mindkettő feltételei több tényező által is meghatározottak. A tevékenységre jellemző,

hogyan akár saját kútfőből (originális), akár másoktól származó (adaptív) újdonságról van szó, indíttatásában jelentős szerepe van a személy (szervezet) vállalkozókedvének és a külső kényszer befolyásának. Az előbbi nem minden esetben van meg, az utóbbi a turbulens körülmények miatt mindenkire hat. A folyamat többfázisú, lényege az átalakító tevékenység, olyan rugalmas modell megteremtése, melynek célja a szervezet hatékony működtetése, a piaci jelenlét biztossága, a nyereség.

Az üzleti modell fogalma nem új. Az üzlet tervezett és szervezett lebonyolítására évszázados példák vannak, az üzletigazgatás fejlődése az információtechnológiának is köszönhetően a szervezeti működést, a pénzügyi folyamatokat és emberi összefüggéseiket bonyolultságuk ellenére jobban láthatóbbá tette. Változatlanul fontos tényező azonban az ember, a sikeres vállalkozó, a rossz helyzetből kiutat teremtő vezető személyisége, akiknek munkáját sokan, sokféleképp vizsgálták és vizsgálják. Ezt már Sombart is elemezte, amikor a tőkés világ átalakulását (a külső alak és a belső struktúra változása) körvonalazta.

A változásokat már Sombart előtt mások is jellemezték: tőke- és üzemenkoncentrációk, globális trösztök, kartellek, érdekközösségek keletkeznek. Változnak a belső, szellemi jelenségek is, racionális és irracionális faktorok együtthatásai élnek. A piacokon nemcsak a látszólag anarchisztikus rendszertelenség uralkodik, mindig több és több hely jut a szövevényes megállapodásoknak és megegyezéseknek. A szabad versenyt a szabad egyezkedés váltja fel. A gazdasági cselekvéseknek a profitra való törekvés nem egyedüli meghatározója, előtérbe kerülnek itt is a vélt vagy valós racionális elemek, melyeket a szükségletkielégítés előnyösebb módjai vezetnek. A racionalizálódó gazdaságpolitika egyik következménye a fejlődés ugrásszerű haladásának megszűnése – ugyanakkor a fennmaradás érdekében szükséges megújulás/innováció állandó szükségessége is.

A gazdasági válságok tanulságaként ma megkísérlik a jelenségeket „vezetni” és bizonyos program szerint irányí-

tani. A klasszikus közgazdaságtan „piaci mechanizmusa” csak elméletben létezik. A valóságban a béreket, árakat, nyereségeket tarifális megállapodások és állami intézkedések befolyásolják. Ilyen körülmények között túlhaladott csak termék- és technológiai innovációról beszélni. Csath Magdolna stratégiai aktualitásként nyújtja kezünkbe új kötetét, az Üzletimodell-innováció című művet.

Az üzleti modell a szervezet azon folyamatainak, eljárásainak összessége, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet stratégiai – elsődlegesen üzleti – céljainak megvalósítására. Az üzleti modell kapcsolatot teremt az üzleti célok és a célok megvalósítását biztosító szervezeti erőforrások, adottságok, struktúrák között. Minden szervezet, amely megfogalmazza stratégiai céljait, és azok elérése érdekében szervezi tevékenységét, feltehetően rendelkezik valamilyen üzleti modellel. Akkor is, ha a rá jellemző modellt nem önállóan vagy tudatosan alakítja. A modell-megközelítés az 50-es években tűnt fel, tudatos és elterjedt használatát a 80-as évektől számítják.

Az elmúlt évtizedekben sok minden történt az üzleti modellek mélyebb elméleti megalapozására, a vállalkozási elméletekbe (pl. tranzakciós teóriába) való beillesztésre. Az ezredfordulóra az információtechnológia látszólagos eluralkodásának birtokában sokan vélekedtek úgy, hogy elég egy sematikus üzleti modell, és többé stratégia-ára, szakértelemre nincs is szükség. Ez a felfogás számos kiforrott modell fogalmát is lejáratta, háttérbe szorítva a tényleges üzleti modellezést. A hiba nem az üzleti modellben rejtőzött, hanem a modellek szakszerűtlen kezelésében, a stratégiahoz való viszony értelmezésében.

