

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@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

XLV. ÉVF., MÁJUS

2014. 5. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **DÖRNYEI Krisztina Rita – BAUER András**
A szervezeti identitás meghatározása,
elemei és menedzselése 2
- **FEJES József**
Gondolatok az innováció és a stratégia összefüggéseiről 12
- **MONDA Eszter – UGRAY Zsolt**
Az IKT-eszközökkel kapcsolatos
preferenciák és használatuk előrejelzése 21
- **FUTÓ Iván**
Eredményes projektszervezet kialakítása funkcionális,
hierarchikus szervezetek esetén: egy példa az államigazgatásból 39
- **LÁSZLÓ Norbert**
A cash flow-kimutatás szabályozásainak
nemzetközi összehasonlítása és csoportosítása 46
- **MADÁCSI Roland**
A projektfinanszírozás egyedi jellegzetességei 56
- **CZÉKUS Ábel**
Az Amerikai Egyesült Államok trösztellenes szabályozása –
a Sherman Act-től a Celler-Kefauver Act-ig 64
- **EISINGERNÉ BALASSA Boglárka**
A mozaikcsaládok családtipológiai megközelítése
a vásárlási konfliktusok vizsgálatán keresztül 74
- Könyvismertető** 85

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

DÖRNYEI Krisztina Rita – BAUER András

A SZERVEZETI IDENTITÁS MEGHATÁROZÁSA, ELEMELI ÉS MENEDZSELÉSE

Jelen cikk a szervezeti identitás különböző tudományos értelmezéseit, elemeit mutatja be és kapcsolja össze a gyakorlattal. A szerzők értelmezése szerint a szervezeti identitás nem azonos a köznyelvben elterjedt arculattal (sem image-zsal), hanem egy holisztikus, menedzsment-szakirodalmakon átívelő fogalomként értelmezhető, mely a külső tényezők hatására a szervezeti kultúra és a szervezeti stratégia alapján alakítható ki. A szervezeti identitás három alkotóelem-csoportból áll (nevezhetjük ezt identitásmixnek is): a munkáltatói márkázásból, az integrált marketingkommunikációból és a vizuális identitásból. Mivel a változó környezet szükségessé teszi, a szervezeti identitás menedzselése egy véget nem érő „spirálfolyamat”, mely a felmérés, a meghatározás, a bevezetés és értékelés szakaszok ismétléséből áll addig, amíg az ideális identitás ki nem alakul. Melyet talán soha nem ér el a vállalat.

Kulcsszavak: szervezeti identitás, image, arculat, munkáltatói márkázás, vállalati személyiség, identitásmenedzsment, integrált marketingkommunikáció

Az emberekhez hasonlóan a szervezetek is önálló entitásként, önértékeléssel, jellegzetességekkel, bizonyos tulajdonságok halmazával és értékekkel rendelkeznek. Önálló identitásuk van, aminek létjogosultsága onnan eredeztethető, hogy a szervezeteket külön entitásnak tekinthetjük, célokkal, tervekkel, személyiségjegyekkel (Melewar – Jenkins, 2002; Moingeon – Ramanantsoa, 1997). Szervezeti identitásról azóta beszélhetünk, mióta a különböző árucikkek gyártói először termékeik, majd később cégük azonosítása érdekében elkezdtek különböző jelzéseket, betűket, betűképeket használni. A management-szakirodalomban azonban viszonylag friss a téma komplex tárgyalása, elsőként az 1960-as évek óta, de intenzíven a '90-es évek eleje óta foglalkoznak kiemelten a szervezeti identitással. A téma létjogosultsága mára mind az üzleti életben, mind az akadémiában elfogadott, amit alátámaszt az is, hogy a témát nemzetközi folyóiratok a pszichológia, a stratégia, a menedzsment, a marketing és a kommunikáció területéről intenzíven vizsgálják, valamint indítanak a témában kurzusokat, továbbképzéseket (Balmer, 2001).

Jelen cikk célja, hogy a szervezeti identitás (*organizational identity*) fogalmát egyértelműsítse, elkülönítve

az image-tól és arculattól. A cikk az identitás témájának újfajta bemutatására vállalkozik, egyfajta összegző munka, mely szakterületeken átívelő fókusszal a fogalom holisztikus értelmezését mutatja be. A cikk alapfeltevése, hogy szervezeteknél nemcsak egy részterület (marketingkommunikáció vagy humán osztály) felelős a vállalati identitás kialakításáért, hanem a siker érdekében a vállalati folyamatokat együttesen kell vizsgálni.

A szervezeti identitás holisztikus vizsgálatának aktualitását az adja, hogy a gazdasági válság, a kommunikációs csatornák telítődése, a kommunikációs zaj erősödése miatt a szervezeti önkép és annak kommunikációja, szerepe napjainkban felértékelődött. A szervezeteknek a nehezebb időkben világosabban kell látniuk, hogy mit képviselnek, hova tartanak, és azt hogyan, milyen kommunikációs eszközök segítségével tudják elérni. A bizonytalan és erősödő versenykörnyezetben – főleg olyan iparágakban, ahol a kommunikációra különösen érzékenyek a vállalat érintettjei – a szervezeti identitás megfelelő menedzselése egyfajta mankót jelenthet a sikeres működéshez. Az identitás holisztikus megközelítése és a szemléletek integrálása versenyelőnyt ad a szervezeteknek és hozzájárul a piaci

sikerhez, így a téma a hazai menedzsment-szakirodalom számára is nagy jelentőséggel bír.

A cikk felépítése a következő: először az identitás fogalmi fejlődésének ismertetése következik, amit a szervezeti identitás legfontosabb részeinek rendszerezése követ. Ezután a szervezeti identitás menedzselésének modelljeit tárja az olvasó elé, mely a kialakult image finomításának, megváltoztatásának lehetőségét mutatja be.

emellett a grafikus design (Schmidt, 1995; Baker – Balmer, 1997; Chajet – Schachtman, 1998), a szervezeti magatartás (Albert – Whetten, 1985; Mael – Ashforth, 1992), a pszichológia (Bromley, 1993) és a stratégia (Gray – Smeltzer, 1985; Marwick – Fill, 1997; Steidl – Emory, 1997) is rendelkezik átfogó munkákkal a témakörben. *(A kapcsolódó fogalmak kifejtéséért lásd az 1. táblát)*

1. táblázat

Az identitáshoz kapcsolódó fogalmak

Fogalom	Megválaszolendő kérdés	Magyarázat
Corporate identity	<i>Mik vagyunk?</i>	Komplex fogalom, együtt kezeli az üzletmenet/stratégia/ teljesítmény/történet témaköröket, valamint a vállalat kifelé irányuló kommunikációját és a szervezeti magatartás területeket is.
Corporate image	<i>Milyen a vállalat jelenlegi észlelése?</i>	Külső egyén, szervezet által alkotott aktuális kép a vállalatról.
Organisational identity (corporate personality)	<i>Kik vagyunk?</i>	Az alá- és fölérendelt szubkultúrák egyvelegét vizsgálja a szervezeten belül, ami lehet az alkalmazottak kapcsolata a szervezeti identitással, vagy a professzionális, kulturális identitások vizsgálata.
Visual identity (visual identification system)	<i>Milyen szimbólumokkal és azonosító jegyekkel rendelkezünk?</i>	A vállalat vizuális és verbális kommunikációjának meghatározása, aminek lehet kapcsolata az aktuális stratégiával.
(Total) Corporate communication	<i>Integrált módon kezeljük a kommunikációt?</i>	A szervezeti kommunikáció részterületei összekapcsolódásának mértékét határozza meg.
Corporate reputation	<i>Milyen megkülönböztető tulajdonságai vannak a szervezetnek?</i>	Külső egyén, szervezet által alkotott hosszú távú kép a vállalatról.
Corporate brand	<i>Mi a márka által kommunikált ígéret?</i>	Egyfajta marketinges ígéret a fogyasztók felé.

Forrás: Balmer (2001) alapján saját szerkesztés

A multidiszciplináris szervezeti identitás

A szakirodalomban az identitás számtalan értelmezésével találkozhatunk, sajnos egységeset eddig nem sikerült a kutatóknak kialakítaniuk (Braun, 2013). A multidiszciplinaritásból adódóan emellett, hogy számos szorosan kapcsolódó területet lehet idesorolni, több párhuzamos megnevezés és definíció is létezik (Balmer, 2001). Az identitáshoz hasonlóan definiálják sokszor a vállalati arculatot vagy image-t (*corporate image*; Grunig, 1993), vállalati hírnevet (*corporate reputation*; Fombrun – Van Riel, 1997), vállalati személyiséget (*corporate personality*; Olins, 1978). Emellett a diszciplínák sokszor kisajátítják az identitást, és egy alárendelt egységként kezelik például a marketing (Abratt, 1989), azon belül a vállalati márka (*corporate brand*; MaCrae, 1999), az üzleti és vállalati kommunikáció (*corporate communication*; Cheney – Christensen, 1999; Van Riel, 1995; Balmer – Gray, 1999) és a PR (Grunig, 1993) területén. De

Mára a téma tudományterületek általi kisajátítása leegyszerűsítő és meghaladottnak számít, s a multidiszciplináris-holisztikus megközelítés inkább elfogadott a szakirodalomban. Ugyanis egyes részterületek (legyen az integrált marketingkommunikáció vagy más) nem birtokolhatnak kizárólagosan egy stratégiai jelentőségű területet. A szervezeti identitást a szervezet teljes egészének együttesen kell kialakítania, majd menedzselnie, ugyanis az identitás stratégiai kérdéssé történő emelése nemcsak a szervezet belső, hanem külső érintettjeinek is érdeke.

Ennek ellenére az üzleti életben sokszor érezhető az identitással kapcsolatban bizonyos területek túlsúlya (a marketingkommunikációs dominancia a leggyakoribb, amit az is táplál, hogy a vizuális arculat kialakítását gyakran a marketingosztály koordinálja). Emellett a téma leírására leggyakrabban használt fogalom az arculat vagy image/ímázs, és sajnos sokszor az identitást a grafikus és vizuális elemek meglétével azonosítják, azoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítva, hiszen azok nyilvánvaló és egyértelmű megjelenítői az identitásnak (van den Bosch – de Jong – Elving, 2006).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az identitás és image összefüggései, valamint értelmezései

A vállalatról kialakult kép tisztázásakor alapvetően két nagy fogalomcsoportot kell megkülönböztetnünk egymástól: a szervezeti identitást és az image-t. Az elkülönítés szükségessége vállalati szinten már a '80-as évek végén felmerült. Abratt (1989) az identitás és az image kapcsolatának elemzésekor az identitást a vállalati személyiségtől tette függővé, ami értelmezésük szerint a vállalati filozófia és misszió, valamint a stratégia alapján alakul ki. Az image az identitás következményeképpen keletkezik, ami mindössze egy felület, melyet az érintettek látnak. Vagyis *a kialakulás módja szerint megkülönböztethetünk szervezeti oldalról tudatosan formált identitást és annak következményeképpen kialakult, spontán módon alakuló image-t is* (Szeles, 2001).

A fenti elképzeléssel összhangban az *image-t a szervezetről az érintettekben kialakult benyomások összességéként értelmezzük*. A szakirodalom alapvetően tárgya szerint társadalmi, politikai reálfolyamatok szempontjából négy image-fajtát különböztet meg: a termék-/szolgáltatás-, márkakép-/védjegy-, vállalat-/szervezet- és személy-image-t (Szeles, 2001). Az image nemcsak profitorientált vállalatok esetében ér-

telmezhető, önálló image-a a nonprofit cégeknek, a vállalaton belüli egységeknek és a vállalaton átvélő szervezeteknek, szövetségeknek, sőt az iparágaknak is lehet. Éppen ezért nevezzük inkább szervezeti, mint vállalati image-nak. Az image egy adottság, mivel az érintettek által a szervezetekről alkotott kép a piaci szereplést befolyásolja, így kihatással van a jövedelmezőségre is.

Mivel az image sokszor káros lehet a vállalatra nézve (például nem feltétlenül az intézményi célok irányában dolgozik), ezért ismerni kell, és lehetőség szerint tudatosan változtatni rajta, ekkor már identitásnak nevezzük. A szervezeti *identitás ugyanis a szervezeten belüli olyan stratégiai irányítást, cselekvési tervet, majd intézkedések összességét jelenti, amely a cég image-ának alakítását, építését célozza*.

Az identitás holisztikus és multidiszciplináris jellegének megértéséhez annak típusait érdemes megvizsgálni, a jelenlegi – holisztikus – értelmezéséhez vezető fejlődés ugyanis szakaszokra osztható. Megkülönböztethetjük a tulajdonos, a márka, a design és a vállalat által meghatározott identitást, valamint iránya szerint stratégiába integrált, profitorientált és fenntartható identitást különíthetünk el (Stuart, 2011). Az identitás tipizálását a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

Különböző identitástípusok

Identitás megnevezése	Magyarázat
Kialakulását meghatározó szerint	
Tulajdonosi identitás	A cég vagy vállalat tulajdonosa, alapítója határozta meg, hogy milyen legyen a szervezet stílusa, milyen filozófiát kövessen, és milyen célkitűzései legyenek. Az identitás sokszor magát a tulajdonos személyiségét, értékrendjét jelenti. Ez a felfogás azzal a veszéllyel jár, hogy az identitás elvesztheti a körvonalait, ahogyan a szervezet növekedik.
Márkaidentitás	Sokszor a gyártó és a márkája szinonimaként használható, ha mindössze egy termék jelenti a vállalat identitását. Ez a fajta identitás könnyen menedzselhető, azonban szintén a növekedés gátja lehet.
„Ernyő” identitás	Az egyes márkák felett megjelennek a vállalatok is saját személyiségjegyekkel és identitással, és több információt szolgáltatnak a vállalatról magáról, ezzel a márkákkal kialakított képet megváltoztatni, befolyásolni, egységes irányba terelni próbálják.
Designidentitás	A vállalati identitás alapja sokszor a design és formatervezés, ami sokszor elegendőnek bizonyul ahhoz, hogy fennmaradjon a vállalat azonossága.
Iránya szerint	
Stratégiai identitás	Amikor megjelenik a vállalati stratégiai gondolkodás szükségége, akkor egészében vizsgálják a vállalat fejlesztését, hogy a fogyasztók fejében a szervezetről kialakult képet összhangba hozzák a vállalat saját önképével.
Profitorientált identitás	A vállalatvezetés körében egyre inkább előtérbe kerül az identitás kialakításakor a megtérülés fontossága. Az identitás nem magának való fogalom, hanem egyben a pénz és az energia megtérüléséért is felelős stratégiai eszköz.
Fenntartható identitás	Az elmúlt évben felerősödtek a fenntarthatóság és etikus magatartás gondolatai, így megjelent egy olyan törekvés, amely a környezeti erőforrásokkal való összhangot célozza meg. Az identitás kialakításával a fenntarthatóság a szervezet alapvető értéke lett, és az identitás kialakításakor a rövid táv helyett a hosszú távú fennmaradást célozzák meg.

Forrás: saját szerkesztés

Az identitásnak összetett jellege alapján több értelmezési csoportja létezik. Whetten és Godfrey (1998) a funkcionalista, az interpretatív és a posztmodern megközelítéseket különbözteti meg. A funkcionalista hozzáállás az üzleti identitást szociális tényként kezeli, melynek következménye, hogy az megfigyelhető, kialakítható és kezelhető. Az interpretatív megközelítés szerint az üzleti identitás lényege az érintettek vállalat-hoz való kapcsolatának megértésében zajlik, hogy azok hogyan értelmezik önmagukat a vállalaton belül és kívül. Végül a posztmodern megközelítés inkább a fogalom komplexitására, mint egyszerűségére összpontosít, és az identitást a szervezet tagjainak bonyolult önismerteti perspektíváinak összességeként határozza meg.

Balmer és Soenen (1999) alapján az identitás lehet egy vállalati/intézményi filozófia, amit a vállalat magáénak tekint. Amennyiben üzleti filozófiaként definiáljuk, annak részeit is ismerni kell. A szerzők szerint az identitásnak lelke (*soul*) van, ami a szervezeten belüli szubjektív elemeket jelenti, mint például az egyének által vallott értékek. Emellett értelme (*mind*) is van, ami az egységes döntés által meghatározott elemeket foglalja magába, mint például a víziót, a stratégiát. Végül a hangja (*voice*) az, amit kifelé és befelé kommunikál a vállalat.

A szervezeti identitás rendszerszemléletű értelmezései és az identitásmix

Balmes és Soenen (1999) egyszerű lelke-értelme-hangja felosztásán kívül a menezsment-szakirodalomban az identitásnak sokféle rendszerező értelmezésével találkozhatunk (Alessandri, 2001; Birkigt – Stadler, 1986; Abratt, 1989; Schmidt, 1995; Van Riel – Balmer, 1997; Melewar – Karaosmanoglu, 2006; Melewar – Jenkins, 2002). A szakirodalomban sokféleképpen meghatározták már részeit, azok egymással való összefüggéseit és a legfontosabb identitásra ható külső tényezőket. A következőkben e legfontosabb elméleteket tekintjük át, végül prezentáljuk saját értelmezésünket.

Birkigt és Stadler (1986) korai értelmezése szerint az identitás négy elemből áll, a személyiséget, a magatartást, a kommunikációt és a szimbolizmust foglalja magában, amire identitásmixként is szoktak utalni. Ennek a csoportosításnak az alapját a külső szereplők által megismerhető elemek adják, így ez a csoportosítás a belső értékeket még figyelmen kívül hagyja. Abratt (1989) szervezeti identitással foglalkozó modellje a vállalati személyiség és identitás elkülönítésén alapul, ahol a vállalati személyiség részelemei, mint például a vállalati filozófia és misszió, valamint a stratégia az, mely alapján a vállalat identitását meg lehet alkotni. A személyiség inkább a felülről irányítható fogalmakat

foglalja magában, míg az identitás az összetettebb fogalmakat és funkcionális feladatokat jelenti. Az elmélet alapján az identitás következményeképpen keletkezik az image, ami egy felület, melyet másik oldalról az érintettek befolyásolnak. A modell gyengesége, hogy az identitást a vállalat felülről jövő, parancsok alapján kialakuló részeként jellemzi, valamint az identitás számos részelemét nem nevesíti (pl. szervezeti magatartás stb.). Schmidt (1995) a mixet tovább finomítja, és behozza a vállalati kultúra, a vállalati magatartás, a piaci feltételek és stratégiák, a termékek és szolgáltatások, valamint a kommunikáció és design elemeit is, illetve az identitás menedzselésének lehetősége is megjelenik. Van Riel és Balmer (1997) a környezeti változások hatásaként látja az identitást, mely alapvetően a vállalat múltjából, a történelmi gyökerekből vezethető le. Eszerint amennyiben a múlttal tisztában vagyunk, akkor lehet a vállalati stratégiát megalkotni, és csak ezután következik a szervezeti identitásmix, vagyis a szimbólumok, a kommunikáció és a viselkedési normák megállapítása. Nem egy statikus állapotról beszélnek, hiszen az image (a szerzők reputációnak nevezik) a tükör, ami alapján a szervezeti identitást folyamatosan korrigálni kell. A modell már több tényezőt von be, az identitás részelemeit is megnevezi, valamint visszacsatolás is található a modellben. Melewar és Karaosmanoglu (2006) a különböző identitásrészeket már rendszerként építi fel, melyek egymásra is hatással vannak, tehát az identitást egy állandóan változó jelenségként határozzák meg.

A jelen összegző munka – a korábbi elméletekhez hasonlóan – a szervezeti identitást elkülöníti az image-tól. Míg az image az érintettek véleménye által moderáltan a szervezeti teljesítményt befolyásolja, az identitás a szervezet hatáskörébe tartozik, és önmaga által határozható meg. Az identitás rendszerszemléletű értelmezésekor elsőként a külső tényezőket kell beazonosítani, mint például az iparág jellegzetességei, a befolyásoló szubkultúrák és az országeredet-hatás, mely tényezők az identitásra magával és annak előzményeivel is kapcsolatban vannak. A szervezeten belül a szervezeti kultúra ismerete lehet az első számú kiindulási pont. Az identitás elválaszthatatlan a vállalati kultúrától, ugyanis annak látható (szokások, történetek, nyelvezet, szimbólumok) és láthatatlan jeleitől (értékek és előfeltevések), melyek közvetetten befolyásolják az identitást is. A szervezet alapítója, története, értékei és az alapján kialakítható szervezeti filozófia és vízió/misszió szintén fontos közvetett befolyásoló szereppel rendelkezik. Az ez alapján meghatározott szervezeti stratégia – ezen belül is a szervezeti felépítés, termék- és szolgáltatásstratégia, pozicionálási és differenciálási

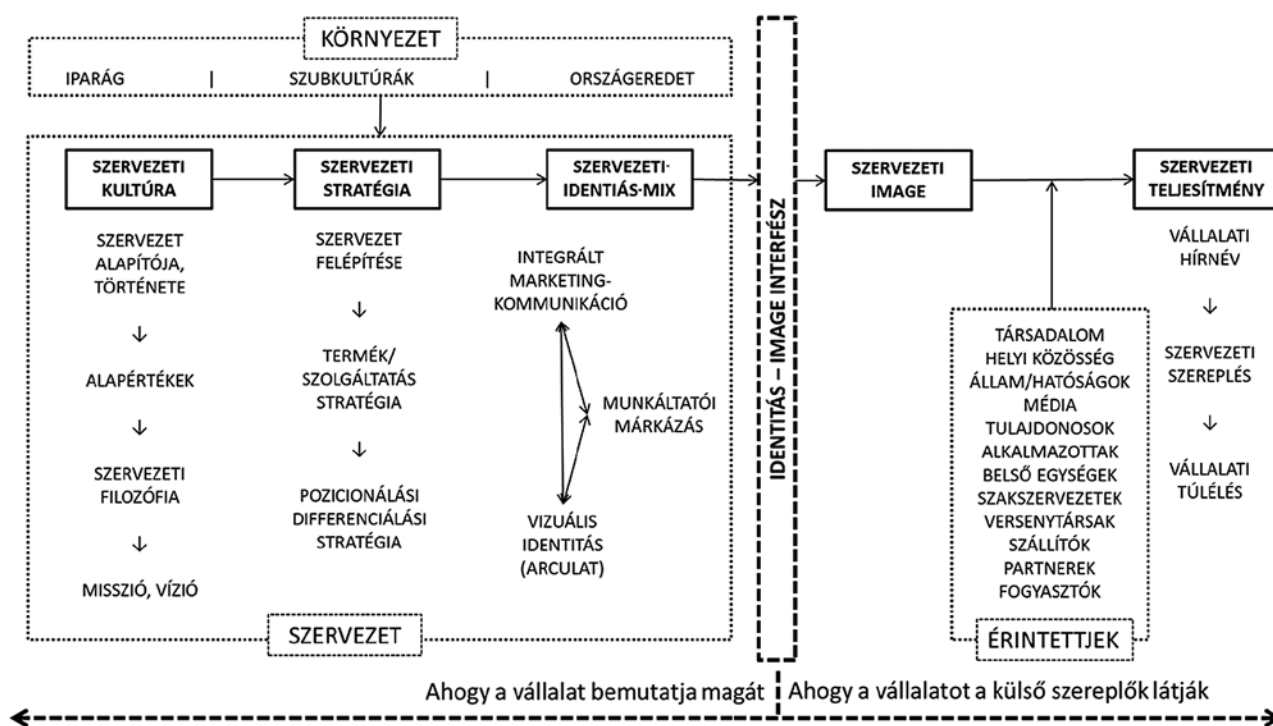
stratégia – már közvetlen kapcsolatban áll az identitással. Ezek jelentik az alapját az identitásmixnek, melyet alapvetően az integrált marketingkommunikáció (IMK), a szervezeti magatartás és a vizuális identitás határoz meg. Az identitásmix elemeit és rendszerszemléletű értelmezését az 1. ábra mutatja.

Az integrált marketingkommunikáció

A második identitásmix-elem a kommunikáció, ami a sikeres és eredményes működés egyre fontosabb meghatározójává válik. Napjainkban egyre inkább a körültekintően átgondolt, tervezett és ellenőrzött kommunikációra való törekvés jellemzi a piaci szereplőket,

1. ábra

A szervezeti identitás rendszere



A munkáltatói márkázás

A szervezetiidentitás-mix egyik részterülete a munkáltatói márkázás, vagyis a munkavállalók felé történő kommunikáció lényeges terület az identitás meghatározása szempontjából. A dolgozókkal való együttműködés szabályainak lefektetése, melyet munkáltatói márkázásnak (*employer branding*) is nevezünk, a szervezet törekvéseinek összessége a jelenlegi és potenciális alkalmazottak felé annak kommunikálására, hogy az egy kívánatos munkahely (Konig, 2008). A munkáltatói márkázás funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége, amelyet a szervezet mint munkaadó nyújt, és amelyekkel az alkalmazott a szervezetet azonosítja, így nyilvánvalóan az üzleti identitás részét képezi (Backhaus – Tikoo, 2004; van Mossevelde, 2010). A sikeres munkáltatói márkázás abban rejlik, hogy a vállalat mennyire tudja biztosítani, hogy munkavállalói és fogyasztói márkája összehangolt legyen, és mennyire tudja ezt beépíteni a hosszú és a rövid távú stratégiájába (Minchington, 2010).

és ennek a tudatosságnak a kulcsszavává az elmúlt évtizedben az integrált marketingkommunikáció (IMK) vált (Piskóti, 2009; Bernschütz, 2009). Az IMK feladata, hogy átfogja a teljes kommunikációs eszközrendszert, beleértve a saját, fizetett és szerzett médiában megjelenő kommunikációt (Horváth – Bauer, 2013) is. Vagyis kiterjed a termékkommunikáció (márka, termék, csomagolás, megjelenés, fogyasztás utáni érzés), az elosztás helye (vevőszolgálat, üzlettípus, részleg, választék, polcon való elhelyezés), az ár, az eladás-ösztönzés (direkt marketing), on-line és alternatív megjelenések területére. Ezenkívül az érintettekkel (a szakintézményekkel, hatóságokkal, konkurensokkal, médiával) való kommunikációt (PR) és a nehezen szabályozható megjelenéseket, mint például a vezérigazgató megjelenését és kijelentéseit is magában foglalja.

A vizuális identitás

Végül a harmadik elem, a vizuális identitás a szervezeti identitás egyik legtöbbet kutatott része (van den

Bosch – de Jong – Elving, 2006). Ez a szervezet arculatának tartalmi és formai alapelveit tartalmazza, továbbá rögzíti az arculat formai oldalának, a designrendszernek használati előírásait, látványvilágát (Sándor, 2000). A kisarculat kiterjed a cég legfontosabb vizuális megjelenésére, szabályozza a logó (Henderson – Cote, 1998), a színhasználat és a tipográfia használatát. A nagyarculat tartalmazza a szervezet minden megjelenését a klasszikus felületeken kívül (pl. munkaruha, belsőépítészet, promóciós ajándékok, táblák) és a digitális jelenlét koordinálását. Az arculat által meghatározásra kerülnek az egyes elemek felhasználható és nem felhasználható megjelenítési formái, rögzítésre kerülnek a szervezet színei, betűtípusai, arányai a logótól, az autókon való megjelenítésen át a reklámplakátokig (Dörnyei, 2013).

Az identitás menedzselése

Amennyiben a szervezeti image nem megfelelő, vagy egyéb külső tényezők miatt szükséges az image megváltoztatása, akkor célzottan kialakítható a szervezeti identitás, amit identitásmenedzsmentnek is nevezhetünk (Dörnyei, 2013). Az identitás tudatos megváltoztatása sok esetben a társadalmi/kulturális változásokra történő stratégiai reakció miatt szükséges. A szervezetek szerepe megváltozik, jelentésük, jelenük, létezésük és feladataik átalakulnak, kibővülnek, ami változásra fel kell készülni, az ezzel kapcsolatos szervezeti választ az intézményi identításban az érintettek számára meg kell jeleníteni.

Az identitásváltás, vagyis menedzselés során számtalan ok állhat a háttérben (Balmer, 1995). A legáltalánosabb cél a pozitív image kialakítása, de emellett manapság a vállalat kedvező megítélése, fennmaradása, túlélése és profitabilitása sem elhanyagolható. Ritkább indok lehet egy olyan kép kialakítása, ami egybecseng a vállalat világképével. Sokszor szükség van egy jól elhatárolható egyéniség kialakítására, mely az erősen versengő piaci környezet miatt szükséges. Az egyre több fronton és eszközzel kommunikálni kénytelen szervezet számára elengedhetetlen a koherens vállalati kommunikáció, melynek alapjául szolgálhat az egységes identitás. De nemcsak a kifelé, a befelé irányuló kommunikáció során is szükség lehet az egységes identításra, elősegítve ezzel a vállalat részegységei közötti integrációt. A vertikális és horizontális stratégiai együttműködések megszerzése és megtartása, a szervezet érdekeltjeivel való szorosabb, jobban koordinált együttműködés kialakítása a vállalat számára versenyelőnyt jelenthet. Végül a válság hatására elengedhetetlennek bizonyul a pénzügyi piac bizalmának

megszerzése, mely szintén könnyebben elnyerhető egy egységes és megfelelően kialakított identitással.

Az arculatváltási tanácsadási piac élénkülésének magyarázatára azonban – a hagyományosnak mondható indokok mellett megjelenő – korunkra jellemző okokat is találhatunk (Balmer – Greyser, 2002). Egyrészt a szervezetek gyorsan változnak, évről évre több egyesülés, stratégiai szövetség és kapcsolat alakul ki, melyeknek új identításra van szükségük, hogy a korábbi tevékenységektől és folyamatoktól el tudjanak határolódni. Az on-line jelenlét kihívást jelent a cégek számára, mert több célcsoportnak kell megfelelniük, egymástól eltérő felületeken úgy, hogy a vállalat értékeit változatlan formában tudják kommunikálni. A dot.com cégek és leányvállalatok elburjánzása, az on-line jelenlét, mely enyhén vagy teljes mértékben képes megváltoztatni egy cég tevékenységét és profilját, és amit az identitásnak természetesen követnie kell. Végül a technikai innovációk egyre gyorsabb ütemű beépülése is szükségessé tette bizonyos vállalatok számára az arculatváltást, hiszen így tudták legteljesebben technológiai érzékenységüket, felkészültségüket kommunikálni. Az identitás újragondolása főleg a pénzügy és a média területén tevékenykedő vállalatokat érintette a legerősebben.

Az identitás tervezésének, vagyis menedzselésének folyamata a szakirodalomban sokrétű: szerzők tucatjai több évtizeden keresztül foglalkoztak a folyamatok leírásával (Kennedy, 1977; Dowling, 1986; Baker – Balmer, 1997; Marwick – Fill, 1997; van Riel – Balmer, 1997). Míg a korábbi modellek inkább a vállalati image kialakulására, a későbbi munkák már a vállalati identitás menedzselési folyamatára összpontosítottak. A piaci igényekre reagálva egyre összetettebb modelleket alkottak a szerzők. Jelen írásban azonban Szeles (2001) és van Riel és Balmer (1997) identitásmenedzselési modelljei szolgáltatnak alapot egyszerűségük és könnyű menedzseri felhasználhatóságuk miatt. *(A modellt a 2. ábra mutatja.)*

Mérd fel!

Elsőként fel kell mérni a szervezet helyzetét, ami a szervezeti image különböző aspektusainak feltárását és megismerését jelenti. Minden szervezeti döntés – ahogy az identitás menedzselése is – kockázattal jár, ezért fontos különböző területeken (piac)kutatást végezni, hiszen ennek egyik legfőbb ismérve a kockázatcsökkentés. Az identitásváltást megelőző kutatások számtalan kutatási módszerre, illetve azok kombinációira épülhetnek, és habár ezek használata általában iparág- és vállalatfüggő, meghatározó jellegűek az identitás menedzselése során. Az ezekben történő tévedés vagy bizonytalanság

A szervezeti identitás menedzselésének spirális folyamata



Forrás: saját szerkesztés

a későbbiekben megkérdőjelezheti az identitás menedzselésének sikerét, ezért nem szokatlan, hogy e kutatási területen erre szakosodott vállalatokat alkalmaznak. Természetesen először a meglévő belső kutatási jelentéseket kell felhasználni, mint szekunder forrás, majd érdemes primer kutatást végezni, melyek közül a leggyakrabban használtak a következők:

- *stratégiai vizsgálatok*: versenytárselemzés, célcsoportelemzés, szegmentációs kutatás,
- *márkavizsgálatok*: márkavérték-elemzés, márkához való ragaszkodás, márkanevismertség, márkakép,
- *kommunikációs hatékonyságmérés*: vállalati üzenetek célcsoporthoz való eljuttatásának hatékonysága, PR hatékonysági mutatók, ismertség az érintettek körében, kommentek, megjelent szócikkek aránya, helyes értelmezése stb.,
- *elégedettségi mérések*: ügyfél és érintett elégedettségi felmérés, folyamatra épülő elégedettségmérési módszerek,
- *szervezettel kapcsolatos értékítéletek feltérképezése*: fogyasztói érzelmek, motivációk vizsgálata, fogyasztói kép a termékről, szolgáltatásról,

- *arcuati alkotóelemek tesztjei*: honlap látogatói, használhatósági kutatások, logóismertség, szlogenfelidőzés.

Határozd meg!

A meghatározás során először az identitás tartalmi, majd formai oldalának kidolgozása következik. Az alkotási szakaszban a stratégáknak, a pszichológusoknak, a kommunikációs és emberierőforrás-szakembereknek, valamint a grafikusoknak és a designereknek kell létrehozniuk az új identitást. A szakemberek együttműködésének nehézsége mellett ki kell emelni a kreatív alkotás megfoghatatlanságát. Az alkotási folyamat során és befejeztével nem szabad elhanyagolni a kialakult anyagok tesztelését és ellenőrzését. A jó „jelentéssel rendelkező” identitás vonzza vagy megfogja az érintetteket, képes kommunikálni velük és növeli a szervezet értékét azzal, hogy a felhasználói élmény minőségét javítja. Az identitásnak meg kell ragadnia az érintetti tetszést és figyelmet amellet, hogy információt is közvetít a vállalatról feljűk. Nem elhanyagolható, ha az identitás hosszan tartó hatást ér el, így biztosítva a többletértéket is a vállalat számára.

Vezesd be!

A piaci bevezetés egy aktív és tudatosan irányított vezetői aktivitás, az ezt támogató kommunikációs tevékenységek beindítása úgy, hogy a változásról az érintetteket tájékoztatjuk (Gardner, 2008). Van, aki egyenesen „szerződéses arculatról” beszél, mely nem más, mint a szervezetet támogató megállapodás (Balmer, 1995). A piaci bevezetés során dönteni kell a folyamatos és egy időpontbeli bevezetés között. Míg a folyamatos könnyebben koordinálható és az esetlegesen felmerülő hibákat is könnyebb kijavítani, azonban egy átmeneti időszakot is magában foglal, ahol az érintettek elbizonytalanodhatnak. Az egyszerre történő bevezetés jellemzően költségesebb, de gyorsabb és hatékonyabb megoldást jelent. A szakasz során érdemes a főbb érintett csoportokkal külön-külön is foglalkozni. A piaci bevezetés során a fogyasztók tájékoztatása a legnagyobb feladat, melyet tömegkommunikációs eszközök (reklám, sajtóanyagok) igénybevitelével lehet megoldani.

Értékelj!

Az értékelés a befogadói, piaci fogadtatás ellenőrzése, kutatása, a továbblépést megalapozó tapasztalatok megszerzése. Ez a szakasz befogadói, piaci fogadtatás ellenőrzésére szolgál, melyeket kutatásokkal lehet alátámasztani, melyek az első szakaszban felsorolt tevékenységek megismétlését jelentik.

A folyamat során legfontosabb elkerülni, hogy a kivitelezés nem megfelelő volta miatt különböző, egymással párhuzamosan létező identitások alakuljanak ki. Az identitás menedzselése során egy biztos: a szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy az általuk ideálisnak tartott identitásuk (*ideal identity*) az identitásmenedzselés során megtervezett identitással (*conceived identity*) egyezzen meg (Szeles, 2001). Amennyiben a tervezési és kivitelezési folyamat jól sikerül, a vágyott identitás (*desired identity*) és kialakult identitás (*actual identity*) szintén ugyanaz lesz, mint a kommunikált identitás (*communicated identity*).

Jelen értelmezés szerint az identitás menedzselése egy soha véget nem érő spirálfolyamat, mely – egyszer – a felméréssel kezdődik, amit a meghatározás, bevezetés és értékelés követ. Azonban a külső és belső tényezők folyamatos változása miatt itt nem ér véget a folyamat. A cél ugyanis nem a négy lépés elvégzése és a folyamat lezárása, hanem az ideális identitás elérése. A szervezetek az identitásmenedzselés során minden egyes lépéssel közelebb jutnak, de a változó környezet miatt azt soha nem érhetik el. Az egyes lépések szükség szerint újra ismétlendők, és az identitás menedzselésének sosincs vége.

Amennyiben elfogadjuk, hogy az identitás menedzselése során egy folyamatos fejlesztésről van szó (van Riel – Balmer, 1997), akkor érdemes az ellenőrzést már rögtön a következő korrekciós szakasz alapjaként venni. Az identitás menedzselése tehát sohasem állhat meg, hiszen ahogy az egyének személyisége is, a vállalati identitás is folyamatosan alakul, és erre megállás nélkül figyelni kell. A szélsőséges értelmezés szerint ez akár az identitásmenedzselés szükségtelenségét is jelentheti, amennyiben a folyamatos korrekció sikeres.

Összefoglalás

Egyrészt a digitalizáció, a bővülő kommunikációs csatornák száma, a kommunikációs kultúra közösségivé válása, másrészt a munkavállalók önállósodása és a „jó” munkavállalóért folytatott kielezett verseny nehezíti a szervezetek egységes identitásért tett erőfeszítéseit, amelyeket a versenyelőny elérése, vagy akár a profitábilis piaci szereplés érdekében tesznek. Mivel a szervezeteknek a dinamikus változó piaci környezetben is önálló identitással kell rendelkezniük, a téma létjogosultsága a menedzsment-szakirodalomban aktuálisabb, mint valaha.

Az identitás fogalma mára mind az üzleti életben, mind az Akadémián elfogadott, és habár a szakirodalomban az identitás számtalan értelmezésével találkozhatunk, egyre inkább az identitás és image elhatárolása dominálja a területet. Ezzel egységben jelen cikkben is az image-t a szervezetről az érintettekben kialakult benyomások összességéként értelmezzük, ami mindössze egy felület, melyet az érintettek látnak. Az identitás azonban a szervezeten belüli olyan stratégiai irányítást, cselekvési tervet, majd intézkedések összességét jelenti, amely a cég image-ának alakítását, építését célozza. Az identitás egy holisztikus fogalom, melybe beletartozik a vállalati megkülönböztető jelek és szimbólumok összessége, a kommunikációs stratégia és az intézmény és részegységeinek magatartása is. Ez alapján az identitásmixet az integrált marketingkommunikáció, a munkáltatói márkázás és a vizuális identitás részterületeivel határozzuk meg.

Amennyiben a szervezeti image nem kielégítő, a szervezetnek lehetősége van a szervezeti identitás célzott kialakítására. Az identitás tervezésének egy négylépéses folyamatát ismertettük, mely a felmérés, a meghatározás, a bevezetés és az értékelés szakaszaiból áll. A megfelelően kialakított és karbantartott identitás során a szervezetek szilárd kulturális gyökerekkel komplex szervezeti kapcsolatokra tehetnek szert, nem beszélve arról, hogy a közös társadalmi értékteremtésbe, valamint a kölcsönösen hasznos társadalmi cserébe vetett egyezményes hitre épülő közösségekké váltak (Braun, 2013).

Felhasznált irodalom

- Abratt, R.* (1989): A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1): p. 63–76.
- Albert, S. – Whetten, D.* (1985): Organisational identity. in: Cummings, L.C. – Staw, B.M. (eds.): *Research in Organisational Behaviour*. Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press: p. 263–295.
- Alessandri, S.W.* (2001): Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4): p. 173–182.
- Backhaus, K. – Tikoo, S.* (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5): p. 501–517.
- Baker, M. – Balmer, J.* (1997): Visual identity: trappings or substance?, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 366–382.
- Balmer, J.M.T. – Greyser, S.A.* (2002): Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44 (3): p. 72–86.
- Balmer, J.M.T. – Gray, E.R.* (1999): Corporate identity and corporate communication: creating a strategic advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): p. 171–176.
- Balmer, J.M.T. – Soenen, G.B.* (1999): The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3): p. 69–92.
- Balmer, J.M.T.* (1995): Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21 (1): p. 24–46.
- Balmer, J.M.T.* (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3–4): p. 248–291.
- Bernschütz M.* (2009): Az integrált marketingkommunikáció magyarországi alkalmazásának feltételei és korlátai. *Marketing & Menedzsment*, 43 (4): p. 70–77.
- Birkigt, K. – Stadler, M.* (1986): *Corporate Identity, Grundrissen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- Braun R.* (2013): Az intézményi/vállalati identitás meghatározása. in: Horváth D. – Bauer A.: *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bromley, D.B.* (1993): *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester, Sussex: John Wiley & Sons
- Chajet, C. – Schachtman, T.* (1998): *Image by Design*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill
- Cheney, G. – Christensen, L.T.* (1999): Identity at issue: linkages between internal and external organisational communication. in: Jablin, F. M. – Putnam, L.L. (eds.): *New Handbook of Organisational Communication*. Thousand Oaks: Sage
- Dowling, G.R.* (1986): Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15: p. 109–115.
- Dörnyei K.* (2013): Identitás menedzselése. in: Horváth D. – Bauer A.: *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Fombrun, C. – Van Riel, C.B.M.* (1997): The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): p. 5–13.
- Gardner, B.* (2010): Logo Trends. <http://www.logolounge.com/articles/default.asp?ArticleID=607>, Letöltve: 2010. 10. 10.
- Gray, E.R. – Smeltzer, L.R.* (1985): Corporate image ± an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, 26 (4): p. 73–78.
- Grunig, J.E.* (1993): Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*, 19 (2): p. 121–139.
- Henderson, P. – Cote, J.* (1998): Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*, 68 (2): p. 14–32.
- Horváth D. – Bauer A.* (2013): *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kennedy, S.* (1977): Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, 11 (3): p. 120–164.
- Konig, C.* (2008): *Employer branding: Management crunch*. London: Brand Strategy
- McCrae, C.* (1999): Brand Reality Editorial. *Journal of Marketing Management*, 15: p. 1–24.
- Mael, F. – Ashforth, B.E.* (1992): Alumni and their Alma Mater: a partial test of the reformulated model of organisational identification. *Journal of Organisational Behaviour*, 13: p. 103–123.
- Markwick, N. – Fill, C.* (1997): Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 340–355.
- Melewar, T.C. – Karaosmanoglu, E.* (2006): Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners’ perspectives. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): p. 846–869.
- Melewar, T.C. – Jenkins, E.* (2002): Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1): p. 76–90.
- Melewar, T.C. – Jenkins, E.* (2002): Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1): p. 76–90.
- Minchington, B.* (2010): Why is employer branding vital for corporations?, <http://www.employerbrandingonline.com/articles/strategy/269-why-is-employer-branding-vital-for-corporations.html>, Letöltve: 2010-11-04
- Moingeon, B. – Ramanantsoa, B.* (1997): Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 383–395.
- Olins, W.* (1978): *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council
- Piskóti I.* (2009): Integrált kommunikáció elmélete és alkalmazása. in: *Tudásalapú társadalom – tudásteremtés – tudásátszfer – értékrendváltás*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar: p. 34–43.

- Sándor I.* (2000): A marketingkommunikáció kézikönyve. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány
- Schmidt, C.* (1995): The Quest for Identity. London: Cassell
- Spaeth, T.* (1996): New Faces. <http://identityworks.com/articles/Spaeth96.pdf>
- Steidl, P. – Emory, G.* (1997): Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future. Warriewood, Australia: Business & Professional Publishing
- Stuart, H.J.* (2011): An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications*, 16 (2): p. 139–149.
- Stuart, H.* (1999): Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): p. 200–207.
- Szeles P.* (2001): Arculatelmélet: A hírnév ereje. Budapest: Alapítvány a public relations fejlesztéséért
- Van den Bosch, A.L.M. – de Jong, M.D.T. – Elving, W.J.L.* (2006): Managing corporate visual identity. Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations. *Journal of Business Communication*, 43 (2): p. 138–157.
- Van Mossevelde, C.* (2010): Employer branding: Five Reasons why it Matters and Five Steps to Action. <http://www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/>, Letöltve: 2010-11-08
- Van Riel, C.B.M. – Balmer, J.M.T.* (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): p. 340–355.
- Van Riel, C.B.M.* (1995): Principles of Corporate Communication. Hemel Hempstead: Prentice-Hall
- Whetten, D.A. – Godfrey, P.C.* (1998): Identity in Organisations. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
-

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dörnyei Krisztina Rita, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bauer András**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fejes József**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Monda Eszter**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Ugray Zsolt**, egyetemi docens, Utah State University; **Dr. Futó Iván**, címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, NAV-tanácsadó, főkoordinátor; **László Norbert**, PhD-hallgató, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Madácsi Roland**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Czékus Ábel**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Eisingerné Balassa Boglárka**, egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem Győr; **Dr. Bélyácz Iván**, egyetemi tanár, akadémikus, Pécsi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

FEJES József

GONDOLATOK AZ INNOVÁCIÓ ÉS A STRATÉGIA ÖSSZEFÜGGÉSEIRŐL

Mára az innováció a versenyelőny megszerzésének és megőrzésének legfőbb forrása, ezért az innovációs tevékenységet övező menedzselési feladatok egyre komplexebbek és sokrétűbbek lettek. Az innováció nem csupán a véletlen eredménye, ezért ha a vállalat érdemi erőfeszítéseket tesz az innovációvezérelt szervezet kialakítása érdekében, akkor vélhetőleg sikeresebben veszi a versenyipiaci akadályokat, ami hosszú távon eredményesebb vállalkozást eredményezhet. A cikk elsődleges célja, hogy rávilágítson az innováció és a stratégia kapcsolatára. A tanulmány rendszerező jelleggel tekinti át a nemzetközi és hazai szakirodalmat, annak érdekében, hogy bemutassa az innováció stratégiai jelentőségét. A cikk eredményeként innovációs alapstratégiákat fogalmaz meg, amelyek segítenek megérteni az innováció vállalati értékteremtésben betöltött szerepét. A tanulmány továbbá rámutat azokra a fókuszterületekre, amelyek kiemelt relevanciával rendelkeznek az innováció menedzselése szempontjából.

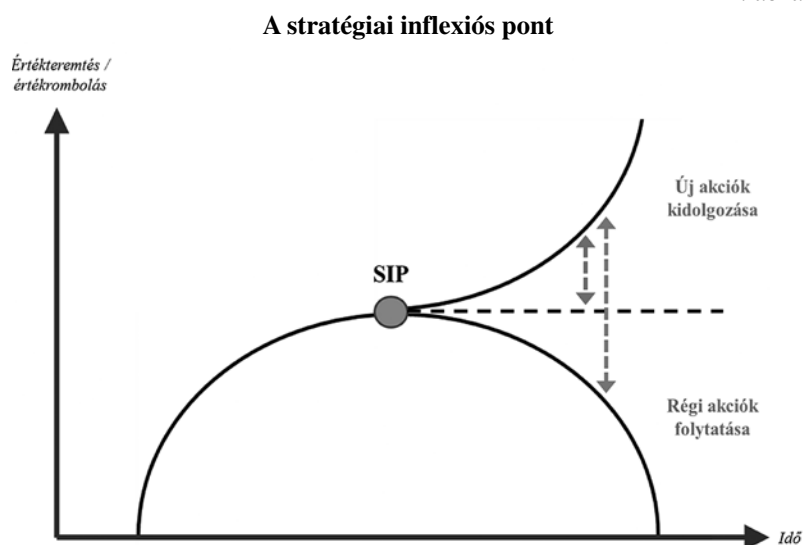
Kulcsszavak: innovációmenedzsment, stratégia, értékteremtés

Innovációmenedzsment alatt értjük a vállalat innovációs kapacitásainak mozgósítását, a transzformációs képességek irányítását (Jorgensen – Ulhoi, 2010), valamint az egész innovációs folyamat vezérlését. Számos egyéb definíció található a szakirodalomban, amiből az alábbi szópárok jól körülírják a tevékenységet, amit menedzselni kell: változás, újítás, versenyképesség. Véleményem szerint az innovációmenedzsment egy vezetői tevékenység, ami a vállalati versenyképesség növelése érdekében olyan szervezeti változásokat kezel, amelyek szoros kapcsolatban vannak az újításokkal és a fejlesztésekkel. Ez egy olyan vállalkozói résztevékenység, ami felhívja a fogyasztók figyelmét olyan szükségletekre, amelyekről addig nem is gondolták volna, hogy valóban szükségük van rá. Mindemellett, az innováció folyamatos korszerűsítési nyomás alatt tartja a szervezetet, hiszen ha a fogyasztói igények változnak, ehhez igazodnia kell a vállalati folyamatoknak is. Ezen a ponton megállapítható, hogy a technológiai és a nem technológiai innovációk együttes erővel, szinergikus hatások révén serkentik a vállalat versenyképességét.

Az innovációmenedzsment egyik legmarkánsabb kérdése, hogy mit és mikor kell

váltani. Pontosabban, hogy hol van az a pont, amikor az eddigi innovációs törekvések már nem elegendőek a versenyben maradáshoz. A menedzsment feladata, hogy ezt a fordulópontot előre jelezze és az innovációs stratégia megújításával válaszoljon a környezet által generált kihívásokra. A régi és az új stratégia közti váltást stratégiai inflexiós pontnak (SIP) nevezik (Burgelman et al., 2009). Az 1. ábra mutatja, hogy az innovációmenedzsment stratégiai szinten a vállalat SIP-on való átvezetését jelenti.

1. ábra



Gyakori hiba, hogy a vezetők figyelmen kívül hagyják a stratégiai inflexiós pontot, és a folyamatok, struktúrák, rendszerek konzerválására törekednek, mondván, hogy az innovációs projektek túl magas kockázattal járnak. Ekkor nem veszik figyelembe azt, hogy a DCF-alapú megtérülést az egyes projekteknel nem a „semmittevés” szcenárióhoz mérten kell megítélni, hanem a piacvesztés szcenáriójához képest

(Christensen et al., 2008). Ez annyit jelent, hogy az innováció sokszor nem jár kiváltságos piaci előnyökkel, hanem csupán a versenyben maradás alapfeltételeként jelenik meg. Ezenfelül gyakran előfordul, hogy az egyéni tanulás egyik legfőbb forrása a sikertelen innováció, ami szintén hozzájárul a versenyképesség növeléséhez azáltal, hogy tanulunk hibáinkból. Ebből egy fontos tétel következik: minden sikeres innováció növeli a versenyképességet, de nem minden sikeres innováció generál versenyelőnyt. Ahogy a 1. ábra is mutatja, az innovációs projektek helyes megítélését nem a nulla növekedés és a növekedés közötti távolság tükrözi, hanem a növekedés és a csökkenés közti differencia. A vezetők akkor járnak el korrektil, ha az innováció hiányából fakadó teljesítménycsökkenést vetítik előre, és ezt vetik össze azokkal az innovációs járadékokkal, amelyeket realizálhat a vállalat, ha innovál.

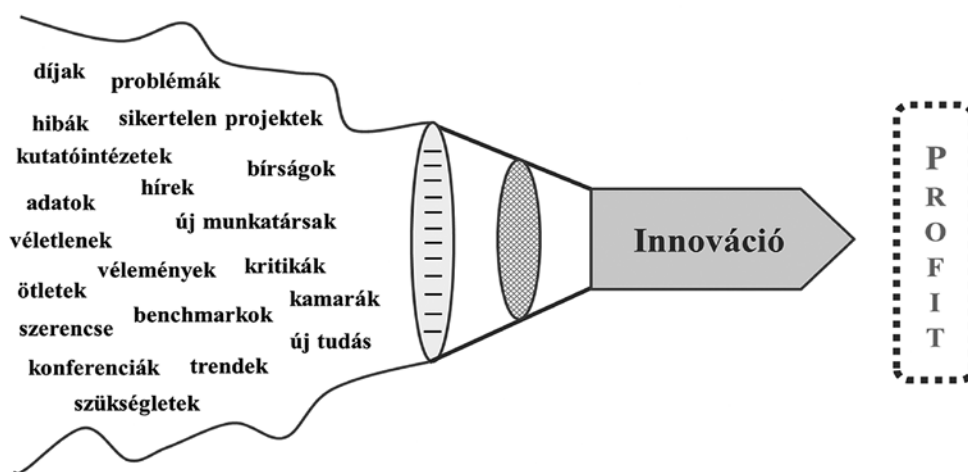
Burgelman és szerzőtársai (2009) szerint az alábbiak szükségesek ahhoz, hogy a vállalat sikeresen lecserélje az egykor eredményes stratégiáját egy új stratégiára:

- a vállalat vezetésének észlelése,
- az iparág folyamatos monitorozása,
- a változások végrehajtása, a versenyben maradás feltételeinek megteremtése.

A szerzők hozzátesszik, hogy az innováció ösztönzése érdekében kvázi krízishelyzetet kell teremteni, zavarni és provokálni kell a szervezetet. Ez elősegíti, hogy a szervezet tagjai kibillenjenek a megszokott mindennapi üzletmenetből és megtörjék a status quo nyugalalmát.

Ekkor előbukkanhatnak olyan hibák, vélemények, sérelmek, adatok, amelyek jelentős mértékben hozzájárulhatnak az innovációs stratégia újragondolásához. Az innovációk lehetséges forrásait a 2. ábra mutatja, a teljesség igénye nélkül.

Az innováció forrása



Amint a 2. ábra is mutatja, számtalan forrása lehet az innovációnak, így menedzsment-szempontról mindent relevánsnak kell tekinteni. Azonban a racionalitás és kivitelezhetőség határain belül kell maradnia a vezetőknek, amikor arról dönt, hogy milyen ötleteket tart életképesnek. Ezért az innováció forrásaként felgyülemlett információ-tömeget többszöri szűrés és szelektálás után bocsájtják az innovációs folyamat elejére. More (2012) szerint túl sok vesztes ötletet támogatnak a vállalatok, ezért elmaradnak az innovációtól remélt hasznok. Az innovációmenedzsment aspektusából fontos, hogy a vezetés beavatkozzon és képes legyen nemet mondani az értékromboló projektekre, hiszen aligha lesz minden egyes ötletből pozitív megtérülésű projekt. Az ötletek szelektálása vagy a projektek leállítása azért nehéz feladat, mert az értékmérőként alkalmazott menedzsment-módszertanok, mint az eltúlzott projektkontroll és monetarizált teljesítménymérés, javában gátolják az innovációt és az alkotói szabadságot. Ezért a közgazdasági racionalitás sajnos sokszor kontraproduktívan hat az innovációra, hiszen az áttörő erejű újításokat nem lehet üzletileg paraméterezni és előre jelezni.

