

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  
Gálík 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: Csillag Sára  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:  
Roboz Ágnes  
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](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF., SZEPT.-OKT.

2015. 9-10. szám

## CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **LUKÁCS Rita**  
A vállalati társadalmi felelősségvállalás  
kommunikációjának elvei és eszköztudománya a marketingben 2
- **BORGULYA Ágnes – KONCZOSNÉ  
SZOMBATHELYI Márta – SZONDI György**  
Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő  
belső kommunikációjának menedzsmentje 12
- **JÓZSA László – BRÁNYI Árpád**  
A társadalmi tőke egyes elemeinek hatása  
együttműködő dunántúli borászati vállalatok árpolitikájára 25
- **LENTNER Csaba –  
– SZEGEDI Krisztina – TATAY Tíbor**  
A központi bankok társadalmi felelőssége 35
- **KELEMEN Zita – NAGY Péter – KEMÉNY Ildikó**  
A vásárlási élmények fenomenológiai vizsgálata  
felhőtték és serdülők körében – a Glamour napok esete 48
- **TERNAI Katalin – BORBÁSNÉ SZABÓ Ildikó**  
eBEST platform a KKV-klaszterek  
operatív és együttműködési folyamatainak támogatására 57
- **Könyvajánló**  
Török László: A vezetés öröm-e? Vezetésen innen és túl 67

## 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

LUKÁCS Rita

# A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK ELVEI ÉS ESZKÖZRENDSZERE A MARKETINGBEN

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása egyre jobban érdekli az érintetteket, akik a vállalat CSR-teljesítményével kapcsolatos információk megszerzése mellett nagyobb rálátást akarnak nyerni a vállalat tevékenységére és terveire, ráadásul részt is akarnak venni ezek kialakításában. A fokozódó elvárások paradigmaváltást igényelnek a vállalatok kommunikációs tevékenységében is, az egyirányú helyett kétirányú, illetve hálózati alapú kommunikációs stratégiákat, valamint új és újragondolt kommunikációs eszközöket. A cikk bemutatja a témával kapcsolatos főbb elveket és elméleteket, illetve a CSR-kommunikáció eszköztárát és az érintettek bevonása révén elérhető előnyöket.

**Kulcsszavak:** vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR), érintettek, érintetti bevonás, hálózati kommunikáció, vállalati kommunikáció

A globalizációnak és az információs társadalom kiépülésének köszönhetően egyre kevésbé bízhatnak abban a vállalatok, hogy környezeti, gazdasági vagy társadalmi tevékenységükkel kapcsolatos hiányosságai, esetleg botrányai nem jutnak el érintettjeik széles köréhez. Ha az érintettek nem kapnak érdemi választ aggályaikra, egyre növekvő elvárásaik könnyen eredményezhetnek sztrájkot vagy fogyasztói bojkottot. A környezeti, tágabb értelemben vett gazdasági, illetve társadalmi és etikai szempontok előtérbe kerülése sokféle kihívás elé állítja az egyes vállalati részterületeket – az érintettek elvárásainak való megfelelés érdekében minden vállalati részfunkciónak meg kell találnia a saját szerepét és felelősségét.

Ebben a cikkben azt fogom bemutatni, hogy milyen eszközrendszerrel tud alkalmazni a marketing a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjára. A marketing és a kommunikáció jelentősége egyáltalán nem elhanyagolható a CSR terén, hiszen különböző eszközökön keresztül a vállalati hierarchiában jellemzően ennek a területnek a feladata a vállalat társadalmi felelősségvállalásának közvetítése az

érintettek felé, az érintetti visszajelzések összegyűjtése és rendszerezése a különböző vállalati funkciók felelősei számára.

## A CSR-kommunikáció kérdésköre

Az egyik első kérdés, ami felmerülhet az az, hogy egyáltalán lehet-e, kell-e kommunikálni a CSR-ről. Az, hogy egy vállalat kommunikál társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban, számtalan potenciális előnnyel kecsegtet – ilyen lehet például az érintettek bizalmának elnyerése, amelynek a fogyasztók, a befektetők és a munkavállalók esetében közvetlenül számszerűsíthető a haszna.

Kockázatot jelenthet viszont, hogy ezzel a lépésével a vállalat egyúttal céltáblát is fog jelenteni egyes érintettek számára, akik ellentmondásokat, hiányosságokat tárhatnak fel a szervezet működésével kapcsolatban. Továbbá számottevő a bizalmatlanság és a szkepticizmus veszélye is az érintettek részéről, akik megkérdőjelezhetik a vállalat CSR-tevékenységének hitelességét (Dawkins, 2004).

A téma aktualitását mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az EBSCO adatbázisában a „Corporate Social Responsibility” és a „Communication” keresőszó-kombináció 370 ezer találatot eredményezett, ezek közül közel 248 ezret az elmúlt tíz évben publikáltak, 154 ezret pedig 2010–2015 között.<sup>1</sup> A publikációk közül sok, egy-egy ország, régió vagy pedig egy-egy iparág CSR-kommunikációs tevékenységét elemzi, a kommunikációs trendeknek megfelelően egyre több kutatás vizsgálja a vállalatok on-line jelenlétét a CSR témakörében.

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy az elmúlt évekre jellemző kedvezőtlen gazdasági környezet nem szorította-e háttérbe a CSR-kommunikáció témáját. Bár a fogyasztók vásárlási magatartása a korábinál kiszámíthatatlanabbá vált, és visszaesett az etikus, illetve környezetbarát fogyasztás növekedési üteme, a vállalatok marketingbűdzsége pedig sok esetben csökkent, a kutatási adatok azt mutatják, hogy a fogyasztói bizalom gyengülése idején a vállalatok hirdetéseik jellemzően több CSR-üzenetet hordoztak. Ezeket sokszor integrálták más, hagyományosabb termékattribútumokat (minőség, megbízhatóság) megjelenítő hirdetésekké. A közel 4000 hirdetés tartalmát elemző kutatás során azt is megállapították, hogy a vállalat jó cselekedeteinek bemutatásáról gyakran átkerült a hangsúly a fogyasztók érzékenyítésére (Green – Pelozo, 2015).

Tóth Gergely Hollidayre és szerzőtársaira hivatkozva három kommunikációs megközelítést különböztetett meg, amelyhez negyedikként a sajátját illesztette hozzá (Tóth, 2007: p. 82. hivatkozik: Holliday et al., 2002):

1. „talk the talk”, azaz a vállalat csupán beszél, de nem csinál semmit,
2. „walk the talk”, azaz a vállalat cselekszik és beszél is erről,
3. „talk the walk”, azaz a vállalat előbb tesz valamit, utána pedig beszél erről, hogy növelje a cég értékét,
4. „just walk” vagy „only walk, others will talk” – ez Tóth Gergely megközelítése, amellyel arra utal, hogy egy vállalat csak tegye csendben a dolgát, és másoknak köszönhetően majd híre megy, ami így hitelesebb is.

