

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
Szintay 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., DECEMBER

2014. 12. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **FÜLÖP Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina**
Jelenlegi stratégiai tendenciák
– a hazai vállalatok összehasonlító elemzése 2
- **JÁSZBERÉNYI Melinda – HOLCZMANN Anita**
A nagysebességű vasút térhódítása, és ennek hatása
a turizmusszektorra 16
- **KULCSÁR Noémi**
Az értékteremtés szerepe a szolgáltató vállalkozások
versenyképességében 28
- **KONTOR Enikő**
Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai
– a piacorientáció mint marketing-erőforrás 38
- **GÉRING Zsuzsanna**
Profit és/vagy közösségi szerepvállalás?
– Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel 53
- **VÖRÖSMARTY Gyöngyi – KISS János**
A beszerzés szerepe az innovációban 67
- **SÁNDOR Tímea**
Vezetőfejlesztés hatékonyan 73
- **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

FÜLÖP Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina

JELENLEGI STRATÉGIAI TENDENCIÁK – HAZAI VÁLLALATOK ÖSSZEHAJONLÍTÓ ELEMZÉSE

Ez a tanulmány a vállalati működés alapvető feltételeinek újrafarmálódásával kapcsolatos jelenlegi stratégiai kihívásokkal foglalkozik. A hazai cégek kísérleti vizsgálata segítségével bemutatja, hogy a magyarországi nagyvállalatok milyen formában és mértékben vannak felkészülve a jelenlegi stratégiai kihívásokra. A tanulmány megvizsgálja, hogy a stratégiai irányok és válaszlehetőségek hogyan változtak meg az elmúlt öt év folyamán a következő egymással összefüggő területeken: gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás és etikai kompetenciák. Az empirikus felmérés következtései megbízható alapul szolgálnak a gazdasági szervezetek, vállalkozások stratégiájának megalkotásához.

Kulcsszavak: stratégiai kihívások, gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás, etikai kompetenciák, stratégiai irányváltások és válaszlehetőségek

Minden vállalat életében fontos szerepet játszik a stratégia és a stratégiai kihívásoknak való megfelelés. Ezt a megfelelést folyamatosan vizsgálniuk kell, és megfelelő döntést kell hozniuk az éppen kialakult helyzetre.

Tanulmányunk első részében az empirikus vizsgálat elméleti megalapozásaként azoknak a tendenciáknak a fő jellemzőit tekintjük át, amelyek biztos támpontot jelentenek a legtöbb vállalat számára stratégiájuk újrafarmálásához. A jelenlegi stratégiai kihívások vizsgálata során a vállalatoknak Ployhart (2006), Kerekes és Wetzker (2007), Fallah és Lechler (2008) szerint a következő öt fő területet szükséges feltérképezniük: gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás és etikai kompetenciák. Ezeket a területeket nem szabad elválasztani egymástól, mivel mindegyik hatással van a másikra, és ezeket a hatásokat csak együttesen, az adott vállalati környezetben lehet vizsgálni.

Az empirikus vizsgálattal arra kerestük a választ, hogy a jelenlegi vállalati stratégiai kihívások hogyan befolyásolják a magyarországi nagyvállalatok működését, és azok milyen mértékben képesek megfelelő választ adni az egyes kihívásokra. Az elemzésünk során összehasonlítottuk a 2014-es felmérés eredményeit az öt évvel korábbi (Fülöp – Pelczné, 2009) kutatás megállapításaival. Értékeljük a kiugró változásokat, magyarázatot keresve az eltérések okaira.

Gazdasági globalizáció

Az első és leginkább szembevető tendencia a globalizáció kialakulása. A globalizációnak gazdasági, társadalmi, környezeti, szociális, politikai, kulturális és intézményi dimenziója értelmezhető. „A gazdasági értelemben vett globalizáció voltaképpen nem más, mint a világgazdaság mind több, egyre inkább valamennyi országra kiterjedő és »szerves rendszerré« formálódásának folyamata..., az ezek közötti kölcsönös (bár nem szimmetrikus) függőségeknek, vagyis az (aszimmetrikus) interdependenciáknak az elmélyülése, intenzitásának fokozódása nyomán és következtében.” (Szentés, 2007)

A gazdasági globalizációt itt a termelési tényezők globalizálódása, a verseny sajátos stratégiai kérdései, valamint a stratégiai változatok és azok értékei szerint vizsgáljuk.

A gazdaság globalizálódásának legfontosabb eleme a termelési tényezők, és ezen belül a tőke globalizálódása. A termelési tényezők közül hagyományosan az emberek mobilitása volt a legalacsonyabb. A XX. század vége e téren is változást hozott. A munkaerő költségei a korábbinak alig egyharmadára csökkentek, a munkaerő is globalizálódik. Régi jelenség a technológiák és a technológiai szabványok egységesevé. Ám a globalizálódás itt is új minőséget hozott. Az exportban és az importban is nőtt a gépek és a fejlett technika, míg visz-

szaszorult a nyersanyagok aránya. A termelési tényezők globális összefonódása a beszerzést és a fogyasztást is globalizálja (Wolf, 2004). Az új információs és kommunikációs eszközök alkalmazása javíthatja a magyarországi vállalatok piaci versenyképességét, piaci felzárkózását, és ezáltal növeli a reagálóképességüket is.

A globális gazdasági rendszerünket egyszerre jellemzi a gazdaság szereplőinek világméretűben való együttműködése és globális versenye. A globális méretekben folyó versenynek van a belföldi versenyhez képest néhány *sajátos stratégiai kérdésköre* (Fülöp, 2006). Noha ezek megoldása az érintett iparágtól és az anya-, illetve a befogadó országtól függ, a globális versenyzőknek valamiképpen szembesülniük kell a következő kérdésekkel:

- iparpolitika és versenymagatartás,
- a nagy piacok befogadó kormányaival fenntartott kapcsolat,
- verseny a világgazdasági rendszerben,
- a versenytársak elemzésének nehézsége.

E „kérdésekre” adott válaszok milyensége nagyban befolyásolja a világméretűben gondolkodó vállalatok stratégiai mozgásterét.

A *globális stratégia* feladata, hogy olyan módon szervezze meg a vállalat belföldi és külföldi érintettjeit, hogy azok hatékonyan szolgálják a vállalat alapvető céljait. A globális iparágakban számos *általános stratégiai változat* létezik. A legelső választás, amely a vállalatra vár, annak eldöntése, vajon érdemes-e globálisan versenyeznie, vagy található olyan piaci űrt, ahol védhető stratégiát tud kiépíteni egy vagy néhány nemzeti piacon folytatott versenyben. Az alternatívák *Porter* (2007) szerint a következők:

- széles választékban folytatott globális verseny: a vállalatok világméretű bázison versenyeznek, és egy adott iparágon belül a termékek széles skáláját kínálják,
- globális összpontosítás: a vállalatok kiválasztják az iparág egy részét, ahol előnnyel bírnak, és a globalizációt meghatározó tényezők nem jelentősek,
- összpontosítás egyetlen országra: a vállalatok egy vagy néhány nemzeti piacra koncentrálnak, alacsonyan tartva a költségeiket,
- a megvédett piaci űr: a vállalatok ún. kormányzati védelmet keresnek a versenyelőnyük érdekében.

A globális vállalati *stratégiák értékét* két oldalról célszerű elemezni. Egyfelől összefoglalhatjuk a stratégiák alkalmazásából származó potenciális előnyöket,

másfelől leírhatjuk azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelentenek a stratégiák követése során. A globális stratégiákból származó potenciális előnyöket tömören négy pontban foglalhatjuk össze:

- új fogyasztók szerzése meglévő termékek, szolgáltatások számára,
- hozzáférés alacsony költségű termelési tényezőkhöz,
- az új, alapvető képességek kifejlesztése,
- a meglévő képességek új módon történő hasznosítása.

A globális stratégiák értékét nagymértékben csökkenthetik a gazdasági körülmények és a politikai események (Lasserre, 2007).

Vállalati fenntarthatóság

A *vállalati fenntarthatóság* *Schaltegger* és mások (2006) szerint a fenntarthatóság dimenzióinak integrálása a vállalati stratégiákba és tevékenységekbe. A fenntarthatóság stratégiai követelményeit – gazdasági célok, társadalmi orientáció, környezettudatosság – szem előtt tartó vállalatoknak arra kell felkészülniük, hogy míg a társadalmi és környezeti standardok egyre szigorodnak, addig a vállalat versenyképességének egyik fontos tényezője lesz tevékenységük társadalom- és környezetbarát jellege.

A XX. század utolsó harmadában közvetlenül érzékelhetővé vált, hogy az emberiség tevékenysége alapvetően – és többnyire negatívan – befolyásolja a természeti környezet állapotát. A társadalomnak környezetre gyakorolt hatását azért is fontos a stratégiai elemzések során figyelembe venni, mert világgossá teszi: a fogyasztás nélkülözhetetlen, sőt kellemes része az életnek, a túlzó fogyasztás viszont súlyos veszélyeket rejt. A pazarló fogyasztás nem csupán ön-, hanem közveszélyes is. A jelenleg uralkodó fogyasztói minták – mint ezt *Homer-Dixon* (2004) könyvében kifejti – a környezeti szűkösség kialakulását eredményezik.

A környezeti szűkösség, ahogy a fentebb említett szerző használja a kifejezést, a megújuló erőforrások nem elegendő mennyiségét jelenti. A *megújuló erőforrások szűkösségének* okai rendszerint összetettek. Egy erőforrás kimerülése és leromlása függ az erőforrás fizikai sebezhetőségétől, az erőforrást használó népesség méretétől, valamint attól, hogy a lakosság milyen technológiákat és gyakorlatokat alkalmaz fogyasztási viselkedésében. Ezenkívül az erőforrás-kimerülés és -leromlás együttvéve is csak egyike a környezeti szűkösség három forrásának. A kimerülés és a leromlás a teljes erőforrás-kínálatban csökkenést idéz elő. De a népességnövekedés

és a fogyasztási szokások megváltozása is kiválthatja a nagyobb szűkösseget azáltal, hogy fokozza az erőforrás iránti keresletet. Végül, a strukturális szűkösseget gyakran a javak és a hatalom elosztásában beállt súlyos kiegyensúlyozatlanság hozza létre. Az erőforrás-szűköség elkerülhetetlen folyamat, a mindennapok velejárója. Azonban a szűkössegre lehet más szemmel is tekinteni, felfogható úgy is, mint az intézményi és technológiai változások létrejöttét ösztönző hatás.

Az alapvető és kényszerű stratégiai igazodási pontokkal kapcsolatosan számos vállalat vezetése meggyőződéssel hiszi, hogy minél inkább környezetbaráttá válnak, annál inkább megtépázza versenyképességüket ez a törekvés. Úgy gondolják, hogy a fenntarthatóság biztosítása csak többletköltséggel jár, és nem hoz azonnal anyagi előnyöket. Ez azonban nem felel meg a valóságnak, mivel a fenntarthatóság a szervezeti, a termék- és technológiafejlesztések gazdag forrása, amely egyaránt megmutatkozik az árbevétel és a vállalati eredmény terén is.

A környezet állapotára tekintettel lévő fogyasztás, a fenntarthatóság-orientált vállalkozások és intézmények, a döntéseiket a projektek társadalom- és környezetbarát jellege szerint mérlegelő befektetők térnyerése a hagyományos gazdaság „kizöldüléséhez” vezethet. A „zöld gazdaság” stratégiai alkalmazkodási és ellen-súlyozási lehetőségei az alábbiak:

- az intézményi vásárlások zöldebbé tétele,
- a zöld termékek azonosítása,
- az akadályok leküzdése, a mozgalom kiterjesztése.

Meggyőződésünk, hogy a „zöld gazdaság” kibontakozásának, a megújuló erőforrásokkal való felelős gazdálkodásnak a tendenciája az elkövetkező évtizedekben erősödni fog, és az döntő mértékben befolyásolja a stratégiai menedzsment által alkalmazott modelleket és döntési kritériumokat.

Az IT-alkalmazások

Hálózati gazdaság, e-business, információtechnológia (IT) – ezek a fogalmak foglalkoztatják az új iránt érzékeny, modern koncepciókra fogékony vezetőket napjainkban. Ennek kétségtelen oka, hogy számos, az üzletvitelhez tartozó folyamat, szervezet, viselkedési kultúra megújult, vagy a változás útján halad. Sasvári és mások (2014) kutatási eredményei azt jelzik, hogy a technológia hatása erőteljesebb, de mindenképpen általánosabb hatókörű a vállalati működésre, és ezen keresztül a stratégiára, mint más, korábbi technológiaváltozásé. Mind több vállalat és vezető szembesül azzal a ténnyel, hogy

a stratégiaalkotás szempontjából korábban releváns környezet gyökerestől átalakult, és a fenti fogalmak mentén újraértelmezésre szorul. Csakis az információtechnológia általános stratégiába való integrálásával válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a gazdasági versenynek és együttműködésnek.

Az *e-business törvényszerűségei*, amelyek meghatározzák jövőnk gazdasági folyamatait, Kápolnai és szerzőtársai (2002) munkája alapján a következők:

- megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját,
- megnöveli az üzleti folyamatok sokszoros összekapcsoltságát,
- kibővíti a meglévő elosztási csatornákat,
- megvalósítja az értéklánc újraszervezését,
- képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értéket,
- ugrásszerűen növelheti a termelő- és szolgáltatófolyamat hatékonyságát,
- „áramvonalasíthatja” a beszerzési és ellátási folyamatokat,
- egyedülálló módon segíti a menedzsmentet az egyre bonyolultabb szervezet újraintegrálásában.

Az e-business fő jellegzetességei mellett nem szabad megfeledkeznünk azokról a trendekről, amelyek okai vagy okozatai az elektronikus gazdaság kialakulásának és meghatározzák a fejlődés irányát. Ilyen jelenség a korábban tárgyalt globalizáció, a telekommunikáció és az informatika konvergenciája, a szolgáltatások és a közszolgáltatások szerepének erősödése.

A *legelterjedtebb alkalmazásokat* figyelembe véve a következő fő e-business típusokat azonosíthatjuk:

- on-line marketing,
- e-média,
- e-folyamatok,
- e-együttműködés,
- e-bolt,
- e-vállalat,
- virtuális vállalat.

Azonban ahhoz, hogy virtuális úton a teljes üzletmenet megszervezhető legyen, több feltételnek együttesen kell érvényesülnie. Először is, kiemelkedően fontos a technológiai háttér, továbbá nagyon lényeges előfeltétel a megfelelően kiépült bankrendszer, valamint az elektronikus üzletmenetek jogi szabályozása, illetve felügyelete.

Aligha vitatható, hogy az információtechnológia kihívásai nem hagyják, nem hagyhatják érintetlenül a *stratégiai* gondolkodás tartalmi, módszertani, technikai kereteit. Ezzel kapcsolatosan nem szabad túlreagálni a

jelenlegi „új” körülményeket, de természetesen szükség van új közelítésmódokra vagy *alapelvekre*, amelyek az alábbiakban foglalhatók össze:

- meg kell találni a szervezethez kapcsolódó értékeket,
- integrálni kell az üzletmenetbe az információtechnológiát,
- hangsúlyeltolódásnak kell bekövetkeznie a gyors megvalósítás irányába,
- iparág-specifikus szakértelemre van szükség,
- fogyasztóorientáltak kell lenni,
- ki kell alakítani a stratégiai vezetési kompetenciákat.

Ezen alapelvek gyakorlati alkalmazása mellett kell a vállalatnak általános stratégiájában megfogalmaznia az IT-fejlesztéssel kapcsolatos céljait és módszereit.

A munkaerő-diverzitás

A múlt század végén a tipikus vállalkozás a Föld sok pontján rendelkezett termelő- és/vagy szolgáltatóegységgel, amelyekben eltérő kultúrákban és civilizációkban felnövekedett emberek dolgoztak együtt; addig napjainkban a csapatban – néha összezárva, gyakran azonban a világ távoli pontjain számítógép előtt ülve – sokféle végzettségű embereknek kell közösen problémákat megoldaniuk többnyire kiélezett helyzetekben és szorító határidők között (Reich, 2002). Mindez arra utal, hogy a legtöbb munkahelyen a munkaerő diverzitása, változatossága egyre inkább kiszélesedett. A munkaerőpiacon pedig a munkavállalók tömegével találkozhatunk. A munkavállalók között azonban különbséget kell tenni aszerint, hogy a dolgozók milyen célokat kívánnak elérni, a kitűzött célokat milyen munkaformában akarják teljesíteni és milyen személyes készségek, képességek birtokában tudják azokat megvalósítani.

A *dolgozók igényei és törekvései* tehát számottevően eltérőek lettek. Van, akit az önmegvalósítás vezet, van, aki számára a megbecsülés a fontos, míg sokakat – mint régen – elsősorban a pénz érdekel. Van, aki gyakran szeretne váltani, és szabadidejét hajlandó munkára cserélni. Mások ezzel szemben a stabilitást értékelik magasra, és a több szabadidőt választanák. Az együtt dolgozók vagyoni helyzete, és ebből fakadóan foglalkoztatási igényük is, alapvetően eltérő lehet.

A munkaerő-diverzitás vizsgálata során fontos annak meghatározása, hogy a munkavállalók milyen *foglalkoztatási formában* vannak jelen az egyes vállalatoknál. A hagyományos foglalkoztatást kedvelők mellett ugyanis fokozatosan megnőtt a részmunkaidőt, az otthoni és távmunkát, a rugalmas munkaidőt, a több

szabadságot, vagy éppen ellenkezőleg, a minél több munkát igénylők száma. A munkahelyen nő a *szerepe* a megváltozott képességűeknek, a nyugdíj után tovább dolgozóknak, a bevándorlóknak és az ideiglenesen munkát vállalóknak.

Mindez azt eredményezi, hogy a legtöbb munkahelyen a munkavállalók között nagyobb lesz a *különbség* a kultúrában, a motivációban, a képzettségben, és ami ezzel együtt jár: a döntéshozatali hajlandóságban, a teljesítményigényben, a kockázatvállalási készségben, a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódásban. Ezek a különbségek számos egyéni tényezőre, illetve társadalmi hatásokra vezethetők vissza.

A változások – és a részben ezekhez kapcsolódó, ezek által kiváltott további trendek – alapvetően új helyzetet teremtettek a szervezetek számára, amelyek újszerű követelményeket támasztanak a vállalatok tevékenységei, a stratégiai szakemberek munkája iránt.

Etikai kompetenciák

A vállalatok sokarcú képződmények, melyek nemcsak pozitív, hanem sokszor negatív hatással vannak a széles értelemben vett lokális és globális környezetükre (Epstein, 2006). Ez felveti az etikai felelősségüket is, amelynek felvállalása sajátos etikai kompetenciák kifejlesztését igényli. Etikailag azokat a vállalatokat tekinthetjük kompetensnek, amelyek egyrészt felvállalják a működésükkel járó széles értelemben vett felelősséget, amely túlmutat a gazdasági felelősségen, és integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat is, másrészt képesek a működési stratégiájukba, struktúrájukba és kultúrájukba olyan elemeket bevonni, amelyek lehetővé teszik a felvállalt széles értelmű felelősség gyakorlatban való megjelenését. Ebből a definícióból következően az *etikai kompetencia* az alábbi *tartalmi elemeket* foglalja magában: Vállalati társadalmi felelősség, ami elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a szociális elvárások és a környezeti igények közötti egyensúlyt azzal, hogy az üzleti stratégiába integrálja azokat. A fenntarthatósági vállalati stratégia, amely a vállalati alapértékekre épülve, a vállalati érintettekkel kommunikálva tartalmazza a fenntarthatósági stratégiai célokat és az azok megvalósításához szükséges akciókat. Az etikai intézmények és az etikus vállalati kultúra, amelyek az etikus stratégiához igazodó strukturális és kulturális hátteret biztosítják.

A vállalat dolgozóinak munkájuk során a munkavállalói szerződésben foglaltakon túl a vállalat etikai normáit is figyelembe kell venniük. A legáltalánosabb etikai normák a következők:

- etikus üzleti gyakorlat,
- jogszabályok, szerződések betartása,
- üzleti szokások figyelembevétele,
- a gazdasági verseny korlátozásának tilalma,
- a szakmai követelményeknek való megfelelés elve,
- a társadalom érdekeinek szem előtt tartása.

Főleg az ezeknek az elvárásoknak való megfelelés járul hozzá az *etikai normák fontosságának* tudatosításhoz, és ennek révén az etikus vállalati kultúra megteremtéséhez és fejlesztéséhez. Ebben különösen nagy szerepe van a vezetőknek, akiknek tisztában kell lenniük azzal, hogy magatartásuk példaképpül szolgál beosztottjaik számára, valamint azzal, hogy a vezetői kompetenciák közé az etikai kompetenciák is beletartoznak (Szegedi, 2011).

Természetesen nem egyszerű a fenti alapelveknek a mindennapi gyakorlatba történő integrálása. A folyamat, amely során a valódi pozitív hatás érhető el, további szélesebb értelemben vett *követelményeket* támaszt a dolgozókkal szemben, például:

- elkötelezettség a vállalat céljai iránt,
- aktív részvétel a társaság működésének javításában,
- lojalitás a társasághoz a belső információk, bizalmas adatok és az üzleti titkok megőrzésében,
- a társaság vagyonának, eszközeinek óvása és megőrzése,
- a pszichikai vagy testi agresszió tilalma.

Az etikus vállalat fenntartásához nem elégséges etikai döntéseket hozni, programokat megtervezni, hanem azok megvalósítását folyamatosan ellenőrizni kell, és szükség esetén intézkedéseket kell tenni a pozitív irányba való változásért.

A kutatás célja és koncepcionális modellje

A kutatás alapvető célja, hogy a korábbi tanulmányunk (Fülöp – Pelczné, 2009) következtetéseit összehasonlítsuk a jelenlegi felmérésünk eredményeivel.

Azt vizsgáltuk, hogy a gazdasági globalizációból, vállalati fenntarthatóságból, IT-alkalmazásokból, munkaerő-diverzitásból és az etikai kompetenciák szerepének növekedéséből, mint korunk kikerülhetetlen tendenciáiból fakadó hatások hogyan érintik a magyarországi nagyvállalatokat, hogyan viselik el az ebből az öt, egymással összefüggő trendből fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségeik vannak e kihívásokra.

Pontosabban szólva: a kutatás a következő két fő kérdésre kíván választ adni:

1. Helyzetkép – Milyen formában és mértékben változott meg 2009-hez képest a magyarországi nagyvállalatok felkészültsége a jelenlegi stratégiai kihívásokra?
2. Várható változások – Hogyan változtak meg a stratégiai irányok és válaszlehetőségek az elmúlt öt év folyamán?

A fenti kérdések részletes megválaszolását segíti elő a kutatás koncepcionális modellje.

A jelenlegi stratégiai kihívások kutatásának logikai modellje a vállalati stratégiák újraformálásának kulcsfontosságú tényezőit igyekszik figyelembe venni, és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést, illetve az elemzést.

Az 1. ábrán bemutatott modell azzal a feltételezéssel él, hogy a vállalati stratégiák irányváltását öt fontos, egymással szoros kapcsolatban álló tényezőköteg határozza meg. A globalizáció hatásai között legjelentősebb a termelési tényezők globalizációja. Ez egyrészt sajátos stratégiai kérdéseket vet fel, másrészt általánosan alkalmazható stratégiai alternatívákat eredményezett, miközben a globális vállalatok működését egyszerre jellemzi a világméretű versenyzés és együttműködés.

A vállalati folyamatok megvalósítását ma már erőteljesen befolyásolja a vállalati fenntarthatóságnak való megfelelés. A negatív következmények csökkentésére a szervezetek egyre szélesebb körben keresik a stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségeket.

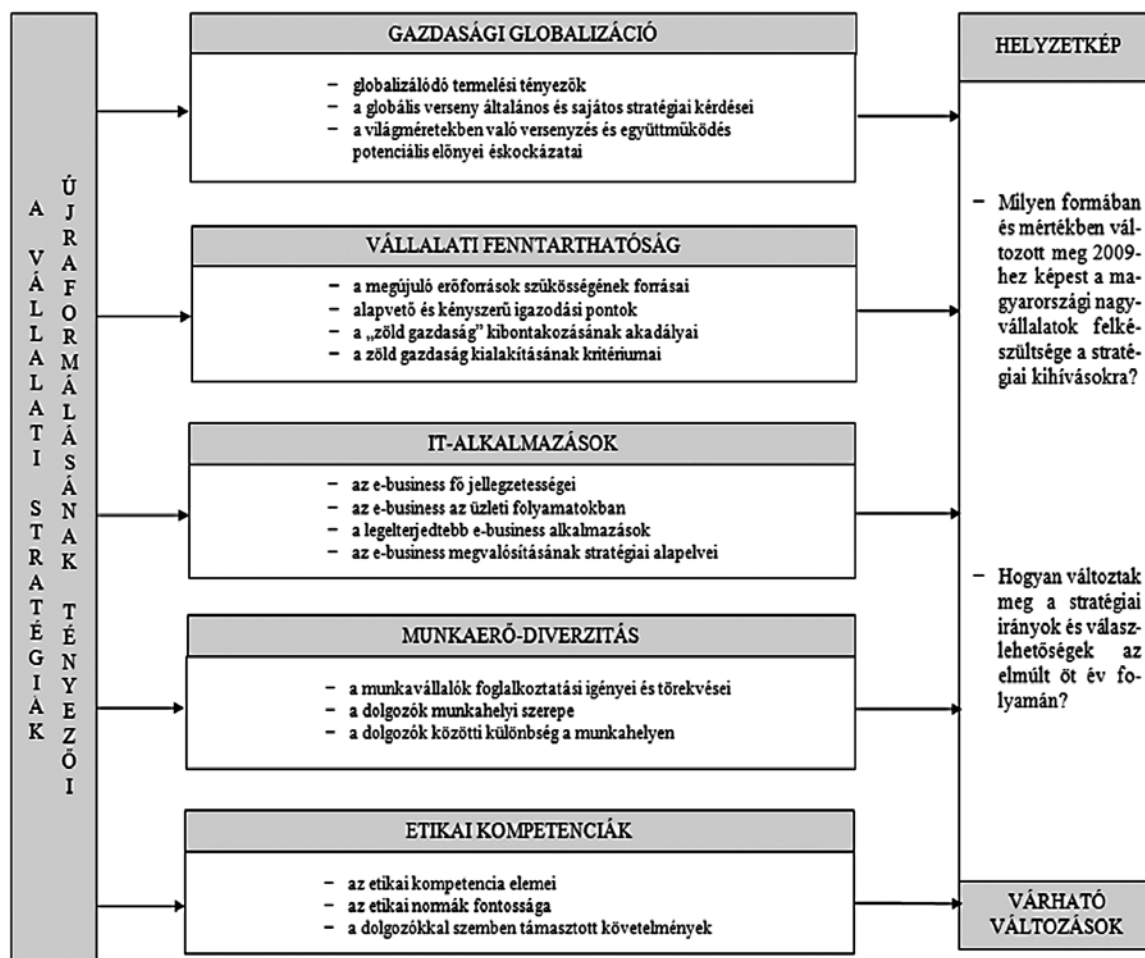
A vállalatok mozgásterét jelentősen kibővítették a gyakori IT-alkalmazások, amelyek megváltoztatták a hagyományos gazdaság törvényszerűségeit. A jelenlegi körülmények azonban új stratégiai közelítésmódot tesznek szükségessé.

A stratégia meghatározásának további kiindulópontja a mind jobban kiéleződő munkaerő-diverzitás. Ez leginkább úgy jött létre, hogy módosultak a munkavállalók foglalkoztatási igényei és megváltozott a dolgozók munkahelyi szerepe.

A vállalati stratégiát a mindennapi gyakorlatban egyre jobban befolyásolja az adekvát etikai kompetenciák fejlesztése.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a stratégiai irányváltozások, válaszlehetőségek (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggérendszernek vélhetően vannak további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók. A vállalati stratégiák újraformálásának a folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan ezt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

Az empirikus vizsgálat koncepcionális modellje: a vállalati stratégiák újraformálásának tényezői



A kutatási módszer és a mintavétel

A vonatkozó statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy a jelenlegi stratégiai kihívásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk. A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a standardizált kérdések válaszlehetőségeit, de helyt ad a válaszok részletesebb kifejtésének is, az anonimitást biztosítva. Mivel a kutatás fő célja a 2009-es helyzettel való összehasonlítás, a kérdőívek tartalmának meghatározásakor figyelembe lehetett venni a korábbi vizsgálat kérdéseit. Ily módon vált lehetővé az eredmények időbeli összehasonlító értékelése.

1. Gazdasági globalizáció – a globális verseny és együttműködés jelenlegi elemei
2. Vállalati fenntarthatóság – a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai és kiküszöbölésének jelenlegi lehetőségei

3. IT-alkalmazások – a hálózati gazdaság jelenlegi törvényszerűségei, közelítési módjai
4. Munkaerő-diverzitás – a dolgozók jelenlegi foglalkoztatási igényei és munkahelyi szerepe
5. Etikai kompetenciák – etikai kompetenciák tartalmi elemei és az etikai normák fontossága

A nyolcoldalas felsővezetői kérdőív négy részből áll:

Az összehasonlító vizsgálat mintájában csak nagyvállalatok szerepelnek. A vállalatok kiválasztására most is az ágazati hovatartozás, a földrajzi elhelyezkedés, a tulajdonosi szerkezet és a tőkebefektetés formája szerinti reprezentációt biztosítva a HVG TOP 500-as, 2014-es listája alapján került sor. Az 500 legnagyobb árbevételű hazai cég listájának – amely pénzügyi adatokat nem tartalmaz – első 50 helyezettjéből ugyanazokat a cégeket kértük fel, mint korábban is, és 23 értékelhető kérdőívet kaptunk vissza. E vállalatok között van például a:

2. ábra

1. MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
2. Magyar Telekom Távközlési Zrt.
3. Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt.
4. GE Hungary Zrt.
5. Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.
6. JABIL Circuit Hungary Kft.
7. METRO Kereskedelmi Kft.
8. Flextronics Hungary Kft.
9. Magyar Államvasutak Zrt.
10. Robert Bosch Power Tools Kft. stb.

Ez a vállalati kör aktívan jelen van a külföldi piacokon, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire az üzleti világ kihívásai közvetlenebb befolyást gyakorolnak. A kérdőívet valamennyi mintában szereplő vállalat stratégiai vezetője töltötte ki.

Az elemzés eredményei

Az empirikus felmérés eredményeit a gazdasági globalizációval, vállalati fenntarthatósággal, IT-alkalmazásokkal, munkaerődiverzitással és az etikai kompetenciákkal kapcsolatosan értékeltük. Összehasonlítottuk a 2009-es és a 2014-es eredményeket, hogy megállapítsuk a két időszak közti stratégiai tendenciák változását, és azok összefüggéseit.

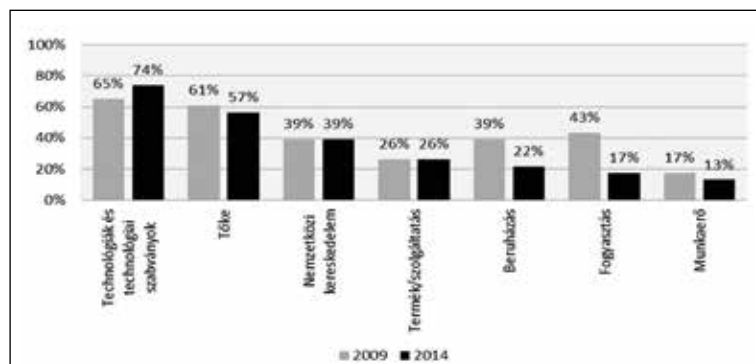
Gazdasági globalizáció

Amellett, hogy a termelési tényezők globalizálódása általános jelenség, az egyes tényezők globalizálásának gyorsaságában jelentős különbségek mutathatók ki.

A hazai cégek 74 és 57%-a érzelmi úgy 2014-ben, hogy a termelési tényezők közül a gépi technológia és a pénztőke vált nemzetközivé a leggyorsabban, addig 2009-ben ez az arány 61 és 65% volt (2.1. ábra). Ez vélhetően a technológiai színvonal nagymértékű változásának, valamint a nagyfokú gépészettségnek köszönhető. Ezzel szemben a munkaerő és a termékek/szolgáltatások globalizálódtak a legkisebb ütemben, állítja ezt a válaszadók 87 és 83%-a, ami megfelel a korábbi tendenciának (83, illetve 74%). Ez arra utal, hogy a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állománya még mindig kevésbé

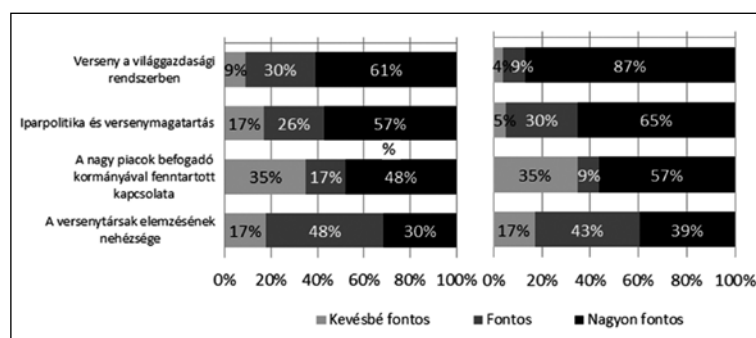
Gazdasági globalizáció

Mely tényezők globalizálódtak a leggyorsabban?



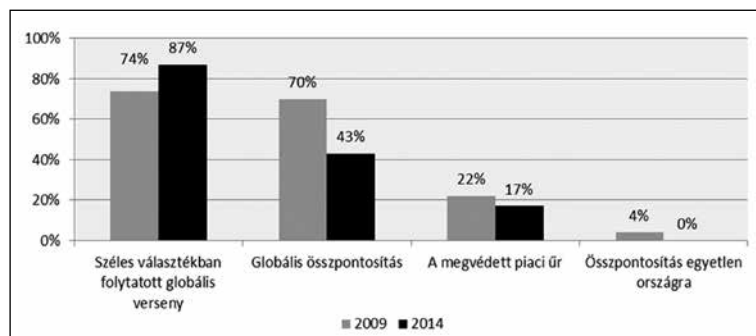
2.2. ábra

Mik a globális verseny sajátos stratégiai kérdései?



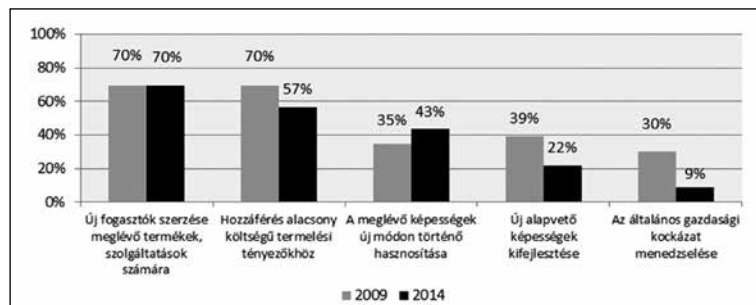
2.3. ábra

Melyek a globális verseny általános stratégiai változatai?



2.4. ábra

Milyen potenciális előnyökkel jár a világmértékben való versengés és együttműködés?



vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban, és az itt előállított termékek/szolgáltatások sem váltak meghatározó globális márkákká.

A mintában szereplő vállalatok 61%-a (2009-ben 87%-a) tartja nagyon fontosnak a világgazdasági rendszerben való versenyzés sajátos stratégiai kérdéseinek a megoldását, a piaci pozíciók, a létesítmények és beruházások összehangolt, világméretű megvalósítását (2.2. *ábra*). Kétségtelen, hogy még ez a legjelentősebb tényező, de már kevésbé értékeli nagyon fontosnak. Ugyanakkor a vállalatok több mint a fele, 57%-uk (ami 8%-kal kevesebb, mint 2009-ben) nyilatkozott úgy, hogy a stratégiai tényezők között az iparpolitika és a versenyszabályozás nagyon lényeges számukra. Következésképpen magas szintű tájékozottságra van szükségük politikai kérdésekben, mivel a befogadó országok kormányának iparpolitikája átalakíthatja a vállalatok céljait, és sokféleképpen befolyásolhatja a globális versenyzésben elért pozíciójukat. Nincs változás abban, hogy a cégek 35%-ának kevésbé fontos a nagy piacok befogadó kormányával fenntartott kapcsolat, és ez megnehezíti helyzetük megvédését azokon a fő piacokon, amelyek befolyásolhatják képességüket globális stratégiájuk realizálásában.

A stratégiai változatok alkalmazásában a legjelentősebb változás, hogy 2014-ben közel kétszer annyi vállalat választotta a globális versenyt a globális összpontosítással szemben, azonban 2009-ben ez az arány azonos volt. Az általánosan alkalmazható stratégiák közül a hazai cégek 87%-a (2009-ben 74%-a) a széles választékban folytatott globális versenyben látja a sikerét (2.3. *ábra*). Ez a stratégia arra irányul, hogy a vállalat az iparág teljes termékválasztékával kiaknázza a globális versenyelőny nyújtotta lehetőségeket termékeinek megkülönböztetésére és a globális alacsony költség pozícióba kerülés érdekében. A globális összpontosításra a megkérdezett cégek 43%-a (ami 27%-kal alacsonyabb, mint 2009-ben) választotta azt az iparági szegmenst, ahol a globális versenyzés akadályai csekélyek, és a vállalatnak a szegmensben megszerzett pozíciója megvédhető a széles termékválasztékkal globális versenyt folytató vállalatok betörésétől. Az egyetlen országra való összpontosításra 2014-ben egy vállalat sem törekszik, mivel a vállalatok számára egyetlen piac megszerzése nem feltétlenül elégséges a kielégítő vállalati működés fenntartásához.

A legegységesebb gazdaságossági előny, amely egy céget globális stratégia követésére ösztönözhet, egyrészt az, hogy a vállalat így a meglévő termékeivel és szolgáltatásaival potenciális új fogyasztókat érhet el (változatlanul 70%), ami közvetlenül növelheti az cég bevételét; másrészt az, hogy hozzáférhet alacsony költsé-

ségű termelési tényezőkhöz (a korábbi 70 helyett 57%) – olcsó nyersanyag, alacsony költségű munkaerő, új technológia (2.4. *ábra*). A harmadik legfontosabb motíváció 2014-ben a meglévő képességek új módon történő hasznosítása (43%), annak ellenére, hogy 2009-ben az új képességek kifejlesztése volt a hangsúlyosabb.

Vállalati fenntarthatóság

A vállalati fenntarthatóság empirikus vizsgálatának eredményeit a 3. *ábrán* közölt statisztika alapján elemeztük.

A megújulóerőforrás-szűkösség, mint a mezőgazdasági termőterületek, az erdők, a folyók vize szűkössége kialakulásának három fő okát, az összehasonlító vizsgálatban részt vevő vállalatok egymástól nagymértékben eltérő súlyozással értékelték: kínálati szűkösség – a megújuló erőforrások minőségi és mennyiségi csökkenése, 26% (2009-ben 48%). A strukturális szűkösség – az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés (43%) és a keresleti szűkösség – népességnövekedés, a fogyasztói szokások megváltozása (43%) viszont nem változott jelentősen 2009-hez képest (3.1. *ábra*). A kínálati szűkösség változásának hátterében az lehet, hogy az utóbbi évek kutatás-fejlesztésének középpontjában világszerte a megújuló erőforrások bővítése áll. Ugyanakkor a szűkösség három forrását nem célszerű egymástól függetlenül tárgyalni, mivel a kínálati, a keresleti és a szerkezeti szűkösségek rendkívül veszélyes módon lépnek egymással kölcsönhatásba és erősítik egymást.

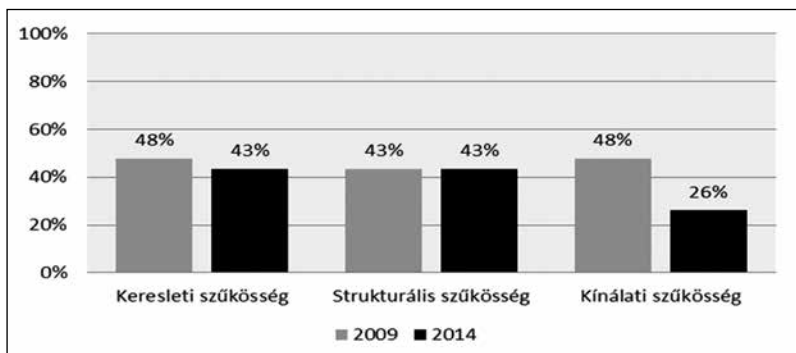
Az alapvető kényszerű stratégiai alkalmazkodási lehetőségeket számba véve a vállalatok 61%-a az intézményi megoldások zöldebbé tételében (környezeti igények támasztása a szállítókkal szemben) látja jelenleg a megoldást (3.2. *ábra*). Míg a zöld termékek azonosítását (környezetvédelmi címkézés) a vezetők 43%-a preferálja, ami az alkalmazkodási lehetőségek fontossági sorrendjének változását jelzi. Kedvező azonban, hogy a „zöld mozgalom” kiterjesztésének lehetőségét (explicit írásbeli irányelvek vagy törvények bevezetése) a menedzserek korábbi 30%-a helyett 39%-a jelölte meg. Új igazodási pont az önkéntes minősítési és minőségbiztosítási rendszerek használata (39%), aminek aránya a jövőben várhatóan tovább nő. Ezek már a vállalati stratégiák gondolkodásmódjának pozitív irányváltozást jelzik, amelyek jelentős befolyással lehetnek a közeljövő gyakorlati erőfeszítéseire.

A zöld gazdaság kiépítésének kritériumait – ami a felmérés új területe – a válaszadók úgy értékelték, hogy a helyi erőforrások hasznosításának elsőbbsége, valamint a stabilitás és a sokféleség megőrzésének biztosítása azonos mértékben (70-70%) jelenik meg a saját

Vállalati fenntarthatóság

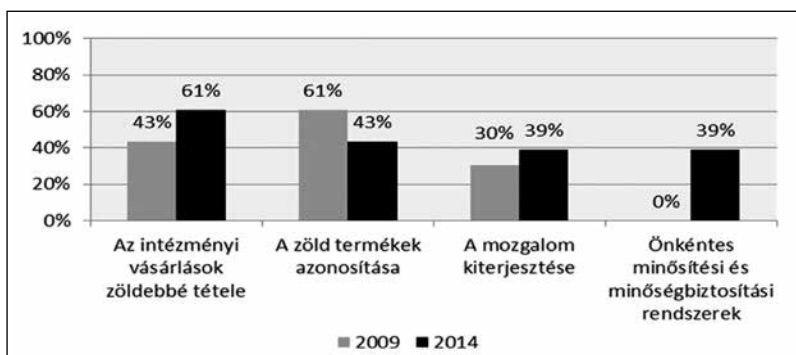
3. ábra

Melyek a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai?



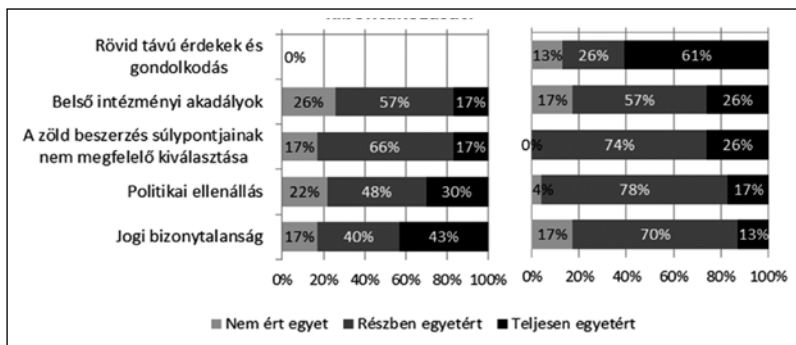
3.1. ábra

Melyek az alapvető és kényszerű igazodási pontok?



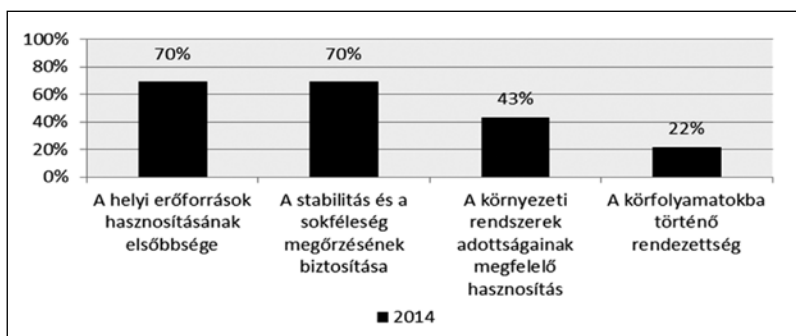
3.2. ábra

Mely akadályok gátolják a zöld gazdaság kibontakozását?



3.3. ábra

Melyek a zöld gazdaság kiépítésének alapvető kritériumai?



3.3. ábra

vállalatuknál. Ebből kiderül, hogy a helyi erőforrások hasznosítása fontos, mert hogyan lehetne kialakítani a zöld gazdaságot, ha nem azt használják fel a vállalatok, ami a legkönnyebben rendelkezésükre áll, annak ellenére, hogy a vállalati költségeket jelentősen meg is emelheti a helyi beszerzés. A sokféleség megőrzése szintén célja a vállalatoknak, vagyis hogy minél szélesebb körű természeti erőforrásokat használva megőrizzék ezzel a biodiverzitást, valamint a termékportfóliójuk változatosságát. Sajnálatos, hogy a megkérdezett vállalatoknak csak a 22%-a törekszik a tevékenységeik fenntartható körfolyamatokba történő rendezettségére.

A „zöld gazdaság” kibontakozásának akadályait a vállalatok a következő tényezőkkel magyarázzák. 2009-hez képest új gátló tényezőként jelent meg a rövid távú érdekek és gondolkodás, amivel a válaszadók 61%-a teljes mértékben egyetért (3.3. ábra). 2014-ben majdnem minden vállalat érezte úgy, hogy a zöld beszerzés súlypontjainak nem megfelelő kiválasztása és a politikai ellenállás hátráltatja a zöld gazdaság kiszélesítését. A megkérdezett vezetők 13%-a teljes mértékben és 70%-a részben egyetért azzal, hogy a jogi bizonytalanság (a szabályok kizárhatják a környezeti szempontból előnyösebb termékeket) gátló tényező, a 2009-es magas 43, illetve 40%-hoz képest. Ez annak köszönhető, hogy a korábbi kétértelmű jogszabályok egyszerűsödtek. További probléma még – 83%-os legalább részbeni egyetértéssel (2009-ben 74%) – a belső intézményi akadályok létezése (pontos célok és elszámolási rendszer hiánya). Ezeket az akadályokat a cégek csak ez irányú tudatos és szisztematikus tevékenységükkel háríthatják el hosszú évek alatt.

IT-alkalmazások

Az érintett vállalatok túlnyomó része, 70%-a teljes mértékben most is egyetért azzal az állítással, miszerint az e-business egyik fő jellegzetessége, hogy kibővíti a meglévő elosztási csatornákat (4.1. ábra). Dinamikusán nőtt (2014-ben 57%, 2009-

ben 35%) a megkérdezettek véleményének aránya a tekintetben, hogy az e-business egyértelműen megnöveli az üzleti folyamatok sokszoros összekapcsoltságát. A fő hatásainak értékelése során 2014-ben közel azonos számú cég vezetője értett teljesen egyet az-
 zal, hogy az e-business csökkenti az információval kapcsolatos költségeket (52%), képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értékeket (48%) és megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját (48%). Ezek az állítások azt tükrözik, hogy az internet csökkenő költségek mellett rendkívül jól alkalmazható eszközt kínál a vállalati folyamatok és rendszerek működésének gyorsítására, valamint a fogyasztó egyedi igényeihez jobban illeszkedő minőség, ár és stílus kialakítására.

Ezzel szemben megoszlik a vállalatok véleménye (35-35% teljesen egyetért, 13-9% nem ért egyet) a tekintetben, hogy az e-business „áramvonalasítja” a beszerzési és ellátási folyamatokat, illetve érdemben hozzájárul a hozzáadott érték termelését megvalósító értéklánc újraszervezéséhez. Csupán a megkérdezettek 13%-a állítja határozottan, hogy az e-business alkalmazások ugrásszerűen megnövelik a termelő- és szolgáltatófolyamatok hatékonyságát. Ez annak tulajdonítható, hogy az internetre alapozott elemzési és kapcsolatszervezési módszerek nem minden szervezetet tesznek képessé arra, hogy megszüntessék az indokolatlan költségeket, kiküszöböljék az alacsony hatékonyságú szervezeti, technológiai szakaszokat és lépéseket.

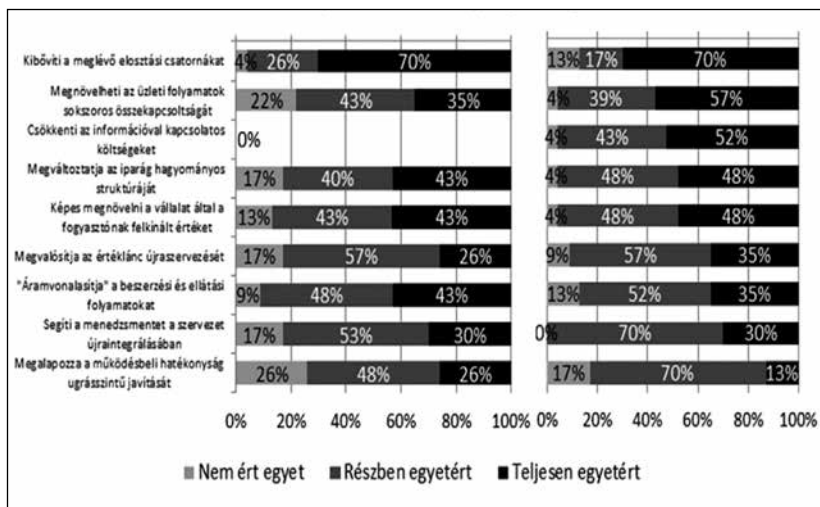
A felvételi minta vállalatainak döntő többsége (74%) vélekedik úgy – hasonlóan a 2009-es felmérés eredményeihez –, hogy a legelterjedtebb e-business alkalmazás az on-line marketing, amit jelentősen kisebb arányban az e-bolt (61%) és az e-beszerzés (61%) követ (4.2. ábra). Ez érthető is, mivel az e-business megoldásoknak sok, részben egymásra épülő változata terjedt el. Az on-line marketinget szokás az e-business alapszintjének is tekinteni, a leg-

4. ábra

IT-alkalmazások

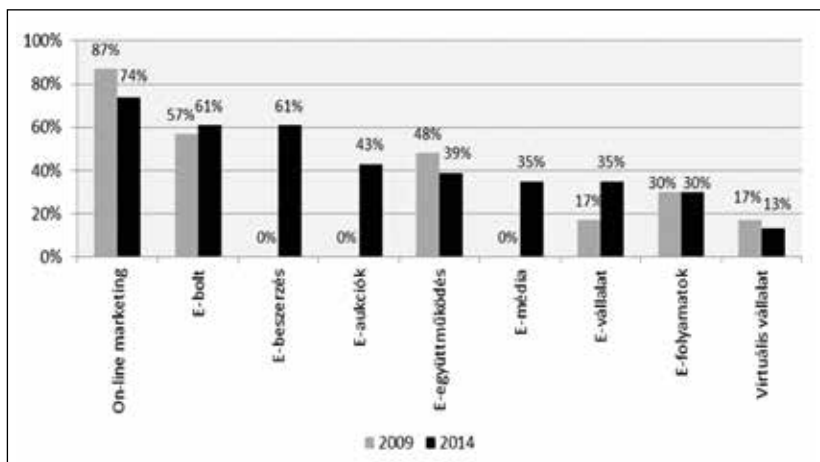
4.1. ábra

Melyek az e-business fő jellegzetességei?