Az innováció helye a vállalati értékteremtésben

A folytonosan tetten érhető globalizáció felgyorsította az innovációs folyamatokat (Inauen – Schenker-Wicki, 2012). Az innováció hajtóerői, mint a folyamatosan rövidülő termék-életciklusok, az egyre szűkülő fejlesztési idők vagy a kritikus erőforrásokhoz való hozzáférés, arra ösztönzik a vállalatokat, hogy egyre fokozzák innovációs teljesítményüket.

Az innováció és a stratégia viszonyát egy egyszerű körforgáson keresztül lehet megérteni a legjobban. Az első és egyben legmagasabb szinten a vállalati stratégia

(corporate strategy) áll, ami a szervezeti célok definiálása mellett előírja a vállalat innovációs hajlandóságát és a fejlesztési költségvetést. Ezt követi az innovációs stratégia, ami tartalmazza a vállalat innovációs szakpolitikai céljait és a megvalósítás eszköztudományát (business strategy). Az egész stratégiai gondolkodásmód egy célrendszer-eszköztudomány kontinuumban zajlik, ahol a vezetőség kijelöli a célokat, és azok megvalósításához eszközöket rendel. Amennyiben az innovációs célok sikeresen megvalósulnak, a vállalat versenyelőnyre tehet szert. A versenyelőny ideális esetben többletprofittal párosul, ami értéknövekedést jelent a vállalat számára. Ez a körforgás nem egy egyszeri ciklus, hiszen a többletnyereség egy részét a tulajdonosok visszaforgatják a vállalatba, ahol a tőke egy része tovább növeli az innovációs kapacitást. Ezt a körforgást a 3. ábra mutatja.

talanságából, a folyamatok tervezhetetlenségéből, a finanszírozási szerkezetből, valamint a vállalati kultúrából fakadnak.

Általában az összes többi innovációval kapcsolatos kockázat szinte derivatív kockázati tényezőnek minősül, mivel levezethető az előbb említett négy törzskockázati faktorból. Ilyen derivatív kockázat lehet például a kockázattudomány hajlandóság csökkenése, a vezetői támogatás megszűnése, a kamatszintek ingadozása, a pályázati források apadása, a fluktuáció és így tovább.

A befektetésmenedzsment egy kellemesebb tevékenység, hiszen az innovációból származó pénzügyi hozam elosztásával és újra befektetésével foglalkozik. Azt a többletprofitot kezeli, ami a sikeres innovációs tevékenységnek köszönhetően áramlik be a vállalat-

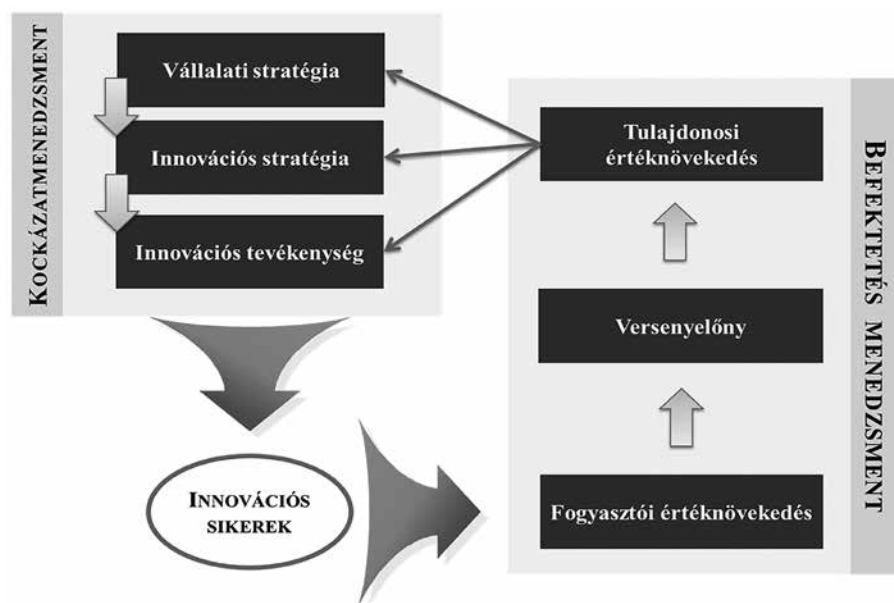
ba. Érdeemes megjegyezni, hogy az innováció komoly pénzügyi ismereteket kíván meg, ugyanis az innováció a kezdeti szakaszban befektetési döntések sorozatát tárja a vezetés elé (CAPEX). Majd egyre inkább a gyártás felé haladva ez a döntési fókusz áthelyeződik a befektetésről a működési költségek menedzselésére (OPEX). A pénzügyi fedezet megteremtése és a megtérülés biztosítása komoly szakértelmet igényel, hiszen mindenfajta vállalati akciónak az a célja, hogy növelje a vállalat pénzügyi teljesítményét, és értéket teremtsen.

Az innováció, természetét tekintve, egy olyan aktív tudásalapú tevékenység, ami egy szisztematikus munka eredmé-

nye (Iványi – Hoffer, 2010). A tudásalapú tevékenység azt jelenti, hogy az innováció középpontjában a gondolkodás áll. Ennek függvényében könnyen belátható, hogy az innovációt integrálni kell a vállalati stratégiába, ugyanis ez nem egy parciális üzleti tevékenység, hanem az egész működési politikát átszövő, kultúrateremtő képesség.

Az innováció engedélyezése, eszméje felülről jön (corporate strategy), de a funkcionális területek (business strategy) sokkal közelebb vannak a fogyasztóhoz, így ők tudják operacionalizálni az innovációs stratégiai célokat. A célok kitzúzése és a megvalósítás feltételrendszerének kialakítása felsővezetői szinten történik, annak érdekében, hogy az innovációban valamennyi

Az innováció és a stratégia viszonya



A kockázat-hozam reláció a ciklus elején a kockázati oldalt hozza előtérbe, majd az ezt követő megtérülési szakasz a hozamok realizálását teszi hangsúlyosabbá. Ez logikus, mert a stratégiai döntések sokkal nagyobb bizonytalanság közepette születnek, mint a már félkész innovációkról szóló operatív termelési döntések. Pénzügyi szempontból közelítve az innovációalapú stratégiáknak alapvetően két fő pillére van: a kockázatmenedzsment és a befektetésmenedzsment. A kockázatkezelés a korai, bizonytalan kísérleti szakaszban nélkülözhetetlen, annak érdekében, hogy csak ésszerű mértékű kockázatokat vállaljon fel a vállalat, olyat, ami nem veszélyezteti a működést. Az innovációs kockázatok többnyire a szabályozási feltételrendszer bizony-

3. ábra

szervezeti egység el tudja látni a ráeső feladatokat. Az innováció stratégiai szinten való kezelése azt jelenti, hogy az innovatív gondolkodásmód és az innovációs hajlandóság átjárja az egész szervezetet.

Az innovációs stratégia mozgásterének kijelölése

Mielőtt adott vállalat elkötelezné magát egy bizonyos innovációs stratégiai irány mellett, azelőtt érdemes sorra venni azokat a hatásokat, amelyek befolyásolhatják ezt a döntést. Az előzőekben már kifejtésre került, hogy hol helyezkedik el az innovációs stratégia a szervezet központi stratégiáján belül. Most azonban azt szeretném bemutatni, hogy milyen tényezőket kell mérlegelni, mielőtt meghatározzuk a vállalat innovációval kapcsolatos stratégiai irányultságát. Ezt az innováció tartalmi illesztésének nevezem, hiszen feltárássra kerülnek azok a tényezők, amelyek aktívan alakítják a vállalat innovációs stratégiája körül lebegő döntések végkimenetelét.

A 4. ábra jól modellezi, hogy a szervezet a jelenlegi működési körből (tényállapot) kíván eljutni egy kívánatos jövőbeni állapotba (tervállapot). A sikeres átmenetet az innováció biztosítja a vállalat számára. Ahhoz, hogy ez a változás valóban sikeres legyen, számba kell venni az innovációs stratégia tartalmi elemeit, amelyek orientálják a vállalatot, hogy milyen innovációs stratégiát válasszon. A stratégia tartalmának feltárása után már körvonalazódnak azok az érvek és ellenérvek, amelyek végül a megfelelő stratégiai irány felé vezetik a szervezetet.

Ezek a tartalmi elemek a következők:

- **szervezeti képességek:** Számba kell venni a vállalat belső adottságaiból fakadó erősségeket és gyengeségeket, annak érdekében, hogy tisztán látszódjon, milyen termelési tényezőket és milyen mértékben érdemes az innováció szolgálatába állítani. Cél az erőforrás-allokációra vonatkozó döntések megala-
pozása.
- **külső feltételrendszer:** Kellő figyelmet illik szentelni a külső feltételrendszer megértésére, mert a vállalat nem passzív a környezetével szemben, ezért az

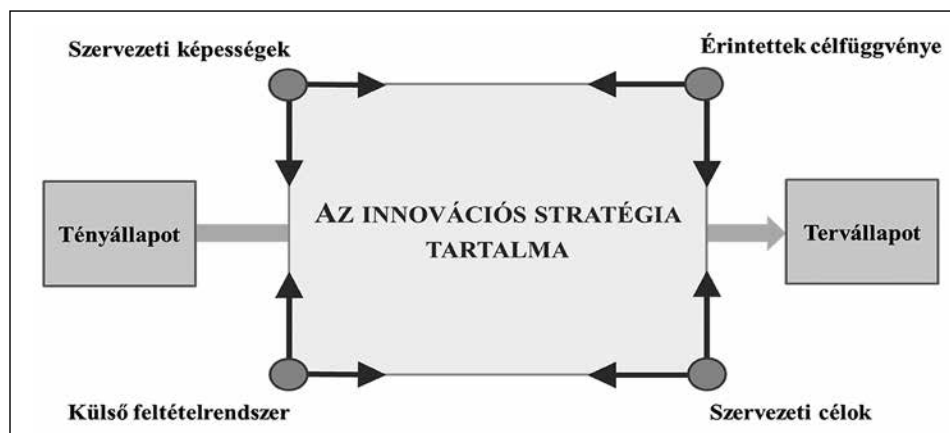
üzleti környezet trendjei, a kormányzati politika, a szabályozás, a társadalmi trendek és a nemzetközi közösségi politikák egyszerre fejtik ki hatásukat a vállalat innovációs törekvéseire. Cél az innovációs ökoszisztéma megértése és a külső erőforrások feltárása.

- **érintettek célfüggvénye:** Mivel az innováció egy magas kockázatú tevékenység, ezért számításba kell venni, hogy az egyes érintettek miként viszonyulnak ehhez, hiszen a kockázattűrési képesség érintett csoportonként változik. Érdemes feltárni az egyes érintettek hatalmi befolyását és érdekeltségi rendszerét, mert mindenki mást vár el a vállalattól, úgymint a bank a likviditást, a tulajdonos az osztalékot, a menedzsment a hatalmat és a státust, az alkalmazottak a biztonságot, a fogyasztók az értéket, és lehetne még sorolni. A célegyezőség megteremtése egy központi vezetői feladat, ami az innovációs stratégia kidolgozásakor kiemelt figyelmet érdemel. Cél a szervezeti és szervezeten kívüli ellenállás csökkentése.
- **szervezeti célok:** A vállalat küldetése, jövőképe és az összvállalati stratégiai célok szintén kritikus sikertényezők az innováció vonatkozásában, ugyanis az innováció mint alrendszer működik a szervezeten belül, ezért a funkcionális integráció és a célkongruencia megteremtése elengedhetetlen a stratégiai tervezés során. Az innováció ugyanis egyedül nem képes előteremteni a vállalati versenyképességet, csak akkor, ha összhangban van a vállalat rövid, közép- és hosszú távú céljaival. Cél a vállalati funkciók közti harmónia megteremtése.

A vállalat vezetése alapvetően arra törekszik, hogy ezeket a tényezőket mélységében feltárja, és az így ka-

4. ábra

Az innovációs stratégia tartalmi kérdései



Főáramlatbeli innovációs stratégiák

Szerző	Stratégia neve	Stratégia jellemzője
Rogers 1960	Élenjárók (Pioneers)	Jellemző a saját kutatási tevékenység, a valós technológiai színvonal kiépítése.
	Gyors követők (Quick followers)	Az innovatív tevékenység középpontjában a technológiai módosítások, a minőségjavítás és a költségsökkentés állnak.
	Felzárkózók (Latecomers)	Többnyire a visszajelzések alapján problémamegoldó innovációkat végeznek, ami ráncfelvarrás típusú tevékenység.
Jaruzelski – Loehr-Holman, 2012	Igénykeresők (Needseekers)	Az artikulált és a nem artikulált fogyasztói igények folyamatos fürkészése áll a tevékenység fókuszában, valamint ezen igények elsőként való kiszolgálása (Apple, Procter & Gamble).
	Piackövetők (Market readers)	Folyamatos piacfigyelés mellett az inkrementális innovációkkal igyekeznek betörni a piacra (Hyundai, Caterpillar).
	Technológiai vezetők (Technologydrivers)	Alapvetően technológiai kiválóságra törekvő vállalatok, melyek innovációs potenciálja a K+F-ben rejlik. Egyaránt megjelennek korszakalkotó innovációkkal és kisebb újításokkal.

pott információkat az innováció szolgálatába állítsa. Sajnos sok esetben ezek a befolyásoló faktorok olyan absztrakciós szinten vannak, hogy komoly akadályokba ütköznek mérni, menedzselni és befolyásolni ezeket. Azonban ha sikerül, akkor a vezetés képes lesz lehatárolni az innovációs stratégia mozgásterét és kijelölni azokat a potenciális irányokat, célokat, törekvéseket, amelyek reálisan elvárhatók az adott szervezettől. Fontos lépés ez a vállalati stratégia és az innovációs stratégia tartalmi illesztése szempontjából, mert a mozgáster kijelölése egyben lehetőséget ad arra, hogy kizárják azokat a fölösleges hatásokat, amelyek nem egyeztetettek össze a vállalat tevékenységével. Amennyiben ez megtörténik, a szervezetben automatikusan kialakul egyfajta innovációs fókusz, ami lehetővé teszi, hogy csak olyan piaci eseményekre reagáljon a vállalat, ami valóban hatással van a szervezetre, valamint ne pazarolja az erőforrásait olyan akciókra, melyek nem teremtenek valós gazdasági értéket.

Konvencionális innovációs stratégiák

Amikor innovációról és stratégiáról van szó, akkor először érdemes elgondolkodni azon, hogy a vállalat egyáltalán milyen impulzusok hatására kezd el innoválni. Erre alapvetően kétféle válasz lehetséges (Chikán, 2008; Capan, 2009). Első esetben lehet, hogy a vállalatnak új vagy látens igényeket sikerült azonosítani a piacon, amelyekre még nincsenek kiforrott termék-szolgáltatás kombinációk. Ez az eset a piacvezérelt innovációs tevékenység (market pull). Megjelenési formái alapján megkülönböztetünk teljesen új piaci szegmensek kiszolgálását, valamint egy régi, rosszul

kiszolgált szegmens kiaknázását, immáron új, magasabb színvonalú termékekkel/szolgáltatásokkal. A másik eset, amikor az innovációs tevékenység egy olyan problémára ad praktikus, tudományos választ, amit a piac nem ismer. Ezt technológiavezérelt innovációnak nevezzük (technology push). A technológiavezérelt innováció igénykeltő, szükségletteremtő tevékenység, tehát manipulatív módon vezet rá a fogyasztókat jövőbeni szükségleteikre. Valójában ez egy fordított stratégia, hiszen a vállalatok nem a fogyasztói igényekhez igazítják a termelést/szolgáltatást, hanem ők maguk teremtik meg az igényeket. A technológiavezérelt innováció még nem artikulált fogyasztói igényeket tár fel, míg az piacvezérelt innováció artikulált, de még kielégítetlen igényeket igyekszik felkutatni. Mára a vállalat fogyasztóorientáltságát nem csupán a marketingtevékenység képezi le, mert az innováció és a marketing együttes erővel tolja a vállalatot a keresletnövekedés irányába. Egyszóval a piacvezérelt megközelítés jelképezi a keresleti oldalt, míg a technológiavezérelt a kínálati oldalt. Az a közös bennük, hogy mindkét csapásirány a szunnyadó keresletet igyekszik felrázni és aprópénzre váltani.

Napjainkban a vállalatok innovációs közelítéseiben mindkét áramlat intenzíven jelen van. Ezt a jelenséget kettős hajtású innovációnak nevezzük (Buzás, 2007), amikor egyik irányból az igénykeresés és az eladhatóság befolyásolja az innovációs tevékenységet, míg másik oldalról a technológiai fejlesztések és a gyártható termékek. A kettős hajtású innovációs modell ötvözi a marketingmenedzsment és a technológiamenedzsment eszköztárát.

Ebből következően két szerzőcsoport innovációs stratégiáit mutatom be, amelyeket az 1. táblázat foglal össze.

Ezenfelül Drucker, Freeman és Chikán is alkottak különböző szempontrendszer szerint besorolt innovációs stratégiákat, de ezek nem kerülnek bemutatásra, mert a táblázatban összefoglaltak mutatják a fő áramlatot, és minden tudományos mellékszál, ennek egyfajta továbbragozása. Más szerzők egyéb bontásait be lehet sorolni ebbe a felosztásba. Ezenfelül a táblázat jól mutatja, hogy 52 év elteltével is érvényesek a bemutatott innovációs stratégiák.

Alternatív innovációs alapstratégiák

A továbbiakban egy finomított kategorizálási rendszert mutatok be, ami többdimenziós logika mentén rendezi a lehetséges innovációs stratégiákat. Az újfajta bontás lényege, hogy szintetizálja a szakirodalomban fellelhető stratégiákat egy saját keretrendszer alapján. Erre azért van szükség, mert a leggyakrabban használt hármas bontás, szerintem, tovább árnyalható, fontosnak tartom a lehetséges átmenetek kiemelését.

Az 5. ábrán látható, hogy ez az újfajta megközelítés három dimenzió mentén kategorizálja be a lehetséges innovációs stratégiákat:

Az innováció forrása szerint:

- *belső (zárt innováció):* Kizárólag saját tudásbázisra épülő innovációs tevékenység, a vállalat belső érintettjei végzik.
- *külső (nyílt innováció):* Kívülről érkező ötletek figyelembevétele, együttgondolkodás a vevővel, szállítóval, partnerrel. A vállalat tulajdonképpen megnyílik a külvilág felé és igyekszik kiszélesíteni saját tudásbázisát. Ennek a legkézenfekvőbb platformja az internet (közösségi oldalak, aktív honlapok, blogok stb.).

Az innováció hatása szerint:

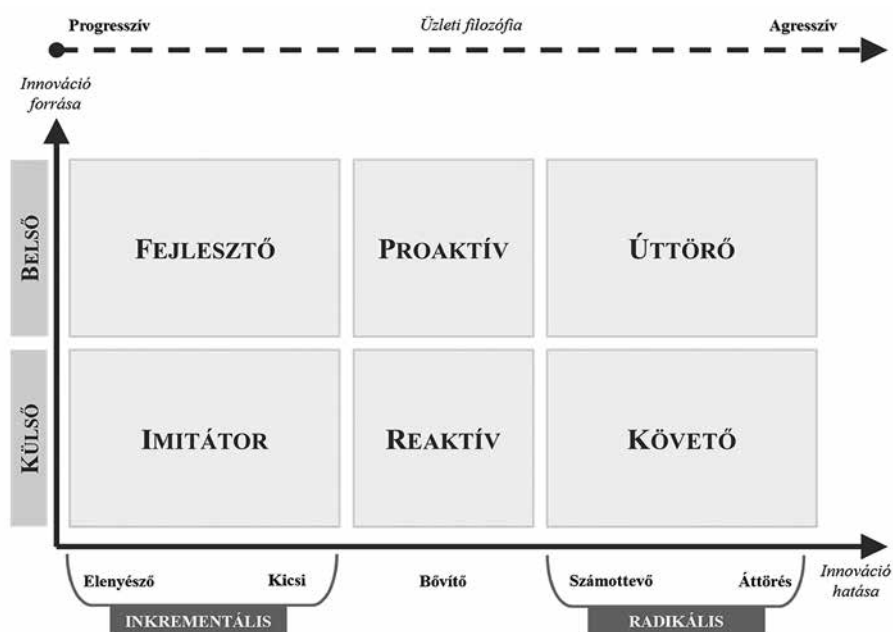
- *inkrementális:* Kis, apró fejlesztések, alacsony újdonságértékű megoldások. Kismértékű újítás.
- *radikális:* Ugrásszerű fejlesztések, magas újdonságértékű megoldások. Nagymértékű újítások.

III. Az üzleti filozófia szerint:

- *progresszív:* A versenyben maradás feltételeit igyekszik megteremteni, rendezett célok mentén, kombinatív szemlélettel közelíti az innovációt. Ez a filozófia a vállalat fennmaradását támogatja, ezért csupán kezelhető mértékű kockázatot hajlandó vállalni. A kis lépések politikája jellemzi, ahol az értékmegőrzés a cél.
- *agresszív:* Az abszolút versenyelőny megszerzése a cél, ezért kritikai személettel, spekulatív módon közelíti az innovációt. Igazi vállalkozói megközelítés, ahol a versenyelőny kiépítése áll a tevékenység középpontjában, amiért cserébe a vállalkozó hajlandó átlagon felüli kockázatokat vállalni. A nagy lépések politikája jellemzi, ahol az értékteremtés a cél.

5. ábra

Innovációs alapstratégiák



Lássuk, hogy mit jelentenek az egyes mezők:

Fejlesztő stratégia

A vállalat alapvetően saját ötleteit valósítja meg, alacsony újdonságértékű, inkrementális innovációk formájában. A stratégia elsősorban az apróbb minőségbeli javításokat, utókorrekciókat, illetve a költségsökentést célozza meg.

Például: könyvkiadók, sportszergyártók.

Imitátor stratégia

A vállalat elsődlegesen külső forrásokból érkező innovációk újraértelmezésével és finomhangolásával

innovál. Ezek többnyire inkrementális jellegű változások, amelyek nem adnak új értéket a fogyasztónak, ezért a termékeik és a szolgáltatásaik leginkább látszatinnovációként értelmezhetők. Itt egyértelműen fellelhetők az opportunisták magatartásjegyek.

Például: ázsiai textilipari vállalatok.

Proaktív stratégia

A vállalat saját fejlesztéssel rukkol elő, amelynek funkcionális hozzáadott értéke van a fogyasztó számára. Az újdonságértéke már érezhető a korábbi termékekhez képest. Az innováció mértéke már túllépte az inkrementális, de még nem érte el a radikális kategóriát. Ez a stratégia egy tradicionális középutas lehetőség, ami a saját szervezeti képességekre épít. Ez az üzleti magatartás már megában foglalja a látens piaci igények feltérképezését.

Például: mobiltelefon-gyártó cégek széria újításai, laptopgyártó vállalatok széria újításai.

Reaktív stratégia

Ez a stratégia megegyezik a proaktív stratégiával, azzal a különbséggel, hogy nem saját technológiai vagy piaci észlelésre épít, hanem külső forrásból érkezőre. Azonban továbblép az imitátor szerepen, hiszen érdemi funkcionális bővítést hajt végre az adott terméken vagy szolgáltatáson.

Például: távol-keleti műszaki cikkek gyártó vállalatok.

Úttörő stratégia

Ez a stratégia minden szempontból igazi vállalkozói teljesítmény, hiszen a legnagyobb újdonságértéket teremti, radikális és belső forrásokra támaszkodik. Ez azt jelenti, hogy ezeknél a vállalatoknál az innovációs funkció a lehető legmagasabb szakmai szinten működik. Figyelik a piaci mozgásokat, igyekeznek feltárni a fogyasztói igényeket, és ezeket újszerűen megválaszolni, akár egy kirobbanó technológiai újítás vagy egyéb szolgáltatások formájában. Ezek a vállalatok iparágformáló erővel rendelkeznek, és a sikeres innovációik gyakran teljes mértékben átszabják a szektor működési szabályait és uralkodó trendjeit. Ez az innovációs stratégia a paradigmatis innovációs teljesítmény lehetőségét hordozza magában, amikor a vállalat szinte forradalmasítja az adott terméket, szolgáltatást, folyamatot.

Például: originális termékekre specializálódott gyógyszeripari vállalatok, autógyárak, elektronikai cikkek gyártó cégek.

Követő stratégia

A vállalatok a követő stratégia mentén is komoly szakmai munkát végeznek azzal a különbséggel, hogy az alapötlet vagy az alapkoncepció, amit radikálisan megújítottak, nem belső forrásból származik. Támasz-

kodnak más vállalatok, kutatóintézetek vagy egyetemek eredményeire vagy félmegoldásaira, és ezeket radikális mértékben átalakítva, továbbfejlesztve jelennek meg velük a piacon.

Például: szoftverfejlesztő cégek, spin-off vállalatok (egyetemi vagy kutatóintézeti elméleti eredmények továbbfejlesztése), zenei kiadók.

A stratégia formalizálásának dilemmája

Vezetői aspektusból azt az összefüggést lehetne megfogalmazni, hogy minél nagyobb az innováció hatása (mértéke), annál nagyobb a kockázata, de annál nagyobb jövőbeni hasznokkal kecsegtet. Természetesen ez nem törvényszerű, de az esetek döntő többségében megállja a helyét. Mindemellett, az innováció stratégiai kérdései kapcsán felmerül még egy gondolat, hogy lehet-e formális innovációs stratégiát készíteni a vállalatnak. Lehet-e formalizálni az innovációs stratégiát, van-e értelme, amikor maga a tevékenység pont a gyors reagáláson és a folyamatosan változó gazdasági impulzusokon alapszik? Vagy azért mégis érdemes egyfajta formalizált, elfogadott stratégiai irányvonalat adni a szervezetnek az innovációval kapcsolatban, hogy mindenki ugyanarra gondoljon. Furcsa dilemma ez, mert egy termelési stratégiánál elengedhetetlen, hogy mindenki értse az irányt, és ezt le tudják fordítani a végrehajtási szintre. Az innováció épp ellenkezően működik, hiszen a lényege az, hogy nem kell ugyanúgy gondolkodni a dolgokról, mint eddig, nem kell egyetérteni, lehet újítani, változtatni. Hogyan egyeztethető össze ez a tevékenység a stratégiai menedzsmenttel? A vállalatok többségének nincs olyan formális innovációs stratégiája, ami jól definiálja az összvállalati (corporate) és az üzleti egységek (business) hozzájárulását az innovációs tevékenységhez (Capozzi et al., 2010). Csírák, gyökerek, gondolatok, partizánakciók, egyéni vállalások vannak, de a formalizált, megtervezett, prioritizált és integrált stratégia nem igazán jellemző. A 2. táblázat mutatja az innovációs stratégiát érintő formalizációs lehetőségeket.

Véleményem szerint az improvizációs stratégiával érdemes közelíteni az innovációt, és csupán néhány mérföldkövet, értékmérőt és kockázatkezelési alapvetést érdemes lefektetni, hiszen minden egyéb vezetői intézkedés korlátozza a munkavállalók alkotói szabadságát, ami árt az innovációnak. Stratégiáról lévén szó, inkább azt gondolom, hogy a gondolkodásmód és a kultúra megváltoztatásán van a hangsúly. Az innovációbarát gondolkodásmód megteremti a hibázás lehetőségét, mert nem minden innováció lesz sikeres, de ha már nem lehet keresni egy innovációból, akkor a sikertelenségből megéri tanulni. A tanulószervezet

kialakítása elgörcsíti az akadályokat az innováció előtt, és lehet, hogy egy áttörés jellegű innováció éppen 4-5 sikertelen projektből táplálkozik. A stratégia, akár írásba foglalt (formális), akár improvizatív (informális), egyszerre befolyásolja a munkakörnyezetet és a gondolkodás szabadságát, ezek a tényezők elengedhetetlen kellékei egy innovációvezérelt vállalatnak.

A stratégia formalitásaiból azonban messzemenő következtetéseket nem szabad levonni, mert az a tény, hogy egy vállalatnál nincs formális, írásba foglalt stratégia, az önmagában nem predesztinálja a stratégia tartalmának minőségét. Tehát az improvizatív stratégia nem azt jelenti, hogy nincs stratégia, hanem azt, hogy a stratégia nincs kellőképpen artikulálva. Ebből az következik, hogy egy innovációs stratégia mindkét esetben lehet sikeres, azonban a túlzott formalitás könnyen csorbíthatja a munka szabadságfokát, mivel egy írásos iránymutatás már önmagában keretek közé szorítja a tevékenységet. Ami nem meglepő, hiszen ez a stratégia egyik célja. Kérdés csak az, hogy a stratégia milyen mértékű formalizálása támogatja leginkább az innovációs tevékenységet.

Az írásba foglalt és improvizációs stratégiák főbb ismérvei

Írásba foglalt stratégia	Improvizációs stratégia
<ul style="list-style-type: none"> • a biztos elemekre irányítja a figyelmet, • megvárja, amíg a célok tisztázódnak, • megfogalmazza a stratégiai dokumentumot, • követi az abban foglaltakat, • az érintettek passzív résztvevők, • a bizalom a felső vezetésben van. 	<ul style="list-style-type: none"> • feltárja a bizonytalan területeket, • nagyon gyorsan reagál, • az akción keresztül tanul, • új lehetőségeket alkot, • az érintettek input forrásnak tekinthetők, • a bizalom az adott terület résztvevőire helyeződik

Forrás: Kanter (2001: 10. old.)

Az innovációs portfólió kialakításának tanulságai

Láthatjuk, hogy a vállalatok milyen innovációs stratégiák közül választhatnak, de vajon milyenek az egyes stratégiák megtérülési mutatói? Nagji és Tuff (2012) friss kutatási eredményei alapján, a vállalatokat három osztályba sorolva, vizsgálta ezt a kérdést. Eredményeik szerint a magas innovációs teljesítményt nyújtó vállalatok között az innováció három megjelenési formáját különböztetik meg:

1. *maginnováció* (core): amikor jelenlegi terméket tökéletesítenek már meglévő fogyasztóknak, új a vevőnek kategória,
2. *határinnováció* (adjacent): amikor az innováció során a vállalat átlépi saját határait, és új erőforrásokkal, új vevőket céloz meg, új a vállalatnak kategória,

3. *transzformációs innováció* (transformational): amikor a piac számára teljesen ismeretlen, áttörés jellegű innovációkat mutat be a vállalat, új a piacnak kategória.

A kutatás végeredményeképp azt fedezték fel a kutatók, hogy azok a vállalatok, akik mindhárom típusú innovációs tevékenységet végeztek, ott a befektetett erőforrások aránytalan megtérülése volt megfigyelhető. A befektetett erőforrások mennyisége és a befektetésen realizált hozam inverz megtérülést mutat. Ami azt jelenti, hogy a legtöbb erőforrást felemészítő innovációs tevékenység produkálja a legkisebb megtérülést, és fordítva. Ez a piramisjelenség teljesen normális, hiszen nem minden ötletben van olyan formabontó potenciál, hogy megváltoztassa az egész iparági versenykörnyezetet, ezért amikor az innovációs portfóliót összeállítja a vezetés, akkor meg kell találni az egyensúlyt az inkrementális és a radikális innovációk között. A „70-20-10”¹ formula nem egy univerzális szabály, inkább egy iránytű, ami a jelenlegi egyesült államokbeli vállalati gyakorlatot mutatja.

2. táblázat

Ez az arány vállalatról vállalatra változik, de a legfőbb nehézség abban áll, hogy kevés vállalat képes ugyanolyan szinten menedzselni a portfólió mindhárom elemét. Az összefüggéseket a 6. ábra mutatja.

Következtetések

Mint ahogy a verseny immanens része a kapitalizmusnak, éppúgy az innováció is a vállalati lét építőköve. A modern piacgazdaság bár válságokkal tarkított környezet, mégis kapitalista alapon szerveződik. Ez a működési környezet ösztönzi a vállalatokat az újításokra, hiszen a befektetett tőke minél nagyobb megtérülésre törekszik. Annak érdekében, hogy a vállalatok tartani tudják a tempót a kapitalista versenykörnyezetben, ahhoz el kell hagyniuk a komfortzónájukat, és olyan bizonytalan kimenetelű projektekbe kell vágniuk, amelyek megalapozzák a vállalat jövőjét. Ehhez viszont szükség van innovációra. Az innováció egy stratégiai szinten vezérelt, komplex vállalati tevékenység, amely teljes mértékben áthatja a vállalati működést. Mára már nem kérdés, hogy az innováció az abszolút versenyelőny megszerzésének egyik záloga. A méretgazdaságosság, a márkaépítés és a hatékonyság eszméi mellett új sikerfaktorok körvonalazódnak a horizonton. Ezek a faktorok:

a gyorsaság, a rugalmasság, az integráltság, az innováció, az adaptáció, a tanulás és az értékfókusz. A vállalatok e sikerfaktorok mentén szervezik meg üzleti folyamataikat és igyekeznek minden olyan lehetőséget megragadni, amelyek a versenyképesebb piaci pozíció irányába tolják a szervezetet.

A cikk főbb üzenetei a következők:

- fontos megtalálni az innovációs tevékenység helyét a vállalatban, és stratégiai szinten becsatornázni az értékteremtő folyamatokba,
- az innováció sokszor nem jár kiváltságos piaci előnyökkel, hanem csupán a versenyben maradás alapfeltételeként jelenik meg,
- minden sikeres innováció növeli a versenyképességet, de nem minden sikeres innováció generál versenyelőnyt,
- az innovációs tevékenység alapfeltételeit a szervezeti kultúra, a kockázatvállalási hajlandóság, a munka szabadságfoka és a tanulószervezet alkotják,
- érdemes energiát fordítani az innovációs portfólió kiegyensúlyozására és a stratégiához való illesztésére, mert a befektetett erőforrások mennyisége és a befektetésen realizált hozam inverz megtérülést mutat.

A zárzó legyen egy idézet Darwintól, aki ennek a tanulmánynak a lényegét egy mondatban foglalja össze, ezzel korát jóval megelőzően rámutatva az innováció legfontosabb tanulságára.

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”
(Charles Darwin)

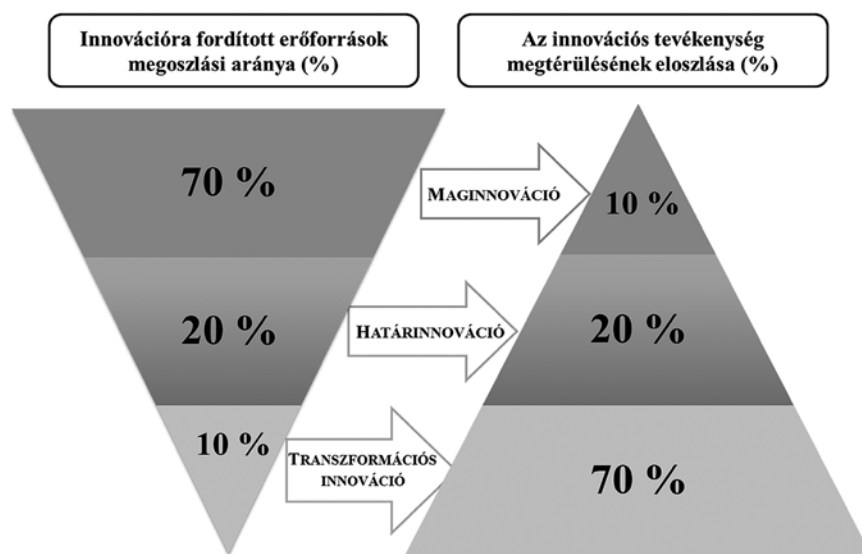
Lábjegyzet

¹ A felmérésből becsült átlag.

Felhasznált irodalom

- Burgelman, A.R. – Christensen, M.C. – Wheelwright, C.S. (2009): Strategic Management of Technology and Innovation. New York: McGraw-Hill
- Buzás N. (2007): Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó

Az innovációs piramis



Forrás: Nagji – Tuff (2012)

- Capan, C. (2009): Understanding the Business Environment. Harlow: Prentice Hall
- Capozzi, M.M. – Gregg, B. – Howe, A. (2010): Innovation and commercialization. Boston: McKinsey Global Survey
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Christensen, M.C. – Kaufman, P.S. – Shih, C.W. (2008): Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. Harvard Business Review, January: p. 98–105.
- Inauen, M. – Schenker-Wicki, A. (2012): Fostering radical innovations with open innovation. European Journal of Innovation Management, Vol. 15, Iss. 2: p. 212–231.
- Iványi A.Sz. – Hoffer I. (2010): Innováció a vállalkozásfejlesztésben. Budapest: Aula Kiadó
- Jaruzelski, B. – Loehr, J. – Holman, R. (2012): The 2012 Global Innovation 1000. Chicago: Booz & Company
- Jorgensen, F. – Ulhoi, P.J. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. Creativity & Innovation Management, Volume 19, Number 4: p. 397–404.
- Kanter, R.M. (2001): In times of uncertainty try improvising, in: European Business Forum Issue 8, Winter 2001/2. in: Mészáros T. (2010) Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban, Vezetéstudomány, XLI. évf. 4. szám
- More, R. (2011): What is successinnovation? Ivey Business Journal, July/August
- Nagji, B. – Tuff, G. (2012): Managing Your Innovation Portfolio. Harvard Business Review, May: p. 67–74.
- Rogers, E. (1960): Diffusion of Innovation Theory. in: Pakucs J. – Papnek G. (2006): Innovációmenedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség

MONDA Eszter – UGRAY Zsolt

AZ IKT-ESZKÖZÖKKEL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁK ÉS HASZNÁLATUK ELŐREJELZÉSE

A szerzők ebben a tanulmányukban az információs és kommunikációs technológiai (továbbiakban IKT) eszközök közül az asztali számítógépekkel (desktopok), laptopokkal (notebookok és netbookok), táblagépekkel és okostelefonokkal foglalkoznak. Az IKT-eszközök elterjedtségének vizsgálatánál meghatározó szerepet játszik a technológia jelenléte mellett a társadalom befogadóképessége. A technológia és társadalom kapcsolatát különböző módszerekkel és modellekkel mutatják be, melyek indokolják ezen eszközök növekvő használatának szükségességét. Ebben a tanulmányban a modellekből és a felmérésekből összeállított tényezők beépítésével és az általuk feldolgozott kérdőívek elemzése által kirajzolódnak minták és olyan összefüggések, amelyek magyarázatot adhatnak a különböző eszközhasználat okainak megértésére.

Kulcsszavak: információs és kommunikációs technológiai (IKT) eszközök használata, kutatási modellek, információtechnológia

Az információs és kommunikációs technológiai (továbbiakban IKT) eszközök rohamos elterjedése figyelhető meg az elmúlt tíz-tizenöt évben. A technológiai eszközök és források különböző készletét értjük információs és kommunikációs technológiák alatt, amelyek alkalmasak információk kommunikálására, előállítására, terjesztésére, tárolására és menedzselésére (Blurton, 1999). Az IKT-eszközök elterjedtségének vizsgálatánál meghatározó szerepet játszik a technológia jelenléte mellett a társadalom befogadóképessége. A technológia és társadalom kapcsolatát a SCOT-elmélettel, a Hype-görbével, Fred Davis TAM-modelljével és ennek Venkatesh-sel továbbfejlesztett TAM2 változatával, továbbá az UTAUT-moddellel mutatjuk be. Célunk az eszközök növekvő használatának tudományos modellek, felmérések alapján kiválasztott tényezőkkel történő bizonyítása.

A nemzetközi felmérések és tudományos modellek mellett saját kérdőívünk szolgál annak alapjául, hogy összefüggéseket állapítsunk meg a használati preferenciák és az egyének vélt ideális eszközhasználat között. Áttekintő képet adunk a várható jövőbeni irányokról és trendekről a magyar és globális helyzetet érintően. Az eszközök elterjedése mellett használatukra is helyezünk hangsúlyt. A következő kérdésekre kerestük a

választ: Milyen hatása van az egyik eszköz elterjedésének a többi eszközre? A technológia és társadalom viszonyát vizsgálva hogyan bizonyítható tudományos szinten ezen eszközök elterjedésének oka? A felhasználók preferenciája közül mely tényezők állnak szoros összefüggésben az eszközök használatával? Mennyi időt és milyen célra töltenek el a felhasználók?

Az információmenedzsment területén belül modellekkel, az üzleti világban felmérésekkel, előrejelzésekkel igyekeztek az előbb említett kérdések megválaszolására, de a mélyebb okokat és összefüggéseket a fentebb említett öt eszközre vonatkozóan eddig még tudomásunk szerint senki sem foglalta össze egy modellben. Ebben a tanulmányban a modellekből és a felmérésekből összeállított tényezők beépítésével és az általunk feldolgozott kérdőívek elemzése által kirajzolódnak minták és olyan összefüggések, amelyek magyarázatot adhatnak a különböző eszközhasználat okainak megértésére.

Irodalmi áttekintés

A társadalom és a technológia kapcsolatát tanulmányozva áttekintjük az alapmodelleket, amelyek a technológia társadalmi elfogadására (Venkatesh – Davis,

2000), a társadalmi konstruktivizmusra (Bijker, 1995; Klein et al., 2002) és a Hype-görbére (Gartner, 2010) hívják fel figyelmünket a mélyebb összefüggések megértése érdekében. E modellek mellett a jelenleg érvényesülő új technológiák befogadásával, elfogadásával kapcsolatos felméréseket is megvizsgáljuk, hogy rámutassunk, mely új jellemzők váltak fontossá. E szálak mentén a további összefüggések és új modellek felállítása válik lehetségessé.

Korábbi kutatások foglalkoztak már IKT-eszközök, például laptopok hatásaival. A laptophasználat előnye, hogy nagyobb a hallgatók motivációja és hajlandósága az együttműködésre, jobb kapcsolatok vannak a különböző tantárgyak között a linkelhetőség lehetősége miatt, a digitális megosztottság szűkül, a problémamegoldási képesség javul és az akadémiai teljesítményt támogatja (Finn – Inman, 2004; Lowther et al., 2003; Mitra – Steffensmeier, 2000). Ezek az eredmények azonban nem egyértelműek, ezzel ellentétes eredményeket felmutató tanulmányok is készültek (Fried, 2008; Gay et al., 2001). További fontos tényezők a társadalmi különbségekre gyakorolt hatások (Ferrer et al., 2011), a csoportos IKT-eszközökkel támogatott tanulás (Alvarez et al., 2011; Gay et al., 2001) és a környezetre gyakorolt hatások (Moberg et al., 2010).

Széles az irodalma a táblagépek hatásainak is (Twining – Evans, 2005; Weitz et al., 2006; Wise et al., 2006; Kerawalla et al., 2007; Koile – Singer, 2008; Galligan et al., 2010; Ifenthaler – Schweinbenz, 2013; Enriquez, 2010), de olyan irodalmat nem találtunk, amely egy részletesebb preferenciarendszert és a fentebb felsorolt eszközök kapcsolatát vizsgálta volna. Ennek a hiánynak a pótlására kezdtük megvizsgálni a felhasználók preferenciáit és eszközhasználatát, hogy összefüggéseket fogalmazhassunk meg, csoportokat térképezhessünk fel, és ezáltal jobban megérthessük az eszköz-preferencia kapcsolatát.

Elméleti háttér

Az IKT-eszközök elterjedtsége

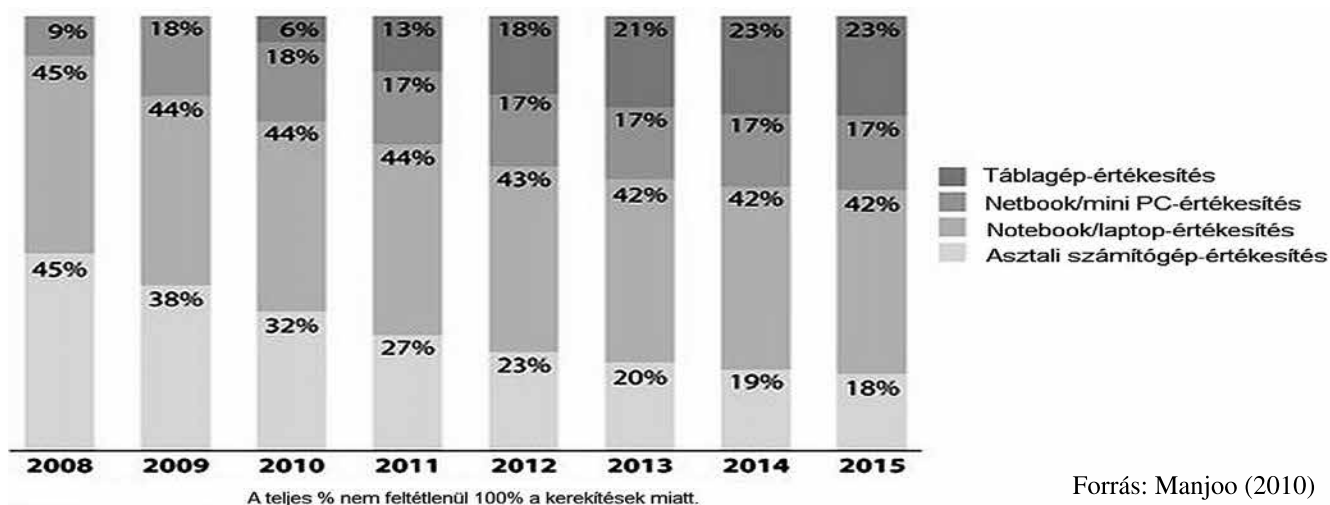
Az IKT-eszközökkel kapcsolatosan megvizsgáltuk, hogy mennyire terjedtek el jelenleg és mi várható a közeljövőben, mire használták ezen eszközöket, és más eszközök használatára ez milyen hatással van. Az 1. ábrán a desktopok, notebookok, netbookok és táblagépek eladási adatai és 2015-ig tartó előrejelzésük figyelhető meg az amerikai piacon a Forrester cég kutatása szerint. Az egyértelműség miatt kitérünk a notebook és netbook kategóriák közötti különbségekre és definiáljuk a táblagép és okostelefon fogalmát. A laptopokon belül beszélhetünk notebookról

vagy netbookról. Alapvető különbség a méret és a kapacitás. A netbookok képernyőmérete általában tíz hüvelyk (inch) alatti, súlyuk 1,2 kg-nál kevesebb, és nem lehet rajtuk erőforrás-igényesebb szoftvert futtatni. A netbook kiválóan alkalmas e-mailek olvasására, zenehallgatásra, fotók nézegetésére és irodai munkára (Chester, 2008). Ideális eszköz az internetezésre és arra, hogy a hallgatók on-line kutatásra használják, kommunikálásra, szociális kapcsolatépítésre és irodai alkalmazásokra (Merritt, 2008). Táblagépek alatt értjük azokat a személyi számítógépeket, amelyek rendelkeznek vezeték nélküli internettel, érintőképernyő-felülettel, emellett tipikusan kisebbek, mint a netbookok és nagyobbak, mint az okostelefonok. Ezen eszközökhöz csatlakoztathatók billentyűzetek, illetve integrált billentyűzetük van, képesek kézírás funkcióra digitális tollal vagy íróvesszővel. Alan Key, aki a Xeroxnál dolgozott, vetette fel a táblagépek ötletét még 1971-ben (Schanks, 2013). Az első, szélesebb körben elterjedt táblagépet az Apple árulta (Holwerda, 2010). Technológiai előnye ezen eszközöknek az elem élettartamában, a kijelző felbontásában, a kézírást felismerő szoftverben, a hosszabb memóriában és a vezeték nélküli internetkapcsolatban mind megfigyelhető (Search Mobile Computing, 2012).

Az okostelefonok olyan mobiltelefonok, amelyeknek integrált számítógépük van és képesek webböngészésre, valamint szoftver-alkalmazások futtatására. Az első okostelefon az IBM Simon névre keresztelt készüléke, volt 1992-ben. A mai okostelefonok még számos funkcióval rendelkeznek, mint az érintőképernyő, vezeték nélküli internet és beépített digitális kamera. 2008-ban már a notebookok mellett a netbookok egyenlő arányban szerepeltek és 9%-os részesedéssel jelentek meg a még kisebb netbookok is, amelyeknek eladási részesedése a következő évre megduplázódott. 2010-ben már megfigyelhetők 6%-os részesedéssel a táblagépek eladásai, amelyek folyamatosan nőni fognak, 2013-ra már 21%-os részesedéssel a notebookok után a második pozíciót foglalhatják el (Manjoo, 2010).

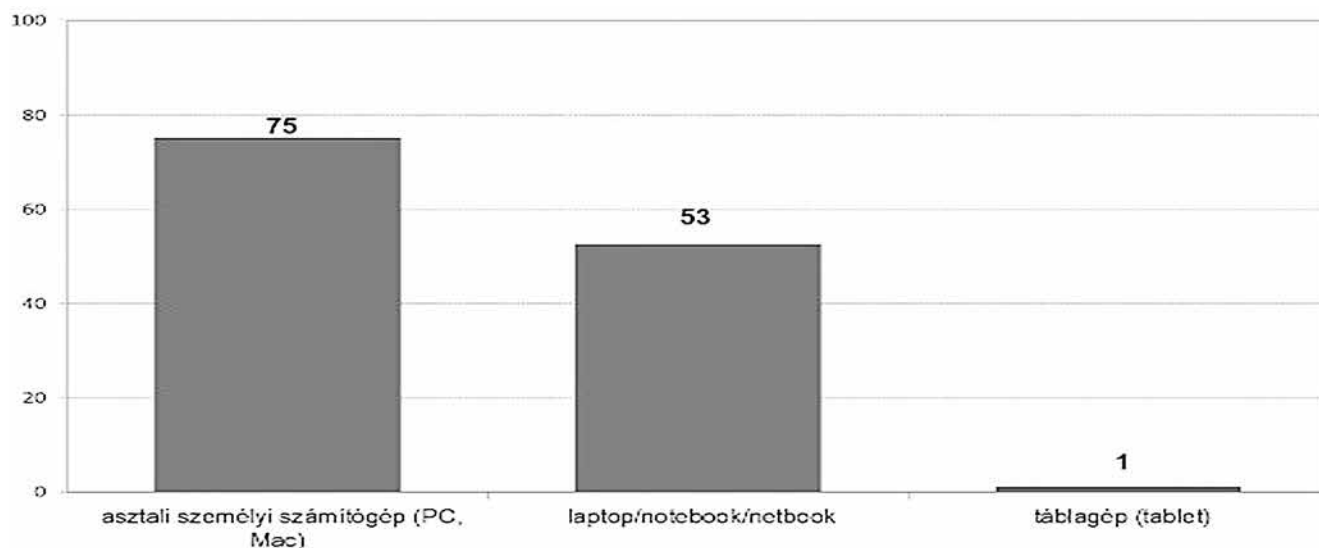
A táblagépek terjedtek el a legkevésbé. Piacukat 2010-ben az iPad uralta 90%-os aránnyal, 2011-ben 82%-kal. De 2011 végére a globális piaci részesedése csökkent 68%-ra, majd 2012 januárjára 58%-ra, és az Android tablet PC nőtt 29%-ról 39%-ra az előző évihez képest (Fierece mobile content, 2011). Az iPad eladásokból származó bevétel 9,5 milliárd dollár volt a 2010-es évben, ami több mint 15 millió iPad-ot jelentett. Már 2011 elején is megközelítőleg 65 000 iPad specifikus alkalmazás volt elérhető (Molen, 2011). A 2. ábrán látható, hogy 2011-ben a magyar lakosság 1%-a használt

Előrejelzés az IKT-eszközök eladásáról (%) 2008–2015,
Forrester-kutatás



Forrás: Manjoo (2010)

Az eszközök elterjedése (%) Magyarországon



Forrás: Kutató Centrum (2011)

táblagépet és 4%-a tervezte egy éven belüli használatát a magyar Kutató Centrum „Tablet Report” felmérése alapján, ahol a teljes minta 2214 fő volt. Sokan még nincsenek tisztában azzal, hogy ezek az eszközök milyen előnyökkel járnak, a megkérdezettek 30%-a szinte semmilyen szinten nem tudott ezekről az előnyökről (Kutató Centrum, 2011).

Az eszközök használata

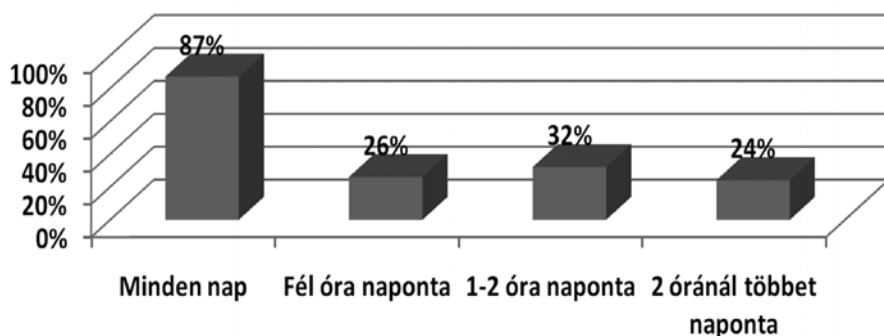
Az iPad tulajdonosok a brit Seven’s ‘Generation i’ felmérése alapján, melynek során 1007 iPad tulajdonost kérdeztek meg, 35%-kal kevesebbet használták a szá-

mítógépüket, 39%-kal kevesebbet laptopjukat, mióta megvásárolták ezt az eszközt (Seven, 2011). A 3. ábrán látható adatok összefüggésbe hozhatók az előző felmérés adataival, ahol előre jelezték, hogy 2011-ben a 2010-es évhez képest a táblagépek eladási részesedése 7%-kal nőtt, a laptopoké 5%-kal csökkent.

A tulajdonosok 87%-a minden nap használta 2011-ben az iPadjét, 26%-a fél órát naponta és 32%-a 1-2 órát naponta, 24%-a több mint 2 órát naponta. Az adatokból megállapítható, hogy a vizsgált felhasználók mindennapos életébe beépültek szervesen ezen eszközök, azonban csak 24%-uk használta hosszabb időn keresztül (Seven, 2011).