A CSR-kommunikáció szempontjából a második és a harmadik út tűnik járhatónak – hiszen az első esetben hiányzik a hitelességet biztosító cselekvés a kommunikáció mögül, a negyedik lehetőség alkalmazásakor pedig a vállalat érintettjei nem szereznek tudomást a cég CSR-tevékenységéről, dilemmáiról. CSR-tanácsadóként több hazai és nemzetközi kutatásban vettem részt az elmúlt tíz év során, amelyek általános tanulsága, hogy az érintettek sok esetben egyáltalán

nem, vagy nem eléggé ismerik a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, emiatt jelentős lehet az eltérés az érintetti elvárások és a vállalat (észlelt) CSR-teljesítménye között. Ráadásul így az érintetteknek nincs lehetőségük arra sem, hogy visszajelzést adjanak, esetleg részvételükkel támogassák a kitűzött környezeti, gazdasági vagy társadalmi célok elérését. Ez megnehezíti a bizalmuk megszerzését, a tényeken és ismereteken alapuló párbeszédet és a jó gyakorlatok megismerését is. A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációja számos célt szolgál, ezek közül az egyik a vállalati reputáció fejlesztése – ezt hiba lenne álszerűen eltitkolni és nem bevallani.

Hosszú távon a tét – az érintettek bizalmán keresztül – a vállalat versenyképessége és végső soron fennmaradása, amit ad-hoc kampányokkal, stratégiai megközelítés nélkül csak ideiglenesen lehet befolyásolni, ugyanis a vállalatok tevékenységét figyelemmel kísérő „watchdog” civil szervezetek, valamint a média nagyon hamar leleplezi a visszaéléseket és hazugságokat. Természetesen felmerülhet a kérdés, hogy az érintettek tényleg kíváncsiak-e a cégek társadalmi felelősségvállalásáról szóló információkra?

A GfK Bulgaria, a GfK Hungária és a GfK Polonia kutatócégek, valamint korábbi munkahelyem, a Braun & Partners tanácsadó cég közös regionális kutatást szervezett 2008-ban, amelynek keretében Bulgáriában, Lengyelországban és Magyarországon reprezentatív lakossági felmérést végeztünk az érintetti információk igényekkel és elégedettséggel kapcsolatban. Mindhárom országban elégedetlenek voltak a válaszadók az országukban működő vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén tapasztalható teljesítményével, továbbá elégtelennek találták azt az információmennyiséget, amit a vállalatok erről elérhetővé tettek számukra (Lukács, 2009).

Az eredmények alapján levonható a következtetés, hogy a vállalatoknak az eddiginél hatékonyabban kellene alkalmazniuk a rendelkezésükre álló kommunikációs és marketingeszközöket annak érdekében, hogy megfelelő kapcsolatot tudjanak kiépíteni érintettekkel és biztosítani tudják számukra az elvárt információmennyiséget. A társadalmi felelősségvállalás az elvárások és az érintettek feltérképezésével kezdődik, illetve az érintettek bevonásával és a számukra biztosított visszacsatolással véget nem érő folyamattá válik, éppen ezért a CSR, és ennek kommunikációja nem választható szét egymástól, hiszen utóbbi szerves része az előbbinek. Azaz tulajdonképpen fel sem merül az a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ezzel kapcsolatos kommunikációra. Ezt támasztja alá Matolay Réka cikke is, amelyben a következőképpen foglalt állást a CSR-kommunikáció mellett:

## VEZETÉSTUDOMÁNY

„...Megtestesítették ugyanakkor a kommunikációnak a másik irányát is, és ez az, ahol a CSR és a kommunikáció valódi viszonya kezdődik. Nem csupán mondanódjuk volt, a közlés mellett (vagy éppen előtt) hallgatni, befogadni kellett, figyelni az érintettek elvárásaira. Mindez közvetlen előzménye annak, amit ma a stakeholderek bevonásának nevezünk. A CSR-nek az érintettekkel való kommunikáció inherens része.” (Matolay, 2010: p. 49.)

A cikk következő részében azt fogom bemutatni, hogy miben más az érintetti fókuszú kommunikáció a hagyományos kommunikációs feladatokhoz képest, miért jelent kihívást a vállalatok számára, illetve rendszerezni fogom a CSR-kommunikáció speciális eszköztárát is.

### A vállalati kommunikáció típusai

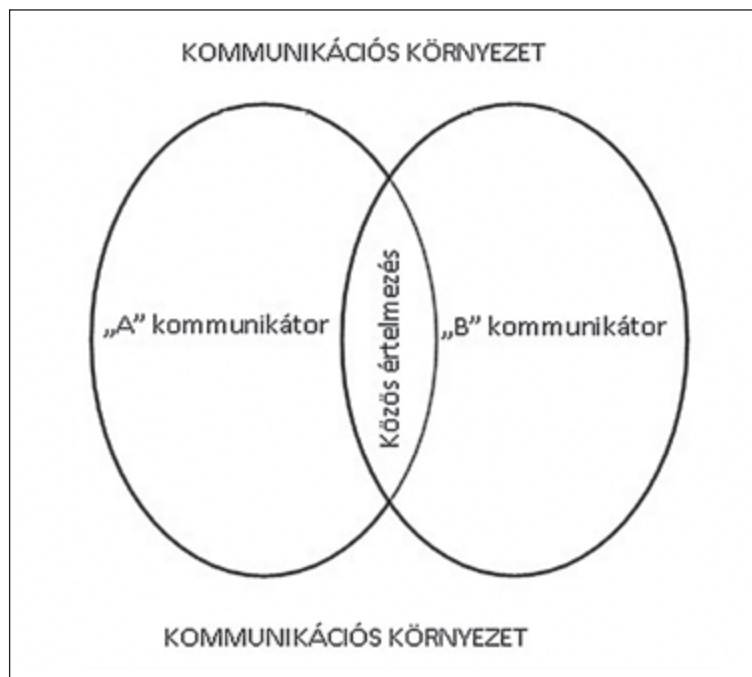
Kommunikációs szempontból nem csak azért igényel jelentős paradigmaváltást az érintetti megközelítés, mivel ez a kör jelentősen tágabb, mint a szervezeti szintű kommunikáció tipikus célcsoportjai, azaz: a fogyasztók/ügyfelek, a munkavállalók, a média, illetve a tőzsdén jegyzett cégek esetében a részvényesek. Megfordulhat ugyanis az azonosítás iránya: immáron nem csak a vállalat lehet a kezdeményező, amely valamilyen szegmentációt követően a célcsoport szempontjából legmegfelelőbb csatornákon keresztül meghatározott üzenetet közvetít.