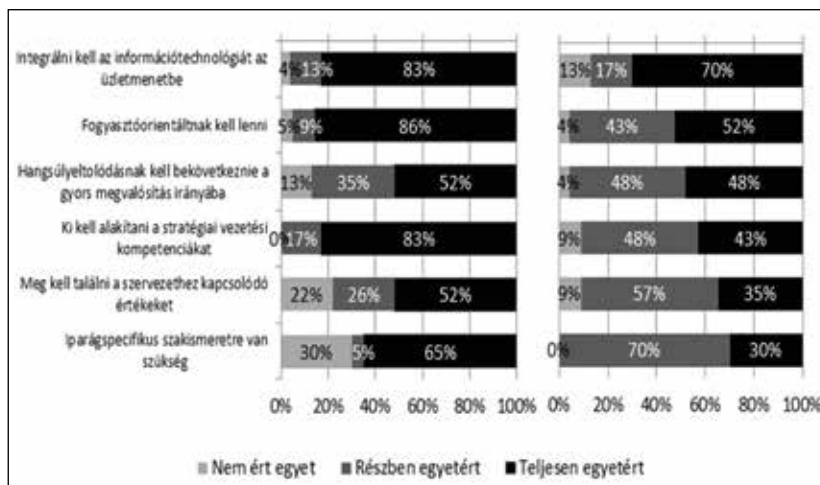
4.2. ábra

Melyek a legelterjedtebb e-business alkalmazások?



4.3. ábra

Melyek az e-business megvalósításának stratégiai alapelvei?



VEZETÉSTUDOMÁNY

több vállalatnál ez elvárás a versenyben maradáshoz, és a pozíció javítása az e-bolt (végtermék-értékesítés) vagy az e-beszerzés felé való nyitással érhető el.

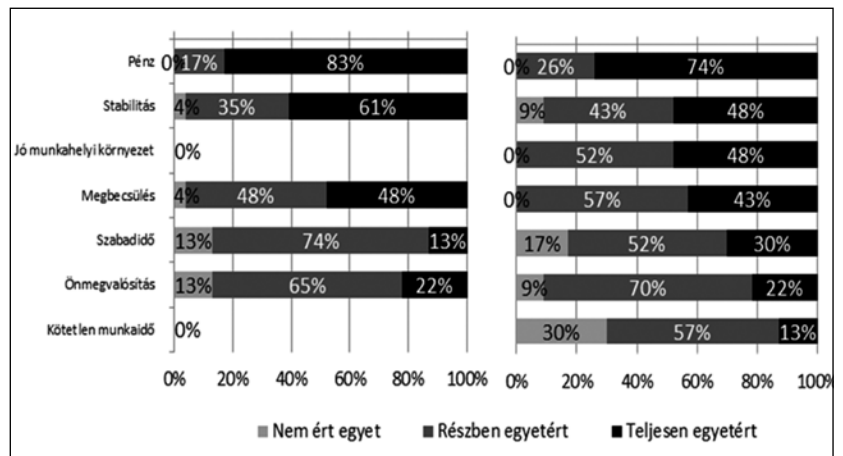
A 4.3. ábra szerint az e-business megvalósításának legfontosabb alapelvei között jelentős átrendeződés zajlott le. A vállalatok napjainkban kiemelkedően fontosnak tartják, 48%-ban (2009-ben 52%) a gyors megvalósítás irányába történő hangsúlyeltolódást, 52%-ban (2009-ben 86%) a fogyasztóorientált-ságot és 70%-ban (2009-ben 83%) az információtechnológia üzletmenetbe való integrálását. Mindezekhez stratégiaalkotási keretek és eszközök kellenek. De a fő kérdés valójában nem is ez. A sikerhez vezető kulcs ugyanis az energikus célokban és a bölcs akciókban található. Ezek révén kezdheti el a szervezet a stratégiai hatású internetképeségeket arra használni, hogy egyedi erőforrásokat építsen, amelyekkel egyedülálló versenypozícióra tehet szert. A stratégiai alapelvek meghatározása során nincs olyan vállalatvezető, aki az ipárgspecifikus szakértelmet ne tartaná fontosnak. Nem is képzelhető ez el különösen azon iparágakban, ahol a termék, a szolgáltatás és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

5. ábra

Munkaerő-diverzitás

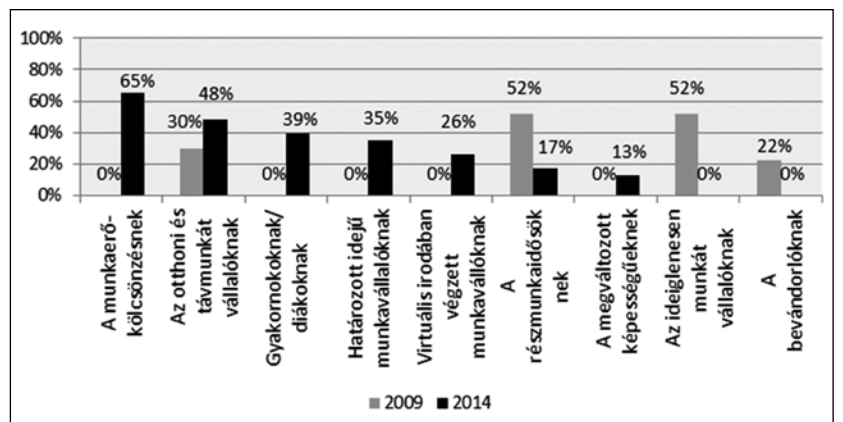
5.1. ábra

Mik a dolgozók foglalkoztatási igényei és törekvései?



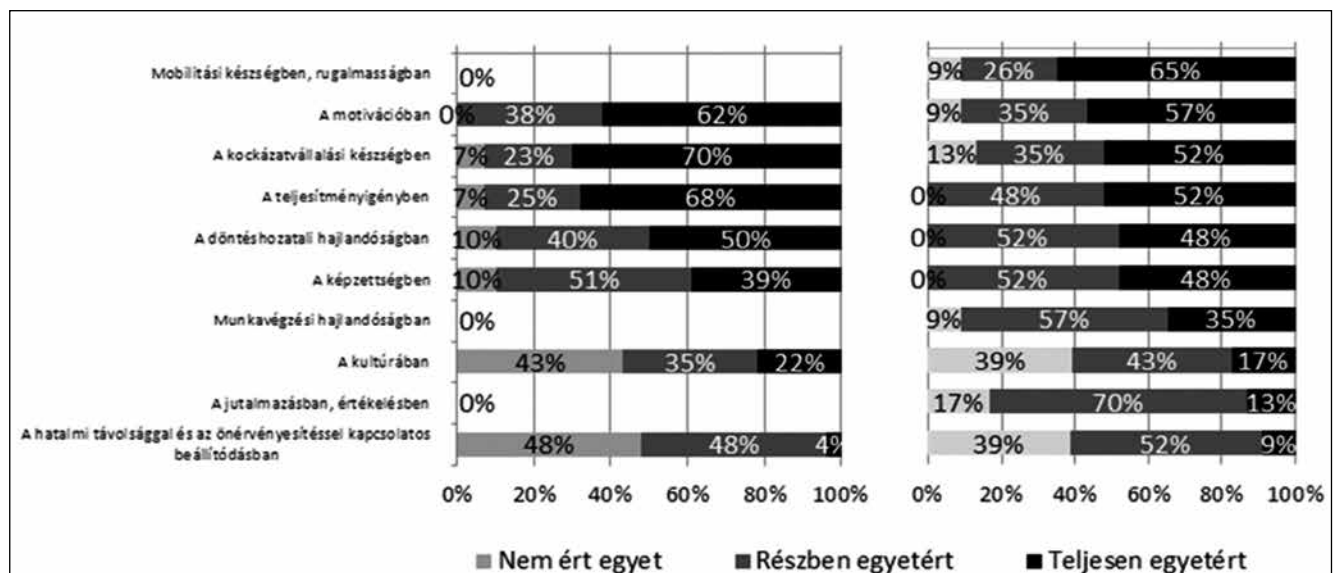
5.2. ábra

Kinek nő a szerepe a munkahelyen?



4.3. ábra

Miben nagyobb a különbség a munkavállalók között a munkahelyen?



Munkaerő-diverzitás

A magyarországi dolgozók munkavállalási motivációinak és foglalkoztatási igényeinek változása a felmérésünk alapján napjainkban így jellemezhető: a vállalatvezetők 74%-ának teljes egyetértésében a kereset, a pénz dominál (5.1. ábra), a válaszadók 48, illetve 43%-a fogadta el feltétel nélkül azt, hogy a dolgozók legfőbb törekvése a stabil munkahely szerzése, a jó munkahelyi környezet, valamint az általuk végzett munka megbecsülése. Öt év elteltével kevesebben (4%-kal) tudnak csak azonosulni a több szabadidő biztosításának céljával, viszont többen (4%-kal) igénylik az önmegvalósítás lehetőségét. A munkaerő jelenlegi foglalkoztatási igényei és törekvései új kihívást jelentenek a munkaerő-gazdálkodás számára, ami több szervezeti szintet és sok tevékenységi területet érint. Érdekes, hogy az összes tényező közül a kötetlen munkaidő motiválja legkevésbé (30%) a munkavállalókat.

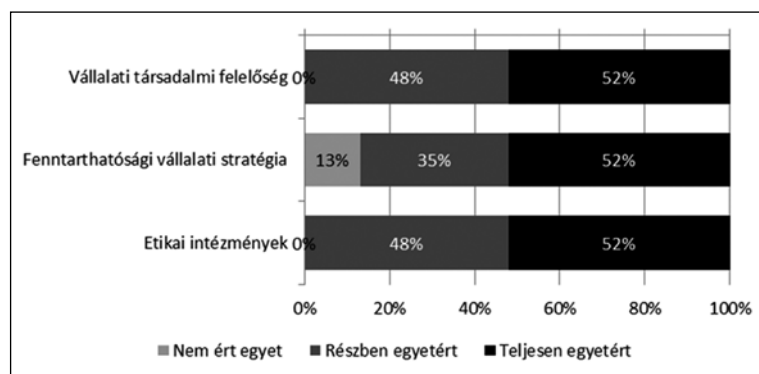
A dolgozók munkahelyi szerepében 2014-re jelentős változások mentek végbe. A 2009-es kutatásunk szerint a részmunkaidős, valamint az ideiglenes munkát vállalók aránya volt a meghatározó a vállalatok életében, ezzel szemben ma a munkaerő-kölcsönzés

(65%), az otthoni és távmunkát vállalók (48%), továbbá a gyakornokok (39%) és a határozott idejű munkavállalók (35%) száma a domináns (5.2. ábra). Ezt a tendenciát röviden úgy lehet jellemezni, hogy folyamatosan az atipikus munkaerő válik tipikussá. Ez azt vonja maga után például a munkaerő-kölcsönzés esetében, hogy erőforrást szabadít fel és csökkenti a költségeket. A gyakornokok foglalkoztatásánál is a vállalati költségcsökkentés a fő szempont, mivel a diákok végzik el a korábban részmunkaidősök vagy az ideiglenes munkavállalók feladatait, természetesen alacsonyabb bérezés ellenében. A dolgozók közötti különbség a munkahelyen a mobilitási készségben és rugalmasságban mint új tényezőben jelenik meg a legszembetűnőbben (65%). Emellett hasonlóan a korábbi felméréshez, kimagasló arányban még a motiváció (57%), a kockázatvállalási készség (52%) és a teljesítményigény (52%) eltérését jelezték a válaszadók teljes mértékű egyetértéssel (5.3. ábra). A vállalatok 39-39%-a viszont nem ért egyet azzal a megállapítással, hogy a munkaerő-diverzitás a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódás különbségében, valamint a kulturális eltérésekben fejeződik ki. Tehát a hazai vállalatok munkaerő-állományára még kevésbé jellemző, de már javuló tendenciát

6. ábra mutat (9%) a globalizáció egyik fontos sajátossága, az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közös tevékenysége.

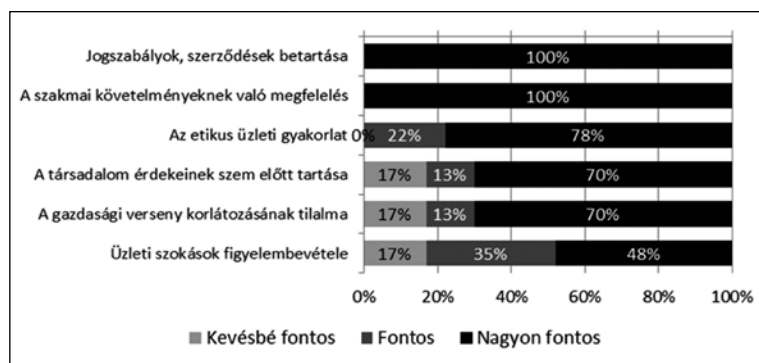
Etikai kompetenciák

Melyek az etikai kompetencia elemei?



6.1. ábra

Mely etikai norma fontos a vállalat számára?



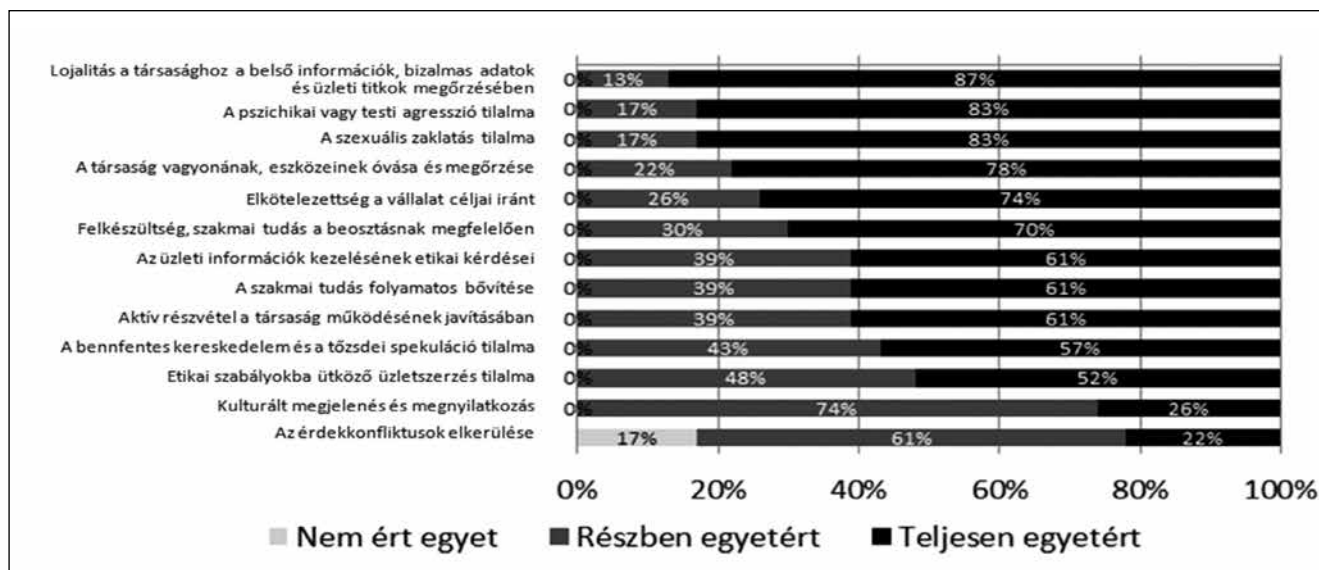
Etikai kompetenciák

Az elemzésünket a vállalati stratégiaalkotást befolyásoló etikai kompetenciák, mint új tendencia kiértékelésével zárjuk.

Manapság az etikai kompetencia elemeit: az etikai intézményeket, az etikus vállalati kultúrát és a fenntarthatósági vállalati stratégiát, a vállalat társadalmi felelősségét azonos arányban (52%) ítélik meg az interjúalanyok teljes egyetértéssel, ami a kölcsönös függőségük okán nem is meglepő. A válaszadók 13%-a (6.1. ábra) egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a fenntarthatósági vállalati stratégia a vállalati alapelvekre épülve, a vállalati érintettekkel kommunikálva tartalmazza a fenntarthatósági célokat és az azok megvalósításához szükséges akciókat feltehetően azért, mert a stratégiai célokat nem tudják operatív szintre lebontani.

Az etikai normák fontosságának megítélése során valamennyi megkérdezett vezető (6.2. ábra) egybehangzóan állítja, hogy a szakmai követelményeknek való megfelelés

Melyek a dolgozóval szemben támasztott követelmények?



és a jogszabályok, szerződések betartása a két legfontosabb erény, annál is inkább, mivel a szabályok figyelmen kívül hagyása szankciókat vonhat maga után. Valamivel kevesebben (78%) látták nagyon fontosnak az etikus üzleti gyakorlat követését, pedig a fair play szabályainak a betartását a társadalom hosszú távon honorálja.

Kutatásunk zárókérdése (6.3. ábra) arra vonatkozik, hogy a vállalatok dolgozókkal szemben támasztott általános követelményei között megjelennek-e az etikai elvárások. Erre vonatkozóan elsősorban a pszichikai vagy testi agresszió és a szexuális zaklatás tilalmával értenek teljesen egyet a legtöbben (83%). Az üzleti információk kezelését is kiemelkedően fontos etikai kérdésnek tartják 61%-ban, továbbá az etikai szabályokba ütköző üzletszerzés tilalmával a vezetők 52%-a azonosul teljes mértékben. Ezek az eredmények azt bizonyítják, hogy az etikai kompetenciák valóban kiemelt jelentőséggel bírnak a vállalatok életében, ezzel is választ adva a jelenlegi stratégiai kihívásokra.

Végkövetkeztetések, stratégiai irányváltozások és súlypontok

Úgy véljük, hogy az elemzés eredményei jelentősen gazdagították a korábbi kutatási ismereteinket a magyarországi nagyvállalatok jelenlegi stratégiai kihívásokra való felkészültségéről. Ezek alapján foglaljuk össze az empirikus összehasonlító vizsgálat eredményeit, választ adva arra a fontos kérdésre, hogy milyen stratégiai irányváltozások és súlyponteltolódások zajlottak le az elmúlt öt évben.

- A technológiák és a technológiai szabványok globalizációval kapcsolatos hatása tovább erősödött az elmúlt öt év során, köszönhetően az intenzív technológiai fejlesztéseknek, valamint a nagyvállalatok magas fokú gépesíthettségének.
- A hazai termékek és szolgáltatások globalizálódása terén továbbra sincs változás, ezért a jövőben is határozottabbá kellene tenni fejlesztésüket, azzal a céllal, hogy globális márkák jöjjenek létre, méretgazdaságosságot érjenek el, és ne kerüljön sor az erőforrások szükségtelen kettőzöttségére.
- A fogyasztás globalizálódásának üteme drasztikusan visszaesett, minekután a fogyasztók a vásárlásaikat már öt évvel ezelőtt is világméretben bonyolíthatták le.
- A munkaerő globalizálódása továbbra is a legalacsonyabb szinten van, pedig a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állományának jobban kellene használnia a globalizáció adta lehetőségeit, a nemzetközi munkamegosztás előnyeit. Ennek lényeges feltétele a globális gondolkodásmód kialakítása annak érdekében, hogy az itthon szerzett tudást és képességeket világszerte kiaknázzák.
- A globális vállalatok számára változatlanul a széles választékban folytatott verseny a meghatározó, és nem gyakori az egyetlen országra való összpontosítás. A globális versenyzés/stratégia középpontjában jelenleg is az új piacokhoz való hozzáférés, illetve az alacsony költségű termelési tényezők elérése áll, ami magas szintű tájékozottságot, informáltságot követel meg a globális piac különböző szegmenseiről.

- A kínálati szűkösség 2009-hez viszonyított csökkenése kedvező, ennek oka a jelentős mértékű technikai fejlődés és az alternatív erőforrások megjelenése. Továbbra is törekedni kell azonban ezek szélesebb körű felhasználására, mert hiába a kedvező változás, ha a fogyasztói szokások változatlanok maradnak.
- A zöld gazdaság kialakításának sikertényezője jelenleg is az intézményi vásárlások zöldebbé tétele és a zöld termékek azonosítása, amellett, hogy a minősítési és minőségbiztosítási rendszerek bevezetése is egyre fontosabbá válik.
- A rövid távú gondolkodásmód erősödött a vállalatvezetők körében, és nem alakult ki a körfolyamatokba történő rendezettség sem, ezért előtérbe kellene helyezni a hosszú távú stratégiai szemléletet a vállalati fenntarthatóság szempontjainak a figyelembevételével.
- A versenyképesség növeléséhez nagymértékben hozzájárul ma is az információtechnológiai alkalmazások kiszélesítése. Ez kibővíti a beszerzési és ellátási folyamatot, csökkenti az információval kapcsolatos költségeket, megváltoztatja az iparágak konvencionális struktúráját.
- A jövőbeni változásokat még inkább jellemezni fogja az információtechnológia üzletmenetbe való építése és az IT-stratégiának az általános stratégiákba való integrálása. A legelterjedtebb IT-alkalmazásokon – on-line marketing, e-bolt, illetve e-beszerzés – túlmutató fejlesztések megkövetelik a megfelelő technológiai és pénzügyi háttér, valamint a jogi szabályozás biztosítását.
- A vállalatvezetőknek megkülönböztetett figyelemmel kell lenniük arra, hogy megváltozik a dolgozók munkavállalási motivációja és igénye, a hangsúly a keresetről fokozatosan átkerül a végzett munka tartalmára és megbecsülésére, jobb munkahelyi környezet és minél több szabadidő mellett. Ez a tendencia azt fogja eredményezni, hogy a nagyvállalatoknál az atipikus munkaerő válik tipikussá, miközben több szempontból (mobilitási készség, rugalmasság és motiváció) is nő a munkaerő-diverzitás a munkahelyen.
- 2014-ben még mindig vannak olyan nagyvállalatok, akik az etikai normákra úgy tekintenek, hogy amit a jog és a verseny törvénye konkrétan nem tilt, azt szabad. Az etikai normák betartásának sarkalatos pontja, hogy a kötelező előírások betartása mellett arra is törekedniük kell a vállalatoknak, hogy a társadalmi elvárásoknak megfelelően optimalizálják az érintetteikre gyakorolt hatásukat.

A tanulmányukban bemutatott tendenciák kölcsönösen összefüggnek egymással, számos közös vonásuk van, és olyan stratégiai kihívásokat támasztanak a vállalatokkal szemben, amelyekre választ kell adniuk. A vállalatvezetőknek e sajátos súlypontok figyelembevételével kell meghozniuk döntéseiket. Ennek során olyan új stratégiai modelleket, módszereket kell alkalmazniuk, amelyek lehetővé teszik a stratégiai célok elérését.

Felhasznált irodalom

- Epstein, E.M.* (2006): The “Good Company,” Rhetoric or Reality? Corporate Social Responsibility and Business Ethics Redux. Berkeley: University of California
- Fallah, M.H. – Lechler, T.G.* (2008): Global Innovation Performance: Strategic Challenges for Multinational Corporations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1): p. 58–74.
- Fülöp Gy.* (2006): A globális vállalati stratégiák. Budapest: Aula Kiadó
- Fülöp Gy. – Pelczné Gáll I.* (2009): Új stratégiai kihívások – A hazai cégek kísérleti vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XI. évf. 2009. 12. szám
- Homer-Dixon, T.F.* (2004): Környezet, szűkösség, erőszak. Budapest: Typotex Kiadó
- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R.* (2002): E-business stratégia vállalati felső vezetőknek. Budapest: Aula Kiadó
- Kerekes S. – Wetzker K.* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Review*, 4. szám
- Lasserre, P.* (2007): *Global Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan
- Ployhart, R.E.* (2006): Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6): p. 868–897.
- Porter, M. E.* (2007): Versenystratégia. Bp.: Akadémiai Kiadó
- Reich, R.* (2002): *The Future of Success*. London: Vintage
- Sasvári P. – Rauch W. – Szabó J.* (2014): Diverse Reasons for Implementing Business Information System: The Example of Typical Usage Patterns of Business Information Systems Among Austrian and Hungarian Business Enterprises. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing
- Schaltegger, S. – Bennett, M. – Burritt, R. (szerk.)* (2006): *Sustainability Accounting and Reporting*. Berlin: Springer
- Szegedi K.* (2011): Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049
- Szentes T.* (2007): Globalizáció, kölcsönös függőségek a világgazdaságban. in: Blahó A. (szerk): *Világgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wolf, M.* (2004): *Why Globalization Works?* New Haven: Yale University Press

JÁSZBERÉNYI Melinda – HOLCZMANN Anita

A NAGYSEBESSÉGŰ VASÚT TÉRHÓDÍTÁSA, ÉS ENNEK HATÁSA A TURIZMUSSZEKTORRA

Míg a légi közlekedés teljesítménye meglehetősen hullámzó, a vasút napjainkban rohamos fejlődésnek indult. A Madrid–Barcelona útvonalon, mely nemrég még a világ legnagyobb légi forgalmával bírt, a nagysebességű vasút megjelenése drasztikus változásokat hozott. Az elemzés a vasút megjelenését követő időszak forgalmi adataira, illetve az árak, járatok és a szolgáltatási színvonal változásainak megfigyelésére támaszkodik. Bemutatja mind a verseny természetét, mind annak lehetséges, hosszú távú következményeit, az utazó érdekeit és a fenntarthatóság követelményét állítva középpontba.

Kulcsszavak: légi közlekedés, nagysebességű vasút, fenntartható fejlődés, verseny, kooperáció, környezet-tudatos közlekedés

A kutatás központi témája a légi közlekedés és a nagysebességű vasút közötti fokozódó verseny az európai piacon. A kedvezőtlen gazdasági feltételek miatt a légi közlekedés jelentős válságot élt át az elmúlt időszakban, ugyanakkor egyre többet hallhatunk a nagysebességű vasútvonalak megjelenéséről és térhódításáról. A tanulmány arra keresi a választ, mekkora veszélyt jelenthet e forradalmi közlekedési mód a repülésre nézve, a fokozódó versenyben, illetve a dinamikus változó gazdasági helyzetben milyenek a két szektor jövőbeni kilátásai.

A tárgyalt közlekedési formák közötti verseny szemléltetésére a Madrid–Barcelona útvonal elemzése nyújt kiváló lehetőséget. A választás többek között azal indokolható, hogy a két spanyol város közötti útvonal – a nagysebességű vasút bevezetését megelőzően – a legnagyobb légi forgalmat tudhatta magáénak, majd a gyorsvasút megjelenésével a légitársaságok részese-désében drasztikus csökkenés volt tapasztalható, míg-nem kevesebb mint másfél év leforgása alatt a nagy-sebességű vasút részese-dése elérte és meg is haladta a légi közlekedését.

Figyelembe véve a két kiválasztott város közötti forgalom sajátosságait és a potenciális utasok legvaló-színűbb preferenciáit, az elemzés a következő tényező-kön alapszik:

- *időtényezők* (gyorsaság, gyakoriság, pontosság),
- *szolgáltatások* színvonala, kényelmi szempontok,
- *környezetvédelmi szempontok*,
- *szolgáltatások ára*.

E tanulmány az említett példa tapasztalatain keresztül igyekszik választ adni az előzőekben már megfogalmazott kérdésre, azaz hogy valóban reális veszélyt jelent-e a nagysebességű vasúti szolgáltatások elterjedése a repülésre nézve, mely specifikus tényezők befolyásolják a kialakuló verseny intenzitását, és milyen egyéb következtetéseket szükséges levonnunk a két közlekedési szektorra és a köztük lévő verseny jövőjére.

Nagysebességű vasúti hálózat Európában

A technikai fejlődés hatására az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kap a nagysebességű vasúti közlekedés, amely képes választ adni korunk környezeti és társadalmi változásaira, a forgalomsűrűség miatt ellehetetlenülő közlekedés helyzetének javítására. Az első nagysebességű hálózat Európán kívül Japánban épült meg (Shinkanzen-hálózat, 1964), amelynek kedvező üzemi tapasztalataira alapozva Európa is megkezdte az 1980-as évektől a nagysebességű hálózat kiépítését. A nagysebességű kategóriába tartozó, különleges pályákon olyan szupervonatok közlekednek,

amelyek képesek 220–350 km/h utazósebesség elérésére. Az európai irányelvek szerint a nagysebességű vasúthálózat különlegesen megépített, általában 250 km/h vagy annál nagyobb sebességre alkalmas vonalból, illetőleg 200 km/h sebességre alkalmassá tett, korszerűsített vonalból áll. Az országok egy részében, mint például Japánban vagy Franciaországban, kizárólag személyszállításra használják a nagysebességű vasutat. Ezzel szemben Németországban és Spanyolországban a teherszállítást is bekapcsolják a nagysebességű forgalomba, ezért vegyes szállításra rendezkedtek be. A konkrét nyomvonal meghatározását természetesen az üzemi és műszaki szempontokon túl stratégiai, politikai és gazdasági tényezők is befolyásolják.

A hagyományos vasúti közlekedés előnyeivel a nagysebességű rendszer is bír: nagy utasmennyiséget képes szállítani, nagy gyakoriság és menetrend szerinti közlekedés jellemzi, biztonságosabb, mint más közlekedési módok. Az egyes desztinációkat összekötve a városközponti pályaudvarokat veszi igénybe, a vilamos vontatás miatt nincs károsanyag-kibocsátása. A hagyományos vasúttal megegyezően a nagysebességű vasút is környezetbarát és energiatakarékos, területigénye azonban nagyobb, mint a hagyományos vasúté, de még így is fajlagos teljesítményre vonatkoztatva 40%-kal hatékonyabb a közúti közlekedésnél, nem is beszélve a minimális lég- és talajszennyező hatásáról (Erdősi, 2000).

Az egyik legkézenfekvőbb előny a sebesség növekedésével elért menetidő-csökkenés, amely az utasok utazási igényeiben az elsők között szerepel. Az utazási igények másik fontos eleme a kényelem, amelyről elmondható, hogy a nagysebességű szerelvények magas komfortfokozattal és minőséggel rendelkeznek, ebben a vonatkozásban versenyképesé váltak az autókkal. A nagysebességű vasutakra jellemző az interoperabilitás. Hagyományos pályákon is közlekedhetnek, igaz, itt alacsonyabb sebességgel. A nagysebességű beruházások igen kedvező hatásúak a regionális közlekedésre, növelik a szolgáltatási választékot a vonaton és a pályaudvaron, beindítják a hagyományos vasúti hálózat rehabilitációját, illetve segítenek a távoli térségek felzárkóztatásában is.

A nagysebességű vasutak létesítésének elsődleges célja, hogy a szolgáltatás minőségének növelésével a vasúti utazás versenyképessége növekedjen. A működő hálózatok igazolják, hogy a nagysebességű vasutak vonatai biztonságosak. Nevüknek megfelelően az út nagy részén nagy sebességgel közlekednek, pontosak, ami a korszerű technikai irányítás egyik következménye, és szabadságot nyújtanak az utazóközönségnek azáltal, hogy mozgásuk nem korlátozott, olyan modern szol-

gáltatásokat nyújtanak, mint az internet, videó, vagy DVD-kölcsönzés, fejhallgatók használata, avagy étkezés az ülőhelyen (Köller – Lovas – Mezei, 2007). Ez a korszerű vasúti közlekedés a környezeti externália szempontjából rendkívül előnyös közlekedési mód, környezetterhelése 12%-a a közúti közlekedés, illetve 3%-a a légi közlekedés környezetterhelésének. Az ágazatban legjelentősebb tényezőt, a szén-dioxid-kibocsátást tekintve a vasút részesedése nem éri el az 1%-ot sem, míg a közút a teljes CO₂-kibocsátás mintegy 80–85%-áért felel (Vörös, 2005).

Továbbá, egy kétvágányú vasútvonalat és egy kétszer háromsávós autópályát összehasonlítva, a vasút helyigénye mintegy harmada a közúténak, sőt zajterhelése sem jelent konstans problémát, mivel forgalma nem állandó. Irányonként 8000 utast képest szállítani, míg az autópálya áteresztőképessége 7650 fő (UIC, 2009a). Mindezen előnyök ellenére a vasút újbóli felvirágoztatása korántsem könnyű feladat, hiszen a többi közlekedési formához hasonlóan a vasúti infrastruktúra kiépítésének beruházási igénye jelentős, az infrastruktúra oszthatatlansága ugyanakkor tovább növeli a megoldandó problémák sorát (Jászberényi – Pálfalvi, 2006).

Azok az országok, amelyek élenjárónak számítanak az európai nagysebességű közlekedésben, az első és legfontosabb vonalak megtervezésénél az ország szempontjából a stratégiai fontosságú vonalakat határozták meg elsőszámúnak, amelyek köré a gazdasági és kereskedelmi központok települhetnek. Így Franciaországban a Párizs–Lyon, Olaszországban a Róma–Firenze, Németországban a Hannover–Würzburg, Spanyolországban a Madrid–Sevilla vonalat építették meg elsőnek. Később ezeket a vonalakat bővítették, és összefüggő tengelyek alakultak ki, és hozzájárultak az európai nagysebességű hálózat kialakításához. Franciaországban a TGV északi vonalának meghosszabbítása London felé nyitott utat, és Lille-en keresztül Brüsszel és Amsterdam is bekapcsolódhatott a nagysebességű hálózatba. A Párizs–Marseille vonal Spanyolország felé nyitott kaput, amelyen keresztül Barcelona válik elérhetővé. A Lyon és Torino vonal az olasz, a TGV keleti vonala pedig Svájjal és Németországgal teremtette meg az összeköttetést. A Svájcön átvezető útvonalakon épített és 2007-ben átadott Lötschberg bázisalagút, illetve az épülő St. Gotthard és Ceneri alagút Németország és Olaszország között teremt meg a nagysebességű kapcsolatot. A német és olasz összeköttetést segítené az Innsbruck–Verona vonal korszerűsítése és a tervezett Brenner alagút megépítése. Észak-Európa felé a Koppenhága és a Jütland-félsziget közötti híd teremt meg a kapcsolatot Németországgal, Koppenhágát pedig az Oeresund alagút köti össze Malmövel,

illetve Svédországgal. Németország legújabb nagysebességű vonala a Frankfurt-Köln, amely Belgium és Hollandia hálózata felé teremti meg a csatlakozást. Az európai nagyvárosok között már több társaság tud együttműködni, biztosítva ezzel a legrövidebb eljutási időket és a kedvező menetrendeket (Köller – Lovas – Mezei, 2007).

A légi közlekedés piaci feltételei

Mivel – bár a repülés mára mindennapi életünk részévé vált – nem egy alapvető fogyasztási cikkről van szó, így a rendelkezésre álló jövedelem változása közvetlenül hat a keresletre, a turisztikai és üzleti szektorra, s végül a közlekedési ágazatra is. A válság a légitársaságok finanszírozási problémáit tovább fokozta, a

ket jelenthet a szektor számára – bár alapjában véve természetesen pozitív fejleménynek tekintendő – a *környezetvédelem* jelentőségének folyamatos növekedése. A riasztó mértékű globális környezetszennyezés következtében a légitársaságoknak valószínűleg egyre szigorúbb környezetvédelmi szabályozással kell szembenézniük.

A környezetvédelmi szabályozáson túl azonban fokozottabb *biztonsági ellenőrzésekre* és előírásokra is számolni kell. Mindez egyrészt megnövekedett költségeket jelenthet az egyes légitársaságok, illetve még inkább az egyes repülőterek esetében, másrészt az utasok szempontjából kellemetlenségekkel járhat, ami valamelyest hozzájárulhat a kereslet átstrukturálódásához.

A kereslet folyamatos növekedése az elmúlt évtizedekben a repülőjegyárak fokozatos csökkenését ered-

1. ábra

Az utaskilométer és az árutonna-kilométer alakulása 2007–2011 között



gazdasági növekedés visszaesése pedig jelentős keresletcsökkenéssel járt. Szintén súlyosbítja a helyzetet az olajárak növekedése. A légi közlekedésre komoly csapást mértek a világgazdaság nehézségei, a 2009-es év folyamán a helyzet annyira súlyosnak bizonyult, hogy a szakma a túlélés lehetőségeit latolgatta (1. ábra). Bár a szektor egésze 2010-ben kilábal a súlyos válságból, számos légitársaság esett áldozatául a történeteknek.

A folyamatos *technológiai fejlődés* hatására a termelési folyamatok felgyorsulnak, az idő egyre inkább sikertényezővé válik. Ebben a makrogazdasági környezetben a repülés komoly előnyököt tud felmutatni, mivel jelenleg a leggyorsabb közlekedési mód a nemzetközi, nagy távolságú forgalomban. Ugyanakkor az olyan technológiai újítások, mint például az on-line konferencia-megoldások és egyéb, a globális kommunikációt könnyítő alkalmazások, az üzleti szférában csökkenthetik a fizikai jelenlét szükségességét, és így a repülés iránti keresletet is. További nehézsége-

ményezte csakúgy, mint az ún. low-cost légitársaságok megjelenése, melyek, köszönhetően eltérő stratégiájuknak, jelentős költségelőnyvel bírnak a hagyományos vállalatokkal szemben. Utóbbiak egyre nehezebben tudnak helytállni az erősödő versenyben, így nem véletlen az sem, hogy egyre nagyobb a koncentráció a légi közlekedési piacon.

Rövid távon azonban továbbra is mindenképpen jelentős a vevők alkupozíciója, mivel az utazó számtalan légitársaság ajánlatai között válogathat. A low-cost légitársaságok megjelenésekor a hagyományos légitársaságok egyfajta differenciálási stratégiát kezdtek el követni, mivel felismerték, hogy míg a szabadidős utasoknak magas az árérzékenysége, az üzleti utazók nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások minőségére. Az üzleti utasoknak nyújtott szolgáltatásokért cserébe magasabb haszonkulccsal dolgoztak, így próbálták ellensúlyozni a turistautazóknak eladott jegyek alacsony árát. Mára azonban kiderült, hogy az utasok

árérzékenysége mindkét szegmensben jelentős lehet, különösen recesszió idején. Továbbá sokszor az is nehezítette a helyzetet, hogy a business osztályokon nyújtott szolgáltatások nem feltétlenül álltak egyensúlyban az árszínvonallal. Az üzleti utasok érzékenysége a fedélzeti szolgáltatások minőségére így egyre csökkent, míg árérzékenységük nőtt (Grant, 2008).

A piac telített: számos repülőtéren jelent komoly problémát a túlszűfolttság. Ebben a helyzetben nagy előnnyel rendelkeznek a helyi légitársaságok, melyek jelentős bázissal bírnak egy adott repülőtéren. A telítettség másik jele, hogy míg az új belépők száma rendkívül alacsony, egyre több piacon lévő társaság kényszerül csődöt jelenteni.

Az erős verseny egyrésztől kifejezetten megnehezíti új légitársaságok megjelenését, ugyanakkor teret adhat az alternatív közlekedési eszközöknek. Általánosságban elmondható, hogy a nagy távolságú utazások körét továbbra is a repülés dominanciája jellemzi. Itt jelentős változásra a (közel)jövőben sem lehet számítani, mivel ez a leggyorsabb, illetve legkényelmesebb utazási forma. Rövidebb távon azonban jelentős kihívója lehet a légi közlekedésnek például az általunk elemzett nagysebességű vasúti közlekedés. Európában egyre több helyen találkozhatunk gyorsvasutakkal, melyek mind a gyorsaság, mind a kényelem terén komoly konkurenciát jelentenek.

A Madrid–Barcelona útvonal elemzése

A Spanyolországban is egyre népszerűbb nagysebességű vasútnak hála, a távoli nagyvárosok mára vasúti közlekedéssel is elérhető közelségbe kerültek. A spanyol vasúti és légi közlekedési piac ismeretében tehát nem meglepő, hogy az ország kiemelt figyelmet szentel a nagysebességű vasúthálózat fejlesztésére, és céljául tűzte ki, hogy pár éven belül Spanyolország rendelkezzen a legkiterjedtebb gyorsvasúthálózattal Európában (2. ábra).

Nem véletlen, hogy a fővárost, Madridot a második legjelentősebb spanyol várossal, Barcelonával összekötő útvonal kiemelt je-

lentőségű mind nemzeti, mind nemzetközi szinten. 2007-ben, az AVE megjelenését megelőzően, ez a szakasz a világ legforgalmasabb légi útvonala volt, s a mintegy 630 km-es távolságot a légi közlekedés uralta. Ma azonban sokan a közlekedési szokások forradalmáról, egy kiemelkedő jelentőségű mérföldkőről beszélnek. Mindössze fél évvel megjelenése után az AVE közel állt ahhoz, hogy ezen az útvonalon is túlszárnyalja a repülést. Az első hónapokban növekedése rendkívüli volt, a vasút eredetileg 18%-os részesedése márciusban 32%-ra nőtt, majd a nyár elejére meghaladta a 40%-ot is. A korábbi példákhoz kiindulva a szakértők úgy vélték, az erőviszonyok kb. két éven belül fordulhatnak a vasút javára. 2008 szeptemberében azonban – fél évvel átadása után – a Madrid–Barcelona útvonalon közlekedő AVE 47%-os részesedésével már komoly fenyegetést jelentett a légitársaságoknak. Ahogy erre a Madrid–Sevilla útvonalon sem kellett sokat várni, hasonló tendenciákat figyelhettünk meg számos európai vonal esetében is. Végül 2009 júliusában először, az AVE Madrid–Barcelona vonala túlszárnyalta ellenfeleit (Valls Giménez, 2010).

A kérdés most már az, vajon az AVE képes-e megtartani előnyét, és hosszú távon hogyan alakul a piaci részesedések aránya. Sok múhat azon, hogy a légitársaságok milyen rugalmasan tudnak reagálni az új ver-

2. ábra

Az AVE nagysebességű vasúthálózata



Forrás: <http://www.eurail.com/trains-europe/high-speed-trains/ave#routes>

VEZETÉSTUDOMÁNY

senyre. A következő elemzés bemutatja, hogy milyen előnyökkel jár az utasokra nézve a kialakult verseny, milyen forradalmi változásokat indított el a piaci részesedésért vívott harc mind a vasút, mind a repülés esetében.

A piaci szereplők összehasonlítása

A Madrid–Barcelona útvonalon négy spanyol légitársaság működik a nagysebességű vasút mellett, ezek az Iberia, a Spanair, az Air Europa és a Vueling. Közülük kiemelkedik a nemzeti légitársaság, az Iberia, mely az AVE megjelenését megelőzően 60% körüli részesedéssel egyértelműen dominálta az útvonalat, s melynek meglehetősen kiterjedt hálózatában ez az útvonal napjainkig kiemelkedő szerepet tölt be. Nem véletlen, hogy ez a légitársaság volt képes a legradikálisabban és legrugalmasabban reagálni az AVE által generált versenyre.

A versenyben való helytállás alapfeltétele természetesen minden piaci szereplő számára a következő: azonosítani kell azokat a versenytényezőket, melyek mentén a potenciális utasok igényei a lehető legnagyobb mértékben lefedhetők. Figyelembe véve a korábban már tárgyalt, az utazóközönség preferenciáira vonatkozó általános tendenciákat, valamint a Madrid–Barcelona útvonal specifikus jellemzőit, a vizsgálandó tényezők három csoportba sorolhatók. Az ún. *időtényezők* (gyorsaság, gyakoriság, pontosság), melyek jelentősége leginkább az üzleti szegmensben kiemelkedő; a *minőségi és kényelmi tényezők* (az utazás során, azt megelőzően, illetve követően kínált és kiegészítő szolgáltatások), melyek az alacsonyabb árérzékenység miatt szintén az üzleti utazók körében hangsúlyosabbak; végül az *értékesítéssel* kapcsolatos tényezők, úgymint értékesítési csatornák, a szolgáltatások ára, az elérhető kedvezmények. E három, az utazási döntéseket leginkább befolyásoló területen kívül fontos megemlíteni a környezetvédelem és fenntarthatóság követelményét is, mely ugyan még nem épült be maradéktalanul az egyéni preferenciákba, növekvő jelentősége azonban tagadhatatlan, különösen összetársadalmi szempontból (3. ábra).

Az elemzés az alábbi tényezőket veszi figyelembe:

- *gyorsaság*: az *utazás* gyorsasága (a repülőtérről/vasúti indulás és érkezés között eltelt idő), a közvetlenül az *utazás előtt, illetve után esedékes folyamatok* hossza, és végül a kiindulóponttól való elindulás és a célállomásra való megérkezés között eltelt idő az egyes szolgáltatók esetében;
- *gyakoriság*: induló járatok, illetve vonatok száma légitársaságonkénti bontásban a hét egyes napjain;
- *pontosság*: az egyes közlekedési eszközök közötti különbségek és az azokat meghatározó okok;
- *kényelem az utazás során*: a két közlekedési eszköz közötti különbségek vizsgálata a kényelem szempontjából olyan tényezőket figyelembe véve, mint például a repülőgép, illetve vonat típusa, ülések, étkezés a fedélzeten, szórakoztatás stb.;
- *az utazást megelőző, illetve követő szolgáltatások*: minden olyan szolgáltatás, mely szorosan kapcsolódik az utazáshoz és az utazás előtt, illetve után vehető igénybe, általában a vasútállomás, illetve a repülőtér területén (check-in és poggyászfeladás, tranzitban töltött idő és beszállás, poggyászkidadás stb.);
- *kiegészítő szolgáltatások*: azok a szolgáltatások, melyek nincsenek közvetlenül kapcsolatban az utazással, de növelik az utas minőségérzetét (transzfer, autóbérlés, szálloda stb.), és fontos kiemelni, hogy – mint sok más szolgáltatás esetében – az utas egy megoldást vár arra nézve, hogy hogyan juthat el az adott célállomásra, azaz döntése és értékelése magában foglalja az utazás és az azt övező szolgáltatások teljességét;
- *jegyárak és -választék*: e tényező vizsgálatára a következő részben kerül sor a különböző szolgáltatók árstratégiájának részletesebb elemzése keretében;
- *értékesítési csatornák*: itt a jegyvásárlás szakasza az elemzés tárgya, a piaci szereplők által használt értékesítési csatornák összességét vizsgálja, különös tekintettel az internetes értékesítésre;
- *környezetvédelmi szempontok*: a jelen kor egyik legfontosabb témája, különösen a közlekedési ágazatban, az egyes közlekedési eszközök környezetre gyakorolt hatása kerül elemzésre.

3. ábra

Az összehasonlítás módszertanának áttekintése



Összehasonlítás az időtényezők mentén

Az idő napjainkban egyre inkább kulcstényezővé válik. Így van ez a Madrid–Barcelona útvonalon kialakult verseny esetében is. Elsősorban azért, mert ezen az útvonalon jelentős az üzleti utasok aránya. A gyorsaság, gyakoriság és pontosság együttesen határozzák meg az utazás teljes hosszát, így a három tényező együttesen vizsgálendő. *Gyorsaságban* a nagysebességű vasút előnye az utazás teljes hosszára vetítve értelmezhető (1. táblázat). Míg a repülőút a két város között jellemzően 70-80 percet vesz igénybe, a nagysebességű vasút valamivel kevesebb mint 180 perc alatt képes teljesíteni a kb. 630 km-es távolságot. Jelentős idővesztéssel járnak azonban a repülőtéri biztonsági intézkedések, melyeknek köszönhetően a repülés időtartama is bőven meghaladja a 3 órát. Szűk keresztmetszetnek leginkább a poggyászkezelést tekinthetjük, mivel a légitársaságok komoly előrelépést tettek annak érdekében, hogy a csupán kézipoggyással utazók számára csökkenjen az

idővesztés. Úgy tűnik, hogy a kézipoggyással utazó utasok – és ennek a kritériumnak az üzleti utasok legtöbbször megfelel – mind a légi, mind a vasúti közlekedést választva hasonló időtartam alatt tehetik meg az adott távolságot. A kérdést persze árnyalhatja egyebek mellett a tényleges kiindulópont és az úti cél vasútállomáshoz, illetve repülőtérhez viszonyított távolsága, az utazás időpontja, a csúcsidők stb. Jelentős előny lehet például, hogy a vasútállomások a városközpontban találhatóak. Általában az a feltételezés tűnik helytállóknak, hogy az utazás teljes hosszát nézve a fenti kritériumnak megfelelő utasok nem érzékelnek jelentős különbséget a két közlekedési mód között.

A gyorsaságon túl döntő tényező a gyakoriság és a pontosság is, elsősorban persze az üzleti szegmensben. Az elemzésbe bevont járatok *gyakoriságának* vizsgálata azt mutatta, hogy az egy hétre eső vonatcsatlakozások száma meghaladta a 170-et, míg az összes repülőjárat a 280-at, melyek közül kiemelkedett az Iberia a maga heti több mint 120 járatával egy adott irányban

1. táblázat

Az eljutási idő összehasonlítása a Madrid–Barcelona útvonalon

	AVE				Légitársaságok				
	RENFE	Iberia		Vueling		Spanair		Air Europa	
(1) Városi közlekedés	0:00	0:20		0:20		0:20		0:20	
(2) Utazás előtt poggyászfeladás nélkül/poggyászfeladással	0:20	1:00	1:30	1:00	1:30	1:00	1:30	1:00	1:30
(3) Utazás időtartama	2:57	1:10		1:19		1:20		1:12	
(4) Utazás után poggyászfeladás nélkül/poggyászfeladással	0:05	0:15	0:35	0:15	0:35	0:15	0:35	0:15	0:35
(5) Városi közlekedés	0:00	0:20		0:20		0:20		0:20	
Teljes időtartam poggyászfeladás nélkül/poggyászfeladással	3:22	3:05	3:55	3:14	4:04	3:15	4:05	3:07	3:57

Saját forrás az egyes szolgáltatók internetes oldalain található adatok alapján (2012. április 16–22.)

2. táblázat

A szolgáltatók által indított járatok száma

	AVE		Légitársaságok		
	RENFE	Iberia	Vueling	Spanair	Air Europa
Hétfő	27	25	10	10	6
Kedd	26	28	10	9	6
Szerda	27	26	10	10	6
Csütörtök	27	26	10	12	4
Péntek	26	7	10	10	6
Szombat	18	6	6	4	6
Vasárnap	22	7	6	6	6
Egész hétre vetítve	173	125	62	61	40

Saját forrás az egyes szolgáltatók internetes oldalain található adatok alapján (2012. április 16–22.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

(2. táblázat). Csupán a repülőjáratokat tekintve, durva becsléssel élve jól szemléltethető a forgalom volume-ne, hiszen a heti 280 járat egyenletes eloszlás mellett napi 40 járatot jelent, napi 20 órás működést feltételezve pedig arra a következtetésre juthatunk, hogy átlagosan minden fél órában indított egy járatot valamely légitársaság. Mindezekből persze egyértelmű következtetést nem vonhatunk le a forgalomra nézve, gyakoriság szempontjából azonban egyértelműen az AVE dominanciája mutatkozik meg. Az adatokból arra is következtethetünk, hogy a szolgáltatók feltehetőleg milyen utazóközönséget céloznak meg. Kisebb-nagyobb mértékben ugyan, de az Air Europa kivételével minden szolgáltató csökkenti a hét második felében, illetve hétvégén üzemeltetett járatok számát, vagyis a jellemzően hétvégén utazó turistaszegmensre kevésbé koncentrálnak. A különbség azonban nem tűnik jelentősnek, így az AVE dominanciája a hét utolsó napjait tekintve – és amennyiben a kínálat megfelel az utazási keresletnek – látszólag tovább nő.

Az UIC által készített felmérés alapján, a spanyol RENFE által üzemeltetett nagysebességű hálózat a második helyet foglalta el 98,5% pontossági mutatóval, csak Japán előzte meg 99%-os eredményével, ami nemzetközi szinten is kiemelkedő teljesítményt jelent (3. táblázat).