VEZETÉSTUDOMÁNY

iPadek használata brit felmérés alapján



Forrás: Seven (2011) alapján saját szerkesztés

Tökéletes eszköz az iPad a relaxálásra, mert mobilis, 69%-uk a válaszadóknak a hálószobában, 42%-uk a konyhában, 20%-uk a fürdőszobában használta leginkább (Seven, 2011). A táblagépeket a médiafogyasztás és szórakoztatás céljából hozták létre (Fiercemobilecontent, 2011). A brit felmérés szerint a felhasználók 3%-a főleg szórakozásra használta táblagépét, és csak 18%-a funkcionális céllal (Seven, 2011).

A használat (4. ábra) többféle céllal valósult meg: 75%-uk böngészett a neten, 63%-a használta e-mailezésre, 48%-uk játékokra, 41%-uk közösségi hálózatokra, 29%-uk termékek és szolgáltatások kutatására, könyv-olvasásra (25%), zenehallgatásra (21%) és vásárlásra (19%), magazinok olvasására (13%), munkára (13%) és tv-nézésre (11%) (Seven, 2011).

A Mashable technológiával foglalkozó oldalán iPad pilot projektek alapján összefoglalták, hogy melyik az a hat ok, amik mellett szólnak, hogy a táblagépek felkészültek az oktatásban való használatra. A táblagép alkalmas eszköz arra, hogy szövegalapú könyvet néz-

3. ábra

zünk, mert jobban integrált tanulási tapasztalatot képes nyújtani azáltal, hogy képes az e-könyv funkcióra, képek, videók lejátszására és audioanyagok meghallgatására. Az osztálytermek is készen állnak a táblagépek befogadására, mert már évek óta használt okostelefonokon megszokhatták a diákok az érintőképernyő használatát, ezért könnyen befogadják az új technológiát. A táblagépekkel megvalósítható egy mobil tanulói

életstílus, mivel a táblagépek vékonyak, könnyűek, kis helyen elférnek, ezért egyszerűen hordozhatók, és emellett gyorsan ki- és bekapcsolhatók, egyszerűen lehet őket bárhol használni.

A táblagépeknek versenyképes szoftverjük van, és számos oktatási alkalmazás használható segítségükkel. A táblagépek képesek integrálni az oktatással az információtechnológiai (továbbiakban IT) trendeket, mivel a felhőalapú megoldást támogatják, és az eszközökkel lementhető interneten az adatok, és el is érhető. A táblagépek egyre elérhetőbbekké válnak az árakat figyelembe véve (Masable Tech, 2011).

A Nielsen Wire 2011-es kutatásában kimutatták, hogy más eszközök használatát szorítja ki a táblagép. A felmérés adatai alapján a felhasználók 35%-a nem használta, vagy kevesebbet használta az asztali számítógépét, mióta táblagépe van (5. ábra). Ugyanez a megállapítás igaz a laptopokra 32%-ban és az okostelefonokra 13%-ban. Ez az adat arra is utal, hogy ezeknek az eszközöknek magas a hasznossági szintje.

4. ábra

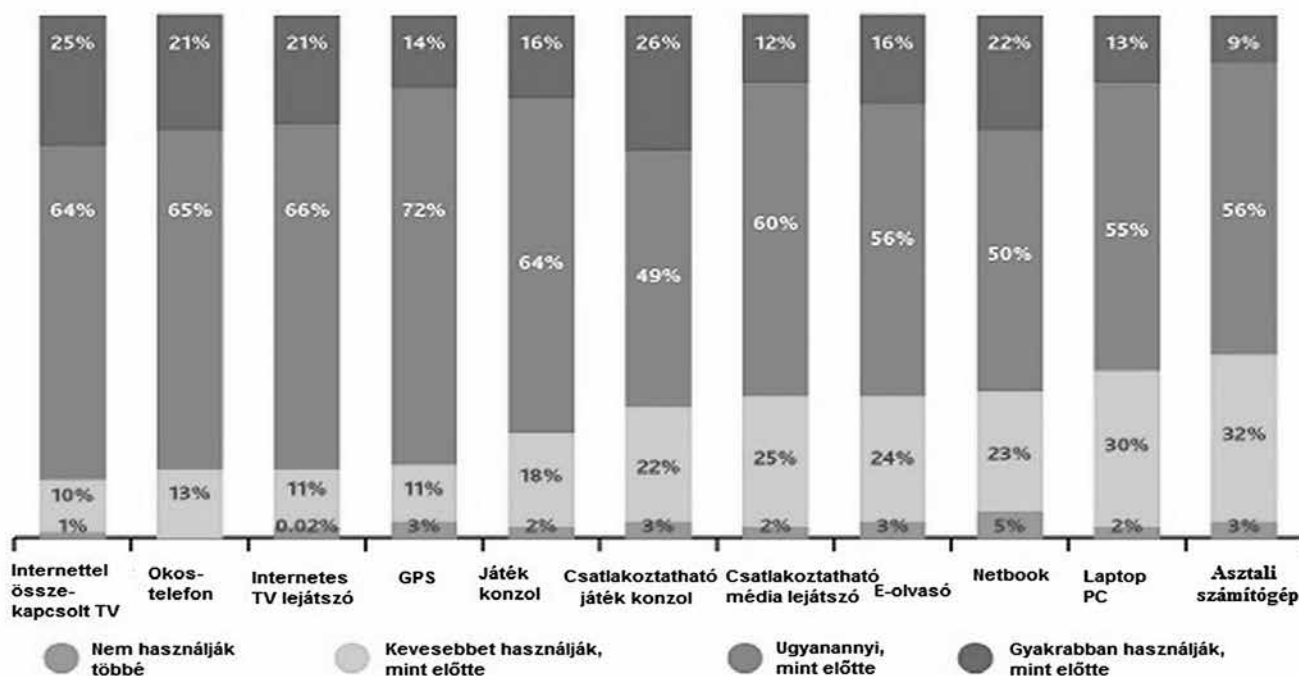
iPadhasználat



Forrás: Seven (2011) alapján saját szerkesztés

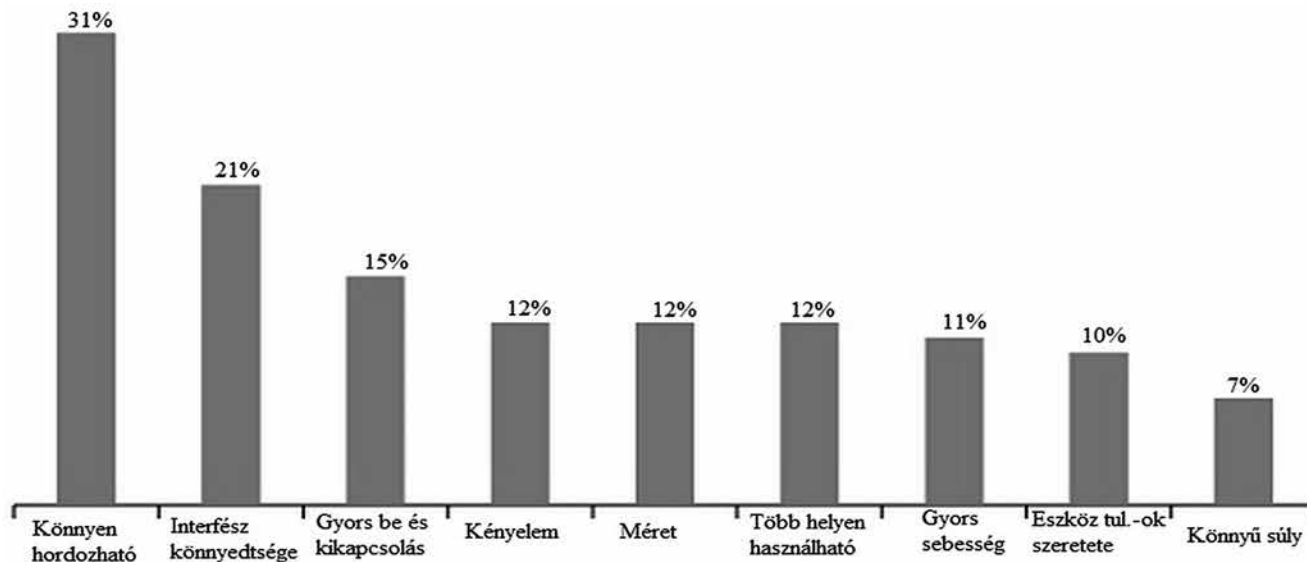
Ugyanezen Nielsen-kutatás szerint megvizsgálták (6. ábra), hogy a felhasználók 77%-a miért választotta szívesebben a táblagépet a lappal és asztali számítógéppel szemben. Az okok között főként a hordozhatóságot, a könnyű interfészt és a gyors ki- és bekapcsolást választották, további fontos szempont volt a megfeleltetés (más eszközökhöz vagy alkalmazásokhoz), a méret, több helyen is használható, gyors sebesség, az eszközök tulajdonságainak szeretete (naplár, alkalmazások stb.), a könnyű súly.

A táblagépek hatása más eszközök használatára



Forrás: Nielsen Wire (2011)

Okok a táblagépek használatára a PC/laptopokkal szemben



Forrás: Nielsen Wire (2011)

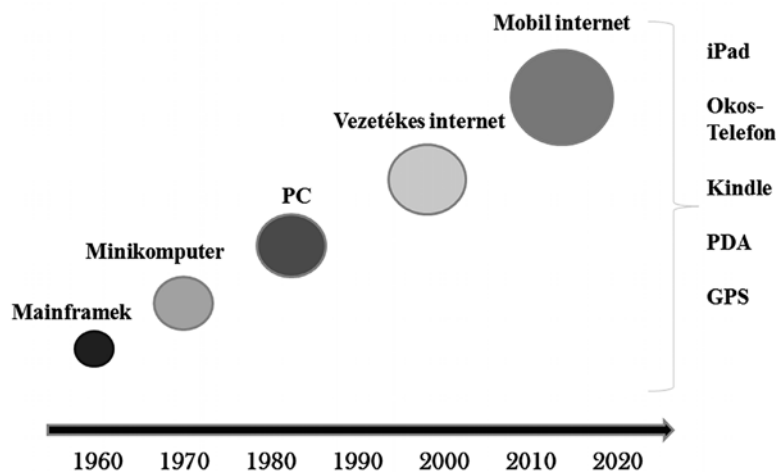
Globális trendek

Megfigyelhető a Morgan Stanley 2010-es felmérése alapján (7. ábra), hogy az egyre kisebb eszközök hódítottak. Ezen eszközök már olyannyira kicsik, hogy mobilitást, valós idejű (real-time) jelenlétet tesznek lehetővé. A mobilinternet megadja a folyamatos össze-

köttetést, amelyet élvezhetünk a lekicsinyített eszközeinkben. Közben az integráció folyamatosan növekszik, és egy eszköz képes egyre több alkalmazást magában foglalni, mint a táblagépek (pl. iPad) is. Az új számítástechnikai ciklusban már a teljesítmény növekszik, a mobilitás növekszik, az árak csökkennek és a szolgáltatások bővülnek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Globális trendek



Forrás: Morgan Stanley Reserch (2011)

A különböző ciklusok időközönként váltják egymást, időbeli állandóságuk alapján ezeket máshogy nevezték el (8. ábra). A személyi számítógépek fénykora az 1980-as évektől a XXI. század elejéig tartott, megközelítőleg 20 évig. A laptopok a XX. század elejétől még napjainkig is nagy számban jelen vannak, azaz több mint tíz éve. Már megfigyelhető a trend, hogy az okostelefonok és táblagépek felváltják ezen eszközöket. Az előzőekben leírt adatok igazolják azt a tényt, miszerint az új eszközök használata által csökken a laptopok használata. A táblagépek oktatási eszközként való bevezetése is azt mutatja, hogy egyre nagyobb jövője van ezeknek a pc-knek. A táblagépek pár éve kezdtek el ténylegesen elterjedni, és ha megfigyeljük a személyi számítógépek vagy a laptopok életciklusát, akkor 10-15 éves ciklusban is gondolkodhatunk. A technológiai folyamatok azonban felgyorsulnak, és előfordulhat, hogy hamarabb következik be fordulópont. Azonban a táblagépek méretéből adódóan az okostelefonok nem képesek ugyanazt az élményt visszaadni a képátló mérete miatt, és kapacitásuk is korlátozottabb; a laptopok viszont nagyobb súllyal és kevésbé mobilis felépítéssel rendelkeznek.

A technológia és a társadalom kapcsolata

A technológia és a társadalom folyamatos kölcsönhatásban vannak. Ezeket a kölcsönhatásokat különböző tudományos modellekkel igyekeztek és igyekeznek leírni. A létező elméletek közül vizsgálatunk szempontjából jelentősek a TAM- és a SCOT-modellek. A táblagépek már régóta léteznek, de nem terjedtek el szélesebb körben. Ennek oka egyrészt a Hype-görbében bemutatott jelenséggel is magyarázható, és olyan elméletek-

7. ábra kel, amelyek azt fogalmazzák meg, hogy a technológiák mitől válnak elfogadottá.

A SCOT-modell

A SCOT-modell¹ (Bijker, 1995) a társadalmi elfogadás modellje, amely a műszaki innovációk részének tekinti az emberi közösségeket is. A technológia megjelenése ugyanis nem vonja maga után a technológia elterjedését is. Ennek a modellnek fontos eleme az RSG, azaz Relevant Social Group, releváns szociális csoport. A releváns társadalmi csoport a társadalom azon része, amelynek az adott technológia megoldást jelenthet problémáira, azaz érdekeltek a technológia megvételében. A társadalmi szerkezet folyamata a technológia. A technológia fejlődésének elemzéséhez

és megértéséhez fontosak a nem technológiai tényezők. A „szociotechnológia” fogalom lényege, hogy a technológia társadalmilag építkezik és a társadalom technológiailag építkezik (Bijker – Law, 1994). A társadalom dönti el, hogy mennyire lesz elterjedt a technológia. Ezért fontos, mennyire fogadja el a társadalom az adott technológiát (Klein – Kleinman, 2002). Már 2000-ben megjelent a mai táblagépek elődje, a Microsoft Tablet PC képében (Wikipedia, 2011), de csak 2001-ben kezdett ismertebbé válni. Magyarországon a lakosság 1%-a használta 2011-ben és 4%-a tervezett egy éven belül táblagépet vásárolni (Kutató Centrum, Tablet Report 2011, 2011).

A Hype-görbe

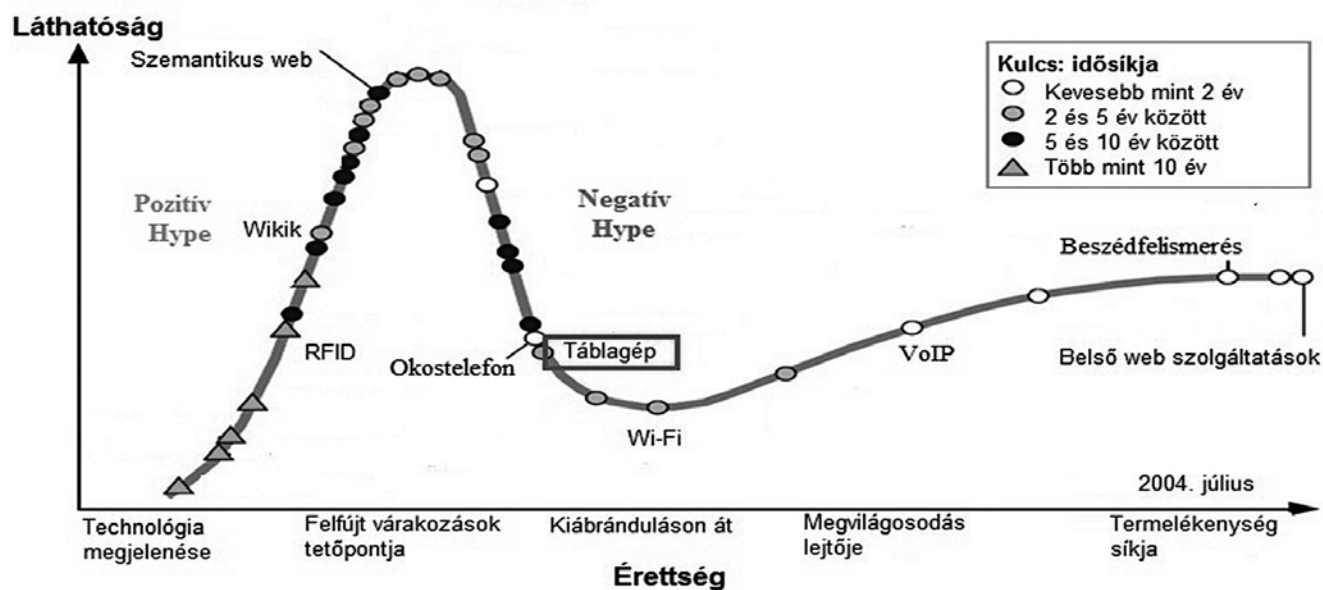
1995-ben vezették be a Gartner Hype-görbét, amelyet a megjelenő technológiák fejlődése jellemez, a túllelkedéstől a kiábrándulás periódusán át, a technológiai piacon lévő fontossága és szerepe végső megértéséig (Linden – Fenn, 2003).

A Hype-görbe tengelyei: a láthatóság és az érettség (8. ábra). A láthatóság ez esetben azt jelenti, mennyire látható, közkedvelt, felkapott a technológia, pl. a felújított elvárások szakaszában túlságosan felkapott valódi értékéhez viszonyítva. Az érettség a technológia adaptálását, használatát jelenti (Linden – Fenn, 2003).

A 8. ábrán látható, hogy 2004-ben a táblagépek a Hype-görbe harmadik szakaszának végén voltak, mely a felkapott várakozások és a kiábrándulások szakaszának találkozásánál van.

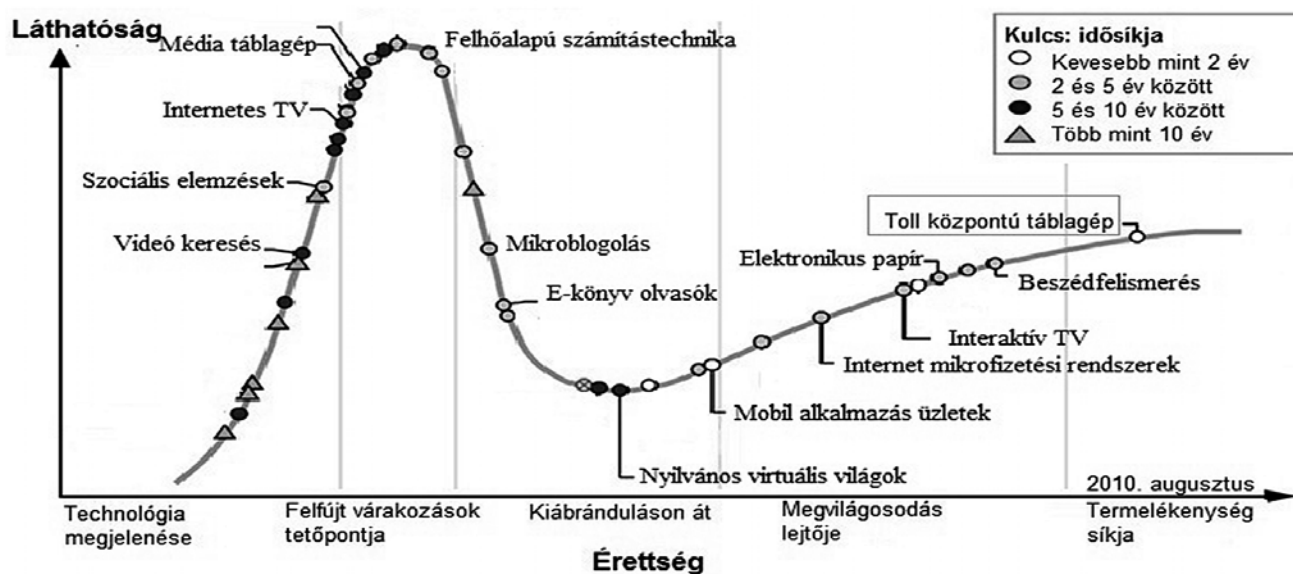
A 2010-es Hype-görbén, mely a megjelenő technológiákról ad átfogó képet, a táblagép már elérte a termelékenység síkját. A 9. ábrán látható, hogy a 2000 és 2010 közötti időszak csak a megismerés és az elfogadás időszaka volt ezen eszközök számára.

A megjelenő technológiák Hype-görbéje



Forrás: Gartner (2004)

Megjelenő technológiák Hype-görbéje TAM2



Forrás: Gartner Research (2010)

TAM2

Az első technológia elfogadását vizsgáló alapmodell a TAM (Technology Acceptance Model, a technológia-elfogadás modellje), melyre aztán több modell épült, mint például a TAM2 (Davis, 1989). A TAM-modell szerint a felhasználó által érzékelt hasznosság és a használat érzékelt könnyedsége határozza meg a technológia elfogadását. A TAM-modell továbbfejlesztett verziója Venkatesh és Davis által a TAM2 (10. ábra) modell, amely az észlelt hasznosság mértékét meghatározó té-

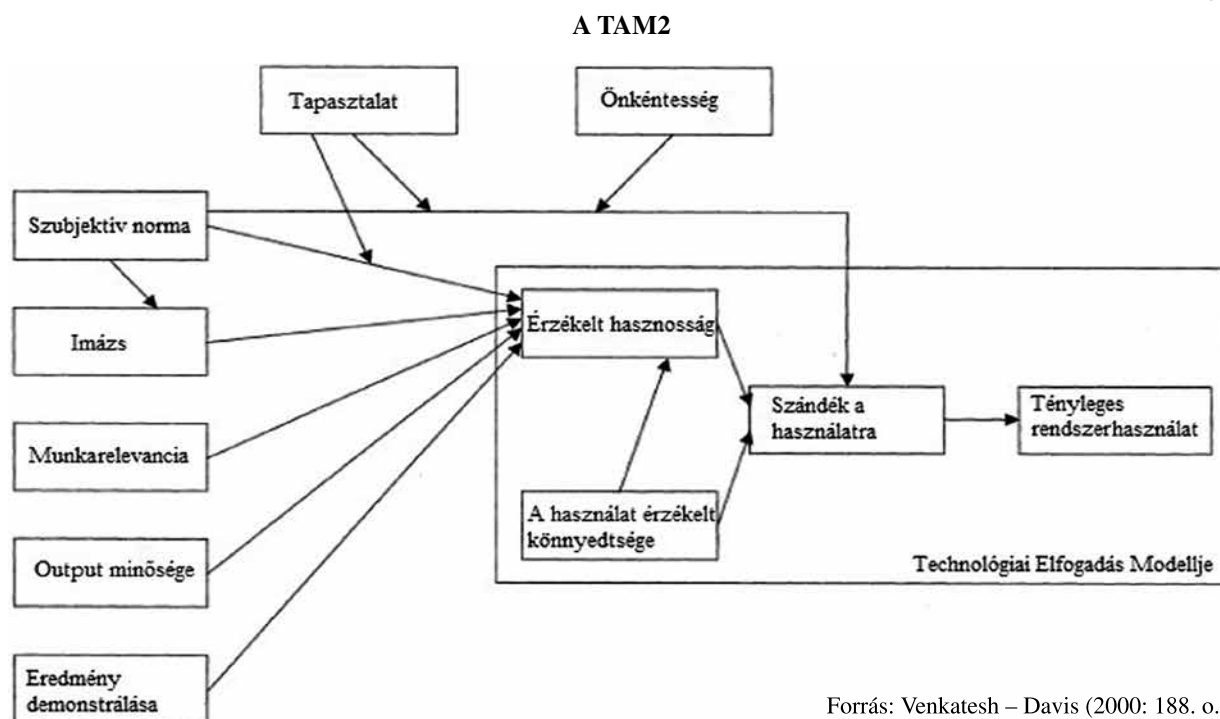
nyezőket is tartalmazza. Ezek a tényezők: a szubjektív norma (mely függ a tapasztalattól és a befogadóképességtől, melyet önkéntes módon tanúsítunk az innováció iránt), az imázs, a munkarelevancia, az output minősége, az eredmény bizonyíthatósága. Az önkéntesség a hajlandóság szándékát méri az innováció használatára vonatkozóan. A tapasztalat mértékét az egyén technológiával kapcsolatos elsődleges élménye határozza meg. A szubjektív normát az előző két tényező befolyásolja, és ezek alapján fog eldőlni, hogy mennyire hajlandó

VEZETÉSTUDOMÁNY

a felhasználó használni az adott technológiát. A szubjektív norma az egyén érzékeléséből kiinduló norma, viselkedési rendszer. A szubjektív norma az egyén által kialakított mennyiségi vagy minőségi követelmények megszabott mértéke. Ezek a követelmények alakítják ki, hogy számára az imázs mit jelent. Ez az egyén preferenciarendszerével, ízlésével áll összefüggésben. A szubjektív norma közvetetten hat az észlelt hasznos-

felhasználó által érzékelt hasznosság magasabb lesz. Az érzékelt hasznosság és a használat érzékelt könnyedsége együtt határozza meg a használatra irányuló szándékot. Az előző tényezők alakítják ki a szándékot a használatra, mely egy olyan viselkedést eredményez, melyben a felhasználó valóban használni kívánja a technológiát, mert érzi annak szükségességét, könnyedségét.

10. ábra



Forrás: Venkatesh – Davis (2000: 188. o.)

ságra és az imázsra. Mivel az imázs közvetlenül befolyásolja az észlelt hasznosságot, ezért a szubjektív normának ezáltal közvetett hatása is van a hasznosság szintjére. A technológia használatának mértéke nagymértékben függ a társadalmi rendszerben elfoglalt státus érzékelésétől, az imázstól. Az észlelt hasznosság mértékéhez közvetlenül még három további elem járul hozzá, melyek a munkarelevancia, az output minősége és az eredmény bizonyíthatósága.

A munkarelevancia fogalma alatt az a képesség értendő, hogy a rendszer hogyan képes fokozni a munka teljesítményét. Amennyiben hozzájárul a munkaképesség fokozásához, úgy elősegíti a technológia elterjedését. Outputminőség alatt a rendszerfeladatokat teljesítő teljesítményét lehet érteni, melyek a munka céljaival kapcsolatosak. Az eredmény bizonyíthatósága az adoptálás eredményeinek kommunikálhatóságát jelenti másokkal, illetve a technológia azon képessége, hogy mennyire kifejezhető a hasznossága bizonyítható módon (Venkatesh – Davis, 2000). Minél nagyobb a használat könnyedsége, annál valószínűbb, hogy a

A TAM- és TAM2-modellek alapján beépítettük a következő szempontokat mint preferenciákat az IKT kiválasztásánál: imázs, munkával kapcsolatos hasznosság szintje (a TAM2 „Munkarelevancia” tényezője miatt), általános kényelem a használatra („Használat érzékelt könnyedsége” tényező miatt). Továbbá a kérdőívbe betettünk olyan kérdést is, amely az ideális és tényleges eszközhasználatra kérdezett rá, mely tényezők összefüggésbe hozhatók a „Szándék a használatra” és a „Tényleges rendszerhasználat” elemekkel. Az általunk beépített „Dizájn” preferencia összefüggésbe hozható a TAM2-modell „Szubjektív norma” és „Tapasztalat” tényezőkkel, mert ezek meghatározóak lehetnek ennél a szubjektív faktornál. Az „Eredmény demonstrálása” és az „Érzékelt hasznosság”-ot igyekeztünk több tényezőn keresztül mérhetővé tenni, mint például a „Magas szintű integráltság más alkalmazásokkal való feladat elvégzésére”, „Csatlakoztathatóság, kompatibilitás meglévő más eszközökhöz” és a használhatóság kategóriához tartozó egyes elemek (e-ügyintézés, e-book, e-tanulmányi rendszer, információgyűjtés...).

Az IKT elfogadása

A Nielsen által végzett kutatásban négy fő okot állapítottak meg a táblagépek elterjedésére: könnyű hordozhatóság, könnyű felület (érintőképernyő és egyértelmű kialakítás), gyors ki-/bekapcsolás és megfeleltethetőség (Mequoda, 2011). Ezen tulajdonságok közül a hordozhatóság, az érintőképernyő, a gyors ki- és bekapcsolás a használat észlelt könnyedségét támogatják. A megfeleltethetőség más eszközökkel és alkalmazásokkal a hasznosság szintjét növeli.

Tanulmányok (Twinning – Evans, 2005; Weitz et al., 2006; Wise et al., 2006; Kerawalla et al., 2007; Koile – Singer, 2008; Galligan et al., 2010; Ifenthaler – Schweinbenz, 2013; Enriquez, 2010) is vizsgálták a táblagépek hatásait, általában az oktatási rendszer keretein belül. Egy tanulmányban a táblagépek és notebookok hatásait tanulmányozták, mérnökhallgatók között, öt szakaszban, 20 diákkal (koruk 22–25 év között). Nagyobb önbizalmuk lett az ötleteik kifejezésében a táblagépek digitális toll, és papírtechnológiáinak megoldásával, mint a tradicionális notebookok képernyőjével és billentyűzetével. A hallgatók jobban kedvelték a táblagépeket, mint a netbookokat, mert erősítik a kollektív társalgás képességét és megkönnyítették a gazdagabb és természetesebb testbeszédet. A táblagépek használata javította a csoportmunkán belül az ötletek kommunikálását (Alvarez – Brown – Nussbau, 2011). A kommunikációs tevékenységet végző vagy kreatív szakemberek számára nagy előnyt jelenthet a táblagépek tudatos bevezetése. Ha valakinek mobilisnak kell lennie a munkája során, akkor is érdemes táblagépet használnia. Az egy eszközbe integrált alkalmazások között jelentős összegeket csökkenthet a cégen belüli társalgáson az internetalapú kommunikáció. Ennek a kommunikációs formának másik előnye, hogy látható az adott felhasználó állapota (elfoglalt, elérhető stb.) és az automatikus helymeghatározás is beállítható. A táblagépek a céges információátadást maximálisan támogatni képes eszközzé válhatnak.

A másik fontos trend a valós idejű, állandó jelenlét, melyet a 3G adott meg. Nagy előnyt jelent a felhőalapú megoldás is. Ezeket az előnyöket a táblagép magába foglalja. A tanulók szociális változói alapján, mint a nem, a születési hely, a szülők oktatásának színvonala, különbségek figyelhetők meg a teljesítményükkel kapcsolatosan. E társadalmi egyenlőtlenségeket képesek csökkenteni az IKT-eszközök használatával (Alvarez et al., 2011). A táblagépek környezeti hatását vizsgálta egy tanulmány, melyben a nyomtatott újságpapírok és a táblagépek általi e-újságpapírok hatását hasonlították össze. A környezetre való hatások közül a kibocsátástól a használatig az egész életciklust vizsgálták (Moberg et

al., 2010). Az irodalmi áttekintésben hivatkozott környezettudatosságot is beépítettük a kérdőívbe. A valós idejű jelenlét igénye miatt külön rákérdeztünk az egyes információknál (dokumentum, kép, film, zene, klip, egyéb adatok), hogy on-line, illetve off-line formában mennyire fontos a felhasználónak.

Módszertan

Az általunk kidolgozott kérdőív célja az IKT-eszközökkel kapcsolatos preferenciák feltérképezése, és ennek eredményeként az eszközök optimális használatára vonatkozó modell felállítása. Az IKT-eszközök vizsgálata azért fontos, mert sok szempontból gyökeres változásokat hoztak és hoznak a társadalom életébe. Célként az ezekkel kapcsolatos felhasználói preferenciák feltérképezése, majd egy, az eszközök optimális használatára vonatkozó modell felállítása állt.

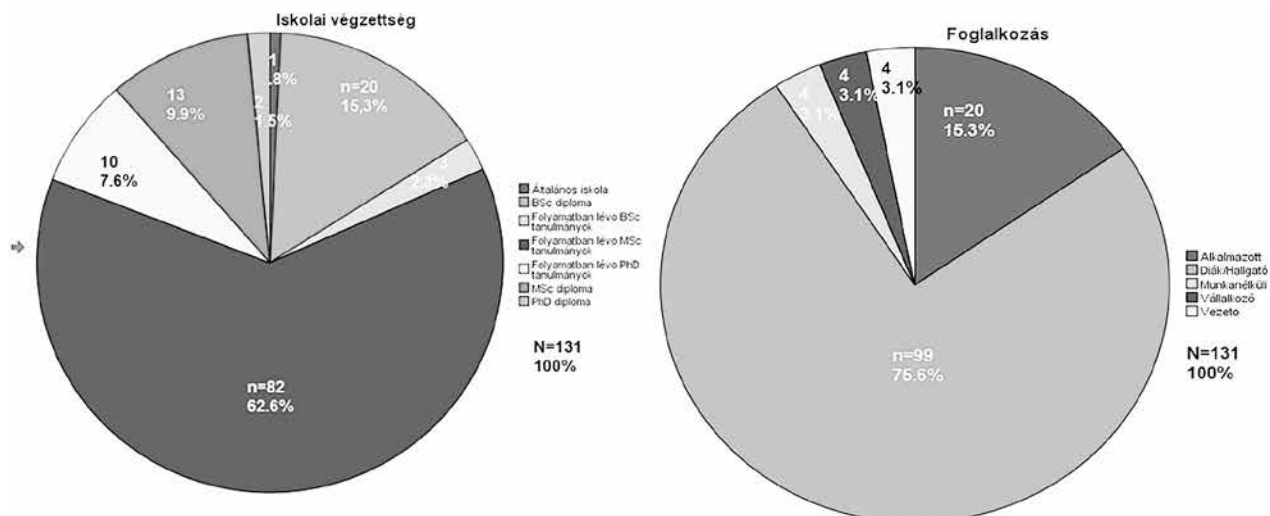
Adatgyűjtés

A minta főleg fiatalok válaszait tartalmazza, többségében egyetemi hallgatók, és általában fiatalok ismerőseik körében került kitöltésre a kérdőív. A kérdések összeállításánál nemzetközi, illetve nagyobb cégek felméréseire, kutatásaira támaszkodtunk. A vizsgált kutatások és kérdőívek az eszközök használatával kapcsolatos szokásokat és preferenciákat mutatták be. A kérdésekhez hozzávettük az általunk fontosnak ítélt egyéb szempontokat, és csoportokba rendeztük azokat. Ezenkívül a használatra fordított időt is fontos dimenzióknak ítéltük meg, nemcsak a valós, hanem az elképzelt ideális, optimális helyzetet figyelembe véve. A használatra eltöltött időt öt kategórián belül kérdeztük meg a különböző eszközöknek megfelelően: asztali számítógép, notebook, netbook, táblagép és okostelefon. A kérdőív elérhetősége a lábjegyzetben³ látható. A kérdőív összeállításánál Likert-skálát használtunk, ahol páratlan skálafokozatra törekedtünk, hogy középső érték megadása is lehetséges legyen.

A sokaság leírása

A kérdőívet kitöltők alapadatait (nem, kor, iskolai végzettség, foglalkozás, lakóhely) megvizsgáltuk. A nemet tekintve a válaszadók 56%-a nő és 44 %-a férfi. A minta elemnagysága 131 fő. A korösszetételt tekintve az átlagéletkor 24 év. A mintában (11. ábra) a legalacsonyabb életkor 21 év és a legmagasabb 39 év. Az iskolai végzettséget megfigyelve megállapítható, hogy a folyamatban lévő (63%) és az elvégzett (10%) MSc-tanulmányok teszik ki a legnagyobb részt, közel 73%-ot. Lakóhely szempontjából a megkérdezettek 71%-a a fővárosban és vonzáskörzetében él, továbbá

A minta iskolai végzettség és foglalkozás alapján



12% a nagyvárosban. Mivel a minta nem reprezentatív, hanem egy speciális minta, ezért a legmagasabb életkorú egyedet kivettük a mintából, és így kaptunk egy speciális mintát, melyre általánosságban jellemző, hogy egyetemen tanuló vagy frissen végzett fiatalok alkotják.

A preferenciák elemzése

Csoportok képzése klaszterelemzéssel

A felhasználói adatok alapján először klasztereket képeztünk, hogy megnézzük, milyen felhasználói cso-

portok rajzolódna ki. Öt nagyobb kategóriát használtunk a klaszterelemzéshez azon változók alapján, melyeknek jelentősége lehet a különböző eszközök kiválasztásánál. Az öt kategória a használhatóság, mobilitás, elérhetőség, alkalmazás és szórakozás voltak (1. táblázat). A kategóriákat úgy képeztük, hogy összevontuk a változók értékét, és az összevont változókat használtuk fel az elemzésnél. Egyes csoportoknál bizonyos változókat elhagytunk logikai megfontolás alapján.

Először K középpontú klaszteranalízist futtattunk, azonban nem tudtuk eldönteni a szórásdiagram alap-

1. táblázat

Az IKT-eszközökkel kapcsolatos preferenciák

Használhatóság	Mobilitás	Elérhetőség	Alkalmazás	Szórakozás
Teljesítmény	Súly	Wifi	GPS-térkép	Játék
Tárolókapacitás	Méret	3G	Napló	Film
Csatlakoztathatóság	Be- és kikapcsolási idő	Telefonálás	Jegyzetfüzet	Zene
Munkarelevancia	Integráltság	Videóhívások	Akciólista	Tilm/zene klip
E-ügyintézés	Kényelem	Chatelés	Alkalmazások könnyű	Általános böngészés

2. táblázat

K középpontú klaszteranalízisek futtatási végeredményeinek összehasonlítása

Elemszám\klaszter-elemek	2	3	4	5	6
1	59	34	44	33	22
2	71	46	29	19	11
3		50	23	28	25
4			34	20	32
5				30	14
6					26

ján, hogy hány klasztert képezzünk, ezért lefuttattuk 2, 3, 4 és 5 és 6 klaszterre is, aztán az egyes klaszterek elemszámait összevetettük.

A 2. táblázat adatai alapján 6 klaszter készítését javasoljuk. Ebben az esetben a klaszterkönyök és a diagramok nyújthatnak segítséget, hogy valóban hány klasztert lenne érdemes kialakítani. A dendrogram alapján érdemes K-ra feltevést tenni. A hierarchikus klaszterezésen belül 4 eljárást alkalmaztunk: Csoportok közötti kapcsolatokat, Csoporton belüli kapcsolatokat, Legtávolabbi szomszéd elvét, Ward's eljárást. A 3. táblázatban látható az 1–7 klaszterek esetén kiszámolt magyarázó erő, majd a 12. ábrán a klaszterkönyök.

A 4. táblázatban látható, hogy az első klaszternél a szórakozás, a használhatóság és a mobilitás a meghatározóbb. Az alkalmazások és az elérhetőség, amelyekre inkább az újabb (táblagépek, okostelefonok) eszközök képesek, nem annyira számítanak. Ők az *átlagfelhasználók*, akiknek semelyik szempontrendszer nem kiemelkedő, és a legfontosabb a szórakozás.

A második csoportnál az alkalmazások és a szórakozás különösen alacsony számot kapott, ezért ők a *praktikusak* csoportja.

A harmadik csoportnál kiemelt szerep jut a használhatóságnak. Ők lehetnek azok a felhasználók, akik munkára használják az eszközeiket, és maga a munka

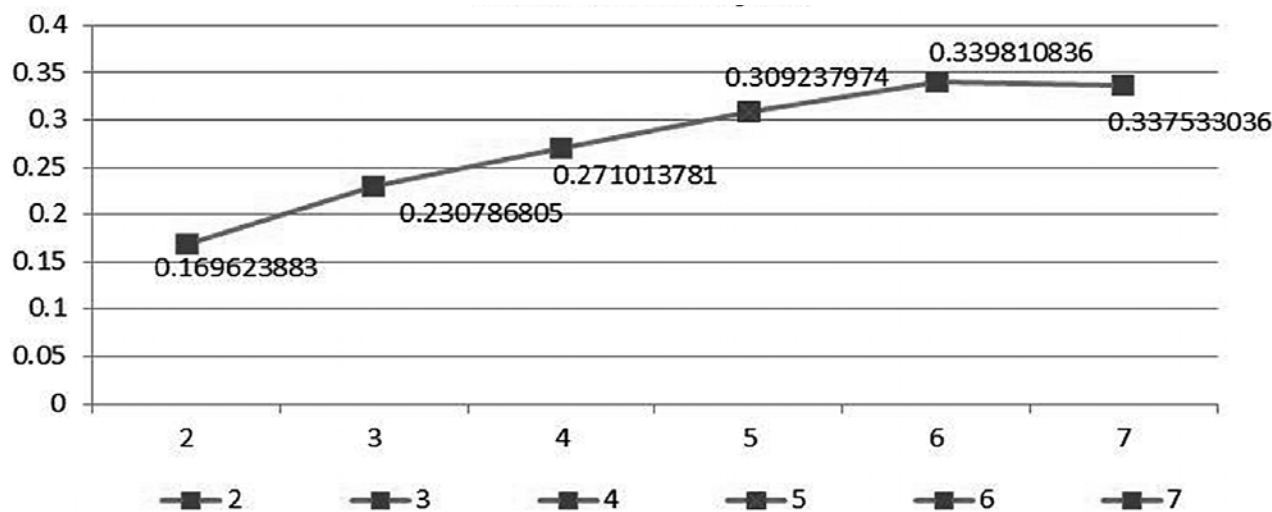
3. táblázat

A klaszterek magyarázó erői

Klaszterek	2	3	4	5	6	7
Magyarázóerő	0.169623883	0.230786805	0.271013781	0.309237974	0.339810836	0.337533036

12. ábra

A klaszterkönyök és a klaszterek magyarázó erői



4. táblázat

A klaszterek jellemzése

Klaszterek/preferenciák	Használhatóság	Mobilitás	Elérhetőség	Alkalmazás	Szórakozás
Átlagfelhasználók	80	81	75	60	95
Praktikusok	82	83	75	50	58
Dolgozók	96	86	75	81	78
Konzervatív fehérgallérosok	103	96	85	38	79
Trendi technokraták	93	97	82	96	110
Konzervatív technokraták	103	101	108	62	85

nem követeli meg az állandó elérhetőséget. Nekik inkább csak az fontos, hogy mire használják, ezért ők a *dolgozók*.

Negyedik a *konzervatív fehérgallérosok* csoportja, mert nekik nem a szórakozás fontos, ugyanakkor az alkalmazások egyáltalán nem fontosak.

Ötödik a *trendi technokraták* (vagy technológiafüggők) csoportja, akik mindegyik kategóriának magas értéket adtak, és a szórakozás is meghatározó szerepet játszik. Valószínűleg ők kötődnek leginkább eszközeikhez, és szinte a technológiai függésük is kialakulhatott már.

A hatodik csoportnál kiemelt szerephez jut a valós idejű jelenlét, bárhol is vannak, és mellette az eszközökön a használhatóság. Mivel az alkalmazások nem fontosak számukra, ezért ők a *konzervatív technokraták*.

Faktorok képzése főkomponens-elemzéssel

Faktorelemzéssel hat nagyobb kategórián belül megvizsgáltuk a változókat. A változókat centríroztuk (amennyiben indokolt volt), és a Cronbach-alpha alapján a releváns változót használtuk a faktorelemzésnél. A faktorelemzés módszerének az Oblimin PC-t (Principal Components) választottuk. A használat kategórián belül tíz változóból öt felelt meg a Cronbach-alpha alapján (5. táblázat). Egy faktor jött létre, melynek a magyarázóereje 51%. A *hallgatói munkarelevancia* faktorra jellemző, hogy a hallgatók munkájával kapcsolatos szempontok fontosak, mint az on-line tananyag, az elektronikus tanulmányi rendszer és e-mail használat. Emellett a munkarelevancia és az információgyűjtés,

tartalomfogyasztás bárhol is változói is meghatározó jelentőséggel bírtak. A második kategória a mobilitás, melynél öt faktorból kettő felelt meg a Cronbach-alpha alapján, és a faktorok 71%-os magyarázóerővel bírnak. A komponens mátrixból láthatóvá vált, hogy a könnyű súly és általános kényelem változók 0,846 értékkel jellemzik a kényelem faktort. A harmadik kategóriánál az öt változóból kettő felelt meg a Cronbach-alpha alapján. Az *állandó elérhetőség* faktort a chatelés és a 3G jellemzi 65%-os magyarázóerővel. A negyedik kategória az egyéb szempontok, melynél a Cronbach-alpha alapján kilenc változóból négy változót meghagyva a faktorok 67%-os magyarázóerővel bírnak. A *külső megjelenés* faktort az imázs és a dizájn jellemzi, a *tudatos innovatív* faktort az érintőképernyő és az általános adatbiztonság jellemezi. Az alkalmazás kategórián belül mind az öt változó értéke megfelelt a Cronbach-alpha alapján, és ebből a két faktor magyarázóereje 66%. Az egyik kategória a szervezés faktor, melyet a napló, a jegyzetfüzet és az akciólista alkalmazások fontossága jellemez. A másik faktor az *alkalmazás*, melyet az alkalmazások üzlete, úgymond megvásárolhatósága és a térképfunckió jellemez. A szórakozás kategória hét változójából öt változó felelt meg a Cronbach-alpha alapján. A létrejött két faktor magyarázóereje 70%, melynél az egyik a *média* faktor, melyet a filmmel és zenével kapcsolatos tevékenységek jellemeznek, a másik az *extrovertált* faktor, melynél a közösségi média és a kamera fontos, tehát hogy megmutathassuk életünk egy részét és ápoljuk szociális életünket.

5. táblázat

A faktorok jellemzése

Használhatóság	Mobilitás	Elérhetőség	Egyéb		
Hallgatói munkarelevancia	Kényelem	Állandó elérhetőség	Külső megjelenés	Tudatos innovatív	
Munkarelevancia	,616	Általános kényelem	,846	Chatelés	,807
E-mail használat	,739	Könnyű súly	,846	3G	,807
On-line tananyag használata	,788			Imázs	,947
Elektronikus tanulmányi rendszer használata	,747			Dizájn	,925
Információgyűjtés, tartalomfogyasztás bárhol is	,686			Érintőképernyő	,009
				Általános adatbiztonság	-,004
					,773

Alkalmazás		Szórakozás			
Szervezés	Alkalmazás	Média	Extrovertált		
Napló	,896	-,118	Film	,872	,130
Jegyzetfüzet	,832	,071	Film/zene klip	,842	,421
Akciólista	,738	,140	Zene	,737	,410
Alkalmazás üzlet (App Store, iTunes)	,119	,782	Kamera	,259	,841
GPS-térkép	,059	,625	Közösségi média	,356	,818

Az eszközhasználat és a preferencia kapcsolatának elemzése

Az eszközök használatának előrejelzése preferenciák alapján logit modellel

A logit modell alkalmazásának lényege, hogy előre definiált, egymást kölcsönösen kizáró csoportok egyikébe soroljuk be a megfigyeléseket a magyarázó változókból nyert információ alapján. Azt vizsgáltuk, hogy az eszközök használatát milyen mértékben határozzák meg az IKT-preferenciák. Mivel a logit modell csak akkor alkalmazható, ha az eredményváltozónak két egymást kölcsönösen kizáró kategóriája van, ezért kódoltuk az értékeket. Az eszköz meglétét az ideális használati idő alapján vizsgáltuk, tehát arra voltunk kíváncsiak, hogy optimális esetben, ha nem áll fenn pénzügyi vagy egyéb akadályozó tényező, akkor mit használnának a felhasználók.

Asztali számítógépet csak 48 fő használt, és összefüggés mutatható ki a chatelés, dizájn, imázs, GPS térkép és játék jellemzőkkel. Notebookot a 130 főből csak 15 nem használt, és az eszköz használatát meghatározza az imázs és dizájn. Notebookot mindössze 43 fő használt, és nem mutatható ki összefüggés az eszközhasználat és a preferencia között. Táblagépet 48 fő használt, és az eszköz meglétét a következő szempontok határozzák meg: e-book olvasása, általános kényelem, külső beviteli eszközök használata, érintőképernyő, imázs, dizájn. Okostelefonon 58 fő használt, és a következő eszközök befolyásolják: közösségi média elérhetősége, általános kényelem, 3G, telefonálás, napló, közösségi média használata, érintőképernyő, imázs, dizájn. Érintőképernyő- és imázsjellemzők 0%-os szignifikanciaszintje alapján a kapcsolat nagyon erős.

Az eszközök és preferenciák közötti összefüggés vizsgálata regressziószámítással

A regressziószámításnál az eszközök ideális használata, az IKT-preferenciák és a többi eszköz használata között kerestük az összefüggés meglétét, illetve erősségét. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen mértékben határozzák meg egy eszköz használatát a fontosnak ítélt szempontok. Az összefüggéseket egy képlet formájában mutatjuk be és magyarázzuk. Asztali számítógép használatánál minél fontosabbnak ítéli meg a felhasználó a dizájnt (1–5 skálán), annyszor 0.116 órával kevesebbet használja az illető az asztali számítógépet hetente. A chatelés igénye csökkenti, a játék igénye növeli a számítógép-használatot.

$$\text{Asztaliszámítógép használat}^A = 0,78 - 0,116 \text{ dizájn} - 0,085 \text{ chatelés} + 0,079 \text{ játék}$$

Notebook-használatnál minél kevésbé fontos a dizájn és a közösségi média, annál többet használja a notebookját. Minél fontosabbnak ítéli meg a felhasználó az e-book használatát (1–5 skálán), annyszor 0.149 órával kevesebbet használja az illető a notebookot hetente.

$$\text{Notebook-használat}^A = 0,905 + 0,092 \text{ dizájn} - 0,05 \text{ közösségi média} - 0,049 \text{ e-book olvasás}$$

A netbook használatánál megfigyelhető, hogy a netbook használatát az alkalmazás üzlet igénye csökkenti és a chatelés növeli.

$$\text{Netbook-használat}^A = 0,324 - 0,087 \text{ alkalmazás üzlet} + 0,077 \text{ chatelés}$$

A táblagép használatát az alkalmazás üzlet igénye növeli, és a külső beviteli eszközök iránti fontosság csökkenti. Az alkalmazás üzlet csak táblagépen és okostelefonon van, ezért aki fontosnak ítéli meg ezt a szempontot, az a táblagépek és okostelefonok használatának pozitív előjelű, és a többi eszközzel negatív előjelű tagot kaphat az egyenletrendszerben.

$$\text{Táblagéphasználat}^A = 0,436 + 0,076 \text{ alkalmazás üzlet} - 0,081 \text{ Külső beviteli eszközök használata}$$

Az okostelefonra fordított időt a dizájn, a közösségi média elérhetősége és a telefonálás növeli.

$$\text{Okostelefonhasználat}^A = -0,457 + 0,137 \text{ dizájn} + 0,082 \text{ közösségi média elérhetősége} + 0,074 \text{ telefonálás}$$

A regressziószámítás egyenleteiben a változók értékei alacsonyok voltak, átlagosan 0,08–0,1 között. Ez az érték órában értendő, így ez csak 5 percet jelent. A Likert-skála alapján 5 különböző fokozat esetén ez heti fél óra különbséget jelent. Majdnem minden képletben 3 tag szerepel, ami másfél óra különbséghez vezethet heti szinten az adott eszközzel kapcsolatosan. Nemcsak a szempontok fontossága határozza meg az eszközzel eltöltött időt, hanem az eszközök egymásra hatása is érvényesül. Ugyanazt a tevékenységet több eszközön is megvalósíthatjuk, és ha az egyik eszközre átcsoportosítunk tevékenységeket, akkor a másik eszközön kevesebb időt fogunk eltölteni. Ezért keresztábra- és korrelációelemzéssel megvizsgáltuk az eszközök egymásra hatását.

Az eszközök egymásra gyakorolt hatása

A keresztábra-elemzés

A keresztábra-elemzésnél először kódoltuk az eszközökre fordított ideális órában meghatározott értékeket a következő kategóriákra: 0 óra, 0–10 óra (hétköznap napi 2 óra), 11–40 (hétköznap napi 8 óra), 41–168 (nagyon sok).

Notebook és asztali számítógép – keresztábra

			15. b Notebook óra/hét (ideális)				Total
			0	1–10	11–40	41–168	
14.b Asztali számítógép óra/hét (ideális)	0	Count	6	13	50	14	83
		Std. Residual	-1,2	-1,3	1,0	,7	
	1–10	Count	3	9	11	2	25
		Std. Residual	,1	1,4	-6	-,8	
	11–40	Count	5	3	7	0	15
		Std. Residual	2,5	-,2	-,3	-1,4	
	41–168	Count	1	4	0	2	7
		Std. Residual	,2	2,0	-1,9	1,0	
Total		Count	15	29	68	18	130

Táblagép és okostelefon – keresztábra

			18. b Okostelefon óra/hét (ideális)				Total
			0	1–10	11–40	41–168	
17. b Táblagép óra/hét (ideális)	0	Count	15	25	13	2	55
		Std. Residual	2,5	-,1	-,8	-1,5	
	1 – 10	Count	2	25	16	3	46
		Std. Residual	-1,8	,8	,7	-,7	
	11 – 40	Count	2	10	8	6	26
		Std. Residual	-,9	-,6	,1	2,1	
	41 – 168	Count	0	0	1	2	3
		Std. Residual	-,7	-1,2	,1	3,1	
Total		Count	19	60	38	13	130

A keresztábra-elemzésből (6. táblázat) megfigyelhető, hogy abba a csoportba tartoznak a legtöbben, ahol a notebook használata 11–40 óra közötti, és nem használták az asztali számítógépet (n=50).

A notebook és netbook kapcsolatának elemzésénél abban a kategóriában van a legtöbb elemszám (n=49), ahol netbookot nem, és a notebookot heti 11–40 órában használják. Van összefüggés a két eszköz használata között ugyanúgy, mint a táblagép és okostelefon esetében is.

Sokan vannak, akik netbookot és táblagépet alig vagy nem is használtak: nem használt 37 fő, valamelyiket használta heti maximum 10 órában további 52 fő. A táblagép és netbook használata között erős összefüggés van. A netbook és okostelefon használata között nincs jelentős összefüggés.

Az okostelefon és a táblagép között szignifikáns kapcsolat van. Megfigyelhető, hogy legtöbben azok vannak, akik az okostelefont heti 1–10 órában, a táblagépet 0–10 órában használták (n=50) (7. táblázat).

Korreláció

A 8. táblázat szerint a laptopok használata korrelál a táblagép és okostelefon használatával, és az okostelefon és táblagép is korrelálnak egymással. Mindegyik kapcsolat esetén a szignifikanciaszint öt százalék alatti.