Az érintetteknek joguk és lehetőségük van magukat a vállalat érintettjeként azonosítani és egyénként vagy összefogva fellépni saját érdekeik és értékeik érvényesítése, illetve azok vállalati működésben történő megjelenítése érdekében. Ráadásul azzal a jelenséggel is számolni kell, hogy a különböző érintettek kapcsolatban állnak egymással, egyeztetnek érdekeikről és a közös fellépésről. Jelentős mértékben bővült azon területek és témák köre is, amelyekkel kapcsolatban az érintetteknek információs igényük fogalmazódik meg.

### Egyirányú kommunikáció

A szervezeti kommunikáció hagyományos, egyirányú modelljének jellegzetességei közé tartozik, hogy a vállalat felülről lefelé igyekszik eljuttatni egy egységes vagy testre szabott üzenetet érintettjei számára, miközben az üzenet és a csatorna felett is kontrollal rendelkezik. Az egységes üzenet előnye a szervezeti

Közös értelmezés létrehozása a kétirányú kommunikáció során



Forrás: Crane – Livesey (2003: p. 49.) alapján saját szerkesztés

értékek konzisztens megjelenítésében rejlik, ugyanakkor a testre szabott üzenet kedvezőbb lehet azokban az esetekben, amelyekben több érintett egymással ellentétes érdekeivel szembesül a vállalat. Ezzel szemben az érintetti kommunikáció esetében az egyeztetéseken és a konszenzuson alapuló társadalmi folyamat áll az előtérben (Crane – Livesey, 2003).

### Kétirányú kommunikáció

Ugyanakkor korábban is volt példa a kétirányú kommunikációra, erre példa Grunig és Hunt 1984-es Public Relations modellje, amelyben különbséget tettek egy- és kétirányú, illetve a megértést befolyásoló és elősegítő szervezeti kommunikáció között (Morsing – Schultz, hivatkozik: Grunig – Hunt, 1984). Tipológiájukat Morsing és Schultz alkalmazta később a társadalmi felelősséggel kapcsolatos kommunikációra (Morsing – Schultz, 2006).

A kétirányú kommunikáció mindkét fél részéről nagyobb erőfeszítést és a meggyőzésre való nyitottságot igényel. A vállalat esetében például nem elégséges csupán nyitottnak lenni és meghallgatni az érintettek mondanivalóját, hanem azokra választ is kell adni. Két altípus különböztethető meg, az aszimmetrikus vagy monologikus párbeszéd, illetve a szimmetrikus vagy őszinte párbeszéd:

Az *aszimmetrikus/monologikus kétirányú kommunikáció* esetében a két fél nem folytat egymással érdemi párbeszédet, ugyanakkor lehetőségük van arra, hogy megosszák véleményüket egymással, például a vállalat álláspontját tükröző kiadványokban található, visszaküldhető kérdőívek segítségével. A vállalat elsődleges célja annak demonstrálása, hogy meghallgatja érintetteit, ezt viszont nem követik szervezeti változások, a vállalat inkább az érintettek véleményének megváltoztatására törekszik, azaz az egyirányú kommunikációhoz hasonlóan itt is a szervezet áll a középpontban és befolyásolja a történéseket.

felajánlották szakmai segítségüket a vállalat későbbi projektjeihez (Vodafone, 2007).

Az egy- és kétirányú CSR-kommunikációs stratégiák jellegzetességeit foglalja össze az *1. táblázat*. Már az információs és válaszstratégiák közötti eltéréseket vizsgálva is jól látszik, hogy csökken a vállalat dominanciája, a válaszstratégia esetében megnő az érintettek szerepe. Ez tovább fokozódik a bevonási stratégiában, amelynek kulcsszavai a bevonás, a részvétel, a kapcsolat és az együtt. A vállalati kontroll ilyen irányú feladása jelentős szemléletváltást igényel a szabályozott folyamatokhoz szokott szervezetek részéről.

1. táblázat

### CSR-kommunikációs stratégiák

	Információs stratégia	Válaszstratégia	Bevonási stratégia
<b>A kommunikáció iránya</b>	Egyirányú	Kétirányú, aszimmetrikus	Kétirányú, szimmetrikus
<b>Az érintettek célja</b>	Még több információt szerezni a vállalat CSR-tevékenységéről	Meggyőződni arról, hogy a vállalat felelősen cselekszik	Együtt dolgozni a vállalat CSR-tevékenységein
<b>Az érintettek szerepe</b>	Befolyásukkal támogatni vagy ellenkezni	A vállalat tevékenységére reagálni	Vállalati tevékenységekbe bevonódás, részvétel, javaslatok megfogalmazása
<b>Kommunikációs stratégia</b>	A kedvező CSR-rel kapcsolatos döntésekről, tevékenységekről informálni az érintetteket	Megmutatni az érintetteknek, hogyan integrálja felvetéseiket, aggályaikat a vállalat működésébe	Rendszeres és pro-aktív érintetti párbeszédet szervezni a különböző érintetti csoportokkal
<b>Kommunikációs részleg feladata</b>	Vonzó üzenet megfogalmazása	Jelentős érintettek azonosítása	Kapcsolatépítés
<b>CSR fókuszának meghatározása</b>	Felső vezetés által	Az érintetti visszajelzések alapján a felső vezetés dönt	A különböző érintettekkel folytatott egyeztetések alapján
<b>Külső felek hozzájárulása a CSR-tevékenységhez</b>	Szükségtelen	A különböző felmérésekbe beépítve	Az érintettek részt vesznek a vállalat CSR-tevékenységében

Ezzel szemben a *szimmetrikus/összinte kétirányú kommunikáció* nem az információ kölcsönös, viszont csekély hatást kiváltó cseréjére irányul, hanem a közös értelmezés kialakítására, ahogy az az *1. ábrán* is látszik.