Bis dat, qui cito dat – Csath Magdolna ismét ezt követi művében. Didaktikusan felépített munkája előismeretekre épül, de bevezetése mintegy összefoglaló; közvetlenül a modell-rendszerre és típusaira koncentrál, megteremtve a kapcsolatot a szükségletként kezelendő változtatásokhoz. Fejezetei is ehhez a szükséglethez rendeződnek – feladatként és megoldásként. A mű fejezetei akár modulokként

is kezelhetőek – az ismeretköröket az üzletimodell-kezelők szükség szerint áthelyezhetik –, feladataiknak megfelelően.

A fejezetekben elméleti sűrítménnyel és alkalmazásorientáltan taglalja a témákat. Az egyes fejezetek: Az üzleti világban zajló változások (2), Az üzleti modell és az üzletimodell-innováció a nemzetközi irodalom tükrében (3), A „kék óceán”-tól a Delta-modellig (4), Innováció, nyitott innováció (5), Hazai üzleti modellek (6), Az agilis vállalat (7), A kiművelt emberfő fontossága (8), A tanulás kultúrája, a tanulást támogató kultúra (9), Innovatív szervezetek és üzletimodell-innováció és az agilitás (10) és a Társadalmi innováció (11) fejezetekben a szerző magas színvonalon, de az alkalmazás érdekében igényes, olvasmányos és motiváló módon kezeli az üzletimodell-innováció kérdését. A választott szakirodalom továbbgondolkodásra készítette egyben eszközt nyújt a megoldásokhoz. Az irodalom aktuális – 2011-es cikkekben is közvetít szerzőnk.

2012. június 30-án Magyarországon 1 millió 794 ezer gazdasági szervezetet regisztráltak, köztük 62,9%-a társas, 37,1%-a egyéni vállalkozás volt. Országosan az egyéni vállalkozások képviseltek nagyobb súlyt, ezek száma azonban csökkent. Feltehetően mindegyik rendelkezik üzleti tervvel, érdekük, hogy ezeket mások ne, vagy csak kevésbé ismerjék, de érdekük azok használhatósága is. Teljes felmérésük szinte lehetetlen, örvendetes ezért, hogy a kötetben a vállalatok egy töredékének terveire rápillanthatunk. A kötetben helyt kapott kutatásban 11 magyar és négy külföldi vállalat üzleti tervei tárulnak fel. Az összehasonlítások eredménye, a tervek bizonytalanságai (160. és következő oldalak) tanulságosak – hasonlóan a szerzőnek a szervezetek versenyelőnyéről és vevővesztéséről adott véleményéhez –, ami bizony igazolja az üzleti modellek alapos átgondolását, innovációs szükségességét. Ehhez nyújt elméleti és gyakorlati útmutatást Csath Magdolna Üzletimodell-innováció műve, tankönyvként és tudományos alkotásként egyaránt

Dr. Krisztián Béla

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**MAKÓ, Csaba – ILLÉSSY, Miklós –
– CSIZMADIA, Péter**

Measuring Organisational Innovation – The Example of the European Community Innovation Survey (CIS)

In the last decade, non-technological and particularly organisational innovations have gained more and more importance and research focus. However, there is no consensus among the academic community either about the definition or about the broader theoretical and methodological foundations of this phenomena. In the present study the authors intend to partly improve this knowledge deficiency syndrome by analysing the most important theoretical contributions of organisational innovation and by reviewing the development in the methodological tools aimed to measure organisational innovation on a European level. By doing so, the authors will focus on the various waves of the Community Innovation Survey (CIS) as an employer-oriented and of the European Working Conditions Survey (EWCS) as an employee-oriented survey. Finally, they will formulate some remarks for further empirical research streams.