Értékelés

A 13. ábra a regresszió, a keresztábra és a korrelációelemzés összefüggéseit mutatja be, jelölve az egyes eszközök (d-deskto, n-notebook, n-netbook, t-táblagép, o-okostelefon) és a preferenciák kapcsolatát, illetve az eszközök egymásra gyakorolt kapcsolatának erősségét.

A regresszióelemzésnél azt vizsgáltuk, hogy az eszközökkel kapcsolatos preferenciák és az adott IKT-eszköz között van-e kapcsolat ideális esetben. A 13. ábrán oszloponként vannak feltüntetve az adott kapcsolatok „+/-,-”-értékekkel. Az asztali számítógépnél a chatelés és dizájn igénye csökkenti, míg a játék növeli a számítógép használatát. Ennek oka logikus, mert ha va-

Az IKT-eszközök korrelációja

		14. b Asztali számítógép óra/hét (ideális)	15. b Notebook óra/hét (ideális)	16. b Netbook óra/hét (ideális)	17. b Táblagép óra/hét (ideális)	18. b Okostelefon óra/hét (ideális)
14. b Asztali számítógép óra/hét (ideális)	Pearson Correlation	1	-,059	,095	,025	-,037
	Sig. (2-tailed)		,508	,280	,781	,677
	N	130	130	130	130	130
15. b Notebook óra/hét (ideális)	Pearson Correlation	-,059	1	-,005	,242**	,253**
	Sig. (2-tailed)	,508		,954	,005	,004
	N	130	130	130	130	130
16. b Netbook óra/hét (ideális)	Pearson Correlation	,095	-,005	1	-,006	,084
	Sig. (2-tailed)	,280	,954		,950	,345
	N	130	130	130	130	130
17. b Táblagép óra/hét (ideális)	Pearson Correlation	,025	,242**	-,006	1	,206*
	Sig. (2-tailed)	,781	,005	,950		,019
	N	130	130	130	130	130
18. b Okostelefon óra/hét (ideális)	Pearson Correlation	-,037	,253**	,084	,206*	1
	Sig. (2-tailed)	,677	,004	,345	,019	
	N	130	130	130	130	130

lakinek fontos a chat, mint a kommunikáció lehetősége, akkor mobilisnek is kell lennie az adott eszköznek a valós idejű reagálás miatt. A dizájn egy szubjektív tényező, de a kisebb eszközök dizájnosabbnak számítanak. Sok olyan játék van, amely erőforrás-igényes szoftvert követel meg, amit egy asztali számítógép tud kielégíteni. A notebookoknál az e-book olvasás és közösségi média igénye csökkenti, a dizájn növeli az eszköz használatát. Az e-book olvasásnál feltételezhetjük, hogy a mobilis és könnyű eszközökkel (netbook, táblagép, okostelefon) pozitív kapcsolatban, az ezekkel a funkciókkal nem rendelkezőkkel (desktop, notebook) negatív kapcsolatban állnak. E feltételezéseket megvizsgálva csak a notebooknál mutatható ki szignifikáns összefüggés. A netbooknál a chatelés igénye növeli, az alkalmazás üzlet igénye csökkenti a használatot. A chatnél feltételezhető lehetne, hogy a táblagépnél, okostelefonnál is fontos, azonban szignifikáns összefüggés nem mutatható ki. Az alkalmazás üzlet csak egyféleképpen jelenhet meg logikusan előjel szempontjából, mert táblagépen és okostelefonon használható. Tehát negatív előjellel jelenhet meg az alkalmazás üzlet szempontja a desktop, notebook és netbook esetében, és pozitív előjellel a táblagép és okostelefon esetében. Bár lehet csatlakoztatni más eszközöket a táblagépekhez, nem olyan könnyen megoldható, mint a többi eszköznél. Az okostelefon használatát a közösségi média, a telefonálás és a dizájn növelik.

Az eszközök egymással való kapcsolatának szorosságát keresztábra- és korrelációelemzéssel vizsgáltuk. A legerősebb kapcsolat a táblagép és az okostelefon között, a netbook és a táblagép között és a notebook és okostelefon között volt kimutatható. Ezek a kapcsolatok valószínűleg a tanulmány által vizsgált minta sajátosságai magyarázhatóak. Az okostelefonok és a táblagépek használata a vizsgált egyetemisták körében nagyon elterjedt (13. ábra).

Összegzés és következtetések

A minta elemzése alapján a következő összefoglaló megállapításokat tesszük. A gyűjtött adatok alapján a következő csoportok rajzolódottak ki: átlagfelhasználók, praktikusak, dolgozók, konzervatív fehérgallérosok, trendi technokraták, konzervatív technokraták. A preferenciákból kategóriánként képzett faktorok a következőképpen alakultak: hallgatói munkarelevancia, kényelem, állandó elérhetőség, külső megjelenés, tudatos innovatív, szervezés, alkalmazás, média, extrovertált. A preferenciák vizsgálata után az eszközökhöz való kapcsolatokra voltunk kíváncsiak, melyeket logitmodellel és regressziószámítással vizsgáltunk. Az eszközök egymásra gyakorolt hatását keresztábra- és korrelációelemzéssel néztük meg. Mivel a logitmodell a kapcsolat meglétét vizsgálta, ezért inkább az utolsó három módszert

A modell: eszköz és preferencia kapcsolata

PREFERENCIÁK\MÓDSZEREK		REGRESSZIÓ					ESZKÖZÖK	KERESZTTÁBLA	KORRELÁCIÓ
I.	HASZNÁLHATÓSÁG	D	No	Ne	T	O			
1	Nagy tároló kapacitás								
2	Nagy számítási teljesítmény								
3	Csatlakoztathatóság, kompatibilitás meglévő más eszközökhöz								
4	Munkával kapcsolatos hasznosság szintje (Munkarelevancia)								
5	Elektronikus ügyintézés (bank, közigazgatás)								
6	E-mail használat								
7	E-book olvasás	no-							
8	Online tananyag használata								
9	Elektronikus tanulmányi rendszer használata								
10	Információgyűjtés, tartalomfogyasztás bárholonnan								
11	Közösségi média elérhetősége				o+				
II.	MOBILITÁS						DESKTOP		
1	Könnyű súly								
2	Kicsi méret								
3	Rövid ki- és bekapcsoláshoz szükséges idő						d-no		
4	Magas szintű integráltság más alkalmazásokkal való feladat végzésre						0.003		
5	Általános kényelem a használatra							d-no	
III.	ELÉRHETŐSÉG						NOTEBOOK	0.009	
1	Wifi; vezeték nélküli hálózathoz való csatlakozás								
2	3G; vezeték nélküli telefonos hálózathoz való csatlakozás						no-ne		
3	Telefonálás				o+		0.032		
4	Videóhívások								
5	Chat-elés	d-		ne+					
IV.	EGYÉB						NETBOOK		
1	Közös munka képesség							no-t	
2	Külső beviteli eszközök használata (billentyűzet, egér, etc.)				t-			5%	
3	Érintőképernyő						ne-t		
4	Elektronikus toll használata						0		
5	Imázs								
6	Dizájn	d-	no+			o+		0.012	
7	Környezettudatosság								
8	Általános adatbiztonság								
9	Személyes adatok védelme								
V.	ALKALMAZÁSOK						TÁBLAGÉP		
1	GPD-Térkép								
2	Napló								
3	Jegyzetfüzet						t-o		
4	Akciólista						0	t-o	
5	Alkalmazás üzlet (App Store, iTunes)			ne	t+			2%	
6	Más új, innovatív, önálló alkalmazások (Apps) jelenléte az eszközön (pl. közösségi média; twitter; blog; etc.)								
VI.	SZÓRAKOZÁS						OKOSTELEFON		
1	Játék	d+							
2	Film								
3	Film/zene klip								
4	Kamera								
5	Közösségi média								
6	Általános böngészés	no-							

A regresszió alatti oszlopban lévő jelölések:

D – desktop, No – notebook, Ne – netbook

T – táblagép, O – okostelefon

ábrázoltuk a 13. ábrán, mely a szignifikáns kapcsolatok erősségét mutatja. Megfigyelhető, hogy a leginkább meghatározó preferenciák, melyek a legtöbb eszköznel előfordulnak, a dizájn, a chatelés és az alkalmazás üzlet (app store). Az eszközök egymásra való hatásánál a táblagép és az okostelefon között van a legszorosabb kapcsolat, illetve a netbook és a táblagép, a netbook és az okostelefon, a notebook és az okostelefon, és a desktop és a notebook között. A tanulmány gyengeségei közé tartozik, hogy a minta nem reprezentatív volt, hanem egyetemi hallgatókból és ismerőseikből állt, továbbá, hogy több dimenzió mentén lehetett volna elemezni a mintát, de erre a tanulmány hossza miatt nem volt lehetőség. Mivel a fiatalok általában az úttörők táborát képviselik, így számítani lehet arra, hogy az idő múltával más demográfiai csoportok is hasonló tapasztalatokat mutatnak fel.

Az elméleti felvezetésben nyilvánvalóvá vált, hogy a technológia jóval hamarabb megjelenik, mint az a társadalmi folyamatokban érzékelhetővé válna. Tulajdonképpen a társadalom elvárása és igényei generálják a technológia szükségességét és elterjedését. Ezek alapján egy technológiáról előre megállapítható, bizonyos modelleket megvizsgálva, hogy mi annak a valószínűsége, hogy a társadalom elfogadja. Megfordítva a gondolatmenetet, utólag bebizonyítható, hogy egy adott technológia miért válik egyre elterjedtebbé. A tanulmány célja az volt, hogy bebizonyítsuk, hogy a preferenciák és az eszközhasználat között szignifikáns kapcsolat áll fenn. A jelenlegi elemzés és modell egy speciális mintára vonatkozik, ezért a modell továbbfejlesztése, illetve a tényezők pontosabb meghatározásához és az egyes funkciók pontosabb besorolásához további kutatások szükségesek. Érdekes lenne még annak vizsgálata, hogy egy felhasználó hány eszközt és milyen kombinációban alkalmaz. A kutatás több irányban továbbfejleszhető, és üzleti szempontból is értéket hordozó.

Üzleti szempontból érdemes feltérképezni, hogy a felhasználók számára milyen preferenciák meghatározóak. A marketing szempontjából célcsoportokban (klaszterekben) kell gondolkodnunk. Érdekes olyan csomagkombinációkat kínálni az IKT-eszközök eladásánál, amelyek megvásárlásra ösztönzik a vevőket. A preferenciák és az eszközök kapcsolata lehetőséget adna a felhasználóknak arra, hogy könnyebben kiválasszák a nekik megfelelő eszközt, anélkül, hogy ismernék azt. Elvezethetne a kutatás olyan eredményekhez, mely által a felhasználó egy tesztet kitöltve kapna egy értékelést, hogy melyik eszközt, milyen kombinációban érdemes megvásárolnia, illetve használnia. Könnyen lehet, hogy az eszköz, illetve az alkalmazásfejlesztések is elmehetnének abba az irányba, hogy kompaktabb eszközt kínálnának az adott csoport-

nak. Egy reprezentatív minta által vizsgálhatóvá válna, hogy az egyes korosztályokra van-e jellemző preferencia, és érdekes lenne megvizsgálni azt, milyen preferenciák és felhasználói szokások alapján rajzolódna ki az IKT-használatot meghatározó mintázatok.

Lábjegyzet

- ¹ Social Construction of Technology, azaz gyenge konstruktivizmus
- ² Technology Acceptance Model
- ³ <https://docs.google.com/a/monda.hu/spreadsheet/viewform?formkey=dE1pMGZoZEc1SldBOGJmY1hQXzl6MVE6MQ#gid=0>
- ⁴ A használat órában értendő, hetente ideális esetben.

Felhasznált irodalom

- Alvarez, C. – Brown, C. – Nussbau, M.* (2011): Comparative study of netbooks and tablet PCs for fostering face-to-face collaborative learning. *Computers in Human Behavior*, 27: p. 834–844.
- Blurton, C.* (1999): New directions in education. in: UNESCO's World communication and information 1999–2000. Elérhető: <http://www.unesco.org/education/educprog/lwfdl/edict.pdf> Paris: UNESCO: p. 46–61.
- Bögel Gy.* (1998): A vagyon esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, 29(1): p. 22–27.
- Bouckaert, L. – Opdebeeck, H. – Zsolnai, L.* (2008): *Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life.* Oxford, Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Wien: Verlag Peter Lang
- Chester, E.* (2008): Intel Sets out Netbook Plans. Letöltés dátuma: 2013. 03. 19. Elérhető: <http://www.trustedreviews.com/news/Intel-Sets-Out-Netbook-and-Nettop-Plans/2>
- Davis, F.D.* (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3): p. 319–339.
- Enriquez, A.G.* (2010): Enhancing student performance using Tablet computers. *College Teaching*, 58(3): p. 77–84. <http://dx.doi.org/10.1080/87567550903263859>.
- Ferrer, F. – Belvís, E. – Pàmies, J.* (2011): Tablet PCs, academic results and educational inequalities. *Computers & Education*, 56: p. 280–288.
- Fierce mobile content* (2011): Are New Tablets Taking a Bite out of Apple's iPad? Not Yet. Letöltés: 2011. 05. 05. Elérhető: <http://www.fiercemobilecontent.com/press-releases/are-new-tablets-taking-bite-out-apples-ipad-not-yet>
- Finn, S. – Inman, J.-G.* (2004): Digital unity and digital divide: Surveying alumni to study effects of a campus laptop initiative. *Journal of Research on Technology in Education*, 36: p. 297–317.
- Fried, C.* (2008): In-class laptop use and its effects on student learning. *Computers and Education*, 50(3): p. 906–914.
- Gay, G. – Stefanone, M. – Grace-Martin, M. – Hembrooke, H.* (2001): The effects of wireless computing in collaborative

- learning environments. *International Journal of Human-Computer Interactions*, 13: p. 257–275.
- Gartner Inc.* (2004): Hype cycle for emerging technology. Stamford: Gartner
- Galligan, L. – Loch, B. – McDonald, C. – Taylor, J.A.* (2010): The use of tablet and related technologies in mathematics teaching. *Australian Senior Mathematics Journal*, 24(1): p. 38–51.
- Gartner Research* (2010): Hype cycle for emerging technology. Letöltés dátuma: 2011. 05. 01. Letöltés: http://news.cnet.com/8301-13556_3-20019730-61.html
- Holwerda, T.* (2010): A short history of Tablet Computer. Letöltés dátuma: 2013. 03. 17. Elérhető: http://www.osnews.com/story/22739/A_Short_History_of_the_Tablet_Computer
- Ifenthaler, D. – Schweinbenz, V.* (2013): The acceptance of Tablet-PCs in classroom instruction: The teachers' perspectives. *Computers in Human Behavior*, 29(3) May: p. 525–534.
- Kerawalla, L. – O'Connor, J. – Underwood, J. – du Boulay, B. – Holmberg, J. – Luckin, R. – Smith, H. – Tunley, H.* (2007): Exploring the potential of the homework system and Tablet PCs to support continuity of numeracy practices between home and primary school. *Educational Media International*, 44(4): p. 289–303.
- Klein, H.K. – Kleinman, D.* (2002): The Social Construction of Technology: Structural Considerations. *Science, Technology & Human Values*, 27(1) Winter: p. 28–52. Letöltés: <http://www.prism.gatech.edu/~hk28/Klein02-SciTechHumanVal.pdf>
- Koile, K. – Singer, D.* (2008): Assessing the impact of a Tablet-PC-based classroom interaction system. Paper presented at the Proceedings of the workshop on the impact of pen-based technology on education (WIPTE), West Lafayette, IN.
- Kutató Centrum* (2011): Nem használjuk ki a hordozhatóságot. Letöltés: 2011. 11. 23.; <http://www.kutatocentrum.hu/hirek/2011/cikk-264/nem-hasznaljuk-ki-a-hordozhatosagot>
- Kutató Centrum* (2011): Tablet Report 2011. Letöltés dátuma: 2011. 11. 09. Letöltés: <http://www.kutatocentrum.hu/tanulmanytar/2011/cikk-19>
- Law, J.* (szerk.) (1994): *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change (Inside Technology)*. Cambridge, Massachusetts. London, England: The MIT Press
- Linden, A. – Fenn, J.* (2003): Understanding Gartner's Hype Cycles. Letöltés dátuma: 2011. 11. 26. Letöltés: <http://www.ask-force.org/web/Discourse/Linden-HypeCycle-2003.pdf>
- Lowther, D.L. – Ross, S.M. – Morrison, G.M.* (2003): When each one has one: the influence on teaching strategies and student achievement of using laptops in the classroom. *ETR&D*, 51(1042-1629): p. 23–44.
- Manjoo, F.* (2010): Slate. Flight of the Desktops. Letöltés dátuma: 2011. 11. 01. Letöltés: http://www.slate.com/articles/technology/technology/2010/06/flight_of_the_desktops.html
- Masable Tech* (2011): 6 Reasons Tablets Are Ready for the Classroom. Letöltés dátuma: 2011. 05. 17. Letöltés: <http://mashable.com/2011/05/16/tablets-education/>
- Mequoda* (2011): Tablets Impact the Use of Desktop and Laptop PCs. Letöltés dátuma: 2011. 05. 06. Letöltés dátuma: <http://www.mequoda.com/articles/digital-magazine-publishing/tablets-impact-the-use-of-desktop-and-laptop-pcs/>
- Merritt, R.* (2008). Notebooks surpass desktops in strong quarter. *EE Times*. Letöltés dátuma: 2013. 03. 16. Letöltés: <http://www.eetimes.com/electronics-news/4080794/Notebooks-surpass-desktops-in-strong-quarter>
- Mitra, A. – Steffensmeier, T.* (2000): Changes in student attitudes and student computer use in a computer-enriched environment. *Journal of Research on Computing in Education*, 32: p. 417–433.
- Moberg, L. – Johansson, M. – Fi, G.* (2010): Printed and tablet e-paper newspaper from an environmental perspective – A screening life cycle assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 30: p. 177–191.
- Molen, B.* (2011): Apple Boasts 100M iPhones, 15M iPads Sold" Apple Boasts 100M iPhones, 15M iPads Sold. Letöltés dátuma: 2011. 05. 11. Letöltés: <http://www.unwiredview.com/2011/03/02/apple-boasts-100m-iphones-15m-ipads-sold/>
- Morgan Stanley* (2011): Tablets: Part of Mobile Internet Computing Cycle. Letöltés dátuma: 2012.01.02. Letöltés: http://www.morganstanley.com/views/perspectives/tablets_demand.pdf
- Nielsen Wire* (2011): Connected Devices: How We Use Tablets in the U.S. Letöltés dátuma: 2011.05.05, Letöltés: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/connected-devices-how-we-use-tablets-in-the-u-s/
- Schanks, M.* (2013): History of laptops. Letöltés: 2013. 03. 17.; <http://documents.stanford.edu/67/2464>
- Seven* (2011): Seven survey. Letöltés dátuma: 2011.03.25. Letöltés: <http://www.seven.co.uk/features/item/seven-s-generation-i-survey-reveals-the-most-up-to-date-picture-of-the-uk-s-ipad-audience>
- Techtarget* (2012): Tablet PC. Letöltés dátuma: 2012. 03. 20. Letöltés: <http://searchmobilecomputing.techtarget.com/definition/tablet-PC>
- Twining, P. – Evans, D.* (2005): Should there be a future for Tablet PCs in schools? *Journal of Interactive Media in Education* 20, pp. 1–8.
- Venkatesh, V.* (2000): Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4): p. 342–365.
- Venkatesh, V. – Davis, F.* (2000): Theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field of studies. *Management Science*, 46(2): p. 186–204.
- Weitz, R.R. – Wachsmuth, B. – Mirliss, D.* (2006): The Tablet PC for faculty: A pilot project. *Educational Technology and Society*, 9(2): p. 68–83.
- Wikipedia* (2011): Wikipedia Tablet PC. Letöltés dátuma: 2011. 02. 02. Letöltés: http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_tablet_computers#1980s
- Wise, J.C. – Toto, R. – Lim, K.Y.* (2006): Introducing Tablet PCs: Initial results from the classroom. *Frontiers in Education Conference*, 36th Annual, San Diego: p. 17–20.

FUTÓ Iván

EREDMÉNYES PROJEKTSZERVEZET KIALAKÍTÁSA FUNKCIONÁLIS, HIERARCHIKUS SZERVEZETEK ESETÉN: EGY PÉLDA AZ ÁLLAMIGAZGATÁSBÓL

Az államigazgatásban – itthon és külföldön is – a projektek jelentős százaléka időben csúszik, nem azt eredményezi, amit eredetileg elvártak, a szakmai résztvevők szerint túladminisztrált, a munkatársak tevékenysége nem áttekinthető. Ezeknek a problémáknak a nagy része a projektszervezet és a hierarchikus-funkcionális-hivatali szervezet egymás mellett éléséből és a nehezen szinkronizálható együttműködésből fakad. A cikkben egy, a gyakorlatban bevált módszertant mutat be a szerző, amely adott feltételrendszer mellett nagymértékben kiküszöböli a fent említett hiányosságokat és a szervezet napi működésébe illeszkedő tevékenységek sorozatára vezeti vissza a projekttevékenységeket. A módszer egy gyakorlati problémából – a volt APEH-es és VP-s rendszerek integrálása a NAV-ba – indult ki, azonban a szerző véleménye szerint alkalmazható más, funkcionális alapokon felépülő szervezetnél is.

Kulcsszavak: projekt, projektmenedzsment, államigazgatás, funkcionális szervezet

A cikk egy gyakorlati problémából indul ki: az informatikai projektek szervezésének problematikája hierarchikus, funkcionális szervezetek esetén. A javasolt megoldás is gyakorlati.¹

A funkcionális szervezetekre jellemző, hogy a munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik, a döntési jogkörök centralizáltak, a tevékenységek erőteljesen szabályozottak, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- és fölérendelt szervezeti egységek között épülnek ki. Az államigazgatás intézményei tipikusan ilyenek, azonban a versenyszférában is található² ilyen szervezetek.

Mint minden szakmának, az IKT-nak³ is megvannak a maga eljárásai a tevékenységek elvégzésére. Ilyen az informatikai rendszerek megvalósításánál a projektek működtetése, a hozzájuk tartozó projektmenedzsmenti módszertanokkal.

Magyarországon a közigazgatásban az ITB 5. sz. ajánlása alapján alapvetően a PRINCE – Projects In Controlled Environment (CCTA, 1990), (Molnár, 1997) módszertan kisebb-nagyobb módosított, testre szabott

változatát használják. A PRINCE-t az Egyesült Királyság Pénzügyminisztériumához tartozó CCTA – Central Computer and Telecommunications Agency⁴ dolgozta/dolgoztatta ki. Korszerűbb változata a PRINCE 2. A módszertant mind Európában, mind pedig az USA-ban széles körben alkalmazzák (Buttrick, 2012).

Már korábban is felvetődött, hogy mennyire felelnek meg a szokásos projektmenedzsment-módszerek az államigazgatási informatikai projekteknél (Futó, 2004). Meglepő, de a Wikipedia „projekt” szócikkében is történik utalás⁵ a problémára. A 2004. évi cikkben a gondokat ugyan részletesen leírták, azonban megoldást akkor még nem tudunk ajánlani.

Jelen írás célja egy olyan projektmenedzsment-módszertan bemutatása, amely sikeresen volt alkalmazható a NAV informatikai rendszereinek integrációjánál, amikor is a korábbi APEH és a VP egyes rendszereit kellett meghatározott cél érdekében egyesíteni.

A feladat nagyságára jellemző, hogy gyakorlatilag a korábbi nagy APEH-es rendszerek mindegyikét, a VP-nek pedig egyes nagy rendszereit érintette. A benne

részt vevő munkatársak létszáma meghaladta a háromszázat, a koordinálandó tevékenységek száma pedig 1100 felett volt.

Megjegyzendő, hogy a feladat végrehajtásával a teljes integráció még nem fejeződött be, mivel az három, jól körülhatárolható területen zajlik, melyből a cikkben érintett az első volt. A további kettőt az itt ismertetett módszerrel kívánjuk folytatni az elkövetkező másfél évben.

Módszerünk elnevezésére hosszú ideig a „nemprojekt” kifejezést használtuk, hogy markánsan szembeállítsuk a hagyományos – egyes intézményeknél nem túl népszerű – projektműködést a javasolttal.

Melyek a hagyományos projektek alapvető problémái?

Első szinten a felmerülő problémákat az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a) párhuzamosan működő merev szervezetek (hivatal, projekt),
- b) verseny az emberi erőforrásokért,
- c) a „derült égből villámcsapás” kezelésének mi-kéntje.

Párhuzamosan működő merev szervezetek (hivatal, projekt)

A PRINCE és a hozzá hasonló módszertanok az elvégzendő feladatot – megvalósítandó terméket, vagyis egy informatikai rendszert/alkalmazást – egy elkülönült, jól strukturált szervezet létrehozásával és működtetésével – projektszervezet – kívánják megoldani.

A projektszervezet dönt a feladatkiadásról, a végrehajtásról, az ellenőrzésről és az irányításról, valamint saját hatáskörében létrehozza a kívánt terméket. Felállításakor pontosan meghatározzák az egyes szereplők felelősségét és hatáskörét.

Az egyes szereplők:

- a) *informatikai döntőbizottság*: Ő a megbízó, a szervezet vezetése nevében megadja az irányelveket, erőforrásokat, prioritásokat, költségkorlátokat. A projekttel kapcsolatos felelősséget a projektvezetőre ruházza.
- b) *projektvezetőség*: Elvileg három érdekcsoport – az adminisztratív, a szakmai és a felhasználói – felsővezetői szintű képviselőiből áll, akik teljes körű döntési jogkörrel rendelkeznek saját területükön.
- c) *projektirányítás*: Egyrészt elvégzi a szakaszokra bontást, másrészt az egyes szakaszokat, kis projekteknek tekintve, a projektirányító (projekt-

menedzser) vezetésével a szakaszirányítók segítségével irányítja a szakaszokra előírt feladatok végrehajtását.

- d) *projekttámogatás*: Az adminisztratív koordinátor segít a tervezésben, az előrehaladás követésében, a jelentések elkészítésében. A *minőségbiztosító* ellenőrzi, hogy a projekt termékei összhangban vannak-e a szervezeti adminisztratív előírásokkal (pl. szabványok), valamint eleget tesznek-e az előírt minőségi kritériumoknak. A *biztonsági koordinátor* felügyeli, hogy a projekt termékei eleget tegyenek a különböző biztonsági előírásoknak.
- e) *munkacsoport*: Az egyes szakaszokban kijelölt tevékenységeket, az erre kijelölt személyek, munkacsoportokban hajtják végre. A munkacsoportokat a csoportvezetők vezetik, az ő feladatuk a munka kiadása, a munka elvégzésének követése, az előrehaladási jelentések elkészítése.

Az 1. ábra mutatja a PRINCE alapján létrehozott projektszervezet felépítését. A szervezet jól körülhatárolhatóan működik a hivatali struktúrán belül, mint azt a 2. ábra is mutatja. A határozott kontúrok jelzik a szervezeti határokat.

A Projekttalapító Okiratban (POK) a projektstruktúra definiálásra, a szereplők nevesítésre kerülnek feladataikkal és hatásköreikkel együtt. A résztvevőknél meghatározzák a részvétel %-os arányát, amennyit az illető munkaidejéből a projekttevékenységre fordíthat.

Egy megfelelően működő szervezetben az egyes informatikai alkalmazásoknak van kijelölt szakmai gazdája (ez még nem adatvagyon-gazdálkodás). Ez esetben valamelyik szakmai részleg, az egyszerűség kedvéért nevezzük szakfőosztálynak.

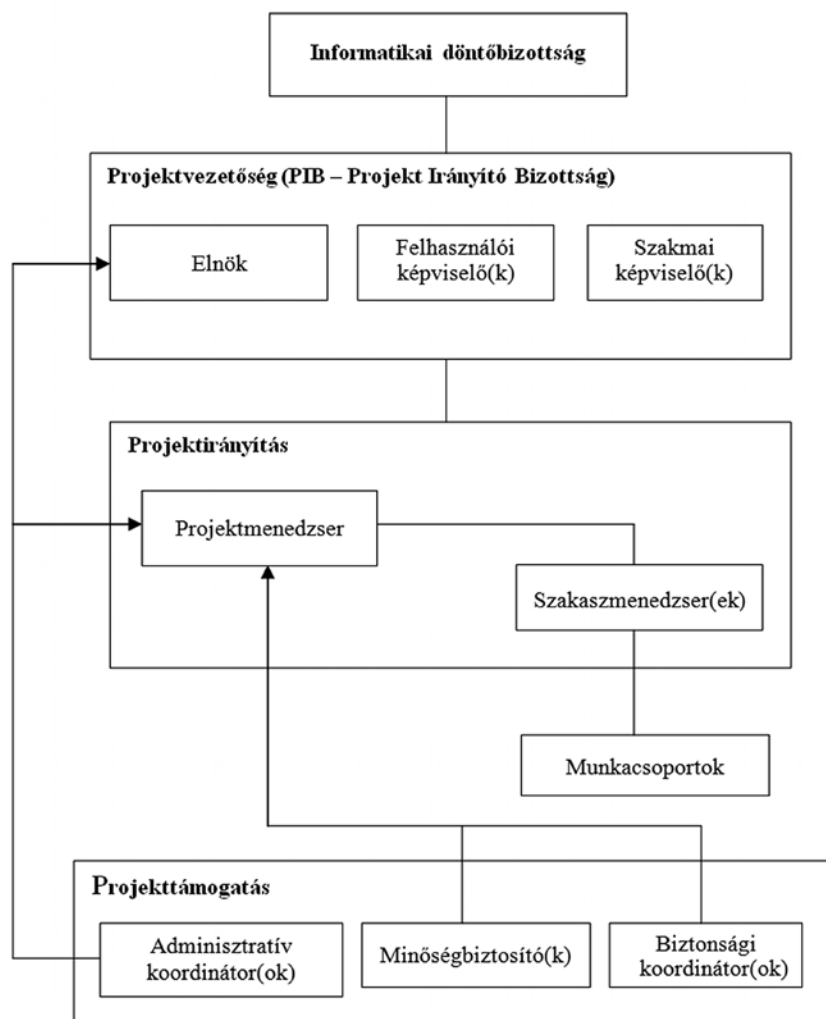
A szakfőosztályhoz tartozó informatikai alkalmazás(ok) módosítása a főosztály tudtával, kezdeményezésére vagy hozzájárulásával történik (1. ábra).

Új, „zöldmezős” fejlesztésnél is kell lennie egy tulajdonosnak, illetve az új alkalmazás sem légtüres térben kerül megvalósításra, hanem be kell illeszkednie egy már működő informatikai környezetbe. Ennek megfelelően az illeszkedés biztosítása érdekében más alkalmazások is módosításra kerülnek, melyeknek szintén van tulajdonosuk.

Az ilyen jellegű szervezettség esetén a szakfőosztály és az informatika *megrendelő-szolgáltató* viszonyban van, és csak olyan módosítások, fejlesztések hajthatók végre, melyet a tulajdonos szakfőosztály megrendel.

A projektszervezet, a gyakorlatban, ebbe a kapcsolatba lép bele, a szakfőosztály és az informatika „közé” állva, lásd 2. ábra. (Itt most nem az ideális esetről, hanem a gyakorlatról beszélünk.)

A PRINCE projektszervezet



1. ábra

Az államigazgatási projekteknél azonban állandó probléma a projektbe delegált munkatársak elszámoltatása, hogy mikor és milyen mértékben álljanak rendelkezésre a projekt, illetve a napi feladatok elvégzéséhez. Ez azzal magyarázható, hogy a projekttag elvileg kikerül a projektben végzett tevékenysége idejére a munkáltató „hatásköréből”, és mint erőforrásért „versenyez” érte a főnöke és a projektvezető. Ráadásul a gyakori törvényváltozások és törvényileg kötelező határidők miatt a régi rendszereket is karban kell tartani, így nem kétséges, ki húzza a rövidebbet.

Többek közt ezzel is magyarázható a projektek elhúzódása a közigazgatásban.

A „derült égből villámcsapás” kezelése

Ellentétben a versenyszférával, a közigazgatási intézmény vezetői nem teljesen urai intézményük működtetésének.

A kormányzat vagy a jogalkotó a legváratlanabb időpontban hozhat olyan döntéseket, még előzetes konzultáció nélkül is, amelyek jelentősen befolyásolhatják az intézmény tevékenységét. Ez teljesen független az érintettektől, és előzetesen nem is tervezhető, ámde jelentősen befolyásolja működésüket.

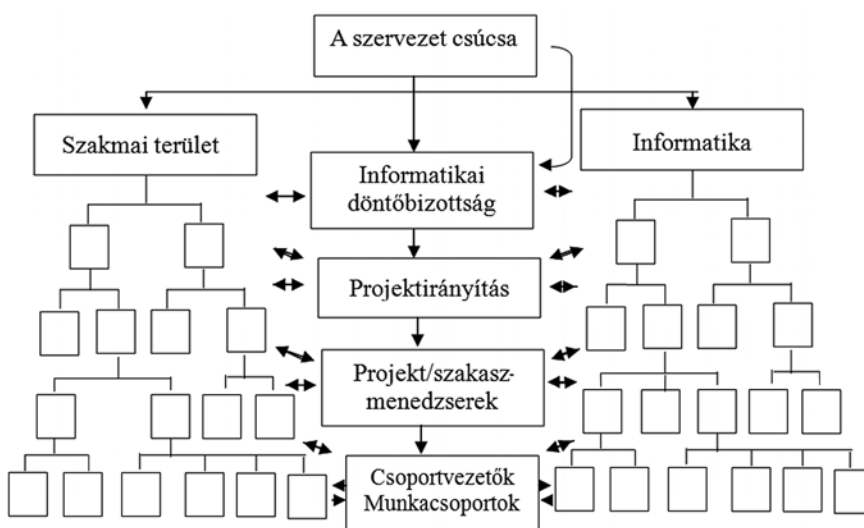
A projekt ugyanis *saját hatáskörén belül* valósítja meg a céljában megfogalmazott terméket, ehhez már az elején előzetesen – elvileg – megkapja a szükséges erőforrásokat és hatásköröket. Ez az egyik oka annak, hogy a szakma sokszor nem érzi magáénak a projektet.

Verseny az emberi erőforrásokért

Amennyiben a projektben részt vevő intézményi munkatársak 100%-ban állnak a projekt rendelkezésére (ritkán fordul elő), akkor nem kérdés, hogy mikor, milyen feladatokat lássanak el, kinek az utasítására.

2. ábra

Projektszervezet a hivatali hierarchiában



Természetesen a piac is viselkedhet kiszámíthatatlanul, azonban ritkán fordulnak elő rövid időn belüli, nagyszámú, váratlan és jelentős változások.

Ez komoly feladatot ró mind a szakmára, mind pedig az informatikára, mivel a törvényes működéshez szükséges módosításokat – fejlesztéseket – sokszor rendkívül rövid idő alatt kell elvégezni.

Az ilyen feladatok nagyobb prioritást élveznek, mint a projektek, és mivel a projekt feladatainak elvégzéséért elsősorban a projektvezető, illetve az alprojektvezetők a felelősök, a szakmai vezetőknek jóval kisebb gondot okoz munkatársainak kivonása a projektből, mintha maga közvetlenül lenne felelős a projektbeli tevékenységért.

Megjegyzendő, pontosan az előbbieket miatt, külföldön sokan kockázatosnak tartják az állami fejlesztési megrendeléseket, mivel így nehezen tervezhetők az ilyen projektek, és folyamatos vitákra lehet számítani a ráfordítások kalkulálásánál is. Pl. amikor a Cap Gemini elnyerte az angol adó- és vámhivatal (HMRC) informatikai kiszervezésének tenderét, részvényeinek értéke esett, jelezve a piac véleményét a vállalkozás kockázatairól (Dunleavy et al., 2006). A HRMC pedig 71,25 millió GBP-t követelt korábbi szállítójától, az EDS-től, a hibásan és nem határidőre elkészített adóbevallás-feldolgozás rendszerének kárpótlásaként (Ritter, 2008).

A szakmai vezetők, pozíciójuknál fogva, hajlamosak döntéseiknél elsősorban saját közvetlen feladataikra koncentrálni, és adott esetben kevésbé figyelembe venni döntéseik hatását más szakmai vezetők felügyelt rendszerekre.

A „nemprojekt” vagy virtuális projekt

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a projekt egyes intézményekben – a hivatali menedzsment és a szakma szemében – a túlbonyolított, túladminisztrált, nem igazán hatékony, drága és a résztvevők tevékenységének ellenőrizhetetlenségét jelentő fogalommmá vált.

Ez adta az alapot a „nemprojekt” elnevezés megszületésének módszertanunknál, hogy működését markánsan szembeállítsuk a hagyományos projektekével.

A „nemprojekt” kifejezést a szerző először egy blogban használta (Futó, 2012). Ami azonban elmegegy blogban, az nem biztos, hogy megfelelő fogalomhasználat egy szakcikkekben is. A „nemprojekt” ugyanis – természetesen – eleget tesz a projekt általános definíciójának (PMBOK, 2006):

„A projekt egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.”

A projekt tulajdonságai kissé részletesebben:

1. *időben behatárolt*: Minden projektnek van kezdete és vége. A projekt akkor fejeződik be, amikor célkitűzései teljesültek, vagy – mivel a célok nem érhetők el – megszakítják, végrehajtását abahagyják.
2. *egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény*: Egy projekt egyedi teljesítéseket, leszállítandókat hoz létre, amelyek termékek, szolgáltatások vagy egyéb eredmények lehetnek. Egyéb eredmény lehet pl. egy dokumentum.
3. *folyamatosan mélyülő tervezés*: A projekt terjedelmét és az egyes fázisok ütemezését először nagyvonalúan – vázlatosan – készítik el, majd a projekt előrehaladásával ezek egyre részletesebben kerülnek meghatározásra és végrehajtásra, természetesen a fontos részhatáridők és a véghatáridő betartásával.

A fentiek alapján a továbbiakban a „nemprojekt” kifejezés helyett a szerintünk szakmailag helytállóbb „virtuális projekt” kifejezést fogjuk használni.

Tesszük ezt annak ellenére, hogy a „virtuális projekt”, illetve a „virtuális projekt team” fogalmakat a szakirodalomban más értelemben használják (pl. Adams – Adams, 1997; Beranek et al., 2005).

A virtualitás alatt ott a projektben résztvevők térbeli távoli elhelyezkedését értik, amikor ez lehetetlenné teszi az egyidejű fizikai jelenlétet, míg mi a *projektszervezetet* fogjuk virtuálisnak tekinteni.

Az általunk javasolt virtuális projektszervezet működése alapjaiban tér el a PMBOK már hivatkozott kiadásában a funkcionális szervezetek esetére jellemzőnek leírt működési módtól (47. old.). Ott az egyes funkcionális egységek kommunikációja a szervezeti hierarchián keresztül folyik – előbb fel, majd le, újra fel, és végül megint le –, mire egy válasz megérkezik a kérdés megfogalmazójához egy másik funkcionális terület szervezeti egységétől.

Ugyancsak nem áll esetünkre az, hogy a „funkcionális szervezetekben is vannak projektek, de ezek terjedelmének gyakran határt szabnak a funkciók korlátok”⁶. Módszerünk egyik lényege, hogy biztosítja a különböző funkcionális területek harmonikus – „határon túli” – együttműködését.

A virtuális projekt szervezete

A módszertan egyik alapja, hogy minden informatikai alkalmazásnak (szakrendszer) kell lennie egy szakmai (üzleti) „gazdájának”.

A másik alappillé, hogy a szakma és az informatika „megrendelő–szolgáltató” viszonyban legyen, vagyis minden változtatást az informatikai rendszerben, meg-

előz, egy, az informatikai alkalmazás (szakrendszer) gazdájától jövő megrendelés.

Amelyik intézménynél ezek a feltételek a napi működés során nem állnak fenn, a virtuális projekt eredeti formájában nem fog működni.

A módszertan alkalmazásakor első lépésben szervezünk egy munkacsoportot, amely elkészít egy megvalósíthatósági tanulmányt. A tanulmány egyben tartalmaz egy nagyvonalú ütemezést, amit később majd alábontunk és végrehajtunk.

A feladat végrehajtására létrehozott szervezet intézményi szinten – alapjában véve – egy *virtuális* szervezet:

1. nincsenek előre megnevezett tagjai, csak a vezetői szinteken,
2. két vezetői szint van:

a) 1-es szint: a *vezetői döntési szint*, itt helyezkednek el a szakterületeket felügyelő, döntési kompetenciával rendelkező vezetők (intézményi menedzsment egyes tagjai), valamint a virtuális projekt felügyeletével megbízott (fő)koordinátor (ennek a szintnek a PRINCE-beli megfelelője nagyjából a PIB).

b) 2-es szint: az *operatív vezetői és döntési szint* (PRINCE-beli megfelelője nagyjából a projektirányítás). Itt található az alkalmazások (szakrendszerek) gazdája. Itt van az operatív vezető (főállású), aki összefogja a virtuális projekt szakmai és informatikai tevékenységeit. Munkáját egy adminisztratív stáb támogatja. Az ezen a szinten feloldhatatlan problémák eszkalálódva kerülnek az egyes szintre (ritkán fordul elő).

3. a tényleges tevékenység „virtuális munkacsoportokban” folyik: a nagyvonalú ütemezés tevékenységeihez, melyek általában az intézmény egy-egy szervezeti egységéhez kötődnek, megnevezzük a felelősöket, a szervezeti egységek vezetőit, akik egyben gazdája is a tevékenységgel leginkább érintett szakrendszernek.

Ők lesznek a „virtuális munkacsoportok vezetői”.

A munkacsoportok „virtuálisak”, mivel a részfeladat végrehajtásáért felelősök ugyanúgy te-

vékenykednek, ahogy szokásos informatikát is érintő feladataik megvalósítása során szoktak: bevonják a konzultációba az érintett rendszerek szakmai és informatikai szakértőit.

Tevékenységük eredménye egy *megrendelés az informatikának*.

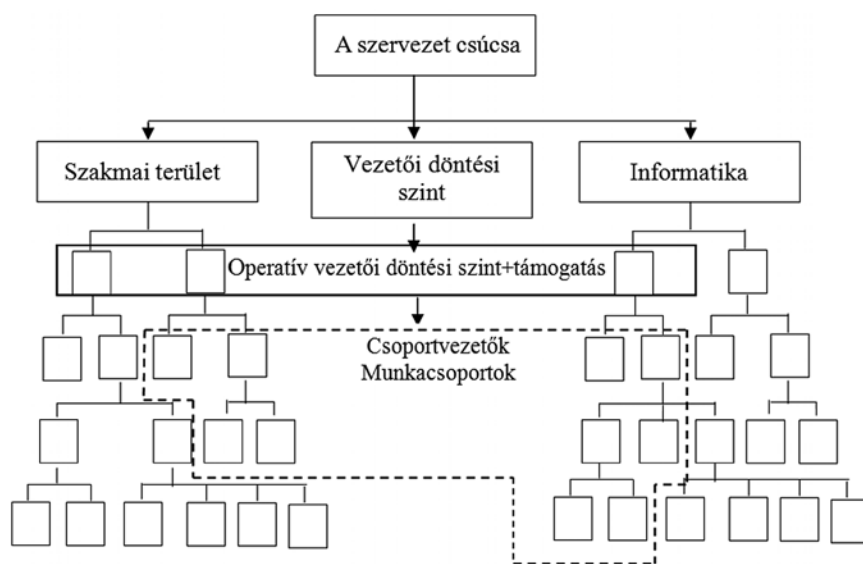
A virtuális munkacsoportok szükség szerint jönnek létre és szűnnek meg, a virtuális projekt előrehaladásának megfelelően. Nincsenek előzetesen kijelölt tagjaik, bár természetesen kialakulhat egy viszonylag stabil résztvevői kör.

A 3. ábra mutatja a virtuális projekt szervezetének helyét az intézmény struktúrájában: a folytonos vonallal kontúrozott elemek jelzik a fix, előre definiált struktúrákat, a szaggatott vonallal határolt elem pedig a virtuális, időben változó struktúrát.

Látható, hogy az operatív vezetői szint nem különül el a szervezeti hierarchia megfelelő szintjétől, mivel a

3. ábra

A virtuális projekt helye a szervezeti hierarchiában



szintet a szakrendszerek feletti felügyeletet gyakorló tulajdonosok alkotják.

Ugyancsak itt jelenik meg az adminisztratív támogató csoport, melynek feladata lesz a virtuális projekt tevékenységének követése megfelelő projektmenedzsment-eszközzel (pl. MS Project).

A virtuális rész magába foglalja a hivatali struktúrából bizonyos elemeket, melyek tevékenysége ugyan kapcsolódik a virtuális projekt tevékenységéhez, de a hagyományos szervezeti struktúrán belül folyik (lásd korábbi 3. pont), ellentétben a PRINCE-módszertan szerinti projekttevékenységekkel, melyek a projektszervezetben belül folynak.

A virtuális projekt működése

Mint azt már korábban írtuk, a virtuális projekt szervezése egy olyan munkacsoport létrehozásával indul, melynek feladata egy megvalósíthatósági tanulmány elkészítése.

A tanulmánynak tartalmaznia kell egy kiindulási tevékenységlistát, a tevékenységekhez rendelt határidőket. Természetesen a tanulmánynak olyan részletesnek kell lennie, amennyire csak lehetséges. A megvalósíthatósági tanulmányban megnevezett tevékenységekhez hozzárendeljük a végrehajtásukért felelős személyeket/ szervezeteket, akik – mint azt már korábban jeleztük – a tevékenységgel leginkább érintett alkalmazás (szakrendszer) tulajdonosai. A tevékenységek nyilvántartásra bekerülnek a projektmenedzsment-eszközbe.

A felelősök – a szükséges mértékig másokat is bevonva – tovább bontják a feladatokat mindaddig, amíg továbbbontásra már nem alkalmas elemi feladatokhoz nem jutnak. Az így kapott elemi tevékenységek szintén bekerülnek a projektmenedzsment-eszközbe, miközben a tevékenységek egymástól függőségét Gantt-diagrammal jelöljük, és követjük majd az előrehaladás során. (Sokak számára talán triviálisnak tűnik a projektmenedzsment-eszköz sűrű emlegetése, azonban a közigazgatásra/államigazgatásra nem jellemző az ilyen eszközök használata.)

Az egyes tevékenységeket a benne résztvevők az egyébként is szokásos, pl. SZMSZ-ben rögzített módon, a *napi rutinnak megfelelően* hajtják végre. Az operatív vezető periodikusan, pl. kéthetente – ez a projekt nagyságától és a határidőktől is függ – státuszjelentést kap a csoportvezetőktől a munkacsoport tevékenységének előrehaladásáról.

A státuszjelentések alapján a virtuális projekt ütemterve módosításra kerül, a kialakuló ütközések a következő, a státuszjelentéseket követő megbeszélésen az érintettek bevonásával kerülnek feloldásra. Amennyiben ez nem sikerül, ami ritkán fordul elő, akkor a probléma visszakerül az 1-es szintre.

A fentiekből látható, hogy a virtuális projekt működése az intézmény napi működését csak annyival befolyásolja, hogy *periodikusan, szinkronizációs megbeszélések vannak*, és ilyenkor hozzuk összhangba a virtuális projekt munkacsoportjainak tevékenységeit. Első látásra úgy tűnik, mintha hiányoznának a minőségbiztosításért és a biztonságért felelős „koordinátorok”. Valójában ők is jelen vannak a 2-es szinten, mivel a virtuális projektet végrehajtó intézménynél ezek a szerepkörök léteznek. Az intézmény ugyanis kell, hogy rendelkezzen informatikai minőségbiztosítási előírásokkal, illetve biztonsági szabállyal és az ezek végrehajtását felügyelő szervezettel. Ezeknek a

szervezeteknek a vezetői is tagjai a 2-es szintnek és a virtuális projekt működése során, az általuk felügyelt szervezetek tevékenységüket a szabályzatoknak megfelelően, a szokásos módon végzik. Ezt annál is inkább megtehetik, mivel az informatikai rendszerek módosításai nem mindig projektszerű működésben történnek – nagyságrendjük nem éri el a projekthez szükséges mértéket – így megvannak az eljárásaik ezek kezelésére. A virtuális projekt esetében is ezeket az eljárásokat kell követniük az egyes informatikai megrendeléseknél.

A kommunikáció a virtuális projekt résztvevői között kizárólag elektronikusan történik.

A virtuális projektnek nincs alapító okirata (POK), működését egy néhány oldalas ügyrend szabályozza. Itt kerülnek meghatározásra a használatos dokumentumok, ezek hozzáférési helyei és létrehozásuk/elérhetőségük mikéntje.

A dokumentumok karbantartásáért az adminisztratív támogatás a felelős.

A virtuális projekt indítását az intézmény vezetője a megvalósíthatósági tanulmányt készítő csoport létrehozásával, majd az 1-es szint kinevezésével kezdeményezi.

Néhány szó a módszer eredményességéről

A módszer eredményességének legfontosabb mutatója, hogy az egyes részhatáridőket a törvényi előírásoknak megfelelően sikerült tartani. Mivel a példa az államigazgatás területéről jött, itt nagyon gyakran az informatikai tevékenységek törvényi előírásokat képeznek le, így a határidőket is törvények rögzítik.

Egy másik fontos eredménye volt a virtuális projektnek, hogy a részt vevő alkalmazás gazdák a szinkronizációs megbeszéléseken következetesen személyesen munkájuk – vagy munkájuk elmaradásának – hatásával más szakrendszerek fejlesztésének előrehaladására. Ennek eredményeként a saját feladatra való koncentráció fokozatos együttgondolkodássá alakult, és ez alapján változtatta meg a résztvevők hozzáállását a virtuális projekthez, valamint a megbeszélések hangulatát is. Továbbá talán az is mutatja a megközelítés eredményességét, hogy a benne résztvevők egyértelmű javaslatára a NAV projektmenedzsment-szabályzatát a virtuális projektben alkalmazottak alapján módosítják.

Ami pedig a módszer alkalmazhatóságát illeti, véleményünk szerint ez nem korlátozódik az államigazgatásra, hanem minden funkcionális szervezetenél használható, melynél a cikkben megfogalmazott feltételek fennállnak.

A módszer hatékonyságát jelenleg „tudományos” módszerekkel nehéz lenne mérni, ugyanis nem áll rendelkezésünkre elegendő megfigyelt alkalmazása. Mivel azonban az elkövetkező két évben még várhatóan többször fogják alkalmazni, lesz összehasonlítási alap.

Amit most meg lehetne tenni, az egy kérdőíves felmérés a résztvevők körében, összehasonlítva korábbi és mostani projekt tapasztalataikat.

Összefoglalás

A cikkben röviden összefoglaltuk egy, az államigazgatásban használható, projektmenedzsment „módszertant”, mely sikeresen volt alkalmazható a gyakorlatban.

A különbségek a hagyományos – PRICE szerinti – projekt és az általunk javasolt virtuális projekt között az alábbiakban foglalhatók össze.

A felelősség kérdése

Egy projekt esetén, a projekt megvalósulásáért elsősorban a projektvezető és az alprojektvezetők a felelősek. Virtuális projekt esetén végső soron a (fő) koordinátor, azonban a felelősség azonnal lebomlik a szakrendszerek gazdáira is. Ez nem azonos azzal, amikor a projekttanácsban ott ülnek a szakrendszerek gazdái! Ritka az olyan projekt, ahol a szakrendszerek gazdái az alprojekteket vezetői.

Az államigazgatási projekteknel állandó probléma a projektbe delegált munkatársak elszámoltatása, hogy mikor és milyen mértékben álljanak rendelkezésre a projekt, illetve a napi feladatok elvégzéséhez.

A virtuális projektnél a munkacsoportban résztvevők napi feladatába épül be a virtuális projektbeli tevékenységük, mivel ezek a feladatok részei lesznek főnökeik napi kötelezettségeinek: a terméket nem a projektszervezet, hanem az intézmény szervezete valósítja meg.

Minden szereplő ugyanúgy végzi a munkáját az SZMSZ szerint, mintha nem is létezne a virtuális projekt. Ennek megfelelően az alkalmazás (szakrendszer) gazdája egyben természetes felelőse a virtuális projektben a szakrendszerre háruló feladatoknak.

A virtuális projekt helye az intézményi struktúrában

A második fontos különbség, hogy a virtuális projekt „szervezete” nem különül el az intézmény szervezetétől, hanem virtuálisan jön létre annak egyes elemei között. A virtuális projekt valójában csak a koordináció szintjén létezik (a tevékenységek szinkronizációja), működése beleilleszkedik az intézmény napi működésébe.

Kommunikáció és dokumentáltság

A harmadik különbség a minimális kommunikáció és dokumentáltság.

A legfontosabb azonban, hogy a virtuális projektben részt vevő vezetők úgy érzik, annyi energiát kell fordítani a virtuális projektre, amennyit saját hatásköri és felelősségi körükben jónak látnak.

Nem kell vitatkozniuk egy „külső” szervezet, a projekt, felelőseivel.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: A szerző megköszöni a virtuális projekt munkájában részt vevő minden kollégájának elkötelezett tevékenységüket, különösen az operatív vezetést ellátó Jaczenkóné dr. Baki Katalinnak és helyettesének, Barcza Attilának, valamint az adminisztratív támogatást ellátó Péterné Cserni Zsuzsannának és Lieber Dorottyának.

² PMBOK (2006): A funkcionális szervezet hierarchikus felépítésében minden egyes alkalmazottnak egyértelműen meghatározott felettese van, az alkalmazottakat pedig valamely tevékenységi terület – funkció – alapján csoportosítják (gyártás, marketing, könyvelés stb.).

³ IKT-információs és kommunikációs technológiák

⁴ 2000-ben a CCTA beolvasztásra került az Office of Government Commerce-be (OGC).

⁵ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projekt>

⁶ Amennyiben ezt így szigorúan komolyan vennénk, akkor az államigazgatásban (NAV) nem léteznének informatikai projektek.