A közös értelmezés létrehozása jelentős aktivitást igényel minden résztvevőtől, és jóval többet jelent az aszimmetrikus stratégiára jellemző információcserénél. A kulcsszó az interakció, azaz a folyamatos párbeszéd egymással. A folyamat eredménye (ideális esetben) mindkét oldalon lehet valamilyen változás, azaz vállalat és érintettjei hatással lehetnek egymásra. Amikor például a Vodafone 2007-ben Magyarországon bevezette a Gyermekzár szolgáltatását, a szülőknek szánt tanácsadó füzetet egy érintetti párbeszéd keretében bemutatta gyermekekkel foglalkozó szervezetek képviselőinek. A rendezvényen megfogalmazott észrevételeket beépítették a végleges kiadványba, a szervezetek pedig

Forrás: Morsing – Schultz (2006: p. 326.) alapján saját szerkesztés

### Hálózati kommunikáció

A kétirányú stratégia döntően a vállalat és érintett közötti bilaterális (one-on-one) kapcsolatokat veszi számításba, a gazdasági és társadalmi életbe integráltan azonban a vállalat egy hatalmas, szövevényes hálózat egyik elemeként is értelmezhető, amelyre multilaterális (many-to-many) kapcsolatok jellemzőek.

Az elmúlt évtizedekben tapasztalható gazdasági és társadalmi változások jelei a hálózatos szerkezetű gazdaság irányába mutatnak: a hierarchikus, fordított fa jellegű vállalati szerkezet helyett – amelyben a vállalatvezető jelentette a fa gyökerét, az ágak pedig az alatta található szervezeti szinteket – a horizontális, hálózatos megközelítés kezd általánossá válni. A vállalatok számára fontos erőforrások már kevésbé a fizikai eszközök, berendezések, sokkal inkább az információ

### VEZETÉSTUDOMÁNY

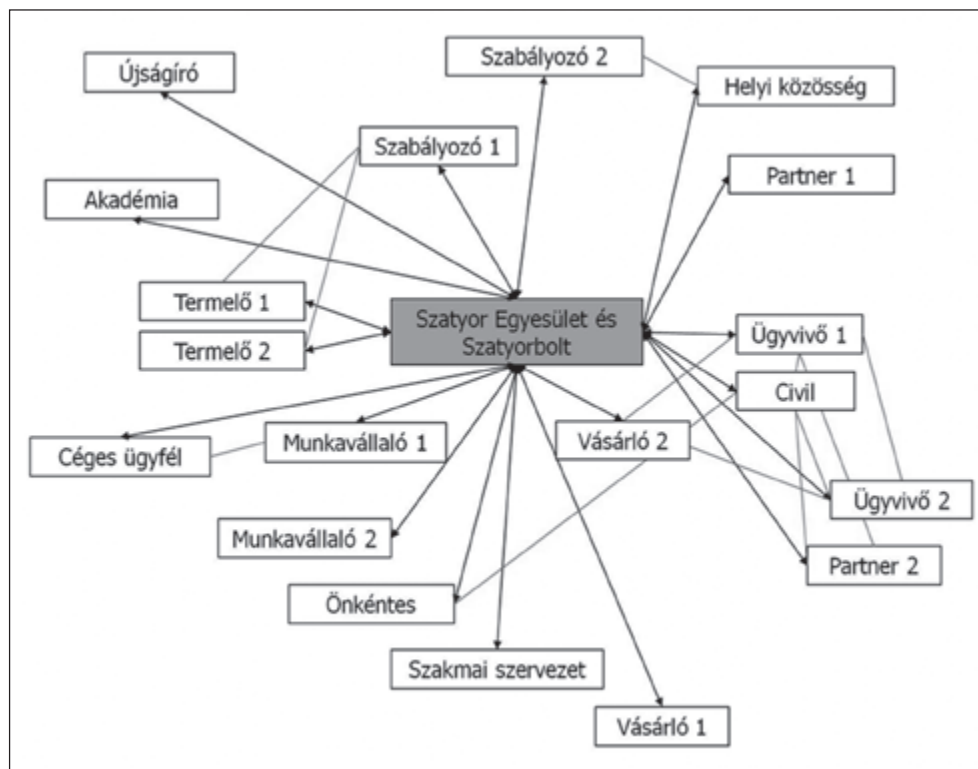
a versenyképesség alapja, ami jellemzően nehezen birtokolható, viszont hálózati formában gyorsan terjed (Barabási, 2003).

A vállalatok korábban látszólag a „piaccal” álltak kapcsolatban, a különböző szereplők egymás közötti interakciói nem voltak előtérben. A hálózati gazdaságban viszont megnőtt a jelentőségük, hiszen ők alkotják a hálózat pontjait – amelynek középpontjában immár nem a vállalat áll. A hálózatok további jellemzője a hosszú távú elkötelezettség és a bizalom.

Barabási Albert László hálózatelmélete lefordítható az érintettek nyelvére is: Svendsen és Laberge közös cikkükben az érintetti hálózat működését mutatják be, ami több szempontból is korábbi nézőpontjuk felülvizsgálatát igényli a vállalatoktól. Kiindulási pontjuk, az érintetti hálózat egy, a szervezet határain túlnyúló közös ügy megoldása érdekében összefogó egyénekből és szervezetekből áll. A hálózatok felé történő szemléltetés kommunikációs szempontból azzal jár együtt, hogy a vállalatnak változtatnia kell gondolkozásmódján, magatartásán és szervezeti folyamatain is, annak érdekében, hogy ki tudja használni a hálózatokban rejlő előnyöket (Svendsen – Laberge, 2005).

Az eddigi kommunikációs elméletekhez képest jelentős gondolkozásbeli eltérést igényel, hogy a vállalat nem kétirányú, érintetti kapcsolatokat menedzsel, hanem egy, érintettek széles körét átfogó hálózat tagja – ezt mutatja a 2. ábra, amely a Szatyorbolt és Szatyor Egyesület érintettjei körében 2015-ben általam elvégzett kvalitatív kutatás alapján ábrázolja a szervezet érintetti kapcsolatrendszerét. Az érintetti térkép a 19 mélyinterjú során feltárt kapcsolatokat ábrázolja, valamint az érintettek egymástól és a szervezettől való távolságát. Bár jelenleg még a szervezet áll a középpontban, a jövőbeni célok között szerepel, hogy az érintettek közös tulajdonként, konszenzusra törekvő, részvételi demokrácián alapuló döntéshozatali folyamatok irányítsák a működését.

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület érintetti térképe



Forrás: saját szerkesztés

Korábban az a megközelítés volt jellemző, hogy a vállalat menedzseli érintetti kapcsolatait, mostanra azonban már egyre inkább elterjednek tekinthető a hálózatalapú, a kapcsolatokra és folyamatokra fókuszáló nézőpont, amely a vállalat és érintettjei közötti interakciókat helyezi előtérbe, felülről történő irányítás helyett pedig az érintettek bevonására törekszik (Andriof – Waddock, 2002).