3. táblázat

Az egyes nagysebességű vasutak pontossági mutatója az UIC adatai alapján

Ország	Pontosság
Japán (Japan Railways)	99,0%
Spanyolország (RENFE)	98,5%
Korea (Korean Train Express)	93,7%
Franciaország (TGV)	92,5%
Egyesült Királyság & Franciaország (Eurostar)	91,5%
Olaszország (Eurostar Italia)	87,0%
Németország (Intercity Express)	79,0%
USA (Acela Express)	77,0%

Forrás: SAVIA

Nem véletlen, hogy a RENFE a nagysebességű vonalakon már akár 15 perces késés esetén is a jegyár 50%-ának, míg 30 perces késés esetén a menetjegy teljes árának visszafizetését vállalja. Ugyanakkor a légitársaságok egyik legjelentősebb hátránya, hogy a barcelonai El Prat és a madridi Barajas repülőterek óriási forgalmat bonyolítanak le, ami rendkívüli módon megnöveli a késések számát. Az AEA (Association of European Airlines) által készített felmérés alapján a madridi repülőtér a 16. helyen áll a késések számát te-

kintve, míg a barcelonai – valamivel jobb eredményeinek hála – a 22. helyet foglalja el. A repülőterek (túl)zsúfoltsága olyan külső faktor, melyet a légitársaságok nehezen befolyásolhatnak. Azon légitársaságok viszont, melyek adott repülőtéren üzemeltetik bázisukat és kiemelkedő forgalmat bonyolítanak le (jelen esetben az Iberia), természetesen nagyobb alkupozációval rendelkeznek, így könnyebben befolyásolhatják vagy kompenzálhatják e tényezőt. Ezekkel a lehetőségekkel az Iberia a gyakorlatban is él, a géphez való eljutást könnyítendő ugyanis nemcsak a check-in pultok található kiemelt helyen, hanem az ún. Puente Aéreo (légihíd) esetében a Madrid-Barcelona között közlekedő utasokat fizikailag is elkülönítették a nyüzsgő reptér forgalmától, akik egy külön számukra kialakított folyosón érik el a repülőgépet.

Az időtényező jelentőségét a fentiek is alátámasztani látszanak. Figyelembe véve mind a gyakoriság, mind a pontosság terén produkált teljesítményeket, az AVE előnye megkérdőjelezhetetlennek tűnik, a légitársaságok erőfeszítései a teljes menetidő lecsökkentésére, illetve a Barcelona–Madrid között létrehozott ún. légihíd létrehozása az Iberia esetében egyértelmű jelei a piacon kialakult éles versenynek, és örvendetesek az utazóközönség szempontjából. Fontos azonban kiemelni, hogy az eddig vizsgált tényezőkre kevésbé érzékeny turistaszegmensben ezen előny kérdéses lehet, amennyiben az árszínvonal nem bizonyul elég versenyképesnek.

Összehasonlítás a minőségi tényezők, kényelmi szempontok alapján

Az utazás kényelme egyike azon tényezőknek, melyek – különösen az üzleti utasok körében – a vonat felé billentik a mérleget. A nagysebességű vonatok kényelmes ülései, a bőséges helykínálat és a megfelelő munkakörülmények – szemben a zsúfolt repülőgépekkel – nagy előnynek bizonyulnak a gyakran utazók körében, de magától értetődőek, ha figyelembe vesszük, hogy egy közel háromórás vonatútról van szó. A turisták számára a kényelmi szempontok, a mindössze 1-1,5 órás repülőútnak hála, háttérbe szorulhatnak az árakkal szemben. A fentieket kompenzálандó, a légitársaságok extra szolgáltatásokat kínálnak, elsősorban business osztályon, külön költségek fejében. Jellemző gyakorlat, hogy a középső ülést szabadon hagyják vagy ergonomikus üléseket kínálnak, így biztosítva magasabb kényelmet az üzleti utasoknak. Meglepő, hogy bár a Vueling esetében – mivel low-cost légitársaság – nem találkozunk külön business osztállyal, de korlátozott számban és külön díj ellenében itt is ún. XL vagy duo ülések állnak a nagyobb kényelemre vágyó utasok rendelkezésére (4. táblázat).

Kényelmi szolgáltatások az utazás során

	AVE	Légitársaságok			
	RENFE	Iberia	Vueling	Spanair	Air Europa
Különleges ülések		Business Plus: különleges ülés Business Class: középső ülés szabadon marad	Asiento XL Asiento Duo (korlátozott szám- ban)	Business: középső ülés szaba- don marad	Club Business ergonomikus ülések
Étkezés a fedél- zeten	Turista kávézó Preferente + étkezés az árban Club + bárszerviz	Menü az árban Business Plus: Borászati különlegességek	Menü külön fizetendő	Economy (+): Menü külön fizetendő Business &Avant: Menü az árban	Club Business exkluzív menü Welcome Service
Szórakoztatás a fedélzeten	Turista zenecsatornák videók Preferente + napi sajtó és egyéb magazinok	Business Plus: SMS és telefon, személyes képernyő (mozi, tematikus csatornák, audio)		Business & Avant: Sajtó	Club Business: Exkluzív telefon

Saját forrás az egyes szolgáltatók internetes oldalain található adatok alapján (2012. április 16–22.)

A *kiegészítő szolgáltatásokkal* kapcsolatban érde-
mes megjegyezni, hogy az Iberia és az AVE által nyúj-
tott szolgáltatások itt is nagyon hasonlóknak tűnnek. Az
AVE egyik nagy előnye, hogy utasai ingyen vehetik
igénybe az elővárosi vonatokat az indulás és az érkezés
napján, míg a légitársaságok többsége által kínált ki-
emelt szolgáltatás a törz asprogramokhoz való hozzá-
férés. Az Iberia a Oneworld, a Spanair a Star Alliance,
míg az Air Europa a Sky Team társult tagja, így ezen

légitársaságok törzsutasainak jóval több lehetőség áll
a rendelkezésére a törzsutasprogramok kihasználására
a RENFE és a Vueling önálló törzsutasprogramjához
viszonyítva. A Vueling ebben a tekintetben is kivételt
képez, mivel nem tagja egyetlen stratégiai szövetség-
nek sem. *Szállodafoglalásban, autóbérlésben* és egyéb
kiegészítő szolgáltatásokban hasonlóságot az eddigi-
eknek megfelelően a RENFE és az Iberia esetében fedez-
hetünk fel (5. táblázat).

Kiegészítő szolgáltatások

	AVE	Légitársaságok			
	RENFE	Iberia	Vueling	Spanair	Air Europa
Hotelek	✓	✓	✓	✓	✓
Autóbérlés	AVIS	AVIS	holidayautos.com	Europcar	SIXT
Utashbiztosítás		Mondial Assistance	Mondial Assistance	Mondial Assistance	Coris Gestión de Riesgos SA
Parkolás	Preferente y Club: az árban	Business Plus y Business Class: Ingyenes	–	–	VIP parkoló Madridban
Tömegközlekedés	Elővárosi vasutak	–	–	–	–
FFP	Tarjeta Club AVE	Iberia Plus	Programa Punto	Spanair Plus	Flying Blue
Szövetség tagság	–	Oneworld	–	STAR ALLIANCE	SKY TEAM ASSOCIATE

Saját forrás az egyes szolgáltatók internetes oldalain található adatok alapján (2012. április 16-22)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Értékesítési csatornák, árak és esetleges kedvezmények

Mind a légitársaságok, mind a RENFE esetében lehetőség nyílik internetes, valamint telefonos jegyvásárlásra, az Iberia és a RENFE – a két legnagyobb szolgáltató – esetében a jegyek saját irodáikban és partner utazási irodákban is megvásárolhatók. A nagysebességű vasút előnye, hogy a jegyek megvásárlására mindössze öt perccel a vonatindulás előtt is van lehetőség a vasútállomáson, mellyel a légitársaságok érthető okokból nehezen tudnának versenyezni. Az Iberia azonban e téren is kiemelkedik a többi légitársaság közül, mivel egyedülálló módon – a nagysebességű vasúthoz hasonlóan – a már említett Puente Aéreo szolgáltatást igénybe vevő utasainak ún. nyitott jegyeket kínál a Barcelona és Madrid között közlekedő járatokra. A jegyek érvényességi ideje egy év, mely időszakon belül bármely Madridot és Barcelonát összekötő járatra felhasználhatóak, közvetlenül a járatindulás előtt ún. Auto Check-In automatáknál véglegesíthetők. Bár a légiközlekedésben nem ismeretlen az ún. open ticket fogalma, mégis legtöbbször jelentősen magasabb költségeket takar a hagyományos, meghatározott járatra érvényes jegyeknél, éppen ezért használatuk ritka. Nem véletlen, hogy ebben az esetben is csak az Iberia él e gyakorlattal, de köszönhetően a nagy keresletnek és a flexibilis áraknak, ez esetben sikeresnek bizonyult. Hasonló jegyrendszert üzemeltet a RENFE is az AVE esetében, tehát e tekintetben is a két legnagyobb szolgáltató között fedezhetünk fel hasonlóságokat.

Környezetvédelem

A környezetvédelem szempontjából összehasonlítva az egyes közlekedési módokat, ismét a nagysebességű vasút egyértelmű előnyét állapíthatjuk meg. A RENFE által publikált diagramok jól szemléltetik a két közlekedési forma közötti különbséget. A vasút alacsony károsanyag-kibocsátási szintje elsősorban abból adódik, hogy a nagysebességű vasúti pályákat a lehető legegyszerűsre tervezik, mind a vertikális, mind a horizontális eltérések minimálisak, így biztosítva az egyenletesen magas utazósebességet, illetve ezzel egy időben az energiahatékony működést. Ezzel szemben a Barcelona és Madrid között közlekedő repülőgépek az út döntő részén emelkednek, illetve ereszkednek, és éppen ezek azok a szakaszok, amikor a repülőgépek fogyasztása a legmagasabb. Számos kutatás támasztja alá, hogy az AVE környezetszennyezési értékei jóval a légi közlekedés értékei alatt maradnak, többek között a spanyol kormány is úgy számolt, hogy az AVE

környezetterhelése mindössze hatoda a repülőgépek környezetszennyezésének. Korábban már szó volt róla, hogy a szén-dioxid-kibocsátás a legjelentősebb tényező a közlekedésben. A RENFE számításai szerint a két közlekedési mód egy főre vetített szén-dioxid-kibocsátása a vizsgált útvonalon megközelítőleg 13:70 arányban viszonyul egymáshoz. A különbségek tehát egyértelműek, és a spanyol gazdaság és társadalom szempontjából nem elhanyagolhatóak. Nem véletlen, hogy a kormány nagy hangsúlyt fektet a nagysebességű vasútvonal bővítésére.

Ezzel párhuzamosan a légitársaságok természetesen mindent megtesznek annak érdekében, hogy csökkentsék vagy legalább kompenzálják az általuk okozott szennyezés mértékét, mindezt a flotta felfrissítésével és új kabinbelső bevezetésével érték el. Továbbá, találhatunk példát kompenzációs programokra is, melyek keretében az utasok saját döntésük alapján járulhatnak hozzá egy-egy környezetvédelmi projekt költségeihez, ha szándékukat a jegyvásárlás során jelzik, és hajlandóak egy minimális összeget környezetvédelemre fordítani.

A piaci szereplők árpolitikájának elemzése és összehasonlítása

Az árak összehasonlítása után felállíthatunk a légitársaságok között egy sorrendet, melynek egyik végén a nemzeti légitársaság, az Iberia áll, az AVE-hoz sok esetben nagyon hasonló szolgáltatásokkal, másik végén pedig a Vueling, az egyetlen low-cost légitársaság. Az elérhető *jegyekben* az Iberia tűnik ki a légitársaságok közül nyitott jegyeivel – az AVE-val szinte teljesen megegyező módon –, míg a többi légitársaság elektronikus jegyek értékesítésével próbál minél rugalmasabb és költségkímélőbb működést elérni. A választható *osztályokban* a légitársaságok a már megszokott stratégiát követik, a nagysebességű vasút azonban a hagyományos vasúti szolgáltatásoktól eltérően nem első és másodosztályú jegyeket kínál, hanem a légitársaságokkal többnyire megegyező módon egy turista és két magasabb árkategóriát kínál. Az *árképzésben* a RENFE egyedi és alapvetően állandó, így kiszámítható árakat kínál az egyes járatoknak és osztályoknak megfelelően. Ezzel szemben a légitársaságok egységesen a következő árképzési gyakorlatot követik: jellemzően fix árakkal dolgoznak a business utazók esetében, míg a turistajegyek árai jóval gyakrabban és nagyobb mértékben változnak. A foglalás törlése szempontjából a RENFE a legrugalmasabb, mivel a vonatjegyek az érvényességi időn belül bármikor visszaválthatók, de az utast ekkor is terheli a kezelési költség, illetve egyéb illetékek. Ezzel szemben a légitársaságok esetében a

törlés költségvonzata az adott légitársaságtól, valamint a foglalási osztálytól függ, és a legtöbb kategóriában külön díj ellenében lehetséges. A *foglalás változtatásának feltételei* nagyon hasonlóak a már említett törlési kondíciókhoz. A legrugalmasabb ebből a szempontból a RENFE, itt változtatni legkésőbb 10 perccel a vonat indulása előtt lehet, a legtöbb esetben költségek nélkül, bizonyos esetekben 10%-os illeték fejében. A légitársaságok gyakorlata a korábbiakhoz hasonlóan osztálytól függ, de természetesen rugalmasságuk nem éri el a vasútét. Az *elérhető kedvezményekben* a légitársaságok jóval kevesebb lehetőséget kínálnak, ami bizonyos esetekben átláthatóbbá és kiszámíthatóbbá teheti az árkép-

zésüket. Ezzel szemben az AVE esetében kedvezmény adható retúrjegyek megvásárlásakor (20%), 4–13 éves gyerekeknek (40%), diákoknak (25%). Továbbá Arany Kártyával /Tarjeta Dorada/ rendelkezőknek (25–40%), internetes vásárláskor /Tarifa Web/ (<60%), elővásárláskor /Tarifa Estrella/ (<40%), 10-25 fős csoportoknak (15%), illetve amennyiben az utas repülővel utazik tovább (10/25%). Végül kiemelendő a RENFE *kártérítési politikája*. Köszönhetően a nagysebességű AVE vonatok pontosságának, 6–30 perces késés esetén 50%-os, míg 30 percet meghaladó késés esetén a vonatjegyek árának 100%-os visszatérítésére tarthatnak igényt az utasok (6. táblázat).

6. táblázat

A piaci szereplők árpolitikájának elemzése és összehasonlítása

	AVE	Légitársaságok			
	RENFE	Iberia	Vueling	Spanair	Air Europa
Jegy	– nyílt – érvényességi idő 1 év		elektronikus jegy	elektronikus jegy spanair.mobi	elektronikus jegy
Osztályok	– Turista – Preferente – Club AVE	– Economy – Business – Business Plus		– Business – Avant – Economy + – Economy	– turista – business
Ár	egyedi a járatnak és az osztálynak megfelelően	Változó árak turistaosztályon Fix árak a business osztályon			
Foglalás törlése	bármikor visszaváltható a jegy az érvényességi időn belül (kezelési költség, illetékek)	osztálytól függően.	nem lehetséges	Business & Avant: külön díj nélkül Economy Plus: külön díj ellenében	
Jegy „lezárása” (véglegesítés)	– az utazás napján – legkésőbb 10 perccel indulás előtt – Auto Check In automatáknál – értékesítési pontokon	– Auto Check In automatáknál	„Zárt”, azaz véglegesített jegyek		
Foglalás változtatása	– min. 10 perccel indulás előtt – költségek nélkül, ill. bizonyos esetekben 10%	osztálytól függően	min. 2 órával indulás előtt (járat 35 €, név 50 € + árkülönbözet)	Business & Avant: teljes rugalmasság Economy +: adott napon	
Kedvezmények	20% oda-vissza 40% gyerek (4–13) 25% diák 25-40% Tarjeta Dorada (Arany kártya) <60% Tarifa Web <40% Tarifa Estrella 15% 10-25 fős csoportok 10/25% Conexiónaérea	nagycsaládok	nagycsaládok rezidensek Vueling Empresas Vueling Agencias	nagycsaládok mozgássérültek PMR	
Kártérítés késés esetén	6–30 perc: 50% >30 perc: 100%			>15 perc: – Business/Avant: egy ingyenjegy – Economy (+): 25%-os kedvezmény	

Saját forrás az egyes szolgáltatók internetes oldalain található adatok alapján (2012. április 16–22).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Madrid–Barcelona útvonalon működő nagysebességű vasút és a légi közlekedés összehasonlítása

	AVE		REPÜLŐ	
	Erősségek	Gyengeségek	Erősségek	Gyengeségek
Gyorsaság	Állomás városközpontban Utazás teljes időtartama Poggyászfeladás nem szükséges	A vonaton töltött idő	A fedélzeten töltött idő	Poggyászfeladás Repülőtér a külvárosban
Gyakoriság	Leggyakoribb vonatindulások			Kevesebb járat a hétvégéken
Pontosság	Második hely nemzetközi viszonylatban			Forgalmas repülőterek >késések
Kényelem az utazás során	Speciális ülések, munkára alkalmas körülmények, Fedélzeti szolgáltatások széles választéka	A vonaton töltött idő	Különleges ülések business osztályon, Fedélzeti szolgáltatások széles választéka	Zsúfolt repülőgépek, nem megfelelő helykínálat, elsősorban a turistaosztályon
Az utazást megelőző, ill. követő szolgáltatások	Nyílt jegyek Beszállás az indulás pillanatáig Poggyászfeladás/check-in nem szükséges		Nagyobb méretű poggyászok kezelése, szállítása	Kevésbé rugalmas foglalásváltoztatási feltételek (kivétel Iberia)
Kiegészítő szolgáltatások	Elővárosi vonatok használata	FFP-hiány	FFP, stratégiai szövetségi tagság	Városi közlekedés/ taxi költségei, kényelmetlenség
Értékesítési csatornák	Irodák, internetes értékesítés, utazási irodák	Az on-line rendszer működési problémái	Megbízható on-line rendszer, SMS szolgáltatás	
Környezetvédelmi szempontok	Alacsony szennyezési értékek	Zajártalmak, rezonancia a belvárosban	Eredmények javulása, Környezettudatos programok	Magas szennyezési értékek
Jegyek és árak választéka	Két tarifarendszer Kedvezmények nagy választéka	Viszonylag magas árak, különösen a turista osztály esetében	Fix árak a business osztályon, Alacsony és változó árak turistaosztályon	Business osztály árai hasonlóak a Club AVE áraihoz

A Madrid–Barcelona útvonal példája jól szemlélteti, hogy a nagysebességű vasút valóban komoly károkat okozhat a légitársaságoknak, főleg a jelentős forgalommal bíró rövid, illetve középtávú útvonalakon. A nagysebességű vasút tehát jellemzően nem keresletet generál, hanem alternatívát nyújt. Fókuszban a minőség áll, így elsősorban az üzleti utasok körében lehet versenyképes. Míg a vasút a légitársaságoktól megszokott színvonalra törekszik, utóbbi rugalmasságának javításával próbálja felvenni a versenyt, minden eddiginél színvonalasabb szolgáltatáspalettát kínálva az európai utazóközönségnek.

Összegzés

A 7. táblázatban az egyes közlekedési eszközök előnyei és hátrányai láthatók az operatív működés szintjén. Bár sok esetben az AVE és a légitársaságok által kínált szolgáltatások meglehetősen hasonlóak, bizonyos té-

nyezők esetében nagy különbségeket vehetünk észre. Éppen ezért fontos és hasznos lehet nagyobb hangsúlyt fektetni a kiemelt tényezőkre, hogy ezáltal az utasok, a hivatásforgalomban résztvevők és a szabadidős turisták pontosabb képet kapjanak az egyes közlekedési társaságok által nyújtott szolgáltatásokról.

A keresleti oldal elemzése egyértelművé tette, hogy ugyan a gazdasági környezet kilengéseinek köszönhetően a turisztikai, és ezzel egy időben a közlekedési szektor is jelentős volatilitásnak van kitéve, a társadalmi mobilitás növekedése – az Európai Unióban csakúgy, mint a globális piacon – mégis megállíthatatlannak tűnik, mivel nemcsak következménye, hanem motorja is a gazdasági fejlődésnek. E tendenciát felismerve az érintett körök egyre nagyobb figyelmet fordítanak nemcsak a turizmusnak, hanem a közlekedési szektornak is. Az EU közlekedési politikájának célja, hogy a gazdaság és a közlekedés fejlődése kölcsönösen és hatékonyan egészítse ki egymást, mindemellett pe-

dig nagy hangsúlyt fektetnek olyan megkerülhetlen kérdéseknek, mint a biztonság vagy környezetvédelem. Nem elég csupán a közlekedési szektor egészének fejlesztését szem előtt tartani. Az állami érdekek és a fenntartható fejlődés biztosítását tekintve elengedhetetlen egy olyan közlekedési rendszer kialakítása, mely a folyamatos forgalomnövekedés ellenére hatékonyan szolgálja a keresletet, ideális összhangot teremtve az egyes közlekedési formák között. Nem véletlen tehát, hogy az Európai Unió, többek között, a vasút újbóli felvirágztatását tűzte ki célul, továbbá a közúti és légitranszport hatékonyságának, biztonságosságának és környezetterhelésének javítását szorgalmazza. Mivel a vasút gyakorlatilag reneszánszát éli, a légitranszport pedig komoly problémákkal küszködik, a nagysebességű vasútvonalak egyre nagyobb népszerűsége tesz szert az európai utazók körében.

A szemléltetett gyakorlati példa egyértelműen alátámasztja azt, hogy a nagysebességű vasút óriási konkurenciát jelent a légitársaságok számára, különösen az elemzett Madrid–Barcelona útvonalhoz hasonló esetekben. Mivel a nagysebességű vasútvonalak kiépítése jelentős beruházást igényel, a szolgáltatás árát is ennek megfelelően kénytelen kialakítani. Elsősorban olyan esetekben számíthatunk hasonló vasútvonalak megjelenésére, ahol a légitranszport volumene eredendően jelentős – tehát a vasút nem keresletet generál, sokkal inkább alternatívát nyújt –, és ezen volumennek jelentős hányadát üzleti utasok képviselik, akik az utazás leegyszerűsödéséért, illetve növekvő rugalmasságáért képesek és hajlandók relatíve magas árat fizetni. Mivel az időtényező kiemelt jelentőségű, elsősorban ott van a nagysebességű vasútnak létjogosultsága, ahol az utazás teljes hossza nem, vagy csak akkora mértékben haladja meg a repülővel való utazás hosszát, amennyit a kényelem, rugalmasság és egyéb pozitív tényezők kompenzálni képesek.

A jövőben tehát elsősorban a rövid és középtávú utazások területén jelenthet a vasút konkurenciát a repülésnek. A fenti tényezők együttes megléte esetében jól látható, hogy még egy a világ legforgalmasabb légifolyosóját jelentő Madrid–Barcelona útvonalon is súlyos károkat volt képes okozni a vasút a légitranszportnak. A nagysebességű vonatok fenyegetése ugyanakkor kevésbé nyugtalanító egyrészt a turistaszegmensben, amely az üzleti szegmensnél jelentősen árérzékenyebb, másrészt pedig a nagyobb távolságra történő utazások esetében, mivel itt a repülő továbbra is a leggyorsabb közlekedési eszköz.

A kialakuló verseny következményeit számba véve észrevehetjük, hogy mind a vasút, mind a légitársaságok részéről jelentős törekvések tapasztalhatók a

szolgáltatások megfelelő színvonalának, minőségének biztosítására. A verseny fókuszában tehát a szolgáltatás áll, nem pedig az ár, mint ahogy azt például a low-cost légitársaságok megjelenésekor tapasztalhattuk. Míg a vasút a kiegészítő szolgáltatásokban és értékesítési csatornáiban igyekszik a légitársaságoktól már megszokott szolgáltatásoknak megfelelni, utóbbi rugalmasságának és gyorsaságának javításával próbálja felvenni a versenyt.

Összességében az utazóközönség érdekeit szem előtt tartva pozitívan értékelhetők e tendenciák, mivel egyre több közlekedési alternatíva áll az utasok rendelkezésére, míg a verseny hatására ezek színvonala növekszik, ára pedig várhatóan csökken majd.

A jövőt vizsgálva nem könnyű megjósolni, hogy a teljes közlekedési szektorra nézve hogyan alakulnak majd az egyes piaci szereplők részesedései, mégis elég valószínűnek tűnik, hogy a nagysebességű vonat jelentős számú utasra lesz képes szert tenni, nagy veszteségeket okozva ezzel a légitársaságoknak. Hosszabb távon gondolkozva, és általában a társadalom érdekeit szem előtt tartva azonban felvetődhet a kérdés, hogy a fejlődés egy további szakaszába lépve vajon a versenyt felvált(hat)ja-e egy a különböző utazási eszközök közötti átfogó kooperáció.

Egy olyan rendszer, melyben nemcsak az adott útvonalak jellegének megfelelően alakul ki egy hatékony munkamegosztás a vasút és repülés mint alternatívák között, hanem az egyes szolgáltatások összekapcsolása is megtörténik, nagyobb átjárhatósággal és minden eddiginél szélesebb szolgáltatáspalettával szolgálva az európai utazók folyamatosan növekvő mobilitási igényeit.

Felhasznált irodalom

- Erdősi F.* (2000): Európa közlekedése és a regionális fejlődés. Pécs: Dialóg Campus Kiadó
- Grant, R.* (2008): The US Airline Industry in 2007. Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis 6th ed., Oxford: Blackwell Publishing
- Jászberényi M. – Pálfalvi J.* (2003): A nagysebességű vasút, mint a légi közlekedés alternatívája. Turizmus Bulletin, 7.
- Jászberényi M. – Pálfalvi J.* (2006): Közlekedés a gazdaságban. Budapest: Aula Kiadó
- Jászberényi M. – Pálfalvi J.* (2009): Nemzetközi közlekedés és turizmus. Budapest: Aula Kiadó
- Köller és társai* (2007): Nagysebességű vasutak. Budapest: MÁV
- Valls Giménez, J.F.* (2010): Spain High Speed Train. Prezentáció 2010 március, ESADE Business School, Barcelona

KULCSÁR Noémi

AZ ÉRTÉKTEREMTÉS SZEREPE A SZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN

A fogyasztói érték népszerű fogalma számos elméleti alátámasztást nyert a versenyképesség elméleti, mikroszintű megközelítéseiben. Kifejezetten fontos aspektusát képezi a szolgáltató szervezetek sikerességének. Számos fogyasztóiérték-kutatás hangsúlyozza, hogy az érték napjainkban leginkább a fogyasztói élményekben ragadható meg. Jelen tanulmányban ezért a szerző célja a fogyasztói érték, az élmény és a szolgáltatóvállalkozások versenyképessége közötti elméleti összefüggés bemutatása.¹

Kulcsszavak: fogyasztói érték, versenyképesség, élmény

A vállalati versenyképesség növelése hazai és nemzetközi szinten is prioritást élvez. A szolgáltatóipar, így többek között a turizmusfejlesztési stratégiák (MTH, 2005; NGM, 2011) fókuszában is a *versenyképesség* és az *életminőség* javítása áll. Ezek a fejlesztési irányok *értékközpontú* és *piaci kereslet által vezérelt* meghatározását irányozzák elő, melyek kiindulópontja, hogy a szolgáltatók által nyújtott *értékek*, illetve a fogyasztók motivációi elsősorban az *élményekből* épülnek fel.

Jelen tanulmány célja a versenyképesség és értékteremtés keresletoldali jelentőségének vizsgálata. A következő logikai ív mentén haladok: ismertetem a versenyképesség-elméletek megközelítéseit és választásának indoklását, majd az értékteremtés és a versenyképesség kapcsolatát mutatom be, a vizsgálati fókusz a vevői/fogyasztói érték² összetevőire és jelentőségére helyezve, végül a téma feldolgozását a fogyasztói érték és az élménykategória összefüggéseinek elemzésével zárom.

A versenyképesség fogalma és összetevői

Versenyképesség-megközelítések

A versenyképesség-kutatás és -mérés napjainkban igen elterjedt és népszerű. Fogalmi lehatárolása nem lehet egységes, hiszen a versenyképesség relatív, és többféle nézőpontból értelmezhető. A versenyképesség kutatása folyamatos, definíciói sok vitát eredményez-

nek. Egy átfogó és mindenki által elismert definícióalkotásra törekedve Chikán (2006: p. 42.) úgy érvelt, hogy „a versenyben való helytállás a túlélés feltétele a gazdaság valamennyi szintjén. Ebben az általános megfogalmazásban valószínűleg mindenki egyetért.”

Az egyes versenyképesség-megközelítések közül az alábbiakat emelem ki (vö. Sziva, 2010):

- *Ex post/ex ante megközelítés*

Az ex post versenyképesség az eddig elért eredményekre, azaz a múltbeli teljesítmény mutatószámaira, a versenyképesség javulására vagy romlására vonatkozik. Az ex post megközelítés lehetővé teszi a vizsgálati egységek versenyképességének összehasonlítását, egyrészt a múltbeli eseményekhez képest, másrészt a versenytársakhoz képest. Az ex ante oldal a versenyképességet meghatározó tényezőkre vonatkozik: kiterjed a versenyelőnyt nyújtó feltételekre, az üzleti környezet adottságaira. Az ex ante oldal vizsgálata a vállalatok és a gazdaságirányítás szempontjából kiemelendő, mivel arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezőkre szükséges hatni a versenyképesség növelése érdekében (Török, 2005; Lengyel, 2000; Némethné, 2010).

- *Kínálati/keresleti oldali megközelítés*

Török (1996) hangsúlyt helyez a versenyben való helytállás két oldalára: a termelés hatékonyságára és a keresletnek való megfelelésre. Ilyen módon, a kínálati oldalon megjelenő versenyképességet a termelés

hatékonyságában, míg a keresletoldalit a világszerte kereslet követelményeinek való megfelelésben látja.

A két dimenzióban együttesen elért siker a versenyképesség alapja, ugyanakkor az összehangolást a mérhetőség problémája akadályozza, mivel a kínálati oldalon a költségelnyökben, míg a keresleti oldalon a teljesítményben mérhető a versenyképesség (Török, 1996; Francis, 1989, 1992 in: Czakó, 2000: p. 24.).

• *Értelmezési szintek szerinti megközelítés*

A versenyképesség hagyományosan a gazdaság négy szintjére – nemzeti, ágazati, vállalati és termék – vonatkozhat (Chikán, 2006; Majoros, 1997), melyek közül kiemelt figyelmet kap a makrogazdasági (nemzetgazdasági) és a mikrogazdasági (vállalkozási) szint az elméleti megközelítések sorában.

• *Közgazdaságtani/gazdálkodástani megközelítés*

A versenyképesség elméleti megközelítései közül kiemelendő a közgazdaságtani és a gazdálkodástani irány. A versenyképesség közgazdaságtani megközelítésének fókuszában elsődlegesen a nemzetgazdaságok teljesítménye és külgazdasági kapcsolatai állnak. Az e területen végzett „(...) versenyképességi kutatások egyik legfontosabb gyökerét és inspirációját a makroökonómia és különösen a nemzetközi gazdaságtan jelenti” (Czakó, 2000: p. 26.). A közgazdaságtani megközelítés makroszinten vizsgálja a versenyképességet, míg a gazdálkodástani megközelítés a vállalatok oldaláról közelít. A makrogazdasági versenyképesség vizsgálatakor a gazdálkodástani irány legfontosabb kiindulópontja az, hogy egy nemzetgazdaság akkor sikeres a nemzetközi versenyben, ha vállalatai sikeresek. Ebből a szempontból a gazdálkodástani versenyképesség-kutatások az ex ante tényezőkre helyezik a hangsúlyt, választ keresve arra a kérdésre, hogy milyen versenykörnyezeti feltételek biztosítása szükséges annak érdekében, hogy a vállalatok versenyképesen működjenek, és ezáltal maga a nemzetgazdaság is versenyképes legyen. A versenyképesség gazdálkodástani háttérelméletének kiemelkedő sarokpontját Michael Porter munkássága adja. Porter (1990) szerint a megváltozott gazdasági, kereskedelmi és pénzügyi kapcsolatrendszerben, a nemzetek összefonódása miatt a XX. században a tényezőellátottságon alapuló komparatív előnyök nem biztosítják egy ország jólétét, és a „helyileg megteremthető versenyelőnyök”, a kompetitív előnyök mellett érvel.

Versenyképesség mikroszinten

A vállalati versenyképesség definiálása szintén több szakirodalmi vitát váltott ki, a megközelítésmódok sokszínűsége ellenére a kutatói álláspontok megegyeznek abban, hogy:

- a vállalatok versenyképessége nem választható el az általuk előállított *termékek, szolgáltatások* versenyképességétől, amelyet árjellegű és nem árjellegű tényezők egyaránt befolyásolnak,
- a vállalati versenyképességet számos tényező együttes hatása alakítja, amelyeket nem célszerű egy adott pillanatban vizsgálni, hanem mindig *dinamikusan*, a változások tendenciáit figyelembe véve kell értékelni (Némethné, 2010: p. 181.).

A termékek (szolgáltatások) versenyképessége kifejeződik abban, hogy az áru:

- ára a versenytársakénál alacsonyabb,
- minősége, műszaki színvonala meghaladja a konkurens árukét,
- a kapcsolódó szolgáltatások a versenytársakénál előnyösebbek a vevők számára.

Egy áru akkor tekinthető versenyképesnek, ha a felsorolt három alternatíva közül legalább kettővel rendelkezik (Botos, 1982 in: Némethné, 2010: p. 182.).

A termékhez közvetlenül kapcsolódó jellemzők határozzák meg elsősorban a vállalatnak a piaci részesedés megtartására és növelésére való képességét, azonban a vállalati versenyképességnek ez csak az egyik összetevője. A vállalati versenyképesség értelmezésekor ezen túl a hatékonyságot, a stratégiaalkotást, erőforrásokat, vállalati képességeket, tudást, emberi tényezőket is indokolt figyelembe venni (Findrik – Szilárd, 2000; Szentés, 2005; Chikán, 2006).

A fenti megközelítés egyesíti a versenyképesség kereslet- és kínálatoldali tényezőit, melyekkel összhangban áll Chikán Attila (2006: p. 44.) felfogása. Eszerint „a vállalat *kettős értékteremtő tevékenységet* folytat: ugyanazon folyamatban kell megvalósítania a fogyasztói érték és a tulajdonosi érték létrehozatalát”.

A tartós versenyelőny feltételeit egyes szerzők a vállalati erőforrásokhoz és alapvető képességekhez rendelik (Grant, 1991; Barney, 1996; Prahalad – Hamel, 1990), melyek közös elemeit képezi a nehéz másolhatóság, a tartósság, a vevői érték nyújtása és az átláthatóság teljesülése. Az alapvető képességek fontos jellemzője, hogy általuk olyan termékek és szolgáltatások hozhatók létre, amelyek a versenytársaknál nagyobb értéket nyújtanak a fogyasztóknak (Prahalad – Hamel, 1990).

A szakirodalomban ma fellelhető legteljesebb meghatározást adja a Versenyképesség Kutató Központ több éven keresztül finomított definíciója (Chikán – Czakó, 2009: p. 78.), mely szerint a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínálnak termékeket és szolgáltatásokat a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget bizto-

sító árat kifizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok oly módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni. E definícióban szintén hangsúlyos a környezeti alkalmazkodás és a kettős értékteremtés követelménye. A fogyasztói igények előrejelzése és alakítása, illetve a nyereséges működés a vállalatok hosszú távú fennmaradásának záloga (Chikán, 2003a, 2003b; Yuan – Wu, 2008). Tanulmányom témájához leginkább e megfogalmazás kapcsolható, hiszen saját megközelítemben a vállalati versenyképesség eléréséhez elengedhetetlen a fogyasztói érték biztosítása. A fogyasztói érték létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a vállalat értelmezni tudja a fogyasztói érték fogalmát, azaz azonosítani tudja fogyasztóinak legfontosabb értékdimenzióit, a teljesítmény fogyasztó által kritikussnak, fontosnak tartott jellemzőit. Ezek az értékdimenziók mutatják meg, hogy mivel tud a vállalkozás termékeivel/szolgáltatásaival fogyasztóinak értéket teremteni, és így módon hozzájárulni saját vállalkozása sikeréhez, hosszú távú jövedelmezőségéhez is.

Az értékteremtés tartalma

Értékteremtés alatt olyan folyamatot értünk, melynek során a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékékké konvertálása megvalósul (Chikán, 2003a). Az előzőekben már taglalt kettős értékteremtés (Chikán, 2003b) koncepcióban a fogyasztói igény kielégítése konceptuálisan a fogyasztói érték, a profitszerzés a tulajdonosi érték növelésével függ össze. A vállalat a fogyasztó számára hasznosságot jelentő terméket vagy szolgáltatást kínál, és amennyiben ez a hasznosság a fogyasztónak nagyobb értéket jelent, mint az érte fizetendő piaci ár nagysága, úgy a vállalatnak sikerült a fogyasztó számára fogyasztói értéket növelni. Kínálati oldalról tekintve a tranzakciót, azt kell figyelembe venni, hogy a termékértékesítésért vagy szolgáltatásnyújtásért kért piaci ár mennyiben képes az előállítás költségeit meghaladni, azaz képes-e a vállalat nyereséget elérni, és ezzel a tulajdonosok értéknöveléséhez hozzájárulni.

A fogyasztói igény és a vállalati siker kapcsolata

A keresletoldali versenyképesség vizsgálata szempontjából számomra a kettős értékteremtés fogyasztói oldala releváns. A fogyasztói igények kielégítését és a profit elérését hosszú távon megcélzó vállalati működés meghatározza a vállalati folyamatok hatékony és eredményes menedzsmentjének módját. A folyamatorientált szemléletnek megfelelően a beszerzés-termelés-értékesítés láncot a vevői kereslet és az arra vonatkozó

várakozás hozza működésbe. A keresleti információk a vállalatoknak a következő szempontokból lehetnek meghatározók:

- felesleges kapacitások elkerülése,
- értékesíthetőségre és bevételre vonatkozó megbízhatóbb előrejelzések kialakítása,
- termelés és szolgáltatásnyújtás mennyiségi, minőségi kialakítása és időbeli ütemezése,
- költségoptimalizálás.

Mindez összességében azt jelenti, hogy a sikeres vállalati működés egyik vezérfonala a feltárt vevői igény kielégítése. Így a vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza, hogy képes-e tartósan vevőinek értéket teremteni (Chikán – Demeter, 2004: p. 75–76.).

Gallarza – Gill (2008) tanulmányukban szintén hangsúlyozzák, hogy a vevőknek nyújtott érték vizsgálata, egyrészt annak a menedzsment számára fontos stratégiai vonatkozásai miatt, másrészt a fogyasztóimogatartás-vizsgálatokban is releváns és meghatározó. A fogyasztói érték vizsgálatára, mint a hosszú távú üzleti teljesítmény (Oh, 2000), illetve az ismételt vásárlás (Jayanti – Ghosh, 1996) egyik fő indikátorára, napjainkban az akadémiai világ és a szakmai kutatások is növekvő figyelmet fordítanak.

A fogyasztói érték fogalma és összetevői

A fogyasztói/vevőiérték-kutatások sokszor abba a nehézségbe ütköznek, hogy az érték absztrakt volta és többféle jelentéstartalma, érzékelése miatt annak pontos meghatározása nem lehetséges (Zeithaml, 1988; Rao – Monroe, 1989; Dodds et al., 1991; Woodruff, 1997), ezért az elméletiérték-koncepció empirikus úton történő előzetes értékelése válik szükségessé (Lin et al., 2005).

A fogyasztóiérték koncepciója több megközelítés alapján is vizsgálható: termékközpontú értékesítési szemléletből kiindulva (Schmitt, 2003 in: Kozma, 2009) a Kotler-féle marketingkoncepción (vö. Kotler, 2003 in: Hou – Tang, 2008) és a közelmúltban előtérbe kerülő CRM-en³ keresztül a fogyasztóiélmény-menedzsmentig (Schultz, 2003 in: Kozma, 2009). Ezen újabb értelmezések szerint a fogyasztói érték nagyrészt *szubjektív* (Hofmeister et al., 2003), azaz a *fogyasztó személyes véleményét tükrözi* arról, hogy a kapott termék és szolgáltatás mennyiben felel meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985), és annak érdekében, hogy ezt a vállalkozások megértsék és beépíthessék piaci stratégiájukba, nagy kihívásokkal kell szembenézniük.

Fogyasztói érték Chikán – Demeter (2004) alapján – akkor képződik, ha a fogyasztó adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét.

Az értéknek e szubjektív megfogalmazása igen átfogó, melyet a *vevőiérték-dimenziók* (value dimensions) fogalmán keresztül bonthatunk ki (Gelei, 2006). Az értékdimenziók elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatás-csomagnak melyek azok a fontosabb összetevői, dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002 in: Gelei, 2006: p.

a megszerzéséért adott „áldozat” (pl. pénzmennyiség) közötti különbséget értékeli (1. táblázat).

Más szerzők a fogyasztói értéket többdimenziós észlelt fogyasztói értéként sokszor „komplexnek” (Lapierre, 2000), „töbttényezősnek” (Babin et al., 1994), „dinamikusnak” (Parasuraman – Grewal, 2000; Woodruff, 1997) vagy „szubjektívnek” (Zeithaml, 1988) definiálják (2. táblázat).

1. táblázat

Válogatott egydimenziós fogyasztóiérték-értelmezések

Kutatás	Értékkonceptió
Zeithaml (1988)	fogyasztóhasznosság értékelése a termékért/szolgáltatásért adott és kapott érték között
Dodds et al. (1991)	észlelet minőség és áldozat közötti különbség
Fornell et al. (1996)	fizetett ár és relatív minőség közötti különbség
Oliver (1999)	pozitív funkció (kapott termék) és negatív funkció (áldozat) közötti különbség
Morrison (1989)in: Murphy et al. (2000)	az egyén személyes költség-haszon elemzése
Stevens (1992)	érték a pénzért konceptió: az ár, a minőség és mennyiség közötti kapcsolat
Chang – Wildt (1994) in: Murphy et al. (2000)	a termék észlelt minőségének és az ahhoz kapcsolódó árak kombinációja

Forrás: Gallarza – Gil (2008: p. 6.)

2. táblázat

A többdimenziós fogyasztóiérték-kutatások irányai

Kutatási irányok	Kutatási fókusz
Cél-érték elmélet: Vevőiérték-hierarchia	fogyasztói élmény (fogyasztási célok, tulajdonságok, következmények)
Haszonelvű és hedonikus érték	vásárlási élmény: 1. funkcionalizmus, racionalitás, eszközelvűség, feladatorientált, 2. szórakozás- és érzelem-központúság, élményszerűség,
Értékelmélet	külső érték (hasznosság alapú fogyasztás), belső érték (érzelem alapú fogyasztás), rendszer szemléletű érték (külső és belső érték közötti racionális kapcsolat)
Fogyasztási érték elmélete	sokféle fogyasztási döntés lehetséges: pl. funkcionális, társadalmi, érzelmi, episztemikus, feltételes
Holbrook-féle fogyasztóiérték-tipológia	„interaktív, relatív, fogyasztói preferencián alapuló élmény”; 8 megkülönböztetett értéktípus (eredmény, kiválóság, státus, megbecsülés, szórakozás, etika, esztétika, spiritualitás) 3 aspektusban (külső vagy belső, önmagára vagy másra irányuló, aktív vagy reaktív)

Forrás: Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo (2007) alapján

12.). A tevékenységmenedzsment szakirodalma gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a *versenyelőnyforrások* fogalmát (Chikán – Demeter, 2004: p. 25.), s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a vevői érték megragadható, illetve növelhető, mindezek pedig az ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások.

Összességében a szakirodalom a fogyasztói értéket egydimenziós és többdimenziós értelemben is definiálja. A fogyasztói értéket egy dimenzió mentén megfogalmazó kutatók a tranzakciós értékre helyezik a hangsúlyt, ahol a fogyasztó a kapott termék/szolgáltatás és

A téma összefoglalásaként megállapítható, hogy a kétféle típusú fogyasztóiérték-értelmezés az alábbiakban tér el egymástól (3. táblázat).

A fogyasztói érték szakirodalmi áttekintése után levonható az a következtetés, hogy Holbrook tipológiája a legszélesebb körű, az érték gazdasági, társadalmi, hedonikus és altruista motívumait is egyaránt tartalmazza. Meglátásom szerint e felfogás elterjedésének nagy jelentősége lehet például a turizmusmenedzsmentben, egyrészt azért, mert a szerző az értéket nemcsak a vásárlási döntés előzményeként, hanem a fogyasztásból származó élmény eredményeként is értelmezi. Másrészt azért, mert ez esetben a standardizált szolgáltatások helyett inkább a turisták (fogyasztók) és turisztikai vállalkozások (szolgáltatók) kapcsolata, a

fogyasztó számára pedig a személyes megtapasztalás élménye válhat meghatározóvá.

A fentiek értelmében egyre inkább a fogyasztó szubjektív észlelése, tapasztalata meghatározó a vásárolt termék, szolgáltatás végső értékelésekor. A fogyasztói elégedettségben fontos szerepet töltenek be az előzetes várakozások, és ezekhez képest az észlelés. Az a vevő, akinek várakozásait meghaladja a vásárolt termék, illetve szolgáltatás hasznossága, hajlamos lojálisan viselkedni a vállalkozással, míg az, amelyik csalódott, könnyen elcsábítható. Sokszor azonban az elégedettség sem elégséges a tartós vevőkapcsolathoz, ezenkívül a várakozásokon felül kapott érték hangsúlyosabb lehet (Chikán – Demeter, 2004).

Következtetésként megállapítható, hogy az eddigi értekezésekben a fogyasztóiérték-kutatások három területe jelent meg: 1. a termékválasztást és vásárlási szándékot, újravásárlást ösztönző értékek kutatása, 2. a minőség-érték-elégedettség-lojalitás összefüggések vizsgálata, 3. a gazdasági-pszichológiai, azaz kognitív-affektív fogyasztóiérték-dimenziók kapcsolata.

A fogyasztóiérték-dimenziók feltárásához releváns megközelítés a multidimenzionalitás vizsgálata. A fogyasztói érték összetevői között

- egyrészt megjelenhetnek a *racionális (kognitív)* döntésből adódó és funkcionalitásra összpontosító dimenziók (pl. az egyes szolgáltatáselemek ára és minősége),
- másrészt a fogyasztó termékkel kapcsolatos megítélésére ható *affektív dimenziók* (pl. a hangulat, érzések, kapcsolatok, élmények).

Az élmény-értékdimenzió tágabb értelemben is értelmezhető, előfordulhat, hogy az affektív dimenziók összességét magában foglalja. De Yuan – Wu (2008) felfogásának további vizsgálatát is fontosnak érzem,

mely szerint akár a teljes fogyasztói értékítélet alapulhat magán a komplex élményen. Kérdésként merülhet fel, hogy teljes mértékben megfeleltethető-e egymásnak a fogyasztói érték és az élményérték?

Fogyasztói érték az élmény kontextusában

Az utóbbi években egyre nagyobb érdeklődés tapasztalható az élménykonceptió iránt, melynek oka lehet, hogy az élmények és intellektuális kihívások utáni vágy összefonódik a fogyasztói magatartás eltolódásával a materiális értékek felől az etikai és intellektuális értékek irányába. Olyan értékekről van szó, mint a szépség, az egészség, a barátság, az önmegvalósítás, a tolerancia, a környezettudatosság stb. Egyfajta reakció ez a fogyasztói társadalom túlzottan materialista orientációjára. A kemény materiális tényezők helyett az „új gazdaságban” az intellektuális készségek és képességek a fő értékteremtők gazdasági értelemben. A posztmaterialista értékek előtérbe kerüléséhez azonban magas színvonalú anyagi fogyasztás is szükséges, hiszen ezen értékekre egész iparágak épülnek rá: a bioélelmiszer-gyártóktól, a sportszergyártókon keresztül, az egzotikus túrákat szervező utazási irodákig. A felkínált új termékek és szolgáltatások sokasága, a gyors választás és a fogyasztás dematerializálódása egyaránt abba az irányba haladnak, hogy a fogyasztó egyre kiszámíthatatlanabb, preferenciája egyre összetettebb lesz (Szabó – Hámori, 2006).

Az *élmény* kategóriájának értelmezése sokszínű. A humanisztikus pszichológia (vö. Maslow, 1972; Csíkszentmihályi, 1990), a szociológia (vö. Éber, 2008) mellett a marketing- és menedzsmentirodalomban is egyre elterjedtebb fogalom. A fogyasztói élmény első említése az 1980-as évek elejére tehető, amikor Holbrook és Hirschman (1982) a racionális döntéshozatalon alapuló fogyasztói magatartás felfogásának fő-

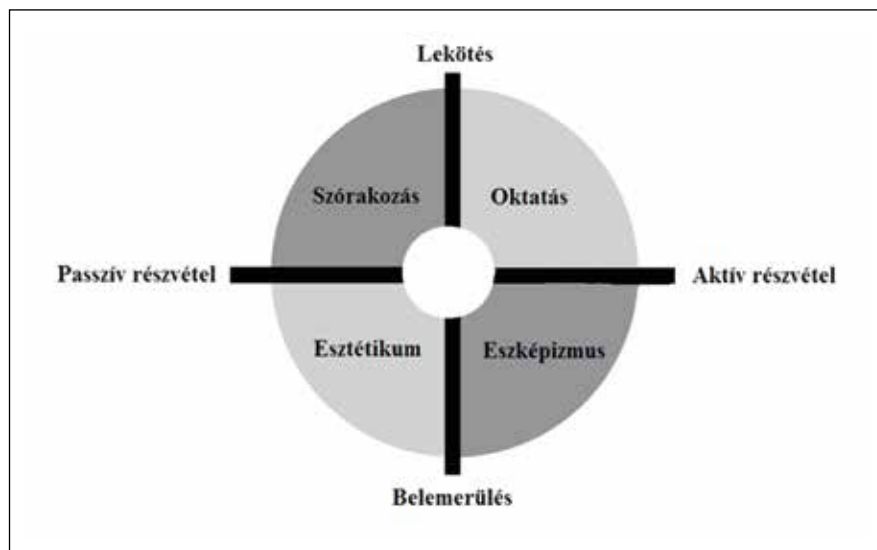
3. táblázat

A fogyasztóiérték-megközelítések összehasonlítása

Egydimenziós fogyasztói érték	Többdimenziós fogyasztói érték
Alapja: gazdálkodástudomány, kognitív pszichológia	Alapja: fogyasztómagatartás-elmélete
haszonelvű és gazdasági koncepció	magatartásp-pszichológia
kognitív megközelítés	kognitív-affektív megközelítés
egyszerűség	komplexitás
fókusz: hogyan értékeljük	fókusz: hogyan növelhető a fogyasztói érték
konszenzushiány az értékelőzményekben	konszenzushiány az értékkomponensek tekintetében
tisztázatlan kapcsolatok az értékelőzmények között	tisztázatlan kapcsolatok az értékkomponensekben
az érték közvetlen módon megfigyelhető	az érték csak közvetve, a komponensein keresztül figyelhető meg
gyakori szakirodalmi megjelenés	ritka szakirodalmi megjelenés

Forrás: Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo (2007: p. 442.)

Az élmény négy területe



Forrás: Pine – Gilmore (1998: p. 102.)

árama mellett az élmény aspektusának figyelembevételére is felhívta a figyelmet. Pine – Gilmore (1998) úttörőként foglalkozott az élménygazdaság-konceptióval. Elsőként a gazdasági érték fejlődését vizsgálták, mely szerint a piacon legalacsonyabb áron a tömegcikkeket találjuk, majd az ár növekedésével haladunk a termékek előállításán és a szolgáltatások nyújtásán át a legmagasabb árú prémiumélmény kialakításáig. Ez azonban nem azt jelenti, hogy egy vállalkozás a különböző szolgáltatásaihoz „csomagolt” élményekkel igazi élményt tud nyújtani. Maga az élménynyújtás egy, a szolgáltatást követő külön állomás. Meglátásuk szerint az élmények legfontosabb tulajdonsága, hogy emlékeztetsek. Emellett azonban kulcsfontosságú jellemzőjük, hogy személyesek és a legmeghatározóbb értékjelzők.