Felhasznált irodalom

- Adams, J.R. – Adams, L.L. (1997): The Virtual Project: Managing Tomorrow's Team Today. PM Network, Project Management Institute, Inc., January, Vol. 11, Number 1
- Beranek, P.M. – Broder, J. – Reinig, B.A. – Romano, Jr.N. C. – Sump, S. (2005): Management of Virtual Project Teams: Guidelines for Team Leaders, Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, Article 10
- Buttrick, R. (2012): PRINCE2® and the National and International Standards. The Stationery Office
- Dunleavy, P. – Morgetts, H. – Bastow, S. – Tinkler, J. (2006): Digital Era Governance IT Corporations, the state and e-government. Oxford: Oxford University Press
- Futó I. (2004): Are the traditional IT PM-methods fully adequate for the Public Sector?, IPMA. World Congress on Project Management, Budapest 2004. June 19-20. http://www.itbusiness.hu/Fooldal/publicisztika/Futo_Ivan/Egy_allamigazgatasi_nemprojekt.html
- Molnár B. (1997): Projektirányítás módszertana (PRINCE). Budapest
- PMBOK (2006): Projektmenedzsment útmutató PMBOK Guide. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ritter, T. (2008): HMRC again threatens legal action against EDS. ComputerWeekly.com, September 19

LÁSZLÓ Norbert

A CASH FLOW-KIMUTATÁS SZABÁLYOZÁSAINAK NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSA ÉS CSOPORTOSÍTÁSA

Az egyes nemzetek számviteli szabályozásának vizsgálatánál az adott ország sajátosságaiból eredően részben eltérő szabályozások alakultak ki. Az induktív megközelítésű vizsgálatok jellemzően a szabályozási kérdések széles körét fogják át, de csak néhány tényező mentén közelítve. A cash flow-kimutatások témakörénél a legtöbbször csak azt nézték, hogy van-e előírás a kimutatás elkészítésére, de a részletekkel már kevésbé foglalkoztak. Ebből adódóan e területen viszonylag kis különbséget mutattak ki ezek a felmérések. A szerző kutatása szerint a nemzeti cash flow-kimutatások szabályozásának részleteiben eltérések tapasztalhatók, és ezek alapján a nemzetek klaszterelemzéssel hierarchikusan csoportokba rendezhetők.

Kulcsszavak: pénzügyi kimutatások, számvitel szabályozása, nemzetközi számvitel, IAS/IFRS, cash flow-kimutatás

A gazdálkodó szervezeteknél a teljesítménymérés hagyományos eredményszemlélete mellett egyre inkább megjelent/megjelenik az igény a pénzügyi helyzet elemzésére a naturál- és pénzfolyamatok elválásából eredően. Hiába nyereséges egy vállalkozás, amennyiben az elért eredményét nem tudja pénzügyileg is realizálni, akkor könnyen a megszűnés veszélye fenyegetheti. A pénzügyi helyzet elemzésének egyik legelterjedtebb módszere a cash flow-kimutatás, amely a legtöbb ország számviteli beszámolójában is kötelező elemként jelenik meg.

A világon mindenhol hasonló felhasználói igényeket kell a pénzügyi beszámoltatás keretében kielégíteni, viszont a nemzeti sajátosságok jelentősen befolyásolják egy ország számviteli szabályrendszerének kialakulását. Ezen eltérések alapján azonban jól hierarchizálható rendszerbe rendezhetők az egyes nemzetek (Nobes – Parker, 2008). A globalizáció és a nemzetközi számvitel térhódításának köszönhetően az eltérések folyamatosan csökkennek (konvergencia, harmonizáció), s az egyik legkisebb különbséget a cash flow-kimutatások terén mutatták ki (Purvis – Gernon – Diamond, 1998; Bae – Tan – Welker, 2008; Beke, 2010).

A számvitel szabályozása

A globalizálódás hatására az egyes országok számviteli rendszerei folyamatosan közelednek egymáshoz, s ezt a folyamatot erősíti az IAS/IFRS-ek térhódítása is. A fejezet a nemzeti számviteli szabályozások összehasonlításával foglalkozó kutatásokat összegzi, részben általánosan, részben a cash flow-kimutatásra koncentráltan.

Nemzeti számviteli szabályozások összehasonlítása

A számviteli szabályozási rendszereket sokan vizsgálták kialakulásuk és hasonlóságuk alapján. Az kutatásokról részletesen a következő művekben olvashatunk: Haller – Walton (2003: 1–34. old.), Nobes – Parker (2008: 1–98. old.).¹ Az alábbiakban a két fő csoportosítási irányt tekintem át röviden.

A deduktív megközelítés az osztályozást a környezeti ismérvek alapján képezi, amelyeknél a különbségeket főként az alábbi tényezők szerint vizsgálták:

- gazdasági/jogi/politikai rendszer,
- befolyásolási övezetek (gyarmatosítás, megszállás),
- gazdasági fejlettség szintje/üzleti komplexitás foka/tőkepiac/vállalatfinanszírozás,

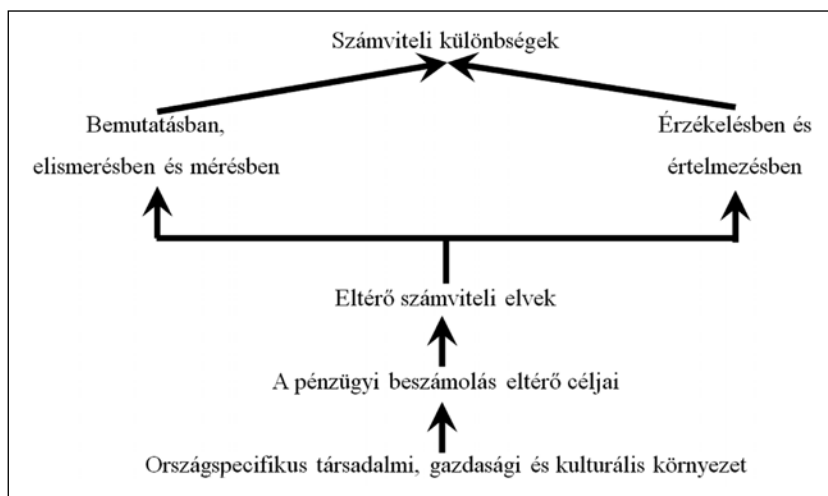
- pénzügyi beszámolás célja/adózási rendszer,
- számviteli standardok szabályozója/számviteli szakma,
- oktatás, képzés, engedélyezés,
- szabályok alkalmazása és etika,
- közzétett beszámoló felhasználói (érdekhordozók).²

A számviteli rendszerek eltéréseinek okait Haller – Walton az 1. ábrán látható módon szemléltette.

E megközelítést alkalmazta többek között Mueller (1967, 1968), Siedler (1967), Buckley – Buckley (1974), The American Accounting Association (1977), Nobes (1980, 1984, 1992), Puxty et al. (1987), Gray (1988), Choi – Meek (2005).³

Az induktív irányzatban a számviteli rendszerek csoportosításánál a szabályozásban alkalmazott konkrét megjelenítési kritériumok és értékelési eljárások alapján végeztek vizsgálatokat. Idesorolhatjuk Zeff (1972), AICPA (1964, 1975), Price Waterhouse (1973, 1975, 1979), DaCosta – Bourgeois – Lawson (1978), Frank (1979), Nair – Frank (1980), Nobes (1983, 1998),

A nemzetközi számviteli probléma okai

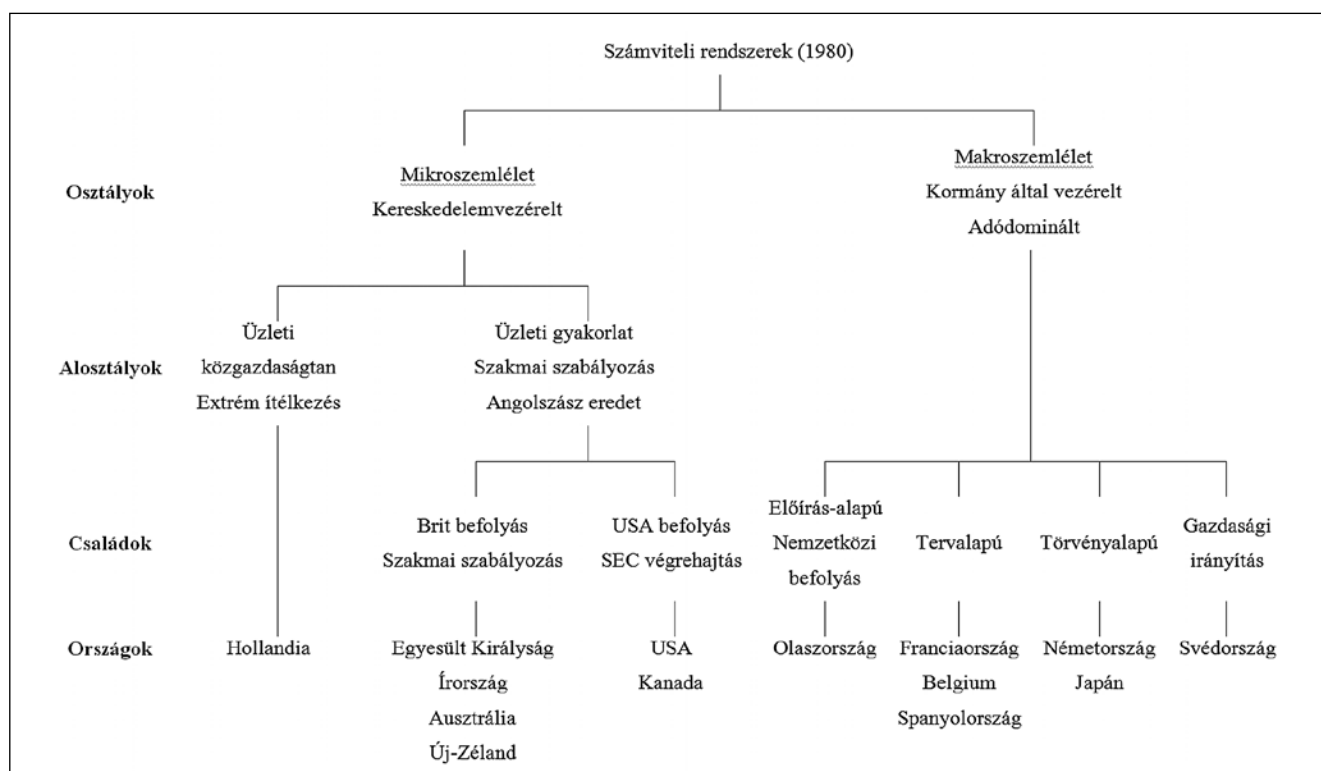


Forrás: Haller – Walton (2003: 2. old.) (saját fordítás)

Coopers & Lybrand (1993), Douplik – Salter (1995), Ordelheide – KPMG (1995, 2001), Alexander – Archer (2001), D’Arcy (2001) kutatásait.⁴

Nobes 1983-ban nemcsak csoportokat képezett, hanem hierarchikus rendszerbe is beállította az egyes számviteli szabályozásokat, amelyet a 2. ábra szemléltet.⁵

A számviteli rendszerek hierarchikus csoportosítása (Nobes, 1980)



Forrás: Nobes – Parker (2008: 65. old.) vagy Nobes (2011: 25. old.) (saját fordítás)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A számviteli rendszerek 1998-as csoportosításánál Nobes a tőkepiac szerepét emelte ki. Az erős tőkepiaccal rendelkező osztályban az angolszász és holland szabályozás mellett új elemként megjeleníti az IFRS-eket is, míg a gyenge tőkepiacú osztályba a kontinentális európai és a japán szabályozást sorolja.⁶ A besorolásoknál az alábbi kisebb változásokat vehetjük észre korábbi modelljével összehasonlítva:

- az IFRS az Egyesült Királyság és az USA között jelenik meg, ahova teljesen átkerülnek Ausztrália, illetve az EU tőzsdéi konszolidált beszámolóit,
- a gyenge tőkepiacú csoportban bevezet egy újabb szintet, így három kategóriát alakít ki a következő bontásban: 1a) Belgium és 1b) Franciaország, 2a) Németország és 2b) Olaszország, 3) Japán.⁷

A globalizáció és az IAS/IFRS-ek elterjedésével sok esetben a tőzsdéi konszolidált beszámolót az IFRS-ek alapján kötelező elkészíteni egyre több országban, valamint a nemzeti számviteli szabályozásban is megfigyelhetjük az IFRS-ekhez való közeledést (harmonizáció, konvergencia), ezért a pénzügyi beszámolás szabályozása egyre közelebb kerül egymáshoz az egyes országokban.⁸

Az IAS/IFRS-ekkel való összhang vizsgálatára irányuló kutatások

Az IASC 1998-ban kutatást végzett⁹, hogy a nemzetközi számviteli standardok (IAS-ek) mennyire vannak összhangban az egyes országok nemzeti számviteli szabályozásával. A vizsgálat 54 országra terjedt ki, s az akkor hatályos 25 IAS¹⁰ volt az elemzés tárgya. A felmérés megállapította, hogy a korábban kibocsátott standardok – köztük az IAS 7 cash flow-kimutatás standard is – nagymértékben harmonizálnak a nemzeti szabályozásokkal. Az országok 92,6%-ának szabályozása összhangban van (első négy kategória) az IAS 7-tel, mely az egyik legnagyobb arány az IAS-oknál.¹¹

Egy 2001-ben készített kutatás az IAS/IFRS-ek és 62 ország nemzeti számviteli szabályainak összevetését vizsgálta. Az IAS 7 cash flow-kimutatás standard összhangját értékelve megállapították, hogy mindösszesen 9 országban nincs egyáltalán szabályozás e területen (Ausztria, Belgium, Brazília, Cseh Köztársaság, Finnország, Görögország, Luxemburg, Olaszország, Spanyolország). Az elemzésben két ország (Mexikó és Szlovénia) inkább a pénzügyi helyzet változásának kimutatását használta a cash flow-kimutatás helyett, de a többség (51 ország, 82%) a cash flow-kimutatást szabályozza, igaz, néhányuknál az IAS 7-tel összehasonlítva vannak kisebb eltérések (például a pénzrendszer értelmezése vagy kimutatás készítésére kötelezettek köre).¹²

Hasonló eredményre jutott Bae – Tan – Welker, akik 49 országra kiterjedő elemzésükben az 1998–2004 közötti időszakban vizsgálták a számviteli rendszerek különbségeit. A 2010-ben megjelent Beke-kutatás¹³ is a Bae – Tan – Welker adatbázisra épül. A kutatásból kiderül, hogy 39 országban (80%) a cash flow-kimutatás része a beszámolónak, s tíz országban nem (a fent említett kilenc ország és Oroszország).¹⁴ Az elemzés kimutatta, hogy a nemzeti szabályozásokkal összehasonlítva a kiválasztott 14 standard közül az IAS 7 cash flow-kimutatással foglalkozó standardnak van a legkisebb eltérése. Az EU-n belüli országoknál (28%-os eltérés) csak az IAS 12-nél van némileg kisebb különbség (22%), az EU-n kívülieknél viszont az IAS 7 mindösszesen 5%-os eltérést mutat, ami jelentősen kisebb a többi standard differenciájához képest.¹⁵ Az adatbázis szerint a vizsgált 20 EU-tagországból 8-nál tapasztalható eltérés (Ausztria, Belgium, Cseh Köztársaság, Finnország, Görögország, Luxemburg, Olaszország és Spanyolország), míg az EU-n kívüli 29 állam esetében csak 2-nél (Brazília és Oroszország).¹⁶ A szabályozás hiányát azóta több országban megszüntették.

A cash flow-kimutatásokkal kapcsolatos kutatások

Az AICPA minden évben közzéteszi az Amerikai Egyesült Államokban lévő vállalkozások alkalmazott számviteli gyakorlatának statisztikáját, amelyet mintavételes vizsgálat alapján készít. A 2010-ben megjelent 64. kiadás a 2006–2009. üzleti évek felmérését tartalmazza 500 (2008. és 2009. év), valamint 600 (2006. és 2007. év) szisztematikusan kiválasztott vállalkozás mintáján alapulva.

A 2006–2009-es évet vizsgálva a mintában szereplő vállalkozások döntő többsége (96–97%) a pénzeszközök és pénzeszköz-egyenértékeseket használta a cash flow-kimutatás bázisaként, míg elenyésző hányaduk (3–4%) korlátozta azt kizárólag a pénzeszközökre.¹⁷ Az eredmények alapján megállapítható, hogy az amerikai vállalkozásoknak csak töredéke (1%) használja a direkt módszert a működési cash flow meghatározására.¹⁸ Az amerikai szabályozás szerint (1. táblázat) mind a fizetett kamatok, mind pedig a fizetett nyereségadó csak a működési részben helyezhető el, de arról már a vállalkozás dönthet, hogy e tételek értékét külön is nyilvánosságra hozza-e. A többség az adatok közzétételével mellett döntött, s nagyjából fele-fele arányban találunk megoldást a kimutatás alsó részében való közzétételre, illetve a kiegészítő mellékletben való bemutatásra. A cash flow-kimutatáson belüli bemutatás ritkán fordul elő (1–1,4%), ahogyan az információ közzé nem tétele sem jellemző eset (kamatoknál 1,6–3%, nyereségadónál 0–1%).¹⁹

A fizetett kamatok és a fizetett nyereségadó bemutatása

Elhelyezés	Fizetett kamat				Fizetett nyereségadó			
	2009	2008	2007	2006	2009	2008	2007	2006
Kiegészítő mellékletben	244	250	299	298	252	252	296	303
Cash flow-kimutatás alján	235	237	285	282	241	240	291	288
Cash flow-kimutatáson belül	6	5	6	6	7	6	7	7
Nem teszik közzé	15	8	17	14	–	2	6	2
Vállalkozások (minta) száma	500	500	600	600	500	500	600	600

Forrás: AICPA (2010: 534. old.) (saját fordítás)

A cash flow-kimutatás bázisánál (2. táblázat) a gazdálkodónak döntési lehetősége van a pénzeszközön kívüli tételek egy szűk körének a bevonására, de megkötés, hogy csak a mérleggel azonos módon kezelve valószínű ez meg. A vállalkozások többsége (96–97%) élt is ezzel a lehetőséggel, s a pénzeszköz-egyenértékeseket vagy ahhoz hasonló kört belevette a kimutatás bázisába.²⁰

A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások kérdőíves összehasonlító vizsgálata

A cash flow-kimutatással kapcsolatos nemzeti szabályozásokat kérdőíves megkeresés alapján térképeztem fel. A vizsgálatba Nobes kutatásában szereplő 14 országot kívántam bevonni (AUS, BEL, CAN, ESP, FRA, GBR, GER, IRL, ITA, JAP, NED, NWZ, SWE, USA), kiegészítve az IAS/IFRS-ek és a magyar szabályozással. A felmérésben az egyes országok számviteli szak-

A cash flow-kimutatás bázisának definiálása

Megnevezés	2009	2008	2007	2006
Készpénz és készpénz-egyenértékesek	438	441	526	527
Készpénz és egyenértékesek	35	34	43	42
Készpénz	19	15	21	19
Készpénz és rövid távú készpénz-befektetések	5	5	5	6
Készpénz és rövid távú befektetések	1	3	4	5
Készpénz és átmeneti befektetések	1	1	1	1
Egyéb elnevezés	1	1	–	–
Vállalkozások (minta) száma	500	500	600	600

Forrás: AICPA (2010: 562. old.) (saját fordítás)

Az egyes nemzetek számviteli szabályozásai az adott ország sajátosságaiból eredően részben eltérően alakultak ki. Az induktív megközelítésű vizsgálatok jellemzően a szabályozási kérdések széles körét fogták át, de csak néhány tényező mentén közelítve. A cash flow-kimutatások témakörénél a legtöbbször csak azt nézték, hogy van-e előírás a kimutatás elkészítésére, de a részletekkel már kevésbé foglalkoztak. Ebből adódóan e területen viszonylag kis különbséget mutattak ki ezek a felmérések. Feltételezésem szerint a nemzeti cash flow-kimutatások szabályozásában eltérések tapasztalhatók, és ezek alapján a nemzetek hierarchikusan csoportba rendezhetők.

emberei segítettek elektronikus kérdőíveken keresztül.

Beszámolófajták rendszere a nemzeti szabályozásokban

Minden országnak megvan a saját számviteli beszámolási szabályozása, amelynek keretében eldöntheti, hogy a nemzeti szabályozás mellett milyen körben engedi be a nemzetközi számviteli szabályokat. Az EU-ban a tőzsdén jegyzett társaságok konszolidált beszámolójánál kötelező az IAS/IFRS-ek alkalmazása. A nemzeti szabályozás – főként adózási okok miatt – az egyedi beszámolóknál dominál, és Svédország kivételével nincs eltérés a tőzsdén jegyzett és nem jegyzett cégek beszámoltatása között. A konszolidált beszámolók esetében a tőzsdén jegyzetteknél szinte mindenhol

az IFRS-ek kötelezők, egyedül Japánban van lehetőség emellett a nemzeti szabályozás, illetve a US GAAP használatára. A tőzsdén kívüli konszolidált beszámolóknál többségében választási lehetőség van, itt kivételt képez Belgium, ahol csak a nemzeti szabályokat lehet alkalmazni ebben az esetben is. Sajátos megoldást alkalmaznak Ausztráliában és Új-Zélandon, ahol mind a négy kategóriában az IFRS-eken alapuló nemzeti szabályozás van érvényben, valamint az Amerikai Egyesült Államokban, ahol a US GAAP a tőzsdei beszámolókra vonatkozik, de a többi esetben is döntően annak módosított változatát használják. Az egyes változatok összefoglalását tartalmazza a 3. táblázat.

rom országban található: Svédország 7 oldal, Magyarország 4 oldal, Spanyolország 2 oldal. A szabályozás alkalmazását sémák közzétételével is segítik (csak Svédországban nincs), s többen kiegészítik még értelmezésekkel (GBR, IRL, JPN, NED, NZL, SWE, USA) és példákkal (AUS, IRL, JPN, NED, SWE, USA) is. A hatókörben a többség a „normál” éves beszámolót készítőkre írja elő a cash flow-kimutatás kötelező elkészítését, de az egyszerűsített beszámolók részeként már nem. Ennél enyhébb a szabályozás négy országban: Japán és Németország csak a tőzsdei konszolidált beszámolóknál, az Amerikai Egyesült Államok csak a tőzsdei beszámolóknál teszi kötelezővé a cash flow-kimutatást, míg

3. táblázat

A cash flow-kimutatás bázisának definiálása

Ország	egyedi beszámoló		konszolidált beszámoló	
	nem tőzsdei	tőzsdei	nem tőzsdei	tőzsdei
Franciaország Magyarország Németország Spanyolország	nemzeti	nemzeti	nemzeti vagy IFRS	IFRS
Belgium	nemzeti	nemzeti	nemzeti	IFRS
Egyesül Királyság Hollandia Írország	nemzeti vagy IFRS	nemzeti vagy IFRS	nemzeti vagy IFRS	IFRS
Svédország	nemzeti vagy IFRS	IFRS	nemzeti vagy IFRS	IFRS
Japán	nemzeti	nemzeti	–	nemzeti vagy IFRS vagy US GAAP
Ausztrália Új-Zéland	IFRS alapú nemzeti	IFRS alapú nemzeti	IFRS alapú nemzeti	IFRS alapú nemzeti
Amerikai Egyesült Államok	(nemzeti)	nemzeti	(nemzeti)	nemzeti

Forrás: az AB: NSZ adatbázis alapján saját számítás és szerkesztés

A kisebb vállalkozásoknál mindegyik országban van egyszerűsített beszámolási lehetőség, de az elemzésemben a „normál” éves beszámolóban megjelenő nemzeti szabályozást vizsgálom. A beszámolók a legtöbb országban ingyenesen on-line formában is hozzáférhetők.

A nemzeti szabályozásból a cash flow-kimutatással kapcsolatos rész képezi a kutatásom tárgyát, így elsőként ennek léteivel és hatókörével kezdtem az elemzést. Mindösszesen két országban – Belgiumban és Franciaországban – nem létezik nemzeti cash flow-kimutatási szabályozás. A többi országban közös, hogy van nemzeti cash flow-kimutatási szabályozásuk, vagy külön standarddal, vagy a számviteli törvény részeként. A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások viszonylag részletesek, a mellékletekkel együtt átlagosan 30 oldalasak, jelentősen kisebb terjedelmű szabályozás há-

Hollandiában nincs kötelező előírás egyik beszámoló-fajtánál sem. Az egyszerűsített beszámolóknál csak az IFRS for SMEs és az ausztrál szabályozás írja elő a cash flow-kimutatás elkészítésének kötelezettségét, míg az Egyesült Királyságban ajánlják azt (FRSSE).

A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások részleteinek elemzése

A kutatásban a cash flow-kimutatás szabályozásával kapcsolatban formai és tartalmi kérdéseket egyaránt vizsgáltam, amelyeket a kérdőívben szereplő sorrendben mutatok be a következőkben. A cash flow-kimutatás mindenhol a beszámoló fő részét képezi, egyedül Magyarországon szerepel a kiegészítő melléklet részeként.

Az egyik legfontosabb kérdésben, a cash flow-kimutatás bázisának definiálásában már nincs teljes egyetértés az országok között. A szűken értelmezett

pénzeszközök, a készpénz, a látra szóló és a legfeljebb egy munkanapra lekötött bankbetét, mindenhol részei a kimutatás bázisának, azonban hogy mit lehet még ezen kívül figyelembe venni, abban már megoszlanak az egyes szabályalkotók véleményei. Alapvetően két tényező jöhet szóba a bővítésnél, az egyik a készpénz-egyenértékesek köre, amellyel az Egyesült Királyság és Magyarország kivételével kötelezően bővítik a pénzbázist, a másik a folyószámlahitelek negatív báziselemként való figyelembevétele, ahol már jóval szűkebb az ezt kötelezően előírók köre (Egyesült Királyság, Hollandia, Írország, Japán), néhányan választási lehetőséget adnak a gazdálkodónak ennek eldöntésére (Ausztrália, IFRS, Spanyolország, Új-Zéland), míg a többiek tiltják ennek figyelembevételét (Amerikai Egyesült Államok, Magyarország, Németország, Svédország). A készpénz-egyenértékeseknél megszokott 3 hónapnál hosszabb lekötési idejű bankbetét pénzbázisként való figyelembevétele három országnál fordul elő: az Amerikai Egyesült Államokban és Magyarországon (legfeljebb 1 év), valamint Spanyolországban (akár éven túli is).

Első ránézésre csak formai kérdésnek tűnik, hogy a cash flow-kimutatás végeredményét kell-e egyeztetni a mérleg megfelelő adataival, azonban azokban a szabályozásokban, ahol választási lehetőség van a pénzbázis egyes részeinek meghatározásában, ott már tartalmi jelentősége is van ennek. A szabályozások egy része megköveteli az egyeztetést (IFRS, ESP, GER, JPN, NED, NZL, USA), míg egy részük nem (AUS, GBR, HUN, IRL, SWE).

A pénzáramlások kategorizálásánál a klasszikus működési-befektetési-finanszírozási hármas tagolást alkalmazzák, kivétel a britek és az írek, akik részletesebb bontást használnak, összesen nyolc kategóriát megkülönböztetve, amelynek okaira a besorolási kérdéseknél még visszatérek. Ebből adódóan a következő három kérdésben a brit és az ír szabályozás nem vizsgálható a megadott szempontok szerint. A rendkívüli tételeket és a nem folytatott tevékenységeket jellemzően nem emelik ki külön, legalábbis nem a cash flow-kimutatásban, hanem legfeljebb a megjegyzésekben.

Az összeállítás módszerét vizsgálva majdnem egysegű a kép, mivel a befektetési és a finanszírozási kategóriában mindenki a direkt módszert alkalmazza, s a működési résznél a többség választási lehetőséget biztosít a direkt és az indirekt változat között. Eltérés egyrészt abban van, hogy vannak szabályzatok, amelyek javasolják a direkt módszer használatát a működési kategóriára is, míg mások nem tesznek prioritást a két módszer között, másrészt Magyarország és Spanyolország csak az indirekt logikát engedélyezi.

Annak ellenére, hogy a britek és az írek kivételével mindenki a klasszikus működési-befektetési-finanszírozási elnevezésű hármas tagolást alkalmazza, a tartalmuk már korántsem azonos. Ez például a kapott és fizetett hozamok és a nyereségadó elhelyezésében is megnyilvánul. Alapvetően kétféle logikával találkozhatunk, az egyik szerint az eredményt érintő tételeket a működési részben kell elszámolni, a másik szerint mindegyik tétel abba a kategóriába való, ahol a hozamot/adót eredményező tétel is szerepel. Ez alapján a kapott kamat és osztalék lehet a működési és a befektetési, a fizetett kamat a működési és a finanszírozási részben. A fizetett osztalék besorolásánál a finanszírozási kategóriát tekintik alapesetnek, mivel ez már nem eredményágon kerül elszámolásra²¹, azonban néhányan megengedik a működési részben való elhelyezését is, mivel az eredményből kell kigazdálkodni. A nyereségadó eredményágú elszámolásából adódóan szintén a működési besorolás dominál, kérdésként csak a megosztási lehetőség merül fel azokban az esetekben, ha egyértelműen befektetési vagy finanszírozási ügyletet érint a nyereségadó. A többség (IFRS, AUS, JPN, NED, NZL, SWE) a megengedő állásponton van a kapott kamat és osztalék, valamint a fizetett kamat bemutatását vizsgálva, míg néhányan (ESP, GER, USA) nem adnak választási lehetőséget, és csak a működési kategóriába engedik ezeket besorolni. A fizetett osztaléknál már fordított az arány, kisebbségben vannak a megengedő (IFRS, AUS, NZL), és többségben a szigorúbb, csak a finanszírozási részt előíró országok (ESP, GER, JPN, NED, SWE, USA). Magyarország szintén a kötött besorolást alkalmazza, de részben kilóg a többi ország közül, mivel a kapott osztalékokat csak a befektetési, a fizetett osztalékokat csak a működési részben engedi elhelyezni (a kapott és fizetett kamatok működési részbe sorolása nem tér el a többiekétől). A nyereségadó megosztási lehetőségére fele-fele arányban van a lehetőség (IFRS, AUS, GER, NED, SWE) és a tiltás (ESP, HUN, JPN, NZL, USA).

A cash flow-kimutatás szempontjából érdekes kérdést vet fel, hogy a pénzeszközök árfolyamváltozását pénzmozgásnak tekintik-e. A többség ezt nem tekinti annak, és elkülönítetten mutatja be ennek hatását (IFRS, AUS, GER, JPN, NED, NZL, SWE, USA), azonban a brit, az ír és a spanyol szabályozás ezt a működési kategóriában szerepelteti, míg a magyar szabályozás nem rendelkezik róla (a magyar gyakorlatban a működési részben bemutatás a jellemzőbb).

A cash flow-kimutatás célja a pénzmozgással járó tételek bemutatása, azonban lehetnek olyan nem pénzmozgással járó események is, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a vállalkozás befektetési és finanszírozási helyzetére, mint például a lízingek. A szabályozások

többsége (IFRS, ESP, GBR, IRL, JPN, NED, NZL, USA) ezért előírja az ilyen események megjegyzésekben történő bemutatását, s kisebb arányban fordul elő az erre vonatkozó előírás elmaradása (AUS, GER, HUN).

A kimutatáshoz fűzött megjegyzésekre további előírások is előfordulnak a szabályozásokban, amelyek főként a pénzbázis definiálására, illetve a pénzeszközökben lévő korlátozásokra vonatkozik. Egyéb közzétételi előírásokat a legtöbb szabályozás tartalmaz, csak a japán, a magyar és a spanyol rendelkezésben nincsenek ilyenek.

A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások csoportosítása

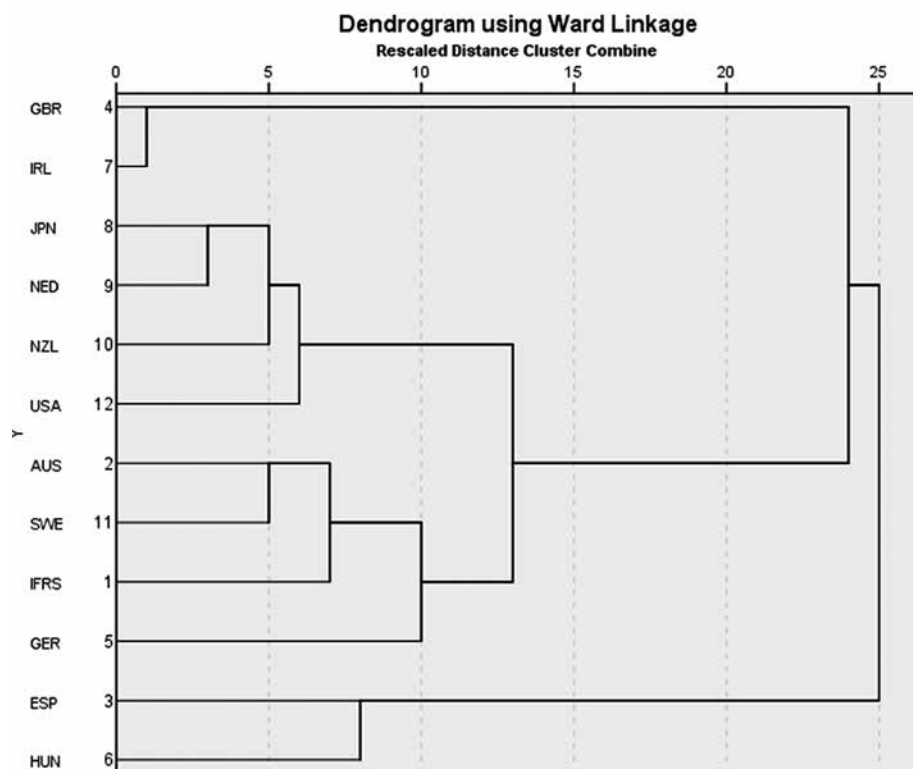
A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozásokat összesen 34 kérdés mentén vizsgáltam a kutatás során. A vizsgálatba bevont 12 szabályozásban 9 kérdést ugyanúgy oldanak meg, így az összehasonlító elemzésnél ezeket kihagytam (szabályozás főszövege; készpénz, látra szóló bankbetét és egy munkanapos bankbetét a pénzbázis része; a felsoroltakon kívüli egyéb eszközök vagy források nem részei a pénzbázisnak; a befektetési és a finanszírozási kategóriát direkt módszerrel állítják össze; nem alkalmaznak egyéb kategó-

riát). Az elemzésben szereplő 25 mutató szempontjából azonban kisebb-nagyobb mértékben különböznek egymástól a szabályozások. Az együttes vizsgálathoz, amelyet klaszterelemzéssel hajtottam végre, szükséges az adatok egységes skálátípusba alakítása, amelyet úgy oldottam meg, hogy az egyes kérdésekre adott válaszokat 0 és 1 közötti arányskálán mérhető változatra transzformáltam, ami egyben megoldást jelent a kilógó értékek elkerülésére, illetve az eltérő skálátípus és nagyságrend okozta torzítások kivédésére is. A 25 mutató között 300 korrelációpár számolható, melyből 27 esetben (9%) található 5%-os szignifikanciaszinten és 10 esetben (3,3%) van 1%-os szignifikanciaszinten elfogadható korrelációs összefüggés. A korrelációkat páronként elemezve tartalmi összefonódásokat nem találtam, inkább véletlen egybeesésekről van szó, főként azokban az esetekben, ahol a döntő többség ugyanazt a megoldást választotta az adott kérdés vonatkozásában, így ebből adódóan módosítást nem hajtottam végre.

A csoportok számáról előzetes feltételezésem nem volt, így első lépésként a hierarchikus algoritmust választottam. A klaszterelemzésben sokféle eljárás létezik, amelyekből a leggyakrabban alkalmazott az összevonó módszer, s ezen belül a gyakorlatban jobbnak bizonyuló

3. ábra

A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások dendrogramja



Forrás: az AB: NSZ adatbázis alapján saját számítás és szerkesztés

Ward-eljárás mellett döntöttem, távolságmértékként a négyzetes euklideszi távolságot használva.²² A klaszterelemzést 12 esettel (szabályozás) és 25 változóval (kérdés) hajtottam végre. A vizsgálat teljes körű, nincs hiányzó adat miatt kihagyásra kerülő eset.

Az összevonási táblázat mutatja, a 12 esetből adódóan, a 11 lépésben végrehajtott klaszterezési eljárás menetét, bemutatva, hogyan lehet a 12 különálló klaszterből kiindulva eljutni a végén az egyetlen klaszterbe történő összevonásig. Az eljárás során a koefficiensek folyamatosan emelkednek, s ahol törés következik be az emelkedésben, az alapján lehet eldönteni, hogy hány klasztert érdemes alkalmazni. A táblázatban szereplő koefficienseket a 3. ábra szemlélteti, amely alapján megállapítható, hogy törés (meredekségnövekedés) a 9. lépés után a 10. lépésnél követ-

A nemzeti cash flow-kimutatási szabályozások csoportjai

Csoport	Országok
0) Nincs szabályozás	Belgium, Franciaország
1) Fejlődő	Magyarország, Spanyolország
2) Klasszikus	Amerikai Egyesült Államok, Ausztrália, Hollandia, „IFRS”, Japán, Németország, Svédország, Új-Zéland
3) Továbbgondolt	Egyesült Királyság, Írország

Forrás: az AB: NSZ adatbázis alapján saját számítás és szerkesztés

kezik be, így 3 klasztert érdemes választani (12 eset – 10. lépés + 1 = 3). A bevonás sorrendje és az esetek elhelyezkedése a klaszterek számának függvényében a jégcsapdiagramon ábrázolható. Az SPSS által generált ábrát az összevonás sorszámával is kiegészítettem a könnyebb értelmezhetőség kedvéért.

A klaszterelemzés legszemléletesebb ábrázolását a dendrogram adja, amelyen egyaránt láthatók, hogy milyen sorrendben történt az esetek bevonása a klaszterszám emelésével, másrészt bemutatja az esetek és a csoportok távolságait is.

A dendrogram alapján is az látszik, hogy három csoportot érdemes létrehozni, itt viszont már az is kiderül, hogy mely országok tartoznak ezekbe. A 12 szabályozásból elsőként a magyar és a spanyol csoport választható le, amelyekre a kis terjedelmű és viszonylag merev szabályozás a jellemző. Második lépésként a brit és az ír szabályozás különíthető el – a két országban gyakorlatilag ugyanazt a szabályozást alkalmazzák (FRS 1), csak a terjedelemben és az egyszerűsített beszámolóban való alkalmazásban van különbség köztük a válaszok alapján –, amely főként két területen mutat jelentős eltérést: a pénzbázis szűkebb meghatározása, illetve a részletesebb kategorizálás terén. A legnagyobb csoportot 8 szabályozás alkotja, amelyek között már jóval kisebb különbségek vannak, mint a másik két csoporttal összevetve. Érdemes megjegyezni, hogy a brit-ír szabályozás korábban (1996) éppen azon a két területen változtatott a szabályozásán, amely alapján elkülönülnek a nagy csoporttól.

Jelenleg folyamatban van az IASB-FASB cash flow-kimutatással kapcsolatos felülvizsgálata, amelyben szintén ezen a két területen (pénzbázis, kategóriák) folyik a vita, s a jelenlegi vélemények alapján az új szabályozás a brit-ír megoldáshoz fog közeledni a pénzbázis szűkebb értelmezésében mindenképpen, a kategóriák bővítésénél azonban csak a nyereségadó különválasztása várható. A tartalmi elemzés alapján a csoportokat fejlődő, klasszikus és továbbgondolt el-

4. táblázat

nevezéssel láttam el. Valójában azonban létezik egy negyedik csoport is, akiknél nincs nemzeti cash flow-kimutatási szabályozás, ahogy ezt korábban írtam. A kialakított négy csoportot és az abba tartozó országokat a 4. táblázat foglalja össze.

A többi hierarchikus módszer során sem kaptam jelentősen eltérő eredményt, így ezek részletes bemutatásától eltekin-

tek. Néhány módszer esetén még szemléletesebben látszik, hogy a szabályozással rendelkező országok közül a magyar szabályozás áll a legtávolabb a többitől.

A hierarchikus klaszterelemzés eredményét a nem hierarchikus klaszterezési eljárással is ellenőriztem. Az előző vizsgálatnál megállapított három csoportból adódóan végrehajtottam a K-központú (K=3) klaszterelemzést is. Az eredmények ugyanazt a csoportosítást hozták, így ez megerősíti az előző vizsgálat érvényességét.

Összefoglalás

A korábbi nemzeti összehasonlító vizsgálatok többségében azt állapították meg, hogy éles különbség van az angolszász és a kontinentális európai országok között. A csoportokon belül további bontások is lehetségesek, de itt már nincs egységes elkülönítés az egyes kutatásokban, és a csoporton belüli különbségek is jóval kisebbek. Az összehasonlítás szemléletes bemutatása látható például Nobes hierarchikus csoportosításának ábráján (Nobes – Parker, 2008). A korábbi kutatások a szabályozások széles területét fogták át, de csak néhány kérdés mentén vizsgálva az egyes részterületeket, például a cash flow-kimutatásnál csak azt elemezték, hogy kötelező-e az elkészítése. Ezzel szemben a kutatásomban a szabályozás egy szűk szeletét – a cash flow-kimutatást – vizsgáltam, de azt jóval részletesebben. Az elemzésbe a Nobes-nál szereplő 14 országot és Magyarországot, valamint az IAS/IFRS szabályrendszert kívántam bevonni, de az empirikus kutatás egy éve alatt Kanadáról és Olaszországról nem sikerült a kérdőívet kitöltetnem senkivel, így összesen 14 szabályozás alapján végeztem el a számításokat a tesztelés során.

Az összehasonlításnál először egyesével bemutatam a vizsgált 44 kérdés szerint az azonosságokat és az eltéréseket, s végül az eredmények alapján 4 csoportot különítettem el klaszterelemzéssel. A korábbi kutatásokkal összehasonlítva megállapítható, hogy a cash flow-kimutatás szabályozása terén kisebbek a különb-

ségek az egyes országok között, s a többség az általam „Klasszikusnak” nevezett csoportban található. A másik három csoport jelentősen eltér ettől, bár különböző tényezők miatt:

0. Belgiumban és Franciaországban nincs szabályozás erre a területre,
1. Magyarország és Spanyolország rendelkezik szabályozással, de ez viszonylag kis terjedelmű és merev a többivel összehasonlítva,
3. az Egyesült Királyság és Írország (közös a szabályozásuk) a korábbi „Klasszikus” megoldástól két területen hajtott végre módosítást (1996-tól), a pénzbázis leszűkítésében, illetve a részletesebb kategorizálásban (a három helyett nyolc kategória).

Az IAS/IFRS-ek folyamatban lévő felülvizsgálata során a nemzetközi szabályozás a „Klasszikus”-tól a „Továbbgondolt” felé mozdul el. Emellett megállapíthatjuk azt is, hogy a cash flow-kimutatás szabályozásában nem érvényes az angolszász/kontinentális európai megbontás.

Javaslatok és további kutatási irányok

A nemzeti cash flow-kimutatások összehasonlítása során Magyarország a kis terjedelmű és merev szabályozásával a „Fejlődő” csoportba tartozik. Fejlesztésre vagy a nemzetközi szabályozás adaptálása, vagy a vizsgálatban szereplő fejlett országok szabályozása irányába történő elmozdulás jöhet szóba. Két területen kellene előbbre lépni, egyrészt részletesebb szabályalkotásra volna szükség, másrészt a többi szabályozáshoz hasonlóan nagyobb szabadságot kellene biztosítani a gazdálkodók számára a kimutatás elkészítésénél. Az egyik ilyen terület a működési cash flow kategória összeállítás, amelynél a nagyobb információtartalomtól eredően a direkt megoldást legalább megengedni, esetleg javasolni, vagy radikálisabb előrelépés esetén kötelezően előírni lehetne.

Az elvégzett kutatásnál két irányban lehet tovább lépni, egyrészt a vizsgálatba bevont országok körét tekintve, például érdekes lenne a magyar helyzetet összevetni a többi kelet-közép-európai országgal, másrészt a számvitel más területein is lehetne mélyégi vizsgálatokat folytatni.

Lábjegyzet

¹ A kutatások egy részével szűkebb terjedelemben foglalkozik még: Schroeder – Clark (1998: 271–278. old.) vagy Schroeder – Clark – Cathey (2009: 75–82. old.), Riahi-Belkaoui (2000: 479–486.

old.), Epstein – Mirza (2002: 1–8. old.), Choi – Meek (2011: 30–41. old.), Nobes (2011: 1–29. old.)

² Az American Accounting Association (AAA) vizsgált tényezőit és azok lehetséges értékeit lásd Nobes – Parker (2008: 54. old.).

³ Haller – Walton (2003: 24–25. old.) és Nobes – Parker (2008: 56–60. old.).

⁴ Haller – Walton (2003: 26. old.) és Nobes – Parker (2008: 60–69. old.).

⁵ Nobes 1984-es (részben módosított) ábráját lásd Haller – Walton (2003: 27. old.).

⁶ Nobes – Parker (2008: 52. és 68. old.)

⁷ Új-Zéland, Kanada, Spanyolország és Svédország nincs az új ábrán, viszont új elemként Ausztria megjelenik Németországnál.

⁸ Epstein – Mirza (2002: 8–10. old.).

⁹ Survey of the Use and Application of International Accounting Standards.

¹⁰ IAS 1–26, kivéve IAS 6

¹¹ Az elemzéssel részletesebben foglalkozik Purvis – Gernon – Diamond (1998: 290–314. old.).

¹² Nobes (ed.) (2002: 1–161. old.)

¹³ Beke (2010: 90–95. old.)

¹⁴ Bae – Tan – Welker (2008: 601–602. old.)

¹⁵ Beke (2010: 90–93. old.)

¹⁶ Bae – Tan – Welker (2008: 601–602. old.)

¹⁷ AICPA (2010: 562. old.)

¹⁸ AICPA (2010: 533. old.)

¹⁹ AICPA (2010: 534. old.)

²⁰ AICPA (2010: 562. old.)

²¹ A magyar szabályozásban sem eredményágú a fizetett osztalék elszámolása (nem ráfordítás), de az eredménykimutatás végén kerül feltüntetésre a többi szabályozástól elérően.

¹² Sajtos – Mitev(2007: 295. old.)

Felhasznált irodalom

AICPA (2010): Accounting Trends & Techniques. Presenting and Analyzing Financial Reporting Practices. New York: AICPA

Bae, K.-H. – Tan, H. – Welker, M. (2008): International GAAP Differences: The Impact on Foreign Analysts. The Accounting Review, Vol. 83, No. 3: p. 593–628.

Beke J. (2010): Nemzetközi számviteli standardok adaptálásának gyakorlata. Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 52. évfolyam, 2. szám, február: 90–95. old.

Choi, F.D.S. – Meek, G.K. (2011): International accounting. New Jersey: Prentice Hall

Epstein, B.J. – Mirza, A.A. (2003): Nemzetközi számviteli standardok. Magyarzatok és alkalmazások. Budapest: Perfekt

Haller, A. – Walton, P. (2003): Country differences and harmonization. in: International accounting. London: Thomson Learning: p. 1–34.

László N.(2013): Cash flow kimutatások a számviteli beszámolókbán. Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 55. évfolyam, 6. szám, június: 10–11. old.

Nobes, W.C. (ed.) 2002: GAAP 2001. A Survey of National Accounting Rules Benchmarked against International Account Standards. New York: Wiley & Sons

- Nobes, C. – Parker, R. (2008): Comparative international accounting. Harlow: FT/Prentice Hall
- Nobes, C. (2011): IFRS practices and the persistence of accounting system classification. Abacus, 29 March
- Purvis, S.E.C. – Gernon, H. – Diamond, M.A. (1988): The IASC and Its Comparability Project: Prerequisites for Success. in: Accounting theory: Text and readings. New York: Wiley: p. 290–314.
- Riahi-Belkaoui, A. (2000): Accounting theory. London: Business Press/Thomson Learning
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Schroeder, R.G. Clark, M.W. (ed.) 1998: Accounting theory: Text and readings. New York: Wiley
- Schroeder, R.G. – Clark, M.W. – Cathey, J.M. (2009): Financial accounting theory and analysis: Text and cases. Hoboken: Wiley
- Sinkovics A. (2012): Utazás a cash flow és a nyereség körül I., II., III. és IV. rész. A Controller, 8. évfolyam; 3. szám 1–4. oldal, 4. szám 1–4. oldal, 6–7. szám 2–4. oldal és 8. szám 1–3. oldal
- Veress A. (2011): A teljesítés szemlélet érvényesülése a hazai felsőoktatási intézmények számvitelében. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem

Szerzőinknek

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

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

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén

kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
 1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

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

http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm

http://sydney.edu.au/library/subjects/downloads/citation/Harvard_Complete.pdf

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

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

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

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

MADÁCSI Roland

A PROJEKTFINANSZÍROZÁS EGYEDI JELLEGZETESSÉGEI

A szerző cikkében a projektfinanszírozás különleges ismertetőjegyeit kívánja bemutatni – úgymint a projektfinanszírozás fejlődését, a projektfinanszírozás és a vállalatfinanszírozás fontosabb különbségeit, valamint a sikeres projektfinanszírozás előfeltételeit. Ezen kívül foglalkozik még a projektfinanszírozás során alkalmazott pénzügyi mutatószámrendszer, e finanszírozási forma lehetséges hitel- és tőkeforrásai, továbbá a projektfinanszírozás során alkalmazott biztosítékok köre. Végezetül pedig a kivitelezési és üzemeltetési kockázatot elemzi, mint a projektfinanszírozás egyik legfontosabb kockázati tényezőjét.

Kulcsszavak: projektfinanszírozás, kockázatok, mutatószámrendszer

A cikk elején emlékezzünk vissza a projektfinanszírozás szakirodalomban található meghatározására:

„Egy adott gazdasági egység finanszírozása, amelyre a hitelező úgy tekint, hogy elsősorban annak pénzáramlása és jövedelme szolgál a kölcsön visszafizetésének forrásául, vagyontárgyai pedig a kölcsön biztosítékául.”

A projektfinanszírozás fejlődése

A projektfinanszírozás az elmúlt időszakban egyre kedveltebb finanszírozási formává vált, mely elsősorban az állami projektekbe történő magántőke-bevonás következménye. Tekintettel arra, hogy manapság egyre nagyobb mértékű a szuverén államok eladósodottsága, sok esetben a nagyobb állami beruházások során a projektek teljes kivitelezését – ezen belül a tervezést, a kivitelezést, az üzemeltetést és a finanszírozást is – a magántőke-tulajdonosokra hárítja a kormány. Figyelembe véve, hogy ezen beruházások bekerülési értéke magas – a legtöbb esetben 10 millió euró feletti összeg –, ideális finanszírozási formának bizonyul a projektfinanszírozás.

A fenti állami infrastruktúra-projektekbe történő magántőke bevonása nem számít új típusú finanszírozási formának, ugyanis már a XVIII. században magánfinanszírozás által valósították meg az úthálózat teljes felújítását Angliában, ezt követően pedig útdát vezettek be, hogy a bevont finanszírozást törleszteni tudják (Yescombe, 2008).

Tekintettel arra, hogy az útházat felújítása sikeresen lezajlott, a XIX. században más típusú beruházásoknál – vasúthálózat, gázszolgáltatás, villamosenergia-ellátás és telefonhálózat-fejlesztés – is a fenti finanszírozási formát alkalmazták, azonban már nemcsak Angliában, hanem számos más, pénzügyileg fejlettebb országban is. Figyelembe véve, hogy a hasonló típusú projektek nemcsak nagyobb volumenű beruházások, hanem a projekt jövőbeli cash flow-termelő képessége is nagy megbízhatóság mellett tervezhető, ezekben az esetekben magától adódott a projektfinanszírozás alkalmazása (Brealey – Myers, 1999).

A projektfinanszírozás fejlődését az alábbi mérföldkövek segítségével lehet szemléltetni:

1. Első alkalommal a természeti erőforrások (elsősorban kőolaj és földgáz) kitermelése során került sor a projektfinanszírozás alkalmazására. Erre először az 1930-as években volt példa, amikor is az USA területén található texasi olajmezőket tárták fel. Hasonló projektek valósultak meg az 1970-es években, amikor az Északi-tenger mellett fekvő olajmezőket aknázták ki. Ezen a példán felbátorodva több fejlődő állam is – többek között Ausztrália – ezt a finanszírozási formát választotta a természeti erőforrások kiaknázása során.
2. Következő lépésként az 1978-as évet említik az USA példáján keresztül, ugyanis ettől az évtől kezdve terjedtek el a kombinált ciklusú erőmű-

vek Amerikában. Hasonló az Egyesült Királyság példája is az 1990-es években, amikor is a szigetországban privatizálták a villamosenergia-szektorot. A fenti két esemény nagyban elősegítette a magántőke beáramlását a villamosenergia-szektorba, ami magával hozta a projektfinanszírozási forma széles körű elterjedését.

3. Az 1990-es években az Egyesült Királyság területén a kormány jóváhagyta a PPP-projektek¹ alkalmazását az állami infrastruktúra-projektek esetén, melynek következtében a magántőke az infrastrukturális projektekben is megjelent, természetesen projektfinanszírozási formában.
4. Újabb lökést adott a projektfinanszírozás térnyerésének az 1990-es években bekövetkezett mobiltelefonhálózat -fejlesztési láz, ami azonban már nem korlátozódott a fejlettebb államokra, hanem világviszonylatban is jelentős tényezővé vált.

A fenti történések következtében a projektfinanszírozás világszinten is elterjedté vált, a 2008-as évben globálisan már közel 250 milliárd USD volumenben alkalmazták ezt a finanszírozási formát a különböző beruházások során.

A vállalatfinanszírozás és a projektfinanszírozás különbségei

A vállalatfinanszírozás – mely alatt jelen esetben az olyan típusú finanszírozást értem, ami a hitelfelvevő múltbeli teljesítménye alapján ítéli meg annak hitelképességét, elsősorban az előző évek auditált éves beszámolóinak elemzésén keresztül – és a projektfinanszírozás között számos eltérést figyelhetünk meg. Ezeket érdemes kiemelni, mert egy projektszponzor előzetesen dönthet arról, hogy melyik instrumentumot választja.

A következő felsorolás nem teljes körű, csak az általam fontosnak tartott tényezőket fogom vizsgálni az adott finanszírozási típusnál (Gáldi, 2002):

- *hitelfelvevő*: Míg a vállalatfinanszírozás esetében a hitelfelvevő egy már operatíván működő vállalat vagy vállalatcsoport, addig a projektfinanszírozás során egy jogilag önálló, az adott projekt lebonyolítására létrehozott projektársaság – aminek a legtöbb esetben a jelenben még nincsen semmi tevékenysége.
- *hitelező*: Jellemzően egy bank finanszíroz egy közepes méretű vállalatot (a vállalatcsoportoktól és nagyobb hitelfelvételektől eltekintve), a projekthez – annak volumene miatt – általában több hitelintézet nyújtja a kölcsönt (Csibi, 1994).