Magatartásban a korábbi, paternalisztikus kapuőr és jótévő helyett harcos és bába szerepeket kell felvállalnia egy vállalatnak. Azaz, az eddiginél tágabb perspektívából kell szemlélnie a világot, bizalomalapú kapcsolatok révén társadalmi tőkét kell építenie és meg kell védenie a hálózatot (harcos). Biztosítania kell az információáramlást, a hálózat fennmaradásának és növekedésének feltételeit, elő kell segítenie az egyes részek közötti együttműködések létrejöttét olyan módon, hogy abból mindenkinek előnye származzon (bába). A szervezeti folyamatok terén kritikus fontosságú, hogy a kétirányú kommunikációra jellemző egyeztetés, kétoldalú partnerség, tárgyalás, mediáció helyett a bevonás, a kollektív tanulás, illetve a közös akciók és innovációk váljanak jellemzővé (Svendsen – Laberge, 2005):

- A *bevonás* az ügy körülírásával veszi kezdetét, ezt követi az érintettek azonosítása és bevonása a folyamatba, illetve a célok, irányelvek és felelősségek meghatározása, valamint a szükséges módszerek kidolgozása.
- A *kollektív tanulás* szintén fontos eleme a sikeres érintetti hálózatoknak, olyan társadalmi folyamatot jelent, amelynek célja és eredménye a közös megértés kialakítása. Az egyén tanulása mellett a közösségi intelligencia és a hálózat kapacitása is fejlődik általa, hogy a tagok megosztják egymással az információikat, amelyeket azután integrálnak a közös megértésbe és innovációkba.
- A *közös akciók* alapját a bizalom, a közös megértés és a kollektív tanulás biztosítja. Amennyiben a közösségnek sikerült megállapodnia a célokban és a jövőképeben, úgy közösen ki tudnak dolgozni egy akciótervet.

A vállalati kommunikáció különböző típusainak bemutatásával az volt a célom, hogy ismertessem az érintettek bevonására épülő vállalati tevékenységek eltéréseit a hagyományos, egy- vagy kétirányú kommunikációtól.

### A CSR-kommunikáció főbb eszközei

Az előzőek során bemutatott kommunikációtípusok segítségével a CSR-kommunikáció jellegzetes eszközeit kategorizálom. Megkülönböztethetünk olyan módszereket, amelyek megegyeznek a hagyományos vállalati kommunikáció eszköztárával, ugyanakkor olyan formák is megjelentek, amelyek nagy eltéréseket mutatnak ezekhez képest, és jelentős szemléletváltást igényelnek alkalmazóik részéről.

Az általános eszközök speciális felhasználására jó példa bármilyen CSR-témájú rendezvény vagy sajtóközlemény, amelyek esetében a bevett gyakorlatot követik a vállalatok, bár eltérő lehet a téma, és részben a célközönség is. A megvalósítás során pedig számtalan lehetőség nyílik a CSR szempontjainak figyelembevételére, így például terjedőben van a „CSR event” gyakorlata, amely környezeti és társadalmi szempontból felelős rendezvényszervezést jelent.

Lehet például elektronikus meghívót küldeni a nyomtatott verzió helyett, helyi alapanyagokból előállított ételeket és italokat kínálni, ellentételezni a rendezvény szén-dioxid-kibocsátását, ahogyan az a 2007-es Figyelő Top200 Gálán történt, amely Magyarország egyik első felelős rendezvénye volt, és amelynek szervezésében CSR-tanácsadóként én is részt vehettem (Lukács, 2013). Kiváló példa volt arra, hogy még egy

exkluzív rendezvényen is megjelenhetnek a fenntarthatóság elemei, az esemény ünnepélyességét kicsit sem csökkentve.

Az *egyirányú kommunikációs eszközök* kategóriájába sorolt példákra általánosságban igaz, hogy az újszerű téma mellett nem igényelnek jelentős szemléletváltást a vállalatok részéről: a saját üzeneteiket juttatják el meghatározott kör számára saját vagy más által biztosított csatornák bevonásával, azzal a céllal, hogy társadalmi felelősségvállalásuk kapcsán kedvező képet alakítsanak ki magukról a különböző érintettek körében. Félkövérrrel kiemelve szerepelnek a vállalati nem pénzügyi jelentések, amelyek a hagyományos kommunikáció elemeit új célra használják fel: a vállalat környezeti, gazdasági és/vagy társadalmi teljesítményének bemutatására. A nem pénzügyi jelentések készítésére vonatkozó, érintetti szövetség eredményeképpen létrejött, világszerte elismert keretrendszer, a Global Reporting Initiative (GRI) adatai szerint 2014 júniusáig világszerte ötezer szervezet publikált ilyen jelentést, több mint 90 országból. 2014 szeptemberére pedig meghaladta a húszszert a szervezetnél regisztrált jelentések száma (GRI, 2014). A szervezet szó azért is helytálló a vállalat helyett, mert külföldön már sok felsőoktatási intézmény, illetve államigazgatási szerv, minisztérium is készít nem pénzügyi jelentést.

A *kétirányú aszimmetrikus eszközökre* az jellemző, hogy igazodnak a vállalatok által alkalmazott módszerekhez, viszont jóval szélesebb érintetti körre terjednek ki. Tehát a kutatások nemcsak az ügyfelek és fogyasztók, illetve a munkavállalók benyomásaira és elégedettségére vonatkoznak, hanem visszajelzési lehetőséget biztosítanak a többi érintett számára is. Nem stratégiai szinten, de megjelennek az egyes érintettekkel folytatott konzultációk is. Fontos azonban kiemelni, hogy a vállalatnak nem elsődleges célja a visszajelzések alapján történő belső változás, sokkal inkább a nyitottság megmutatása a lényeges.

Ebbe a kategóriába sorolható a külvilág számára leginkább látható módszer, az adományozás és az ügyszökhöz kapcsolt marketing is, amelyeknek az a célja, hogy a fogyasztókat és más érintetteket közvetlenül megszólítva mutassa meg a vállalat elkötelezettségét. Ezek a társadalmi felelősségre épülő marketing eszköztárába tartoznak, amelynek Kotler és Lee további négy típusát különböztette meg (Kotler – Lee, 2007): a célhoz rendelt promóciókat, a vállalati társadalmi marketinget, a közösségi önkéntes tevékenységet, valamint a társadalmilag felelős üzleti gyakorlatot. A hat kategória rövid ismertetését, valamint egy-egy nemzetközi és hazai jó gyakorlatot mutat be a 2. táblázat.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A CSR marketingeszköztára  
Kotler és Lee szerint