A XX. század utolsó éveiben az élmények „eladása” leginkább az amerikai színházakban és tematikus parkokban valósult meg. Ezek a mai napig nagy népszerűségnek örvendenek nemcsak az Egyesült Államokban, de a világ számos más országában is. Azonban rengeteg más olyan vállalkozás létezik, amelyek a szolgáltatások jobb, pontosabb kivitelezésével, vagy valamilyen „extra” nyújtásával próbálják a fogyasztók élményeit gyarapítani. Pine – Gilmore (1998) azt is hangsúlyozza, hogy az élmények sok apró karakteristikával rendelkezhetnek, melyeknek mind a lehető legjobban kell teljesülniük és harmonizálniuk egymással, hogy valós fogyasztói élményről beszélhessünk. A kitűnő design, marketing és szolgáltatás, a leleményesség és a megújuló készség mind kritikus jellemzői az élményeknek.

A szerzők felfogásában az élmény megragadhatóságának egyik dimenziója a *fogyasztói részvétel foka*, mely lehet passzív vagy aktív. A másik dimenziót a (környezeti) *kapcsolat* jelenti, vagyis maga a vevő és az esemény vagy tevékenység közötti összeköttetés (figyelemlekötés vagy teljes belemerülés, átélés) (1. ábra).

Az említett dimenziók szerint négy széles kategóriába sorolhatjuk az élményeket: *szórakozás, oktatás, eszképizmus, esztétikum*. Legteljesebb élményt a négy terület együttese jelenthet. Szerzők (i. m.) a területek megnevezése mellett az élmény „megrendezésére” is javaslatot tesznek: tematizálás,

egyediség pozitívuma, negatív elemek kiiktatása (pl. túlzások kerülése), emlékeztetéssé tétel (pl. szuvenir), az élmény mind az öt érzékszervvel történő megtapasztalásának lehetősége.

Korunk gazdaságában keresleti oldalon a fogyasztói magatartás meghatározó eleme a fogyasztói döntés révén megszerzett élmény, a kínálati oldalon pedig az egyetlen jelentős versenyelőny abból származik, hogy egy vállalat milyen intenzitású élményt képes terméke vagy szolgáltatása megvásárlójának és elfogyasztójának nyújtani. Ily módon az élmény, mint termékösszetevő jelenik meg a piacon (Michalkó – Rátz, 2005).

Puczkó (2009) szerint a kreatív ipar (mint kínálat) és az élménygazdaság (mint kereslet) megjelenése visszavezethető arra, hogy a fogyasztók életstílusa az intenzív, magas minőségű és többdimenziós élményszerzés részévé vált. A szabadidő eltöltéséből származó élmények típusa például megerősíti a fogyasztót életstílusának jellemzőiben, mint:

- az aktív, részvételre épülő életvitel,
- kultúrán alapuló szabadidőtöltés,
- olyan környezet létrehozása, melyben nehéz megvonni a határt fogyasztó és szolgáltató között,
- stimuláció iránti igény erős jelenlétén, vagy a virtuálisan túli érdeklődésen alapuló fogyasztás.

Elmondhatjuk tehát, hogy az élmény iránti vágy már túlmutat a vásárláson, az élménygazdaság és élménytársadalom már nem szokatlan, sőt Puczkó (2009) tanulmányában hangsúlyozza, hogy az újszerűséget napjainkban az autentikus fogyasztás és „*autentikus gazdaság*” megjelenése képviseli.

Az új körülmények között élő szabadidős fogyasztó jellemzője, hogy

- szeretne kitörni a lakás és a munka környezetéből,
- az otthoni élményeknél „fantasztikusabb” élményeket keres,
- kedveli a kikapcsolódást, szórakozást és az interaktív élményt,
- tisztában van a „valós” és „mesterséges” élmény létezésével, de sokszor nem tesz különbséget,
- viszonylag fiatal (15–45 év közötti), és magas diszkrecionális jövedelemmel rendelkezik,
- individualista és független,
- élvezi a luxust, komfortot, biztonságot,
- kontrollált izgalmat keres,
- tudatos fogyasztó,
- rövid koncentrációképesség és hajlandóság jellemzi,
- érdekli az új technológia és média,
- várakozásait az úgynevezett „3S-modell” írja le:
 - surprise (meglepetés) – a fogyasztásban a meglepetés szerepe meghatározó, anélkül nincs élmény,
 - sacrifice (áldozat) – az elvárt és az észlelt szolgáltatás kapcsolata az élmény és az érte hozandó áldozat viszonyán múlik,
 - satisfaction (kielégítés) – optimális helyzetben a vágyott élmények, eredmények és a még elfogadhatónak tartott szintű kielégítések összehangolása kulcsfontosságú (i.m.: 26).

Számos kutatás (Uriely, 2005; Page – Connell, 2009; Carbone – Haeckel, 1994) eredménye bizonyítja, hogy a fogyasztói élmények összetevőjét alkothatja a vevő és szolgáltató (esetleg harmadik fél) között létrejövő *interakció*, az újdonság, különböző *viselkedést befolyásoló tényezők*, a *fogyasztó bekapcsolódása* a szolgáltatás- és élménynyújtás folyamatába, valamint a *vásárlás és fogyasztás emlékezetessége*.

Korunk fogyasztói – különösen a turizmusban – már nem csupán terméket vagy szolgáltatást szeretnének megvásárolni, hanem komplex élményt, élményláncolatot. A vevők szerepe és egyben szolgáltatásba történő bevonása is megnövekedett.

A jelenség Heinonen és szerzőtársai (2010) kutatásaiban a szolgáltatásnyújtás új, vevődomináns logikáját (Customer Dominant Logic) vezeti be, melyben a *fogyasztói aktivitások, folyamatok, gyakorlatok, szellemi és érzelmi élmények, illetve tevékenységek határozzák meg a fogyasztói értéket*. E nézet természetesen nem vonja kétségbe a szolgáltatói szerep fontosságát sem, csupán a fogyasztók és az őket körülölelő világ

kapcsolatára nagyobb hangsúlyt fektet. A szerzők továbblépnek a termékek és szolgáltatások használati- (value-in-use), birtokbavételi- (value-in-possession) és csereérték- (value-in-exchange) koncepcióján, és helyettük a sokkal átfogóbb, bár kevésbé bevezetett életérték (value-in-life) vagy élményérték (value-in-experience) értelmezést preferálják (Turnbull, 2009). Meyer – Schwager (2007) értelmezése szerint a kapott élmény meghatározza azt is, hogy milyen közvetlen vagy közvetett kapcsolatot ápol a fogyasztó a vállalattal.

Az *élményérték* esetében is meghatározható annak *külső és belső aspektusa* (Babin et al., 1994; Mano – Oliver, 1993). Általánosságban elmondható, hogy a külső értékészlelések a feladat elvégzéséből, míg a belső értékészlelések az élmények vidám és szórakoztató mivoltából adódnak (Babin et al., 1994; Holbrook, 1999). Mathwick és társai (2001) az előzőekben ismertetett, Holbrook által kialakított értéktípológiákat némileg egyszerűsítették, és olyan értékmérési skálát ajánlottak, mely a külső/belső, illetve aktív/passzív dimenziók mentén a szolgáltatás kiválóságát, a fogyasztó számára jelentkező megtérülést, az esztétikumot és a szórakozást tartalmazza.

Otto – Ritchie (1996) ezzel szemben a turisztikai szolgáltatásélmény mérésére a *hedonizmust*, a *lelki nyugalmat*, a *részvételt* (interakciót) és a *megismerés* dimenzióját emelte ki, melyek értelmezésben tartalmazzák az általános fogyasztói érték kognitív és affektív dimenzióit, ily módon az érték- és élménykategóriák átfedését.

Gentile és szerzőtársai (2007) bővebb meghatározásban, de hasonló tartalommal kiváló összefoglalóját adják azon élménykomponenseknek, melyek hozzájárulnak a fogyasztói érték növeléséhez:

- *érzékelések*: érzékszerveinkre, látásra, hallásra, tapintásra, ízlelésre és érintésre ható tényezők által kialakított fogyasztói élmény,
- *érezelmek*: a fogyasztó hangulata, érzelmi és érzelmei befolyásolják élményének értékelését,
- *megértés*: a fogyasztó termékről, szolgáltatásról és élményről alkotott véleményét meghatározza, mennyire érti meg és ismerte meg azt, a megértés hatással lehet a jövőbeli vásárlásokra is,
- *gyakorlatiasság*: a fogyasztói élmény az aktivitásból és részvételből származik,
- *életstílus*: az élmények az értékek és hiedelmek elfogadásából adódnak,
- *kapcsolatok*: az élmények a fogyasztón és az őt körülvevő környezet társasági kapcsolatainak alapulnak.

Az értékszemszám az élményvizsgálatokhoz olyan kutatási irányokat és megfogalmazásokat kapcsol, mint szolgáltatásélmény, fogyasztói élmény, vevői élmény, fogyasztási élmény, vásárlási élmény stb. (Carú – Cova, 2003; Harris et al., 2003; Gentile et al., 2007). Az értelmezések megegyeznek abban, hogy az élményt a szolgáltató rendezi, és a *fogyasztó számára a személyes megtapasztalás alapján jelent értéket*. Meyer – Schwager (2007) szerint a fogyasztói élmény a szolgáltató és a vevő között kialakult *kapcsolat belső és szubjektív értékelése*. Prahalad és Ramaswamy (2004) meghatározása szerint az *érték jelenleg a fogyasztók élményeiben összpontosul*. Vargo és Lusch (2008) értelmezésében az érték mindig kedvezményezettjének egyedi és fenomenológiai észlelésétől függ, ezáltal *az érték mindig sajátos, élményen és értelmén alapuló, illetve kontextusfüggő*. Carú – Cova (2003) és Holbrook (1999, 2006) perspektívájában az élmények nemcsak kognitív és tervezett elemeket, hanem szubjektív, szeparálatlan érzéseket is tartalmaznak, míg az érték egy interaktív, relatív élmény. Ily módon az élmény a fogyasztó saját aktivitásából, magatartásából fakad, és hangulatától függ. Heinonen és szerzőtársai (2010) hangsúlyozzák, hogy az élmény több, mint észlelések folyamata, sokkal inkább egy hosszú távú és kontextusfüggő kapcsolat.

Konklúzió

Következtetésképpen megállapíthatjuk, hogy mivel a komplex élmény tudományos értelmezése igen gazdag és szerteágazó, az egyes szerzők és kutatók élményelemekre vonatkozó meghatározásai szintén különbözőek. Ennek ellenére közös jellemvonásként említhető, hogy: 1. a fogyasztó szolgáltatóval vagy annak termékével, más fogyasztókkal vagy a helyi lakosokkal való kapcsolatából származik, 2. személyes, 3. a fogyasztót holisztikus módon, racionális, érzelmi, érzéki, fizikai és spirituális tekintetben is befolyásolhatja.

Lábjegyzet

¹ Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik a következő értekezésre: Kulcsár Noémi (2012): Fogyasztóiérték-dimenziók a falusi turizmusban c. PhD-értekezés, BCE, Budapest (megjelenés alatt).

² A vevői érték megfogalmazása jelen tanulmányban azonosnak tekinthető a fogyasztóiérték-technológiájával, hiszen vizsgálódásom tárgya a fogyasztói (végfelhasználó) piacra összpontosul. Bizonyos hivatkozott irodalmak a vevői érték fogalmát használják – igaz ez főként a tevékenységmenedzsment-irodalmakra –, ezért ilyen esetekben én is megtartom a vevői érték kifejezést.

³ Customer Relationship Management, azaz vevőikapcsolatmenedzsment.

Felhasznált irodalom

- Babin, B.J. – Darden, W.R. – Griffin, M. (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4: p. 644–656.
- Barney J.B. (1996): Gaining and sustaining competitive advantage. Reading: Addison-Wesley
- Botos, J. (1982): Nemzetközi versenyképesség és árforrádalom. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (in: Némethné (2010))
- Carbone, L.P. – Haeckel, S.H. (1994): Engineering customer experiences. *Marketing Management*, Vol. 3, No. 3: p. 8.
- Carú, A. – Cova, B. (2003): Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 2: p. 267–286.
- Chikán A. – Czakó, E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán A. – Demeter, K. (2004): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapest: Aula Kiadó
- Chikán A. (2003a): Vállalatgazdaságtan 3. bővített kiadás. Budapest: Aula Kiadó: p. 92–116.
- Chikán A. (2003b): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, 34. évf. 5. sz.: p. 10–12.
- Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51. évf. 1. szám: p. 42–56.
- Czakó E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében. PhD-disszertáció. Budapest: BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Csikszentmihályi, M. (1990): The Flow. The psychology of optimal experience. New York: Harper and Row Publishers
- Dodds, W. – Monroe, K.B. – Grewal, D. (1991): Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, August: p. 307–319.
- Éber M. (2008): Túl az élménytársadalmon? – avagy az élménytársadalom másfél évtizede –. *Szociológiai Szemle*, 18. évf. 1. szám: p. 78–105. <http://www.szociologia.hu/dynamic/0801eber.pdf> (2011. 08.07.)
- Findrik M. – Szilárd I. (2000): Nemzetközi versenyképesség. Képességek versenye. Budapest: Kossuth Kiadó, (in: Némethné (2010))
- Fornell, C. et al. (1996): The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4.: p. 7–18.
- Francis, A. (1989): The Concept of Competitiveness. in: Francis, A. – Tharakan, P.K.M. (1989): The Competitiveness of European Industry. London and New York: Routledge (in: Czakó (2000))
- Francis, A. (1992): The Process of National Industrial Regeneration and Competitiveness. *Strategic Management Journal*, Vol. 13: p. 61–78. (in: Czakó (2000))

- Gallarza, M.G. – Gill, I. (2008):* The concept of value and its dimensions: a tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review*, Vol. 63, No. 3: p. 4–20.
- Gelei A. (2006):* Beszállítótípusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autópári ellátási láncban. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007):* How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components. *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5: p. 395–410.
- Grant, R.M. (1991):* The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3: p. 114–135.
- Gremler, D.D. (2004):* The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1: p. 65–89.
- Harris, R. – Harris, K. – Baron, S. (2003):* Theatrical service experiences. Dramatic script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2: p. 184–199.
- Heinonen, K. – Strandvik, T. – Mickelsson, K.-J. (2010):* A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4: p. 531–548.
- Hofmeister T. Á. – Simon J. – Sajtos L. (2003):* Fogyasztói elégedettség. Budapest: Alinea Kiadó
- Holbrook, M.B. – Hirschman, E.C. (1982):* The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2: p. 132–140.
- Holbrook, M.B. (ed.) (1999):* Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. London, New York: Routledge
- Holbrook, M.B. (2006):* Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 6: p. 714–725.
- Hou, L. – Tang, X. (2008):* Gap Model for Dual Customer Values. *Tsinghua Science and Technology*, Vol. 13, No. 3: p. 395–399. http://www.fvm.gov.hu/doc/upload/200711/fatosz_elszo_beszamolo.pdf (2011.07. 02.)
- Jayant, R.K. – Ghosh, A.K. (1996):* Service value determination: an integrative perspective. *Journal of Hospitality and Leisure marketing*, Vol 3, No. 4: p. 5–25.
- Kotler, P. (2003):* Marketing Management. 11th Ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall (in: Hou – Tang (2008))
- Kozma M. (2009):* Értékteremtés Public-Private Partnership keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Lapierre, J. (2000):* Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2–3: p. 122–140.
- Lengyel I. (2000):* A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf. december: p. 962–987.
- Lin, C.H. – Sher, P.J. – Shih, H.-Y. (2005):* Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 4: p. 318–336.
- Majoros P. (1997):* A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. *Európai Tükör*, 7. szám
- Mano, H. – Oliver, R.L. (1993):* Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20: p. 451–466.
- Maslow, A. (1972):* A Memorial Volume. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company
- Mathwick, C. – Malhotra, N. – Rigdon, E. (2001):* Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalogue and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, Vol. 77: p. 39–56.
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007):* Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2: p. 116–126.
- Michalkó G. – Rátz T. (2005):* A kulturális turizmus élménygazdaságtani szempontjai. in: Enyedi Gy. – Keresztély K. (2005): A magyar városok kulturális gazdasága. Magyarország az ezredfordulón. Stratégiai tanulmányok a Magyar Tudományos Akadémián. Műhelytanulmány. Budapest: MTA Társadalomkutató Központ. http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/ipar_es_gazdasagtortenet/A_magyar_varosok_kulturalis_gazdasaga/index.htm (2011. 08. 28.)
- MTH (2005):* Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005–2013. Magyar Turisztikai Hivatal Turizmus Bulletin, 9 évf. Különszám
- Murphy, P.E. – Pritchard, M.P. – Smith, B. (2000):* The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21, No. 3: p. 43–52.
- Némethné G. A. (2010):* A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf. február: p. 181–193.
- NGM (2011):* Turizmusfejlesztési stratégia. Szakmai vitairat. 2011. május. p. 51. http://www.turizmus.com/docs/turizmusfejlesztesi_strategia.pdf (2011. 09.02.)
- Oh, H. (2000):* Diners’ perceptions of quality, value and satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 No. 3: p. 58–66.
- Oliver, R.L. (1999):* Value as excellence in the consumption experience. in: Holbrook, M.B.: *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge p. 43–62.
- Otto, J.E. – Ritchie, J.R. (1996):* The service experience in tourism. *Tourism Management*, Vol. 17, No. 3: p. 165–174.
- Page, S.J. – Connell, J. (2006):* Tourism: A Modern Synthesis. 3th ed. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA

- Parasuraman, A. – Grewal, D.* (2000): The Impact of Technology on the Quality- Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1: p. 168–174.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V.A. – Berry, L.L.* (1985): SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall: p. 41–50.
- Pine, B.J. – Gilmore, J.H.* (1998): Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August: p. 97–105.
- Porter, M.E.* (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V.* (2004): Co-creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3: p. 5–14.
- Pralahad, C.K. – Hamel, G.* (1990): The core competence of the corporation. *HBR*, May-June: p. 79–91.
- Puczkó L.* (2009): A szabad munkától a munkás szabadságig – és vissza! *Magyar Fogyasztó*, No. 1: p. 24–26. www.magyarfogyaszto.hu/file/MFSZ_SZI.pdf (2011. 08. 27.)
- Rao, R.A. – Monroe, K.B.* (1989): The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, August: p. 351–357.
- Sánchez-Fernández, R. – Iniesta-Bonillo, M.Á.* (2007): The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7, No. 4: p. 427–451.
- Schmitt, B.H.* (2003): *Customer Experience Management – A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons. (in: Kozma, M. (2009)
- Schultz, D.E.* (2003): *Evolving Marketing and Marketing Communication into the 21st Century*. in: Iacobucci, D. – Calder, B.: *Kellogg on Integrated Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons (in: Kozma, M. (2009)
- Stevens, B.* (1992): Research notes and communications: price value perceptions of travellers. *Journal of Travel Research*, Vol. 31, No. 2: p. 44–48.
- Szabó K. – Hámori B.* (2006): *Információgazdaság. Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer?* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szentes T. et al.* (2005): *Fejlődés – versenyképesség – globalizáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sziva, I.* (2010): *Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése*. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Török, Á.* (1996): *A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései*. Műhelytanulmány. Versenyben a világgal kutatási program. Budapest: BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék (in: Czákó (2000)
- Török Á.* (2005): *A versenyképesség értelmezései, különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezői és mérésének módozatai* (in: Szentes T. et. al. (2005)
- Turnbull, J.* (2009): *Customer Value-in-Experience: Theoretical foundation and research agenda*. ANZMAC. <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-282.pdf> (2011. 08. 12.)
- Uriely, N.* (2005): The tourist experience – conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32: p. 199–216.
- Vargo, S. – Lusch, R.* (2008): *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36: p. 1–10.
- Walters, D.* (2002): *Operations strategy*. New York: Palgrave – MacMillan (in: Gelei, A. (2006)
- Woodruff, R.B.* (1997): *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2: p. 139–153.
- Yuan, Y-H.E. – Wu, C.K.* (2008): *Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 3: p. 387–410.
- Zeithaml, V.A.* (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3: p. 2–22.

ESZÁMUNKSZERZŐI

Dr. Fülöp Gyula, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Hódiné Hernádi Bettina**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **Dr. Jászberényi Melinda**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Holczmann Anita**, key account manager, Bare International; **Dr. Kulcsár Noémi**, PhD, főiskolai docens, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola; **Dr. Kontor Enikő**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Géring Zsuzsanna**, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; Kiss János, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sándor Tímea**, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

KONTOR Enikő

AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET ÉS A MARKETING KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

– A PIACORIENTÁCIÓ MINT MARKETING-ERŐFORRÁS

Ez a tanulmány az erőforrás-alapú elmélet alapjaira építkező marketing-erőforrások kérdéseivel, illetve a komplex marketing-erőforrásnak tekinthető piacorientációval foglalkozik. Célja, hogy az ide vonatkozó irodalom áttekintésével a különböző kutatási eredményeket szintetizálja, és ezáltal egyfajta diagnózist állítson fel egy sokat kutatott kérdéskör jelenlegi állapotáról. Az erőforrás-alapú nézet koncepcióját a marketingtudomány képviselői abból a célból alkalmazták, hogy megmagyarázzák a marketing hozzájárulását a vállalat teljesítményéhez, illetve indokolják a tartós versenyelőny létrejöttét. A szakirodalom és a tanulmány egyik fő kérdése, hogy a piacorientáció mint erőforrás létrehozhat-e versenyelőnyt. Az irodalom állítása szerint a piacorientáció ugyan rendelkezik az erőforrás-alapú elmélet „erőforrás”-kritériumaival, de még mindig nem tiszta, hogyan szolgálja a versenyelőny létrejöttét.

Kulcsszavak: erőforrás-alapú nézet, marketing-erőforrások, piacorientáció

Az elmúlt húsz évben az erőforrás-alapú szemlélet (resource-based view, a továbbiakban RBV) kimagasló figyelmet kapott az irodalomban. Különböző szerzők, különböző iskolák képviselőiben járultak hozzá a fejlődéséhez, ideértve a közgazdaságtan, az ipari szervezeti irányzatok képviselőit. Tanulmányok sora fektette le a szemléletnek az intellektuális alapjait, amely a heterogén vállalatok eltérő erőforráskészletére helyezte a hangsúlyt, és arra a kérdésre kereste a választ, hogy egyes vállalatok miért képesek folyamatosan túlteljesíteni másokat. Az erőforrás-alapú nézet egy nagy hatással bíró elméleti keret a vállalat teljesítményének a megértésében, s a kutatások azon része, amely a marketing pénzügyi hatását próbálta megmagyarázni, teoretikusan erre az elméletre építkezett.

A marketinggel foglalkozó irodalom központi kérdése az volt, hogy a *marketing-erőforrások* hogyan szállítják a kiemelkedő fogyasztói értéket a piaci folyamatokon keresztül, ami versenyelőnyt és várhatóan kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményez. Az RBV-t ért bírálatok szerint azonban, amíg nincs kon-

szensus az erőforrás fogalmának a meghatározásában, addig nem lehet alkalmas a fogyasztói érték és a versenyelőny létrejöttének az indoklására. Ugyanez vonatkozik a marketing-erőforrások értelmezésére is, amely bár sokat finomodott az elmúlt évtizedben, még mindig nagy a fogalmi zűrzavar ezen a területen.

Szintén az elmúlt két évtized egyik legtöbbet kutatott témája a vállalatok *piacorientációja* volt a marketing tudományterületén, amely két kérdésben konkretizálódott: (1) a piacorientáció mint marketing-erőforrás létrehozhat-e versenyelőnyt, illetve (2) a piacorientáció által létrehozott versenyelőny tartós-e? Különböző kutatási eredmények születtek, amelyek eltérő definíciós alapokról indultak, de abban minden szerző egyetértett, hogy a piacorientáció erőforrásnak tekinthető, hiszen az izolációs mechanizmusok és az „erőforrás-kritériumok” közül számos feltételnek megfelel. Azaz struktúrájában komplex, tacit készségekre építkezik, útvonalfüggő (izolációs mechanizmusok), ezenkívül ritka, másolhatatlan és tartós (erőforrás kritériumai). A versenyelőny élettartamáról is született egyfajta

konszenzus. Figyelembe véve, hogy a piacorientáció két alappillérenek – a fogyasztóknak és a versenytársaknak – minél alaposabb ismerete, ez hozzáegítheti a vállalatot ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát (okozati bizonytalanság csökkentése), és a környezeti változásokra is felkészültebben tudjon reagálni. Ez jó kiindulópontot jelent ahhoz, hogy a piacorientációra mint a tartós versenyelőny forrására gondoljunk. Ugyanakkor több szerző is megfogalmazta kételyeit arra vonatkozóan, hogy még mindig nem egyértelmű, hogyan szolgálja ez az erőforrás a versenyelőny megszerzését és megtartását.

A következőkben az irodalom áttekintésével ezekre a kérdésekre keresem a választ.

Az erőforrás-alapú nézet alapjai

Az erőforrás-alapú gondolkodás előfutárai különböző kutatási irányzatokban gyökereztek, időnként teljesen eltérő alapokról indulva. Az RBV többek között a ricardói közgazdaságtanban, Penrose (1959) vállalati növekedési elméletében, Selznik (1957) megkülönböztető kompetenciakutatásaiban gyökerezik, és itt említhető még meg Rubin (1973) munkássága a vállalatok terjeszkedésére vonatkozóan. A modern szemlélet kialakulását a '80-as, '90-es években azonban az a növekvő elégedetlenség inspirálta, amely az akkori gondolkodást meghatározó ipari szervezeti modellel szemben jelentkezett (Porter, 1980), amely azt állította, hogy a vállalat jövedelmezősége kizárólag a külső környezete által determinált. Ebből az eszmecseréből számos fontos eredmény született, melyek közül a legmeghatározóbbakat ismertetem.

Wernerfelt (1984) tett először kísérletet arra, hogy formalizálja az erőforrás-alapú szemléletet, többek között Penrose és Rubin elméleteire építkezve. Gyakran idézett kijelentésében, mely szerint „a vállalatok számára az erőforrás és a termék az érem két oldala” (Wernerfelt, 1984: p. 171.), arra világított rá, hogy ugyan a vállalat teljesítménye közvetlenül a termékeiből származik, mégis közvetetten azok által az erőforrások által meghatározott, ahogy azok részt vesznek a termelésben. Ebből következően a vállalat a normál járadék fölött részesedhet, ha azonosítja és megszerzi az igényelt termékek fejlesztéséhez szükséges erőforrásokat.

Barney (1991) formalizálta egy átfogó elméleti keretbe az akkor még szétszórt erőforrás-alapú irodalmat. Többek között Penrose (1959), Rubin (1973), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), valamint Dierickx és Cool (1989) állításait figyelembe véve alakította ki saját nézetét. Modellje két feltételre épült. Penrose-t (1959) követve fenntartotta, hogy a vállalatok által kontrollált erőfor-

rásokat tekintve szisztematikus különbségek vannak egy iparágon belül a vállalatok között. Ez a *heterogenitás* feltétele. Másrészt Selznikre (1957) és Ricardóra (1817) építkezve azt feltételezte, hogy az erőforrások addig stabilak relatíve a vállalatok között, amíg a heterogenitás fenntartható, azaz az erőforrások nem tökéletesen mobilak (azaz nem adhatók-vehetők szabadon).

Ez az erőforrások *immobilitásának* a feltétele. Barney (1991) azt állította, hogy ezek a feltételek egyetemlegesen hozzájárulnak a vállalatok erőforrás-ellátottsága közötti különbségekhez, mind jelenleg és a jövőben, ezáltal biztosítva az erőforrás-alapú versenyelőnyt.¹ A továbbiakban különféle indikátorokat ajánlott, amelyek szükségesek ahhoz, hogy vállalatok képesek legyenek fenntartani a versenyelőnyüket. Ez az ún. VRIN-keret (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable).

1. *Értékes* – Az erőforrás akkor értékes, ha olyan járadékot generál, amelyet a vállalat kiaknázhathat, azaz lehetővé teszi egy olyan stratégia kialakítását, amely az eredményességet és a hatékonyságot javítja (Bowman – Ambrosini, 2003; Priem – Butler, 2001a, b). Ez az értékesség megnyilvánulhat alacsonyabb költségek elérésében, vagy képessé teheti a vállalatot arra, hogy megkülönböztesse termékeit/szolgáltatásait.

2. *Ritka* – Barney (1991) szerint az egyedi erőforrásoknak korlátozott kínálattal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hozzájáruljanak a fenntartható versenyelőnyhöz. Amennyiben egy adott erőforrást több vállalat is birtokol, akkor mindegyik vállalat képes lehet arra, hogy hasonlóképpen aknázza ki a felmerülő lehetőségeket, s ezáltal stratégiájuk is azonos lehet, s így egyik vállalat sem épít ki versenyelőnyt. Másrészt, ha az erőforrás nem rendelkezne a szűkösség kritériumával, akkor úgy kellene figyelembe venni, mint belépési eszközt, s nem egy olyan erőforrást, amely járadékot generál.

Az értékesség és a ritkaság feltétel az erőforrások azonosíthatóságát mutatja egy adott időpontban. A következő két kritérium az erőforrásból származó jövedelemáramlás fenntarthatóságát célozza, s mint ilyen, ex post korlát a versenyben (Bowman – Ambrosini, 2003).

3. *Másolhatatlan* – Az értékes és ritka erőforrások abban az esetben jelentenek versenyelőnyt, ha azok a vállalatok, amelyek nincsenek ezen erőforrás birtokában, nem is szerezhetik meg őket. Ahogy Hinek (2009) megfogalmazta, a másolhatóság függ egyrészt a költségek aszimmetriájától (költséghátránya van-e annak a cégnek, amely nem birtokolja az erőforrásokat, összehasonlítva azokkal, amelyek birtokolják), illetve a versenytársak képességeitől. A másolhatatlanság olyan mechanizmusokon alapulhat, mint az útvonalfüggőség, az okozati kétértelműség és a társadalmi komplexitás.

4. *Nem helyettesíthető* – Két értékes vállalati erőforrás akkor egyenértékű, amikor azokat külön-külön kiaknázva elérhetjük ugyanazt a stratégiai eredményt. Ha az erőforrásnak nincs egyenértékű helyettesítője, akkor a vállalat tartós versenyelőnyt építhet ki. A helyettesíthetőség felmérése megköveteli a vállalattól, hogy az erőforrások érték-létrehozási folyamatban betöltött szerepét alaposan megértsék. Ez csak akkor lehetséges, ha ismer olyan alternatív utakat, amelyekkel ugyanaz az eredmény érhető el (Bowman – Ambrosini, 2003).

Néhány évvel később Black és Boal (1994) kritikájára válaszul, amelyben azt állították, hogy az erőforrások létrehozásának a dinamizmusát figyelmen kívül hagyja a VRIN, Barney (1997) módosította a VRIN-keretet VRIO-keretre (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, *Organization*), amely magában foglalta a vállalat szervezeti folyamatainak a szerepét is. A *kiaknázottság* arra utal, hogy mennyire beágyazott az erőforrás és/vagy képesség a szervezetbe.

Ez a szervezeti folyamatokra irányuló újraéledő érdeklődés egy másik, új elméleti megközelítést hozott létre, a *dinamikus képességek szemléletét*, amely Barney (1997) VRIO-keretéhez képest még specifikusabban definiálta a folyamatok típusait, amelyek által a vállalatok képesek kiaknázni az erőforrásaikat.

Nagy hatással bíró tanulmányában Teece, Pisano és Shuen (1997) egyfajta dinamikus képességeken alapuló megközelítést alkalmazott arra, hogy be tudják azonosítani a vállalatspecifikus képességek dimenzióit és „megmagyarázni, hogy a kompetenciák és az erőforrások milyen kombinációját képesek fejleszteni, felvonultatni és megvédeni” egy technológiailag gyorsan változó környezetben (Teece et al., 1997: p. 510.).

A vállalat technológiai, szervezeti és menedzseri folyamatainak kihangsúlyozásával a dinamikus megközelítés nagy hatással volt a későbbi erőforrás-alapú gondolkodásra. Többek között Eisenhardt és Martin (2000) is megfogalmazta, hogy a dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, amellyel a vállalatok a piac változásaira reagálva új erőforráskombinációkat érhetnek el. Megerősítették, hogy a vállalat számára az erőforrásoknak nincs igazi értékük izoláltan. Foss (1998) is kihangsúlyozta, hogy az erőforrások „csoportosulása és összjátéka” azt sugallja, hogy az erőforrásoknak nem is az egyedisége vagy ritkasága fontos, hanem inkább az erőforrásoknak az a képessége, hogy beleilleszkedjenek egy rendszerbe.

Mint látható, az erőforrás-alapú elmélet komoly fejlődésen ment keresztül. 1991-ben inkább statikus megközelítésben formalizálták, ám mostanra elfogadottá vált, hogy bár kétségtelenül szükséges a vállalat számára, hogy értékes, ritka, nem másolható és nem

helyettesíthető erőforrásokat birtokoljon, de ez önmagában elégtelen. A vállalatnak a versenyelőny elérése érdekében bizonyítania kell azt a képességét is, hogy változtatni, igazítani tudja őket oly módon, hogy a teljes potenciálját ki tudja használni (Teece et al., 1997; Kapás, 1999; Priem – Butler, 2001a, b).

Húsz év telt el azóta, amióta a *Journal of Management* 1991-ben egy speciális számot szentelt az erőforrás-alapú nézetnek. A két évtized alatt a szemlélet „kinőtt” a gyerekkorból, és az egyik legnagyobb hatással bíró elméletté vált a szervezetek működésének megismerésével foglalkozó tudományos irodalomban, jelentősen hozzájárulva ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. Az eredetileg stratégiai menedzsment területen kifejlesztett koncepciót egyidejűleg a marketingakadémia képviselői is átvették annak érdekében, hogy megmagyarázzák a marketing teljesítményre való befolyását és a tartós versenyelőny elérésének a módját. A következőkben a marketing-erőforrások kérdéskörével foglalkozom.

A marketing-erőforrások

Az érdeklődés a marketing-erőforrások iránt a '90-es években erősödött meg, de már Kingnél (1973) is megjelent, aki azt állította, hogy az eszközök és a vállalat erősségeinek azonosításához figyelembe kellene venni a marketing-szakértelmet és a fogyasztókkal való kapcsolatot (Piercy, 1985 in: Hooley et al., 1999).

Hunt és Morgan (1995) az elsők között tette fel a kérdést, hogy ha a marketing vélhetően pro-kompetitív, akkor mely erőforrások sajátosan marketingjellegűek, amelyek komparatív előnyhöz vezethetnek? A marketingkoncepció által vezetve, a marketing azokra a döntésekre koncentrál, amelyek a célpiacok elemzéséhez és kiválasztásához, a termék és márka fejlesztéséhez, promócióhoz és az elosztási csatornákhöz kapcsolódik. Ennek következtében azok a kompetenciák alkotják az erőforrásokat, amelyek érintik ezeket a területeket, és hozzájárulnak a vállalat képességéhez, hogy hatékonyan és eredményesen termelje meg a piaci kínálatot, ami értékkel rendelkezik. Hasonlóképpen a tulajdonjogok (pl. védjegyek), fizikai eszközök (pl. vállalati tulajdonban lévő kereskedelmi egységek) és a kapcsolati eszközök (pl. márkaérték) is lehetnek erőforrások (Hunt – Morgan, 1995).

Az RBV és a marketing kapcsolódási pontjait keresve Srivastava et al. (2001) a piacialapú folyamatokra irányította a figyelmet. Véleményük szerint a piacialapú (valójában bármely típusú) üzleti eszközöket valamilyen szervezeti folyamat részeként alakítják át és erősítik meg annak érdekében, hogy az inputokat

olyan termékekké vagy megoldásokká konvertálják, amit a fogyasztók igényelnek – és így gazdasági értéket generálnak a szervezet számára (Srivastava et al., 1999; 2001).

Day-t (1994), Srivastava et al.-t (1998) és másokat követve, különbséget tettek a *piacirányú működési folyamatok* mint az olyan, *nem fogyasztócentrikus folyamatok* között, mint akvizíció, fejlesztés és humán erőforrás biztosítása között. Az elsőhöz olyan folyamatok tartoznak, amelyek a termék vagy megoldások fejlesztésére és eljuttatására fókuszálnak, mint a termékfejlesztési menedzsment, csatornamenedzsment és fogyasztói kapcsolatok menedzsmentje. Ezen piacirányú üzleti folyamatok mindegyike keresztfunkcionális, a marketing különböző, de fontos szerepet játszik mind egyiken belül.

Az olyan meghatározó piaci szereplők ismerete, mint a fogyasztók, csatornák, versenytársak, szállítók, kritikus inputokat szolgáltatnak az alapfogyasztókhoz kapcsolódó folyamatok megtervezéséhez és biztosításához (Day, 1994; Glazer, 1991). Az ilyen interaktív kapcsolatok megértése nélkül nem lehet leírni, még kevésbé megmagyarázni, hogy az eszközök hogyan és miért növelik (közvetve vagy közvetlenül) a fogyasztói értéket (Srivastava et al., 2001).

Bármilyen, az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítésnek, amely a fogyasztói érték megteremtésére irányul, két központi, egymással összekapcsolódó kérdésre kell válaszolnia: egyrészt, *honnan származnak a lehetőségek* (azaz a fogyasztói igényekre válaszoló megoldások konfigurációi), másrészt, *honnan származnak az erőforrások* (azaz a megkövetelt eszközök és képességek konfigurációi, amelyek létrehozhatnak és kihasználhatnak egy lehetőséget) (Srivastava et al., 2001).

A *piaci lehetőségek* alapvetően új termékek vagy szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg. Egy lehetőség elképzelésében és megvalósításában mindig fontos szerepet játszik a vállalkozószellem és a schumpeteri vagy vállalkozói jövedelem létrehozásában az innováció (Hunt, 2002). A marketing közismert szándéka és szerepe arra összpontosul, hogy a jelenlegi, a felmerülő és a potenciális „világokat” eltérően érzékelje, és így a fogyasztói igényeket azonosíthatja, kidolgozhatja és átalakíthatja termékspecifikációkká, gyakran még mielőtt a fogyasztók maguk is tudatában lennének ezeknek az igényeknek. Mindazonáltal az RBV alapvető jellemzője, hogy a szervezet jelenlegi eszközképesség-portfóliója korlátozza a termékek vagy megoldások választékát, vagy a piacokat, amelyekre be tud lépni (Penrose, 1959) és a realizálható profit szintjét (Wernerfelt, 1984).

Az RBV-t számos kritika érte amiatt, hogy támogatói gyakran utólag azonosítják az értékes erőforrásokat (Priem-Butler, 2001a). Ha ezt elfogadjuk, akkor a sorrend megfordításának kihívásával néznek szembe, ahogy Williamson (1999) megfogalmazta: „Mutassanak egy sikertörténetet, és megmutatom a megkülönböztető képességeket!” (in: Srivastava et al., 2001: p. 786.) A cégnek először be kell mutatnia egy potenciális sikertörténetet – egy jelenleg nem létező piaci lehetőséget –, mielőtt figyelmet fordítana az igényelt eszköz- és képességkonfigurációra. Ahhoz, hogy ezekkel a kihívásokkal meg tudjon birkózni a vállalat, ki kell fejlesztenie és kifejezésre juttatnia egy sorrendet, ami a vásárlói értékkel kezdődik, és utána folytatódik az erőforrásigények meghatározásával. Ehhez a marketingképességekbe és szakértelembe való befektetés szükséges.

A jövőbeli alternatív végállapotok felvázolása magában foglalja a termékek vagy megoldások körvonalazását (a speciális jellemzők, funkcionalitások, attitűdök és hálózati hatások) mint az érték dimenzióinak meghatározását (Keller, 1993). Módszertani követelmény az elfogultságtól és belső támogatók érdekeitől mentes potenciális vásárlói érték szem előtt tartása, mely megkívánja a vállalat jelenlegi erőforrás-portfóliójának a teljes figyelmen kívül hagyását. Így az elemzés útja a *potenciális vásárlói érték konfigurációtól halad a kívánt erőforrás-szükséglet felé*.

A marketingre helyezett hangsúly ráirányítja a figyelmet tehát a fogyasztók által érzékelt és tapasztalt érték (azaz a vásárlóalapú előny) folyamatos fejlesztésére, valamint az alapjául szolgáló erőforrások gondozására és megújítására. Ez a perspektíva igényli az RBV erőforrás-kritériumainak a vizsgálatát.

• Ritkaság

Mivel a ritka erőforrások nem vezetnek automatikusan semmilyen versenyelőnyhöz, és mivel az érték exogénnek tekinthető az RBV szerint, a ritkaságot az erőforrások szemszögéből és a megteremtett érték szemszögéből is figyelembe kell venni. A marketing legalább három fogyasztói értékkel kapcsolatos kérdést alkot meg és értékel, amely kiesik az RBV hatálya alól. Minden egyes kérdés direkt módon járul hozzá az állítólagos vevőérték mértékéhez és fenntarthatóságához, és közvetve kritikus kérdéseket vet fel az erőforrás ritkaságára vonatkozóan is: (1) az egyes vásárlók milyen értéket észlelnek és tapasztalnak, (2) milyen ajánlatok vannak a fogyasztók által értékelt tényleges értékkel szemben, (3) mennyire eltérőek a különböző szegmensek fogyasztói által érzékelt és tapasztalt fogyasztói értékek?

A marketing rávilágíthat arra, hogy az RBV számos módon közelíti meg a ritkaság fogalmát. Először is, a fogyasztói érték ritkán vezethető vissza egy egyszerű piacialapú eszközre vagy képességre, amely teljesen ritka, azaz unikális lenne egy vállalat számára. A vásárlói érték majdnem mindig a piacialapú eszközök és képességek kombinációjából származik, ezért rendkívüli figyelmet kell fordítani a „ritka” erőforrások meghatározására. Másodszor, a meglévő piacialapú eszközök és képességek együttese adott, és ezzel egyidejűleg a vevői profilok számos variációja létezhet. Ahogy fent is láttuk, más-más fogyasztói szegmens másképpen érzékeli az értéket a tulajdonságok, hasznok, attitűdök és hálózati hatások mentén. Így a piaci alapú eszközök és képességek egy viszonylag ritka együttese átalakíthatóvá válik a fogyasztóalapú előny számos formájává.

• *Másolhatóság*

A marketing a másolhatóság kritériumát két irányból közelíti: egyrészt a fogyasztói érték, másrészt a hozzá direkt módon kapcsolódó marketing-erőforrások (eszközök és képességek) másolhatatlanságának az oldaláról.

A valóságban a versenytársak rendelkeznek némi információval a másik vállalat piaci alapú eszközeiről és képességeiről, illetve arról, hogy ezek hogyan járultak hozzá a fogyasztói érték megteremtéséhez. A fogyasztói érték másolásának a megközelítése szempontjából a kihívás a versenytársak számára nemcsak az, hogy az értékteremtő erőforrások hogyan reprodukálhatók, hanem meg kell vizsgálniuk, hogy van-e piaci és gazdasági értelme ugyanazt csinálni.

Ugyanakkor az erőforrások utánozhatatlanságát is növelheti a marketing azáltal, hogy folyamatosan fejleszti és erősíti az eszközöket és képességeket és a köztük lévő interakciót. Ez sokféle módon elérhető, például keresztértékesítéssel, árukapcsolással vagy a megfoghatatlan elemek (márka, kapcsolat tartóssága, bizalom) hangsúlyozásával. A széles értelemben vett, megfoghatatlan erőforrások nehezebben másolhatók, és egy értelmezhetőbb bázist nyújtanak a marketing-stratégia fejlesztése számára (Fahy – Smithey, 1999).

• *Helyettesíthetőség*

A marketing közvetlenül foglalkozik az RBV-elemzéshez kapcsolódó kritikus piaci egység elemzésének a kérdésével (Barney, 2001): Melyik az a releváns iparág, illetve piaci terület, ahol a fogyasztói érték helyettesíthető (és így az erőforrás is helyettesíthető)? Egy rosszul definiált és folyamatosan változó piac határozott és kényszerítő szerepet szán a marketingnek a meglévő

vagy felbukkanó funkcionális helyettesítő megoldások meghatározásában, az új vagy kialakuló fogyasztói-érték-ajánlatok azonosításán keresztül, melyek stratégiaileg azonos erőforrás-konfigurációkat jelezhetnek. A marketing a környezettel kapcsolatos vizsgálatok és előrejelzések intézményeként a megoldás helyettesítését közelebb tudja hozni a fenntartható előny RBV-elemzéséhez. A forradalmi technológiák, az internet széles körű elterjedése stb. mind utat nyitnak az alapvetően új megoldások előtt, és magas szintre emelik a vállalkozói aktivitást.

• *Tartósság²*

Az erőforrás-alapú nézet egy koncepcionálisan megalapozott keretet biztosít az erősségek és a gyengeségek vizsgálatára, és lehetővé teszi, hogy az erősségeket és gyengeségeket olyan kritériumok összefüggésében vizsgálja, amelyek megalapozzák a tartós versenyelőnyt.

Az RBV-keret adoptálása az érték fenntartására, valamint az elért előnyök tartósságára összpontosítja a figyelmet. Például egy ilyen keret segít a menedzsereknek értékelni, hogy a megkövetelt erősségek ténylegesen fontosak-e a piacon – azaz biztosítanak-e értéket a vevők számára. A marketingirodalom tele van olyan vállalatok példáival, akik unikális erőforrásokat hoztak a piacra, mégis megbuktak, mivel az általuk érzékelt erősség aktuálisan nem volt fontos a fogyasztók számára (Fahy – Smithey, 1999).

Ez ráirányítja a figyelmet arra a kritikus kérdésre, hogy ha a vállalat nem újítja meg folyamatosan a fogyasztói értéket, akkor a tétlensége az előny elvesztését fogja eredményezni, és ugyanígy, a vállalat erőforrásai is érvénytelenné válnak. Azaz, a vállalat elkötelezettségének a hiánya arra, hogy befektessen a piacialapú erőforrásokba, rávilágít egy nagyon fontos következményre: az erőforrások hanyatlásának és elavulásának a folyamata nagy aggodalomra adhat okot a fogyasztói érték (és így az előny) élettartamával kapcsolatban. A marketing egy nagyon jó eszköz arra is, hogy megfigyeljük és értékeljük, hogy a piaci tudás és a kapcsolatok miért értékelődnek le és hanyatlanak meredeken az idő múlásával.

Mint látható, a marketinggel foglalkozó irodalom központi kérdése, hogy a marketing-erőforrások hogyan szállítják a kiemelkedő fogyasztói értéket a piaci folyamatokon keresztül, ami versenyelőnyt és várhatóan kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményez. De mit is értünk marketing-erőforrások alatt? Az erőforrás-alapú elmélet alapfogalmaihoz hasonlóan a marketing-erőforrások meghatározásáról is éles vita zajlik a szakirodalomban.

A marketing-erőforrások – eszközök, képességek, kompetenciák

Priem – Butler (2001a) az erőforrás-alapú nézetet bíráló cikkében többek között azt is kiemelte, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. A helyzet az elmúlt tíz évben sem változott jelentősen. Még mindig nem létezik egy általánosan elfogadott meghatározás és osztályozás az erőforrásokra sem általánosan, sem specifikusan, a marketingeszközökre és -képességekre. Így az RBV és a marketing bármilyen szintű összekapcsolását jelentősen segíthetik az erőforrások azonosításai, amelyek egyrészt marketingspecifikusak (azaz nagy részben a marketingtevékenységen keresztül generálódnak és erősödnek), másrészt lehetőség szerint legalább néhányat megtestesítenek az RBV kritériumai közül (mint pl. másolhatatlan, ritka stb.).

Az egyik leggyakrabban idézett meghatározás Barney (1991: p. 101.) megfogalmazása az erőforrásokra, amely tartalmazza „az összes eszközt, képességet, szervezeti folyamatot, vállalati tulajdonságot, információt, tudást stb”. Olyan erőforrások jönnek létre a marketingtevékenységen keresztül, amelyek potenciálisan versenyelőnyt generáló erőforrások. Az olyan erőforrások, mint a márka elismertsége, a fogyasztókkal való kapcsolat, a piacorientáció, mind megfelelnek az RBV által felállított feltételeknek. Tipikusan ezek egyedi sajátossággal bírnak, tacit tudásra és készségekre építkeznek az idő folyamán, komplex, kölcsönös kapcsolatban állnak más erőforrásokkal, és elméletileg mindegyik fontos faktor a tartós versenyelőny létrehozásában.

Hunt és Morgan (1995: p. 11.) megközelítésében az erőforrás „bármely megfogható vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmens számára”. A szerzőpáros az „entitás” fogalom bevezetésével próbálta meg „kezelni” azt az irodalomban tapasztalható zűrzavart, ahol erőforrás alatt „képességet”, „eszközt”, „készséget”, „kompetenciát”, „folyamatokat”, vagy ezek mindegyikét értették.

Hunt (2002: p. 253.) véleménye szerint az erőforrások inkább úgy kategorizálhatók, mint pénzügyi (pl. készpénz-erőforrások, a pénzügyi piacok elérhetősége), fizikai (pl. növények, berendezések), jogi (pl. védjegyek, licencek), humán (pl. az egyéni alkalmazottak tudása és készségei), szervezeti (pl. kompetenciák, el-

lenőrzés, politikák, kultúra), információs (pl. tudás a fogyasztókról és a versenyintelligenciáról) és kapcsolati (pl. kapcsolat a szállítókkal és a fogyasztókkal). Hunt (2002) szerint mindegyik vállalatnak legalább néhány olyan erőforrással kell rendelkeznie, amely unikális (pl. jól informált alkalmazottak, hatékony termelési folyamatok), ami komparatív előnyt képezhet az erőforrásokban és az előny pozíciójához vezethet. Néhányat ezek közül nem könnyű lemásolni vagy megszerezni (azaz ezek relatíve immobilak). Ezért az ilyen erőforrások (pl. kultúra és folyamatok) a hosszú távú versenyelőny forrásai lehetnek a piacon.

A stratégiai menedzsment és a marketingtudomány irodalmára alapozva Hooley et al. (2005) úgy értelmezte a marketing-erőforrások fogalmát, amely magába foglalja azokat az erőforrásokat, amelyek értéket hoznak létre a piacon. Barney (1991) és Srivastava et al. (1998) vonalán a *marketing-erőforrást úgy definiálták, mint: bármely tulajdonság (attribútum), amely megfogható vagy megfoghatatlan, fizikai vagy humán, intellektuális vagy kapcsolati, amelyet felvonultathat a vállalat annak érdekében, hogy versenyelőnyt érjen el a piacain.*

A marketing területén Day (1994) és Webster (1992) voltak azok, akik elsők között próbálták meg az erőforrás-alapú szemléletet alkalmazni a marketingfolyamatok megértése érdekében. Webster (1992) három szinten vizsgálódott: kulturális, stratégiai és taktikai szinten. A *marketing mint kultúra*: a vállalat mint szervezet alapvető hite és értékrendszere, valamint ebben a vevő középpontba állítása. Ehhez a szinthez kapcsolható a piacorientációs kutatások (Narver – Slater 1990; Kohli – Jaworski 1990), illetve annak a kérdése, hogy a piacorientáció lehet-e olyan erőforrás, amely tartós versenyelőnyt (Sustainable Competitive Advantage, SCA) hoz létre. A *marketing stratégiai szinten*: a figyelem a piacszegmentációra, célpiac-kiválasztásra és pozicionálásra irányul (meghatározva azt, hogy a vállalat hogyan versenyez a választott piacain). A *taktikai vagy operatív szinten*: a vevővel való kapcsolatépítés operatív feladatai a 4P-n (marketingmix eszközein) keresztül.

Day (1994) foglalkozott először a marketing-erőforrások meghatározásával, két csoportra osztotta: eszközökre és képességekre. Leginkább a képességekről szóló vitához járult hozzá azáltal, hogy keretet fejlesztett ki a képességek kategorizálására, azt hangsúlyozva, hogy ezek vállalaton kívüli vagy belüli fókusszal rendelkeznek-e. Ennek megfelelően megkülönböztetett kívülről-befelé, belülről-kifelé és átkötő képességeket.