- *számveteli kimutatás*: A vállalatfinanszírozáshoz nyújtott hitelt a projektszponzor egyedi mérlegein belül kell elszámolni. Ezzel szemben a projekthez nyújtott hitel a projektszponzor szempontjából mérlegén kívüli finanszírozás, mivel nem kell kimutatnia az egyedi mérlegében, csak a projektársaság kimutatásaiban kell feltüntetni a felvett hitelt (Gellért, 1991).
- *a hitel felhasználhatósága*: A vállalat a felvett hitelt általában egy konkrét tevékenység finanszírozására fordíthatja, vagy standard folyószámlahitel esetén bármire felhasználhatja a tevékenységein belül. Ezzel szemben a projektfinanszírozás célra-folyósítás segítségével történik, tehát az adott hitel a projekt tárgyának készültségi fokától függően vehető igénybe, és csak bizonyos célok megvalósítását szolgálja.
- *futamidő*: A vállalatfinanszírozáshoz nyújtott hitel jellemzően rövid vagy középtávú, a projekthitel pedig közép- vagy hosszú távú.
- *a hitel visszafizetésének cash flow-fedezete*: A vállalat általános tevékenysége vagy konkrét finanszírozott ügylet esetén az ebből befolyó pénzáramlás, az eszközök értékesítése a vállalati hitel fedezete. Ezzel szemben a projekthitel fedezete csak a projektársaság által generált cash flow.
- *biztosítéki rendszer*: A vállalatfinanszírozás esetén a hitel biztosítéka a vállalat teljes vagyona – még akkor is, ha az terheletlen – vagy a megterhelt vagyoni elemek finanszírozás mértékével arányos része. A projektfinanszírozás esetében azonban a biztosíték csak a projektársaság által megvalósított beruházás és a projektársaság követelése, a biztosítéki szerződések szerint. Habár ez a projektársaság esetén is a teljes vagyont jelenti, ennek biztosítéki értéke jelentősen elmarad a vállalatfinanszírozásnál tapasztalt értéktől.
- *visszkereset*: A vállalatfinanszírozás visszkeresettel ellátott finanszírozási forma, tehát a beruházó vállalatnak minden esetben helyt kell állnia a felvett hitelekért. Ezzel szemben a projektfinanszírozás során a projektszponzor kötelezettségvállalása általában visszkereset nélküli, így a projektársaság nemfizetése esetén nem száll át a fizetési kötelezettség a szponzorra.
- *dokumentáció*: Míg a vállalatfinanszírozás mérleg-alapú hitelezés, addig a projektfinanszírozás esetében cash flow-alapú hitelezésről beszélünk. Tehát az első esetben a bankok a vállalat kimutatásai alapján (mérleg, eredménykimutatás, cash flow-kimutatás) 12-15 pénzügyi mutatót elemeznek, ami közvetlenül meghatározza az adott vállalat hitelképességét. Ezzel

szemben projektfinanszírozás esetében a hitel elnyerése a projekt cash flow-termelő képességén múlik, így a bank hitelkihelyezésének alapja a projekt várható cash flow-termelő képessége (Gáldi, 1998).

- *hiteldokumentáció:* Míg a vállalati hitel esetében a hitelszerződések általában könnyen standardizálhatóak, addig a projekt hitelszerződése egyedi, testre szabott, a projektek különbözősége miatt.
- *beruházási kockázat viselése:* A vállalati hitel esetében teljes egészében a hitelt felvevő vállalat viseli a sikertelen beruházásból eredő kockázatokat – mivel az adott beruházás kudarca esetén más tevékenységből kell fizetnie a hitel adósságszolgálatát. A projekthitel során azonban a hitelező bank is nagyobb részt vállal a beruházási kockázatban, ugyanis ha nem készül el megfelelően a projekt tárgya, akkor a projekttársaság felszámolása esetén a finanszírozó intézmény is jelentős hitelezési veszteséget szenvedhet el. Ezért a hitelező számára a legkockázatosabb szakasz a beruházási szakasz.

A sikeres projektfinanszírozás tényezői

A következő részben felsorolom – nem fontossági sorrendben – a sikeres projektfinanszírozáshoz leginkább fontos előfeltételeket, illetve tényezőket (Yescombe, 2008):

- *megalapozott megvalósíthatósági tanulmány és pénzügyi előrejelzések:* Amennyiben a projekt megvalósíthatósági tanulmánya és a pénzügyi előrejelzése kellőképpen megalapozott adatokon nyugszik, a projekt sikeres megvalósításának – és ezen keresztül a külső finanszírozás bevonásának – nagyobb a valószínűsége. A pénzügyi kimutatások közül a bank számára a cash flow-előrejelzés a legfontosabb, mivel ez biztosítja a hitel jövőbeni visszafizetését. Ebben a kimutatásban kitüntetett szerepe van az EBITDA értékének, ugyanis ennek a pénzáramlásnak kell fedeznie a tervezett hitelek törlesztését és kamatait, a likvid pénzsükségletet, a működési költségeket, valamint a megfelelő tartalékokat is biztosítania kell.
- *a projekthez szükséges nyersanyag hosszú távú biztosítása:* Mivel a projekt megvalósításához és működéséhez szükséges nyersanyagok árának változása jelentős hatással van a realizált cash flow-ra, érdemes a jövőbeni áringadozást áthárítani az adott nyersanyag szállítójára – például hosszú távú, rögzített áras szállítási szerződések megkötésén keresztül. Emellett fontos az adott nyersanyag beszerzési mennyiségét is hosszú távú szerződéssel alátámasztani, legalább

olyan mértékben, ami az adott projekt megtérülését a hitel futamideje alatt biztosítja.

- *a projekt által előállított termékek, szolgáltatások piacának biztosítása:* A finanszírozó bank által viselt hitelkockázatot nagyban csökkenti az a tény, ha a projekt lezárásáig a projekt által előállított termékeknek biztos piaca van – ami szintén hosszú távú értékesítési szerződéseken keresztül érhető el, amelyben mind az értékesített mennyiséget, mind a termék árát előre rögzítik. Amennyiben ez teljesül, a projekttársaság megfelelő mértékű pénzáramlással fog rendelkezni, így az előírtaknak megfelelően törlesztheti a tartozásait.
- *megfelelő szintű és gyakoriságú kommunikáció:* A projekt megvalósítási szakaszainak bemutatása során már megemlítettem a kommunikáció gyakoriságának fontosságát. Amennyiben szinte napi kapcsolatban állnak egymással a projekt megvalósításában érdekelt felek, egy esetleges problémát annak felmerülésének pillanatában azonosítani tudnak – ezzel mintegy felgyorsítva az arra történő reagálási időt, ezáltal pedig csökkentve a potenciális veszteségeket.
- *tapasztalt és megbízható partnerek:* A projekt megvalósításának alapfeltétele a megfelelő bizalmi viszony a részt vevő felek között. Egy jó nevű partner a kamatfelár csökkentéséhez is hozzájárulhat a bank oldaláról nézve. Továbbá egy olyan ügyfél, aki már korábban sikeresen befejezett egy hasonló projektet, a rendelkezésre álló szaktudás miatt nagyobb valószínűséggel számíthat a finanszírozók támogatására.
- *megfelelő szerződéses rendszer:* Egy strukturált, minden lehetőséget figyelembe vevő szerződéses rendszer elengedhetetlen feltétele a projektfinanszírozásnak. Mivel egyedi, összetett beruházásról van szó, a részletes szerződéses rendszernek a részt vevő felek valamennyi jogára, illetve kötelezettségére is ki kell térnie (Berzi – Koltai, 2000).
- *a törvényi előírások, környezetvédelmi szabályok figyelembevétele:* A projekt megvalósításának egy potenciális veszélyforrása a törvényi előírásoktól való eltekintés, részben emiatt is érdemes külső, releváns szaktudással rendelkező jogi irodákat bevonni a szerződéses rendszer kidolgozásába.
- *megfelelő biztosítéki és kötelezettségvállalási² rendszer kialakítása:* Mind a bank, mind a projekttársaság szempontjából nélkülözhetetlen az esetleges problémák felmerülése során bekövetkező kötelezettségvállalások rögzítése. A biztosítéki és kötelezettségvállalási rendszernek minden eshetőséget figyelembe kell vennie, ami a projekt kivitelezése és működtetése során bekövetkezhet.

- *független szakértők bevonása*: A független szakértők és tanácsadók alkalmazása a projekt megvalósításához felhasznált dokumentumok megalapozottságát biztosítja, valamint enyhíti az elfogultság miatt esetlegesen kialakult pszichológiai csapdákat. Ugyanis egy irreális feltételeken nyugvó projekt működésének sikeressége kérdéses, ami veszélybe sodorhatja a hitel visszafizetését (Takács, 2001).
- *a költségtüllépés és a késedelmes teljesítés kockázatának kiküszöbölése*: Amennyiben egy projekt kivitelezése során a projektet terhelő költségek megnőnek, vagy elhúzódik a projekt megvalósítása, az pótlólagos finanszírozást jelent a projektszponzor vagy a kereskedelmi bank részéről. Annak érdekében, hogy ezt a kockázatot ne a projektársaság viselje, kötött áras vállalkozói szerződést érdemes kötni a kivitelezést megvalósító fővállalkozóval.

A projektfinanszírozás lehetséges hitel- és tőkeforrásai

A projektársaság a saját tőkét vagy a felvett hitelt számtalan helyről biztosíthatja. Az alábbiakban felsorolom a nemzetközi gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott eszközöket (Nevitt – Fabozzi, 1997):

- *nemzetközi szervezetek*: Számos esetben a világbankcsoport tagjai és a területfejlesztési bankok is részt vesznek egyes projektek finanszírozásában. Ilyen intézmények például a Világbank (IBRD), a Nemzetközi Fejlesztési Társulás (IDA) és a Nemzetközi Pénzügyi Társaság (IFC).
- *kormányzati exportfinanszírozó szervezetek és országos hitelintézetek*: Ezeket a hiteleket a legtöbb esetben export-import finanszírozó bankok biztosítják vagy különböző támogatásokat nyújtanak az egyes kormányzati szervezetek.
- *a projektet befogadó országok által nyújtott hitelek*: A projektet a befogadó országok többféleképpen támogathatják: ez lehet részben állami beruházás, koncessziós engedély³ vagy állami támogatás⁴.
- *kereskedelmi bankok által nyújtott hitel*: A legtöbb esetben ezt a külső finanszírozási formát választják a projektársaságok, mivel a bankok mindig érdekeltek a megfelelő kockázatú hitel nyújtásában, másfelől a köztük lévő versenyt kihasználva olcsóbbá válhat a hitel. A kereskedelmi bankok által nyújtott hitelek között megkülönböztetünk fedezett és fedezetlen kölcsönöket. Míg a fedezett kölcsönök esetében a projektársaság vagyonelemei szolgálnak a kölcsön fedezetül (mely elsősorban zálogjog formájában testesül meg), a fedezetlen kölcsönök során a pro-

jektszponzor vagy projektársaság múltbeli tevékenysége alapján minősül hitelképesnek – ezért külön tárgyi biztosítékot nem követel meg a bank.

- *intézményi hitel*: A projekt megvalósításához olyan intézményi befektetők is nyújthatnak kölcsönt, mint például biztosítótársaságok vagy nyugdíjintézetek. Itt azonban fontos megjegyezni, hogy ezen intézmények konzervatív befektetési politikát folytatnak, ezért a legtöbb esetben csak megfelelő biztosíték ellenében nyújtanak hitelt.
- *lízingtársaságok*: Előfordulhat olyan eset is, amikor egy lízingtársaság nyújt kölcsönt a projektársaságnak olyan módon, hogy elvállalják a projekt megvalósításához szükséges berendezések beszerzését és lízingbeadását a projektársaság részére.
- *kockázatitőke-befektetők*: Már szó volt róla, hogy a kockázatitőke-tulajdonosok olyan projekteket finanszíroznak, amelyek nagy újdonságtartalommal rendelkeznek, például áttörő jelentőségű technológiai tulajdonsággal bírnak. Ilyen esetben azt várja a kockázatitőke-befektető, hogy az alkalmazott technológia sikeres lesz, és ezúton többszörösen megtérül a befektetése.
- *kötvénypiac*: Olyan országokban, ahol piaci alapú a hitelezés, a nagyobb vállalatok gyakran választják a kötvénykibocsátás segítségével történő idegen forrásbevonást. Ugyanis a pénzpiac ezekben az országokban sok esetben alacsonyabb kamatok mellett nyújtja a kötvénykölcsönt, mint a hitelintézetek a hitelt.
- *a projekt által előállított termékek vásárlói által nyújtott hitel*: Azok a szereplők, akiknek szüksége van a projekt által előállított termékre vagy szolgáltatásra, néhány esetben hajlandók hitelt nyújtani a projekt megvalósításához.
- *szponzori hitel*: Számos esetben előfordul, hogy a projektszponzor biztosítja a projektársaság saját tőkéjét, ezenfelül azonban még hitelt is nyújthat a társaságnak. Ez leginkább akkor fordul elő, ha a projektársaság által igényelt hitelt a finanszírozó intézmények nem teljes mértékben biztosítják – így a beruházás megvalósításához hiányzó összeget a projektszponzoroknak kell finanszírozniuk.

Külső hitelbevonás esetén alkalmazott pénzügyi mutatószámok

A projektfinanszírozás során olyan pénzügyi mutatószámokat alkalmaznak, amelyek alkalmassá teszik a különböző projektekhez nyújtott hitelek beárazását – a projekt teherbíró képességének megállapításán keresztül. A vállalati hitelezéstől eltérően, a projektfinanszírozás során

lényegesen kevesebb pénzügyi mutatót alkalmaznak a projekt kockázati megítélése során, míg az első esetben ez 12-15 arányszámot jelent, addig az utóbbi esetben mintegy 3-4 pénzügyi mutatót foglal magában. A projekthez nyújtott hitelek esetében a bankok a következő arányszámokat használják (Nevitt – Fabozzi, 1997):

- *hitel/saját tőke aránya (Debt – Equity Ratio)*: Minden finanszírozó intézmény megkövetel bizonyos mértékű saját tőke jellegű hozzájárulást a projektársaság tulajdonosaitól. Ez a projekt jellegétől függően általában 15-25%-os arányt jelent. Ebből következően a bankok által elvárt mutató értéke legfeljebb 4-5. Minél kisebb ez az arány, annál kisebb kockázatot visel a bank, mivel a projekt finanszírozásában annál nagyobb részt vállal a projektszponzor. Értelemszerűen a fenti arányszám az idő múlásával változik, mivel a projektársaság rendszeresen törleszti a hitelt, így annak relatív aránya a saját tőkéhez képest folyamatosan csökken.
- *kamatfedezeti mutató (Interest Coverage Ratio)*: Ez a mutatószám azt jelzi, hogy a projekt által generált nettó cash flow az adott évi kamatköltség hányszorosát fedezi. Minél magasabb ez az érték, annál jövedelmezőbb a projekt, így nagyobb biztonságot jelent a finanszírozó intézménynek a hitel megfelelő törlesztésére nézve.
- *éves adósságszolgálati fedezeti mutató (Annual Debt Service Coverage Ratio)*: Ez a mutató a projektfinanszírozás során alkalmazott arányszámok közül talán a legfontosabb. Azt az információt hordozza ugyanis, hogy az adott naptári évben a projektársaság által megtermelt cash flow hogyan viszonyul az adott év adósságszolgálatához. A bankok az 1,2-1,3 értéket tartják megfelelőnek Magyarországon. Egyértelmű, hogy minél magasabb ez az arányszám, annál nagyobb biztonságot jelent a kereskedelmi banknak az adott projekt finanszírozása – mivel az nagyobb teherbíró képességgel rendelkezik.
- *a hitel futamidejére számított adósságszolgálati fedezeti mutató (Loan Life Debt Service Coverage Ratio)*: A mutatószámok közül talán ez a legbonyolultabb, ugyanis ez alkalmazza a nettó jelenérték-számítás módszerét. Az éves adósságszolgálati fedezeti mutatótól csak annyiban tér el, hogy nem egy adott évben realizált cash flow-t viszonyítja az éves adósságszolgálatához, hanem a projekt teljes várható élettartamára kalkulált éves EBITDA (Üzemi szintű eredmény + Értékcsökkenés) sorozat jelenértékét viszonyítja az éves adósságszolgálat sorozat jelenértékéhez. Tekintettel arra, hogy minden projekttől elvárt, miszerint az éves EBITDA értéke meghaladja az éves adósságszolgálatot, így ennek a mutatónak a megkövetelt értéke 1,4-1,5.

A projektfinszírozás biztosítéki rendszere

Mint már a korábbi cikkben szó volt róla, a projektfinszírozás esetében kiemelt szerepe van a biztosítéki rendszernek. Egy esetleges nemfizetés esetén ez szolgáltatja a hitel fedezetét a finanszírozó bank számára. Továbbá a biztosítéki rendszer nyújt lehetőséget arra, hogy a projektfinszírozás mérlegen kívüli finanszírozássá váljon a projektszponzor számára, mivel az nem jelenik meg annak egyedi kimutatásaiban.

Egy strukturált szerződéses rendszer a projekt minden szereplőjére és résztvevőjére kiterjed mind a jogokat, mind a kötelezettségeket illetően, valamint egyértelmű felelősségi és kártérítési viszonyokat állapít meg.

A projektfinszírozás során az alábbi eszközöket használják a bankok a biztosítéki rendszer minél hatékonyabb kialakításához (Horváth – Koltai – Nádasy, 2011)⁵:

Jelzálogjog

Mivel a legtöbb esetben a projektek valamilyen ingatlanhoz kapcsolatosak (irodaházak, lakóházak) vagy a projekt maga egy ingatlan létesítése (autópálya, repülőtér), ezért az egyik legfontosabb, kézzel fogható biztosíték a jelzálogjog. Azonban a projektek különbözősége miatt különböző fedezeti értékkel rendelkezik az ingatlanok feletti jelzálogjog.

Például egy irodaház esetében, ha nem fizet a projektársaság, akkor a banknak lehetősége van – esetleg egy másik projektszponzor bevonásával – az ingatlant átalakítva további ügyfeleknek bérbe adni az irodákat. Azonban nehéz az olyan beruházások utóhasznosítása – mint például egy erőmű vagy egy repülőtérblokk –, ami helyhez kötött, és csak egyféle tevékenységhez hasznosítható.

Zálogjog

A projektek megvalósítása esetén a finanszírozás nemcsak ingatlanokra, hanem értékes ingóságokra is kiterjed, mint például termelőberendezések és egyéb gépek. Ekkor a kereskedelmi bank az ingóságokon, vagy akár a projektársaság teljes vagyonán zálogjogot létesíthet. A zálogjog – hasonlóan a jelzáloghoz – a finanszírozó intézmény kintlevőségét mérsékelheti a projektársaság nemfizetése esetén, a biztosítékul szolgáló ingóságok értékesítése által. Ezenkívül a projektfinszírozás során gyakran alkalmazzák még a társaság üzletrészein vagy részvényein alapított zálogjogot. Ez a projektársaság esetleges csődje esetén arról biztosítja a finanszírozó bankot, hogy a társaság tulajdonosai csak korlátozott szabadság mellett tudnak megválni a tulajdonrészüktől, mivel azt zálogjog terheli.

Kezesség, garancia

Amennyiben a projekt vizsgálata során több gyenge pontot talál a finanszírozó intézmény, akkor például a projektszponzor kötelezettségvállalását is igényelheti az adott beruházással kapcsolatban. Ezt a legtöbb esetben a projektszponzor részéről történő kezességvállalással is meg kell erősíteni.

Ebben az esetben, ha a projektársaság nem tudja fizetni a felvett hitel tőke- vagy kamatrészét, akkor a projektszponzornak helyt kell állnia a projektársaság kötelezettségeiért.

Amennyiben a finanszírozó bank nem tartja a projektszponzor-társaságot hitelképesnek, akkor bankgaranciát is kérhet egy másik kereskedelmi banktól. Tekintettel arra, hogy általában egy pénzügyi intézmény fizetőképessége jobb, mint egy nem pénzügyi projektszponzoré, ez a típusú biztosíték erősebbnek számít. Azonban felmerül a kérdés, hogy ha egy finanszírozó intézmény hajlandó egy bankgaranciát kiadni egy projekt finanszírozása mögé, akkor miért nem az végzi annak teljes finanszírozását is. Ez a konstrukció általában akkor fordul elő, ha a projektszponzor más származási országgal rendelkezik, mint a projektet befogadó ország – ezért a házi bankja nem kíván országhatáron átnyúló finanszírozásban részt venni.

Ezenkívül a projekt kivitelezőjének is jótállási garanciát kell vállalnia az általa elkészített beruházással kapcsolatban. A jótállás futamideje a projekt jellegétől függ, és törvényben meghatározott esetekben érvényesíthető. Általában bankgaranciát kér a projektársaság a kivitelezőtől, amelyet az esetleges minőségi problémák felmerülésekor vehet igénybe.

Amennyiben a projekt egy ingatlan, akkor az ingatlan bérbeadója megkövetelheti a bérlőtől, hogy anyavállalati kezességvállalt vagy bankgaranciát nyújtson arra vonatkozóan, hogy a bérleti díjat a bérleti szerződésben megállapított összegben és esedékességgel fogja fizetni.

Engedményezés

Az engedményezési szerződés biztosítja a finanszírozó banknak a projekttel kapcsolatos bevételekre való jogot. Ez magában foglalhatja például a projekt segítségével előállított termékek árbevételét vagy az ingatlanok bérbeadásából származó bérleti díjakat. Emellett gyakori a projekttel kapcsolatos biztosítások engedményezése is. Eszerint a projektben bekövetkező károk esetén a finanszírozó bank a kedvezményezett. Az engedményezés azért fontos biztosítéki eszköz, mert ennek segítségével külön eljárás nélkül jogosult a hitelező a projekt bevételeire egy esetleges nemfizetés esetén.

Óvadék

A projektfinanszírozás esetében előírható óvadék nyújtása is a projektszponzor részéről, amelyet egy elkülönített számlán kell elhelyezni, és csak meghatározott esetekben van mód az óvadék felszabadítására. Az óvadék alkalmazása hátrányos a projektszponzor számára, mivel ezáltal romlik a likviditási pozíciója, azonban így a bank a lehető leggyorsabban tudja fedezni a felmerülő veszteségeit.

Másik jelentős óvadéki típus a projektársaság által feltöltésre kerülő tartalékszámllák feletti rendelkezési jog. A projektársaság számára a finanszírozó intézmény előírhatja, hogy az üzemeltetési szakasz kezdetét követően töltsön fel bizonyos tartalékszámllákat, amelyek egyrészt a nem várt események által okozott veszteségeket hivatottak fedezni, másrészt a kereskedelmi banknak pótlólagos időt biztosítanak a beavatkozásra a projektársaság nemfizetése esetén.

A leggyakoribb tartalékszámllák a következők:

- *adósságszolgálati tartalékszámllá*: ez általában egy-két negyedéves törlesztőrészlettel rendelkező számllá, mely ezáltal legfeljebb fél évet biztosít a finanszírozó számára a hitelátstrukturálásra a projektársaság csődközeli helyzete során – mivel ennyi ideig tudja fedezni a projektársaság hitelező intézettel szemben fennálló kötelezettségeinek fizetését,
- *karbantartási tartalékszámllá*: az üzemeltetés során a projektársaság egy olyan tartalékszámllát is feltölthet, ami a projekt későbbi fázisában esedékes karbantartási munkákat hivatott finanszírozni,
- *adórtalék-számllá*: ennek feltöltésére akkor kerülhet sor, ha a projektársaság a negatív adózás előtti eredmény állapotából hirtelen pozitív adózás előtti állapotba fordul – például a termelőberendezések vagy egyéb gépek leírását követően –, ezért a korábbi időszakhoz képest jelentős adófizetési kötelezettséggel szembesül.

Vételi jog

A vételi jog esetében a jogosult egyoldalú nyilatkozattal megvásárolhatja a vételi opció tárgyát. A projektfinanszírozás során a vételi jogot általában ingatlanokkal kapcsolatban alkalmazzák. Ekkor a finanszírozó bank javára jegyzik be a vételi jogot az illetékes földhivatalnál az adott ingatlan tulajdonlapjára. Ezáltal a hiteladós nemfizetése vagy fizetési nehézségei esetén a hitelező bank egyoldalú nyilatkozatával tulajdonosává válik az ingatlan, így az adott vagyontárgy már nem része a későbbi csődvagyonnak,

ezáltal gyorsabb megtérülést biztosít a finanszírozó intézmény számára.

Hasonló indokból a vételi jogot még előszeretettel alkalmazzák értékesebb ingóságok, vagy akár a projektársaság teljes üzletrésének esetén is.

Kötelezettségvállalások

A kötelezettségvállalásokat általában az alábbi három típusba sorolják (Yescombe, 2008):

- *standard kötelezettségvállalások*: ownership clause⁶, pari passu⁷, negatív pledge⁸ és cross default⁹,
- *pozitív kötelezettségvállalások*: ebben az esetben a projektársaságnak vagy a projektszponzornak a finanszírozó bank által előírtaknak megfelelően kell cselekednie a hitel futamideje alatt, például adófizetési kötelezettségeinek mindig eleget tesz, a projekt megvalósításához és üzemeltetéséhez szükséges engedélyekkel mindig rendelkezik, megköti a projekt biztonságos működéséhez nélkülözhetetlen biztosításokat, megfelelő szakmai tudással rendelkező menedzsmentet foglalkoztat vagy évente felülvizsgálja és aktualizálja a jövőre vonatkozó pénzügyi terveit,
- *negatív kötelezettségvállalások*: a projektársaság vagy a projektszponzor bizonyos eseményektől tartózkodik a hitel futamideje alatt, ilyen esemény lehet például, hogy a projektszponzor az adott projekthez hasonló beruházásba nem kezd, a projektársaság nem módosítja a fontosabb beszállítói vagy értékesítési szerződéseket, nem vesz fel pótlólagos hitelt az adott beruházáshoz, a vagyontárgyait nem értékesíti, illetve a hitel futamideje alatt nem változtatja a finanszírozó intézmény által előírt könyvvizsgálót.

A fentiekből látható, hogy a kötelezettségvállalások a projekthitel futamideje alatt szabályozzák a projektársaság és a projektszponzor lehetséges mozgásterét, ezáltal pedig mérséklék a hitelezési kockázatot.

Közjegyzői okirat

A közjegyző előtt írt hitelszerződések, egyoldalú tartozáselismerő okiratok és biztosítéki szerződések fontos szerepet játszanak a projektfinanszírozás esetében, illetve meglehetősen gyakran alkalmazzák. Ez lehetővé teszi a hitelező számára a bírósági eljárás elkerülését, mivel peren kívül – a közvetlen végrehajthatóság által – szert tehet a szerződésekben foglalt tárgyakra. Így a finanszírozó bank a végrehajtást azonnal megindíthatja a hiteladóssal szemben, nem kell hosszú éveken keresztül pereskedni a bíróság előtt.

Kivitelezési és üzemeltetési kockázat

A kivitelezési és üzemeltetési kockázat a projektfinanszírozás egyik legfontosabb kockázati típusa, mely a következő elemeket foglalja magában (Yescombe, 2008):

- *a befejezés kockázata*: A kivitelezési kockázatok között talán ez a legfontosabb, és így a legnagyobb kockázatot jelentő tényező. Ez a kockázati típus akkor fordul elő, amikor a projekt tárgyának felépítését nem fejezik be, a legtöbb esetben azért, mert a beruházási szakaszban megváltoznak a piaci körülmények. Ez jelentheti a projekt által előállított termék iránti termék keresletének drasztikus visszaesését vagy a projektszponzor csődközeli helyzetét. Ebben az esetben csak egy félkész beruházás áll a bank rendelkezésére, aminek utóhasznosítása meglehetősen nehézkes. Ezt a kockázati tényezőt csak megalapozott előrejelzéseken alapuló projektek finanszírozásával lehet elkerülni. Másrésztől hosszú távú vevői szerződések segítségével, mely alapján a hitel törlesztésének végéig előre meghatározott áron és mennyiségben eladják a projekt által előállított terméket.
- *költségtúllépés*: A költségtúllépés adódhat például a nyersanyagok, alapanyagok beszerzési árának növekedéséből. Ezenkívül az emelkedő alapkamatok, illetve kamatfelárak, de a növekvő fenntartási költségek is okozhatják. Ezt a kockázati tényezőt például kötött áras kivitelezői szerződésekkel, illetve hosszú távú beszerzési szerződésekkel lehet mérsékelni, mely kalkulálható anyagköltséget eredményez a hitelszerződés fennállása során. Emellett az esetleges költségtúllépések finanszírozására a projektszponzor is kötelezettséget vállalhat, amennyiben megfelelő bonitással rendelkezik.
- *késedelem a kivitelezésben*: Időjárési tényezők és műszaki problémák is hozzájárulhatnak a beruházás időbeli elhúzódnásához. Amennyiben a tulajdonosok kötelezettséget vállalnak a többletköltségek vállalására vagy a projekt költségvetésében tartalékokat képeznek az esetleges veszteségek fedezésére, akkor kellőképpen csökkenthető ez a kockázati tényező. Érdemes megemlíteni, hogy a fenti két lehetőség közül az utóbbi eset a gyakoribb.
- *műszaki hibák*: A projekt beruházási és működési szakaszában számos probléma felmerülhet az alkalmazott műszaki berendezésekkel kapcsolatban. Ez a gépek javítási költségein kívül magában foglalja a projekt megvalósításának

elhúzódását is. Amennyiben kellő gondossággal alakítják ki a projekthez kapcsolódó biztosítási rendszert, akkor a műszaki hibákból eredő költségek minimalizálhatók. Ezzel is magyarázható a biztosítási tanácsadók bevonása a projektfinanszírozás folyamatába.

- *tervezési hibák:* A tervezésben elkövetett hibák súlyosan hátráltatják a beruházás kivitelezését, és jelentős többletköltséget jelentenek mind az újratervezés, mind a kivitelezés módosítása miatt. A tervezési hibákat leginkább úgy lehet kiküszöbölni, hogy a tervezési eljárás végén a kész terveket egy független tervezési irodával, illetve mérnökökkel leellenőriztetjük. Ez többletköltséget ró a projektre, azonban még mindig olcsóbb, mintha utólagosan kellene változtatni a terveken.
- *minőségi hibák:* A kivitelezésben elkövetett hibák kijavítása többletköltséget okoz az anyagok pótlása és az időbeli csúszás miatt is. Ha a kivitelezőktől jótéjesítési garanciát kér a projektársaság, akkor az esetleges minőségi hibákat a kivitelezőknek kötelességük kijavítani, többletköltség felszámítása nélkül.
- *jogosítványok és engedélyek:* Olyan esetekben beszélhetünk erről a kockázatról, amikor a projekthez kapcsolódó létesítmények üzembe helyezéséhez bizonyos engedélyek szükségesek. Amennyiben nem rendelkezik időben a projektársaság ezzel az engedéllyel, akkor a projekt várható pénzáramlása módosul, mert csak később jut bevételhez a projektársaság. Az engedélyekből eredő kockázat kiküszöbölésének egyik lehetséges módja, ha a hitel utolsó részletének folyósítási előfeltételévé teszik a megfelelő jogosítványokkal való rendelkezést a projektársaság részéről.
- *környezetvédelmi előírások:* Ez egy olyan kockázati tényező, amit sokszor figyelmen kívül hagynak, pedig ez az egész projekt megvalósítását megghiúsíthatja. A környezetvédelmi előírásokból eredő kockázat gondos előkészítő munkával – például független szakértők bevonásával – redukálható. Emellett a fővállalkozó által kötött biztosítások is jelentősen csökkenthetik e kockázati tényező hatását.
- *a vis maior kockázata:* Azokat a kockázati típusokat értjük *vis maior* kockázat alatt, amelyek bekövetkezésének oka kívül esik a projektfinanszírozásban részt vevő felek hatáskörén. Ezzel a kockázati tényezővel az a probléma, hogy mindenki át akarja hárítani a másik félre. A legtöbb

esetben azonban mind a projektszponzornak, mind a finanszírozó banknak részt kell vállalnia ebből az esetleges kockázatból.

Lábjegyzet

- ¹ PPP – Public Private Partnership: közfeladatoknak a közszféra és a magántőke együttműködésében történő ellátását jelenti.
- ² Ennek bankpiaci megfelelője a kovenáns.
- ³ Koncessziós engedély: az állam által ellátott szolgáltatás nyújtásának kizárólagos engedményezése a projektársaság számára – előre meghatározott díj fizetése ellenében.
- ⁴ Ennek elsődleges formája a vissza nem térítendő állami támogatás nyújtása.
- ⁵ Mely biztosítékok megegyeznek az általános vállalatfinanszírozás során alkalmazott eszközökkel, azzal a különbséggel, hogy a projektfinanszírozás során általában mindegyik fenti biztosítékot alkalmazják, míg a vállalatfinanszírozás esetén ezek használatuk specifikus.
- ⁶ A projektársaság tulajdonosai nem értékesíthetik a projektársaságban lévő tulajdonrészüket a finanszírozó intézmény jóváhagyása nélkül.
- ⁷ Több finanszírozó esetén azokat azonos elbánásban kell részesíteni, ami azonos biztosítékokat és egyéb szerződéses feltételeket jelent.
- ⁸ A megterhelt vagyontárgyakat nem lehet továbbterhelni – más finanszírozónak felkínálni biztosítékul – a kereskedelmi bank hozzájárulása nélkül.
- ⁹ Ha valamely finanszírozó felmondja az adott hitelt, akkor a többi finanszírozó is jogosult erre való hivatkozással azt felmondani

Felhasznált irodalom

- Berzi Á. – Koltai J. (2000): Jövőbe tekintő beruházások: Projektfinanszírozás Kelet-Közép-Európában. Cégvezetés, június
- Brealey, R. – Myers, S. (1999): Modern vállalati pénzügyek. Budapest: PANEM
- Csibi L. (1994): A projektmenedzsment pénzügyi vonatkozásairól. Vezetéstudomány, 10. szám
- Gáldi Gy. (1998): Projektfinanszírozás: szépség és kétség: Bankról, pénzről, tőzsdéről: Válogatott előadások a Bankárképzőben. Budapest: Bankárképző
- Gáldi Gy. (2002): Vállalatfinanszírozás és/vagy projektfinanszírozás. Figyelő Fórum, 2002. december 5.
- Gellért A. (1991): Banküzletek. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Horváth S. A. – Koltai J. – Nadasdy B. (2011): Strukturált finanszírozás Magyarországon. Budapest: ALINEA Kiadó
- Nevitt, P.K. – Fabozzi, F. (1997): Projektfinanszírozás. Budapest: CO-NEX Könyvkiadó Kft.
- Takács L. (2001): A projektfinanszírozás mint a projektek előkészítésének fontos lépése. Vezetéstudomány, 05. szám
- Yescombe, E. R. (2008): A projektfinanszírozás alapjai. Budapest: PANEM

CZÉKUS Ábel

AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK TRÖSZTELLENES SZABÁLYOZÁSA – A SHERMAN ACT-TŐL A CELLER-KEFAUVER ACT-IG

A szerző tanulmányában az Amerikai Egyesült Államok antitröszt-szabályozásának fejlődését vizsgálja. Bemutatja, hogy melyek voltak a nyugati világ első modern antitröszt törvénye megalkotása mögött meghúzó társadalmi, közgazdasági és politikai motivációk, illetve, hogy az idők folyamán ezek az igények miképpen formálták a szabályozás fejlődését. Az 1890-es Sherman Act elfogadásához vezető legfőbb gazdasági probléma a monopolerő megjelenése és megerősödése volt; ezt az amerikai polgárháború utáni gyors ipari és technológiai fejlődés indukálta, beleértve a méretgazdaságossági előnyök kihasználása előtt álló korlátok lebomlásának lehetőségét is. A Sherman Act jelenti azóta is a szabályozás alapját, de nem a gerincét. A törvény által hagyott számos joghézag jó részét az 1914-es Clayton Act, és a szintén az adott évben elfogadott Federal Trade Commission Act szüntette meg. Az 1936-ban elfogadott Robinson-Patman Act természetét tekintve inkább volt intervencionista, mintsem liberális, míg a Celler-Kefauver Act tovább erősítette az antitröszt és fúziókontroll közötti – az Egyesült Államokban egyébként sem gyenge – kapcsolatot.*

Kulcsszavak: trösztellenes szabályozás, Amerikai Egyesült Államok, monopolerő

A XX. század fordulóján a világgazdasági erőterben jelentős változások következtek be. A gyarmatokkal rendelkező nyugat-európai országok esetében kétségkívül azok gazdasági hatalmának csúcsáról beszélhetünk, míg a többi európai nemzet ezen a téren kihívni kívánta ezeket az államokat. Ez a rivalizálás azonban – a világháború következtében – a kontinens meggyengülését eredményezte. Mindeközben az Egyesült Államok korábban soha nem tapasztalt gazdasági fejlődésen és növekedésen ment keresztül. Mindez egyúttal azt is jelentette, hogy a XX. századra a kapitalizmus fejlődésének motorja számos tekintetben áttevődött a tengerentúlra, s ezzel karöltve, bizonyos, a kapitalizmus jelentette kihívásokra is először az USA-ban kerestek válaszokat. Így jellemezhető a gazdaságszabályozás keretében megvalósuló modern antitröszt-szabályozás is, amelynek első jelentős állomása az 1890-ben elfogadott Sherman Act volt.

A XIX. század végén kezdődő amerikai trösztellenes szabályozás a monopolerő, pontosabban az ahhoz

kapcsolódóan (potenciálisan) felmerülő gazdasági kihívásokra keresett választ. A szabályozás ekkor még egyáltalán nem volt kiforrott; a sok joghézag ugyanakkor mindenkor serkentett a szabályozás tökéletesítésére és kiterjesztésére. Ez utóbbi két jelleg természetesen csak feltételesen értelmezhető, abszolút állapotról nem beszélhetünk. Az antitröszt-szabályozási folyamatot tehát főleg a problémákra keresett utólagos válaszok sorozataként értelmezhetjük, és ily módon annak „tökéletessége” nagymértékben függött a gazdasági folyamatok, a piaci változások sebességétől, illetve attól, hogy a közgazdaságtudomány mennyire tudta ezeket helyesen definiálni. Tanulmányunkban az amerikai antitröszt-szabályozás fejlődését tekintjük át oly módon, hogy a fejlődést a mindenkor felmerülő piacműködési zavarokra adott válaszként értelmezzük, de magukat a piacműködési zavarokat nem tárgyaljuk. Ezek klasszikusan a mikroökonómia és a modern piacelmélet (*Industrial Organisation – IO*) kutatási területei közé sorolhatók.

Az első fejezetben a korabeli angolszász gondolkodás néhány, a monopolerővel foglalkozó tételét említjük meg. Adam Smith munkássága ebből a szempontból is kiemelkedő, hiszen az antitröszt területén ma is helytálló összefüggéseket írt le. A második fejezetben a XIX. század második felére jellemző egyesült államokbeli gazdasági-társadalmi viszonyokat mutatjuk be, de csak olyan szinten, hogy a későbbiekben bemutatásra kerülő szabályozást megfelelő értelmezési kontextusba tudjuk helyezni. A tanulmány harmadik nagy egysége az amerikai trösztellenes szabályozás fejlődését írja le. A szabályozás fejlődése – évtizedes időtávokban gondolkozva – mindazonáltal a fúziókontroll felé történő „nyitással” is jellemezhető, így témánk taglalása nem lenne teljes a két versenyszabályozási ág metszetét jellemző legfőbb eredmények ismertetése nélkül. A tanulmány zárásaként röviden jellemezzük a corporate governance vívmányait, meglátásunk szerint ugyanis ezen elvek követése nélkül a trösztellenes szabályozás nem tudná elérni a hozzá fűzött célkitűzéseket, beleértve az egyik legfontosabbat is: az etikus üzleti magatartás gyakorlását.

Gondolatok a korabeli angolszász trösztellenes felfogásról

A kapitalista világrend mai arculatának kialakulását jórészt a nyugati társadalmak gazdaság- és társadalomfejlődése határozta és határozza meg. A fejlődés, ami természetesen nem volt tudatos és egyenes vonalú folyamat, először Nyugat-Európában indult meg. Ennek első jelentősebb, klasszikusnak mondható szellemi manifestálódása Adam Smith, David Ricardo és más korabeli gondolkodók nevéhez köthető,¹ de a közgazdaságtan fejlődése ekkor még nem feltétlenül választható el élesen a többi tudománytól, hiszen ennek intézményesített formája később alakult ki. Az ipari forradalom szerepe ezekben a folyamatokban mindenesetre nem tagadható, és ez olvasható ki a korabeli közgazdasági eszmék kialakulásának földrajzi vetületéből is. Ebben az időben még nem beszélhetünk a mai értelemben vett, a mai tartalommal rendelkező *trösztellenes szabályozásról* sem, ennek alapjai esetenként a közgazdaság más területein gyökereznek. Témánk szempontjából ezek közül kiemelendő a kereskedelempolitika, amelynek mentén Smith és Ricardo is megalkotta híres elméletét, és az iparpolitika. Mindezen eszmei fejlődés mellett, és azokat indukálva, a nyugati társadalmak – az eredeti tőkefelhalmozás révén – megvetették a ma is működő kapitalista piacgazdaság alapjait. A tőke, mint termelési tényező, előtérbe kerülése (a munka, de elsősorban a föld kárára) azonban egy új, addig esetlegesen

csak más formában ismert helyzetet eredményezett: a *tőkés gazdasági hatalmat*. A tőkés hatalom jellege jelentősen különbözött a földesúri hatalomtól, amely jellemzői közül, tanulmányunk szempontjából legalábbis, elsősorban a tőke mobilitása, a termelés relatív állandósága és annak relatív magas volumene emelendő ki. A technológiai és infrastrukturális fejlődés ugyanis lehetővé tette a termelési hullámvölgyek kisimítását és a nagyobb földrajzi távolságok leküzdését (Waldman – Jensen, 2001). Ez egyrészt további ösztönzőként is hatott a fejlődésre, a pénztőke mint eszköz megjelenése és megerősödése azonban csakhamar új problémákat is eredményezett. Ilyen például a monopolerővel való visszaélés kérdése vagy a piac állami szabályozásának és ellenőrzésének mértéke, amelyek kapcsán a válasz esetenként csak évtizedekkel később született meg. Az állam korai piacsabályozási gyakorlata tehát inkább *reaktív*, semmint *proaktív*, ez a jegy a kapitalista gazdasági rendről jobbra azóta is elmondható.

A monopólium problémakörével mindazonáltal már Adam Smith is foglalkozott. Legismertebb művében, *A nemzetek gazdagsága* (1776) című könyvében párhuzamba állítja a monopolerőt és a tökéletes versenyt, kiemelve ezek legfőbb – ma is helytálló – jellemzőit. A monopóliumokkal kapcsolatos véleményét úgy fogalmazza meg, hogy mivel az „állandó áruhiányt idéző azzal, hogy sohasem elégíti ki a tényleges keresletet, a monopolista áruját jóval a természetes ár felett adja el, s így a jövedelmét, legyen az munkabér vagy profit, jelentősen a természetes ráta szerinti szint fölé emeli” (Smith, 1959: 110. o.). Smith párhuzamba állítja előbbi a szabad versennyel, és rámutat, hogy a tisztá verseny hosszú távon alacsonyabb árakat eredményez.

Smith versenypiac melletti elkötelezettsége tehát egyértelmű, de műve arra is választ ad, hogy hogyan vélekedik az államnak a piactorzító tevékenységekkel kapcsolatos feladatairól. Ezt két síkon lehet értelmezni, amit aktív és passzív magatartásként értelmezhetünk. Előbbi, azaz az állam által aktívan *kifejtett tevékenység* vonatkozásában jogalkotást és kikényszerítést vár el az államtól, és ennek fényében fogalmazza meg elvárásait is az állami szabályozással szemben. Smith szerint a „szakmabeli összejövetelek ... majdnem mindig azzal végződnek, hogy a résztvevők mintegy összeesküsznek a közönség érdekei ellen, valamiféle áremeléseket gondolnak ki. ... De ha már nem tudja meggátolni, hogy az egy szakmához tartozók néhanapján összejöjjenek, legalább azt ne tenné meg a törvény, hogy megkönnyítí, sőt egyenesen szükségessé teszi összejöveteleiket” (Smith, 1959: 179. o.). Smith másik elvárását az államtól a monopolhelyzetek „kezelése” kapcsán az állami beavatkozás *módja* elleni kritikaként is felfoghatjuk.

Szerinte ugyanis az állam megerősíti a polgárok kollúziós aktivitását azáltal, hogy bizonyos adminisztratív előírásokat kötelezővé tesz.

Általánosságban a szabadság témakörével a korabeli angol gondolkodók közül John Locke is foglalkozott, aki szerint „mindenkinek joga van ahhoz, hogy a boldogságot keresse és meghatározza érdekeit” (Neumann, 2001: 3. o.). Locke-hoz hasonlóan John Stuart Mill sem csak a piaci szabadságról értekezik, jóllehet úgy a tág értelemben vett, mint a piaci szabadságot kívánatosnak tartja. A XVIII. század nagy angol gondolkodója a *Szabadságról* (1859) című művében a kérdéskörrel így ír: „ma azonban – igaz, hosszú küzdelem eredményeként – azt tartják, hogy a javak olcsóságát is, jobb minőségét is az biztosítja a leghatékonyabban, ha tökéletes szabadságot adnak termelőnek is, eladónak is, melyet csupán az korlátoz, hogy a vásárlónak ugyancsak teljes szabadságában áll másutt beszerezni a kívánt javakat. Ez a szabad kereskedelem tana...” (Mill, 1983: 199. o.).

Smith és Mill monopóliumokkal kapcsolatos álláspontjából kitűnik, hogy már a korabeli piaci viszonyok közepette sem tartották kívánatosnak a piac túlságos polarizálódását. A tudományterület szigetországi elméleti fejlődését, amelyet természetesen nem merítettünk ki a két gondolkodó releváns meglátásainak rövid bemutatásával, nem választhatjuk el a tengerentúli jogfejlődéstől sem, meglátásunk szerint a kettő között ok-okozati összefüggés van, amely folyamat indikátorai többek között az esetjog amerikai alkalmazásában, a közös történelmi múltban, vagy a betelepülők etnikai összetételében is kereshetők. Saját korában az újonnan elfogadott Sherman Act mindazonáltal messze túlmutatott az Egyesült Királyság (és egész Európa) trösztellenes gyakorlatán, így a következőkben a Sherman Act elfogadásához vezető főbb amerikai társadalmi és gazdasági fejleményeket tekintjük át, annak érdekében, hogy a Sherman Act rendelkezéseit (és későbbi módosításait) helyesen tudjuk értelmezni.

Út az amerikai antitröszt-szabályozás megteremtése felé

A modern állam, mint a piaci szabályozást megvalósító, a piactól – a liberális felfogás szerint – független szervezet, mindig is hozott piacsabályozó intézkedéseket, mégpedig közvetlen vagy közvetett módon. Az ilyen állami intervenció úgy az Óvilágban, mint az Újvilágban megjelent, de az időben, a beavatkozás módjában és a beavatkozás mélységében igencsak eltérő jellegeket figyelhetünk meg. Németországban például az állam első, kartellekkel kapcsolatos „állásfoglalása” indirektnek tekinthető, hiszen egy 1897-es bírósági ítélet azt

mondta ki, hogy „a kartellszerződések nem korlátozzák más szereplők szabadságát” (Pelle, 2010: 93. o.), s így a kartellek létezését ez az ítélet egyenesen igazolta (Neumann, 2001). Az Egyesült Államokban, a helyi piacon végbemenő folyamatokra válaszul, 1890-ben fogadták el az első trösztellenes törvényt, amely előterjesztője – John Sherman – után a Sherman Act nevet kapta.

„Ha egy olyan világban élnénk, amely a tökéletes verseny paradigmája szerint működne, kevés szükség lenne antitröszt-szabályozásra és egyéb szabályozó tevékenységre” – érvel egy statikus modellben a Viscusi – Vernon – Harrington, Jr. (2000: p. 2.) szerzői hármas, de rögtön el is ismerik, hogy a teljesen tökéletes verseny elmélete igencsak elrugaszkodik a valóságtól. A Waldman – Jensen (2001) szerzőpáros tulajdonképpen ezt az alapállapotot dinamizálja, hiszen rámutatnak, hogy a Sherman Act elfogadásához több olyan tényező is hozzájárult, amelyek egyértelműen a gazdasági-társadalmi környezet változásának tudhatóak be. A szerzők a következő négy jelenséget emelik ki: a) a tömegtermelés megjelenését és elterjedését, általánosan fogalmazva: a méretgazdaságosság kiteljesedésének lehetőségét, b) a vasúthálózat fejlődését, amelynek köszönhetően a nagy távolságok is leküzdhetőkké váltak, c) a tőkepiacok fejlődését, amely hozzájárult a minden korábbinál nagyobb vállalatok létrejöttéhez, és d) a fúziós jogszabályok elterjedését (a szövetségi államok szintjén).

Az amerikai polgárháború (1861–1865) utáni idők jelentős gazdaságpolitikai-piacszabályozási kérdéseket vetettek fel. Higgs (2011) a korabeli (1865 utáni) acélipari termelésfelfutásra hívja fel a figyelmet, rámutat, hogy „az acél iránti kereslet oly gyorsan növekedett, hogy a vállalkozói haszon magas maradt, ami sok acéltermelőt ... milliommossá tett” (3. o.). Nem jellemezte hasonló mértékű felfutás az összes iparágat, viszont – az acélipar mellett – az olajipar koncentrációja is felvetett versenyjogi kérdéseket.² Az olajipar kapcsán a *Standard Oil* vállalat esete jelentős versenyjogi ítéletet hozott a századfordulón, de erről majd később, a jogértelmezés kapcsán ejtünk szót.

Higgs (2011) a XIX. sz. második felére jellemző amerikai piaci környezet vizsgálata kapcsán tett legfőbb megállapítása az, hogy „a polgárháború utáni amerikai gazdaság nem volt tökéletesen versenyző” (9. o.), viszont nem volt kirívó a verseny korlátozása. Országos szinten azonban csak a – méretgazdaságossági értelemben – kellően nagy vállalatok voltak képesek domináns pozíció kialakítására. Viscusi – Vernon – Harrington, Jr. (2000) explicite is kimondja, hogy „az 1890-es Sherman Act volt a politikai reakció az 1880-as években létrejövő, nagyméretű „üzleti kombinációk”, vagy trösztök terjedésére” (65. o.). A Legfelsőbb Bíróság a

Brown Shoe Company vs United States (1962) hozott ítéletében pedig kiemeli, hogy „a verseny az, és nem a versenytársak, amit a Törvény véd” (Justitia, 2013: 370. o.). A korabeli amerikai gondolkodásmód teljes képéhez azonban az is hozzátartozik, hogy voltak, akik üdvözölték (de legalábbis megtűrték) a kartellek működését. John Bates Clark egy 1887-es művében kiemeli, hogy „az összeállítás gyökerei a társadalmi felfogású iparba („social industry” – a szerző) nyúlnak vissza, és eredetüket, fejlődésüket és gyakorlati működésüket tekintve normális képződményeknek tekintendők. Nem kell őket sem a tudósoknak elítélni, sem pedig a jogalkotóknak elnyomni” (Neumann, 2001: 25).

Az 1880-as évekre tehát az ipari-technológiai fejlődés és a méretgazdaságosság felfutásának következtében egyre nagyobb problémává vált a monopóliumok kezelése, amely egyúttal jelentős gazdaságszociológiai kérdéseket is felvetett. Neumann (2001) megállapítása jól szemlélteti a gazdaság társadalmi „alávetettségét”, amikor kimondja, hogy „a Sherman Act-et egy olyan évtized után hívták életre, amelyet társadalmi nyugtalanság, sztrájkok és anarchista izgatottság jellemezett” (32. o.). A következőkben e kihívás orvoslására megalkotott Sherman Act-et mutatjuk be és elemezzük.

A Sherman Act-től a Celler-Kefauver Act-ig

Az állam piaci beavatkozásával kapcsolatban a szabályozás két síkon is megvalósulhat: egyrészt a *trösztellenes szabályok* megalkotásával (és betartatásával), másrészt pedig a *közvetlen szabályok* (*direct regulation*) meghozatala révén (Viscusi – Vernon – Harrington, Jr., 2000; Waldman – Jensen, 2001). A közvetlen szabályozás kapcsán Waldman – Jensen (2001) rámutat arra, hogy az az 1880-as évek végétől figyelhető meg, jóllehet az első állami szabályozói tanácsot (*state regulatory board*) már 1874-ben életre hívták, a közszolgáltatási bizottságok (*public utility commissions*) pedig jelentős hatalommal rendelkeztek a piaci folyamatok irányításában (Waldman – Jensen, 2001). A közvetlen szabályozásra mindazonáltal jelentős befolyással *lehet* a mindenkor aktuális politikai irányítás, eszmei felfogás és a technikai haladás. Ezzel továbbá párhuzamba állítható a terjedő dereguláció (Waldman – Jensen, 2001) és a liberalizáció³ is, ami a piaci folyamatok (zavartalan) érvényesülése előtt álló akadályok lebontásában nyilvánul meg.