Kategória	Rövid leírás	Globális példa	Hazai példa
<b>Célhoz rendelt promóciók</b>	Társadalmi célok támogatása promóciós szponzorációval	<i>Dove Movement for Self-Esteem</i> (a cég ötletekkel és oktatóanyaggal segíti az édesanyákat és lányait, hogy a fiatalok egészséges önbecsüléssel rendelkezzenek)	<i>Magyar Telekom „hello holnap”</i> (program a fenntartható fejlődésért: pályázat civileknek és magánszemélyeknek, egyéni fogadalmak gyűjteménye stb.)
<b>Ügyhöz kapcsolt marketing</b>	A bevétel meghatározott részéből valamilyen társadalmi célt támogató eladásösztönzés	<i>(RED)</i> (különböző cégek, mint az Apple, a GAP vagy a Nike kampánytermékeket kínálnak, amelyek bevételének felét az AIDS visszaszorítására fordítják)	<i>Danone Tegyük Együtt a Gyermekéért</i> (minden pohár joghurt árából 1 Ft-ot a daganatos gyermekek gyógyítására ajánl fel a cég)
<b>Vállalati társadalmi marketing</b>	Magatartásváltozást célzó kampány támogatása	<i>The Body Shop</i> „Break the Silence on Domestic Violence – Talk to a Friend” kampánya (a cég adományokkal, tanácsokkal igyekszik segíteni a családon belüli erőszakot elszenvedő nőknek)	<i>Richter Egészségváros Program</i> (ingyenes, családi programsorozat szűrésekkel, egészségügyi tanácsadással az egészségtudatosság érdekében)
<b>Vállalati jótekonyság</b>	Valamilyen társadalmi ügy támogatása közvetlen adománnyal	<i>Patagonia 1% for the Planet</i> (alapítása óta a cég árbevételének 1%-át a természeti környezet megőrzésére és helyreállítására fordítja)	<i>Vodafone Főállású Angyalok Program</i> (a pályázat nyertesait egy évig támogatja a cég, hogy egy társadalmi célért együtt dolgozzanak egy nonprofit szervezettel)
<b>Közösségi önkéntes tevékenység</b>	Önkéntes szolgáltatások a helyi közösség számára	<i>Starbucks Pledge 5</i> (5 órányi önkéntes munkavégzést felajánló kampány munkavállalók és fogyasztók számára)	<i>Coca-Cola Vállalati Önkéntes Alap</i> (a dolgozók saját ötleteikkel pályázhatnak, amelyeket a cég pénzzel és kommunikációval támogat)
<b>Társadalmilag felelős üzleti gyakorlat</b>	Társadalmi ügyet támogató, önkéntesen vállalt üzleti gyakorlat	<i>Ben&amp;Jerry’s „Caring Dairy”</i> (a jégkrémekhez helyi, hormonkezelést nem alkalmazó farmerektől vásárolnak tejet és tejszínt)	<i>MagNet Magyar Közösségi Bank Szféra közösségi betét</i> (lakossági betét, amelyből a bank környezeti vagy szociális programokat finanszíroz)

Forrás: Kotler – Lee (2007: p. 37.) alapján saját szerkesztés

Ezek rövid távon látványosabb és jobban kommunikálható eszközök, mint például egy érintetti tanácsadó testület létrehozása, hosszú távon ugyanakkor a stratégiai szintű megoldások tudják az érintettek támogatását elnyerni és megtartani.

Az előző csoportokhoz képest jelentős szemléletbeli váltást igényel a kétirányú szimmetrikus eszközök alkalmazása, amelyek során az érintettek arra kapnak lehetőséget, hogy befolyásolják nemcsak a kommunikációs folyamatot, hanem akár a vállalat működését is. Mivel nem egyszeri, hanem rendszerszintű változtatásokról van szó, így ezek a bevonási folyamatok jelentős felkészülést, illetve nagyfokú nyitottságot igényelnek minden fél részéről. Jellemző azonban, hogy a kétirányú kommunikáció során a vállalaté az irányító szerep, azaz a szervezet „vonja be” és aktivizálja érintettjeit, ami nem teljesen egyenrangú bánásmódra utal.

Az angol Southern Railway társaságnál 2003 óta működik érintetti tanácsadó testület, Southern Stakeholder Advisory Board (SAB) néven. A vállalat vezetéséből négyen tagjai, további hat utas, egy mozgássérült utas, valamint három munkavállaló alkotja a kéthavi rendszerességgel ülésező testületet, amely munkáját anyagi ellentételezés nélkül végzi, elért eredményeiről pedig a nem-pénzügyi jelentésben számol be (Southern Railway, 2015).

A hálózati kommunikációs eszközök esetében a vállalat kikerül a középpontból és a domináns, irányító szerepkörből. Ehelyett szövetségek és „vegyesvállalatok” egyenrangú tagjaként működik együtt érintettjeivel, amelynek keretében a rendelkezésére álló erőforrásokat, szakértelmet és kapcsolatrendszert biztosítja a hálózat számára. Mindez sokkal demokratikusabb és egyenrangúbb viszonyokat eredményez. Ez azt jelenti, hogy az operatív, kizárólag a vállalat érdekeit figyelembe vevő és általa irányított folyamatok helyett interak-

tív, közösségi megközelítésre lenne szükség, amelynek során valamilyen környezeti vagy társadalmi ügy kerül a középpontba – ennek érdekében működnek együtt a különböző érintettek, köztük pedig maga a vállalat is.

A 3. táblázatban a négyféle kommunikációs megközelítés jellemző eszközei találhatók. A lista természetesen nem teljes, legfőbb célja, hogy a különböző kategóriák jellegzetességeit ábrázolja.

ja az egyesületnek, bevásárlásai nagy részét a Szatyorboltban intézi, a helyi közösség tagjaként pedig részt vett az üzlethelyiség felújításában.

A mára már több lábbon álló szervezet egy önszerveződő baráti társaságból nőtte ki magát, jelenleg társadalmi vállalkozásként igyekeznek maguk is felelősen működni, valamint érintettjeikkel egyenrangúan kommunikálni, az ő bevonásukkal tovább fejlődni. Kör-