A két szerző megközelítését összehasonlítva kitűnik, hogy míg Webster elsődlegesen a kultúrát és a stra-

tégiai szintet emelte ki, addig Day gondolatmenete taktikai vagy operatív szinten zajlott – úgymint specifikus folyamatok, amelyek szükségesek a fogyasztói kapcsolatok kiépítéséhez, az árazáshoz, az új termékek kifejlesztéséhez és így tovább. Ugyanakkor Day tárgyalásában a piacérzékelés, mint megkülönböztető képesség, erősen épít Kohli és Jaworski (1990) piacorientációs munkájára, akik úgy koncepcionálták a piacorientációt, mint a piaci intelligencia generálása, az információk elterjesztése a szervezeten belül, és az ezt követő válaszképesség, valamint Narver és Slater (1990) munkájára, akik a piacorientációt mint fogyasztói orientációt, versenytárs-orientációt és funkciók közötti koordinációt értelmezték. Mindazonáltal egy különbség mégis kirajzolódik a két megközelítés között. Azaz Narver és Slater egy kultúra létrehozásáról beszél, amely érzékeli a piacot, míg Kohli és Jaworski azokat a folyamatokat tekinti specifikusabbnak, amelyek magukban foglalják a piacok megismerését és kutatását (Hooley et al., 1999).

Hooley et al. (1999) egy hierarchiamodellben szintetizálta Webster (1992) koncepcióját a marketingfolyamatok szintjeiről, elhelyezve Day (1994) elméletét a képességekről, elsődlegesen taktikai szinten, ebben a hierarchiában, elismerve a piacorientáció kultúrájának a szerepét is. A későbbiekben Hooley et al. (2002) piaci alapú megközelítésében az erőforrások három formáját különbözteti meg: a piacorientált szervezeti kultúra mellett különbséget tesz a marketingeszközök és -képességek között (in: Berács et al., 2003).

Az eddigiek során említettek mellett még számos szerző tekintette az erőforrásokat eszközök és képességek együttesének (bár eltérő tartalmakkal). Mivel ez egy viszonylag kiforrottabb irányvonal, ezt követve először az eszközök meghatározásával és marketingaspektusával, majd a képességekkel foglalkozom.

Eszközök mint marketingadottságok

Day (1994) megfogalmazásában „a marketingeszköz minden olyan vagyoneszköz (assets), amely felhasználható arra, hogy versenylőnyt hozzunk vele létre (pl. márkanév, egyedi elosztási csatorna stb.)” (Day 1994: p. 38.). Azaz olyan marketingadottságok, amelyeket az idő folyamán a vállalat megszerzett vagy kiépített, és előnyére ki is tudja használni (Berács et al., 2003: p. 4.). A marketingeszközökön belül meg szoktak különböztetni kapcsolati (*relational*) és szellemi (*intellectual*) eszközöket. Az előbbire példa a fogyasztókkal kialakított kapcsolat és egyéb, általában megfoghatatlan eszközök. A szellemi eszközök a tudásnak egyfajta típusai, melyeket a vállalat birtokol a versenykörnyezetéről. Ehhez kapcsolódik a piacori-

entáció (Kohli – Jaworski, 1990), amely támogatja az információk szisztematikus gyűjtését, elterjesztését és használatát a stratégia fejlesztése és végrehajtása érdekében (Srivastava et al., 2001).

Fahy és Smithy (1999) az eszközökön belül két alcsoportot különít el, melyek érték-létrehozási potenciáljukban eltérnek egymástól. A *megfogható eszközök* a szervezet fix, meglévő eszközeire utalnak, melyek hosszú távon rögzítettek (pl. növények, föld, készletek stb.). Fontos tulajdonságuk, hogy átláthatóak (Grant, 1991) és relatíve gyengék a versenytársak másolási tevékenységével szemben. A *megfoghatatlan eszközök* olyan szellemi jogokat foglalnak magukban, mint a szabadalom, márka, reputáció, vállalati hálózatok és adatbázisok. A megfoghatatlan eszközök relatíve korlátlan képességgel rendelkeznek, és a vállalatok kiaknázhathatják a bennük rejlő értéket házon belül, vagy kölcsön adhatják őket (pl. licenc), vagy el is adhatják őket (pl. márka eladása). Nagyon lényeges tulajdonságuk, hogy a bennük rejlő komplexitás és a felhalmozásuk specifikumai meggátolják a másolhatóságot és helyettesíthetőséget rövid távon.

Számos további magyarázat létezik az eszközökre. Doyle (2002) a piaci tudást, a márkát, a fogyasztói lojalitást és a stratégiai kapcsolatokat javasolta. Az egyik legismertebb Hooley et al. (1998) megközelítése, amelyben négy fajta marketingeszközt azonosított: fogyasztóalapú eszközök (márka és reputáció), belső eszközök (információ- és költségkontroll-rendszer), csatornaeszközök (kapcsolat a közvetítővel) és szövetségalapú eszközök (piacelérési és részesedési technológiák). Ezt a tipológiát empirikus vizsgálatok is alátámasztották (Berács et al., 2003).

Mint látható, a különböző csoportosítások – bár eltérő hangsúllyal – de nagy vonalakban ugyanazokat az adottságok sorolják az eszközök közé. Ezek közös kiindulópontja, hogy a vállalat felvonultathatja őket a tartós versenylőny elérése érdekében, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Szinte minden szerző megjegyzi, hogy főként a megfoghatatlan eszközök felelnek meg ez utóbbi feltételeknek (többek között Day, 1994; Grant, 1991; Fahy – Smithy, 1999; Berács et al., 2003; Hooley et al., 2005).

Ugyanakkor a szakirodalom szerint, amíg a rendelkezésre álló értékes, ritka, utánózhatatlan és helyettesíthetetlen erőforrások/adottságok előnyösek lehetnek, kiegészítő képességek is szükségessé válnak a vállalatok számára annak érdekében, hogy képesek legyenek az elérhető erőforrásokat olyan módon alkalmazni, hogy illeszkedjenek a piaci feltételekhez, ezáltal vezetve a piaci teljesítményt (Teece, 2007). A következőkben a képességekről lesz szó.

A képességek mint koordinációs mechanizmusok

A kutatások nagy része, amelyek a marketing pénzügyi hatását próbálták megmagyarázni, teoretikusan az erőforrás-alapú elméletre építkeztek. Mindazonáltal, amíg az RBV egy nagy hatással bíró elméleti keret a vállalat teljesítményének a megértésében, számtalan kritika érte azért, mert képtelen megmagyarázni, hogy a vállalat hogyan fejleszti és állítja csatasorba az erőforrásait a versenyelőny eléréséért (Priem – Butler, 2001a, b). Mint az előző fejezetben már szó volt róla, ezeket a korlátokat figyelembe véve az elméleti szakemberek kifejlesztettek egy elméletet, amelyet gyűjtő néven dinamikus képességek elméletének neveznek.

A dinamikus képességek elmélete azt állítja, hogy mivel a piacok dinamikusak, nem elég a heterogenitás a vállalkozások erőforrás-adottságaiban, hanem a képességek azok, amelyek segítségével a vállalatok megszerzik és kihelyezik az erőforrásaikat úgy, hogy illeszkedjenek a vállalat piaci környezetéhez, ami idővel megmagyarázza a teljesítmények eltérését is (Eisenhardt – Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece et al., 1997).

Ebből a perspektívából nézve a vállalat képességei a készségeknek és a tudásnak olyan komplex és koordinált mintáit foglalják magukba, amelyek az idők folyamán mint rutinok beágyazódnak (Grant, 1996), és amelyek különböznek más szervezeti folyamatoktól, mivel jobb teljesítményt eredményeznek a riválisoknál. Ameddig ezek a képességek értékesek, addig az előny forrásai is lehetnek, azaz különösen nehéz a versenytársak számára lemásolni őket, mivel beágyazódtak a vállalatba, és nehezen megfigyelhetők.

A fentiekben már említésre került, hogy Day (1994) volt az, aki először próbálta meg definiálni a marketingeszközök és -képességek fogalmát. *A képességeket* a következőképpen határozta meg: „*a készségek (szakértelem) és a kollektív tanulás komplex együttese a szervezeti folyamatokon keresztül gyakorolva, amely a funkcionális tevékenységek kiemelkedő koordinációját biztosítja*” (Day, 1994: p. 38.).

A marketingképességek fejlődnek, amikor az alkalmazottak újra meg újra használják a tudásukat és szakértelmüket, a látható és a láthatatlan forrásokat kombinálva annak érdekében, hogy egy marketingproblémát megoldjanak. A képességeknek három kritériumot kell teljesíteniük: *kivételesnek, komplexnek és tacitnak* kell lenniük. Kivételesnek, hogy a versenytársak nehezen tudják felülmúlni azokat, komplexnek, mivel számos olyan faktorhoz kapcsolódnak, amelyek a kiemelkedő vevőérték létrehozásában közreműködnek, és tacitnak, mivel észrevétlenül ágyazódnak bele a szervezet tapasztalataiba és gyakorlatába (Vorhies – Harker, 2000). Az irodalom azt állítja, hogy különösen

a marketingképességek lehetnek immobilak, másolhatatlanok (pl. Bharadwaj et al., 1993), és nagymértékben helyettesíthetetlen érték-létrehozási mechanizmussal rendelkeznek (Morgan et al., 2009a). Day (1994) szintén amellet érvel, hogy egy vállalatnak rendelkeznie kellene néhány olyan megkülönböztető képességgel, amelyeket nehéz kifejleszteni és másolni, és amelyek segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő fogyasztói értéket, és elérhet egy olyan piaci pozíciót, amely értékes, és nehéz versengeni vele. Más szóval a vállalat megkülönböztető képességekkel versenyelőnyt érhet el. Így ezek a képességek úgy hatnak, mint olyan kulcssikerfaktorok, melyek hozzájárulnak a vállalat kiemelkedő jövedelmezőségéhez. A marketingképességeket három kategóriára bontja: *belülről kifelé irányuló, kívülről befelé irányuló, illetve áthidaló képességekre*. A technológiafejlesztés és az emberierőforrás-menedzsment a belülről kifelé irányuló képességek példái, melyet a piaci követelmények, a versenykihívások és a külső lehetőségek aktiválnak. A kívülről befelé irányuló képességek – mint amilyen a piacérzékelés, a fogyasztói kapcsolat – kötik a szervezeti folyamatokat a külső környezethez, lehetővé téve a szervezet számára, hogy a piaci követelményeket előre látva, így a versenytársakat megelőzve versenyezzen, és fenntartható kapcsolatokat alakítson ki a fogyasztókkal, csatornata-gokkal és a szállítókkal. Az áthidaló képességek, például a stratégiafejlesztés és ármegeállapítás, szükségesek ahhoz, hogy integrálják a belülről kifelé és a kívülről befelé irányuló képességeket. Vannak olyan kutatók, akik még egy negyedik képességet is megkülönböztetnek, tulajdonképpen kiemelve a kívülről befelé irányuló képességek közül a hálózati képességeket (network capabilities)³ (Berács et al., 2003: p. 5.). Figyelembe véve ezeket a kategóriákat Day (1994) konklúziója, hogy a piacorientált vállalatoknak kiemelkedő kívülről befelé irányuló képességeik vannak a piac érzékelésével, a fogyasztói kapcsolatokkal és a csatornakötődésekkel összefüggésben.

Fontos megérteni azt, hogy a képességek hogyan fejlődnek a vállalaton belül. A marketingképességek egy integráló folyamatként foghatók fel, ahol a tudás-alapú erőforrások és a megfogható erőforrások találkoznak, értékes teljesítményt létrehozva. Mivel a marketingfolyamatok gyakran cégspecifikusak, az egyedi marketingképességek akkor fognak fejlődni, ha egyénileg kombinálják a sajátos tudást és készségeket más megfogható és megfoghatatlan erőforrásokkal, melyek elérhetőek számukra. Bár a versengő vállalatok hasonló piaci igényekre összpontosítanak, az egyedi sajátossággal bíró út, ahogy a vállalat a tudást integrálja, ugyanazon fogyasztói szükségletnek eltérő kielégítési módo-

zait hozza létre. Ezért a vállalatok várhatóan hasonló, de nem azonos marketingképességeket alakítanak ki. Ez segít megelőzni azt, hogy ezek az értéknövelő képességek könnyen másolhatók vagy transzferálhatók legyenek a versenytársak által, vagy könnyen helyettesíthetők más képességekkel. Ennek eredményeként ezek a képességek a tartós versenyelőny alapjául szolgálhatnak (Vorhies – Harker, 2000).

Vorhies és Harker (2000) hat olyan marketingterületet azonosított, ahol bizonyíthatóan a képességek erőforrásként működnek. Az első ilyen terület a *marketingkutató*, amely olyan folyamatoknak az együttesét jelenti, ahol szélesebb bázisra helyezett piaci információk alapján segítenek a marketingprogramok megtervezésében. A második terület a kompetitív *árazás* és a piaci árak megfigyelésének a folyamatát foglalja magában. A harmadik terület a *termékfejlesztés*. Ha egy vállalat a termékfejlesztés képességével rendelkezik, akkor úgy tervezi meg a termékét, hogy az találkozzon a vevők szükségleteivel, a szervezet célkitűzéseivel, és képes legyen felülmúlni a versenytársak termékeit. A negyedik képesség a vállalat *csatornamenedzsmen*te, ahol a csatornatagokkal való kapcsolatot hatékonyan kell menedzselni. A *marketingkommunikáció* képessége szintén fontos, hiszen a vállalatnak eredményesen kell kommunikálnia a piaccal. A hatodik terület, ahol elvárt, hogy a vállalat marketingképességekkel rendelkezzen, a *marketingmenedzsment* területe. A marketingmenedzsment képessége a fogyasztók megszerzésére, a marketingprogramra és annak végrehajtására fókuszál. A későbbiekben ezt a listát Vorhies és Morgan (2005) az irodalmat szintetizálva kiegészítette még két marketingképességgel, melyek az *eladás*, amely az a folyamat, amelyben a vállalat megszerzi a vevők megrendeléseit és a *piaci információs menedzsment*, amelyben a vállalat tapasztalatot szerez a piacáról, és használja a megszerzett tudást. Ezen túl a marketingmenedzsment képességét tervezésre és végrehajtásra bontotta, ahol a *marketingtervezés* a vállalat képessége, hogy egy olyan marketingstratégiát gondoljon ki, amely optimalizálja a vállalat erőforrásai és a piac illeszkedését, a *marketingvégrehajtás* pedig az a folyamat, amelyben a szándékolt marketingstratégia megjelenik a végrehajtott erőforrás-fejlesztésekben.

A marketingképességeknek ez a koncepciója teljesíti mind a fontosság, mind a hatékonyság követelményét, hiszen egy képesség nem lehet fontos, ha az nem szolgál alapul a versenyelőnyhöz, és mindezt nem teszi hatékonyan. A piacorientáció és a kiemelkedő vevőérték létrehozása olyan képességek együttesének a meglétét feltételezik, amelyek egy vállalatot képessé tesznek arra, hogy felülmúlják kevésbé piacorientált

versenytársaikat. Az irodalom áttekintése alapján úgy tűnik, hogy egyre nagyobb hangsúly tevődik a képességek versenyére, legyenek azok láthatóak vagy láthatatlanok. Így a vállalatok egyik kulcsfeladata, hogy azonosítsák azokat a képességeket, amelyek egy erős versenyelőnyt biztosítanak számukra.

Meg kell még említeni, hogy a szakirodalomban uralkodó fogalmi eltérések következtében gyakran a képesség és a kompetencia fogalmakat szinonimaként használják, ezért még kitérek a kompetenciák kérdéskörére.

A marketingkompetenciák

A marketingképességek magyarázatában számos kutató a képesség kifejezést, míg mások a kompetencia kifejezést használják. Day (1994) próbálta meg először, hogy a kettő között különbséget tegyen. Szerinte a *kompetenciák* olyan rutinok, amelyeket a vállalatspecifikus eszközökkel kombinálnak, annak érdekében, hogy a megkülönböztető funkciók megvalósuljanak, míg a *képességek* olyan mechanizmusok és folyamatok, amelyek által az új kompetenciák kifejlődnek. Gyakorlatilag a képességeket a kutatók a marketingkompetencia „építő blokkjaiként” azonosították. Ez így magában foglalja, hogy a kompetenciák meglehetősen statikusak, míg a képességek dinamikusabbak. Ennek ellenére a két kifejezést a mai napig felcserélhetően alkalmazzák (Xiong – Shang, 2007).

Tulajdonképpen Prahalad és Hamel (1990) volt az, akik nagy hatású cikkükben az alap- (core) kompetenciák fogalmakörét megalkották. Azt állították, hogy a vállalatot úgy kellene tekinteni, mint egyrészt termékek vagy SBU-k gyűjteményét, másrészt mint kompetenciák gyűjteményét, mivel „hosszú távon a versenyképesség abból a képességből származik, hogy a versenytársaknál alacsonyabb költségen és gyorsabban képes kiépíteni alapkompentenciákat, amelyekből az előre nem látott termékek származnak” (Prahalad –Hamel, 1990: p. 81.). Egy szervezet alapkompentenciája megjelenhet egy technológiában, egy termékben, egy folyamatban, vagy abban a módban, ahogy integrálja a technológia eszközeit. Az alapkompentenciák azok, amelyekből az alaptermékek és végső soron a végtermékek létrejönnek. A szerzők egy fa analógiáját használták az alapkompentencia fogalmának a bemutatására egy diverzifikált szervezetben: a gyökerek a vállalat kompetenciái, a törzs reprezentálja az alapterméket, a kis ágak az üzleti egységeket és a levelek a végtermékek. Valójában a kompetenciák a versenyképesség gyökerei.

Az alapkompentenciák, a fizikai eszközökkel ellentétben, nem értéktelenednek el a használat során, inkább megerősödnek, amint alkalmazzák és megosztják

őket, mint ahogy Prahalad és Hamel (1990: p. 90.) fogalmaz: „az alapkompenciákat bíráló emberek olyan vállalati eszközöknek tekinthetők, amelyeket a vállalati menedzsment felvonultathat.”

A legtöbb alapkompencia a piaccal kapcsolatba lépő, és a technológiai képességekre támaszkodik, és a két általános kategóriája a kompetenciáknak attól függ, hogy a képességek melyik csoportja dominál az összes kompetencián belül (Chumaidiyah, 2011):

- alap technikai kompetenciák – ahol az alátámasztott kritikus képességek többsége technológiai természetű (ahol a technológia az egyediség fő meghatározója) – *technológia, technikai készség, K+F képesség,*
- alap-marketingkompetenciák – úgy használva a marketing fogalmát, ami magába foglalja a termékmenedzsmentet, az árazást, a kommunikációt, az eladást, a disztribúciót (ahol a kritikus képességek közül a legtöbb a piaccal kapcsolatban lévő képesség). Néha a marketing-alapkompenciákra úgy utalnak, mint nem technikai alapkompenciákra – *marketingmix.*

Mint látható, tulajdonképpen a kompetenciával foglalkozó irodalom is az erőforrások alapján tett megállapításokat, az egyes elemek eltérő hangsúlyait figyelembe véve.

A marketing-erőforrások alapfogalmainak áttekintése után az empirikus vizsgálatok eredményeit elemezve kijelenthető, hogy a marketing-erőforrások hatással vannak a vállalat piaci helyzetére és teljesítményére. Ugyanakkor az is kitűnik, hogy nem mindig különülnek el a marketingeszközök és -képességek, sok esetben együtt lépnek fel versenyelőnyként, ami a különböző típusú (megfogható, megfoghatatlan, tudásalapú stb. – besorolástól függő) erőforrások közötti elvárt szinergiát támasztja alá. Az is megerősítést nyert, hogy a vállalatok piaci pozíciójuk erősödését főként a megfoghatatlan elemeknek (márka, kapcsolatok stb.) tulajdonítják (többek között Berács et al., 2003; Kolos et al., 2005; Hooley et al., 2005).

A következőkben azt a kérdéskört járom körbe, amely a piacorientációval foglalkozó irodalom egyik sarkalatos kérdése: a piacorientáció erőforrásnak tekinthető-e?

A piacorientáció mint erőforrás

Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti. Számos tanulmány, többek között több közelmúltbeli metaanalízis is pozitív és jelentős kapcsolatot tárt fel a piacorientáció és a vállalati telje-

sítmény között (Kirca et al., 2005; Kumar et al., 2011). Ugyanakkor hiába a meggyőző bizonyíték, még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez a piaci alapú eszköz a versenyelőny megszerzését, állította Morgan, Vorhies és Mason (2009b). Mint látható itt Morgan, Vorhies és Mason (2009b) *piacalapú eszközként* utal a piacorientációra, azaz Srivastava et al. (2001) nomenklatúráját követve szellemi piacalapú eszközként értelmezi, amely a tudás egyfajta típusát jelenti, melyet a vállalat a környezetéről birtokol.⁴ Ez csak részben tűnik megfelelőnek, hiszen a piacorientáció jelenlegi koncepciója szerint nemcsak a tudást, hanem annak alkalmazására vonatkozó készséget, képességet is jelent, nem beszélve kultúráként való értelmezéséről.

Ugyanakkor tisztán képességként sem gondolhatunk a piacorientációra. Például Day (1994) megkülönböztette a kívülről befelé, a belülről kifelé és az átkötő képességeket. Mindazonáltal nem tiszta, hogy egy ilyen keretben például egy olyan erőforrásra, mint a piacorientáció, hogyan gondoljunk, mint egy kívülről befelé, vagy átkötő képességre, adva a koncepció megértésének és mérésének a jelenlegi állapotát (Fahy – Smithy, 1999).

Hunt és Lambe (2000) állítja, hogy kiindulva az erőforrásokra adott meghatározásból, mely szerint az erőforrás „bármely megfogható vagy megfoghatatlan entitás, amely elérhető a vállalat számára, és képessé teszi, hogy hatékonyan és/vagy eredményesen hozzon létre egy piaci ajánlatot, amely értéket hordoz valamely piaci szegmentum számára” (Hunt – Morgan, 1995: p. 11.). Az „entitás” címke sokkal jobban megfelel a piacorientáció számára, mivel se nem eszköz, se nem készség, mivel a piacorientáció koncepciója nem felel meg egyiknek sem.

Továbbá Hunt és Lambe (2000) úgy érvel, hogy a piacorientáció egyfajta kompetenciaként is értelmezhető. Az ő felfogásukban a kompetencia az erőforrás egy formája, mivel a mód, ahogy definiált (az eszközök felvonultatása olyan módon, hogy segítse a vállalat céljainak a megvalósulását, egy „megfoghatatlan entitással” teszi őt, ami ahhoz segíti a vállalatot, hogy hatékonyabban versenyezzen. Úgy is tekinthető a kompetencia, mint egy *magasabb rendű erőforrás*, ami megkülönböztető kombinációja több erőforrásnak (Hunt – Morgan, 1995). Így a piacorientáció is egy kompetencia, mivel magában foglalja több alaperőforrás kombinációját. A piacorientáció végrehajtása érdekében a vállalat felvonultat megfogható erőforrásokat, mint az információs rendszer, ami tárolja, elemzi és elterjeszti az információkat a versenytársakról és a versenyről. Ezenfelül a vállalat megfoghatatlan erőforrásokat is használ a piacorientáció végrehajtására: a szervezeti politikának

ösztönöznie kell a piacorientációs tevékenységet, és a menedzsereknek tudással és gyakorlattal kell rendelkezniük, hogy hasznosítani tudják a fogyasztói és versenytársi információkat.

A piacorientáció mint erőforrás létrehozhat versenyelőnyt? Mivel a piacorientáció kiemeli a fogyasztókról és a versenytársakról szóló információk fontosságát, így lehet azt mondani, hogy potenciálisan a piacorientáció a versenytársaknál jobb ajánlatot kínálhat. Ám csak potenciálisan van meg a lehetőség, mivel a versenyelőnyt létrehozó erőforrások egyik kritériuma, hogy ritka legyen. A piacorientációra vonatkozó kutatások nagy része (többek között Jaworski – Kohli, 1993; Narver – Slater, 1990) azt állítja, hogy a piacorientáció egy olyan erőforrás, amely ritka a versenytársak között, mivel ha nem az lenne, akkor várhatóan nem vezetne a versenyelőny pozíciójához, és így kiemelkedő teljesítményhez.

További kérdés, hogy a piacorientáció által létrehozott versenyelőny tartós-e. Hunt és Morgan (1995) szerint egy versenyelőny élettartama külső és belső faktorok által determinált. A *belső faktorok* között olyan tényezők merülhetnek fel, mint például az erőforrásokba való folyamatos befektetések elmulasztása, amely következtében erodálódhatnak (Dierickx – Cool, 1989). Ugyanígy eltűnhet a versenyelőny, ha a vállalat nem érti a piaci versenyelőny és az erőforrásokban rejlő versenyelőny kapcsolatát (okozati bizonytalanság) (Reed – DeFillippi, 1990). Végül egy eszköz, ami erőforrásnak számít egy környezetben, nem biztos, hogy erőforrás egy másik környezetben, ha már nem járul hozzá az érték létrehozásához a piaci ajánlatban. *Külső faktorként* a vállalat erőforrásainak a versenyelőnyét semlegesítheti a kormány, a fogyasztók vagy a versenytársak tevékenysége. A fogyasztók ízlésének vagy preferenciáinak változása vagy a kormány szabályozási tevékenysége egyaránt lerombolhatja az erőforrások érték-létrehozó potenciálját. A versenytársak tevékenysége is semlegesítő hatású lehet azáltal, hogy például megpróbálják másolni az erőforrást vagy stratégiaileg megegyező erőforrást keresnek. A piaci ajánlatot tekintve nagy lehet a bizonytalanság arra vonatkozóan, hogy az ajánlatnak pontosan melyik tulajdonsága az, amelyet kiemelkedőnek érzékelnek a fogyasztók. Ugyanígy az sem egyértelmű, hogy speciálisan melyik erőforrás az, amelyet felhasználtak a magasan értékelt tulajdonságok létrehozásához. Az okozati kétértelműségnek ez a két forrása (erőforrás – ajánlat, ajánlat – fogyasztó) hozhat létre egy olyan bizonytalanságot, amely eredménytelenné teszi a kísérletet, hogy semlegesítsük a versenytársak versenyelőnyeit (Hunt – Morgan, 1995).

A két faktort figyelembe véve kijelenthető, hogy ha a vállalat ismeri a fogyasztóit és a versenytársait, ez hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát, így csökkentve az okozati bizonytalanságot (belső faktor), ami a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény létrejöttét övezi. A külső faktorról a fogyasztók és a versenytársak ismerete ahhoz segítheti a vállalatot, hogy a változásokra tájékozottabb, optimálisabb módon válaszoljon.⁵ Továbbá, mivel a piacorientáció megfoghatatlan, a piacon nem megvásárolható, a struktúrájában társadalmilag komplex, magas szinten kapcsolódó komponensekkel, továbbá tömeghatékonysággal rendelkezik, így valószínűleg hosszabb távon nő a hatékonysága a piacon. Végül van egy szignifikánsan tacit dimenziója a piacorientáció hatékony végrehajtásának, ami abból adódik, hogy az alkalmazottak a piacorientáció iránti elkötelezettséget tapasztalati úton, más alkalmazottakkal történő interakciók során „tanulják meg”. Mindezek jó kiindulópontot jelentenek ahhoz, hogy a piacorientációra mint tartós versenyelőnyt létrehozó erőforrásra gondoljunk (Hunt – Morgan, 1995).

Némileg eltér Sajtos (2004) felfogása a piacorientációról, aki szerint a vállalati teljesítményt magyarázó modellbe a piacorientáció által integrálhatjuk a külső, környezeti hatásokat, míg a vállalat belső környezetét tekintve a vállalati erőforrásoknak van magyarázó erejük. Idézi Hooley et al. (2004) álláspontját, mely szerint a piacorientáció kifelé (outward-looking), míg az erőforrások befelé irányulnak (inward-looking), így ellentétes pólust képviselnek egymáshoz képest. Mint írja, Grant (1995) ezt egyfajta hangsúly-eltolódásként fogja fel, azaz véleménye szerint minél dinamikusabban változik a vállalat környezete, annál inkább a belső erőforrásokra és képességekre kell helyezni a hangsúlyt a hosszú távú stratégiában. Sajtos (2004) szerint a vállalat sikere a két elméleti irányzat között helyezkedhet el, azaz a két elméletet egymás komplementereként fogja fel. Felfogása szerint, bár mindkét komplementer-elméletnek van jelentősége a versenyelőny létrehozása szempontjából, mégis a marketingnek irányító szerepet kell betöltenie, ahol a piacorientáció moderálja az erőforrások hatását a teljesítményre (Sajtos, 2004).

Hasonló állásponton van Hooley et al. (2005). Modelljükben különbséget tesznek a piacialapú erőforrások és a marketingtámogató erőforrások között. A *piacialapú erőforrások* azok az erőforrások, amelyeket azonnal és közvetlenül fel tudnak használni, hogy létrehozzanak vagy fenntartsanak egy versenyelőnyt. Idesorolják a fogyasztókhöz kapcsolódó képességeket, a szervezet reputációs eszközeit, az innovációs képes-

séget és a humán erőforrás eszközeit. A *marketingtámogató erőforrások* elsődlegesen arra szolgálnak, hogy a marketingtevékenységet támogassák, tehát közvetetten járulnak hozzá a versenyelőnyhöz. Idetartoznak a menedzseri képességek és a piacorientáció.

Tehát a piacorientációra úgy tekintenek, mint alapvető megkülönböztető erőforrásra, amely ugyan szorosan kapcsolódik az általános teljesítményhez (Narver – Slater, 1990; Deshpandé – Webster, 1989), de közvetetten befolyásolja azt. A piacorientáció az izolációs mechanizmusok közül számos tulajdonsággal rendelkezik (az orientáció kiépítése időt vesz igénybe [útvo-nalfüggő], komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik stb.). Érdemes kiemelni, hogy a szerzők a piacorientációra – figyelembe véve annak komplex természetét – csak mint erőforrásra hivatkoznak, és nem minősítik sem eszközként, sem képességként. A tanulmány eredményei azt mutatták, hogy a piacorientáció szintje közvetlen hatást gyakorol a piacialapú erőforrások szintjére, és értéke nemcsak a marketingtevékenységre gyakorolt közvetlen hatásból származik, hanem más menedzseri funkciók befolyásából is.

Összegzés

A vállalatok erőforrás-alapú nézete jelentős hozzájárulást nyújtott ahhoz, hogy megmagyarázza a vállalatok teljesítményei közötti különbségeket. A koncepciót a marketingtudomány képviselői is alkalmazták annak érdekében, hogy elemezzék a marketingteljesítményre való befolyását és a tartós versenyelőny elérésének a módját. Az erőforrás-alapú nézet és a marketing integrálására irányuló erőfeszítések két, egymással összekapcsolódó kérdésre fókuszáltak: (1) *honnan származnak a lehetőségek*, és (2) *honnan származnak az erőforrások*. Az RBV támogatóit gyakran éri az a kritika, hogy utólag azonosítják az értékes erőforrásokat, így ez a kihívás azt az igényt fogalmazta meg, hogy az elemzés ne a szervezet meglévő erőforrás-portfóliójából induljon ki, hanem megfordítva a sorrendet, a *potenciális vásárlóiérték-konfigurációtól haladjon a kívánt erőforrás-szükséglet felé*.

De mit is tekinthetünk marketing-erőforrásnak? A marketing-erőforrások, és ezen belül a piacorientáció mint erőforrás meghatározására irányuló vitából számos fontos eredmény született. A marketing-erőforrásokra számos definíció született, de leggyakrabban eszközök és képességek/kompetenciák olyan kombinációjaként határozzák meg, amelyeket a tartós versenyelőny elérése érdekében vonultatnak fel a vállalatok, és rendelkeznek az izolációs mechanizmusok valamelyikével. Különösen a megfoghatatlan eszközök és a mar-

ketingképességek integráló szerepét emelik ki, mint olyan erőforrásokat, amelyek leginkább alkalmasak versenyelőny létrehozására, és nehezen másolhatók.

Jelen tanulmány kiemelt kérdésként elemezte: vajon a *piacorientáció mint erőforrás* létrehozható-e versenyelőnyt? Kutatások azt állítják, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti, de még mindig nem világos, hogy miként szolgálja ez az erőforrás a versenyelőny megszerzését, állította Morgan, Vorhies és Mason (2009b). A probléma kiindulópontja az az RBV-vel szemben is fennálló bírálat, hogy amíg nem létezik az erőforrás fogalmának egy tiszta, átfogó definíciója, addig nem alkalmas annak megmagyarázására, hogy hogyan használhatók fel az erőforrások a fogyasztói érték, s így a versenyelőny létrehozására. Ez a kritika a piacorientáció mint erőforrás értelmezése esetén is fennáll.

Utálnak úgy rá, mint *(szellemi) piacialapú eszközre* (Morgan et al., 2009b; Srivastava et al., 2001), mint megkülönböztető *képességre* (Day, 1994), mint *magasabb rendű kompetenciára* (Hunt – Lambe, 2000), *szervezeti kultúrára* (Hooley et al., 2002 in: Berács et al., 2003), míg mások a *marketingtámogató erőforrások* közé sorolják (Hooley et al., 2005), illetve ezek valamilyen kombinációjaként definiálják. Mint látható, a konszenzus még messze nem alakult ki e téren, abban azonban mindenki egyetért, hogy a piacorientáció az izolációs mechanizmusok és az RBV kritériumai közül számos tulajdonsággal rendelkezik. Azaz az orientáció kiépítése időt vesz igénybe (útvo-nalfüggő), struktúrájában társadalmilag komplex, tacit készségekre és gyakorlatra építkezik, illetve ritka, másolhatatlan és tartós, így egyértelműen erőforrásnak tekinthető. A piacorientáció által létrehozott versenyelőny élettartamát figyelembe véve kijelenthető, hogy ha a vállalat ismeri a fogyasztóit és a versenytársait, az hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megismerje önmagát, így csökkentve például az okozati bizonytalanságot, ami a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény létrejöttét eredményezi. Másrészt a fogyasztók és versenytársak ismerete ahhoz is segítheti a vállalatot, hogy a változásokra tájékozottabb, optimálisabb módon válaszoljon.

A marketing-erőforrás irodalmának elemzése alapján a tanulmány szerzője azt a szemléletet képviseli, hogy a piacorientáció egy olyan mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amely szoros kölcsönhatásban áll más piacialapú eszközökkel és marketingképességekkel, alátámasztja a szervezeti folyamatokat a marketingterületen túl is, és ennek eredményeként mind közvetlenül, mind közvetetten képes versenyelőny létrehozására, s így kapcsolódik az általános teljesítményhez.

Lábjegyzet

- 1 A későbbiekben Lockett és Thompson (2001) az alapelvek közé sorolta az útvonalfüggőséget (pathdependency) is, amely Barney-nál (1991) az erőforrások értékelésénél jelenik meg. Lockett és Thompson véleménye szerint a vállalat erőforrásalapja történelmi kérdés. A vállalati erőforrások a piaci versenyen keresztül fejlődnek, így az a mód, ahol és ahogy versenyez, a legfontosabb determinánsai lesznek annak, hogy a vállalat milyen erőforrás-alapokkal rendelkezik holnap. Lényegében bármely tanulás beágyazódik a tevékenységébe.
- 2 Mivel Srivastava et al. (2001) az RBV-kritériumokat a fogyasztók számára létrehozott érték felől közelíti elsősorban, ezért az erőforrásokkal szemben felállított „értékes” kritérium helyett a „tartósság” feltételét vizsgálja.
- 3 Berács et al. (2003) vizsgálatai alapján – melyben a vállalatok marketing-erőforrásait versenytársaikhoz képest értékelték – felismerhetők a Day-féle (1994) típusok a képességek terén. A vizsgált mintában a magyar vállalatok a kívülről befelé irányuló képességeik terén vannak előnyben, míg a belülről kifelé irányuló képességek terén a legkisebb a versenyelőnyük. Ezt később Sajtos (2004) kutatásai is alátámasztották.
- 4 Morgan et al. (2009b) a vállalat „know-what” tudás erőforrása, és az azt kiegészítő „know-how” felvonultatott képességek közötti interakcióra helyezi a hangsúlyt az RBV és annak dinamikus kiterjesztését figyelembe véve. Ez azt jelenti, hogy a vállalat piacorientációja és marketingképességei (piaci telepítési mechanizmusok) összekapcsolódhatnak, ezáltal képessé téve a vállalatot, hogy a versenytársaknál jobban hangolja össze az erőforrások fejlesztését a piaci környezettel (Day, 1994; Eisenhardt–Martin, 2000). Mivel a két tényező közötti kapcsolat okozati bizonytalanságot okoz, ezért különösen nehéz a másolhatósága, ezáltal versenyelőnyt okoz.
- 5 A fogyasztói kapcsolatok tanulásának folyamatát Szabó és Kocsis (2002) Stewart (1999) nyomán „azonnali piaci intelligenciának” hívja. A fogyasztó minél alaposabb megismerésének, „tanulásának” a legfontosabb hozadéka, hogy ebben a folyamatban olyan tudástöke keletkezik, amelyből az eladó és a vevő számára is haszon származik. Így az eladó minél több hűséges vevőt szerez, míg a vevő tranzakciós költségeket takarít meg (Szabó-Kocsis, 2002: p. 167.).

Felhasznált irodalom

- Barney, J.B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): p. 99–120.
- Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Barney, J.B. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Yes*. *The Academy of Management Review*, 26 (1): p. 41–56.
- Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.
- Bharadwaj, S.P. – Varadarajan, P. – Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57 (4): p. 83–99.

- Black, J.A. – Boal, B.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Path to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15: p. 131–148.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14: p. 289–303.
- Chumaidiyah, E. (2011): Theoretical Framework: The Influence of Core Technical Competence and Core Marketing Competence to Competitive Advantage. *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Kuala Lumpur, Malaysia, January 22–24: p. 1233–1239.
- Day, G.S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): p. 37–52.
- Deshpande, R. – Webster Jr., F.E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1): p. 3–15.
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12): p. 1504–1511.
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing – A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák. Bp.: Panem Kiadó, John Wiley & Sons
- Eisenhardt, K.M. – Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): p. 1105–1121.
- Fahy, S. – Smithey, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10: p. 1–20.
- Foss, N.J. (1998): The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3): p. 133–149.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55: p. 1–19.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring: p. 114–133.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: p. 109–122.
- Hinek M. (2009): Az outsourcing – A tevékenységkihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi TE, Közgazdaságtudományi Kar
- Hooley, G. – Fahy, J. – Cox, T. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999): Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4: p. 259–278.
- Hooley, G. – Greenly, G.E. – Cadogan, J.W. – Fahy, J. (2002): A Scale for Measuring Marketing Capabilities, *Proceedings 31st EMAC Conference*, Braga, Portugal in: Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.

- Hooley, G. – Greenly, G.E. – Cadogan, J.W. – Fahy, J. (2005): The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research* 58: p. 18–27.
- Hooley, G.J. – Saunders, J.A. – Piercy, N.P. (1998): Marketing Strategy and Competitive Positioning, 2nd ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International. in: Berács J. – Hooley, G. – Sajtos L. – Keszey T. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése, *Vezetéstudomány*, 34 (2): p. 2–13.
- Hooley, G.J. – Saunders, J.A. – Piercy, N.P. (2004): Marketing Strategy and Competitive Positioning, (3rd ed.), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, in: Sajtos László (2004): A vállalati marketing teljesítményértékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hunt, S.D. – Lambe, C.J. (2000): Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, 2 (1): p. 14–43.
- Hunt, S.D. – Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2): p. 1–15.
- Hunt, S.D. (2002): Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing. M. E, Sharpe Inc., Armonk, New York
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. (1993.): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): p. 53–70.
- Kapás J. (1999): Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, 30 (2): p. 35–43.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (January): p. 1–22.
- Kirca, A.H. – Jayachandran, S. – Bearden, W.O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (April): p. 24–41.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): p. 1–18.
- Kolos K. – Sz. Tóth G. – Gyulavári T. (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, Versenyképesség-kutatások műhelytanulmány-sorozat, 21. sz. műhelytanulmány. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Kumar, V. – Jones E. – Venkatesan R. – Leone R.P. (2011): Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (January): p. 16–30.
- Lockett, A. – Thompson (2001): The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management*, 27: p. 723–754.
- Makadok, R. (2001): Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22: p. 387–402.
- Morgan, N.A. – Slotegraaf, R.J. – Vorhies, D.W. (2009a): Linking Marketing Capabilities with Profit Growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26: p. 284–293.
- Morgan, N.A. – Vorhies, D.W. – Mason, C.H. (2009b): Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30: p. 909–920.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4): p. 20–35.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. (1995 ed.) New York: John Wiley and Sons
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June: p. 1–15.
- Priem, R.L. – Butler, J.E. (2001a): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26: p. 22–40.
- Priem, R.L. – Butler, J.E. (2001b): Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26: p. 57–66.
- Reed, R. – DeFillippi, R. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1): p. 88–102.
- Ricardo, D. (1817): Principles of Political Economy and Taxation. London: J. Murray. in: Barney, J.B. – Arikan, A.M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.: p. 124–188.
- Rubin, P.H. (1973): The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81 (4): p. 936–949.
- Rumelt, R.P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. in: Foss, N. J. (ed.) (1997): Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective. Oxford: Oxford University Press: p. 131–145.
- Sajtos L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. PhD-értekezés. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Selznik (1957): Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. New York: Harper & Row in Barney, in: J.B. – Arikan, A.M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.
- Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62 (1): p. 2–18.

- Srivastava, R. – Shervani, T. – Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. Journal of Marketing, 63 (Special Issue): p. 168–179.*
- Srivastava, R. – Liam, F. – Christensen, H.K. (2001): The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. Journal of Management, 27: p. 777–802.*
- Stewart, T.A. (1999): Customer Learning is a Two-Way Street. Fortune, 139 (9): p. 158-160. in: Szabó Katalin – Kocsis Éva (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés). Bp.: Aula Kiadó*
- Szabó K. – Kocsis É. (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés). Bp.: Aula Kiadó*
- Teece, D.J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28 (13): p. 1319–1350.*
- Teece, D.J. – Pisano, G.P. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18: p. 509–533.*
- Vorhies, D.W. – Harker, M. (2000): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. Australian Journal of Management, 25 (2): p. 145–172.*
- Vorhies, D.W. – Morgan, N.A. (2005): Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. Journal of Marketing, 69 (January): p. 80–94.*
- Webster, F.E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56: p. 1–17.*
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5 (2): p. 171–180.*
- Williamson, O.E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. Strategic Management Journal, 20: p. 1087–1108. in: Srivastava, R.K. – Liam, F. – Christensen, H.K. (2001): The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. Journal of Management, 27: p. 777–802.*
- Xiong, W. – Shang, X. (2007): High-Tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings. International Management Review, 3 (3): p. 66–75.*



GÉRING Zsuzsanna

PROFIT ÉS/VAGY KÖZÖSSÉGI SZEREPVÁLLALÁS?

– VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS
VEZETŐI SZEMMEL

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR – corporate social responsibility) fogalma és menedzsment-eszköztára nem ismeretlen a hazai gazdasági életben, díjak, konferenciák, felmérések kapcsolódnak hozzá évről évre. A szerző dolgozatában először röviden elemzi a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméleti megközelítéseiben a menedzserek szerepét kiemelő irányokat, majd a felelősségvállalás tartalmára vonatkozóan címszavakban bemutat néhány meghatározó elképzelést, amelyek a vizsgálati kérdések alapjait is adják. Ezt követi a kutatási eredmények bemutatása, majd a további kutatási lehetőségeket is tartalmazó konklúzió.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility CSR), profitmaximalizálás, vállalatvezetők

A magyarországi vállalatok társadalmi felelősségvállalását számos akadémiai és üzleti kutatás is vizsgálja. Az utóbbira példa – a teljesség igénye nélkül – az AON-Hewitt gondozásában végzett Legjobb Munkahely felmérések (www.legjobbmunkehely.hu), az mtd Tanácsadó által 2008 óta két évente végzett Esélyegyenlőségi kutatások (www.mtdtanacsado.hu), vagy éppen a KPMG rendszeres felmérése a hazai fenntarthatósági jelentésekről (KPMG, 2010). Idetartozik továbbá a CSR 24/7 kutatás, amely 7 téma köré csoportosítva, 24 kérdésben vizsgálta 2008 és 2010 között évente a TOP 25 vállalat CSR-kommunikációját (CSR 24/7), vagy éppen a BCSDH legfrissebb kutatása a fenntartható működésről (BCSDH, 2013).

Akadémiai jellegű vizsgálatok között található többek között kis- és középvállalati felmérések, mint például a RARE-projekt keretében Szlávik János vezetésével zajló kutatómunka esetében (Szlávik 2009), vannak a CSR kommunikációját vizsgáló kutatások (mint pl. Ransburg – Vágási, 2011; Szegedi, 2012; Pataki – Szántó, 2011), vagy éppen a szándékolt és realizált stratégiák tartalmát és különbségeit feltáró vizsgálat (Bárth – Fehér, 2012).

Ezek a kutatások sok dimenzióban elemzik a hazai vállalatok CSR-teljesítményét azonban nem vizsgálták külön a vállalatvezetők szerepét a vállalatok társadalmi szerepvállalásának alakulásában. Ennek a hiánynak a pótlásához járulhat hozzá ez az elemzés, amely egy 2009–10-ben, három országban közép- és nagyvállalati vezetőkkel folytatott kérdőíves felmérés hazai eredményeit dolgozza fel, különös tekintettel a vállalatok társadalmi szerepével kapcsolatos kérdések vizsgálatára.¹

A menedzserek és vállalatvezetők szerepe a vállalati társadalmi felelősségvállalás irodalmának több vonatkozásban is felmerül, sőt, a CSR kritikái között is hangsúlyos szerepet kap (bár ennek a szerepnek a tartalmában élesen szembenálló véleményeket képviselnek a különböző irányzatok – l. alább).²

A vállalat felelőssége és a menedzserek szerepe

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR = *corporate social responsibility*) szakirodalmában hullámzó a vállalatvezetők és menedzserek szerepének megjelenése. A CSR alapjaihoz sorolt első könyvek az 1950-es években még kimondottan az „üzletemberek”

felelősségéről beszéltek (l. pl. Bowen, 1953: 6. o.), amit a '70-es években felváltott a vállalatok felelősségét tárgyaló diskurzus. Ezt a kezdeti – a „morális” megalapozással foglalkozó – megközelítést az ezredforduló előtti évtizedekben kezdte kiegészíteni egy praktikusabb, a vállalati teljesítménnyel, és ebben a menedzserek szerepével is foglalkozó irányzat. Az alábbiakban röviden bemutatom ennek a megközelítésnek a lényegét, ami jól keretezi a vállalati társadalmi felelősségvállalás körüli tartalmi kérdéseket.

A CSR körüli aktív akadémiai diskurzus tehát egészen az 1950-es évekig visszavezethető. Azóta zajlik a vita a vállalatok „speciális” felelősségének kérdéséről a profitmaximalizálástól az aktív társadalmi szerepvállalásig. A vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos elképzelések kezdetben kimondottan a profitszempontokon túlmutató társadalmi szerepvállalás morális megalapozásával foglalkoztak, annak a kérdésével, hogy van-e a vállalatoknak a profitmaximalizáláson túlmutató felelőssége, és ha igen, az mi lehet. Ennek leghíresebb példája Archie B. Carroll piramismodellje (Carroll, 1991), amelyben a vállalati felelősség négy fő területét azonosítja: a gazdasági felelősséget, a jogi felelősséget, az etikai felelősséget és a diszkrecionális, vagy más néven filantróp felelősséget.

Ezekre a fő felelősségi területekre támaszkodott a CSR értelmezésében a morális szintről a pragmatikusság felé forduló vállalati társadalmi teljesítmény (*Corporate Social Performance – CSP*) felfogás is (pl. Wartick – Cochran, 1985; Carroll, 1979), amely a felelősségvállalás morális elveit igyekszik összekapcsolni az adott vállalatot érintő kérdések és témák, valamint a vállalati környezet igényeinek feltárásával.³ Ennek a megközelítésnek a középpontjában a vállalati társadalmi érzékenység koncepciója áll (Frederick, 1994), amely a vállalatok olyan folyamatait jelenti, amelyek képesek teszik, hogy a felmerülő társadalmi szükségletekre és igényekre válaszlépésekkel reagáljon. Ez az a pont, ahol megjelennek a vállalatvezetők mint aktív szereplők a CSR-irodalomban, hiszen ez a felfogás a vállalati társadalmi felelősségvállalás morális kérdéseit boncolgató szemlélethez képest egy menedzsmentirányultságú megközelítés, ami a vállalat társadalmi kapcsolatainak alapuló feladatok és felelősségek megoldására és kezelésére helyezi a hangsúlyt. Ebben pedig kiemelkedő szerepet játszanak a vállalat élén álló döntéshozók, hiszen ők adják meg azokat a fő irányokat és területeket, amelyek mentén a vállalati működés elrendeződik.

Ez a megközelítés az 1970-es éveket jellemző CSR-viták központi kérdésére, nevesen, hogy van-e a vállalatoknak társadalmi felelőssége, a választ adottnak veszi (igen, van), és figyelmét arra irányítja, miként lehet eze-

ket a legjobban menedzselni, hogyan lehet feltérképezni a felmerülő társadalmi igényeket, és milyen folyamatokat kell beépíteni a vállalati működésbe, hogy ezek megválaszolása minél hatékonyabb legyen. Eszerint az elgondolás szerint a morális dilemmák elhagyásával a vállalatok és vezetőik kimozdulhatnak korábbi, csak az igényekre adott reakciókra épülő pozíciójukból, és proaktív⁴ szerepet tölthetnek be a társadalmi kapcsolatokban.

Ezek a modellek egyben arra is felhívták a figyelmet, hogy a vállalatok társadalmi teljesítményével kapcsolatban el kell különíteni a vállalati működés szintjét a személyes, vezetői szinttől (Wood, 1991).⁵ Míg a szervezeti szint az aktuális vállalattal kapcsolatos kérdéseket öleli fel, addig az egyéni szinten a menedzserekkel és vállalatvezetőkkel mint a vállalatban belüli morális szereplőkkel kapcsolatos elvárások értelmezhetők (Wood, 1991: 694–695. o.). Ez az elképzelés is arra hívja fel a figyelmet, hogy önállóan, a vállalatról leválasztva (is) kell vizsgálni a menedzserek szerepét a vállalati felelősség értelmezésekor, hiszen ezek a szintek más-más kutatási területeket ölelnek fel, és más kérdésekre helyezik a hangsúlyt. A szervezeti szinten ugyanis a vállalati felelősség az adott vállalat környezeti és társadalmi közegébe ágyazva értelmeződik, ami vállalatról vállalatra eltér, és mindig a vállalat külső és belső kapcsolatainak keresztül értelmezendő (Wood, 1991, 697–698. o.). Az egyéni szinten azonban a menedzserek döntései, értékkonfliktusai állnak a középpontban (Wood, 1991: 698–699. o.). Ennek a vizsgálata nagymértékben táplálkozik az üzleti etika, az etikus vezetés és döntéshozatal irányzatából (pl. Ackerman, 1975; Swanson, 2009), és arra hívja fel a figyelmet, hogy egy vállalat társadalmi felelősségét nem a szervezet határozza meg, hanem

„egyes emberek, akik folyamatosan döntéseket hoznak és választásokra kényszerülnek, amelyek némelyike nagy, némelyike kicsi horderejű, van, ami elhanyagolható, és van, ami pedig komoly következményekkel jár” (Wood, 1991: 699. o.).