A másik törvénykezési „séma”: a klasszikus értelemben vett piacsabályozás lényegesen eltér a közvetlen szabályozástól. A trösztellenes szabályok korokon átívelő, általános gazdasági problémára kívánnak választ adni. Ez a kettős jelleg megfigyelhető a Sherman Act kapcsán is, hiszen egyrészt az – a módosítások mel-

lett – 1890 óta hatályos, másrészt olyan általános – a szabad verseny szempontjából – „torzulásra” kíván(t) választ adni, mint amilyen a monopolerővel történő visszaélés. Az immár tradicionálisnak mondható amerikai antitröszt-szabályozás így szoros kapcsolatot mutat a fúziókontrollal. Az amerikai trösztellenes szabályozás tárgyalásakor ezért nem tekinthetünk el a vállalati koncentráció kérdéskörének érintőleges vizsgálatától sem.⁴

Az Egyesült Államok trösztellenes szabályozásának alapját a *Sherman Act* jelenti. A törvény tervezetét John Sherman (1823–1900), ohioi republikánus szenátor előterjesztésére az amerikai szenátus 1890. IV. 8-án 51–1 szavazati arányban fogadta el, amit 1890. VI. 20-án a Felsőház 242–0 arányban meg is erősített. Benjamin Harrison elnök 1890. VII. 2-án írta alá, és az ezáltal jogerőre emelkedhetett (Ourdocuments, 2013; Congress, 2013). A Sherman Act 1. cikke általános tiltást fogalmaz meg a kollúzív magatartások kapcsán, amikor így fogalmaz:

„Minden szerződés, öltön az tröszt, vagy más szövetkezési formát, illetve összeesküvés, amelynek célja, hogy korlátozza a forgalmat vagy a kereskedelmet az Államok között vagy más népekkel, ezáltal illegálisnak ítéltetik. Minden személy, aki ilyen szerződést köt, vagy ilyen jellegű összeesküvésben vesz részt, vétséget követ el, és annak büntetéseként ötezer dollárt meg nem haladó bírsággal, vagy egy évnél nem hosszabb börtönbüntetéssel büntetetik meg, vagy mindkét említett büntetéssel, a bíróság mérlegelése alapján.” (Sherman Act, 1890: 1. cikk)

A Sherman Act legfontosabb rendelkezése tiltja a horizontális és vertikális korlátozásokat is, de monopóliumhelyzetbe kerülni nem tilos. Az 1. cikk központi eleme a kereskedelem korlátozásának tilalma, jóllehet a szabályt megszegő elleni büntetőeljárás lehetőségét is magában hordozza. Ez utóbbi, tehát a megállapodásban részes fél büntetőjogi felelősségre vonhatósága sajátossága nemcsak az amerikai, de ma már az angol-szász jogi gondolkodásnak is, hiszen több országban is (például az Egyesült Királyságban és Írországbán) így kívánják „nyomatékosítani” a kartellben való részvételért járó pénzbüntetést, illetve elrettenteni a kartelltevékenységtől (Sherman Act, 1890; Aubert, 2007). A bíróság szerepe azonban nemcsak a kikényszerítésben érhető tetten, hanem a jogértelmezésben is. Kérdést vet fel ugyanis, hogy mit értettek a „megállapodás” fogalma alatt; Nagy (2010) rámutat arra, hogy „az amerikai antitröszt jog, az európai versenyjoghoz hasonlóan, szintén rögzös utat járt végig annak érdekében, hogy a „megállapodás” számára egy működőképes meghatározást alkosson; sajnos, hasonló sikertelenséggel” (15. o.).

Amint arra a fentiekben is utaltunk, az amerikai trösztellenes szabályozás szoros kapcsolatot mutat az összefonódás-ellenőrzéssel, amelynek gyökerei fellelhetők a Sherman Act-ben. A jogalkotó közgazdasági tudatosságáról tesz tanúbizonyságot, hogy nem pusztán a kollúziót, de az ebből potenciálisan „adóó” monopolhelyzetet is bevonta a szabályozásba. A Sherman Act 2. cikke, amit az amerikai szakirodalom csak „Section 2”-nak nevez (Viscusi – Vernon – Harrington, Jr., 2000; Adkinson – Grimm – Bryan, 2008; Klotz, 2008), a *monopolizálás* törvénytelen jellegét mondja ki.

Mindazonáltal, a Sherman Act-nek talán éppen a monopolhelyzetek kezelése a legkevésbé kiforrott területe, és ez visszaköszön a bírói joggyakorlatban is. Neumann (2001) rámutat arra, hogy az amerikai bíróságok – eltérve az angol gyakorlattól – mindenféle versenykorlátozó magatartást tiltanak, s ez az általános tiltás vezetett el a Sherman Act viszonylag korai újragondolásához is, hiszen nem tudta megfelelően kezelni a monopolerővel történő visszaélést. 1898-ban ugyanis a fellebbviteli bíróság a *US vs Addyston Pipe and Steel Company* ügyben hozott ítélettel általános, azaz *per se* jelleggel törvényellenesnek minősített minden horizontális megállapodást, és ez egyenesen vezetett a XIX–XX. század fordulóján minden addiginál erősebb fúziós aktivitáshoz (Neumann, 2001). A szerző szerint a Standard Oil Company (1882) volt az első tröszt az Egyesült Államokban, de a trösztösödés ütemét szemléltetendő, a Nevins – Commager szerzőpáros alapján megjegyzi, hogy „1904-ben 319 ipari tröszt létezett, amelyek 5300, korábban független vállalatot öleltek fel” (Neumann, 2001: 6. o.).

A Sherman Act körüli jogértelmezési bizonytalanságnak nemcsak a *per se* felfogás „segítségül hívása” volt a jellegzetessége, hanem a *rule of reason* elvének kialakítása is. A Legfelsőbb Bíróság ugyanis az 1911-ben a Standard Oil Company magatartása kapcsán hozott ítéletében kimondta, hogy „sem a nagyság, sem a monopolerő birtoklása önmagában nem vétség. A Sherman Act a monopolizálási szándék és cél ellen irányul, mint olyan magatartás ellen, amely túllép az ipari fejlődés normális módszerein” (Neumann, 2001: 35. o.).

A Sherman Act által nyitva hagyott kérdések orvoslására, illetve a fúziós hullám kihívásaira a trösztellenes szabályozás válasza 1914-ben érkezett. A *Clayton Act* és a *Szövetségi Kereskedelmi Bizottságról szóló törvény*⁵ (*Federal Trade Commission Act – FTC*) elfogadásával a Sherman Act által hagyott joghézagokat kívánták megszüntetni, növelve a jogbiztonságot és a piaci szabadság védelmét. Fiorito (2011) megállapítja, hogy „az 1914-es Clayton Act sorolta fel elsőként azokat a tilos magatartási gyakorlatokat, amelyek valószínűsíthe-

tő hatásai »a verseny jelentős csökkenését és monopólium felé történő elmozdulást« hordoznak magukban” (3. o.). A törvény értelmében jogellenesnek minősült az árdiszkrimináció, az árukapcsolás és a kizárólagos forgalmazás, a versenytárs vállalkozás bekebelezése és a vállalati igazgatóságok összekapcsolása (Neumann, 2001; Fiorito, 2011; DoJ, 2012). Neumann (2001) kiemeli továbbá, hogy míg „a Sherman Act a monopolerő káros hatásait kívánta elhárítani, és ...karakterét tekintve defenzív volt, a Clayton Act pozitív lökést adott az USA antitröszt szabályozásának” (34. o.). A szerző ezt két olyan tényezővel is alátámasztja, amit a Clayton Act honosított meg. Egyrészt, míg a Sherman Act alapján utólagosan kellett bizonyítani a trösztellenes szabályok megszegését (azaz: igazolni kellett a visszaélés gyanúját), addig a Clayton Act magát a tiltást olyan formában írta elő, hogy nem volt engedélyezett a piacon meghatározott magatartást tanúsítani. Ugyanakkor a jelentéktelen versenykorlátozások kikerültek az általános tiltás hatálya alól, és ezt később a bíróság meg is erősítette.

Viscusi – Vernon – Harrington, Jr. (2000) rámutat, hogy az *amerikai antitröszt-szabályozás gerincét a Sherman Act – Clayton Act – Federal Trade Commission Act* képezi, és ennek középpontjában – legalábbis közgazdaságilag – a gazdasági hatékonyság védelme és növelése áll. Az 1929–33-as válság azonban felülírta ezeket a megfontolásokat, hiszen az állam piacsabályozó tevékenysége a válság alatt reaktívnek tekinthető olyan értelemben, hogy az inkább a kialakult gazdasági helyzetre, semmint egy konkrét magatartásra kívánt választ adni. Az Amacher – Ulbrich (1986) szerzőpáros rámutat, hogy habár a Roosevelt-adminisztráció mandátuma elején nem foglalkozott különösképpen a trösztösödés szabályozásával, a National Recovery Administration (NRA) elfogadásával a versenyszabályokat gazdaságösztönző célokra használták fel; rámutatnak, hogy „az NRA versenyellenes volt, mivel engedélyezte és ösztönözte a vállalatok közötti megállapodásokat” (335. o.). Ginsburg (2009) a New Deal kapcsán ugyanakkor megjegyzi, hogy az USA-ban a modern szabályozás a program elfogadásához kötődik, hiszen előtte „a kereskedelmet pusztán gazdasági alapokon »szabályozták«, majdnem kizárólag csak antitröszt-szabályok révén” (Ginsburg, 2009: 1. o.). A szerző a New Deal előtti és utáni kor legfőbb különbségét abban látja, hogy „a New Deal, amely inkább a szabályozásra, semmint a versenyre és az iparspecifikus jellegekre helyezi a hangsúlyt, radikális szakítás volt az ortodox antitröszt politikával” (1. o.). Szerinte az új antitröszt-felfogás középpontjában a korporációs állami szabályozás állt, melynek célja, hogy a verseny korlátozása révén megteremthető termelői többletet végül is

a gazdaságba visszajuttatva (bérek és beruházások révén), kimozdítsák a gazdaságot a holtpontról. Ugyanakkor azt is leszögezi, hogy a Legfelsőbb Bíróság az *A.L.A. Schechter Poultry Corp. vs United States* (1935) ügyben alkotmányellenesnek minősítette a szabályozás ezen módját.

Természetesen az Egyesült Államok antitröszt-szabályrendszerét is többször módosították, de a változtatások – a Sherman Act – Clayton Act – Federal Trade Commission Act – hármas megalkotásának volumenéhez nem mérhetők. A trösztellenes regulákban hozott következő jelentős változásra 1936-ig kellett várni, amikor is elfogadták a Robinson-Patman Act-ot a termelőipari kiskereskedők védelmére (Neumann, 2001). A szerző úgy látja, hogy a törvény jelentős állami beavatkozásnak tekinthető, mivel ezáltal „az antitrösztpolitikát fellazították, és intervencionista iparpolitikával váltották fel” (36. o.) – az egyik motíváció ugyanis a nagykereskedők erejének megtörése volt. A Robinson-Patman Act az árdíszkrimináció három fajtáját *per se* törvényellenesnek minősítette. Ezek az adott ügylet igazolhatóságával, az alkuszdíjjal és a fizetésbeli diszkriminációval kapcsolatos tiltásokat fogalmazták meg (Waldman – Jensen, 2001). A szerzők ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a törvény „rendkívül ellentmondásos, mivel azt gyakran a versenytársaknak és nem magának a versenyfolyamatnak a védelmére használták” (560. o.). A törvényt később

fő változtatás értelmében annak hatálya kiterjedt a vertikális és konglomerátum jellegű összefonódásokra is (Waldman – Jensen, 2001). A szabályozás hatása ezen messze túlmutat, hiszen a szerzők kiemelik, hogy – a Celler-Kefauver Act alapján – a *Brown Shoe Company vs United States* ügyben hozott ítélet precedensként szolgált, ami adott esetben rányomhatta bélyegét a későbbi jogértelmezési trendekre is. Leszögezik: a precedens „azt sugallja, hogy a horizontális fúziókat még a versenyző piacokon is tiltani kellene, megelőzendő a jövőbeli koncentráció növekedését” (Waldman – Jensen, 2001: 592. o.). A törvény elfogadása után a horizontális fúziók száma visszaesett (Audretsch, 1985). Ezek után (és révén) ismét az a szabályozói felfogás nyert teret, melynek eszmei fő iránya szerint „a verseny a legjobb piacszabályozó” (Ginsburg, 2009: 2. o.).

A vállalati összefonódások ellenőrzését azonban nemcsak a Celler-Kefauver Act szolgálja. 1968-tól kezdődően az Igazságügyi Minisztérium iránymutatásokat ad ki az összefonódásokkal kapcsolatban. Az iránymutatások közös jellemzője, hogy azok nemcsak a horizontális, hanem a vertikális és konglomerátum összefonódásokat is szabályozzák. Az 1982-es iránymutatás már a Herfindahl-Hirschmann Index (HHI) alapján értékeli az összefonódásokat, és nem az input- vagy outputrészesedés alapján (Waldman – Jensen, 2001). A horizontális összefonódások jelentette potenciálisan versenykorlátozó magatartások megállapítása

1. táblázat

A Herfindahl-Hirschmann Index és az összefonódás-ellenőrzés hatásvizsgálata az Egyesült Államok horizontális trösztellenes értékelésében

Fúzió utáni HHI-érték	A fúzió jelentette HHI-érték változása	Összefonódás-ellenőrzés hatásvizsgálata
1000–1800	0<HHI<100	nem valószínű
1000–1800	100<HHI	valószínű
>1800	100<HHI	nagyon valószínű
>1800	0<HHI<100	valószínű
>1800	0<HHI<50	nem valószínű

Forrás: Waldman – Jensen, 2001 alapján saját szerkesztés

alkotmányellenesnek minősítették, és az 1950-es évektől ismételten visszatértek a szigorúbb versenyszabályozási elvekhez (Neumann, 2001).

Az amerikai antitröszt-szabályozás utolsó nagyobb kiegészítése az 1950-ben elfogadott Celler-Kefauver Act volt, amely egy fúziós joghézagot kívánt megszüntetni. A törvény egyrészt kimondta, hogy a Clayton Act vonatkozó (7.) cikke⁶ nemcsak a részvénytulajdonosok útján történő összefonódásokra irányadó, hanem az eszközök megszerzésével végrehajtott fúziókra is. A másik

érdekében, a HHI-re alapozva, értékelési sémát alakítottak ki, ennek sarokpontjait szemlélteti az 1. táblázat.

Az összefonódás-ellenőrzési iránymutatás jogszabályi formában a Hart-Scott-Rodino (HSR – 1976) Act révén testesült meg (IP, 2013). Ez a fúzió létrejötte előtt ír elő bejelentési kötelezettséget (*premerger notification report – PNR*), amiben a fuzionálni kívánó nagyvállalatok üzleti eredményeiről⁷ kell nyilatkozni a Clayton Act 7. cikke alapján. A vállalatok a bejelentést a Federal Trade Commission-nél és az Igazságügyi Minisztériumnál kötelesek megtenni, amely szervek a HSR Act-ben meghatározott határidőn belül döntenek

a kérelemről (FTC 2013b). A Waldman – Jensen (2001) szerzőpáros ugyanakkor rámutat arra, hogy az 1982-es iránymutatás a vertikális vagy konglomerátum-piaci összefonódás-értékeléskor nem a HHI alapján jár el.⁸

A Hart-Scott-Robinson Act megalkotásával a jogalkotó célja összességében az volt, hogy elejét vegye a potenciálisan versenyellenes összefonódásoknak (IP, 2013), mindezt pedig úgy kívánta megvalósítani, hogy az idők folyamán az összefonódás-ellenőrzési irányvonal „felhagyott az agresszív antifúziós politikai gyakorlattal” (Waldman – Jensen, 2001: 600. o.). A vállalati egyesülés ilyen jellegű ellenőrzése jelentős hasonlóságot mutat tehát az Egyesült Államok és az Európai Unió központi motívumai között.

A két jogrendszer közeledése felé mutat az a tendencia is, mely szerint az összefonódások potenciális hatásainak értékelésében egyre nagyobb szerepet kap azok gazdasági hatékonyságra gyakorolt hatásának vizsgálata. Waldman – Jensen (2001) szerint, amíg az 1982-es iránymutatás elveti ennek vizsgálatát, a két évvel későbbi felülvizsgálat már elismeri a fontosságát, de nem mint kizárólagos tényezőt kezeli. A korábbi, az iparági koncentrációs fokra összpontosító szempontrendszer relevanciája pedig az 1992-es felülvizsgálattal tovább csökkent.

Piacszabályozás a gyakorlatban: a corporate governance magatartási alapelvei

Az 1929–1933-as gazdasági világválság, mely az Egyesült Államok gazdaságában okozta a legnagyobb visszaesést (Romer, 2003), több szempontból is új gazdaság(irányítás)i gyakorlatok és módzatok meghonosodását eredményezte. Mivel ez a válság minden korábnál jelentősebb megrázkódtatást jelentett az Egyesült Államok gazdasága számára, a reá adott válaszok is újszerűek voltak, ezeket azonban immár két síkon értelmezhetjük. Egyrészt az állami beavatkozás és szabályozás szintjén, ahogy jelen dolgozatnak is ez a központi témája. Másrészt a válság éveiben született meg a vállalatirányítási magatartást tudományosan vizsgáló irányzat (Berle – Means, 1991), melyet ma már a *corporate governance* fogalmával illetünk.

A corporate governance témakörében úttörőnek tekinthető Adolph Berle és Gardiner Means *The Modern Corporation and Private Property* című 1932-es műve. Az Egyesült Államokban jelentkező új trendet ez alapján úgy jellemezzük, mint amelyben a tőke tulajdonlása és az irányítás intézménye különválik (La Porta – Lopez-de-Silanes – Shleifer, 1999). Amacher és Ulbrich (1986) a fogalmat a „separation of ownership and control” kifejezéssel írja le (279. o.). Eltekintve

a szemantikai vizsgálódástól, érdemes megjegyezni, hogy a „control” kifejezés az „irányítás” mellett „felügyelet”-et is jelent; ezzel is a corporate governance-szel kapcsolatos, a piaci szabályok betartására irányuló felelősségvállalásra kívánjuk felhívni a figyelmet. A corporate governance irodalma és spektruma tehát rendkívül széles, ezért jelen tanulmányban csak azokat az általános elveket vesszük górcső alá, amelyek korunk döntéshozói, részvényesei és menedzserei számára iránymutatást jelenthetnek a vállalati magatartás gyakorlásában. Az idősíkok ilyen jellegű közelítésével nem titkolt célunk felhívni a figyelmet a versenyszabályozás és a corporate governance közötti kölcsönhatásra.

A szabályozásnak a corporate governance-re gyakorolt hatását olyan értelemben vizsgálhatjuk, hogy az milyen módon befolyásolja a vállalatok magatartását. A vállalati magatartást nemcsak a versenyszabályok alakíthatják, hanem a jog különböző ágai is (pl. a társasági vagy a pénzügyjog). Érdemes megemlíteni, hogy a döntésekkel járó felelősség viselésének kérdése is kettős. Az Egyesült Államok trösztellenes törvényei kiválóan kidomborítják ezt a dichotómiát. A törvényességért felelősségre vonható a vállalat mint gazdasági szereplő. Az ilyen peres eljárások végén születnek meg azok a (legfelsőbb) bírósági ítéletek, amelyek az Egyesült Államok trösztellenes esetjogának gerincét képezik. Az esetjogon kívül a trösztellenes szabályozás másik sarkalatos jellegzetessége a magánszemélyek perbe foghatósága, az ilyen jellegű kikényszerítés az Egyesült Államokból indult, de több angolszász ország büntetőjogában is fellelhető (Aubert, 2007).

A felelős vállalatirányítás fontosságát nemcsak a nemzetállamok tartják szem előtt, jóllehet ők a jogosultak a piacok szabályozására (hacsak nem ruházták át szuverenitásuk egy részét nemzetközi szervezetekre, amint azt az Európai Unió esetében látjuk). Bainbridge (2012) egyenesen megkérdőjelezi, hogy a legmagasabb törvényhozási szinten valóban hatékonyan lehet-e szabályozni a vállalati viselkedést. Minden bizonnyal az ilyen jellegű diskurzusok is hozzájárultak ahhoz – a szakmai támogatás igénye mellett –, hogy az OECD 2004-ben felülvizsgálta a corporate governance-ről korábban kialakított iránymutatásait. Az *OECD-alapelvek a corporate governance-ről* című kiadvány megszólítja a döntéshozók mellett a vállalatokat és a befektetőket is, felismerve ugyanis, hogy „a mai gazdaságokban a corporate governance vizsgálódása túlmutat a részvényesek azon érdekeltségén, hogy az egyes vállalatok hogyan teljesítenek. Mivel a cégek sarkalatos szerepet töltenek be gazdaságainkban..., a jó corporate governance a népesség széles és egyre növekvő szegmenseinek fontos” (OECD, 2004: 3. o.).

A corporate governance e „jóléti hatásának” kiemelése koherenciát mutat a közgazdaságtan (és a jogalkotók) azon tételével, mely szerint a versenykorlátozás a társadalom számára káros.⁹ A versenyszabályozás és a corporate governance kapcsolata ezek alapján nem merül ki a közgazdaság hatékonysági szemléletében, hanem egyfajta etikai kapcsolatot is megtestesít.

Az OECD 2004-es iránymutatása hat alapelvet nevesít a jó corporate governance ismérveként, amelyek az „egészséges” vállalatirányítási módszereket és struktúrákat helyezik a középpontba. Az első alapelv a működő corporate governance alapfeltételeinek megteremtését emeli ki, amely „támogatja a transzparens és hatékony piacokat, összhangban van a jog uralmával, és egyértelműen kifejezi a különböző felügyeleti, szabályozó és végrehajtó szervezetek közötti felelősségmegosztást” (OECD, 2004: 17. o.). Az iránymutatás kívánatosnak tartja, hogy a részvényesek gyakorolhassák a közvetlenül a vállalati tulajdonláshoz vagy a vállalatirányításhoz kapcsolódó jogaikat. Mindez azt sugallja, hogy a részvényesek és a menedzserek közötti „erőegyensúly” a gyakorlatban nem áll fenn.¹⁰ Szintén a részvényesek érdekeit hivatott védeni az az elv, melynek értelmében egyenlő bánásmódban kell részesíteni az összes tulajdonost. Jelentős versenyjogi kérdésekre világíthat rá a harmadik pont, kimondván, hogy „az igazgatóság és végrehajtó bizottság tagjait kötelezni kell, hogy felfedjék az igazgatóság előtt, ha ... anyagi érdekük fűződik bármely olyan tranzakcióhoz vagy ügühöz, amely közvetlenül érinti a vállalatot” (20. o.). Az iránymutatás negyedik pontja rámutat a felek együttműködésének fontosságára. Az ötödik pont kimondja, hogy „az érintetteknek, beleértve az egyéni munkavállalókat és képviselői szerveket is, biztosítani kell annak a lehetőségét, hogy szabadon kommunikálják az illegális és etikátlan magatartással kapcsolatos aggodalmaikat...” anélkül, hogy emiatt sérelmet szenvednének. Szintén a vállalat stabilitását hivatott elősegíteni a rendszeres beszámolási kötelezettség és a transzparencia elve, beleértve a vállalatirányítási magatartási kódex rendelkezéseinek fokozott szem előtt tartását is. Végül, az iránymutatás hatodik elvére úgy is tekinthetünk, mint ami keretet ad a vállalatirányítás egészének. Az OECD rámutat, hogy „a corporate governance keretrendszerének biztosítania kell a vállalat stratégiai irányítását, az igazgatótanácsnak ellenőriznie kell a menedzsmentet, míg az igazgatótanácsnak a cég és a részvényesek felé kell elszámolnia” (24. o.).

Amint az a felvázolt iránymutatásból is látszik, a corporate governance nemcsak a kívánatos magatartásokat rendszerező, a különböző vállalati szereplők felelősségét meghatározó keretrendszer, hanem alapelve-

inek betartása hozzájárul úgy a vállalaton belüli, mint a vállalaton kívüli kontroll kialakításához. Míg előbbi fókuszba a vállalati szereplők közötti kapcsolatokat tartja szem előtt (azon belül is főleg a tulajdonosok és menedzserek közötti egyensúly fenntartására és a szereplők jogainak biztosítására törekszik), addig a vállalaton kívüli kontrollon az állam (és tágabb értelemben a nyilvánosság) szerepét értjük az etikus vállalatirányításban.¹¹

A 2008-ban kibontakozó ingatlanpiaci és pénzügyi válság a közgazdaságtan ezen ágát sem hagyta érintetlenül. Az Egyesült Államokban a válságra adott reakcióként született meg a Dodd-Frank Act, amely a pénzügyi szabályozás kapcsán foglalkozik a vállalatirányítás kérdéseivel is (Bainbridge, 2012; CFTC, 2012). Történhetett mindez annak köszönhetően is, hogy az OECD háromrészes tanulmányt szentelt annak leírására, hogy a válság hatására a corporate governance-ben milyen gyengeségek kerültek a felszínre (Kirkpatrick, 2009), milyen tanulságokkal szolgál(t) a válság (OECD, 2009), és melyek a legjobb gyakorlatok (OECD, 2010). Kiemelésre érdemes az a gondolat, hogy „a pénzügyi válság jelentős mértékben a corporate governance hibáinak és gyengeségeinek tulajdonítható” (Kirkpatrick, 2009: 2. o.). A rendszer gyenge pontjai közül megemlíthető a – főleg a pénzügyi szolgáltatások piacára jellemző – túlzott kockázatvállalási kedv, a követett bérezési „elvek” okozta sebezhetőség, az egyes vállalatirányítási gyakorlatok, vagy a tőketulajdonosok jogainak gyakorlása (Kirkpatrick, 2009; OECD, 2009). Az OECD-tanulmány ugyanakkor kiemeli, hogy az elvek felülvizsgálata helyett a megvalósításukra kell helyezni a hangsúlyt. Ezt kívánja elősegíteni a legjobb gyakorlatok átvételét támogató OECD- (2010) iránymutatás is.

Összegzés

Tanulmányunkban az Egyesült Államok antitröszt-szabályozásának fejlődését mutattuk be. Megállapítottuk, hogy az ipari forradalom és az amerikai polgárháború utáni gyors gazdasági fejlődés és növekedés addig ismeretlen problémákat vetett fel a kapitalista gazdasági rendszer fejlődésében, mivel ebben a folyamatban ekkor már az Egyesült Államok vitte a prímet, ezekre az első válasz is innen érkezett. A Sherman Act-ot (1890) abban az értelemben maradandónak tekintjük, hogy a nyugati világban elsőként korlátozta a monopolerő révén gyakorolható jogokat, viszont a szabályozás még nem volt kiforrott. A Sherman Act-on nyugvó korabeli egyesült államokbeli bírósági gyakorlat vezetett el a törvény 1914-es felülvizsgálatához, melynek eredményeként elfogadásra került a Clayton és a Federal Trade Commission Act. A három törvény együttesen

jelenti ma is azt a normatív jogszabályi keretet, amely az Egyesült Államok trösztellenes felfogását tükrözi: eszerint a monopolerővel való visszaélés a szabad verseny szempontjából káros, és ezért tiltott.

Az amerikai antitröszt-szabályozás maga után vonta az összefonódás-ellenőrzési szabályok fejlődését is. A versenyszabályozás ezen ágában mindazonáltal nem figyelhető meg olyan markáns fejlődés, mint amilyen pályát az antitröszt-szabályozás evolúciója leírt. Összeségében ezek a szabályok is a potenciális versenykorlátozó formációk létrejöttét hivatottak megakadályozni.

A tanulmány zárófejezetében a corporate governance-szel foglalkoztunk, míg a trösztellenes szabályozás kijelöli a megengedett vállalati magatartás medrét, a corporate governance elvei hivatottak biztosítani, többek között, a vállalatban belüli etikus magatartást. A versenyszabályok eredményessége szempontjából az etikus magatartás, a jogok és kötelezettségek pontos meghatározása szintén kiemelkedő fontosságú; a kettő együttesen képes ugyanis biztosítani a társadalmilag kívánatos, jogkövető és korrekt üzleti magatartást.

Lábjegyzet

* A tanulmányba átemelt idézetek Mill (1983) és Smith (1959) kivételével a szerző fordításai.

¹ Mindazonáltal a XVII–XVIII. század előtt is találhatunk olyan állami (királyi) intézkedéseket, amelyeket esetenként szoros kapcsolatba lehet hozni a monopolerővel, a trösztösödéssel vagy a piacsabályozással, de ezek tárgyalásától – mivel mai befolyásuk többnyire elhanyagolható – eltekintünk.

² Az acél- és olajipar is tipikusan olyan iparágak, amelyekben – a beruházások és a felmerülő költségek nagysága következtében – kiemelkedő szerepet játszanak a méretgazdaságossági megfontolások.

³ Az állam által alkalmazott, a piaci folyamatokat különböző megfontolásokból befolyásolni kívánó törekvések az 1950-es évek után – a liberalizáció, a dereguláció, a privatizáció vagy a versenyélnéklítés révén – háttérbe szorultak, az Egyesült Államokban a liberalizáció az állami szabályozás lebontására irányult (Valentiny, 2008).

⁴ A témában l. részletesebben: Török, 2001.

⁵ A Szövetségi Kereskedelmi Bizottság feladata az USA antitröszt-szabályozásának adminisztratív jellegű kiteljesítése volt (Fiorito, 2011), azaz „vizsgálódási és ítélezési feladatokkal rendelkező” (Viscusi – Vernon – Harrington, Jr., 2000: 66. o.); a törvény egyúttal megtiltotta a kereskedelemben a tisztességtelen versenyfeltételek gyakorlását (Waldman – Jensen, 2001). Az FTC-vel szembeni legfőbb elvárás tehát a trösztellenes szabályok kikényszerítése volt, így kitöltötte a Sherman Act által nyitva hagyott teret. Az antitröszt-szabályok kikényszerítése azonban nem csak a FTC révén történik, hanem az Igazságügyi Minisztérium Antitröszt Részlegével egyetemben (Antitrust Division of the Justice Department) (Viscusi – Vernon, – Harrington, Jr., 2000, Waldman – Jensen, 2001). Jelen tanulmányban a kikényszerítéssel nem foglalkozunk.

⁶ A Clayton Act 7. cikke a részvényszerzés útján történő vállalati irányítás-szerzést tiltotta meg, amennyiben az versenykorlátozó eredménnyel járt. Az ilyen jellegű szabályozásra mint a XX. sz. fordulóján megélenkülő, versenytársak közötti összeolvadási gyakorlatra adott válaszként tekinthetünk (Waldman – Jensen, 2001).

⁷ Évente felülvizsgálásra kerülő küszöbértékekről l. FTC 2013a.

⁸ A vertikális üzleti tevékenységek esetében a vizsgálat esetleges megindításakor három olyan szempontot vesznek szemügyre, amelyek az elsődleges piachoz kapcsolódnak. Ezek a következők: ha fennáll az az eset, hogy az összefonódás a potenciálisan új piacra lépő vállalat esetében valószínűtlenné teszi az elsődleges piacra történő belépést, anélkül, hogy belépne a másodlagos piacra is; az összefonódás eredményeképpen csökkenne az elsődleges piacra történő belépés esélye; és harmadsorban, versenyellenes korlátozások merülnének fel az elsődleges piacon. A konglomerátum összefonódások esetében a versenyjogi vizsgálódás általában akkor következik be, ha az jelentős versenyjogi aggályokat vet fel (Waldman – Jensen, 2001).

⁹ A versenykorlátozás szükségességét mindazonáltal nem vethetjük el teljes egészében, hiszen osztjuk azt a schumpeteri felfogást, mely szerint a monopolerő az újítás motorja.

¹⁰ A corporate governance áttekintéseként és a felelősségi kérdésekről l. részletesebben pl. Brennan – Solomon 2008.

¹¹ Vizsgálódásunkat itt csak a versenyszabályozás és a corporate governance kapcsolatát megtestesítő stratégiai vállalatirányítási döntésekre korlátoztuk.

Felhasznált irodalom

- Adkinson, W.F. – Grimm, K.L. – Bryan, C.N.* (2008): Enforcement of Section 2 of the Sherman Act: Theory and Practice. Working Paper, 2008. XI. 3., Washington D.C.: Federal Trade Commission
- Amacher, R.C. – Ulbrich, H.H.* (1986): Principles of Microeconomics. Third Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing
- Aubert, C.* (2007): Instruments for Cartel Deterrence, and Conflicts of Interests. in: Ghosal, V. – Stennek, J. (eds.): The Political Economy of Antitrust. Amsterdam: Elsevier: 123–148. o.
- Audretsch, D.B.* (1985): The Celler Kefauver Act and the deterrent effect. Review of Industrial Organization, 2, 4: 322–338. o.
- Bainbridge, S.M.* (2012): Corporate Governance after the Financial Crisis. New York: Oxford University Press
- Berle, A.A. – Means, G.C.* (1991): The Modern Corporation and Private Property. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers
- Brennan, N.M. – Solomon, J.* (2008): Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21, 7: 885–906. o.
- CFTC* (2012): Dodd-Frank Act. U.S. Commodity Futures Trading Commission. Interneten: <http://www.cftc.gov/lawregulation/doddfrankact/index.htm> (letöltve: 2013. IX. 23.)
- Congress* (2013): Sherman, John (1823–1900). Biographical Directory of the United States Congress. Interneten:

- <http://bioguide.congress.gov/scripts/biodisplay.pl?index=s000346> (letöltve: 2013. III. 18.)
- DoJ* (2012): Statutory Provisions and Guidelines of the Anitrust Division. The United States Department of Justice. Interneten: <http://www.justice.gov/atr/public/divisionmanual/chapter2.pdf> (letöltve: 2013. III. 24.).
- Fiorito, L.* (2011): The influence of American economists on the Clayton and Federal Trade Commission Acts. *Quaderni del Dipartimento di economia politica e statistica, Università degli Studi di Siena*, 2011, n. 623: 1–38. o.
- FTC* (2013a): Hart-Scott-Rodino Premerger Notification Program. Statement of Basis and Purpose. Federal Trade Commission. Interneten: <http://www.ftc.gov/bc/hsr/sbp.shtm> (letöltve: 2013. IV. 3.)
- FTC* (2013b): Hart-Scott-Rodino Premerger Notification Program. Federal Trade Commission. Interneten: <http://www.ftc.gov/bc/hsr/> (letöltve: 2013. IV. 3.)
- Ginsburg, D. H.* (2009): Synthetic competition. in: Lévêque, F. – Shelanski, H. (eds.): *Antitrust and Regulation in the EU and US*. Cheltenham: Edward Elgar
- Higgs, R.* (2011): The transformation of the American economy. 1865–1914. An essay in interpretation. Auburn, Alabama: Ludwin von Mises Intitute
- IP* (2013): Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act of 1976. Investopedia. Interneten: <http://www.investopedia.com/terms/h/hart-scott-rodino-antitrust-improvements-act-of-1976.asp> (letöltve: 2013. IV. 3.)
- Justitia* (2013): *Brown Shoe Co., Inc. vs United States – 370 U.S. 294 (1962)*. US Supreme Court Center. Interneten: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/370/294/case.html> (letöltve: 2013. III. 26.)
- Kirkpatrick, G.* (2009): The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. OECD. Interneten: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/42229620.pdf> (letöltve: 2013. IX. 24.)
- Klotz, T.J.* (2008): Monopoly Power: Use, Proof, and Relationship to Anticompetitive effects in Section 2 Cases. Working Paper, 2008. XII. 1., Washington D.C.: Federal Trade Commission
- La Porta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A.* (1999): Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54/2: 471–517. o.
- Mill, J. S.* (1983): *A Szabadságról*. Bukarest: Kriterion Könyvk.
- Nagy Cs. I.* (2010): A vizonteladási ár rögzítésének megítélése a versenyjogi gyakorlatban: az amerikai szövetségi antitrösztjog legújabb fejleményei, az európai vertikális szabályozási rezsím reformja és a magyar versenyjog perspektívái. Budapest: Gazdasági Versenyhivatal
- Neumann, M.* (2001): *Competition policy. History, Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- OECD* (2004): *OECD Principles of Corporate Governance* Organisation for Economic Co-operation and Development. Interneten: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (letölt.: 2013. IX. 20.)
- OECD* (2009): *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Interneten: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf> (letöltve: 2013. IX. 24.)
- OECD* (2010): *Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Interneten: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf> (letöltve: 2013. IX. 25.)
- Ourdocuments* (2013): *Sherman Anti-Trust Act (1890)* Interneten: <http://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=true&doc=51#> (letöltve: 2013. III. 18.)
- Pelle, A.* (2010): *Az Európai Közösség kartellszabályozásának német gyökerei*. Doktori disszertáció
- Romer, C. D.* (2003): *Great Depression*. Econometrics Laboratory Software Archive, University of Berkeley. Interneten: <http://elsa.berkeley.edu/~cromer/great-depression.pdf> (letöltve: 2013. IX. 28.)
- Sherman Act* (1890): *The Sherman Antitrust law*. Internet Archive. Interneten: http://archive.org/stream/shermanantitrust024534mbp/sherman-antitrust024534mbp_djvu.txt (letöltve: 2013. III. 20.)
- Smith, A.* (1959): *A nemzetek gazdagsága: e gazdaság természetének és okainak vizsgálata*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Török Á.* (2001): *Piacgazdasági érettség többféleképpen? – Néhány alapfogalom értelmezése és alkalmazása a világgazdaság három nagy régiójában*. *Közgazdasági Szemle*, 48: 707–725. o.
- Velentiny, P.* (2008): *A liberalizálódás foka*. Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet. Interneten: http://econ.core.hu/file/download/vesz08/10_liberalizalodas.pdf (letöltve: 2013. XI. 22.)
- Viscusi, W.K. – Vernon, J.M. – Harrington, Jr., J.E.* (2000): *Economics of regulation and antitrust*. Boston: The MIT Press
- Waldman, D.E. – Jensen, E.J.* (2001): *Industrial Organization. Theory and practice*. Second edition, Upper Saddle River: Addison Wesley Longman Inc.

EISINGERNÉ BALASSA Boglárka

A MOZAIKCSALÁDOK CSALÁDTIPOLOGIAI MEGKÖZELÍTÉSE A VÁSÁRLÁSI KONFLIKTUSOK VIZSGÁLATÁN KERESZTÜL

A mozaikcsaládok vásárlási döntéseiket a hagyományostól eltérő módon hozzák meg, jellegzetességük, hogy a családtagok speciális rokoni kapcsolata miatt sokkal több konfliktust kell megoldaniuk, mint a hagyományos családmodellben élőknek. A szerző tanulmányában a vásárlási döntések vizsgálatán keresztül rávilágít arra, hogy a mozaikcsaládok korábbi pszichológiai és szociológiai megközelítése és tipizálása mellett újabb típusok is azonosíthatók. A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy – ellentétben a korábbi kutatások eredményeivel – a mozaikcsaládok mindennapi életében, konfliktusaiban és ezek megoldásában nem feltétlenül a családhoz csatlakozott felnőtt vagy gyerek neme, életkora, a családon kívül élő gyerekek száma – tehát a családszerkezet – a meghatározó, hanem az abban élők egymással kapcsolatos viszonyai, alkalmazkodási képessége, egymás elfogadása, az egymásért történő felelősségvállalás mértéke.

Kulcsszavak: mozaikcsaládok, vásárlási szokások, fogyasztói magatartás

Napjainkra a hagyományos családformák megváltozása a világ számos pontján elterjedt társadalmi jelenség lett. Magyarországon a KSH adatai szerint (KSH Demográfiai portré, 2009) a házasságok fele válással végződik, minden hatodik gyermek él patchwork családban (Spéder, 2003). A nemzetközi pszichológiai-szociológiai szakirodalomban *patchwork családnak* nevezik azt a családformát, amely nem egy szülőpárból és közös gyerekeiből, hanem különböző családrészek „összeolvadásából” jön létre (Ahuja et al., 1998). Az angol szakirodalomban gyakran a „stepfamily” kifejezést is használják, illetve a „blended family” (kevert család) vagy „reconstituted family” (újjáalakult család) említése is előfordul. A mozaikcsalád olyan család, ahol a pár egyik vagy mindkét tagjának már van gyermeke az előző kapcsolatából (Kurdek, 1995). A pár azon tagját, aki nem biológiai szülője a gyermeknek, mostoha szülőnek nevezik (mostohaanya vagy mostohaapa) (Mintel, 2005).

Számos nemzetközi kutatás foglalkozik a mozaikcsaládokban zajló pszichés folyamatok vizsgálatával

(Fisher – Leve – O’Leary – Leve, 2003), szociológusok a jelenség társadalmi okait és kihatásait kutatják (Cheal, 2002). A marketing-szakemberek részéről is készültek már tanulmányok a mozaikcsaládokkal kapcsolatban, mivel a sajátos és bonyolult családi kapcsolatrendszer miatt az ilyen családok fogyasztói magatartása markánsan eltér a hagyományos családmodellben élőkétől (Tinson, 2007).

A tanulmány a mozaikcsaládok családi kapcsolataival foglalkozó kutatások és publikációk mellett egy új jelenséggel, a vásárlási döntési szerepekkel, a szerepek azonosításán túl pedig a mozaikcsaládok eltérő szerkezetével is foglalkozik. A mozaikcsaládok léte Nyugat-Európában és Észak-Amerikában mára már elfogadott és mindennapos lett. Az ilyen típusú családok számának növekedése azonban új kutatási területeket hozott felszínre, továbbá gazdasági szinten is érezhető a hatása. A szekunder kutatások alapján az 1. ábra mutatja be a mozaikcsaládok megjelenésének hatását a tudományos kutatásokra és a vállalati szférára vonatkozóan.

1. ábra

A mozaikcsaládok megjelenésének hatásmechanizmusai



Forrás: szekunder kutatás alapján

A mozaikcsalád meghatározását többféle szempontból közelítették már meg:

- a keverékcsalád (blended family) olyan család, amely különálló családokból házasság vagy más kapcsolat útján jött létre (Barker, 2003: p. 46.),
- újjáalakult család (reconstituted family): a szociológiai értelmezése két felnőtt házasság, együttélés vagy élettársi kapcsolat útján létrejött kapcsolatának, akiknek már vannak gyermekei előző kapcsolatukból,

- egy új család, ami egy széthullott család maradványából alakult (Biblarz – Gottainer, 2000).

A modern családi életciklus-modellek (2. ábra) tekinthetők a mozaikcsalád-kutatások előzményének, hiszen már az elváltakat, azok további kapcsolatait is megjelenítik (Murphy – Staples, 1979).

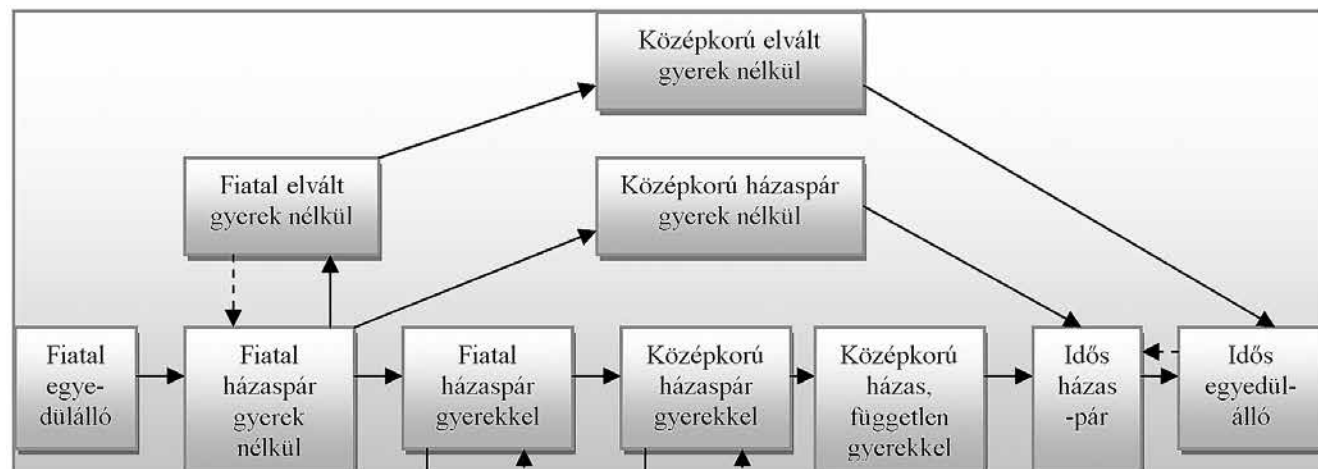
Az egyes lépcsőfokok különbséget tesznek a gyermekkel egy háztartásban élő szülő és a gyermeket csak bizonyos időnként látogató szülő között, így ezekből egy bonyolultabb családszerkezet is kialakítható.

Szakirodalmi áttekintés

A mozaikcsaládokról Németországban elsőként az 1980-as évek elején tettek említést (Sager – Brown et al., 1983). Korábban ilyen családok a gyermekes özvegyek újraházasodásaival jöttek létre, ám a válások számának nagyarányú emelkedésével kialakult a ma leginkább elterjedt mozaikcsalád (Clarke – Joshi, 2005). Sager (1983) szerint a mozaikcsalád két partner házassága (vagy együttélése) révén jön létre, és legalább egyikőjük volt már házas. Visser és Visser (1995) olyan életközösségként definiálja a mozaikcsaládot, ahol legalább az egyik felnőtt pótszülő szerepben van. Minuchin (1990) rendszerszemléletű megközelítésben kezelte a mozaikcsaládokat, és egy családtérképet rajzolt fel, ahol a nukleáris családot egy pár, illetve szülői alrendszerből, vagy egy gyerek-testvér alrendszerből építette fel. Azok a szülők, akik a válás után már nem élnek együtt a családdal (Schumaker, 2005; Shoham et al., 2003), továbbra is fontos szerepet játszanak az új család életében is (Allan – Crow, 2001). McGoldrick és Gerson (1987) genogrammal egészítette ki a család-

2. ábra

A modern családi életciklus



Forrás: Murphy – Staples (1979): A Modernized Family Life Cycle. in: Journal of Consumer Research, Vol. 6: p. 17. alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY

térképet. A mozaikcsalád kívülről nézve nem sokban különbözik a nukleáris családtól, azonban közelebből megvizsgálva jelentősen eltér attól (Hetherington, 1999). Visher és Visher strukturális összehasonlítása alapján megállapítható, hogy nagyon távol áll egymástól a két modell. Papernow (1980) két típust jegyzett fel (a) egyszerű mozaikcsalád-rendszer (egy szülő-gyermek rendszer és egy pótszülő), (b) összetett család (két szülő-gyermek alrendszer).

Krähenbühl (2001) és munkatársai kidolgoztak egy olyan tipológiát, mely azt is megkülönbözteti, hogy pótapapa vagy pótananya csatlakozott a rendszerhez:

- pótanypa család: amikor egy nő csatlakozik egy férfihoz és annak vér szerinti gyermekéhez,
- pótapapa család: egy férfi csatlakozik a nőhöz és annak vér szerinti gyermekéhez,
- összetett mozaikcsalád: két részcsalád kapcsolódik össze, mindkét partner magával hozza a korábbi kapcsolatból származó gyerekeit,
- mozaikcsalád közös gyermekkel vagy gyermekekkel: a hozott gyerekek mellett egy vagy több közös gyermek is van a családban,
- részidős mozaikcsalád: az előző kapcsolatból származó gyerekek a különélő szülővel és annak új partnerével bizonyos meghatározott időben együtt élnek.

A mozaikcsaládok kevésbé összetartóak (Corfman – Ehmann, 1987), mint más családok, és az egyes családtagok közti különbségek miatt számos konfliktussal kell szembenézniük (Bien – Hartl – Teubner, 2002; Clingempeel – Brand – Clingempeel, 2004; Tinson – Nancarrow, 2007). A gyerekeknek is kevesebb beleszólása van az egyes döntésekbe, mivel a családtagok nem szeretnék, hogy a helyzet bonyolultabb legyen (Tinson et al., 2008). A mozaikcsaládtagok számára a nehézségek egyik fő forrása, hogy tisztázatlanok a velük szembeni szerepeltvárások (Fischer, 2005). Ezeknek a családoknak nincs közös történelmük (Fergusson et al., 1984), konfliktusok alakulhatnak ki a gyerekneveléssel kapcsolatosan (Felker et al., 2002) és a napi dolgokkal kapcsolatos döntéseknél is (Lawton – Sanders, 1994). Több kutatás is bizonyítja, hogy a gyerekeknél többször előfordulnak olyan problémák, mint szegénység, pszichés és viselkedési problémák, tanulási nehézségek, egészségügyi problémák (Cockett – Tripp 1994). Az egyik legnehezebben megoldható konfliktusokat az anyagi érdekellentétek okozzák (Bennett, 2008). A családforma azonban kihatással van a vásárlási döntéshozatalra (Foxman et al., 1989) és a folyamat jellegére is (Rogers – Rose, 2002; Brown, 2004). A fiatalok vásárlási döntései és szokásai csak részben hasonlatosak a hagyományos családmódban élő fiatal felnőttekéhez (Keller – Józsa, 2011).

Kutatási kérdések

A kutatás megkezdése előtt a következő kérdéseket fogalmaztam meg:

- Jellemző-e a mozaikcsaládokra a hagyományos családmódban élőkétől eltérő vásárlási döntési mechanizmus?
- Lehetséges-e a mozaikcsaládok tipizálása a vásárlási döntési folyamatok alapján?
- Eltérően a korábbi szakirodalmi tipizálási módszerektől, felismerhetőek-e újabb mozaikcsalád-típusok a fenti tipizálás alapján?

Primer kutatás

A téma feldolgozását egy kvalitatív technikára alapuló mélyinterjú megkérdezéssel kezdtem. A kutatást 2011 őszén végeztem el, 62 mozaikcsaládban élő felnőttet kérdeztem meg, akik különböző típusú mozaikcsaládokból kerültek ki (1. táblázat). Mintavételi módszerként a hólabdás mintavételt választottam, tekintettel a téma személyes jellegére.

1. táblázat

Az interjúalanyok mozaikcsalád-típusai

A mozaikcsalád típusa	A mintában szereplők száma (fő)	
Pótanypa		4
Pótapapa		14
Összetett		18
Közös gyerekes	mostohaanya	4
	mostohaapja	14
	összetett	5
Részidős		3

Forrás: saját szerkesztés

A mélyinterjú guide kifejlesztéséhez felhasználtam a nemzetközi és a hazai szakirodalomban található kutatások, szekunder adatforrások adatait, majd még a vezérfonal összeállítása előtt öt darab strukturálatlan mélyinterjút készítettem mozaikcsaládban élőkkel. A kvalitatív kutatás elkészítésének két célja volt: (1) a kvantitatív kutatás előkészítése és (2) a kvantitatív kutatás során tesztelt hipotézisek felállítása.

A kvalitatív kutatás eredményeit felhasználva kérdőíves megkérdezést végeztem 2012 januárjától márciusig 142 mozaikcsalád és 184 hagyományos

családmodellben élő körében, hólabdás mintavételi módszerrel. A mozaikcsaládban élők esetében a válaszadók nagy része nő volt (105 nő és 37 férfi töltötte ki a kérdőívet). A nők magas aránya azzal magyarázható, hogy a családdal kapcsolatos ügyeket általában ők intézik. A válaszadók átlagéletkora 39 év volt (2. táblázat).

mindannyian ismerünk olyan mozaikcsaládokat, amelyek „jól működnek” és olyanokat is, amelyek nem. Miért is van ez? – tehetjük fel a kérdést. Ha megvizsgáljuk, hogy egy vásárlási döntés meghozatala során (kisebb értékű napi fogyasztási cikkek, nagyobb értékű beruházási javak, autó, nyaralás) kinek, milyen szerep jut, akkor a családban zajló mechanizmusok is felszínre kerülnek. Beleszólhat-e a feleség – anya – a hozzá

2. táblázat

A kvantitatív kutatásban szereplő mozaikcsaládban élő válaszadók mintájának bemutatása

Nem	Nő: 105 Férfi: 37
Átlagéletkor	39 év
Iskolai végzettség	35,2% diplomás 32,4% érettségizett 23,2% középfokú végzettségű 7,5% befejezett általános iskola
Családi állapot	Elvált: 45,8% Házas: 51,4%
A gyerekek száma a háztartásban	Egy gyerek: 19% Két gyerek: 39% Három gyerek: 28% Négy gyerek: 10% Öt gyerek: 6%
A nem vér szerinti gyerekek aránya a háztartásban	20% él a háztartásban
A háztartáson kívül élő gyerekek aránya	Egy gyerek: 40% Két gyerek: 15% Három gyerek: 3%
A háztartáson kívül élő gyerekek átlagéletkora	20,14 év

Forrás: saját szerkesztés

Családtipológiai megközelítések a kvalitatív kutatás alapján

A mozaikcsaládok tipológiáját a pszichológiai szakirodalom aszerint állapította meg, hogy a családhoz ki csatlakozik, és az illető hoz-e magával gyermeket az új családba (Mintel, 2005), továbbá, hogy az új kapcsolatból születik-e közös gyermek (Krähenbühl, 2001). Gyakorlatilag a mozaikcsaládon belüli vér szerinti kapcsolatokat vizsgálták, de az általam elvégzett kutatások alapján állítom, hogy a vizsgálatnak és a tipizálásnak más alapja is lehet. A mozaikcsaládok életében nagyon fontos tényező, hogy a családban élő felnőttek hogyan képesek a mindennapokat, az ünnepeket, a konfliktusokat, a nevelési kérdéseket megoldani. Az ilyen jellegű problémák megoldását nem az határozza meg, hogy ki csatlakozott a családhoz, hanem inkább a családban élő szülők és a gyerekek értékrendje, hozzáállása, kommunikációja. Gondoljunk csak bele, hogy

vér szerint nem tartozó gyermekkel kapcsolatos döntésekbe, vagy a háztartáson kívül élő gyerek döntéseit figyelembe veszik-e például a családi program kialakításakor? A vásárlási döntési konfliktusok és azok megoldási módjainak vizsgálatán keresztül elkülöníthetjük a mozaikcsaládok különböző típusait, amely megközelítés a probléma lényegét más szemszögből világítja meg, mint a témával kapcsolatos korábbi kutatások.

A kvalitatív kutatásom során a mozaikcsaládok egy jellegzetes típusát azonosítottam. Ezekre a családokra jellemző, hogy a férj akár egy generációval idősebb lehet a párjánál, jellemzően élt már házasságban (esetleg élettársi kapcsolatban), amelyből született gyermeke (vagy gyermekei), akik már kirepültek, vagy éppen a családi fészek elhagyásának fázisában vannak.

A család felnőtt nőtagja első házasságában vagy első hosszabb élettársi kapcsolatában él, jellemzően van közös gyermekük, ki jóval fiatalabb a férj első házasságából származó gyerekeinél. Az ilyen típusú mozaikcsaládokban gyakran előfordul, hogy a férjnek már unokája is van, aki gyakran hasonló korú, mint a második (harmadik) kapcsolatból származó gyermeke.