3. táblázat

A CSR-kommunikáció főbb eszközeinek tipológiája

Egyirányú kommunikációs eszközök	Kétirányú aszimmetrikus kommunikációs eszközök	Kétirányú szimmetrikus kommunikációs eszközök	Hálózati kommunikációs eszközök
külső vagy belső vállalati hírlevél, brosúra	kérdőíves felmérés az érintettek körében	<b>érintetti párbeszéd, fórum</b> (adott ügy vagy érintetti csoport kapcsán)	<b>érintetti szövetségek</b>
vállalati honlap (CSR-menüpont vagy külön CSR-honlap)	fókuszcsoportos kutatás az érintettek körében	<b>érintetti tanácsadói testület</b> (rendszeresen ülésező, CSR-ügyeket megvitató testület)	<b>„vegyes vállalatok”</b>
vállalati pénzügyi jelentések (éves beszámoló, negyedéves gyorsjelentések)	ad-hoc megbeszélések egyes érintettekkel	<b>virtuális érintetti bevonás</b> (intraneten vagy interneten keresztül)	<b>helyi fenntarthatóságra irányuló projektek</b>
<b>vállalati nem pénzügyi jelentések</b> (környezeti, társadalmi, fenntarthatósági, CSR stb.)	telefonos ügyfélszolgálat	<b>érintettek integrálása a vállalat döntéshozatali mechanizmusába</b> (pl. tagság az irányító vagy stratégiai testületekben)	<b>konszenzusra törekvő, részvételi demokrácián alapuló döntéshozatali folyamatok</b>
sajtóközlemények, sajtótájékoztatók, ATL- vagy BTL-kampányok	on-line visszajelzési lehetőségek, fórumok	<b>érintettek bevonása vállalati irányelvek, jelentések előkészítésébe, véleményezésébe</b>	
beszédék (nyilvános eseményen, konferencián stb.), illetve felvételek	<b>adományozás, ügyszöveg marketing (CRM)</b>		
nyílt napok, vállalati rendezvények			

Forrás: Account Ability et al. (2005: p. 97., 100–108.), Morsing – Schultz (2006), SRA (2005: p. 14.) és Svendsen – Laberge (2005) alapján saját szerkesztés

Az érintetti szövetségnek a csíráit mutatja az előzők során már említett Szatyor-kezdemenyezés, amely két fő elemből áll: a Szatyor Egyesület a környezettudatos életmód és táplálkozás iránt érdeklődőket tömöríti, számukra kínál közösségépítő és tudatosságnövelő programokat, a Szatyorbolt pedig egy vásárlói közösség, amelynek keretében a környezettudatosság elveinek megfelelő termékekhez lehet hozzájutni. A friss termékek nagy része 50 km-es körön belülről származik, a feldolgozott termékeknél pedig igyekeznek a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű kistermelőket előnyben részesíteni. Munkájukat önkéntesek segítik, a szervezet stratégiai terveinek kidolgozásán pedig egy ügyvivői testület munkálkodik. Az érintetti szövetséggé válást jól jellemzi, hogy kezdenek összemósodni a hagyományos értelemben vett szerepek: van olyan ügyvivő, aki önkéntesként is dolgozik, aktív tag-

nyezeti, gazdasági és társadalmi szempontból is felelős alaptevékenységük mellett fontos céljuk partnereikkel együttműködésben a szemléletformálás és a közösségfejlesztés, a távlati célok között pedig a közösségi tulajdonban való működtetés is szerepel. A szervezet vezetőinek, illetve érintettjeinek körében elvégzett kvalitatív kutatás során többek között a CSR-kommunikációt is vizsgáltam, a szervezet és az érintettek oldaláról is. A szervezeti oldalt egy leíró esettanulmány, az érintetti oldalt pedig egy mélyinterjú kutatás mutatta be.

A vezetők és az érintettek is egyetértettek abban, hogy az időnként amatőr, kaotikus, de a közvetlen kommunikáción még lehet csiszolni, de a legfontosabb alap, az érintettek bizalma és elkötelezettsége már adott ehhez. A következő lépés lesz az együttműködés és az érintetti bevonás kiterjesztése, aminek elengedhetetlen alapfeltétele a kommunikációs eszköztár, üzenetrend-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

szer újragondolása. A jövőbeni tervek között pedig hátróztottan szerepel az a cél, hogy ne a szervezet álljon az egész kezdeményezés középpontjában, már most tudatosan készülnek erre, amint azt a kutatásból származó alábbi idézet is mutatja:

„Egy nagyon ismert, sok embert tömörítő kezdeményezés, ami sejtyszerűen osztozik, nem mi vagyunk mindennek a középpontjában. Az emberek egyre jobban és tudatosabban tudják, hogy ez miért fontos. Laza, közösségi támogató rendszer.”

(a Szatyor Egyesület vezetője)

## Összefoglalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációja az eddig megszokottól alapvetően eltérő elveket és eszközöket követel meg a vállalatoktól. Az érintettek elvárásainak megismerése és az azoknak való megfelelés érdekében a vállalatnak ki kell engednie a kommunikációs folyamatok teljes körű irányítását a saját kezéből, és valamilyen szinten be kell engednie az érintetteket a vállalati stratégia és kommunikáció alakításába. Ez megköveteli annak a felismerését, hogy a vállalat egy olyan érintetti hálózat tagja, amelynek már nem feltétlenül áll a középpontjában.

Az érintettek azonosítása és bevonásuk a vállalati folyamatokba, valamint az érintetti kapcsolatok tudatos menedzsmenete nemcsak reputációs válságok megelőzésére képes, az új szempontok és gondolatok megismerése hozzájárulhat a szervezeti folyamatok optimalizálásához és akár közös értékteremtési folyamatok kialakításához is.

Az érintettek jelentőségének növekedéséhez hozzá fognak járulni a generációs különbségek is: A mai fiatalok, akik az ezredforduló környékén születtek (Z generáció), már nem a hagyományos értelemben vett fogyasztók, sokkal inkább egy közösség tagjai szeretnének lenni – a közösségi platformoknak köszönhetően pedig hatékonyan képesek céljaikért összefogni. Ők lehetnek azok, akik kikényszerítik a vállalatokból a változást, a számukra fontosnak tartott értékek melletti kiállást (Braun, 2013).

Ebbe az irányba mutatnak a saját tulajdon megosztására épülő „közösségi” szolgáltatások, mint az Airbnb, az Uber vagy a közösségalapú alkalmazások, mint a Waze, illetve a vállalatokat, termékeket, szolgáltatásokat vagy akár munkahelyeket értékelő oldalak (Tripadvisor, Glassdoor stb.). Minden információ egyre láthatóbbá válik, és amelyik szervezet nem képes ezekre a folyamatokra reagálni, még inkább ezeket megelőzve párbeszédet kezdeményezni, arra nehéz

idők várhatnak. Kérdés, hogy az időnként túlszabályozott vállalati folyamatok hogyan fogják tudni követni a hálózatok mozgásait, illetve hogyan fogják tudni képesé tenni érintetteiket és saját magukat az egyenrangú, bevonásra és nyitottságra épülő párbeszédre.