Mindez egyértelműen az mutatja, hogy a vállalati felelősségvállalás kapcsán fontos és érdemes külön figyelmet szánni a menedzserei szint vizsgálatának is.⁶ Ugyanakkor a tekintetben, hogy mi ennek a társadalmi felelősségvállalásnak a „tartalma”, azaz mi is e téren a menedzserek felelőssége, már jelentősek a különbségek.

A vállalat(vezető)i felelősség tartalmának különböző értelmezései

A vállalatok társadalmi szerepével foglalkozó elméletek teljes spektrumának bemutatása helyszűke miatt nem lehetséges, ezért az alábbiakban három, mérföldkőnek

is tekinthető megközelítést mutatok be címszavakban, amelyek a CSR-megközelítések három meghatározó pontjának is tekinthetők: Friedman a profitorientációval, Carroll a CSR négy dimenziójával, valamint Palazzo és társai elképzelése a vállalatok újrapolitizálásáról. Ugyanakkor a hazai gazdasági szereplők vizsgálata során elengedhetetlen az őket körülvevő gazdaság működési módjának és nemzetközi kapcsolódásainak megértése, amire röviden reflektálok a magyarországi gazdasági környezetet tárgyaló részben.

Friedman és a profitszemponok

Az egyik végpont a vállalatok és a menedzserek felelősségéről Friedman nevével fémjelvezhető, aki sarkalatos és sokat idézett 1970-es New York Times-ban megjelent cikkében (Friedman, 1970) határozottan amellett érvel, hogy a vállalatoknak nem lehetnek felelősségei, hiszen ők nem emberek, csak mesterséges személyek, így a felelősségeik is csak mesterségesek (*artificial*) lehetnek. Éppen emiatt ő nem is vállalatok felelősségéről beszél, hanem a menedzserekéről, akik irányítják a vállalatokat. A menedzser pedig a tulajdonos alkalmazottja, ezért az ő felelőssége a munkaadója felé irányul. Azaz a menedzser nem lehet morális szereplő abban az értelemben, hogy mások (tulajdonosok, munkavállalók, ügyfelek) pénzét morális szempontok szerint használja fel, hanem csak a felettesei érdekeit kiszolgáló szereplő lehet a gazdasági életben, ami Friedman értelmezésében a jogi és etikai előírások betartása mellett ugyan, de kizárólag a profitmaximalizálás.⁷

Carroll és a CSR-piramis

A piaci logika és a profitmaximalizálás vállalati alapcéljának kérdése végigkísér(t)i a CSR-ről való gondolkodást. Az egyik megoldási kísérlet a két egymásnak ellentmondó érték összeegyeztetésére az, amikor a vállalatok társadalmi felelősségvállalását a profitabilitáshoz való hozzájárulással legitimálják a szerzők és a tanácsadók.⁸ Hasonlóképpen jár el a CSR elméleti megalapozásához nagymértékben hozzájáruló Archie B. Carroll is, amikor az 1979-es cikkében megjelöli a vállalati felelősség négy alapvető területét (lásd fentebb), amelyek a későbbi híres piramismodellnek is az alapját adják (Carroll, 1979, 1991). Ugyanis elméletében a piramis alapja, és egyben a vállalatok alapvető és legkiterjedtebb felelősségi köre, a társadalom által igényelt termékek és szolgáltatások előállítására úgy, hogy közben gazdaságilag is eredményes legyen a működés. Ez mindennek az alapja, ez a feltétele a további felelősségi területeken való megfelelésnek, aktivitásnak is. És bár Carroll fontosnak tartja mind a négy terület megjelenését, amit a piramisformában egymásra épülő

elemek is jelképeznek, a piramisforma ugyanakkor azt is jelzi, hogy a négy felelősségi terület súlya a sikeres és társadalmilag felelős vállalat esetében egyre csökkenő.

A vállalatok újrapolitizálódása

A carrolli alapokon nyugvó, a CSR-t a gazdasági diskurzus keretein belül tartó megközelítés további érdekessége, és egyben fontos jellemzője, hogy a külső kényszerre és elvárásokra helyezi a hangsúlyt, nem a vállalat belső motivációira és cselekvésére. Azaz a vállalat felelős viselkedése nem a működéséből és lényegéből ered, hanem a külső nyomás miatt alakul ki és kerül be a vállalati repertoárba. Ez azon a társadalomképen alapul, amely a gazdaság és társadalom elválasztását adótnak kezeli még olyan témák esetében is, mint a vállalatok társadalmi szerepvállalása. Azaz a vállalatoknak – habermasi kifejezéssel élve – a rendszer keretein belül kell megtalálniuk a társadalmi szerepvállalásuk helyét, azaz a gazdasági racionalitás elsőségét fenntartva, a gazdasági célok mellé/alá kell beépíteni a társadalmi szempontokat. A vállalatok tehát nem lépik át a rendszerük határait, azaz nem jelennek meg a társadalmi területen (az életvilágban – ha Habermast használjuk tovább [Habermas, 1981] tevékeny szereplőként, legfeljebb a felmerült társadalmi igények kiszolgálóiként).

Ez azonban a legfrissebb vállalati állampolgársági megközelítések szerint már nem élethű felfogás, hiszen a vállalatok társadalmi szerepének értelmezésekor nem tekinthetünk el attól a társadalmi és kulturális közegtől, amelyben működnek (erre utal Wood fent bemutatott megközelítésében a szervezeti szint is). Ráadásul napjaink globalizálódó, információtechnológia által átszőtt, felgyorsult világa a vállalatok társadalmi viszonyait és helyzetét is alapjaiban érintik. Ezek a társadalmi folyamatok azonban nemcsak a vállalatokat körülvevő környezetre vannak hatással, hanem magának a vállalatnak a bennük betöltött szerepére is.

A nemzethatárokon átívelő működés, a (nemzet-)államok szerepének gyengülése, a társadalmi igények kielégítésének egyre nagyobb mértékű felvállalása nyomán a vállalatok – főként a multinacionális nagyvállalatok – a gazdasági hatásaikon túlmutató társadalmi és környezeti hatással bírnak, nemcsak globális, hanem helyi szinten is, hiszen akkora (gazdasági, társadalmi, politikai) hatalommal bírnak, mint más állami szereplők, vagy sok esetben akár maguk az államok. Ezt jó és rossz irányban is ki tudják használni (Scherer – Palazzo – Matten, 2009) saját vagy a társadalmi érdekek előtérbe állításával.

Ez a szerzők szerint mind-mind arra mutat, hogy nem tartható tovább a vállalatok társadalmi szerepének értelmezésekor a gazdaság és társadalom megszokott elválasztása, hanem a vállalatok esetében is egyre erősödő politikai (értsd nem aktuálpolitikai, mint inkább gazdaság és társadalompolitikai) és morális bevonódásról és kommunikációról van szó, illetve erre van szükség. A korábbi megosztás az állam és a gazdaság, a politikai/társadalmi és a gazdasági felelősség között már nem működik, ezért a vállalatokat már nem depolitizált, hanem politizált szereplőkként kell felfogni.

Ezt nevezi a szakirodalom a vállalatok újrapolitizálódásának (Scherer – Palazzo, 2004; Palazzo – Scherer, 2006), ami a friedmani elgondolással szembeni másik végpontnak is tekinthető.⁹

Ez a fajta társadalmi szerep nagyfokú átláthatóságot és a nyilvános kommunikációs hálózatokban való aktív részvételt követel meg a vállalatoktól, továbbá egy alapvető nyitottságot a kritikai hangokra és észrevételekre. Ez komoly felelősséget ró a menedzseri szintre is, hiszen az ő nyitottságuk és ez iránt az aktív társadalmi szerep iránti elköteleződésük nélkül, még ha vannak is a vállalaton belül CSR-kezdeményezések, azok sem tudnak érdemi, vállalati és társadalmi szintű eredményeket hozni.

A magyarországi gazdasági környezet hatása

A globalizálódó üzleti világ egy további fontos hozománya a multinacionális vállalatok térnyerése. Mivel ezek a vállalatok több különböző kultúrájú országban tevékenykednek alkalmazkodniuk kell a helyi sajátosságokhoz, amellet, hogy a vállalati működés összhangjának érdekében általános, minden alvállalatra és alegységre kiterjedő vállalati kultúrát és struktúrát építenek ki. A magyarországi gazdasági rendszert is érinti ez, hiszen hazánkban is jelentős számban található multinacionális vállalatok, amelyek sok esetben nagyvállalatok, így komoly szerepet töltenek be a foglalkoztatás és a gazdasági növekedés terén. Ezek a vállalatok legtöbbször importálják angolszász vagy nyugat-európai vállalati struktúrájukat és stratégiájukat a hazai alvállalatok felépítéséhez, ugyanakkor támaszkodnak a helyi sajátosságokra, kihasználva ezáltal a különböző országok közötti komparatív előnyök lehetőségét. Ugyanakkor a közép-kelet-európai országok, így Magyarország gazdasági folyamatainak és szereplőinek vizsgálatánál mindig figyelembe kell venni, hogy nemcsak térbelileg, hanem gazdaság- és társadalompolitikailag is két „oldal”, nyugat és kelet között helyezkednek el. Ez meghatározza gazdasági sajátosságaikat is, amelyre jellemző, hogy mindkét oldal jellegzetességeiből¹⁰ táplálkozik, de azokat

egy sajátos egyveleggé formálja. Ezt nevezi Nölke és Vliegthart (2009) függő piacgazdaságnak (*DME – Dependent Market Economy*), amelynek az egyik alapvető jellemzője a nagyon erős kitettség a külföldi befolyásnak. Ez a külföldi tőkének való kitettség és a multinacionális vállalatok által betöltött kiemelkedő gazdasági szerep együttesen egy sajátos működési modellt, intézményi környezetet és vállalati struktúrát eredményez, ahol a hazai sajátosságokra építve (alacsony költségű, de mégis valamelyest képzett munkaerő és közepes szintű technológiai fejlettség), a nyugati technológiát áttemelve, bizonyos iparágakban (pl. feldolgozóipar, elektronika, gyártás-összeszerelés) komoly komparatív előnyre tehet szert a hazai gazdaság. Ez a modell azonban nemcsak gyártástechnológiai, hanem „menedzsmenttechnológiai” transzfert is jelent (Kerekes – Wetzker, 2007), ami a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén is megmutatkozik, ugyanis sok esetben a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai a központban működő felelősségvállalási folyamatokat és menedzsmenteszközöket veszik át és használják nálunk is.

Mindezek alapján kibontakozik néhány fontos kutatási kérdés a vállalatvezetők társadalmi szerepével kapcsolatban. Egyfelől érdemes megvizsgálni, hogy mi jellemzi a megkérdezett vezetők által irányított vállalatok társadalmi felelősségvállalását. Másfelől, hogy a vállalatvezetők üzleti étellel és a vállalatok társadalmi szerepével kapcsolatos véleményeiben megtalálható-e a fentebb bemutatott különböző felfogások, és ha igen, akkor ezeket befolyásolják-e személyes jellemzők (pl. életkor, külföldön tanulás/dolgozás, saját tulajdon a vállalatban, vagy éppen az üzleti élet mellett más területen is betöltött szerepvállalás), vagy esetleg vállalati jellemzők (pl. iparág, létszám, árbevétel, külföldi vagy állami tulajdon, munkavállalói szervezetek léte, vagy munkaadói szervezetben való tagság).

Ezeket a kérdéseket egy három országra kiterjedő, közép- és nagyvállalati vezetők körében végzett kérdőív kutatás hazai adatai alapján válaszolom meg. Az alábbiakban először bemutatom röviden a kutatást és a minta vállalati, illetve vállalatvezetői alapjellemzőit. Ezt követően pedig kitérek a kutatási kérdésekben megfogalmazottak szerint a vállalati folyamatok és a vállalatvezetői vélemények alakulásának bemutatására.

A kutatás és a minta alapjellemzői

Ez a vállalatvezetői kutatás egy három országban folytatott adatfelvétel magyarországi része volt. Ennek keretében a magyar adatfelvételt a Budapesti Corvinus Egyetem Empirikus Társadalomkutató Központja szer-

vezte a Munkaügyi Hivatal statisztikai osztályával közösen. Az adatfelvételre 2009. június és 2010. március között került sor, személyes interjúk formájában.

A mintának a középvállalatokat tartalmazó része a Munkaügyi Hivatal statisztikai osztályától származó adatokon, a nagyvállalatokat és bankokat tartalmazó része pedig a HVG TOP 500-as listáján alapul. A jelen elemzés alapját képező adatbázis csak magyarországi eseteket tartalmaz, összesen 140-et, és csak 50 főnél többet foglalkoztató vállalatok szerepelnek benne.

A mintajellemzők kapcsán először röviden bemutatom a megkérdezettek vállalatainak jellemzőit, majd ezt követően a vállalatvezetők alaptulajdonságait.

Vállalati jellemzők

A mintában szereplő vállalatok 67%-a kft., 32%-a rt. és 1%-a egyéb formában működik. A részvénytársaságok közül mindössze 6 db, azaz a teljes minta 4%-a tőzsdén bejegyzett vállalat. A vállalatok 33%-a teljes mértékben, további 12%-a részben külföldi tulajdonban van. 8%-uk többségében vagy egészben állami tulajdonú.

A vizsgált vállalatok 61%-a az ipar, 14%-a a pénzügy területén, míg a maradék 15% egyéb iparágban tevékenykedik. A létszám alapján 68%-uk középvállalat, azaz 50 főnél többet, de 250-nél kevesebbet foglalkoztat, míg 32%-uk nagyvállalat (250 főnél magasabb létszámmal).

A mintában szereplő vállalatok több mint háromnegyede (77%) egymilliárd forintot meghaladó 2008. évi forgalomról számolt be (N=133). Az exportot tekintve a vállalatok 38%-ánál a termelés több mint 50%-a megy exportra, 23%-nál ez az arány 25% alatt marad, míg 7%-uknál a kettő közötti arányt képvisel.

Egyéni jellemzők

A vállalatvezetők életkori megoszlásában az látható, hogy 23% a 40 év alattiak, 25% a 41–50 év közöttiek, 36% az 51–60 év közöttiek és 15% a 60 év feletti aránya (N=135). 40% a BA-végzettség, 62% a mester fokozat (diploma) aránya. 7% a PhD-vel és 8% az MBA-val rendelkezők aránya. A válaszadók 24%-ának van második diplomája és 2%-uknak más fokozata. 1 százaléknian ezek egyikével sem rendelkeznek.¹¹

Tudományterület szerint legnagyobb arányban a gazdasági végzettség jelenik meg (67%), ezt követik a mérnöki/technikai tanulmányok (49%). 8 százaléknian a társadalomtudományi, 7% a természettu-

dományi, 6% a jogi területen tanulmányokat folytatók aránya. A megkérdezettek 4-4%-a foglalkozott bölcsész-, illetve egyéb tanulmányokkal.¹²

A megkérdezett vállalatvezetők 39%-a tulajdonos, míg 61% menedzserként irányítja a vállalatot.

Kutatási eredmények

A kutatási eredmények bemutatásakor először a megkérdezettek vállalatainál lévő CSR-kezdemenyyezésekre térek ki a már működő vállalati kezdemenyyezések során felkarolt társadalmi ügyek feltárása és a társadalmi szerepvállalás céljainak bemutatása révén. Ezt követően mutatom be a vállalatvezetői véleményeket az üzleti környezetről és a társadalmi szerepvállalásról, valamint az ezekből kibontható véleménycsoportokat és az ezekre ható tényezőket.

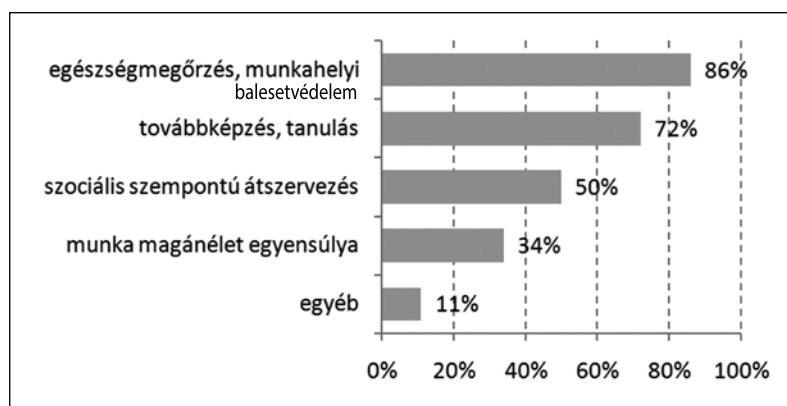
A vállalati társadalmi szerepvállalás területei és céljai

A felkarolt társadalmi ügyek

A felmérésben szereplő vállalatok társadalmi felelősségvállalását több kérdés is vizsgálta a kérdőívben. Arra a kérdésre, hogy felkarolja-e a vállalat deklaráltan vállalati politikájában az alkalmazottak védelmét, továbbképzését és jólétét, 88%-uk válaszolt igennel, és a környezet védelmét (is) 64%-uk jelölte meg. A munkavállalók felé irányuló szerepvállalást ezt követően részletesebben is vizsgálva az látható, hogy legnagyobb arányban az egészségmegőrzés jelenik meg (86%), de magas a továbbképzés jelentősége is (72%). Az átszervezés esetében szociális szempontok érvényesítéséről már csak a vállalatvezetők fele számolt be, míg a munka és magánélet egyensúlyát támogató intézkedésekről mindössze 34%-uk (1. ábra).

1. ábra

Belső, a munkavállalók felé irányuló CSR-területek gyakorisága a vállalatoknál
(több válasz is lehetséges)



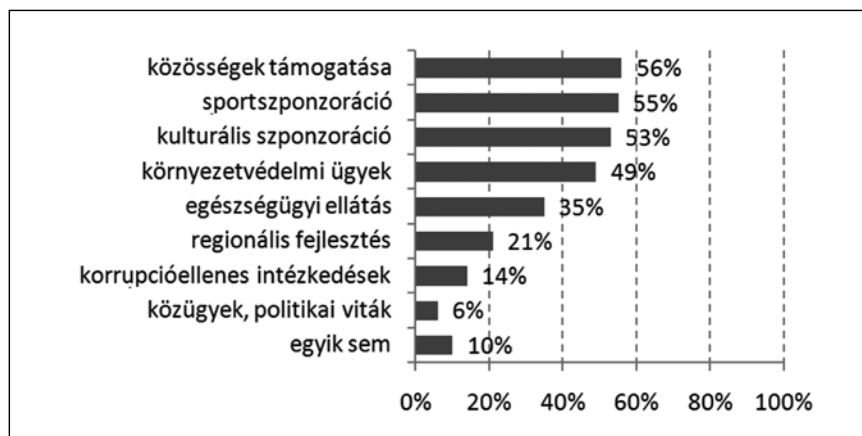
VEZETÉSTUDOMÁNY

A „külső” CSR, azaz nem a munkavállalók és tulajdonosok felé irányuló felelősségvállalásnál pedig az látható, hogy a leginkább felkarolt területek közé az adományozás és szponzoráció tartozik, ami irányulhat társadalmi tevékenységre, kultúrára vagy sportra (56%, 53% és 55%). Viszonylag magas arányban támogatnak a vállalatok környezetvédelmi ügyeket (49%), és megközelítőleg egyharmaduk járul hozzá az egészségügyi ellátáshoz (35%). Lényegesen kisebb arányban jelenik meg a regionális fejlesztés, illetve a korrupcióellenes intézkedések támogatása (21% és 14%). Érdekesség, hogy a felmérésben szereplő vállalatoknak mindössze 10%-a nem aktív egyáltalán ezeken a területeken (2. ábra).

A vállalati felelősségvállalás egy további fontos indikátora a társadalmi célokra elkülönített költségkeret, ami a felmérésben szereplő vállalatok 4%-ára jellemző. Legtöbbjüknél ezeket a társadalmi célú költségeket a vállalati stratégia, illetve a gazdasági teljesítmény határozza meg (56% és 51%). Egyharmaduknál játszanak szerepet a közösségi igények ezekben a döntésekben, míg a személyes preferencia 18%-uknál jelenik meg.

Külső CSR-területek gyakorisága a vállalatoknál

(több válasz is lehetséges)



A társadalmi szerepvállalás célja

A vállalatok társadalmi szerepvállalásának célját több oldalról is igyekezett megragadni a kutatás: a társadalmi szerepet leíró fogalmak vizsgálatával, nyitott kérdéssel és előre megadott célok értékelésével egyaránt.

Annak vizsgálata, hogy a vállalat társadalmi szerepével kapcsolatos hozzáállást mely fogalmakkal lehet a legjobban leírni (1. táblázat), azt mutatja, hogy legnagyobb mértékben (82%) az alkalmazottakért és a környezetért érzett felelősséggel azonosítják a vállalatvezetők vállalatuk társadalmi szerepvállalását. Ezt kö-

vetik az etikus vezetés (53%), a fenntarthatóság (46%) és a társadalmi felelősségvállalás kifejezések (34%). A magatartási kódex egynegyedüknél jelenik meg mint a vállalat hozzáállását leíró fogalom.

A vállalatvezetőket emellett nyitott kérdésben kérdezték arról, hogy mi az a három legfontosabb cél

1. táblázat

A vállalat társadalmi szerepvállaláshoz való hozzáállását leíró fogalmak gyakorisága
(több válasz is lehetséges)

Fogalom, kifejezés	Gyakoriság (több válasz is lehetséges)
a cég felelős alkalmazottaiért és környezetéért	82%
etikus vezetés	53%
fenntarthatóság	46%
a cég társadalmi felelősségvállalása	34%
magatartási kódex	25%
nincs ilyen fogalom	3%
egyéb (pl. CSR-jelentés)	1%

2. ábra

(társadalmi hajtóerő vagy szereplő), amiért (akiért) a vállalatuk társadalmi tevékenységet vállal.¹³ Az egyforma témához kapcsolódó válaszok összevonása nyomán kilenc terület, célcsoport tematizálódott, úgymint a vállalatok társadalmi aktivitását hajtó erő: környezetvédelem, egészség, (helyi) társadalmi környezet, gazdasági célok, kultúra, oktatás, sport, a munkavállalók, illetve a gyerekek.

Az összevont eredmények azt mutatják (3. ábra), hogy az egészség, a társadalmi csoportok támogatása és a sport emelkednek ki mint a társadalmi aktivitás legfőbb célterü-

letei, ami némileg ellentmond a fent bemutatott eredményeknek. Az ott kiemelkedő környezetvédelem és a munkavállalói csoport a nyitott kérdésben az említések középmezőnyében helyezkedik el. Még erőteljesebb az eltérés, ha a társadalmi közösség mint célterület említéséhez hozzávesszük mindazokat a területeket, amelyek ezzel vannak kapcsolatban: kultúra, oktatás, sport, egészség és gyerekek. Ez az összevont arány (67,8%) magasan elemelné a társadalmi közösség iránti felelősség fontosságát a környezetvédelemétől (11,2%), a gazdasági céloktól (10,2%), illetve a munkavállalókkal való kapcsolatától (10,7%).

2. táblázat

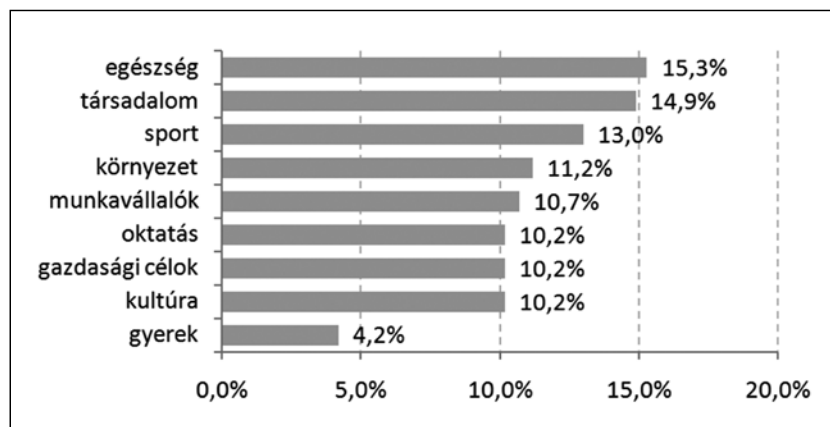
**A vállalati társadalmi aktivitás
céljainak csökkenő fontossági sorrendje**
(*átlag*)

CSR célja	Fontossági érték (átlag) (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)
az alkalmazottakhoz fűződő kapcsolatok javítása	4,2
a kockázatok kiküszöbölése	3,7
a népszerűség növelése, image javítása	3,6
hozzájárulás a társadalmi – és nem a vállalati – célok megvalósulásához	3,4
a kompetitív előnyök növelése	3,3

A nyitott kérdés mellett előre megadott szempontokat is értékelni kellett (5 fokú skálán) a vállalatvezetőknek aszerint, hogy a vállalatuk társadalmi aktivitásában mennyire fontos szerepet játszanak. Az értékelések átlagai a 2. táblázat adatai szerint alakultak.

Ez az eredmény is alátámasztja a hazai vállalatvezetők és vállalatok esetében a társadalmi szerepvállalásban az alkalmazottak mint kiemelt célcsoport jelentőségét (szemben pl. a társadalommal vagy a környezettel), ami az első kérdésnél tapasztaltakkal összhangban, de a nyitott kérdésben tapasztaltakkal ellentétben áll.

A társadalmi aktivitás hajtóerői, célcsoportjai
(*multiple response*)



Ezek az eredmények összességében tehát azt mutatják, hogy míg a konkrét, zárt kérdések esetében a vállalatvezetők az alkalmazottakat elsődleges célterületként jelölik meg a vállalati felelősségvállalás esetében, addig a nyitott kérdésnél – „sorvezető nélkül” – ettől eltérő módon, lényegesen magasabb arányban asszociálnak

társadalmi ügyekre és csoportokra (egészség, sport, gyerekek stb.). Ezt okozhatja – bár tesztelni ezeken az adatokon nem lehet – a CSR nevében szereplő „társadalmi” kifejezés, ami sok esetben félreveheti a gondolkodást, és a gazdasági-természeti-társadalmi hatásokat egységben kezelő hármas optimalizációval (*triple bottom line*) ellentétben a vállalatok társadalmi közösség iránti felelősségére engedí asszociálni a válaszadót.¹⁴

A vállalatoknál megvalósuló társadalmi kezdeményezések és ezek céljainak vizsgálata mellett érdemes megnézni, hogy a vállalatvezetők hogyan vélekednek az e témával kapcsolatos különböző kérdésekről.

A vállalatvezetők az üzleti környezetről és a társadalmi szerepvállalásról

A kutatás több szakaszban is vizsgálta a vállalatvezetők véleményét az üzleti környezettel, illetve kimondottan a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos állításokról. Az alábbiakban először a kérdőívben szereplő összes kérdés eredményét mutatom be, majd a téma szempontjából releváns összevonásokból származó főkomponensek vizsgálatával folytatom az elemzést.

Az üzleti környezettel kapcsolatos vélemények – általában

Az üzleti környezettel kapcsolatos vélemények vizsgálata alapján az látható, hogy a vállalatvezetők nagyon fontosnak tartják a vitás esetek kompromisszumos megoldását. Viszonylag magas egyetértéssel talál-

3. ábra

kozott az a kijelentés is, hogy egy vállalat célja a profit maximalizálása, illetve, hogy akik nem dolgoznak teljes erőbedobással, azokat el kell bocsátani. Az állami szerepvállalás kapcsán a vállalatvezetők a kormányzati szerepet egyértelműen az ellenőrzésben és szabályozásban, és nem az államosítás gyakorlatában képzelik el.

A CSR szempontjából biztató, hogy viszonylagos elutasítással fogadták a vállalatvezetők a szakszervezetek felelősségére, a társadalmi igazság és a vállalkozás szabadságának összeegyeztethetlenségére vonatkozó kijelentéseket, valamint azt, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása a

profit növeléséből állna. Ugyanakkor alig mozdult ki a semleges középértékből az egyetértés a téren, hogy a társadalmi ügyeket a hatékonyság árán is fel kellene karolni. Az a kijelentés, hogy a verseny aláásná a társadalmi kohéziót, szintén a középérték körül maradt, attól negatív irányba mozdulva ki valamelyest (3. táblázat).

3. táblázat

A vállalatvezetők véleményeinek átlaga az üzleti környezettel kapcsolatos kijelentésekről – az egyetértés csökkenő sorrendjében
(N=126)

Kijelentés	Átlag (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)
1. A vállalat céljaival kapcsolatos vita esetében egy kompromisszumos megoldás megtalálása az első és legfontosabb.	4,07
2. Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen.	3,67
3. Az államosítás még válság idején is rossz út.	3,57
4. A kormánynak ellenőrizni, szabályozni kell a gazdaságot.	3,54
5. Azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani.	3,48
6. A társadalmi ügyekkel való törődést támogatni kell, akár a hatékonyság árán is.	3,07
7. Az, hogy ma a versenyen van a hangsúly, aláássa a társadalmi kohéziót.	2,93
8. A szakszervezetek feleslegesek.	2,62
9. A vállalkozás szabadsága és a társadalmi igazságosság kölcsönösen kizárják egymást.	2,43
10. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a profit növeléséből áll.	2,34

ként kell ehhez a megfelelő kereteket biztosítani. Részletesebben is megvizsgálva a profitmaximalizálásra vonatkozó kérdéseket az látható, hogy a vállalatvezetők 60%-a egyetért a profitszempontra vállalati beépítésével, mindössze 19 százaléknyan tartják ezt a felelősségvállalás egyetlen céljának (4. ábra).

Ez azt mutatja, hogy a vállalatvezetők bár fontos célnak tartják a profitmaximalizálást, nem azonosítják azt teljes mértékben a társadalmi felelősségvállalással – ilyen értelemben tehát inkább a Carrolli modellhez állnak közelebb, ahol a gazdasági felelősség fontos és meghatározó, de nem kizárólagos a vállalat számára.

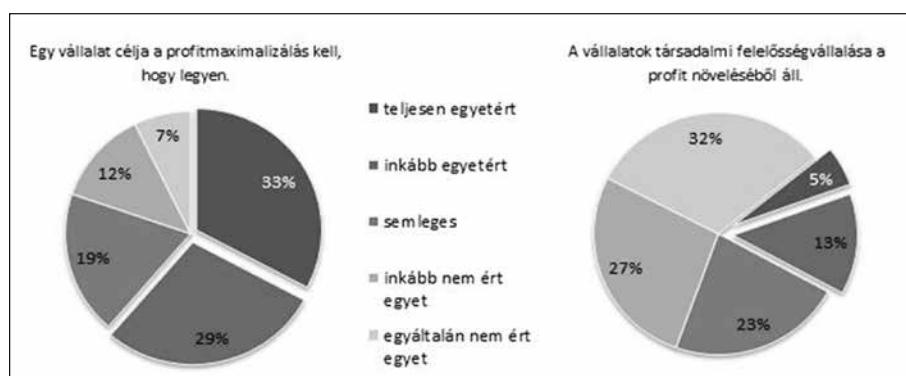
A társadalmi szerepvállalással kapcsolatos kérdések – általában

Hasonlóképpen vizsgálta a kutatás a vállalatvezetők véleményét néhány, kimondottan a CSR területéhez tartozó, üzleti élettel kapcsolatos állításról is. A válaszok átlagai alapján elmondható, hogy nagyfokú az egyetértés azzal kapcsolatban, hogy a társadalmi és környezetvédelmi ügyekkel még válság idején is foglalkoznia kell a vállalatoknak, illetve, hogy a törvényi kötelezettségeknél többet kell tenniük a közösségért. Ez összhangban van azzal, hogy a vállalatvezetők szerint csupán a részvényesek érdekeinek figyelembevétele nem elegendő a vállalati működéshez – bár ezt a képet árnyalja, hogy inkább az egyetértés felé mozdultak el a vállalatvezetők a tekintetben is, hogy a vállalati célokat érintő vitában a tulajdonos érdekét kell elsősorban figyelembe venni.

A versenynek a társadalmi igazságosság elérésében betöltött szerepét tekintve is viszonylag magas az egyetértés, de az állam szerepével kapcsolatosan már nem

4. ábra

A profitmaximalizálással kapcsolatos vállalatvezetői vélemények



Ez alapján összességében az a kép bontakozik ki, hogy a hazai vállalatvezetők szerint a vállalatoknak elsődlegesen a profitmaximalizálás és hatékonyság célját kell szem előtt tartaniuk amellyel, hogy némi társadalmi szerepet is vállalnak, az államnak pedig szabályozó és ellenőrző erő-

ilyen egyértelmű a kép, akár az újraelosztás, akár a szakképzés kérdését, akár a vállalatok közjóért való felelősségét nézzük. Nem kapott egyértelmű támogatást a társadalmi partnerek közötti kollektív szabályozás, sőt, a vállalatvezetők inkább azzal értenek egyet, hogy mindenki a maga szerencséjének kovácsa (4. táblázat). Ez alapján az a vélemény bontakozik ki, hogy a vállalatvezetők szemében a CSR a törvényi kötelezettségen

túlmutató szerepvállalásként jelenik meg, amit a válság ellenére is folytatni kell – leg alábbis a társadalmi és környezetvédelmi, azaz a 'külső érintettekkel'¹⁵ való viszonyban. Nem adnak egyértelmű kiindulópontot ugyanakkor az eredmények az érintettek közül a tulaj-

4. táblázat

A vállalatvezetők véleményeinek átlaga a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos kijelentésekről – az egyetértés csökkenő sorrendjében
(N=124)

Kijelentés	átlag (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)
1. A társadalmi és környezetvédelmi ügyek iránt való önkéntes elköteleződés elengedhetetlen része egy vállalat stratégiájának még gazdasági válság idején is.	4,06
2. Mindenki a maga szerencsésének kovácsa.	3,78
3. A pénzügyi válság bebizonyította, hogy pusztán a részvényesek érdeke nem megfelelő megközelítés egy vállalat működtetéséhez.	3,77
4. A vállalatoknak a törvényben előírtaknál többet kell tenniük a közösségért.	3,74
5. A verseny a legjobb út a társadalmi igazságosság eléréséhez.	3,55
6. A szakképzés a kormány feladata, nem az üzleti szféráé.	3,46
7. Az állam társadalmi és politikai feladatait csak a javak újraelosztásával lehet teljesíteni.	3,29
8. Alapvetően a vállalatok is felelősek a közjóért.	3,25
9. A társadalmi partnerek közti kollektív szabályozás fontos a gazdaság megfelelő működése érdekében.	3,21
10. A vállalati célokot érintő vitában a tulajdonos érdekében figyelembe vétele a legfontosabb.	3,02

Ez a felelős társadalmi szerepvállalással való nagyfokú egyetértés azt sugallja, hogy a vállalatvezetők fontosnak tartják ezt a területet, amellet is, hogy a profitmaximalizálás vállalati célját is szem előtt tartják. Ez az elméleti vonulatok közül szintén a carrolli megközelítéshez áll közelebb, hiszen – szemben Friedman érveivel – az eredmények azt mutatják, hogy a gazdasági szempontok mellett a társadalmi szempontok beemelésével is inkább egyetértenek a megkérdezettek, és többen vannak a törvényben előírtaknál mélyebb szintű bevonódás mellett, mint ellene. Ugyanakkor nem tekintik a vállalatokat aktív politikai szereplőnek sem (pl. a közjó iránti felelősség vagy a szakképzés terén). Ez összhangban van Ransburg Beatrix és Vágási Mária kutatási eredményével, akik azt találták, hogy „a vállalati szakemberek nem gondolták úgy, hogy a vállalatnak a gazdasági szerepkörből át kellene lépnie egy, az igazságosabb társadalom kialakítása érdekében tevékenykedő politikailag aktív szerepkörbe” (Ransburg – Vágási, 2011: 4. o.).

A vállalati szerepvállalással kapcsolatos főkomponensek vizsgálata

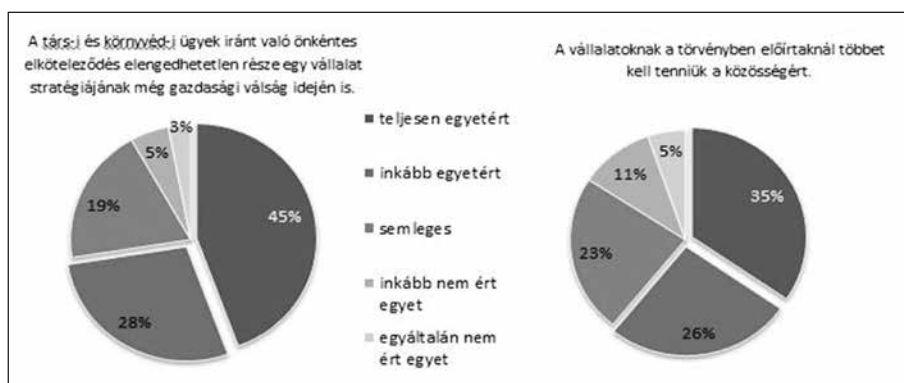
Az üzleti környezettel és a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos kérdések mélyebb vizsgálatát csak a kimondottan vállalati szerepvállalásra vonatkozó kérdések körében végeztem el.¹⁶ A faktorelemzés azt mutatta, hogy a kérdéscsoportok mögött látens magyarázó struktúra nem mutatható ki. Ezért a két kérdéscsoportból egy-egy főkomponenst készítettem, hogy megvizsgáljam az ezekre ható magyarázó tényezőket (5. táblázat).

Az első (e1) főkomponenst alkotó állítások a fent bemutatott friedmani és carrolli elméletekkel vannak összhangban, és a vállalatok fő feladatának – illetve a kérdések egy részében a felelősségvállalás egyetlen céljának is – a profitmaximalizálást jelölik meg, és kimondottan a versenyre helyezik a hangsúlyt a társadalmi

donosok, részvényesek szerepét tekintve.

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdések mélyebb vizsgálata azt mutatja, hogy szinte alig találkozik elutasítással (8%) az, hogy még a válság közepette is foglalkozni kell a társadalmi kérdésekkel. Ennél némileg árnyaltabb képet mutat az a kérdés, hogy a törvényi kötelezettségeken túlmenően kell-e tenni a közjóért, de itt is magasabb a támogatók aránya az elutasítókénál (5. ábra).

A társadalmi felelősségvállalással foglalkozó kérdésekkel kapcsolatos vállalatvezetői vélemények



5. ábra

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalatok társadalmi szerepével kapcsolatos főkomponensek összetétele

Főkomponens	Állítások	Component Matrix	Megmagyarázott variancia
(e1) főkomponens: profitmaximalizálás (minél magasabb érték, annál profit- és versenyorientáltabb)	A vállalkozás szabadsága és a társadalmi igazságosság kölcsönösen kizárják egymást.	0,804	46,58%
	Az, hogy ma a versenyen van a hangsúly, aláássa a társadalmi kohéziót.	0,558	
	Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen.	0,643	
	A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a profit növeléséből áll.	0,701	
(i1) főkomponens: aktív társadalmi szerepvállalás (minél magasabb érték, annál inkább támogatja a társadalmi szerepvállalást)	A vállalatoknak a törvényben előírtaknál többet kell tenniük a közösségért.	0,505	39,29%
	Alapvetően a vállalatok is felelősek a közjóért.	0,755	
	A társadalmi partnerek közötti kollektív szabályozás fontos a gazdaság megfelelő működése érdekében.	0,604	
	A verseny a legjobb út a társadalmi igazságosság eléréséhez.	-0,618	

folyamatok alakításában. A második (i1) főkomponens kialakításánál megmaradó állítások pedig egyértelműen az aktív társadalmi szerepvállalást és a társadalmi partnerek közötti együttműködések támogatják.

Annak vizsgálatára, hogy a főkomponensek értékei hogyan alakulnak különböző személyi és vállalati magyarázó változók mentén, regressziós modellt építettem a kutatási kérdésekben megfogalmazott magyarázó változók bevonásával (kutatási kérdés 3-4). A személyi jellemzők közül beemeltem a végzettséggel kapcsolatos jellegzetességeket (van-e felsőfokú végzettsége, illetve üzleti területen van-e ez a végzettség), feltételezve, hogy a felsőfokú végzettség érzékenyebbé tesz a társadalmi kérdésekre, illetve hogy az üzleti végzettség jobban előtérbe állítja a profitszemponokat. Az elméletben vázoltakból fakadóan beemeltem a külföldön tanulást, illetve, a külföldön töltött időt a magyarázó változók közé, feltételezve, hogy a CSR-ben élenjáróbb külföldi vállalatoknál szerzett tapasztalatok pozitívan hatnak a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos véleményekre. Emellett vizsgáltam az üzleti élet mellett más területen végzett munka és pozíció meglétét is, azzal a feltételezéssel, hogy ezek közvetlen kapcsolódási pontokat és célterületeket jelenthetnek a vállalatvezető számára a vállalati szerepvállaláshoz. Emellett beemeltem az életkort és a családi tulajdont a magyarázó változók közé (előbbinél a fiatalok esetében az oktatásban megjelenő CSR-tapasztalatok pozitív hatását, utóbbinál pedig a saját tulajdon miatt a profitszemponok előtérbe kerülését feltételezve).

A vállalati jellemzők közül a szokásos vizsgálati tényezők közé tartozik a méret – jelen esetben a létszám és az éves forgalom – hatása, feltételezve, hogy mindkét dimenzió mentén a nagyobb méret aktívabb társadalmi szerepvállalást jelent. Idetartozik továbbá az iparág hatása, amit a kérdőív bank-ipar-egyéb

bontásban kérdezett, így jelen esetben a bankjelleggel emeltem be külön a vizsgálatba¹⁷, mert ez képet ad a nem bankszektorban tevékenykedő vállalatok vezetőiről is. A tulajdonviszonyokban külön vizsgáltam a külföldi tulajdon és az állami tulajdon meglétét, mindkét esetben a társadalmi szerepvállalás támogatására vonatkozó pozitív hatást. Emellett megjelenítettem a munkavállalói szervezet létét (feltételezve egy pozitív CSR-elköteleződést általa) és a munkaadói szervezetekben való tagságot, ahol a pozitív társadalmi hatást konkrét hazai példákra építem.¹⁸

Az eredmények a profitmaximalizálással kapcsolatos vélemények (e1 főkomponens) esetében nem mutattak szignifikáns eltéréseket egyik vizsgált magyarázó változó mentén sem a személyi, sem a vállalati tulajdonságok esetében.

Az aktív társadalmi szerepvállalással kapcsolatos vélemények vizsgálatánál (i1 főkomponens) azonban mind az egyéni, mind a vállalati jellemzők esetében vannak szignifikáns magyarázó változók.

A 6. táblázatban látható, hogy a vizsgált személyi jellegzetességek közül két tényező hatása mutatkozik szignifikánsnak: a nem üzleti jellegű egyéb pozíció léte és az üzleti életben betöltött vezető szerep előtt más területen (oktatás, politika, kultúra, tudomány, közszolgálat stb.) végzett munka. Mindkét tényező hatása pozitív, azaz az aktív társadalmi szerepvállalást nagymértékben támogatja, ha az adott vezető korábban vagy jelenleg más, nem üzleti területhez is kapcsolódott/ik aktívan.¹⁹

A személyi magyarázó változók hatásainak vizsgálata azt mutatja tehát, hogy a vállalatvezetők akkor köteleződnek el nagyobb mértékben az aktív vállalati társadalmi szerepvállalás mellett, ha személyesen is kapcsolódnak az üzleti világon kívüli területekhez, rendelkeznek ilyen tapasztalatokkal és kapcsolatokkal. Nem jelenik meg a külföldön töltött idő hatása (sem a

tanulásban, sem a munkavégzésben), valamint nem befolyásoló tényező az iskolai végzettség sem. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a kutatás idején a hazai vállalati társadalmi felelősségvállalás leginkább a vezető személyes elkötelezettségén és érintettségén alapult.

Az egyéni szint mellett fontos megvizsgálni a vállalati szintet is – ahogy az elméleti felvezetőben láttuk –, hiszen itt jelennek meg azok a környezeti és intézményi hatások, amelyek a vállalatok működését és egyben a vállalatvezető mozgásterét is keretezik. A vállalati jellemzők hatásának vizsgálata azt mutatta, hogy a pénzügyi szektorban való tevékenykedés, valamint a munkaadói szervezetben való tagság hat szignifikánsan az aktív vállalat társadalmi szerepvállalással kapcsolatos véleményekre. Mindkét tényező hatása pozitív, azaz a pénzügyi szektor vállalatainak, illetve a munkaadói szervezetekben tagsággal bíró vállalatoknak a vezetői nagyobb mértékben támogatják a társadalmi szerepvállalást, mint az e jellemzőkkel nem bírók (7. táblázat).

Nem szignifikáns sem a méret (sem létszámban, sem árbevételben), sem pedig a külföldi tulajdon hatása, ami azt is mutathatja, hogy a vizsgálati időszakban (2009–2010) a CSR-menedzsment és -stratégia hazai implementálása (még?) nem volt jelentős, illetve nem ez adta a vállalatvezetői vélemények esetében a CSR melletti elköteleződés alapját.

A banki jelleg nagyon erős pozitív hatása a társadalmi felelősségvállalás melletti elköteleződésre utalhat a pénzügyi válság hatására, ami nagyon erős bizalomvesztést hozott a pénzügyi szektor szereplőinek, és különösen ráirányította esetükben a figyelmet a társadalmi felelősség kérdésére. A munkaadói szervezetben való tagság hatása pedig alátámasztja azt a feltételezést, hogy ezek a szervezetek a CSR felkarolásával – tájékoztató és érdekérvényesítő jellegükön keresztül – valós hatást gyakorolhatnak (ennek mélyebb vizsgálata azonban túlmutat jelen kutatás keretein).

6. táblázat

Az aktív társadalmi szerepvállalás főkomponens- és a személyi magyarázó változók vizsgálata
(lineáris regresszió – Enter módszer*)

	Unstandardized Coefficients		Stand. Coeff.	t	Sig.
	B	Std. Err	Beta		
(Constant)	-0,211	0,270		-0,782	0,436
van-e nem üzleti jellegű pozíciója	0,424	0,201	0,201	2,110	0,037
családi tulajdonú vállalat-e	-0,142	0,253	-0,057	-0,564	0,574
tanult-e külföldön	0,404	0,240	0,171	1,679	0,096
nem üzleti jellegű munka	0,571	0,196	0,264	2,916	0,004
van-e felsőfokú végzettsége	-0,051	0,274	-0,019	-0,185	0,854
van-e gazdasági felsőfokú végz.	-0,083	0,194	-0,041	-0,428	0,670
van-e több üzleti jellegű pozíciója	-0,375	0,193	-0,174	-1,946	0,054
külföldön dolgozott idő (hónap)	-0,001	0,005	-0,031	-0,322	0,748
életkor	0,047	0,176	0,024	0,269	0,788

*A modell szignifikanciája: 0,003

7. táblázat

Az aktív társadalmi szerepvállalás főkomponens- és a vállalati magyarázó változók vizsgálata
(lineáris regresszió – Enter módszer*)

	Unstandardized Coefficients		Stand. Coeff.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,355	0,149		-2,385	0,019
létszám (dummy)	0,185	0,261	0,086	0,708	0,480
van-e munkaváll-i szervezet	-0,190	0,198	-0,090	-0,959	0,340
éves forgalom (dummy)	-0,136	0,256	-0,064	-0,530	0,597
munkaadói szervezeti tagság	0,394	0,198	0,183	1,989	0,049
külföldi tulajdon van-e (la. részben)	0,307	0,180	0,147	1,702	0,092
állami tulajdon van-e (la. 50%)	-0,540	0,306	-0,157	-1,766	0,080
bank-e	1,413	0,259	0,516	5,451	0,000

*A modell szignifikanciája: 0,000

Konklúzió és további kutatási lehetőségek

A vállalatvezetők és menedzserek felelősségének kérdése a vállalatok társadalmi szerepének definiálásakor nem kérdőjelezhető meg. Ugyanakkor azt vizsgálva, hogy mit tekintenek e szerep tartalmának, mit gondolnak a vállalatok fő felelősségének, nagyon eltérő elképzelésekkel találkozunk – mind az elméleteket, mind a kutatási eredményeket tekintve.

A vállalatvezetők egyértelműen fontosnak tartják a profitmaximalizálás szempontjait a vállalat céljai között, bár lényegesen kisebb mértékben azonosítják ezt a vállalat társadalmi felelősségével. Sőt, nagyfokú egyetértéssel találkozott az az állítás, hogy a társadalmi és környezetvédelmi ügyek iránt való önkéntes elköteleződés elengedhetetlen része egy vállalat stratégiájának még gazdasági válság idején is. Ezzel összhangban vannak a vizsgált vállalatoknál meglévő, felkarolt CSR-kezdeményezések is, amelyek egyfelől az alkalmazottak, másfelől a különböző társadalmi célcsoportok és célterületek irányában jelennek meg leginkább.

A vállalatvezetői véleményekben ilyen értelemben leginkább a carrolli modell köszön vissza: a profitmaximalizálás és az aktív szerepvállalás egyaránt fontos tényező a vállalatvezetők számára (bár a kérdések a nagyon intenzív, akár politikainak is tekinthető szerepvállalásra nem kérdeztek rá). A profitmaximalizálás mint fontos vállalati cél nem osztotta meg a válaszadókat sem a személyi, sem a vállalati jellemzők mentén. Ugyanakkor a társadalmi szerepvállalás melletti elköteleződésben már kimutathatóak voltak szignifikáns különbségek különböző személyi és vállalati dimenziókban.

Ezek egyfelől azt mutatták, hogy a hazai CSR motíváló erői között 2009–2010-ben még egyértelműen a vezető személyes elköteleződése és kapcsolatai játszottak kiemelkedő szerepet. Érdekes lenne megvizsgálni egy további kutatásban, hogy történt-e e téren változás az azóta eltelt időszakban, és ha igen, milyen irányban.

Másfelől megjelent – a munkaadói szervezetben való tagság mellett – a banki jelleg magyarázó hatása, ami a pénzügyi szektor társadalmi érzékenységét emeli ki. Ez magyarázható a vizsgálat időpontjában már zajló, és akkor még „csak” pénzügyinek titulált válság hatásával, ami a pénzügyi szervezetek számára különösen középpontba állította a legitimitáció és a társadalomban betöltött felelős szerep kommunikálásának és megvalósításának kérdését.

Érdekes eredmény a globalizáció és a függő gazdaságokat jellemző erős külföldi kitétség nyomán feltételezett hatás elmaradása, ami sem a személyes szinten, sem a vállalati szinten nem mutatkozott meg. Ennek mélyebb vizsgálatához járulhat hozzá jelen kutatás má-

sik két országra (Németország és Lengyelország) vonatkozó eredményeinek vizsgálata és az eredmények összehasonlítása, illetve a kutatás megismétlése az időbeli változások felméréséhez.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy intézményi szinten a vállalatvezetők fontosnak tartják a profitmaximalizálás szempontját, ezt azonban semmiképpen sem tekintik a vállalatok egyetlen és kizárólagos társadalmi felelősségének – ilyen értelemben véleménystruktúrájuk Carroll modelljéhez áll a legközelebb, ahol a gazdasági és társadalmi szempontok együttes kezelése áll a középpontban. Az aktív társadalmi szerepvállalással való egyetértéshez egyéni szinten főként a személyes kapcsolódási pontok járulnak hozzá (oktatás, kultúra, közigazgatás stb. területén betöltött pozíció vagy korábbi munkatapasztalat), míg vállalati szinten a pénzügyi szféra vezetői és a munkaadói szervezetben tagsággal bírók mutatkoznak érzékenyebbek a társadalmi szerepvállalással kapcsolatban.