GYULAVÁRI, Tamás

Managing of loyalty programs

As the opportunity of market growth seemed to be limited and managers started to pay more attention to customer retention and market defence, loyalty programs became more and more popular marketing tool in Hungary. Many international cases proved, however, that the implementation of this activity can also lead to failure realizing considerable losses and by necessity companies can end up or reposition the program. Without a deliberate design and realistic business model it is not easy to guarantee the return of investment that can be even billion in size. In the current article the author attempts to collect all the relevant issues that can have effect on the success of loyalty programs and determine the consequences of potential options. As a conclusion, the author emphasized three critical principles. The integration of loyalty programs into the company's strategy and processes, the appropriate measure of returns with

systematic tracking and the unique, mostly emotional and entertaining characteristics of the program can be crucial.

**BENEDEK, Gábor – HEGEDŰS, András –
– PATAKI, Attila – SZABÓ, Dániel**

Opportunities of datamining applications in the information system of a multinational company's Hungarian subsidiary

The authors were pleased to take part in this research project initiated by one of Hungary's largest employer. The goal of the project was to work out BI solutions to improve upon their business process. In the framework of the project first the authors made a survey on the current trends in the world of HR datamining. They reviewed the available tools for the prediction of employee promotion and investigated the question on how to utilize results achieved in social network analysis in the field of enterprise security. When real business problems and resources meet the mainstream research of the scientific community it is always a fortunate and it is rather fruitful. The authors are certain that the results published in this document will be beneficial for Foxconn in the near future. Of course, they are not done. There are continually new research perspectives opening up and huge amount of information is accumulating in the enterprises just waiting for getting discovered and analysed. Also the environment in which an enterprise operates is dynamically changing and thus the company faces new challenges and new type of business problems arise. The authors are in the hope that their research experience will help decision makers also in the future to solve real world business problems.

**KOVÁCS, Tibor – PAPANEK, Gábor –
– PAPANEK, Zsuzsanna**

Hungarian tourist attractions

In this article the authors reviewed first the different types of tourist attractions (destinations) and they analysed the common evaluation methods of their attractiveness (e.g. the possibilities and limits of the

VEZETÉSTUDOMÁNY

tourism statistics). Then they tried to display the existing information on the main Hungarian attractions and their attractiveness. In this study revealed that there exist no generally recognized list of the most visited attractions, and the real measures of their attractiveness are not known either. The authors emphasize that shaping a comprehensive concept on the above mentioned issue would highly contribute to the elaboration of a successful and achievable tourism strategy, thus it would be of great importance.

LAKATOS, László Péter

Evolution of the financial accounting stakeholder theories and the regulation – classic theses and new ways in the financial report

One of the key problems of the modern financial accounting is how to define the stakeholders. This problem was already a key issue in the already outdated

classical stakeholder theories. Research and experience noted that the group of stakeholders has widened and has been modified. Through this evolution researchers identified many characteristics of financial reporting through which the regulation could have been improved. This advance pointed out which are the situations when the existence of an external accounting regulator may be justified, since under given circumstances this existence led to suboptimal scenario. This paper deals with the stakeholder theories, starting with the classical ones. The article points out how did the currently accepted theory changed the assertions of the previous one and how was the external regulator created as an inevitable consequence. The paper also highlights the main issues raised by the post-modern theories; those, which try to fit the current questions into the current stakeholder models. The article also produces a Hungarian evidence for the previously mentioned suboptimal scenario, where the not tax-driven regulation proves to be suboptimal.

C O N T E N T S

<p>MAKÓ, Csaba – ILLÉSSY, Miklós – – CSIZMADIA, Péter Measuring Organisational Innovation – The Example of the European Community Innovation Survey (CIS) 2</p> <p>GYULAVÁRI, Tamás Managing of loyalty programs 16</p> <p>BENEDEK, Gábor – – HEGEDŰS, András – PATAKI, Attila – – SZABÓ, Dániel Opportunities of datamining applications</p>	<p>in the information system of a multinational company's Hungarian subsidiary 27</p> <p>KOVÁCS, Tibor – – PAPANEK, Gábor – PAPANEK, Zsuzsanna Hungarian tourist attractions 39</p> <p>LAKATOS, László Péter Evolution of the financial accounting stakeholder theories and the regulation – classic theses and new ways in the financial report 47</p> <p>Book review 60</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------