A patchwork családban élő szülők egyértelmű besorolása a családi életciklus-elméletek alapján lehetetlen. Az anya a családi életciklus alapján a *házaspár hat év alatti gyermekkel vagy házaspár hat évnél idősebb gyermekkel kategóriába esik*, igazából életkorának megfelelő családi életciklusszakaszban van. Az apa helyzete már bonyolultabb, hiszen a családi életciklus-elméleteket alapul véve neki már az idősebb házaspár független gyerekekkel szakaszban kellene lennie, ezzel szemben a feleség esetében a fentebb említett két szakasz valamelyikében van. Az életívmarketing (Törőcsik, 2011) elméletén keresztül azonban értelmez-

hetővé és besorolhatóvá válik az apa is: a *család* szakaszában van, felelősséget vállal másokért (lásd gyermek), de nem abban a korban teszi, melyben azt a családi életciklus-elméletek feltételezik (35 év alatti vagy 36–64 éves (Gilly – Enis, 1982).

Az ilyen jellegű családokban az általam feltárt fő konfliktusforrások:

- az apa éppen karrierje csúcán van, míg az anya a karrierépítés fázisát éli, tehát más célok és preferenciák vezérlik a partnereket,
- az idősebb szülő részéről a segítő családtagok az életkorukból kifolyólag gyakran hiányoznak – esetleg elhunytak –, és ez negatívan befolyásolja a gyermek szocializációs folyamatát is,
- a férj előző házasságából származó gyermekekkel kapcsolatos kérdések, konfliktusok:
 - öröklés,
 - ajándékvásárlás,
 - nagyobb értékű javak vásárlása (elektronikai eszközök, híradástechnikai eszközök),
 - lakhatási kérdések megoldásában való szerepvállalás,
 - tandíj, különórák, egyetemi tanulmányok finanszírozása, ennek mértéke,
 - a gyerekek életében kiemelkedő fontossággal bíró eseményekben való részvétel: házasságkötés, karácsony, unokák születése számos konfliktushoz vezet a családon belül.

A kvalitatív kutatás során számos ilyen jellegű családban élővel készítettem interjút, és azt tapasztaltam, hogy bár sok esetben megpróbálják a felek a konfliktusait a családban élők számára megfelelően kezelni, mégsem tudják. Ennek okait több oldalról is megközelíthetjük: egyrészt a kesze-kusza vérségi kapcsolatok, a mostohaszülő és mostohagyerek szerepek tisztázatlan volta is ide vezethet. Másrészt az anyagi kérdések, a mostohaszülő és a gyerekekkel nem egy háztartásban élő szülő szerepe az anyagi kérdések megoldásában. Harmadrészt pedig a családban vagy családon kívül élő gyerekek és felnőttek közötti nagy korkülönbségből fakadó nehézségek is idetartoznak.

A mélyinterjúk során sokan nem vallották be, hogy az anyagi kérdések jelentik az egyik legfontosabb konfliktusforrást, de a mozaikcsaládok szövetségének elnökeivel készített interjú során mégis az ellenkezője derült ki. A mozaikcsaládban élők alapvetően a hagyományos családokhoz szeretnének hasonlítani, és nem szívesen beszélnek azokról a konfliktusokról, amelyek a család szerkezetének megváltozása miatt alakulnak ki.

Családtipológiai megközelítések a kvantitatív kutatás alapján

A kvantitatív kutatásom alapján azonban újabb tipizálási szempontok is felismerhetők, különös tekintettel a mozaikcsaládok sajátos vásárlási magatartására. Összesen négy klasztert sikerült azonosítani.

A fogyasztás fontos meghatározója továbbá az életstílus, amely szoros kapcsolatban áll a társadalmi státussal is. Hazánkban a középosztály viszonylag szűk réteg (a nyugat-európaihoz képest), ezért az életstílus-alapú szegmentáció korlátozottan alkalmazható. A szociodemográfiai ismérvek figyelembevétele pedig nélkülözhetetlen a pontos besoroláshoz. Az alacsony társadalmi státusúaknál a jövedelemkorlátok miatt a státus egyértelműen meghatározza a fogyasztást (Veres et al., 2012).

A klaszterek azonosítására életstílussal kapcsolatos attitűdállításokat használtam (Veres szerk., 2010), összesen 34 darabot, melyeket a válaszadónak 1–4-es skálán kellett értékelniük. A klaszterek jellemzése során a 2,5-nél magasabb átlagos értéket kapott eredményeket vettem figyelembe. A kérdőívek kódolását követően SPSS adatelemző program segítségével azonosítottam az egyes klasztereket, majd klasztercsoportonként keresztábrák elemzéseket végezve össze tudtam hasonlítani a klaszterekbe tartozók vásárlási döntéseit és konfliktusait. Az egyes klaszterek vásárlási döntései és az ezekből származó ellentétek jellege, továbbá az anyagi terhek vállalásának kérdése az egyes klaszterekben eltérő. A tanulmány további részében a klasztercsoportok jellegzetességeit foglalom össze, kitérve a családtipológiai kérdésekre is.

A klasztercsoportok, ezen keresztül további mozaikcsalád-típusok ismertetése

1. klaszter: Hagyományos családként működő mozaikcsalád, amelyben a családon kívül élő gyermek szerepe elhanyagolható

Családcentrikus, aktív, hagyománytisztelő. Ebbe a klaszterbe tartozó egyéneknek elsősorban mások megbecsülése a fontos. Családcentrikusak, az élet feladataival igyekeznek megbirkózni, ha elbuknak, újrapróbálkoznak. Számukra fontos a hagyományok és a szokások tisztelete, de nyitottak az új dolgokra is. A csoportba tartozók a vásárlási döntéseiket előre átgondolják, nem jellemző rájuk az impulzusvásárlás, inkább a racionális döntések. Gyakorlatias beállítottságúak (3. táblázat).

A csoportba nagyrészt felsőfokú végzettségű nők tartoznak, 93%-uknak van saját gyereke, 7%-uk nevel

3. táblázat

**Az első klaszterbe tartozók attitűdállításainak átlaga
csökkenő sorrendbe állítva**

Ward Method	Átlag 1. klaszter
Fontos, hogy érezzem, mások megbecsülnek	3,7907
Ha elsőre nem sikerül, mindig meg kell próbálni még egyszer	3,7442
Úgy gondolom, fontos, hogy a partnerünkkel tartós legyen a viszony	3,7209
Fontos, hogy egész életünkben folyamatosan új dolgokat tanuljunk	3,6977
Szabadidőmet elsősorban a családommal törekszem eltölteni	3,6744
Fontos, hogy jól informáltak legyünk a világ dolgairól	3,6744
Manapság fontos, hogy képesek legyünk egyszerre több dologgal is foglalkozni	3,6512
Fontos a hagyományok és a szokások tisztelete	3,6047
Szeretem a kihívásokat, az új dolgokat és a változatosságot az életben	3,5814
A lehetőségeket akkor kell megragadni, amikor azok adódnak	3,5116
Gyakorlatias szemléletmódom van	3,4651
Szívesen feláldozom az időmet jó dolgokért	3,3953
Szeretek kimozdulni otthonról	3,3721
Szeretek új termékeket kipróbálni	3,1163
Nem szeretem az embereket az életmódjuk alapján megítélni	3,0465
Sok időt fordítok arra, hogy külsőm megfelelő legyen	2,9535
Szeretek sokféle márkát, terméket kipróbálni	2,9302
Szabadidőmet elsősorban a partneremmel igyekszem eltölteni	2,9070
Az estéket általában csendesesen, otthon töltöm	2,8837
Jobban szeretek csapatban dolgozni	2,8140
A szabadságom általában otthon töltöm el	2,4884
Alapvetően szellemi beállítottságú vagyok	2,4884
Csak a pénzért dolgozom	2,4186
Az emberek tanácsot kérnek tőlem, mielőtt új dolgokat vásárolnak	2,3488
Szabadidőmet elsősorban a barátaimmal törekszem eltölteni	2,1163
Szeretek embereket ellenőrizni	2,0465
Sokkal fontosabb, hogy legyen elegendő szabadidőm, minthogy sokat keressek	2,0465
Nem engedem a gyerekeket beleszólni, mit vásároljak	1,7907
Sokat aggódom magamért	1,7907
Néha olyasmit veszek magamnak, amire nincs szükségem	1,6744
Ha valamit szeretnék, megveszem anélkül, hogy figyelembe venném az árát	1,6279
Szabadidőmet egyedül szeretem eltölteni	1,1860

Forrás: saját kutatás

mostohagyereket a háztartásban. A klasztertagok 35%-a jelölte meg, hogy van a családon kívül élő gyerek. Havi nettó jövedelmüket tekintve átlagos jövedelemmel rendelkeznek (56%-uk 70–130 ezer HUF/hó, 26%-uk pedig 130–250 ezer HUF/hó összegből gazdálkodik). A napi cikkek – tehát a kisebb értékű bevásárlások – esetében a nők egyedül döntenek, míg a nagyobb értékű

billszámla kifizetése gyakran jelent konfliktusforrást, hogy ezt ki teszi egy mozaikcsaládon belül, megmutatja a családban élők szerepét. Hasonlóan az előbb bemutatott területekhez, a közös döntések jellemzőek a családban élő gyerekeknél, de a családon kívüli gyerekekkel kapcsolatban már csak az öt nevelő szülő fizet. A nagyobb értékű (20 000 Ft feletti) vásárlásoknál azonban

bevásárlások esetében már közös döntésről van szó. Ha megfigyeljük a ruhavásárlási döntéseiket, akkor a nők saját maguk, míg a párujuk ruháinál közösen döntenek. A vásárlási döntések meghozatala, a vásárlási döntési szerepek meghatározása egy családtag helyzetét a családon belül. A ruhavásárlás alapvetően nem számít túl nagy értékű terméknek, ezért esett erre a választás.

A családban élő gyerekek ruháinak vásárlásával kapcsolatban, függetlenül attól, hogy az a gyerek vér szerint kihez tartozik, vagy közösen döntenek a felnőttek, vagy pedig a nő dönt. Tehát nem tesznek a családon belül különbséget a ruhavásárlási döntésekben a szülők aszerint, hogy ki, kinek a vér szerinti szülője. A családon kívül élő gyerek szerepe ebben a klaszterben már más, mert a gyermeket nevelő felnőtt döntése a ruhavásárlás, tehát a vér szerinti szülő nem veszi ki a szerepét ebben.

Az iskolaválasztás meghatározza egy gyermek mindennapjait és a jövőjét is, az ebben a döntésben vállalt szerep megvilágítja a szülő befolyását a gyermek életére, függetlenül attól, hogy egy háztartásban él vele vagy sem. Ebben a klaszterben ez is közös döntésnek számít – függetlenül attól, hogy a családon belül kinek a vér szerinti gyerekeről van szó. A családon kívül élő gyerekekkel kapcsolatban azonban az öt nevelő szülő dönt. Ez azért is meglepő, mert mint említettem, az iskolaválasztás egy gyermek életében fajsúlyos kérdés. A mo-

**A második klaszterbe tartozók attitűdállításainak átlaga
csökkenő sorrendbe állítva**

Ward Method	Átlag 2. klaszter
Úgy gondolom, fontos, hogy a partnerünkkel tartós legyen a viszony	3,7917
Szabadidőmet elsősorban a családommal törekszem eltölteni	3,7500
Manapság fontos, hogy képesek legyünk egyszerre több dologgal is foglalkozni	3,5417
Fontos, hogy jól informáltak legyünk a világ dolgairól	3,5417
A szabadságom általában otthon töltöm el	3,5000
Fontos, hogy egész életünkben folyamatosan új dolgokat tanuljunk	3,5000
Az estéket általában csendesen, otthon töltöm	3,3750
Ha elsőre nem sikerül, mindig meg kell próbálni még egyszer	3,3750
Fontos, hogy érezzem, mások megbecsülnek	3,2917
Alapvetően szellemi beállítottságú vagyok	3,1667
Szívesen feláldozom az időmet jó dolgokért	3,0417
Gyakorlatias szemléletmódom van	3,0000
Fontos a hagyományok és a szokások tisztelete	2,9583
Sokkal fontosabb, hogy legyen elegendő szabadidőm, minthogy sokat keressek	2,7500
Szeretem a kihívásokat, az új dolgokat és a változatosságot az életben	2,7500
Szeretek kimozdulni otthonról	2,7083
Nem szeretem az embereket az életmódjuk alapján megítélni	2,6250
Jobban szeretek csapatban dolgozni	2,5833
Az emberek tanácsot kérnek tőlem, mielőtt új dolgokat vásárolnak	2,1667
Szeretek embereket ellenőrizni	2,0833
Csak a pénzért dolgozom	2,0417
Szeretek új termékeket kipróbálni	1,9583
Sokat aggódom magamért	1,9583
Nem engedem a gyerekeket beleszólni, mit vásároljak	1,6667
Szeretek sokféle márkát, terméket kipróbálni	1,6250
Szabadidőmet egyedül szeretem eltölteni	1,5833
Ha valamit szeretnék, megveszem anélkül, hogy figyelembe venném az árát	1,5417
Szabadidőmet elsősorban a barátaimmal törekszem eltölteni	1,5000
Néha olyasmit veszek magamnak, amire nincs szükségem	1,4167

Forrás: saját kutatás

a szülők közösen döntenek, ha a családon kívül élő gyerekről van szó, tehát ebbe a folyamatba beleszól a mostoha szülő is. Nyilván a nagy értéke miatt. Összességében ez a klaszter a családban élő gyerekekkel próbál úgy viselkedni, mint a hagyományos családmódban élő családok, fontos, hogy ezt a képet láttassák magukról a külvilág számára. A családon kívül élő gyerek szerepe azonban tényleges mostohagyerek-szerep, a vele kapcsolatos döntéseket az őt nevelő szülő hozza meg.

2. klaszter:

Hagyományos családként működő mozaikcsalád, amelyben a családon kívül élő gyermek szerepe részben meghatározó

Tartós párkapcsolatra törekvő, családcentrikus, passzív, szellemi beállítottságú klasztercsoport. A szabadidejüket otthon szeretik eltölteni, nem mennek a dolgok elébe. Számukra a szabadidő a pénzkeresetnél is fontosabb, a munkában is inkább elvárják, hogy a dolgok megtörténjenek velük, mintsem elébük mennének. Szellemi beállítottságúak, szívesebben dolgoznak egy csapatban, mint vezetőként (4. táblázat).

Középfokú végzettséggel vagy szakképesítéssel rendelkező, többségében női klaszter. 92%-uknak van saját gyereke, 8%-uk nevel mostohagyereket és 25%-nak van családon kívül is gyereke.

Havi nettó jövedelmüket tekintve alacsony jövedelmek kategóriába esnek (58%-uk 70–130 ezer HUF/hó közötti, 17%-uk 70 ezer HUF/hó alatti keresettel rendelkezik). A napi cikkek esetében itt is alapvetően női döntésről beszélhetünk, míg a nagybevásárlás inkább közös döntés. A ruhavásárlás – alacsonyabb ár kategóriájú termék – esetén, ha a válaszadó párjának a ruháival kapcsolatos a döntés, akkor közös, de a családban élő gyerekek ruházatánál a nő dönt egyedül, függetlenül attól, hogy ki a vér szerinti szülője a gyermeknek. Ha azonban a családon kívül élő gyerekről van szó, akkor közösen döntenek a vásárlásról, tehát valamennyire részt vesznek a családon kívüli gyermekkel kapcsolatos döntésekben is. Az iskolázási döntés alapvetően közös, ám a családon kívül élő gyereknél az őt nevelő szülő dönti el, milyen iskolába járjon a gyerek. Igaz ez a mobil számla fizetésére is, valószínűleg ebben a típusú mozaikcsaládban a szülők a kisebb értékű termékek esetében részt vesznek a családon kívül élő gyerek életében, de a drágább termékek vagy az iskolaválasztásban már nem vesz részt az őt nem nevelő szülő.

3. klaszter: Hagyományos családként működő mozaikcsalád, amelyben a családon kívül élő gyermek szerepe nagymértékben meghatározó

Családcentrikus, aktív, gyakorlatias klasztercsoport. Az innováció iránt nyitottak, szívesen és gyakran próbálnak ki új termékeket és márkákat is, nem nevezhetők márkahűnek. Szabadidejüket is szívesen töltik el az otthonukból kimozdulva, de a családjukkal. Számukra fontos a pénz, vásárlási döntéseikben impulzusvásárlók (5. táblázat).

Ez az egyetlen alapvetően férfi-klaszter. Tehát az attitűdállítások alapján történő klaszterbesorolásban a mozaikcsaládosoknál a férfiak egy csoportja markánsan elkülönül. Szakképesítéssel vagy középfokú végzettséggel rendelkeznek, 93%-nak van saját gyereke, 7%-uk rendelkezik mostohagyerekkel, 21%-nak van a családon kívül élő gyereke. Havi nettó jövedelmüket tekintve 50%-nak van 70–130 ezer HUF/hó, 28%-nak 131–250 ezer HUF/hó fizetése. A családon belüli vásárlási döntésekre jellemző, hogy általában közösen hozzák meg döntéseiket, igaz ez a napi cikkekre vagy a nagybevásárlásokra is. A háztartásban élő saját, de nem közös gyerek ruháinak vásárlásakor már megoszlik a klasztertagok véleménye: egyedül dönt, a vér szerinti szülő dönt vagy pedig megbeszéli a párjával – mindhárom válasz hasonló arányban fordult elő a klasztertagok esetében.

Ebben a klaszterben fordult elő először, hogy a háztartáson kívül élő gyermekkel kapcsolatos vásárlási döntések, iskolaválasztási kérdések is közös döntésnek számítanak. Kivételt képez az a vér szerinti gyerek, aki az édesanyához tartozik, mert a mobilszámláját a vér szerinti anya fizeti.

4. klaszter: Hagyományos családként működő mozaikcsalád, amelyben a családon kívül élő gyermeknek nincs szerepe

Partnerközpontú, passzív klasztercsoport, fontos számukra a külvilág véleménye.

A klasztertagok otthonülők, első sorban a párjuk a fontos számukra. Nem szeretik kipróbálni az újdonságokat. Vezető típusok, nem csapatjátékosok, vásárlási döntéseiket is racionálisan hozzák meg, nem impulzusok alapján. Kitartóak, képesek a nehézségekkel szembenézni (6. táblázat).

5. táblázat

A harmadik klaszterbe tartozók attitűdállításainak átlaga
csökkenő sorrendbe állítva

Ward Method	Átlag 3. klaszter
Szabadidőmet elsősorban a családommal törekszem eltölteni	3,3571
Fontos, hogy érezzem, mások megbecsülnek	3,2857
Szeretek kimozdulni otthonról	3,0714
Szeretek sokféle márkát, terméket kipróbálni	3,0714
Szeretem a kihívásokat, az új dolgokat és a változatosságot az életben	3,0714
Manapság fontos, hogy képesek legyünk egyszerre több dologgal is foglalkozni	3,0000
Gyakorlatias szemléletmódom van	3,0000
Fontos, hogy jól informáltak legyünk a világ dolgairól	2,7857
Fontos, hogy egész életünkben folyamatosan új dolgokat tanuljunk	2,7143
Néha olyasmit veszek magamnak, amire nincs szükségem	2,6429
Szeretek új termékeket kipróbálni	2,6429
Csak a pénzért dolgozom	2,5714
Ha valamit szeretnék, megveszem anélkül, hogy figyelembe venném az árát	2,5714
Úgy gondolom, fontos, hogy a partnerünkkel tartós legyen a viszony	2,5000
Ha elsőre nem sikerül, mindig meg kell próbálni még egyszer	2,4286
Szeretek embereket ellenőrizni	2,4286
Fontos a hagyományok és a szokások tisztelete	2,4286
Sokat aggódom magamért	2,4286
Szívesen feláldozom az időmet jó dolgokért	2,2857
Az estéket általában csendesen, otthon töltöm	2,2143
Szabadidőmet elsősorban a barátaimmal törekszem eltölteni	2,2143
Az emberek tanácsot kérnek tőlem, mielőtt új dolgokat vásárolnak	2,1429
Jobban szeretek csapatban dolgozni	2,1429
Nem engedem a gyerekeket beleszólni, mit vásároljak	2,0714
Nem szeretem az embereket az életmódjuk alapján megítélni	2,0714
Sokkal fontosabb, hogy legyen elegendő szabad időm, minthogy sokat keressek	2,0000
A szabadságom általában otthon töltöm el	2,0000
Szabadidőmet egyedül szeretem eltölteni	1,7857
Alapvetően szellemi beállítottságú vagyok	1,4286

Forrás: saját kutatás

**A negyedik klaszterbe tartozók attitűdállításainak átlaga
csökkenő sorrendbe állítva**

6. táblázat

Ward Method	Átlag 4. klaszter
Úgy gondolom, fontos, hogy a partnerünkkel tartós legyen a viszony	3,8571
Fontos, hogy érezzem, mások megbecsülnek	3,7619
Ha elsőre nem sikerül, mindig meg kell próbálni még egyszer	3,7619
Fontos, hogy egész életünkben folyamatosan új dolgokat tanuljunk	3,7143
Fontos, hogy jól informáltak legyünk a világ dolgairól	3,7143
Manapság fontos, hogy képesek legyünk egyszerre több dologgal is foglalkozni	3,5714
Az estéket általában csendesesen, otthon töltöm	3,3810
A szabadságom általában otthon töltöm el	3,3810
Szeretek kimozdulni otthonról	3,2857
Szabadidőmet elsősorban a családommal törekszem eltölteni	3,2381
Szeretek embereket ellenőrizni	3,2381
Szívesen feláldozom az időmet jó dolgokért	3,1905
Jobban szeretek csapatban dolgozni	3,1905
Gyakorlatias szemléletmódom van	3,1905
Alapvetően szellemi beállítottságú vagyok	3,1905
Szeretem a kihívásokat, az új dolgokat és a változatosságot az életben	3,1429
Fontos a hagyományok és a szokások tisztelete	3,0476
Csak a pénzért dolgozom	3,0476
Az emberek tanácsot kérnek tőlem, mielőtt új dolgokat vásárolnak	3,0000
Sokat aggódom magamért	2,9524
Szeretek sokféle márkát, terméket kipróbálni	2,9524
Szeretek új termékeket kipróbálni	2,9524
Nem szeretem az embereket az életmódjuk alapján megítélni	2,8095
Szabadidőmet elsősorban a barátaimmal törekszem eltölteni	2,7143
Sokkal fontosabb, hogy legyen elegendő szabadidőm, minthogy sokat keressek	2,6667
Nem engedem a gyerekeket beleszólni, mit vásároljak	2,6190
Néha olyasmit veszek magamnak, amire nincs szükségem	2,2381
Ha valamit szeretnék, megveszem anélkül, hogy figyelembe venném az árát	2,1429
Szabadidőmet egyedül szeretem eltölteni	2,0000

Forrás: saját kutatás

Többségük középfokú végzettségű nő, akik átlagos jövedelemmel rendelkeznek. 95%-nak van saját gyereke, 5%-nak mostohagyereke, a családon kívül nevelődő gyerekek aránya viszonylag nagy: 38%. A vásárlási döntések meghozatala a klaszteren belül eltér a korábbi csoportokétól.

Nemcsak a napi cikkeknel, hanem a nagybevásárlásoknál is a nő dönt. A családban élőkkel kapcsolatos vásárlási döntéseket közösen hozzák meg, ám a családon kívül élő gyerekeknel az őket nevelő szülő dönt. Igaz ez a ruhavásárlásra, a mobiltelefon-számla fize-

tésére, a nagy értékű ajándékvásárlásra, de még a nyaralásokra sem viszik el a családon kívül élő gyerekeket. Ez a klaszter elsősorban nem családcentrikus, a párjuk a lényegesebb számukra. A vásárlási döntéseikből egyértelműen kiderül, hogy a családon kívül élő gyereket nem veszik figyelembe, nem tekintik semmilyen mértékben sem a családhoz tartozónak. Meglepő módon ez nemcsak a családon kívül élő mostohagyerekekre, hanem a vér szerinti gyerekekre is igaz. A mélyinterjúk kutatásomban is készítettem interjút olyan anyákkal, akik elmesélték, hogy a volt párjuk a közös gyerekekkel kapcsolatos anyagi terhek vállalásában csak a kötelező mértéket veszi figyelembe, és nem többet.

Összegzés

A mozaikcsaládok vásárlási döntéseiket a hagyományostól eltérő módon hozzák meg, jellegzetességük, hogy a családtagok speciális rokoni kapcsolata miatt sokkal több konfliktust kell megoldaniuk, mint a hagyományos családmódelben élőknek. Ugyanakkor a mozaikcsaládok sem tekinthetők homogénnek. Tanulmányomban a vásárlási döntések vizsgálatán keresztül rávilágítottam arra, hogy a mozaikcsaládok korábbi pszichológiai és szociológiai

megközelítése és tipizálása mellett újabb típusok is azonosíthatóak. A kutatás eredményeit összefoglalva elmondható, hogy – ellentétben a korábbi kutatások eredményeivel – a mozaikcsaládok mindennapi életében, konfliktusaiban és ezek megoldásában nem feltétlenül a családhoz csatlakozott felnőtt vagy gyerek neve, életkora, a családon kívül élő gyerekek száma – tehát a családszerkezet – a meghatározó, hanem az abban élők egymással kapcsolatos viszonyai, alkalmazkodási képessége, egymás elfogadásának, az egymásért történő felelősségvállalás mértéke.

Bár a mozaikcsaládok megjelenése nem új keletű dolog, arányuk növekedésével potenciális célcsoportot jelentenek nemcsak a pszichológusok és szociológusok, hanem a jövő marketingszakemberei számára is. A világhálón barangolva vállalatok hirdetik termékeiket és szolgáltatásaikat a mozaikcsaládok részére. Amennyiben célcsoportként tekintjük a mozaikcsaládokat, a termékfejlesztés és -eladás területén elsősorban a problémáik megoldására kell fókuszálni. A következő termékeket kifejezetten mozaikcsaládban élők számára készültek, pusztán csak fantázia kérdése a termékskála bővítése:

- nászajándék mozaikcsaládok számára (a család sokszínűségét bemutató gyertya, kép, üdvözlőkártya, családfa),
- könyvek, szakmai kiadványok mozaikcsaládban élőknek (külön apáknak, anyáknak, gyerekeknek, testvéreknek),
- oktatóvideók és cd-kiadványok, számos jó tanáccsal és bemutatóval, a harmonikus családi élet kialakítása céljából,
- előre elkészített levél a mostohaanyától a mostoha gyerekek számára,
- különböző pólók, amelyek a mozaikcsalád elfogadását hirdetik,
- kalendárium a mozaikcsaládos anyukák számára,
- tanácsadó könyv anyáknak, hogyan menedzseljenek egy mozaikcsaládot.

Nemcsak a termékek, hanem a szolgáltatások területén is célcsoport ma már egy mozaikcsalád. Természetesen a vásárlási döntéseken túl problémát jelent a pénz kezelése, a biztosítások és az öröklés is. Az alábbi szolgáltatáslista kifejezetten mozaikcsaládok számára készült:

- bankszámla kezelése a mozaikcsaládon belül, tanácsadás, szoftvertámogatással,
- bankszámla -kezelési tanácsadás,
- tanácsadó blogok, oldalak, ahol pszichológusok, pedagógusok, mozaikcsaládokban élők ajánlják szolgáltatásaikat,
- moderátorok mozaikcsaládok konfliktusainak rendezésére.

A vállalati menedzsment és a humán erőforrás-kezelés gyakorlata szempontjából a mozaikcsaládosok számos kihívást is jelentenek. Esetükben több gyermek ellátásáról, bonyolultabb élethelyzetek megoldásáról beszélünk. A mozaikcsaládosokkal kapcsolatos vállalati gyakorlat napjainkban kezd kialakulni, egységes és jól bejáratott módszerekről még nem beszélhetünk.

A kutatás korlátait elsősorban a regionális jelleg (nagyraoszt a nyugat-dunántúli régióból származó minta), másrészt a hólabdás mintavételből fakadó

mintahomogenitás (nagyraoszt hasonló társadalmi rétegből származó családok) jelentik. Nehéz volt felderíteni, kik tartoznak mozaikcsaládba, ezért volt szükség a megkérdezettek általi további potenciális válaszadók ajánlására. Ebből adódóan a mintába sok hasonló értékrendű, beállítottságú alany került. Az alacsonyabb társadalmi státusú, hátrányos helyzetű mozaikcsaládosok elérhetőségének nehézségét is meg kell említeni mint kutatási korlátot. Ők még kevésbé szeretnek megnyílni egy idegen előtt és a problémáikról beszélni, pedig egy ilyen családban sokkal több konfliktus, családi probléma fordulhat elő.

Náluk a kérdések helyes értelmezésének problémája is felmerül, félreérthetik vagy rosszul értelmezhetik a bonyolultabb kérdéseket. Statisztikai adatokat nem tartanak nyilván a mozaikcsaládban élők számáról és települések közti megoszlásáról, ezért a célsokaság meghatározása sem volt egyértelmű. Így a minta reprezentativitására vonatkozóan sincsenek releváns információk. További kutatásokat indokolhatnak az előbbi tények, egy országos mintán lefolytatott vizsgálat is új eredményeket szülhet (például érdekes kutatási kérdés lenne, hogy a budapesti és a vidéki mozaikcsaládosok vásárlási szokásaiban fellelhető-e különbségek).

A kérdőíves megkérdezésben azokat a termékeket és szolgáltatásokat érintettem, melyek vásárlásával kapcsolatos konfliktusok a kvalitatív kutatásban is felszínre kerültek. Egy további vizsgálat a termékek szélesebb körére is rákérdezhet, előfordulhat újabb kérdéses terület, illetve konfliktusforrás feltárása is.

Felhasznált irodalom

- Ahuja, R.D. – Capella, L.M. – Taylor, R.D.* (1998): Child influences, attitudinal and behavioural comparisons between single parent and dual parent households in grocery shopping decisions, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter: p. 48–62.
- Allan, G. – Crow, G.* (2001): *Families, Households and Society*. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Barker, R.L.* (2003): *The social work dictionary* (5th ed.). Washington, DC: NASW Press
- Bennett, C.* (2008): Blended Family Finances – When it comes to remarriage, money issues are tricky. *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, August Vol. 62, No. 8: p. 82–84.
- Biblarz, T.J. – Gottainer, G.* (2000): Family structure and children's success: a comparison of widowed and divorced single-mother families. *Journal of Marriage and Family*, Vol. 62: p. 533–548.
- Bien, W. – Hartl, A. – Teubner, M.* (2002): *Stieffamilien in Deutschland. Eltern und Kinder zwischen Normalität und Konflikt*. Opladen: Leske und Budrich

- Brown, S.* (2004): Family structure and child well-being: the significance of parental cohabitation. *Journal of Marriage and Family*, Vol. 66: p. 351–367.
- Cheal, D.* (2002): *Sociology of Family Life*. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Clarke, L. – Joshi, H.* (2005): Children’s changing families and family resources. in: Jenson, A.M. – McKee, L. (eds): *Children and the Changing Family: Between Transformation and Negotiation*. Abingdon: Routledge Falmer: p. 15–26.
- Clingempeel, W.G. – Brand-Clingempeel, E.* (2004): Pathogenic conflict families and children: what we know, what we need to know. in: M. Coleman – L. Ganong (eds.): *Contemporary families: considering the past, contemplating the future*. Thousand Oaks, CA: Sage: p. 244–261.
- Cockett, M. – Tripp, J.* (1994): *The Exeter Family Study*. Exeter: University of Exeter
- Corfman, K.P. – Ehmann, D.R.* (1987): Models of cooperative decision making and relative influence: an experimental influence of family purchase decisions. *Journal of Consumer Research*, Vol. 14: p. 1–13.
- Felker, J.A. – Fromme, D.K. – Arnaut, G.L. – Stoll, B.M.* (2002): A qualitative analysis of stepfamilies: the stepparent. *Journal of Divorce & Remarriage*, 38: p. 125–142.
- Fergusson, D. – Horwood, J. et al.* (1984): A proportional hazards model of family breakdown. *Journal of Marriage and the Family*, 46: p. 539–549.
- Fischer, E.* (2005): *Modern mostohák*. Budapest: Saxum: p. 13–14.
- Fisher, P.A. – Leve, L.D. – O’Leary, C.C. – Leve, C.* (2003): Parental monitoring of children’s behavior: variation across stepmother, stepfather, and two-parent biological families. *Family Relations*, 52: p. 45–52.
- Foxman, E.R. – Tansuhaj, P.S. – Ekstrom, K.* (1989): Family members’ perception of adolescents’ influence in family decision making. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 4: p. 482–492.
- Gilly, M.C. – Enis, B.M.* (1982): *Recycling The Family Life Cycle: A Proposal For Redefinition*. in: *Advances in Consumer Research*. Vol. 9: p. 271–276.
- Hetherington, E.M.* (1999): Family functioning and adjustment of adolescent siblings in diverse type of families. in: Hetherington, E.M. – Henderson, S.H. – Reiss, D. (Eds): *Adolescent Sibling in Stepfamilies: Family Functioning and Adolescent Adjustment*, Monographs of the Society for Research in Child Development. Vol. 64: p. 1–25.
- Keller, V. – Józsa, L.* (2011): Consumer Shopping Styles of Young Hungarian: The Results of an exploratory study. in: EMAC 2011-11th European Meeting on Ancient Ceramics: Conferenced Program and Abstracts. Konferencia helye, ideje: Vienna, Ausztria, 2011. 09. 29. – 2011. 10. 01.
- Krahenbühl, V. – Jellouschek, H. – Kohaus-Jellouschek, M. – Kohaus-Jellouschek, M. – Weber, R.* (2001): *Stieffamilien. Struktur-Entwicklung-Therapie*. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag
- Kurdek, L.A. – Fine, M.A. et al.* (1995): School adjustment in sixth graders: parenting transitions, family climate, and peer norm effects. *Child Development*, 66: p. 430–445.
- Lawton, J. – Sanders, M.* (1994): Designing effective behavioral family interventions for stepfamilies. *Clinical Psychology Review*, 14 (5): p. 463–496.
- McGoldrick, M. – Gerson, R.* (1987): *Genogramas en la evaluación familiar*. Barcelona: Editorial Gedisa: p. 20–180.
- Mintel* (2005): *Marketing to Families*. London: Mintel International Group Ltd.
- Minuchin, S.* (1998): Where is the family in narrative family therapy? *Journal of Marital and Family Therapy*, 24: p. 397–403.
- Papernow, P.L.* (1993): *Becoming a Step family*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Rogers, K.B. – Rose, H.A.* (2002): Risk and resiliency factors among adolescents experience marital transitions. *Journal of Marriage and Family*, Vol. 20, No. 3: p. 238–251.
- Sager, C.J. – Brown, H.S. et al.* (1983): *Treating the Remarried Family*. New York
- Scumaker, D.K.* (2005): *Successful stepfamilies: a family life education program to address unique needs*. Oxford, Ohio: Miami University
- Shoham, A. – Dalakas, V.* (2003): Family consumer decision making in Israel: the role of teens and parents. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 3: p. 238–251.
- Spéder Zs.* (2003): *Az európai családformák változatossága – Párkapcsolatok, szülői és gyermeki szerepek az európai országokban az ezredfordulón*. Budapest: KSH
- Tinson, J. – Nancarrow, C. – Brace, I.* (2008): Purchase decision making and the increasing significance of family types. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, No. 1: p. 45–56.
- Tinson, J. – Nancarraow, C.* (2007): Growing up: tweenagers involvement in family decision making. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24, No. 3: p. 160–170.
- Töröcsik M.* (2011): *Fogyasztói magatartás, insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Veres Z. (szerk.)* (2010): *Életstílus alapú fogyasztói szegmensek Magyarországon*, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete
- Veres Z. – Andics J. – Hetesi E. – Prónay Sz. – Kovács P. – Hlédik E. – Vajda B.* (2012): Regionális sajátosságok a fogyasztók szabadidős aktivitásában, vásárlási és márkapreferenciáiban. in: Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. Szeged: JATE Press: p. 354–377.
- Visher, E.B. – Visher, J.S.* (1995): *Stiefeltern, Stiefkinder und ihre Familien, Probleme und Chancen*. Weinheim und München

KÖNYVISMERTETŐ

Kovács Kármén

Kutatási és publikálási kézikönyv nem csak közgazdászoknakBudapest, Akadémiai Kiadó, 2014,
364 oldal

Teljesítményközpontú világunkban a tudományos kutatás sem maradhat kivétel, a kutatók publikációs produktuma az ismertség, sőt az elismertség záloga és az előmenetel fontos feltétele. Ezért is öröndetes olyan mű megjelenése, amely hozzásegít a kutatási és publikálási ismeretek megtanulásához. A magyar nyelven elérhető vonatkozó szakmai irodalomban időről időre megjelennek olyan művek, amelyek e segítséget célozzák. E tárgyban látott napvilágot Hársing Lajos (1983), Majoros Pál (2004), Szabó Katalin (1997) és Umberto Eco (1991) munkája, amelyek megjelenésük idejében és később érzékelhető hatást gyakoroltak a kutatás és publikálás tartalmasságának és igényességének növekedésére.

Kovács Kármén fiatal kutatóként és rendszeresen publikáló szakemberként nagy feladatra vállalkozott, amikor újrafogalmazta, egybegyűjtötte és célirányosan rendszerezte a tudatos kutatás és az igényes publikálás tudnivalóit. Neki is el kellett végeznie azt a gondos forrásselekcziót, amire könyvében a kezdő – és nem csak kezdő – kutatókat tanítani akarja. Az általa feldolgozott tetemes forrásanyagból kitűnik, hogy a kutatómódszertan ma már több metodikai gyűjteménynél valóságos tudományos ismeretanyaggá gazdagodott. A szerző újrafogalmazási és adaptációs törekvésért azért is üdvözölni lehet, mert e tárgyban korábban publikáló szerzők az új, vonatkozó ismeretanyagot nem ismerhették. Az egyre terebélyesedő kutatás-mód-

szertani szakirodalomból értő módon válogatva, a szerző nagyon értékes művet adott ki a kezéből. A szerző és könyve arról győzi meg az olvasót, hogy a kutatómunka fortélyai tanulhatók, s hogy a publikálásnak a tartalmi, módszertani és erkölcsi vonatkozásai egyformán fontosak, nem említve a művek várható szakmai kihatását. E munka érdekes sajátossága, hogy nem „letudható” egyszeri vagy kétszeri elolvasással; a kutató újból és újból előveheti és tippeket kaphat munkájához, attól is függően, hogy a kutatás és publikálás mely fázisában van. Tankönyvi mélységgel felérő kézikönyvet olvashatunk e műben, amely a jelzett segítő funkciót maradéktalanul betölti. E munka elsősorban a közgazdasági területen munkálkodó kutatók és felsőoktatási hallgatók segítségét szolgálja, ám más tudományágak művelői is hasznos ismeretekhez juthatnak e könyv tanulmányozása révén. A szerző a kezdő kutatók számára átfogó és elmélyült áttekintést ad a kutatás technikáiról, ugyanakkor a tapasztalt kutatók számára is nyújt új kutatás-módszertani ismereteket, mivel közvetíti az aktuális nemzetközi tudományanyagot is.

A kézikönyv tartalmi alapját a témával foglalkozó nemzetközi szakirodalmi források, a külföldi és a hazai tudományos adatbázisokkal kapcsolatos ismeretek, valamint a saját kutatómunka és publikálás tapasztalatai adják.

Az *első* fejezet a közgazdasági szakirodalom feltárásával, a hagyományos leltőhelyekkel és forrásokkal, az online szakmai és tudományos keresőkkel, valamint a keresés módszereivel és gyakorlati megoldásaival foglalkozik. A közgazdasági szakirodalomban a rendelkezésre álló nyomtatott és elektronikus dokumentumok száma rendkívül nagy, és igen dinamikus növekszik. Emiatt tudatosan kell keresni, kiválasztani és felhasználni a szakmailag megbízható, tudományosan elismert és a

kutatott téma szempontjából releváns szakirodalmi forrásokat. Mind a kutatás eredményeit, mind a publikációk minőségét nagymértékben meghatározza az, hogy milyen jellegű és milyen szakmai színvonalon megírt anyagokból történik a téma feldolgozása. Az irodalomkutatás során áttekintett publikációk mennyisége és jellege továbbá arra is utal, hogy milyen mélységben és kiterjedésben dolgozta fel a kutató a vizsgált témakör szakirodalmát.

A *második* nagy szerkezeti egység a hivatkozással kapcsolatos tartalmi és formai tudnivalók részletes ismertetését tartalmazza, számos példát illusztrációként bemutatva.

A *harmadik* fejezet az irodalomkutatásról és a szakirodalmi áttekintésről szól. A szerző kiemeli, hogy a vizsgált témához kapcsolódó publikációk elemzését és kritikai értékelését milyen szempontok figyelembevételével célszerű elvégezni. A könyv részletesen tárgyalja a szakirodalmi áttekintés tartalmát, makro- és mikroszerkezetét, kiemelve az érvelés jelentőségét. A mű írója joggal utal arra, hogy adott írásművek szakmai tartalmán túl az is lényeges, hogy miként történik a mondanivaló közlése.

A *negyedik* fejezet részletesen foglalkozik a felsőoktatásban tanuló végzős hallgatók szakdolgozat-készítési módszertanával.

A könyv *ötödik* fejezete a tudományos kutatómunka eredményeinek publikálásához kötődik. A szerző – ennek keretében – ismerteti a publikálás lehetséges formáit. Mivel a tudományos szakfolyóiratcikkek szerepe kiemelkedő jelentőségű, ezért a szerző részletesen bemutatja a művek típusával, tartalmával, szerkezetével és megjelentetésével kapcsolatos ismereteket és tudnivalókat. Külön alfejezet foglalkozik a doktori értekezéssel, koncentrálna az annak lényegét adó hozzáadott értékre, a tartalomra, valamint a szerkezetre.

A szerző könyve elején hangsúlyozza, hogy az internet és az elektronikus dokumentumok megjelenése előtt sokáig a könyvtárak jelentették azt a helyet, ahol a tudományos kutatáshoz a különböző jellegű szakirodalmi dokumentumok rendelkezésre álltak. Napjainkban az internet egyre nagyobb hatást gyakorol a tudományos kutatómunkára, a publikációk megjelenésére és hozzáférhetőségére. Ugyanakkor egyet kell értenünk a szerző intelmével abban a tekintetben, hogy az interneten történő szakirodalom- és információkeresés nem helyettesítheti a hagyományos könyvtározást. A nagy dokumentumbőség miatt tudatos forrasszelekcióra van szükség, így a kutatómunka szempontjából rendkívül fontos szakirodalom-gyűjtés során nemcsak annak van jelentősége, hogy milyen adatbázisokat és más forrásokat alkalmazunk, hanem annak is, hogy miként használjuk azokat. A hatékony keresés módszereinek és technikáinak ismeretével a kutató rövid idő alatt juthat a vizsgált téma szempontjából releváns tartalmú anyagokhoz, s ehhez a szerző számos ötlettel és javaslattal szolgál. Megszívlelendő tanácsként is fogadható – különösen kezdő kutatók részéről –, hogy a tudatos jegyzetelés nagyban segítheti az olvasottak rendszerezését, a különböző szerzők által kidolgozott elméletek, elvégzett elemzések, vizsgálatok jelentőségének felismerését, értékelését, valamint a kutatási célok és irányok pontosítását. Hasznos segítséget nyújthatnak a mellékelt keresési feladatok az on-line adatbázisok keresőrendszerének és belső struktúrájának megértéséhez.

A szerző nyomatékosan utal a szakirodalmi kutatás – etikai szempontból – egyik legfontosabb mozzanatára, a hivatkozásra. Megerősíti a kutatókat abban a tudatban, hogy egy szakkönyv, szakcikk vagy szakmai tanulmány megírásakor bemutatathatják, alkalmazhatják a más kutatók, szakemberek által közzétett, és a különböző szakirodalmi dokumentumokban fellelhető elméleteket, nézeteket, véleményeket, kutatási eredményeket, ám a források pontos megjelölése elengedhetetlenül szükséges. Ha egy írásmű szerzője úgy vesz át – akár tartalmilag, akár szó szerint – egy másik publikáció-

ból, hogy azt nem jelöli meg forrásként, akkor plágiumot követ el. E kézikönyv alkotója az irodalomkutatás lényegére mutat rá, amikor azt írja, hogy „a körültekintő és mélyreható irodalomkutatás azért is rendkívül fontos, mert valójában ez az alapja a kutató saját feltáró munkájának, empirikus vizsgálatának vagy modellfejlesztésének” (147. o.). Az magától értetődő tény, hogy a szakirodalmi áttekintést a források és szakmai dokumentumok alapján kell elkészíteni, arra azonban érdemes volt a szerzőnek felhívni a figyelmet, hogy az egész munkához feltétlenül szükséges a kutatói kíváncsiság, valamint a nyitott és kritikus gondolkodásmód, sőt bizonyos mértékű szkepticizmus is. Az irodalomkutatás célja az is, hogy a kutató újfajta szemléletmódot nyerjen, valamint azonosítsa az elmélet és a gyakorlat közti kapcsolatokat.

Különösen a kezdő kutatók, s nemkülönben a szakdolgozatot író végzős hallgatók számára lehet fontos a forráskezelésre vonatkozó szerzői intelm: „az irodalomkutatás során feltárt publikációk feldolgozása nemcsak azok egyszerű elolvasását jelenti, hanem tartalmuk alapos átgondolását, elemzését és kritikai értékelését, valamint a dokumentum jellemzőinek mérlegelését is” (160. o.). A szerző Hart (2008) művére hivatkozva nagyon fontos útmutatást fogalmaz meg, amikor azt írja, hogy szakirodalmi források szisztematikus keresése és kritikus olvasása nélkül csak nagyon nehezen látható be és ismerhető fel, hogyan képes a tudományos kutatás valamilyen formában is hozzájárulni a meglévő ismeretanyaghoz, a tudomány fejlődéséhez, és hogyan tudja megvalósítani egy módszertan új alkalmazását.

A kézikönyv érdekes színfoltja az a rész, ahol a szerző kutatásfilozófiai irányzatokat exponál a pozitívizmustól a kritikai realizmusig, helyesen utalva arra, hogy elsődlegesen a kutatási kérdések befolyásolják azt, hogy melyik kutatási filozófia alkalmazása a legmegfelelőbb egy vizsgálódás során. Nagyon is helyénvaló a szerző részéről a reflexív kritika szerepére utalás, hogy ti. a kutatási eredmények ismertetésére, értékelésére mindig befolyással van a kutató értékrendszere, feltételezései és

előítéletei (185. o.). Annak érdekében, hogy a kritika megfelelő és alaposan indokolt legyen, strukturált magyarázatot kell nyújtani, amelyben a kutató rámutat arra, hogy mit nem talál helyénvalónak egy másik kutató érvelésében. Ehhez természetesen joggal teszi hozzá a szerző, hogy ne csupán olyan példákat ismerjünk, amelyek alátámasztják az érvelésünket, hanem olyanokat is, amelyek nem erősítik, hanem gyengítik argumentációnkat (220. o.).

A szerző műve zárórészében kitér a tudományos kutatómunka eredményeinek publikálására. Az eredmények közléte azért különösen fontos, mert egy kutató a publikáció révén válhat ismertté és elismertté; másrészt pedig alapvetően a publikációi alapján értékelik eredményességét – legyen az tudományos fokozatszerzés, szakmai előrelépés vagy kutatási pályázat. A szerző művének értelmét is összegzi az egyik zárógondolat: „Tudományos publikációinknak akkor van valódi hatása, ha az általunk leírt újszerű gondolatokat (hozzáadott érték), illetve az új kutatási eredményeket más kutatók, szakemberek valamilyen formában fel tudják használni, s ezáltal előmozdítható a szakterület fejlődése.”

Csak sajnálni lehet, hogy a szerző könyvében nem foglalkozott az empirikus kutatás módszertanával, pedig mélyreható elemzőkészsége, széles látókörrel párosuló feltáró és szintetizáló képessége feljogosította volna erre. Így is ez a kézikönyv egyedülálló mű a hazai kiadványok között. A szöveges tartalmat gazdagító ábrák és a könyv témájához kapcsolódó angol–magyar szakszópár a mondanivaló könnyebb megértését szolgálja. A szerző nagy empátiával vezeti végig a kezdő és a tapasztalt kutatót a szakirodalom-feldolgozás és a tudományos közleményírás fázisain, s hatékony segítséget nyújt a kutatás és publikálás egyáltalán nem könnyű munkájához.

Ajánlható ez a kézikönyv minden kezdő és haladó kutatónak, végzős felsőoktatási hallgatónak, s minden érdeklődőnek, aki meg akar ismerkedni az anyaggyűjtés, a forráskezelés, a tanulmányírás és a publikálás fortélyaival és rejtelmeivel.

Bélyác Iván

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

DÖRNYEI, Krisztina Rita – BAUER, András

Defining of organizational identity and its components and management

In this article the different scientific interpretations and elements of organizational identity are presented and combined with practice. According to the authors' interpretation the organizational identity is not the same as the corporate image, but it can be interpreted as a holistic management literatures panning notion which can be formed by the effect of external factors on basis of the organizational culture and organizational strategy. The organizational identity consists of three component-groups (also called this identity mix) the employer branding, integrated marketingcommunications and visual identity. Due to the changing environment makes it necessary the management of organizational identity is a never-ending "spiral process", which consists of repetitions of the survey, the definition, the introduction and the assessment phases until the ideal identity will be formed. Which may be never achieved by the corporate.

FEJES, József

Remarks for correlations between innovation and strategy

Nowadays innovation is one of the most important sources of competitiveness, thus more and more attention turns on its execution. Innovation is not only the result of random development, it can be managed in order to make the entire innovation process more predictable and profitable. The aim of this article is to highlight the interconnections between innovation and strategy. The study systematizes the international and the domestic literature to get an overall picture about the current issues of innovation management. As a conclusion, the author tries to reveal the role of innovation in corporate value creation. Besides, he proposes further innovation strategies that can support a higher execution level in strategic innovation management.

MONDA, Eszter –UGRAY, Zsolt

Preferences and usage forecast of ICT tools

In their study the authors deal with the desktop computers (Desktop), laptops (notebooks and netbooks), smartphones and tablet machines among of information and communication technology (hereinafter referred to as ICT) tools. The capacity of society is one of the key elements in the examination of spread of ICT. The relationship between tech-

nology and society is presented with different methods and models that are justified by the need for increasing the use of these devices. In this paper such samples and correlations are emerged of the models and surveys, which may explain the reasons for understanding of the different tool use.

FUTÓ, Iván

Development of effective project organization in functional, hierarchical organizations: an example from public administration

The high percentage of public sector projects slips in time, the result is not that what was expected initially, those are overadministrated by according to the professional participants' opinion, and the activity of staff does not clear. In this article the author describes a best practice methodology, which led the project activities to series of activities which fit to the organization's daily operations. The method started from a practical problem, but according to the author's opinion it can be applied to other structured functional basis organizations.

LÁSZLÓ, Norbert

International comparison and classification of Cash Flow Statement regulations

Research has found that as a result of their particularities, different countries have established partly different accounting frameworks. Studies with inductive approaches typically encompass a wide range of regulatory issues, but based on a limited number of factors only. In the case of Statements of Cash Flows, most studies have so far only examined the existence of rules governing the presentation of the statement, without an in-depth analysis of the details. Therefore, these studies only found relatively minor differences in this field. The author's research shows that many differences exist in the details of national Cash Flow Statement regulations, which makes it possible to classify the countries in groups using the method of hierarchical clustering.

MADÁCSI, Roland

The individual characteristics of project finance

In this article the author presents the special features of project finance, such as the development of project financing, important differences of project finance and corporate finance, as well as the preconditions for successful project

VEZETÉSTUDOMÁNY

financing. The author demonstrates the financial scorecards which are used in project finance, possible debt and equity sources of this financial form, and the securities which are used in the project finance. Finally, he analyzes the construction and operational risk, as one of the major risk factors for project finance.

CZÉKUS, Ábel

The antitrust legislation of USA – from the Sherman Act to Celler-Kefauver

The author examines in this paper the evolution of the antitrust regulation of the United States of America. He highlights the social, economic and political motivations beyond the first modern antitrust law of the Western civilisation, and the ways the regulation was being affected by these needs over the times. The major problem leading to the adoption of the Sherman Act, 1890, was the appearance and spread of monopolistic power; this process was induced by the fast technological advancement after the civil war together with the abolishment of the obstacles that had hindered the utilisation of potential advantages afforded by the scale of economies. Since then Sherman Act is the fundament of the regulation, but not the backbone. The loopholes left unanswered by it were dissolved by the Clayton Act and the Federal Trade Commission Act, both passed in 1914. The Robinson-Patman Act of 1936 was by its features rather an interventionist than liberal act, while the Celler-Kefauver Act amplified the nexus between the antitrust regulation and merger control which is, by all ac-

counts, notable in the United States. The Sherman Act is notwithstanding considered as the flagship of the modern antitrust regulations. Notions formulated by it are sound in the contemporary market conditions as well, albeit evolution of the economics and politics requires perpetual review of its prescriptions. However, this does not derogate economic familiarity and problem solving genius of Senator Sherman.

EISINGERNÉ BALASSA, Boglárka

A family-typological approach of patchwork families from a purchasing conflict-analyzing perspective

The purpose of the present study is to observe the substantial researches concerning with the patchwork families as a new phenomenon, moreover to determine the main roles and to understand the mechanism of the buying process in the patchwork families' purchasing situation. This paper introduces the difficulties in identifying the patchwork families as a separate group of consumers with specific characteristics but also highlights the relevance of this topic since the way of making a purchasing decision in this type of families compared to the traditional ones differs markedly. The primary researches resulted in identifying new emerging types of patchwork families with distinctive consumer behaviour although we can't state the definite homogeneity of these groups. The main proposal of the report is about the key drivers of the mechanism in patchwork families: the most important elements are family members' relations, their attitude and their approach on accepting each other.

C O N T E N T S

DÖRNYEI, Krisztina Rita –

– BAUER, András

Defining of organizational identity and its components and management 2

FEJES, József

Remarks for correlations between innovation and strategy 12

MONDA, Eszter – UGRAY, Zsolt

Preferences and usage forecast of ICT tools 21

FUTÓ, Iván

Development of effective project organization in functional, hierarchical organizations: an example from public administration 39

LÁSZLÓ, Norbert

International comparison and classification of Cash Flow Statement regulations 46

MADÁCSI, Roland

The individual characteristics of project finance 56

CZÉKUS, Ábel

The antitrust legalization of USA – from the Sherman Act to Celler-Kefauver 64

EISINGERNÉ BALASSA, Boglárka

A family-typological approach of patchwork families from a purchasing conflict-analyzing perspective 74

Book review 85