Lábjegyzet

- ¹ Itt szeretném megköszönni Lengyel György támogatását, aki mellett, hogy felhívta a figyelmemet erre az adatbázisra, hozzáfértés biztosított számomra az adatokhoz, és szakmailag segítette munkámat.
- ² Itt kell megjegyeznünk, hogy például Friedmann az a menedzserközpontú felfogás éppen a profitmaximalizáláson túlmutató vállalati társadalmi felelősségvállalás elvetését hivatott alátámasztani azzal, hogy a vállalatok nem lehetnek morális szereplők, csak az emberek (értsd itt menedzserek), így nem is lehet a vállalatok társadalmi felelősségéről beszélni, csak az egyes vezetőkéről (Friedman, 1970). De ennek részletesebb kifejtését l. alább.
- ³ Az itt bemutatottakon kívül figyelmet fordít még a menedzserek szerepére a CSR-hez kapcsolódóan a stratégiai menedzsment megközelítése és az etikai vezetés elmélete is, de ezek részletes bemutatása túlmutat jelen írás keretein.
- ⁴ A vállalatok szerepvállalását e dimenzió mentén kategorizálta Sethi (1979), mikor megkülönböztette a reaktív, a védekező és az érzékeny/érzékeny (responsive) vállalatokat. Egy másik lehetséges kategorizálása a vállalati reakcióknak Dumphy, Griffiths és Benn hierarchikusan elrendezett azonosulási skálája, amit Bullis és Ie használ (Bullis-Ie, 2007: 323. o.): elutasítás, semlegesség, (törvényi) megfelelés, nyitottság, integráció és együttműködés.
- ⁵ Wood megkülönbözteti továbbá a társadalmi intézmény szintjét is, ami azokat az elvárásokat foglalja magába, amelyek a vállalatok teljes körét, mint a gazdaság intézményét, érintik, és tipikusan a legitimitáció kérdéskörével foglalkoznak (Wood, 1991: 695–697. o.).
- ⁶ Természetesen, mint mindennek, ennek az elképzelésnek is vannak kritikussai (lásd például Mackey – Mackey – Barney, 2009).
- ⁷ Néhány évvel ezelőtt újra fellángolt e téma körül a vita, amelynek indítója Professzor Aneel Karnani (Michigeni Egyetem), 2010. augusztus 23-án, a Wall Street Journalban megjelenő írása volt, amelyben határozottan mellett érvelt, hogy a vállalatok társadalmi felelőssége a profitmaximalizálás, és amelyik menedzser/vállalat nem ezt teszi, az veszít (Karnani, 2010).
- ⁸ Ezt nevezi a szakma a „business case” bizonyításának, aminek komoly irodalma van a CSR esetében (maga Carroll is foglalkozik ezzel mostanában, l. Carroll – Shabana, 2010), és megjelen-

tek rögtön a kritikái is (l. például Banerjee írását, ahol bemutat párat ezek közül – Banerjee, 2008: 60–61. o.).

⁹ E szerint az elgondolás szerint azáltal, hogy az állampolgársági jogok védelmének felelőssége emelkedett a nemzetállamok szintjéről, és sok területen a vállalatok (is) beléptek ebbe az űrbe, és maguk is átveszik e felelőségek egy részét, a vállalatok is megjelennek harmadik szereplőként az állam és az egyének mellett a politikai mezőben. Ez a vállalati állampolgárság (*corporatecitizenship – CC*) Matten és Crane (2005) által kiterjesztett értelmezése. Ez a felfogás élénk vitát generált, amelynek indító dialógusa: Oosterhout(2005) és Crane-Matten(2005).

¹⁰ A nyugati kapitalista modellek egyik híres és általam is használt értelmezése a Hall és Soskice nevével fémjelvezhető VoC (*Varieties of Capitalism – kapitalizmusvariációk*) elmélet, amelyben a szerzők két nagy kapitalizmustípust különböztetnek meg (Hall-Soskice, 2001): a liberális piacgazdaságot (LME – Liberal Market Economy) és a koordinált piacgazdaságot (*CME – Coordinated Market Economy*). Az előbbit az jellemzi, hogy a vállalatok a versenypiaci megállapodásokon és hierarchiakon keresztül koordinálják a működésüket. A koordinált piacgazdaság ezzel ellentétben az egyéni megállapodások, együttműködések és hálózatok mentén szerveződik, azaz itt kiemelkedő a nempiaci megállapodások és kapcsolatok súlya. A „keleti” kötődések és hatások megismeréséhez lásd például a neoklasszikus szociológia szerzőit (King, 2007, 2010; King – Szelényi, 2005), valamint Greskovits és Bohle (2007, 2009) transznacionalista kapitalizmuselméletét.

¹¹ Több válasz is lehetséges volt, N=164, az adatok az esetek százalékában (összegük 144%).

¹² Több válasz is lehetséges volt, N=165, az adatok az esetek százalékában (összegük 145%).

¹³ Elsődleges célt a megkérdésztettek 63%-a, másodlagosat már csak 53%-uk, míg harmadikat már csak 38%-uk jelölt meg.

¹⁴ Ez is az oka annak, hogy számos próbálkozás van a CSR fogalmának átértelmezésére. Akár a rövidítés megtartásával (pl. Wayne Visser a CSR-t „Corporate Sustainability and Responsibility”-ként értelmezi (vállalati fenntarthatóság és felelősség), l. Visser, 2012), akár más nevek és rövidítések használatával. Utóbbira példa a vállalatok körében a Tescónál az angol hagyományok nyomán a CR=Corporate Responsibility (vállalati felelősség) rövidítés használata, vagy a Nestlé-nél a CSV=Created Shared Value (közösen osztott értékek) kifejezés és rövidítés bevezetése.

¹⁵ Ez a fogalom a CSR egyik meghatározó irányából, az érintetti megközelítésből származik, amelynek lényege, hogy a vállalatoknak a működésükben érintett felek érdekeit és értékeit szem előtt tartva, azokat feltárva, azokra reagálva, és az érintett csoportokkal folyamatos párbeszédben kell működni (l. többek között Freeman et al, 2010; Sachs-Rühli, 2013; Mitchell – Agle-Wood, 1997).

¹⁶ Ez az üzleti környezetre vonatkozó kérdésekből a 3. táblázatból az alábbiakat jelentette: 2, 6, 7, 8, 9, 10; míg a felelősségvállalást körbejáró 4. táblázatból a következőket: 1, 3, 4, 5, 8, 9, 10.

¹⁷ A pénzügyi szektor kiemelését az iparral szemben saját CSR-tanácsadói tapasztalataimra, illetve korábbi hazai kutatásokra alapozom (pl. CSR 24/7). A fenntarthatóság és a banki gyakorlat kapcsolatáról l. Pintér – Deutsch, 2011, 2012).

¹⁸ A CSR terén aktív munkaadói szervezet például a Gazdasági és Szociális Tanács, amely készített egy CSR-ajánlást (*A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról* (GSZT, 2007), majd felállított egy CSR-munkacsoportot is (ld. GSZT, 2010).

¹⁹ Emellett megemlítendő, hogy a 0,05 szignifikanciaszinthez közeleli, de már nem szignifikáns az üzleti életben vállalt több pozíció hatása is, de negatív előjellel, azaz a társadalmi szerepvállalás ellen hatóan.

Felhasznált irodalom

- Ackerman, R.W. (1975): *The social challenge to business*. Cambridge: Harvard University Press
- Banerjee, S.B. (2008): *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*. *Critical Sociology*, 34(1): p. 51–79.
- Bárth-Fehér Sz. (2012): *Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata*. *Vegetéstudomány*, 43(10) pp. 44–55. o.
- BCSDH (2013): *A fenntartható működés nem opció, hanem üzleti cél*. Budapest: BCSDH
- Bohle, D. – Greskovits B. (2009): *Varieties of Capitalism or Capitalism ‘Tou Court’*. *European Journal of Sociology*, 50(3): p. 355–386.
- Bowen, H.R. (1953): *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row
- Bullis, C. – Ie, F. (2007): *Corporate Environmentalism*. in: May, Steve – Cheney, George – Roper, Juliet (eds): *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press: p. 321–335.
- Carroll, A.B. (1979): *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 4(4): p. 497–505.
- Carroll, A.B. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, (July-August): p. 39–48.
- Carroll, A.B. – Shabana, K.M. (2010): *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): p. 85–105.
- Crane, A. – Matten, D. (2005): *Corporate Citizenship: Missing the Point or Missing the Boat? A Reply to van Oosterhout*. *Academy of Management Review*, 30(4): p. 681–684.
- CSR 24/7 kutatás, B&P Consulting, <http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=11388&langcode=hu>
- Davis, K. (1973): *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility*. *Academy of Management Journal*, 16(2): p. 312–322.
- Frederick, W.C. (1978): *From CSR1 to CSR2. Maturing of Business-and-Society Thought*. *Business and Society*, 33(2): p. 150–164.
- Freeman, R.E. – Harrison, J.S. – Wicks, A.C. – Parmar, B.L. – Colle, S. de (2010): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press
- Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*. *The New York Times Magazine*, 13 September. Letöltve: 2012. 06.28-án: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (oldalszámok az internetes verzió alapján)
- Greskovits, B. – Bohle, D. (2007): *A transznacionális kapitalizmus változatai Kelet-Közép-Európában*. *Politikatudományi Szemle*, 16(2): p. 7–32.

- GSZT* (2007): A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról (elfogadta a GSZT plenáris ülése 2007. október 18.-án)
- GSZT* (2010): A GSZT CSR-munkacsoport 2010. első féléves szektoráttekintő anyaga a gazdasági, a civil és az állami szféra tevékenységéről a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának előmozdítása szempontjából. Munkaanyag. Elérhető: http://csrajanlas.files.wordpress.com/2010/08/gszt_egyeb_szektorok_alternate_2010_1felev.pdf
- Habermas, J.* (1990): A kommunikatív cselekvés elmélete I–II. A Filozófiai Figyelő és a Szociológiai Figyelő különiadványa
- Hall, P.A. – Soskice, D.* (2001): An Introduction to Varieties Of Capitalism. in: Hall, Peter A. – Soskice, David (ed): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press: p. 1–68.
- Karnani, A.* (2010): The Case Against Corporate Social Responsibility. The Wall Street Journal Augusztus 23. online verzió: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html>
- Kerekes S. – Wetzker K.* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. Harvard Business Manager, 9(4): p. 37–47.
- King, L.P.* (2007): Central European Capitalism in Comparative Perspective. in: Hancké, Bob – Rhodes, Martin – Thatcher, Mark (eds): Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in European Economy. Oxford: Oxford University Press: p. 307–327.
- King, L.P.* (2010): The role of existing theories and the need for a theory of capitalism in Central Eastern Europe. Emecon (1) Letöltve: 2012. november 30-án: <http://www.emecon.eu/current-issue/debate/king/> (oldalszámok az internetes verzió alapján)
- King, L.P. – Szelényi I.* (2005): Post-Communist Economic Systems. in: Smelser, Neil J. – Swedberg, Richard (eds): The Handbook of Economic Sociology. Second Edition. Princeton: Princeton University Press: p. 205–232.
- KPMG* (2010): Felelősségvállalás és fenntarthatóság a magyarországi nagyvállalatoknál a 2008–2009-es jelentések tükrében. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.
- Mackey, A. – Mackey, T.B. – Barney, J.B.* (2009): Senior Management Preferences and Corporate Social Responsibility. in: Crane, A. – McWilliams, A. – Matten, D. – Moon, J. – Siegel D.S (eds): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford: Oxford University Press: p. 532–542.
- Matten, D. – Crane, A.* (2005): Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. Academy of Management Review, 30(1): p. 166–179.
- Mitchell, R.K. – Agle, B.R. – Wood, D.J.* (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4): p. 853–886.
- Nölke, A. – Vliegenthart, A.* (2009): Enlarging the varieties of capitalism. The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. World Politics, 61(4): p. 670–702.
- Oosterhaut, J. (Hans) van* (2005): Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come. Academy of Management Review, 30(4): p. 677–681.
- Palazzo, G. – Scherer, A.G.* (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. Journal of Business Ethics, 66(1): p. 71–88.
- Pataki Gy. – Szántó R.* (2011): A társadalmi felelősségvállalás on-line kommunikációjának kritikai elemzése. Vezetéstudomány, 42(12): p. 2–12.
- Pintér É. – Deutsch N.* (2011): A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (I. rész). Vezetéstudomány, 42(12): p. 13–22.
- Pintér Éva – Deutsch Nikolett* (2012): A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (II. rész). Vezetéstudomány, 43(1): p. 57–63.
- Ransburg B. – Vágási M.* (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja. A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. Vezetéstudomány, 42(10): p. 2–13.
- Sachs, S. – Rühli, E.* (2013): Stakeholders Matter. A New Paradigm for Strategy in Society. Cambridge: Cambridge University Press
- Scherer, A.G. – Palazzo, G.* (2004): Towards a political conception of corporate responsibility – business and society seen from a Habermasian perspective. Conference Paper, December, Zurich/Lausanne Letöltve: 2012. 06. 28-án: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1162/1/Toward%20a%20political%20conception%20of%20corporate%20responsibility%20-%20Business%20and%20society%20seen%20from%20a%20Habermasian%20perspective.pdf>
- Scherer, A.G. – Palazzo, G. – Matten, D.* (2009): Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities. Business Ethics Quarterly, 19(3): p. 327–347.
- Sethi, S.P.* (1979): A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. Academy of Management Review, 4(1): p. 63–74.
- Swanson, D.J.* (2009): Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility. in: Crane, A. – McWilliams, A. – Matten, D. – Moon, J. – Siegel D.S (eds): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press: p. 227–248.
- Szegedi K.* (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. Vezetéstudomány, 43 (különszám): p. 47–55.
- Szlávik J.* (szerk.) (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Budapest: Complex Kiadó
- Visser, W.* (2012): The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 1 Elérhető: https://www.academia.edu/3133308/The_Future_of_CSR_Towards_Transformative_CSR_or_CSR_2.0
- Wartick, S.L. – Cochran, P.L.* (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review, 10(4): p. 758–769.
- Wood, D.J.* (1991): Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review, 16(4): p. 691–718.

VÖRÖSMARTY Gyöngyi – KISS János

A BESZERZÉS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓBAN

Az innováció nemzetközi irodalma mindig is nagy jelentőséget tulajdonított az innováció vállalaton kívüli forrásainak, a beszerzési irodalomban pedig újabban egyre több szerző foglalkozik azzal, hogy a beszerzési funkció miként vállaljon nagyobb szerepet az innovációban. Ebből kiindulva a szerzők tanulmánya a beszerzés szerepét elemzi az innovációban, s a nemzetközi szakirodalom eredményei alapján igyekszik feltárni és rendszerezni az ezt befolyásoló tényezőket. A szerzők célja az volt, hogy öt hazai interjú segítségével az irodalmi eredményeket egy kérdőíves kutatásban tesztelhető keretté fejlesszék tovább.

Kulcsszavak: innováció, beszerzés, beszállítói kapcsolatok

A nyílt innováció (open innovation) koncepciójában kristályosodott ki az a régóta vallott tétele az innovációs irodalomnak, hogy a vállalatoknak lehetőleg az innováció legszélesebb forrásait kell igénybe venniük, s szoros együttműködésre kell törekedniük a tudományos szférával és piaci partnereikkel (Chesbrough, 2003). A piaci partnereket illetően a sikeres innovációk jellemzőire irányuló kutatások először inkább a felhasználók szerepét emelték ki (például von Hippel, 1989), majd különösen a „The machine that change the world” (Womack et al, 1990) című könyv irányította a figyelmet a beszállítókra, hisz a Toyota rendszer működésének egyik fontos pillére a beszállítóknak a termékfejlesztésekhez való hozzájárulása. A témával foglalkozó nemzetközi (pl. Sanchez – Perez, 2003) és hazai (pl. Mészáros, 2010) kutatások is elsősorban az autóparrá fókuszálnak, ugyanakkor a gazdaság egésze szempontjából más iparágak is fontosak. Ebben megerősítettek bennünket a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatásainak keretében nagyobb vállalati mintán kimutatott eredmények is, melyek szerint a vevői elvárások között markánsan megjelennek a beszállítók innovációs képességével kapcsolatosak is (Gelei et al., 2011).

Cikkünkben a nemzetközi szakirodalom eredményeit összegezzük, majd az így kapott gondolati keretet beszerzési vezetőkkel készített interjúk alapján egészítjük ki. Célunk egy későbbi kérdőíves felmérés kutatási modelljének, hipotézis formálásának megalapozása.

A beszerzés irodalma az innovációról

Az innováció irodalma mellett a beszerzési szakirodalom is foglalkozik a beszerzési szervezet innovációban játszott szerepével, igaz viszonylag kisebb terjedelemben, s főként a beszállítóra fókuszál. Elsősorban olyan kérdéseket vizsgál, mint például a beszállító innovációhoz való hozzájárulása, képességei, bevonásának előnyei. Ezekről egy korábbi tanulmányunk igyekezett átfogó képet adni (Vörösmarty – Kiss, 2012). Úgy véljük azonban, hogy a beszerzési szervezet szerepével is érdemes foglalkozni, hisz a kutatási eredmények szerint a vállalati gyakorlatban egyre inkább az a jellemző, hogy a beszállító menedzsmentje e funkció feladatává válik.

Ebben a részben azt gyűjtöttük össze, hogy milyen előnyöket várhatunk a beszállító és így a beszerzés bevonásától, milyen szerepe van a beszerzésnek az innovációs folyamatban és milyen vállalati tényezők befolyásolják ezt, illetve a beszállítói piac jellemzői hogyan befolyásolják a beszerzés szerepét.

A beszállítók bevonásának előnyei

A szakirodalom számos eredményt fogalmaz meg arról, hogy miért érdemes bevonni a beszállítókat az innovációs folyamatba. Az előnyök között szerepel a fejlesztési idő lerövidülése (*time-to-market*) (Sanchez – Perez, 2003), a minőségben jelentkező előnyök (Bonaccorsi – Lipparini, 1997; Ragatz et al., 2002), a költségek csökkenése (*design-to cost*) és egyéb szempontok, mint például a környezeti tényezők (Geffen – Rothenberg, 2000). Ezen

előnyök biztosítása nyilvánvalóan elősegíti, illetve igazolja a beszállítók bevonását, azonban önmagukban nem adnak választ arra, hogy a beszerzést miért (illetve miért nem) vonják be a vállalatok az innovációs folyamatba. A beszerzés vállalati teljesítményhez való hozzájárulását számos cikk elemzi (pl. Pearson – Gritzmacher, 1990), melyek többsége a beszerzésnek az innovációban játszott szerepét is megemlíti, mint fontos tényezőjét a jó vállalati teljesítménynek (pl. McGinnis – Vallopra, 1999). Ezen írások azonban inkább csak az innovációs szerep tényét emelik ki, keveset tudunk meg arról, hogy mit is jelent ez pontosan. A beszerzés szerepe a kapcsolat kialakításában, a teljesítmények összemérésében, a motiválásában és a nyomon követésében lehetne jelentős. A kutatások azonban keveset foglalkoznak azzal, hogy a beszerzés jelenléte hogyan és milyen feltételekkel képes támogatni az előzőekben bemutatott előnyök elérését, holott ez részét képezhetné a beszerzés stratégiai szerepének.

A beszerzés lehetséges szerepe az innovációs folyamatban

A beszerzés stratégiai szerepét hangsúlyozó szerzők foglalkoztak elsősorban a beszerzés innovációhoz való hozzájárulásának kérdésével (Burt – Soukup, 1985; Pearson – Gritzmacher, 1990; Williams – Smith, 1990; Vörösmarty, 2002). Schiele (2006) tanulmánya a beszerzés innovációban játszott szerepét vizsgálva iparági legjobb gyakorlatokat mutat be arról, hogy már a szervezet kialakításának szintjén is érdemes az innovációra odafigyelni. Az általa vizsgált vállalatok közül több is alkalmaz olyan megoldásokat, amelyben a stratégiai feladatokat szétválasztják az elvárt innovációs tartalom szerint megkülönböztetve a fejlett beszerzés (*advanced sourcing*) és az élettartam beszerzés (*life-cycle sourcing*) fogalmát.

A beszerzés lehetséges szerepének irodalma nem túl bőséges, de számos hasznos eredményt mutat fel. Wynstra et al. (2003) a beszerzésnek a termékfejlesztéshez kötődő három fajta szerepét fogalmazza meg:

- a) a *racionalizálási* szerep lényege a termelési, logisztikai és input költségek minimalizálása.
- b) a *strukturális* szerep lényege a beszállítói hálózat menedzsmentje, a függőségek kezelése.
- c) a *fejlesztési* szerep lényege pedig a vállalat fejlődő képességeivel összhangban tartani a beszállítói hálózatot.

A beszerzés termékfejlesztéshez kötődő feladatai kapcsán mind a három szerep előtérbe kerülhet. Az egyes szerepek kialakulásáról, súlyáról és a közöttük potenciálisan kialakuló konfliktusokról a kutatás csak annyit fogalmaz meg, hogy azok projektenként különbözhetnek.

E szerepek háttérben álló tényezőket (miért az egyik vagy a másik szerepet tölti be a beszerzés az adott vállalati

területen belül) az áttekintett irodalomból két forrás vizsgálja. Az egyik a beszerzés érettségét, a másik a technológiai összetettséget és a kockázatot emeli ki.

Hartmann et al. (2012) tanulmánya a beszerzés vállalaton belüli érettségének és a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának összefüggését vizsgálja. Az eredményeik kapcsolatot mutattak ki a beszerzés érettsége és a költség, a minőség és az innovációs teljesítmény között. Az innovációs teljesítmény vonatkozásában három aspektust emelnek ki: a beszerzés integrálása az innovációs folyamatokba, új termékek és képességek beazonosítása a beszállítói piacon, valamint az operatív feladatok helyett az innovatív feladatokra való fókuszálás.

A technológiai összetettség és kockázat esetén a beszerzés fontos szerepét hangsúlyozza hét esettanulmány feldolgozásával Luzzini – Ronchi (2011), kiemelve, hogy ezeknél nagy szükség van a fejlett beszerzési tudásra, míg az egyszerűbb esetek nem kívánnak ilyet, így a beszerzés alacsonyabb szerepvállalása mellett is megoldhatóak.

A szervezeti és humán tényezők szerepét emeli ki Nijssen et al. (2002), felmérésükben a felső vezetés támogatása és a beszerzési vezető végzettsége (egyetemi szintű) és a tapasztalata (években mérve) is kapcsolatban állnak azzal, hogy a beszerzést milyen mértékben vonják be az új termékek kifejlesztésébe. Hasonló tényezők kapnak szerepet Atuahene-Gima (1995) tanulmányában is. A beszerzés új termék kifejlesztésébe való bevonása a szerző eredményei alapján akkor valószínűsíthető, ha a beszerző magasan képzett, jól viseli a kockázatot, jó kapcsolata van a beszállítóval, valamint a vállalaton belüli szervezeti egységekkel, céljai között nem kiemelt szempont a költségcsökkentés. Ezzel szemben gátló tényezőként jelent meg a beszerzők műszaki tudásának hiánya; az, ha a szervezet alacsonynak ítéli meg a beszerzés szakmai képességeit és megbízhatóságát, gyenge a kommunikáció a beszerzés és a többi szervezet között; a beszerzést sem a vezetés, sem maga a beszerzés nem értékeli stratégiai funkcióknak.

A beszállítói piac tényezői

A beszállító szerepével kapcsolatos eredmények közül fontosnak tarjuk itt kiemelni azokat, amelyek a beszállító tudásával, a korai bevonásának feltételeivel és a beszállító lehetséges szerepével kapcsolatos eredményeket összegzik. Az irodalomban több modell is található arra, hogy a beszállítónak milyen szerepe lehet az innovációban. Petersen et al. (2005) a beszállító növekvő hozzájárulása alapján négy fázist különböztettek meg: a beszállító nincs bevonva, informálisan van bevonva, formalizált együttműködés keretében van bevonva, vagy a fejlesztést alapvetően a beszállító végzi. A beszállítónak az innovációs folyamathoz való hozzájárulása alapján Lakemond – Rosell (2011) modelljükben megkülönböztetik a kom-

ponens szintű hozzájárulást (amikor a beszállító a termék egyes komponenseinek, alkatrészeinek a fejlesztésében vesz részt) és a felépítésbeli, szerkezeti (architectural) hozzájárulást (a beszállító általában az átdefiniálásban nyújt segítséget, radikális innováció ritkán származik tőle). A beszerzés számára ezek kihívást jelentenek, hisz a megfelelő beszállító kiválasztása jelentős mértékben függ attól, hogy a beszerzés be tudja-e azonosítani a megfelelő beszállítót, s a szállítói kapcsolat kezelésében a megfelelő eszközöket alkalmazza-e. Más oldalról viszont fontos kérdés, hogy van-e az adott szerepnek megfelelő beszállító a piacon, vagy beszállító-fejlesztéssel „létrehozható-e” a szerepnek megfelelő beszállító.

A beszállító, illetve a vevő tudás- és kompetenciabázisának vizsgálata a beszállító hozzájárulását elemző szakirodalom kiemelt témája. Appleyard (2003) szerint fontos, hogy az innovációs folyamatba a megfelelő képességekkel rendelkező beszállítót vonjuk be. Ugyanakkor több cikk is utal arra, hogy még abban az esetben is, amikor a beszállító tudása meglehetősen limitált, akkor is az együttműködés során kiegészítheti a partnere tudását, ezzel támogatva annak innovációs tevékenységét (Un et al., 2010; Bonaccorsi – Lipparini, 1994). Lee – Valoso (2006) eredményei ellenben arra hívják fel a figyelmet, hogy új technológiák alkalmazása és bevezetése során a beszállító és a vevő tudásának egymással átfedőnek kell lennie.

Bidault et al. (1998) a beszállítók bevonására ható tényezőket az alábbiak szerint csoportosította:

- a környezeti nyomás*, melynek legfontosabb elemei a verseny oldaláról és technológiai fejlődés oldaláról érkező nyomás,
- a társadalmi és iparági normák*, ami az országok közötti (például Japánban magas a bizalom szintje), és az egyes iparágakon belüli (például eltérő a szerződéskötések elvárt formalitásának a mértéke) kulturális különbségekre vonatkozik,
- szervezeti megoldások*, azaz a gyártó vállalat vertikális integrációjának a szintje és kapcsolata a beszállítói bázissal (például milyen beszállító-fejlesztési programokat indít, s milyen jellegű fejlesztésekbe vonja be a beszállítót: csak egyes alkatrészek vagy komplett részegységeibe).

A beszállítók innovációs tevékenységére vonatkozó gazdag irodalom megerősíti a beszerzési funkció innovációs szerepével kapcsolatos kutatások létjogosultságát is, hiszen a szállítók eltérő kompetenciái, az eltérő szállítói modellek a beszerzés számára is eltérő feladatokat jelentenek. Ugyanakkor az irodalom viszonylag szűk körét azonosította a beszerzés szerepét befolyásoló tényezőknek. Kevésbé foglalkozik például azzal, hogy a beszállítók innovációs alkalmasságának vizsgálata mikor a beszerzés feladata, vagy a beszállítói piac jellemzői

ennyiben befolyásolják a beszerzési szervezet szerepét a beszállító innovációba való bevonásában.

A kutatási modell

Mint láttuk, a beszerzés innovációban játszott szerepe a szakirodalomban viszonylag kevésbé vizsgált terület, holott a vállalati innovációban a beszerzésnek is fontos feladatai lehetnek. Az innováció korai szakaszában való bekapcsolódása, s a beszállító bevonásában nyújtott segítsége lehet például különösen fontos. A következőkben felvázolandó kutatási modellünk, melyet a kutatásunk jelen fázisában vállalati beszerzőkkel lefolytatott interjúkkal kívánunk továbbfejleszteni, a következő négy elemből áll.

- A vállalat a versenyképességének biztosítására milyen innovációs stratégiát alakít ki, milyen eszközöket, megközelítéseket alkalmaz. Nyilvánvalóan ennek háttérben egy komplex rendszer áll (kialakítását befolyásolják pl. iparági, társadalmi normák, a verseny erőssége, környezeti nyomás). Kutatásunk szempontjából e tényezőket adottságnak tekintjük, tehát abból az aspektusból érdekesek, hogy hogyan hatnak a beszerzés szerepére. Fontos tényezőnek tartjuk, hogy az innovációs stratégiának melyek a jellemzői: mennyire alkalmazza a vállalat a modernnek tekintett innovációs megoldásokat, mennyire jellemző az innováció-orientáltság, hogyan fordítja le beszerzési célokká az innovációs célokat.
- A szakirodalom a vállalati működés oldaláról meghatározó tényezőként említi a technológiai összetettséget és kockázatot (Luzzini – Ronchi, 2011), illetve a projektek komplexitását (Handfield et al., 1999). A vállalati működés oldaláról ezeket a tényezőket egy alcsoportként kezeljük.
- A belső környezet további aspektusa, hogy a beszerzési gyakorlat mennyire fejlett, illetve mennyire tekintik stratégiai tevékenységnek. Az irodalom (Hartman et al., 2012) itt a beszerzés érettségét említi, mint befolyásoló tényezőt. Ide kapcsolódik a beszerzés szervezeten belüli hitelessége, elismertsége (Atuahene-Gima, 1995). Egy további fontos tényező csoport a beszerző személyes jellemzői: tapasztalata, végzettsége (Nijssen et al., 2002; Atuahene-Gima, 1995).
- Modellünkben a beszerzés szerepét meghatározza a beszállítók aktivitása is, azaz hogy a beszállítói piac mennyire jellemzi a résztvevők innováció iránti pozitív attitűdje. A beszállító az innováció lehetséges forrása, azonban akkor tudja ezt a szerepet betölteni, ha ehhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik. Ennek fontos elemei a megfelelő technológia, finanszírozás, illetve a kommunikációs készség.

Az interjúk tapasztalatai

A kutatás során öt beszerzési vezetővel készítettünk interjúkat, ezért a hazai gyakorlat értékelésére az eredmények csak korlátozottan alkalmasak. Az interjúk célja azonban elsősorban a modellünk tesztelése, illetve továbbfejlesztése volt. Annak érdekében, hogy ezt a célt elérjük kifejezetten magas szaktudással, rutinnal rendelkező beszerzési vezetőket kérdeztünk meg. Mindegyikükre jellemző volt az innováció iránti nyitottság. Mindemellett igyekeztünk olyan beszerzési vezetőket bevonni, akik a szakirodalmi eredmények alapján egyes vonatkozásokban eltérő sajátosságokkal rendelkező vállalati környezetben dolgoznak. A többéves szakmai tapasztalaton és nyitottságon kívül közös bennük, hogy mindannyian tagjai a Beszerzési Vezetők Klubjának, valamint hogy nemzetközi tulajdonban lévő nagyvállalatnál dolgoznak.

Az *innovációs stratégiával* kapcsolatban a válaszokból azt szűrhetjük le, hogy a válság hatására nagy innovációs nyomást éreznek a cégek, mivel az értékesítési célok elérése a termékek és a folyamatok fejlesztésével lehetséges. Az innovációs nyomás sokszor a költségek csökkentésére irányuló elvárásokban jelentkezik.

A helyi beszerzési szervezet innovációs szerepét alapvetően határozhatja meg, hogy a multinacionális cégeknél az innovációs tevékenység centralizáltan vagy decentralizáltan (a termelési tevékenységhez kötötten) történik: a hazai beszerzési szervezetnek csak a decentralizált innovációs tevékenységre van rálátása és befolyása.

Az *innováció hátterét* tekintve az interjúalanyok cégei között jelentős különbségek voltak (gyógyszeripar, élelmiszeripar, gyorsétteremlánc, energetika, gépipar).

Az összetett technológiai tudást igénylő fejlesztési tevékenységeket, amennyiben az az alapvető képességekhez tartozott, jellemzően házon belül tartotta az adott vállalat, a nem alapvető képességekhez tartozó innovációkban jutott szerep elsősorban a beszállítóknak (például az indirekt beszerzés területén). Akkor került sor leginkább a beszállító bevonására, ha innovációs képessége az adott technológiában jellemzően nagyobb volt, mint a beszerző vállalaté.

Az interjúk során találkoztunk a szakirodalomban NIH (Not Invented Here) szindrómaként leírt jelenséggel is. A K+F részleg a beszállító bevonásában nem volt érdekelt, hiszen az esetleg annak bizonyítéka lenne, hogy ő nem képes hatékonyan végezni munkáját. A műszaki terület zártsága és tradíciói nagyban meghatározták azt, hogy mennyire voltak nyitottak, más szervezet, így a beszerzéssel és a beszállítókkal való együttműködésre.

A *beszerzési gyakorlathoz* kapcsolódó szempontokról elmondhatjuk, hogy bár a válság előtérbe helyezte a költségtakarékosságot, a megkérdezett beszerzési veze-

tők tisztában vannak azzal, hogy a költségek folyamatos csökkentése, vagy a költségelkerülés hosszabb távon csak az új megoldások keresésével érhető el. Ebben szükség van mind a beszerzési folyamatok fejlesztésére (pl. e-beszerzési eszközök alkalmazása), mind a beszállítók ötleteinek megjelenítésére.

A beszerzés elismertsége többször is említésre került az interjúk során. A beszerzési vezetők (csak úgy, mint a szervezetükönél dolgozó beszerzők) felsőfokú (jellemzően egyetemi) végzettséggel rendelkeznek. Könnyebbé jelent a kommunikációban, ha a beszerző hasonló végzettséggel rendelkezik, mint az innovációért felelős műszakiak. Ugyanakkor ez nem mindig jelenti a beszerző elfogadottságát. (Például, akik a pénzügyi részleghez tartoznak, mint sok esetben a beszerzők, azok mérnöki végzettséggel se szólnak bele műszaki kérdésekbe.)

A beszerző tapasztaltságának nagy értéke lehet. Ez egyik oldalról azt jelenti, hogy a beszerzési eszköztár nagy segítséget nyújthat a szállítókkal való kapcsolat irányításában, a piacok feltérképezésében, a szerződéses feltételek megfogalmazásában. Másik oldalról fontos a belső kapcsolatok tudatos kezelése, a beszerzés eszközeinek, lehetséges hozzáadott értékének a megismertetése, elfogadtatása. Ez utóbbi néha nehezebb, hosszadalmasabb feladat.

A beszállító kompetenciáival kapcsolatban a motiváltság került szóba. Elhangoztak pozitív példák is, ugyanakkor negatívak is. A beszerzés szerepe sokszor a beszállító motiválása az ötletek megfogalmazására, kevéssé jellemző az, hogy a beszállító saját maga kezdeményez. A beszállítói kezdeményezések esetében azonban nemegyszer kommunikációs problémák is felmerülnek. A beszállító általában termékének innovativitását hangsúlyozza, de előfordul, hogy nem tud választ arra, hogy a magas műszaki tartalom milyen értéket jelent a vevőjének (pl. hosszabb élettartam, kevesebb javítási igény, alacsonyabb energia felhasználás, könnyebb kezelhetőség). A beszállítói ajánlatok gyakori problémája tehát az, hogy már kész innovációt igyekeznek eladni, a vevő számára célzottan értéket teremtő fejlesztésekben csak kevesen gondolkodnak.

Az állandó kemény versenyeztetés sokszor bizalmatlanságot eredményez, ami gátja az innovációnak. A versenyeztetésben gyakran használt technika az, hogy a műszaki tartalmakat azonos szintre hozzák, és ez alapján versenyeztetik a beszállítókat. Ez kifejezetten nem segíti az innovációt, hiszen itt a beszállító innovatív többletteljesítménye nem jelent előnyt a többi beszállítóval szemben. De egy másik eszköz, a kollaboratív ajánlattétel sem mindig hasznos, mert óvatossá teheti a beszállítót, attól tarthat ugyanis, hogy az ötleteit átadják másoknak is, ez pedig már nem érdeke.

Összefoglalás

A feldolgozott irodalmakban olvasottaknak az interjúk tapasztalataival való ütköztetése alapján foglalkozunk össze főbb következtetéseinket. Az interjúkból a modell továbbfejlesztése szempontjából a következő gondolatokat lehet kiemelni, melyek a szakirodalmi eredményekhez képest újnak tekinthetők:

1. A beszerzésnek a tolmács szerepét kell felvállalnia abban, hogy a műszaki elvárásokat segítsen gazdasági nyelven megfogalmazni, mert a műszaki terület számos esetben erre nem figyel eléggé. (Természetesen vannak kivételek.) Az innovációs szerep fontos feltétele, hogy a beszerzés tudjon „tolmácsolni”.

2. A beszerzési elvárás-rendszerben kettősség jelenik meg. A beszerzés a pénzügyi területhez tartozik, ami azt jelenti, hogy a beszerzési szervezet kijelölt céljai pénzügyi jellegűek (jellemzően a megtakarításokhoz, tervszámok, költségvetési keretek betartásához kötődnek), ugyanakkor a műszaki terület elvárásai döntően minőségi jellegűek, ami konfliktushoz vezet. Ahol a beszerzés céljaiban komplexebb elvárás jelenik meg, ott a beszerzés mozgásterét nagyobb.

3. A beszerzés innovációs szerepét gátló tényezők között nagy szerepe van annak, hogy nincsenek olyan hosszú időre visszanyúló hagyományai, mint a műszaki területeknek. A pénzügyi terület alá tartozás egyrészt előny, hiszen egy erős vezető támogatásával dolgozhat a beszerzés, de hátrány is, mert így a műszaki területtel való együttműködés kevesebb hangsúlyt kaphat. A harmadik, hogy a nagy tapasztalattal és komoly szakmai tudással rendelkező beszerzési vezetők (mint amilyenek interjúalanyaink is voltak) a költségcélok eléréséhez a beszállítóknál el tudják érni, hogy innovatív fejlesztésekkel faragjanak a költségeken. Ugyanakkor feltételezhető, hogy nem minden beszerző rendelkezik ezzel a képességgel, s inkább más „trükkökkel” próbál meg alacsonyabb árat kialakítani.

4. Interjúalanyaink főként multinacionális háttérrel rendelkeztek. Ezekben a struktúrákban a termékinnováció központosítása miatt sokszor a beszerzésnek sokkal nagyobb szerepe jut az indirekt területhez kapcsolódó, egyenként kisebb jelentőségű folyamatfejlesztésekben. Amennyiben itthon is erős a fejlesztés, az a beszerzés szerepére is pozitív hatással van.

5. A beszállítók innovációs szemlélete komoly akadály abban, hogy be lehessen vonni őket az innovációs folyamatokba. A beszerzésnek az lehetne az egyik feladata, hogy a beszállítókat informálja a vevő cég fejlesztési igényeiről, és segítsen egy megfelelőbb szemlélet kialakításában, amely jobban figyel a vevő igényeire, s nem csupán a saját fejlesztéseket akarja eladni számára. Ezzel

minőségileg más versenyhelyzet jöhetne létre a beszállítói piacokon, hiszen a beszállítók tudatosabban lennének képesek megfelelni az innovációs szükségleteknek. Az előbbiekből alapján kirajzolódó képet a beszerzés innovációba való bekapcsolódását meghatározó tényezőkről egy modellben foglalkozunk össze.

A cikk első felében felvázolt modellt az interjúk alapján szükségesnek látjuk kiegészíteni három szemponttal. Az egyik az innovációs tevékenység centralizáltsága a multinacionális cégeknél, a másik a beszerző arra való törekvése és képessége, hogy a műszaki területtel partneri kapcsolatot építsen ki. A harmadik a beszerző lehetősége és eszközei arra, hogy a beszállítót motiválja az innovációba való bekapcsolódásra.

Ezek alapján a kutatási modellünk felépítése a következő:

A) Innovációs stratégia:

- innovációorientáltság,
- innovációs nyomás,
- nyitottság az új módszerekre,
- az innovációs tevékenység centralizáltsága.

B) Az innováció háttere:

- technológia összetettsége,
- a fejlesztés kockázata,
- a projektek komplexitása,

C) A beszerzési gyakorlat:

- a beszerzési célok, elvárások a beszerzés felé,
- a beszerzés elismertsége,
- a beszerző tapasztaltsága,
- a beszerző végzettsége,
- a beszerző műszaki területtel való kapcsolata,
- a beszállítóval alkalmazott eszközrendszer innováció orientáltsága.

D) A beszállítói háttér:

- innovatív attitűddel rendelkező beszállítók jelenléte,
- beszállítók technológia háttere és ismerete,
- a beszállítók finanszírozási lehetőségei,
- a beszállítók kommunikációs készsége,
- a beszállítók előlétele.

Felhasznált irodalom

- Andersen, P.H. – Drejer, I. (2009): Together we share? Competitive and collaborative supplier interest in product development, *Technovation*, Vol. 29, No. 10., pp. 690–703.
- Appleyard, M.M. (2003): The influence of knowledge accumulation on buyer-supplier codevelopment projects, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, No. 5., pp. 356–373.
- Atuahene-Gima, K. (1995) Involving Organisational Buyers in Product Development, *Industrial Marketing Management*, vol. 24, no. 1., pp. 215–226.

- Bidault, F. – Despres, C. – Butler, C.* (1998): The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation, *Research Policy*, Vol. 26, No. 7-8. pp. 719–732.
- Bonaccorsi, A. – Lipparini, A.* (1994): Strategic partnerships in new product development – An Italian case-study, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 2. pp. 134–145.
- Bonaccorsi, A. – Lipparini, A.* (1997): On the emergent role of suppliers in the innovative process, *Proceedings of the EIASM 4th Product Development Management Conference*, Fontainebleau, May, pp. 61–79.
- Burt, D. – Soukup, W.R.* (1985): Purchasing's role in new product development, *Harvard Business Review*; Vol. 63, No. 5. pp. 90–97.
- Chesbrough, Henry, W.* (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Harvard Business School Press
- Emden, Z. – Calantone, R.J. – Droge, C.* (2006): Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 4. pp. 330–341.
- Geffen, Ch.A. – Rothenberg, S.* (2000): Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 2. pp. 166–186.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J.* (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban, *Vezetéstudomány*, 1. sz. XLII. Évf. pp. 17–30.
- Handfield, R.B. – Ragatz, G.L. – Petersen, K.J. – Monczka, R.M.* (1999): Involving Suppliers in New Product development, *California Management Review*, vol. 42, No. 1. pp. 59–82.
- Hartmann, E. – Kerkfeld, D. – Henke, M.* (2012): Top and bottom line relevance of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18, No. 1. pp. 22–34.
- Johnsen, T.E.* (2009): Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, Issue 3. pp. 187–197.
- Koufteros, Xh. A. – Vonderembse, M.A. – Doll, W.J.* (2002): Integrated product development practices and competitive capabilities: the effect of uncertainty, equivocality and platform strategy, *Journal of Operations Management*, Vol. 20. pp. 331–355.
- Lakemond, N. – Rosell, D.T.* (2011): Getting innovation out of suppliers? A conceptual model for characterizing supplier inputs to new product development, *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow's Challenges*, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Lee, J. – Veloso, F.M.* (2008): Interfirm innovation under uncertainty: Empirical evidence for strategic knowledge partitioning. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, No. 5. pp. 418–435.
- Luzzini, D. – Ronchi, S.* (2011): Organizing purchasing department for innovation, *Operations Management Research*, Vol. 4, No. 1–2. pp. 14–27.
- McGinnis, M.A. – Vallopra, R.M.* (1999): Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success, Vol. 35, No. 3. pp. 4–15.
- Mészáros Á.* (2010): A válság utáni autógyártási beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 10. sz. XLI. Évf. pp. 19–26.
- Modi, S.B. – Mabert, V.A.* (2010): Exploring the relationship between efficient supply chain management and firm innovation: an archival search and analysis, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, No. 4. pp. 81–94.
- Nijssen, E.J. – Biemans, W.G. – de Kort, J.F.* (2002): Involving purchasing in new product development, *R&D Management*, vol. 32, no. 4. pp. 281–289.
- Pearson, J.N. – Gritzmacher, K.J.* (1990): Integrating purchasing into strategic management, *Long Range Planning*, Volume 23, No. 3. pp. 91–99.
- Petersen, K.J. – Handfield, R.B. – Ragatz, G.L.* (2004): Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design, *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 1. pp. 371–388.
- Ragatz, G.L. – Handfield, R.B. – Petersen, K.J.* (2002): Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty, *Journal of Business Research* Vol. 55, No. 5. pp. 389–400.
- Sanchez, A.M. – Perez, M.P.* (2003): Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20., No. 1. pp. 57–69.
- Schiele, H.* (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as a new task for purchasing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 3. pp. 925–935.
- Un, C.A. – Cuervo-Cazurra, A. – Asakawa, K.* (2010): R&D Collaborations and Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 5. pp. 673–689.
- Von Hippel, E.* (1989): *Sources of innovation.* Boston, MA MIT Press
- Vörösmarty Gy.* (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, Ph.D disszertáció, BCE
- Vörösmarty Gy. – Kiss J.* (2012): Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban. TM 18. számú Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Williams, A.J. – Smith, W.C.* (1990): Involving purchasing in product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, No. 4. pp. 315–319.
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Ross, D.* (1990): *The machine that changed the world.* Free Press, New York
- Wynstra, F. – Weggeman, M. – van Weele, A.* (2003): Exploring purchasing integration in product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 1. pp. 69–83.
- Zsidisin, G.A. – Smith, M.E.* (2005): Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41, No. 1. pp. 44–57.

SÁNDOR Tímea

VEZETŐFEJLESZTÉS HATÉKONYAN

A vizsgálat célja feltérképezni a 360°-os visszajelzés önértékelésének eredményei alapján a személyiségjegyek és az érzelmi intelligencia összefüggéseit. A vizsgálat helye a Linamar Hungary Zrt., a vizsgált személyek egy középvezetői munkakör munkavállalói (N=42). A konfliktuskezelés, a meggyőzési készség, a problémamegoldás, az ellenőrzés, a felelősségvállalás, a precizitás, a szorgalom és a teljesítménymenedzsment esetén, ha valaki önmaga szerint jó ezekben a vezetői kompetenciákban, akkor magas EQ-pontszámot ért el. A vezetői kompetenciák fejlesztése segítheti az érzelmi intelligencia fejlődését és fordítva, az érzelmi intelligencia és a személyiségtényezők megfelelő komponenseinek fejlesztése a vezetői kompetenciák bizonyos fejlődését eredményezheti.¹

Kulcsszavak: vezetői kompetenciák, 360°-os visszajelzés, érzelmi intelligencia, személyiség, kiválóan teljesítők

McClelland és Boyatzis (1980) a kiválóan teljesítők között olyan motívumokat, szerepeket keresettek, amelyek kapcsolatban állnak a kiváló és hatékony teljesítménnyel. Az „input” megközelítés hívei, Spencer és Spencer (1993) személyiségvizsgálatokkal kapcsolatos kompetenciamodellt hozott létre. Az „outcome” megközelítés hívei azt vallják, hogy a hatékony teljesítményt nem az egyén viselkedése, hanem a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony ellátása bizonyítja, és ezeknek a teljesítéseknek az értékét kell figyelembe venni (Eraut, 1994; Martin – Staines, 1994). A vezetői kompetenciák vizsgálata esetén a kompetencia szó fogalmi tisztázása elsődleges. A szakirodalomban rengeteg megfogalmazást találhatunk a kompetenciáról (például: Woodruffe, 1993; Klemp – McClelland, 1986; Spencer – Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). A kompetencia Woodruffe (1993: 29. o.) szerinti megfogalmazása a következő: „A kompetencia a viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.” Ezen elmélet és az ehhez hasonló elméletek a kompetencia egy részét a kiváló teljesítményhez kötik, és olyan alapvető személyiségrésznek tartják, amik helyzettől függetlenül valószínűsítik a viselkedést (Szelestey, 2012). A kompetencia fogalmának vizsgálata alkalmával fontos elkülöníteni a kompetenciát (competency) és a kompetenciaterületeket (areas of competence; idézi: Szelestey, 2012). Kompetenciák ebben az értelemben azok a tulajdonságok, amelyekkel a munkakörhöz tartozó aspektusokat a személynek kompetens módon kell teljesítenie (Szelestey, 2012). Ezek olyan viselkedések, amik a munkakör hatékony ellátásához szükségesek. A kompetencia-terület kifejezés azokra a munkaköri aspektusokra utal, amelyeket a munkakör betöltőjének kompetens módon kell teljesítenie (Szelestey, 2012). A kompetencia tehát egy személyorientált kifejezés, míg a kompetenciaterület egy munkakör-orientált kifejezés, ami a munkaköri feladatok, funkciók elemzésével vezethető le (Szelestey, 2012). Szelestey (2012: 6. o. idézi: Woodruffe, 1993) szerint „a két fogalmat semmiképp nem szabad összekeverni, mindig különválasztva kell őket kezelni”. A kompetencia fogalma mellett a kompetencia alkotóelemeinek áttekintése esetén szintén különböző elméletek közül választhatunk (például: Sveiby, 2001; Jakó, 2003; Legge – Barber, 1982; Tóthné, 2000; Kővári, 1991; Spencer – Spencer, 1993 idézi: Pató, 2006).

Ezen elméletek közül talán a legismertebb a Spencer, McClelland, Spencer (1990) által kidolgozott és az 1. ábrán látható jéghegymodell (idézi: Szászvári, 2008).

1. ábra

A jéghegymodell



Saját forrás Spencer, McClelland, Spencer (1990) alapján

A jéghegymodell felépítése

1. legalsó szinten a motiváció: a cselekvés, viselkedés háttérben álló hajtóerő, vágyak, kívánságok,
2. állandó személyiségvonás: a személyiség állandó/stabil dimenziója; szervezett, gondolati, érzelmi jellemvonás; helyzetekre, észlelt információkra adott válasz,
3. énkép/énfogalom: a személy önmagáról alkotott képe; milyennek látja, gondolja magát, a világ észlelését és a viselkedést befolyásolja; a személy értékei, attitűdjei,
4. készség, képesség: gyakorlatban alkalmazható megnyilvánulások készlethalmaza, a tudatos tevékenység automatizált része, amely gyakorlás útján jön létre, fizikai és szellemi feladatok teljesítésének képességét adják,
5. ismeret, tudás: az egész életen át felhalmozódó tudatos vagy tudattalan tapasztalat.

A kompetenciákról elmondhatjuk, hogy hatással vannak a munkakör valamely területére, korrelálnak a hatékony munkateljesítménnyel, mérhetők és fejleszthetők, ezért a kidolgozott kompetenciamodell segít az objektív kiválasztási rendszerek kidolgozásában, a teljesítményértékelő rendszer megalkotásában és a tréningek típusának és felépítésének meghatározásában (Chong, 2001, idézi: Szelestey, 2012). Leplat (idézi: Szögi, 1997) szerint a kompetencia jellemzői a következők: operatív és cselekvési, tanult, senki sem születik kompetensnek, strukturált, kombinálja az elemeit (tudást know-howt, következtetés, elvont fogalom, nem megfigyelhető, csak a cselekvései, a magatartások és az eredmények. „A kompetencia az ismeretet akcióvá alakítja át, a know-how hidat képez valaminek a tudása és a megvalósítása között. A tudni elsősorban a tanultak felhasználásának képessége, egy probléma megoldására vagy egy helyzet tisztázására való mozgósítását jelenti” (Szelestey, 2012: 7. o.). Ezenkívül sok megfogalmazás érvényes a kompetenciákra, de minden esetben tudást, cselekvési képességet fogalmaznak meg. Közös bennük az is, hogy a személyiség fontos vonásaival nem foglalkoznak, és nem tekintik a tudás részének a munkavégzéshez szükséges kondíciót, a terhelés elviselésének képességét sem, ez csak egy része a kompetenciának (Szelestey, 2012). Brown (1994) szerint vannak olyan kompetenciák, amik metakompetenciák. Szelestey (2012) szerint a metakompetenciák olyan személyiségjellemzők, melyek az egyén által fejleszthető kompetenciák felett állnak, ilyen metakompetencia lehet például az intuíció. Azonban az irodalomban számos kérdés még nem tisztázott a kompetenciákkal kapcsolatban, illetve sok kompetenciamodell csak hagyományos

munkakörelemzés, ami hibás kompetenciamérési feltételezés (Freudenberg, 2004). Az is kérdés például, hogy a kompetenciák tanultak-e vagy öröklöttek (Bakacsi, 1998), fejleszthetők-e vagy nem. Mohácsi (1996) szerint a kompetenciák között különbséget tehetünk abban, hogy melyek öröklöttek, és melyek fejleszthetők, és abban is elkülönülnek, hogy milyen szinten fejleszthetők. A tudásszint és a magatartásjellemzők a legkönnyebben taníthatók, míg az attitűdök és az értékek a legkevésbé. Más szempontból viszont úgy is elkülöníthetjük a kompetenciákat, hogy azok „kemény” (például: szaktudás) vagy „puha” (például: empátia) kompetenciák-e (Meier, 2001). A kompetenciák azonban abból a szempontból is csoportosíthatók, hogy küszöbkompetenciák-e vagy sem (Mohácsi, 1996). A küszöbkompetenciák ezen elmélet szerint olyan nélkülözhetetlen személyiségjellemzők, amelyek hiányában az adott munkaköri feladatok minimálisan sem láthatók el. A mérleg másik végén azok a teljesítménykompetenciák állnak, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosan teljesítőktől. A kompetenciák vizsgálata a vezetői munkakörök esetén előnyös a szervezet számára, illetve az egyén számára is, egyéni fejlődése és a kiváló teljesítmény elérése érdekében.

A kiválóság területei

Goleman (1998) részletesen taglalja a kiválóság területeit. Úgy gondolja, hogy a kiválóság területei az érzelmi kompetenciákhoz köthetők. Olyan egyéni szocializációs folyamatok állnak ennek a háttérben, amelyek alakítják a személyiség meghatározó jegyeit. Minél összetettebb a munka, annál inkább számít az érzelmi intelligencia, mert annak hiánya hátráltató tényező is egyben. A munkában való sikeresség szempontjából az értelmi intelligencián (kognitív képesség, IQ) alapuló értelmi kompetenciákra, gyakorlati kompetencián (szakértelem, tapasztalat, képesség vagy készségek tartoznak ide) alapuló gyakorlati kompetenciákra és az érzelmi intelligencián (kiváló teljesítményű rendelkezik vele) alapuló érzelmi intelligenciákra egyaránt szükség van (Goleman, 1998). Az érzelmi kompetenciák kétszer olyan fontosak, mint a gyakorlati és kognitív kompetenciák. A vezetői pozíciókban pedig szinte csak az érzelmi kompetencia jelent előnyt a többiekkel szemben való versenyben. A hatékony és eredményes szervezet Goleman (1998) szerint a következőket várja el a munkatársaitól: a dolgozó legyen képes tanulni a munkájából, rendelkezzen figyelemmel és jó verbális kommunikációs készséggel, tudjon alkalmazkodni, legyen képes önmagát megszervezni (önbizalom, munkamotiváció, karrier iránti igény, büszkeség az elért

eredményekre), csapat és személyközi hatékonyság jellemezze (kooperáció, csapatmunka, eltérő eredmények összehangolása) és hatékony szervezési és vezetői készségekkel bírjon. A vezetői munkakörök esetén különösen érdemes odafigyelnie egy szervezetnek arra, hogy a nem hatékony vezetőket tovább fejlessze, illetve maguknak a vezetőknek is érdemes törődniük saját fejlődésükkel. Goleman (1998) szerint a rossz vezetőt a következők jellemezhetik: merev (rosszul reagál, nem tud másokat megérteni), szegényes kapcsolatokkal rendelkezik (keményen kritizál, túl sokat követel, érzéketlen, elidegenít mindenkit), az alkalmazkodás alacsony foka vagy hiánya jellemzi (alacsony empátiás készség és érzelmi önkontroll), az ilyen tulajdonságokkal rendelkező vezető híján van az érzelmi kompetenciának.

Az érzelmi intelligencia elméletei

Goleman (1998) elméletével párhuzamosan ismerünk még olyan más csoportosítási rendszert is, amelyek mentén megkülönböztethetjük egymástól az érzelmi intelligencia modelljeit. Ezek közül az érzelmi intelligencia kevert modelljével (Mayer – Salovey – Caruso, 2000) foglalkozunk, mely elmélet egyik legismertebb képviselője, Bar-On (1997: 17. o.) szerint az érzelmi intelligencia „azon érzelmi, személyes és társas kompetenciák, valamint készségek együttese, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén eredményesen küzdjön meg a környezete követelményeivel”.

Bar-On (2004) szerint „az érzelmi intelligencia és az érzelmi skillek fejlődnek az idők során, változnak az élet folyamán, és fejleszthetők mind tréninggel, mind terápiás technikákkal” (idézi: Takács, 2010: 40. o.). Bar-On (2004) érzelmiintelligencia-modelljében az EI arra a kérdésre adhat releváns választ: „Miért képes sikeresebbé válni néhány egyén az életben másoknál?” (Neubauer – Freudenthaler, 2005, idézi: Takács, 2010: 40. o.) Goleman és Bar-On az érzelmi intelligenciát a kompetenciakészlettel kapcsolja össze, így jelen tanulmány szempontjából ez az elmélet a releváns.

Ezért fontos minden vezető számára tisztában lenni saját érzelmiintelligencia-szintjével. A szervezeteknek pedig érdemes ennek a területnek a fokozott fejlesztésére időt és energiát szakítaniuk.

A vezetői kompetenciák

London és Smither (1995) szerint a 360°-os visszajelzés igen népszerű szervezetfejlesztési technika, mely ugyan idő- és energiaigényes eszköz, a vezetők sokat nyerhetnek ennek a módszernek az eredményéből. Visszajelzést kaphatnak több szinten is a saját értékelésük mel-

lett, a beosztottaktól, a munkatársaktól, a felettesektől, és ha van rá lehetőség, a külsős partnertől is. Azonban a 360°-os visszajelzés érvényességéről keveset tudunk, mivel az értékelő csoportok gyakran teljesen máshogy értékelik a személyeket. Megfigyelhető, hogy a vezetők (a vezető vezetője) szignifikánsan alacsonyabbra értékelik a munkavállalókat (a vezetőt), mint az azonos szinten dolgozó munkatársak, a beosztottak, vagy azok önmagukat (Atkins – Wood, 2002). Vagyis a vezetők (a vezető vezetője) sokkal kritikusabbak az értékelések alkalmával. Emellett az is megfigyelhető, hogy a beosztottak és az azonos szinten dolgozó munkatársak adják a legmagasabb értékelést (Atkins – Wood, 2002). Carless és munkatársai (1998) ezzel szemben azt találták, hogy az önértékelés magasabb a beosztottak értékelésénél. Szerintük a felmért vezetők az önértékelés alkalmával, saját védelmük érdekében, túlértékelték magukat, illetve szerintük a kor is nagyban befolyásolja azt, hogy ki, hogyan értékeli önmagát egy 360°-os visszajelzés alkalmával, mivel az idősebbek szignifikánsan túlértékelik önmagukat. Atkins és Wood (2002) eredményei szerint az értékelő csoportok eredményeinek sorrendje minden esetben a következő: a beosztottak értékelték legmagasabbra, ezt követte az azonos szinten lévő munkatársak értékelése, az önértékelés, majd a vezetői értékelés a legalacsonyabb. Ezen elméletek különbségei miatt úgy gondolom, érdemes a 360°-os visszajelzést tovább vizsgálni. Hegyi (2012) szerint kapcsolat van a kompetenciamérések, a hagyományos pszichológiai mérések mérési tartományaival, vagyis kapcsolat lehet a vezetői kompetenciák mint 360°-os visszajelzés és a különböző pszichológiai tesztek eredményei között, mely kapcsolatot segítheti a vezető kompetenciaszintjének felmérését és a további pontosabb fejlesztését.

A vizsgálat célja

Feltérképezni a 360°-os visszajelzés önértékelés-összefüggéseit a kor, az érzelmi intelligencia és a személyiségjegyek függvényében. Jelen tanulmányban a 360°-os visszajelzés önértékelés-eredményei kerülnek tanulmányozásra, mivel az a kérdés, hogy a 360°-os visszajelzéssel kapcsolatos eredmények miért adnak ilyen nagy változatosságot a szakirodalomban, illetve a vezetői önértékelés e tényezők közül mely területeken mutat kapcsolatot?

A vizsgálati személyek

A Linamar Hungary Zrt. gyártósori csoportvezetői munkakör munkavállalói a vizsgálati személyek, akik egy pilot fejlesztési program keretében vettek részt a felmérésben. A Linamar Hungary Zrt. autóipari gépal-

katrészeket gyártó multinacionális vállalat, magyarországi leányvállalata orosházi és békéscsabai telephellyel működik. A felmérésben 42 fő vett részt, átlagos életkoruk 35 év, szórás 8,1. 37 férfi és 5 nő, a vállalat profiljából adódóan inkább a férfi munkavállalók a dominánsak. A gyártósori csoportvezető olyan személy, aki a gazdálkodó szervezetnél a termelési munka ellenőrzését és közvetlen irányítását végzi, általában ebben a munkakörben a vezetők maguk a termelést végzők közül kerülnek ki, ezért sokszor nem rendelkeznek a kellő vezetői készséggel, így fejlesztésük igen indokolt.

Vizsgálati módszer

Bar-On-féle EQ-teszt

Bar-On (1997) elgondolása alapján az érzelmi intelligencia 5 fő komponensre bontható. Egy intraperszonális skálára, egy interperszonális skálára, adaptációs skálára, stresszkezelés-skálára és általános hangulati skálára. Ezen belül pedig további 15 faktor található:

- *intrapersonális érzelmi intelligencia*: éntudatoság, önérvényesítés, önbecsülés, önmegvalósítás és függetlenség,
- *interperszonális érzelmi intelligencia*: empátia, interperszonális kapcsolatok és társas felelősségtudat,
- *stresszkezelő érzelmi intelligencia*: stressz-tolerancia és impulzuskontroll,
- *alkalmazkodó érzelmi intelligencia*: realitásérzék, rugalmasság és problémamegoldás,
- *általános hangulati érzelmi intelligencia*: optimizmus és boldogság.

A kérdőívek felvétele kis csoportban zajlott. A válaszok átlagolás alapján saját értékeikhez képest faktoroként alacsony és magas kategóriába lettek sorolva. Az eredményekről az összes teszt felvétele után kaptak egyéni visszajelzést a vezetők.

Cattel 16 PF személyiségteszt

A Cattel 16 PF (Cattell – Eber – Tatsuoka, 1970) kidolgozását két évtizedes faktoranalitikus kutatómunka előzte meg. Felnőttváltozata mellett serdülő és gyermekváltozatát is létrehozták. A jelenben elsősorban kutatási és szűrési céllal alkalmazzák, bár a teszt körül a módszertani viták megfigyelhetők, azonban úgy tűnik, hogy jól használható. Elsősorban a munkapszichológia területén használatos, a laikusok számára is könnyen értelmezhető. A Cattel 16 PF vizsgált faktorai a következők:

1. tartózkodó-szívélyes,
2. konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású,
3. érzelmileg stabil-érzelmileg labilis,
4. domináns-alárendelődő,
5. komoly-eleven,
6. szabálykövető-szabályok alól kibúvó,

7. félénk-bátor,
8. számító-érzelmi beállítottságú,
9. bizalomteli-gyanakvó,
10. praktikus-fantáziadús,
11. egyenes-titkolózó,
12. magabiztos-aggódó,
13. hagyományoszerető-kísérletező,
14. csoportember-önálló,
15. hibatűrő-perfekcionista,
16. nyugodt-feszült.

A kérdőív felvétele kis csoportban zajlott. Az eredményekről az összes teszt felvételét követően kaptak egyéni visszajelzést a vezetők.

A 360°-os visszajelzés

A 360°-os visszajelzés esetén általában 6 értékelő csoport ad visszajelzést ugyanazon szempontok alapján a vezetőről. Értékeli önmaga, a vezetője, a beosztottja, az azonos szinten dolgozó munkatársa, és ha van rá lehetőség, egy külső értékelő is, például ez értékesítői pozíciók esetén lehet ez hasznos. A teszt felvétele a középvezetők tájékoztatását követően történt. A középvezetők maguk adták meg azoknak a felső vezetőknek, munkatársaknak és beosztottnak a neveit, akikről úgy gondolták, hogy ismerik annyira a munkájukat, hogy értékelni tudják őket. Ezek közül az értékelő jelöltek közül random került kiválasztásra 2 fő felső vezető, 2 fő azonos szinten dolgozó munkatárs és 2 fő beosztott, akik az értékelést elvégezték. A külső értékelő választására nem volt lehetőség, mert a csoportvezetők nem állnak ilyen partnerrel kapcsolatban. Jelen tanulmány szempontjából a 360°-os visszajelzés önértékelése az érdekes, de fontosnak tartottam bemutatni az értékelési rendszert is, melybe ágyazva található az önértékelés. A vizsgált vezetői kompetenciákat egy 1–4-ig terjedő skálán véleményezték az értékelők, 1=egyáltalán nem jellemző, 2=nem jellemző, 3=jellemző, 4=teljes mértékben jellemző. Az eredmények elemzésénél gyenge és jó kategóriába lettek csoportosítva a válaszok, a gyenge kategóriába kerültek az 1-es és a 2-es válaszok, a jó kategóriát alkották a 3-as és a 4-es értékek. Így a megfogalmazások értelmében, ha 1-es vagy 2-es választ adtak az értékelők, akkor a kompetenciaelem tudása nem vagy gyenge szinten jelentkezett csak, ha 3-as vagy 4-esre értékelték a jelöltek, akkor pedig jó vagy kiváló teljesítményt mutatott a kompetenciaelem. A kiválasztott, a munkakör szempontjából fontos kompetenciák a következők voltak: konfliktuskezelés, együttműködés, meggyőzés, problémamegoldás, döntésképeség, ellenőrzés, felelősségvállalás, szorgalom, precizitás és teljesítménymenedzsment. A kompetencia megfogalmazásokat az 1. táblázat foglalja össze, a 360°-os visszajelzés kérdőív

A 360°-os visszajelzésen vizsgált kompetenciák és fogalmak meghatározásai

<i>Döntésképeség:</i> Az egyén időben és a következményeket vállalva képes meghozni a reálisnak tekinthető döntést.
<i>Együtműködés:</i> Az egyén képes munkatársaival, beosztottjaival, a szervezet céljainak elérése érdekében hatékonyan, előremutatóan együtt dolgozni.
<i>Konfliktuskezelés:</i> Az egyén képes a problémás, konfliktusos helyzetek okait nyíltan, konstruktívan feltárni, és igyekszik megelőzni a konfliktusos helyzetek kialakulását. Ha mégis kialakul a konfliktus, nyertes-nyertes szituáció kialakítására törekszik. Közvetítő szerepet vállal mások konfliktusainak megoldásában.
<i>Meggyőzés:</i> A vezető a vállalat alapértékeinek megfelelően képes elérni, hogy az irányítása alatt álló csoportban dolgozók magukénak érezzék a vállalat jövőképét, és aktívan, felelősségteljesen tevékenykednek a célok elérése érdekében.
<i>Problémamegoldás:</i> Az egyén képes a problémát azonosítani, részletekre bontani, a részek közötti összefüggéseket, ok-okozati kapcsolatokat meghatározni, feltárni, a rendelkezésre álló megoldási lehetőségeket végiggondolni, számba venni, és közülük a cél elérését, azaz a probléma megoldását, a legjobban megvalósító változatot kiválasztani.
<i>Ellenőrzés:</i> Az egyén képes a felelősségi körébe tartozó folyamatokról, az irányítása alatt álló emberekről, olyan módon információt gyűjteni, amely lehetővé teszi azt, hogy a feladatokat, a folyamatokat kontroll alatt tartsa. Az ellenőrzés eredménye, a tények megállapítása, melyek alapján további intézkedéseket tehet.
<i>Felelősségvállalás:</i> Az egyén képes felelősségteljesen elvégezni a rábízott feladatokat, vállalja saját cselekedeteinek következményeit, és tudatában van az adott munka végeredményéhez való személyes hozzájárulás fontosságával. Feladatait következetesen látja el. A munka során rendelkezésre áll, mindig lehet rá számítani. Munkavégzésére az elvárható és sajátjának is vallott erkölcsi, etikai normáknak megfelelő viselkedés a jellemző.
<i>Szorgalom:</i> Az egyén munkaidejét teljes mértékben hatékonyan és eredményesen kihasználja munkavégzésre, aktív, keresi az új kihívásokat, vállalja a többletmunkával járó feladatokat is. Újító, csapatának munkáját úgy szervezi, hogy az a lehető leghatékonyabb legyen.
<i>Precizitás:</i> Az egyén törekszik a közel hibátlan, elvárásoknak megfelelő munkavégzésre. A folyamatok, szabályok alapos betartására. Betartja a határidőket, és van érzéke a részletekhez, képes az általa irányított csoportban is megteremteni ezeket az értékeket, igényes a saját munkavégzésére.
<i>Teljesítménymenedzsment:</i> Az egyén képes a rendelkezésre álló információk alapján, objektíven és az összehasonlítási kritériumoknak megfelelően értékelni az irányítása alatt álló dolgozókat, és erről a dolgozónak fejlesztő és motiváló visszajelzést adni. Képes a célok elérése érdekében a saját tapasztalatait, tudását felhasználva a rábízott munkavállalókat fejleszteni.

kompetenciáinak megbízhatósági vizsgálata egy előzetes tanulmány témája volt, de a kompetenciák minden esetben megfelelnek a megbízhatóság kritériumainak.

Statisztika

A Cattel 16 PF, a Bar-On-féle EQ-teszt és a 360°-os visszajelzés eredményeinek összehasonlítására egy szempontos ANOVA-t alkalmaztam, szignifikanciaszint $p < 0,05$. A tesztek és a 360°-os visszajelzés értékeléseinek összehasonlítására Khinégyszet próbát, Pearson-féle korrelációs módszert pedig a tesztek és a 360°-os visszajelzés értékelő csoportok eredményeinek vizsgálatára alkalmaztam.

Eredmények

Az életkori különbségek és a 360°-os visszajelzés vizsgálata kompetenciánként

Az átlagos életkor 36 év (szórás 8). A vezetői kompetenciákban és az életkorban nincs szignifikáns összefüggés ($F(1)=2,7, p > 0,05$). A kompetenciák külön elemzésénél, az együttműködés kompetencia esetén az

önmaguk szerint gyengén együttműködők az idősebb korosztály tagjai, az önmaguk szerint jól együttműködők a fiatalabb korosztály tagjai ($F(1)=6,7, p < 0,05$), az összefüggés szignifikáns. További kompetenciák esetén nincs szignifikáns különbség az életkor alapján (döntésképeség: $F(1)=0,36, p > 0,05$; konfliktuskezelés: $F(1)=1,8, p > 0,05$; meggyőzés: $F(1)=0,2, p > 0,05$; problémamegoldás: $F(1)=0,36, p > 0,05$; ellenőrzés: $F(1)=1,2, p > 0,05$; felelősségvállalás: $F(1)=1,7, p > 0,05$; precizitás: $F(1)=1,08, p > 0,05$; szorgalom: $F(1)=1,1, p > 0,05$; teljesítménymenedzsment: $F(1)=0,006, p > 0,05$).

Az EQ-teszt és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciánként

A két teszt közepes korrelációt mutat ($r=0,524, p < 0,05$), vagyis azt mondhatjuk, hogy a 360°-os visszajelzés-önértékelés eredményének kapcsolata van az érzelmi intelligencia szintjével. A döntésképeség kompetencia esetén a legtöbb önmaga szerint jó döntésképeséggel rendelkező vezető magas EQ-pontszámot ért el ($F(1)=3,4, p > 0,05$, tendenciaszintű kapcsolat). Együttműködés esetén szintén ez az eredmény született,

aki jól teljesít az önbevallása szerint az együttműködés területén, az magasabb EQ-pontszámot ért el, azonban az eredmény nem szignifikáns ($F(1)=0,06$, $p>0,05$). A konfliktuskezelés és az önértékelés szignifikáns kapcsolatot mutat, azok, akik jól kezelik a konfliktusokat önbevallásuk alapján, azoknak magas az érzelmiintelligencia-pontszáma ($F(1)=8,5$, $p<0,05$), és a további kompetenciák esetén is kimutatható ez a szignifikáns kapcsolat: meggyőzés ($F(1)=6,79$, $p<0,05$; problémamegoldás ($F(1)=9,8$, $p<0,05$; ellenőrzés ($F(1)=4,9$, $p<0,05$; felelősségvállalás ($F(1)=5,2$, $p<0,05$; precizitás ($F(1)=7$, $p<0,05$; szorgalom ($F(1)=8,8$, $p<0,05$; teljesítménymenedzsment ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 2. táblázat). Vagyis azok, akik magas EQ-pontszámot értek el, azok magasra értékelték önmagukat a kompetenciák esetén is.

EQ intraperszonális skála és a 360°-os visszajelzés önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

Teljesítménymenedzsment-kompetencia esetén, akik önmagukat magasra értékelték, vagyis önbevallásuk szerint a teljesítménymenedzsment-feladatot jól ellátják, azok magas EQ-pontszámot értek el az intraperszonális skálán ($F(1)=6,6$, $p<0,05$, 2. táblázat). A precizitás ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 2. táblázat), a szorgalom ($F(1)=16,1$, $p<0,01$, 2. táblázat), a konfliktuskezelés ($F(1)=5,4$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a problémamegoldás ($F(1)=8,7$, $p<0,05$, 2. táblázat) esetén azok, akik az EQ intraperszonális skálán magas pontszámot értek el, azok jellemzően magasra értékelték magukat, akik alacsony pontszámot értek el, azok gyengére értékelték önmagukat is. Meggyőzés kompetencia esetén, akik magasra értékelték önmagukat az EQ intraperszonális skálán is magas pontot értek el, azonban, akik alacsonyra értékelték önmagukat, azok is jellemzően magas pontszámot értek el az érzelmiintelligencia-teszt e skáláján ($F(1)=4,1$, $p<0,05$, 2. táblázat). A meggyőzés vezetői kompetencia esetén további vizsgálatokra van szükség az érzelmi intelligencia intraperszonális skálájával összefüggésben. A további kompetenciák esetén nincs szignifikáns kapcsolat a tesztek eredményei között (döntésképesség: ($F(1)=1,99$, $p>0,05$; együttműködés: ($F(1)=0,5$, $p>0,05$; ellenőrzés: ($F(1)=2,4$, $p>0,05$; felelősségvállalás: ($F(1)=2,3$, $p>0,05$).

EQ interperszonális skála és a 360°-os visszajelzés önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A döntésképesség ($F(1)=4,9$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a felelősségvállalás ($F(1)=6,3$, $p<0,05$, 2. táblázat) kompetencia esetén szignifikáns az összefüggés az érzelmiintelligencia-teszt interperszonális skálája és a 360°-os visszajelzés önértékelése között. Azok, akik magas pontszámot értek el ezen a skálán, azok jellemzően

magasra értékelték önmagukat a vezetői kompetenciák esetén. A konfliktuskezelés ($F(1)=3,4$, $p<0,05$) és a teljesítménymenedzsment ($F(1)=3,7$, $p<0,05$) kompetencia esetén pedig tendenciaszerű az összefüggés, azok, akik alacsony EQ-pontszámot értek el, alacsonyra értékelték önmagukat is ezekben a kompetenciákban. A további, vizsgált vezetői kompetenciák esetén szignifikáns összefüggés nem mutatható ki (együttműködés: ($F(1)=2,5$, $p>0,05$; meggyőzés: ($F(1)=0,8$, $p>0,05$; problémamegoldás: ($F(1)=1,2$, $p>0,05$; ellenőrzés: ($F(1)=2,1$, $p>0,05$; precizitás: ($F(1)=1,2$, $p>0,05$; szorgalom: ($F(1)=0,1$, $p>0,05$).

EQ adaptációs skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A teljesítménymenedzsment ($F(1)=7,29$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a problémamegoldás ($F(1)=4,4$, $p<0,05$, 2. táblázat) kompetencia esetén szignifikáns a kapcsolat az adaptációs skála eredményeivel. Tendenciaszerű az összefüggés a döntésképesség ($F(1)=3,6$, $p>0,05$), a meggyőzés ($F(1)=3,7$, $p>0,05$) és a felelősségvállalás ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) esetén. Jellemzően az eddig említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat a kérdések alapján, magas pontszámot értek el az adaptációs skálán is. A további kompetenciák esetén nincs szignifikáns összefüggés a skálával (együttműködés: ($F(1)=0,79$, $p>0,05$; konfliktuskezelés: ($F(1)=1,8$, $p>0,05$; ellenőrzés: ($F(1)=2$, $p>0,05$; precizitás: ($F(1)=2,3$, $p>0,05$; szorgalom: ($F(1)=2,2$, $p>0,05$).

Az EQ stresszkezelés-skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A teljesítménymenedzsment esetén szignifikáns az összefüggés a 360°-os visszajelzés önértékelésének eredményével ($F(1)=9,5$, $p<0,05$, 2. táblázat). Azonban az eredmények megoszlanak, azok, akik magas pontszámot értek el, magasra értékelték magukat, viszont majdnem ugyanennyien alacsonyra értékelték magukat a jól teljesítők között, ami egy érdekes összefüggés, és további kérdéseket vethet fel. A meggyőzés ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) és az ellenőrzés ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) kompetencia esetén tendenciaszerű összefüggés mutatható ki. Jellemzően az említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat, magas pontszámot értek el a stresszkezelés-skálán is. Nincs szignifikáns összefüggés a további kompetenciák esetén (döntésképesség: ($F(1)=1,39$, $p>0,05$; együttműködés: ($F(1)=0,7$, $p>0,05$; konfliktuskezelés: ($F(1)=0,88$, $p>0,05$; problémamegoldás: ($F(1)=2$, $p>0,05$; felelősségvállalás: ($F(1)=1,7$, $p>0,05$; precizitás: ($F(1)=0,23$, $p>0,05$; szorgalom: ($F(1)=0,84$, $p>0,05$).

Az EQ általános hangulati skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés-kapcsolata kompetenciáinként

A konfliktuskezelés (F(1)=4,6, p<0,05, 2. táblázat), a problémamegoldás (F(1)=8,7, p<0,05, 2. táblázat) és a teljesítménymenedzsment (F(1)=5,4, p<0,05, 2. táblázat) kompetenciák és a hangulati skála között is szignifikáns az összefüggés a 360°-os visszajelzés eredményeivel. Az említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat a kérdések alapján, magas pontszámot értek el az általános hangulati skálán is. Tendenciaszintű az összefüggés a precizitás (F(1)=3, p>0,05) és az általános hangulati skálával. Nincs szignifikáns kapcsolat a további kompetenciák esetén (döntésképeség: F(1)=1,1, p>0,05; együttműködés: F(1)=0,7, p>0,05; meggyőzés: F(1)=1,4, p>0,05; ellenőrzés: (F(1)=2,4, p>0,05; felelősségvállalás: F(1)=2,7, p>0,05; szorgalom: F(1)=2,1, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-önértékelés és a Cattel 16 PF teszt kapcsolata

A Cattel 16 PF személyiségteszt tendenciaszintű gyenge korrelációt mutat a vezetői kompetenciákkal (összes kompetencia esetén, r=0,312, p>0,05). Három faktorról van szignifikáns kapcsolata a 360°-os visszajelzés önértékelés összpontszámának: a komoly-eleven faktorról (F(1)=5,8, p<0,05, 3. táblázat); a félénk-bátor faktorról (F(1)=4,7, p<0,05, 3. táblázat) és a hagyományoszerető-kísérletező faktorról (F(1)=6,6, p<0,05, 3. táblázat). A komoly-eleven és a félénk-bátor faktor esetén, ha valaki magasra értékeli önmagát a kompetenciák esetén, arra jellemző az elevenség és a bátorság, aki viszont alacsonyra értékeli önmagát, az komoly és félénk. A hagyományoszerető-kísérletező faktor esetén megoszlanak a válaszok, azok, akik alacsonyra értékeli magukat, azok inkább hagyományoszeretők. Ha valaki kísérletező, az esetben nem figyelhető meg, hogy magas lenne az önértékelése is, mert a válaszok megoszlanak, az alacsony és a magas értékelés között. A többi faktor esetén nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a 360°-os visszajelzés eredményeivel (tartózkodó-szívélyes (F(1)=1,8, p>0,05; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,22, p>0,05; túlérzékeny-érzelmileg stabil: F(1)=0,42, p>0,05; önálvető-uralkodó: F(1)=0,16, p>0,05; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: F(1)=0,74, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=1,18, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,43, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=1,5, p>0,05; egyenes-titkolózó: F(1)=0,18, p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=2,5, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,15, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,39, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,39, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-döntésképeség és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

A döntésképeség kompetencia önértékelése esetén a szabálykövető – szabályok alól kibúvó – faktor eredményével mutat a teszt tendenciaszintű összefüggést (F(1)=2,9, p>0,05). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: F(1)=0,27, p>0,05; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,97, p>0,05; érzelmileg stabil-érzelmileg labilis: F(1)=0,002, p>0,05; domináns-alárendelődő: F(1)=0,119, p>0,05; komoly-eleven: F(1)=0,174, p>0,05; félénk-bátor: F(1)=1,007, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=2,1, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,009, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=0,84, p>0,05; egyenes-titkolózó: F(1)=0,63 p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=0,004, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,05, p>0,05; csoportember-önálló: F(1)=0,01, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,74, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,53, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-együttműködés és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Együttműködés kompetencia önértékelés esetén a félénk-bátor faktor esetén (F(1)=2,98, p>0,05) és a tartózkodó-szívélyes faktor esetén (F(1)=3,1, p>0,05) tendenciaszintű az összefüggés az eredmények alapján. A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,86, p>0,05; érzelmileg stabil-érzelmileg labilis: F(1)=2,63, p>0,05; domináns-alárendelődő: F(1)=1,52, p>0,05; komoly-eleven: F(1)=0,204, p>0,05; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: F(1)=1,08, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=0,08, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,05, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=0,30, p>0,05; egyenes-titkolózó: F(1)=0,59, p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=0,41, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,65, p>0,05; csoportember-önálló: F(1)=0,07, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,70, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,04, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-konfliktuskezelés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Konfliktuskezelés kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a félénk-bátor faktor esetén (F(1)4,3, p<0,05, 3. táblázat), a bizalomteli-gyanakvó faktor esetén (F(1)=4,9, p<0,05, 3. táblázat) és a nyugodt-feszült faktor esetén (F(1)=5,3, p<0,05, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat a konfliktuskezelés esetén, jellemzően bátrak, azok, akik pedig alacsonyra, jellemzően félénkek. Azonban azok a személyek, akik alacsonyra értékelték önmagukat a

konfliktuskezelés területén, azok gyanakvóak, akik pedig magasra, azok bizalommal telik, illetve akik alacsonyra értékelték magukat, azok feszültek, akik pedig magasra, azok a személyek nyugodtak. Tendenciaszintű a kapcsolat az érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás faktor esetén ($F(1)=4,06$, $p>0,05$) és a hagyományszerető-kísérletező ($F(1)=2,8$, $p<0,05$) faktor esetén is. A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,43$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,01$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=3,26$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=1,4$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=1,08$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=2,4$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,02$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,73$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=1,70$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,39$, $p>0,05$; hibatűró-perfekcionista: $F(1)=0,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-meggyőzés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Meggyőzés kompetencia önértékelése esetén egy faktor esetén sincs szignifikáns kapcsolat a Cattel 16 PF faktorokkal (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,20$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,260$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás $F(1)=1,1$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=1,08$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,28$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=2,33$, $p>0,05$; félénk-bátor $F(1)=0,22$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=1,56$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó ($F(1)=2,09$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=1,15$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,61$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,87$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=2,50$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=1,20$, $p>0,05$; hibatűró-perfekcionista: $F(1)=0,42$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=1,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-problémamegoldás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Problémamegoldás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat az egyenes-titkoló faktoral ($F(1)=4,08$, $p<0,05$, 3. táblázat). Az eredmények azonban megoszlának, a vezetők jellemzően magas pontszámot értek el a Cattel 16 PF teszt e faktorán, vagyis inkább titkolóak, az önértékelés a problémamegoldás területén pedig jellemzően alacsonyra értékelték önmagukat. Tendenciaszintű az összefüggés a számító-érzelmi beállítottság faktor esetén ($F(1)=2,98$, $p>0,05$) és a hagyományszerető-kísérletező ($F(1)=2,86$, $p>0,05$) faktor esetén. A többi faktorban nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,22$, $p>0,05$; konk-

rét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,13$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás $F(1)=0,12$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=2,5$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=1,38$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=0,03$, $p>0,05$; félénk-bátor: ($F(1)=2,31$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,16$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,21$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,12$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,36$, $p>0,05$; hibatűró-perfekcionista: $F(1)=1,88$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=0,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-ellenőrzés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Ellenőrzés kompetencia önértékelés esetén egy faktoral sincs szignifikáns kapcsolat a Cattel 16 PF tesztnek (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,26$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,509$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=0,289$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=0,018$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,66$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=0,306$, $p>0,05$; félénk-bátor ($F(1)=0,14$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=0,047$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,11$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,40$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,25$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=1,06$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=3,65$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,67$, $p>0,05$; hibatűró-perfekcionista: $F(1)=0,17$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=2,16$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-felelősségvállalás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Felelősségvállalás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a félénk-bátor faktor esetén ($F(1)=4,7$, $p<0,05$, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat felelősségvállalás területén inkább bátrak, akik pedig alacsonyra, azok félénkek. Tendenciaszintű az összefüggés a hagyományszerető-kísérletező faktor esetén ($F(1)=3,2$, $p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,38$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,93$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,13$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=0,40$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,53$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=0,14$, $p>0,05$; félénk-bátor: ($F(1)=0,83$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=1,21$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=2,77$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,83$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,90$, $p>0,05$; hibatűró-perfekcionista: $F(1)=0,008$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=2,4$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés precizitás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Precizitás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a komoly-eleven faktorról ($F(1)=5,4, p<0,05$) és a magabiztos-aggódó faktorról ($F(1)=4,5, p<0,05, 3. táblázat$). Ha valaki a precizitás területén önmagának alacsony pontszámot adott, akkor a Cattel 16 PF teszten is alacsony értéket ért el, vagyis aki önmaga szerint nem precíz, arra a komolyság jellemző, aki önmaga szerint pedig precíz, arra az elevenség jellemző. Ha valaki magabiztos, az magas pontszámot adott önmagának a precizitásra, illetve, ha valaki önmaga szerint nem precíz, arra jellemző, hogy aggódó. Tendenciaszintű a kapcsolat a félénk-bátor ($F(1)=3,3, p>0,05$) és a nyugodt-feszült faktor esetén ($F(1)=3,09, p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,84, p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,01, p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,28, p>0,05$; domináns-alárendelődő: $F(1)=1,13, p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=0,85, p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=0,18, p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=0,30, p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,15, p>0,05$; hagyományos- kísérletező: $F(1)=1,70, p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,01, p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,35, p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-szorgalom kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Szorgalom kompetencia önértékelés esetén tendenciaszintű az összefüggés a domináns alárendelődő faktorról ($F(1)=3,3, p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,44, p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,64, p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,63, p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=2,5, p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=1,06, p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú $F(1)=1,42, p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=0,82, p>0,05$; praktikus- fantáziadús: $F(1)=0,07, p>0,05$; egyenes-títkolózó: $F(1)=1,3, p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=2,7, p>0,05$; hagyományos- kísérletező: $F(1)=0,24, p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,14, p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=1,08, p>0,05$; a nyugodt-feszült: $F(1)=0,71, p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés- teljesítménymenedzsment kompetencia és a Cattel 16 PF faktor kapcsolata

Teljesítménymenedzsment-kompetencia önértékelés esetén szignifikáns az összefüggés a következő faktorokkal: tartózkodó-szívélyes ($F(1)=4,07, p<0,05$,

2. táblázat

A vezetői kompetenciák és a Bar-On EQ-teszt szignifikáns összefüggései

		Vezetői kompetencia									
		Döntésképes-ség	Együttmű-ködés	Konfliktus-kezelés	Meggyőzés	Probléma-megoldás	Ellenőrzés	Felelősség-vállalás	Precizitás	Szorgalom	Teljesítmény-menedzsment
EQ-teszt	EQ-teszt összes			magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas
	intrapersonális skála			magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas	magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas; alacsony-ala-csony	magas-magas; magas-magas
	interperszonális skála	magas-magas					magas-magas				
	adaptációs skála					magas-magas					magas-magas
	stresszkezelés skála										magas-magas; magas-ala-csony
	általános han-gulati skála			magas-magas			magas-magas				magas-magas
		EQ-teszt									

A vezetői kompetenciák és a Cattell 16 PF szignifikáns összefüggései

	Döntésképesség	Együttműködés	Konfliktuskezelés	Meggyőzés	Problémamegoldás	Ellenőrzés	Felelősségvállalás	Precizitás	Szorgalom	Teljesítmény-menedzsment
Cattell teszt	Cattell-teszt összes tartózkodó-szívélyes		magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas
	konkrét-absztrakt gondolkodású									
	érzelmileg stabil-labilis									
	domináns-alárendelődő									
	komoly-eleven							magas-magas; alacsony-alacsony		magas-magas
	szabálykövető-szabályok alól kibúvó									
	félénk-bátor			magas-magas; alacsony-alacsony				magas-magas; alacsony-alacsony		magas-magas
	számító-érzelmi beállítottságú									
	bizalomteli-gyanakvó			ellentétes magas-alacsony						
	praktikus-fantáziadús									
	egyenes-titkolózó					ellentétes magas-alacsony				
	magabiztos-aggódó									ellentétes magas-alacsony
	hagyományoszerető-ki-sértetező									
	csoportember-önálló									
	hibatűrő-perfekcionista									
	nyugodt-feszült			ellentétes magas-alacsony						

3. táblázat); komoly-eleven ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 3. táblázat); félénk-bátor ($F(1)=5,07$, $p<0,05$, 3. táblázat); magabiztos-aggódó ($F(1)=4,9$, $p<0,05$, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat a teljesítményértékelés során szívélyesek, elevenek, bátrak és magabiztosak. Tendenciaszintű az összefüggés a praktikus-fantáziadús faktor esetén ($F(1)=3,2$, $p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,54$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=0,27$, $p>0,05$; domináns-alárendelődő: $F(1)=1,79$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=2,42$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=1$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,52$, $p>0,05$; egyenesítőkolozó: $F(1)=0,59$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=1,72$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=1,34$, $p>0,05$; hibatűrő-perfekcionista: $F(1)=1,12$, $p>0,05$; a nyugodt-feszült: $F(1)=0,04$, $p>0,05$).

Következtetés

A vizsgált vezetői kompetenciák 360°-os visszajelzés önértékelése esetén életkor szerint nincs szignifikáns különbség. Carless és munkatársai (1998) is hasonló eredményre jutottak a 360°-os visszajelzés eredményei alapján, bár ők nemcsak az önértékelést vették figyelembe. A vezetői kompetenciák külön elemzésével megfigyelhető, hogy az együttműködés területén különböznek a csoportok. A fiatal korosztály szerint ők jól működnek együtt másokkal, míg az idősebb korosztály tagjai önbevallásuk szerint nem együttműködők.

Az is megfigyelhető, hogy az érzelmi intelligencia szintje összefüggésben van a vezetői kompetenciák önértékelésének szintjével. A konfliktuskezelés, a meggyőzési készség, a problémamegoldás, az ellenőrzés, a felelősségvállalás, a precizitás, a szorgalom és a teljesítménymenedzsment esetén, ha valaki önmaga szerint jó ezekben a vezetői kompetenciákban, akkor magas EQ-pontszámot ért el.

A jó konfliktuskezelő, jó meggyőzési készséggel rendelkező, jó problémamegoldó, precíz, szorgalmas vezetők éntudatosak, nagy az önbecsülésük, függetlenek, törekszenek az önmegvalósításra, és önérvényesítők is egyben, illetve, ha nem tartják önmagukat annak, akkor ezek az érzelmi-intelligencia komponensek nem jellemzők rájuk. A teljesítménymenedzsment-feladatokat kiválóan végző vezetők pedig ezen a skálán is magas pontszámot értek el, azonban azt nem mondhatjuk el, hogy a teljesítménymenedzsmentet gyengén végzőknek például alacsony lenne az önbecsülésük vagy az önérvényesítésük. Megfigyelhető az is, hogy a magas döntésképeséggel rendelkező és felelőség-

teljes vezetők empatikusak, jellemző rájuk az interpersonális kapcsolatok építése és a társas felelősségtudat. A problémamegoldásban kiváló vezetők könnyen alkalmazkodnak, rugalmasak, a realitásérzékük erős. Ennél a két skálánál a vezetői kompetenciák és az EQ-skálák hasonló területeket mérnek. Az összefüggés innen is eredhet a felelősségvállalás kompetencia-társas felelősségvállalás esetén, vagy a problémamegoldás kompetencia és az adaptációs skála problémamegoldás komponens esetén. Ez az eredmény azt is alátámaszthatja, hogy a vezetői kompetenciák mérése megfelelően történt a standard eszközhöz való viszonyítás alapján. A teljesítménymenedzsment-feladatokat kiválóan ellátók jól tűrik a stresszhatásokat, stressztolerancia és impulzuskontroll jellemző rájuk. A gyengén teljesítménymenedzselők pedig szintén magas stressztűréssel rendelkeznek. Ebből a szempontból a csoportok között nincs különbség, vagyis a stresszkezelés nem befolyásolja valószínűleg ennek a feladatnak az ellátását. A konfliktusokat jól kezelőkre, a problémamegoldókra, a teljesítménymenedzsmentet jól végzőkre az is jellemző, hogy optimista és boldog személyek.

A Cattel 16 PF teszt eredménye alapján láthatjuk, hogy aki magas pontszámot ért el, az önbevallása szerint jó konfliktuskezelő, meggyőző, jó problémamegoldó, jól ellenőrző, felelősségteljes, precíz, szorgalmas, és a teljesítménymenedzsment-feladatokat megfelelően ellátó vezető. A teljesítménymenedzsmentet jól végző vezetők jellemzően szívélyesek, elevenek, bátrak és magabiztosak. A precíz vezetőkre jellemző az elevenség és a magabiztosság. A nem precíz vezetőkre pedig a komolyság. A felelősségteljes vezetők bátrak, a felelősségvállalás hiányában pedig a félénkség jellemzi a vezetőket. A rossz problémamegoldó vezetők titkolózók. A jó konfliktuskezelő vezetők bátrak, nyugodtak és bizalommal teliek, a gyenge konfliktuskezelő vezetők pedig gyanakvók és feszültek.

Ezek az eredmények segíthetnek a vezető fejlesztésében. A vezetői kompetenciák fejlesztése segítheti az érzelmi intelligencia fejlődését és fordítva, az érzelmi intelligencia megfelelő komponenseinek fejlesztése a vezetői kompetenciák bizonyos fejlődését eredményezheti. Bizonyos személyiségtényezők megfelelő fejlesztése egyes vezetői kompetenciák fejlődését is eredményezheti. Az eredmények ugyan egy pilot programból származnak, így a minta elemszáma ilyen szintű következtetésekre nem adhat okot teljes mértékben, de a további vizsgálatok kiterjesztésével ez a kérdés is megválaszolhatóvá válhat, és a vezetői kompetenciák fejlesztésének eszköztára is növekedhet ezen elképzelés alapján.

Lábjegyzet

Köszönetnyilvánítás:

„A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergenciaprogram című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”

Köszönöm a Linamar Hungary Zrt.-nek, a Humánpolitikai osztálynak és Parászka Tibor humánpolitikai igazgatónak, hogy biztosították az adatfelvételt és segítették munkámat.

Felhasznált irodalom

- Atkins, P.W.B. – Wood, R.E. (2002): Self-versus other's ratings as predictors of assessment center rating: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55.: p. 871–904.
- Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bar-On, R. (1997): Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi Health Systems
- Bar-On, R. (2004): The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Rationale, description and summary of psychometric properties. in: Glenn Geher (ed.): *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge: Nova Science Publishers: p. 111–142.
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager-Modell for Effective Performance. Chichester: John Wiley and Sons
- Brown, R.B. (1994): Reframing the competency debate. *Management Learning*: p. 289–300.
- Carless, S. – Mann, L. – Wearing, A. J. (1998): Leadership, managerial performance and 360-degree feedback. *Journal of Applied Psychology*, 82(2.): p. 281–292.
- Cattell, R.B. – Eber, H.W. – Tatsuoka, M.M. (1970): *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing
- Chong, C. – Ho, Y. – Tan, H. – Ng, K. (2001): A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies. in: <http://www.esc.edu/MDF> (Vol.3, No.1.2000).
- Eraut, M. (1994): *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press
- Freudenberg, R. (2004): Competency modeling. in: <http://111.ipmaac.org/ptcss/PTC%20Competency%20Modeling%20Presentation.ppt>.
- Goleman, D. (1998): What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 11–12.: p. 93–104.
- Hegyí H. (2012): Személy(iség) a kompetenciák mögött. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Alkalmazott pszichológia Program
- Jakó M. (2003): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban. <http://www.Easylearning.hu/magyar/easyherald/2003maj/jakocikk1.html> Letöltés dátuma: 2013. 02.13.
- Klemp, G.O. – McClelland, D.C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Kővári Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Felsőfokú személyügyi szaktanfolyam jegyzék. Budapest: Országos Munkaügyi Központ
- Legge, D. – Barber, J.P. (1982): *Információ és készség*. Budapest: Gondolat Kiadó
- London, M. – Smither, J.W. (1995): Can multi-score feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance related outcomes? *Personnel Psychology*, 48.: p. 803–839.
- Martin, G. – Staines, H. (1994): Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13:7: p. 23–24.
- Mayer, J.D. – Salovey, P. – Caruso, D.R. (2000): Competing models of emotional intelligence. in: R. J. Stenberg (Ed.): *Handbook of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press: p. 396–420.
- McClelland, D.C. – Boyatzis, R.E. (1980): Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement. *The Personnel and Guidance Journal*, Jan.: p. 368–372.
- Meier, H. (2001): Integrierte Führungskraftentwicklung. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung and Industrial Engineering*. Vol. 50, No.1.: p. 33–35.
- Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben. *Humánpolitikai Szemle*. Vol. 7, No. 11.: p. 3.
- Neubauer, A.C. – Freudenthaler, H.H. (2005): Models of Emotional Intelligence. in: *Emotional Intelligence. An international handbook*. Eds.: Schulze, R., Roberts, R. D., Hogrefe and Huber Publishers
- Pató G.Sz.B. (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori (Ph.D) értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Spencer, L. – McClelland, D. – Spencer, S. (1990): *Competency Assessment Methods, History and State of the Arts*. Boston: Hay/McBer Research Paper
- Spencer, I.M.Jr. – Spencer S.M. (1993): *Competence at work*. New York: John Wiley Sons
- Sveiby, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzseltség tudás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Szászvári K. (2008): *Humán erőforrás gazdálkodás modul*. Munkaerő-piaci ügynök képzés. Modulfüzet. Pécs
- Szelestey J. (2012): *A kompetencia modell kidolgozásának módszertana*. Szakdolgozat
- Szögi Z. (1997): *Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél*. Szakdolgozat. Budapest.
- Takács I. (2010): *A halogatás jellemzői a felsőoktatásban*. Habilitációs dolgozat.
- Tóthné S.G. (szerk.) (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Woodruffe, C. (1993): What Is Meant by a Competency?, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 Is: 1: p. 29–36.

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> címeiken.

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

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es 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, szövegvegi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A 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. oldal

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken 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 kefelevonatot 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 közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

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

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



C O N T E N T S

FÜLÖP, Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI, Bettina Current strategic tendencies – A comparative analysis of domestic enterprises	2	theory and marketing – market orientation as a marketing resource.....	38
JÁSZBERÉNYI, Melinda – HOLCZMANN, Anita The impacts of high speed rail expansion on tourism	16	GÉRING, Zsuzsanna Profit and/or community role? – Corporate social responsibility from management’s view	53
KULCSÁR, Noémi The role of value creation in case of competitiveness of service suppliers.....	28	VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – KISS, János The role of procurement in innovation	67
KONTOR, Enikő Connections between resource-based		SÁNDOR, Tímea Management development effectively	73

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

FÜLÖP, Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI, Bettina

Current strategic tendencies – A comparative analysis of domestic enterprises

This study deals with current strategic challenges in connection with reshaping the fundamental conditions of corporate operation. This study is based on an experimental research project of domestic enterprises and to what extent Hungarian large enterprises are prepared for the current strategic challenges. The study examines how strategic directions and possible responses have changed in the course of the past five years in the following related areas: economic globalization, corporate sustainability, IT applications, workforce diversity and ethical responsibilities. The conclusions of the empirical survey serve as a reliable basis for the strategy development of businesses.

JÁSZBERÉNYI, Melinda – HOLCZMANN, Anita

The impacts of high speed rail expansion on tourism

The example of the Madrid-Barcelona route clearly demonstrates that high-speed rail services may indeed be detrimental to airlines, especially on short and medium-haul routes with significant traffic volume. Typically, such services do not generate high demand but rather they provide an alternative. The focus is on quality, thus rail can be competitive primarily among business travellers. While railways seek to provide the same quality as airlines do, the latter is thriving to compete by improving flexibility. Now both options offer a better-than-ever service for the European traveller

KULCSÁR, Noémi

The role of value creation in case of competitiveness of service suppliers

The popular term of consumer value gained theoretical support in the theoretical approaches of the area of competitiveness at micro level. It constitutes a particularly important aspect of service suppliers' success. Many consumer value researches point out that nowa-

days the value can be demonstrated in consumer experiences. In this article the author's aim is to describe the theoretical connections among consumer value, experience, and the competitiveness of the service suppliers.

KONTOR, Enikő

Connections between resource-based theory and marketing – market orientation as a marketing resource

This study deals with issues of resource-based marketing and market orientation, which is considered a complex marketing resource. It aims to synthesize the different research results with an overview of the relevant literature, and thus set up a kind of diagnosis of the current condition of a number of researched issue. The concept of a resource-based approach is applied by marketing representatives to explain the contribution of marketing to the company's performance or to justify the creation of a sustainable competitive advantage. One of the main issues raised in the reviewed literature and the study is that market orientation as a resource can create a competitive advantage. According to the literature, market orientation fulfils the "resource" criteria of the resource-based theory, but it is still not clear how it serves the creation of competitive advantage.

GÉRING, Zsuzsanna

Profit and/or community role? – Corporate social responsibility from management's view

The concept and management tools of Corporate Social Responsibility (CSR – Corporate Social Responsibility) are not unknown in the domestic economy; awards, conferences, surveys are all connected to them year after year. At first the author briefly analyzes the main aspects of theoretical approaches that highlight managers' role in corporate social responsibility, and then she briefly presents some dominant ideas concerning the content of CSR, which form the basis of the research questions. This is followed by a presentation of the research results and conclusions, including some additional research opportunities.

VEZETÉSTUDOMÁNY

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – KISS, János

The role of procurement in innovation

The innovation literature has always attached much importance to the outward sources of innovation and the purchasing literature has started to stress recently that the purchasing organisations have to contribute more to the innovation. Our study analyses the role of the purchasing function based on literature results. It summarises the results in a model, which is further developed with the help of 5 interviews.

SÁNDOR, Tímea

Management development effectively

The aim of the research is to map the correlations between the personality properties and the emotional intelligence based on the results of 360-degree feedback. The survey was went on a multinational company environment of a machine component part factory (N=42), called Line mar Hungary Ltd. The company's

activity is set in car industry and the main scope is the production of spare parts. The firm's subsidiaries can be found in Oroshaza and Bekescsaba. Based on the results of the survey we may see that the emotional intelligence shows interrelation to the self-assessment of leadership competency level. According to self-assessment if someone possess higher level of competencies such as conflict management, persuasive skills, problem solving, controlling, sense of liability, precision, diligence and performance management, may reach a higher EQ point ratio. Those leaders who reached higher points on the Cattell 16 PF test consider themselves as diligent, precise leaders who possess good conflict resolution skills, persuasive skills, problem solving skills, can handle the controlling of tasks and higher liability, and also able to fit the requirements of performance management tasks. By improving the leadership competencies the emotional intelligence can be also increased and reverse. The development of the proper components of emotional intelligence and personal properties may result in the improvement of certain leadership skills.

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2015-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!