Ehhez a vállalatoknak nyitniuk kell érintetteik felé, hiszen jelenleg ők rendelkeznek több tudással és forrással, ez viszont jelentős szemléletváltást igényel részükről az eddigi egyirányú kommunikációtól a kétirányú, hálózati alapokon nyugvó kommunikáció irányába. A kontroll egy részének feladásáért cserébe viszont elnyerhetik érintetteik bizalmát, ötleteit, bevonódását, szakértelmét és lelkesedését, amivel felrázhatják a vállalati folyamatokat és erősíthetik a vállalatok iránti bizalmat.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Forrás: EBSCOhost Online Research Databases, keresés időpontja: 2015. 08. 23.

## Felhasznált irodalom

- Accountability – United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.* (2005): From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner’s Handbook on Stakeholder Engagement
- Andriof, J. – Waddock, S.* (2002): Unfolding Stakeholder Engagement. in: Andriof, J. – Waddock, S. – Husted, B. – Sutherland Rahman, S. (szerk.) (2002): Unfolding Stakeholder Thinking. Vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement. Sheffield: Greenleaf Publishing: p. 19–42.
- Barabási A. L.* (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub
- Braun R.* (2013): A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. Vezetéstudomány, Vol. 44, No. 1: p. 18–28.
- Braun, R. – Line, M.* (2007): Baseline study on CSR – Practices in the New EU Member States and Candidate Countries. New York: United Nations Development Programme
- Crane, A. – Livesey, S.* (2003): Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. in: Andriof, J. – Waddock, S. – Husted, B. – Sutherland Rahman, S. (szerk.) (2003): Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance. Sheffield: Greenleaf Publishing: p. 39–52.
- Dawkins, J.* (2004): Corporate responsibility: The communication challenge. Journal of Communication Management, Vol. 9, No. 2: p. 108–119.

- Global Reporting Initiative (GRI)* (2014): GRI 2013-2014. Forward thinking. Future Focus. (link: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-CombinedReport-2013-2014-forward-thinking-future-focus.pdf>, letöltés: 2015. 08. 23.)
- Green, T. – Pelozo, J.* (2015): How did Recession Change the Communication of Corporate Social Responsibility Activities? *Long Range Planning*, Vol. 48, Issue 2: p. 108–122.
- Grunig, J.E. – Hunt, T.* (1984): *Managing Public Relations*. Forth Worth: Hartcourt Brace Jovanovich College Publishers. in: *Morsing, M. – Schultz, M.* (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4: p. 323–338.
- Holliday, C.O., Jr. – Schmidheiny, S. – Watts, P.* (2002): Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf. in: *Tóth, G.* (2007): A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület
- Kotler, P. – Lee, N.* (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Lukács R.* (2009): Mit gondolnak az érintettek a vállalatok CSR-tevékenységéről? *Magyar Fogyasztó*, 2009. november: p. 32–36.
- Lukács R.* (2013): Az esemény. in: Horváth D. – Nyirő N. – Csordás T. (szerk.) (2013): *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 246–258.
- Matolay, R.* (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 7–8: p. 43–50.
- Morsing, M. – Schultz, M.* (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4: p. 323–338.
- Southern Railway* (2015): Stakeholder Advisory Board. (link: <http://www.southernrailway.com/southern/stakeholder-advisory-board/>, hozzáférés: 2015. 08. 23.)
- Stakeholder Research Associates Canada Inc. (SRA)* (2005): From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement
- Svendsen, A.C. – Laberge, M.* (2005): Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging. *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 5, Issue 19: p. 91–104.
- Tóth, G.* (2007): A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület
- Vodafone* (2007): Gyermekünk és a mobiltelefon. Hasznos tanácsok szülőknek. (link: <https://www.vodafone.hu/documents/10646/42a9771a-d73e-451a-89ad-f4da5726bc6d>, letöltés: 2015. 08. 23.)

## HELYREIGAZÍTÁS

A *Vezetéstudomány* 2015. augusztusi szám 2. oldalán kezdődő cikk három szerzőjének nevei közül

**Kovács Tamás nevét kisbetűvel szedtük. A szerzőtől ezúton kérünk elnézést!**

BORGULYA Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta –  
– SZONDI György

## NEMZETKÖZI VÁLLALATOK ORSZÁGHATÁROKON ÁTÍVELŐ BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK MENEDZSMENTJE

A tanulmány célja a nemzetközi vállalatok nemzeti határokat átlépő belső kommunikációjának vizsgálata, azaz milyen stratégiákkal irányítják a vállalatok vezetői az eltérő szociokulturális környezetben folyó kommunikációt. A szerzők nemzetközi vállalatnak azokat tekintik, amelyek értékesítési divíziót, képviseleti irodát működtetnek országhatáraikon kívül, amelyeknek leányvállalataik vannak külföldön. „Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja” témájú kutatásukban a Magyarországon leányvállalattal rendelkező nemzetközi vállalatokat vizsgálják. Különbséget tesznek a vállalaton kívüli (extern), valamint a vállalaton belüli (intern) nemzetközi kommunikáció között. A kutatás a vállalaton belüli nemzetközi kommunikációt vizsgálta, hangsúlyos kérdésköre a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeikkel (leányvállalataikkal) folytatott kommunikációja. Módszerük a rendszerező szakértői interjú. A kis mintavételű kutatási projekt jellege modelltesztelő: Adler (1980), Perlmutter (1969) és Argenti (1994) modelljeit is figyelembe véve, Simone Huck (2005) standardizálás vs. differenciálás modelljét tesztelték. Azt tárták fel, hogy a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja a standardizálás vagy a differenciálás modell, illetve e modellek vegyítése mentén leírhatók-e, vagyis modelltipikusak-e. Kutatásuk újdonságértékét az adja, hogy kevés irodalom foglalkozik a vállalat belső, de a külföldön működő egységek miatt mégis határokat átlépő kommunikációjával.

**Kulcsszavak:** nemzetközi vállalati kommunikáció, belső vállalati kommunikáció, kommunikációmenedzsment

A gazdaság, a politika és a társadalom határai kitágultak, nemzetközivé váltak. Ezzel megváltoztak azok a keretfeltételek, amelyek között ma a vállalatok tevékenykednek. Számos vállalat külföldre terjeszkedik: telephelyet, értékesítési kirendeltséget, leányvállalatot hív életre saját országa határán kívül. Kommunikációja még komplexebbé válik: a határokat átlépő, nemzetközi kommunikáció megsokszorozza és új dimenziókkal gyarapítja a kommunikációmenedzsment feladatait.

A nemzetközileg tevékenykedő vállalatok nemzeti határokat átlépő kommunikációját alapvetően az határozza meg, hogy

- az interakció *eltérő szociokulturális környezetben szocializálódott egyének* között zajlik,

- az egyének egymással összekapcsolódva sajátos *szervezetekben* tevékenykednek,
- a *gazdálkodó szervezetek*, azaz a vállalatok egymástól *eltérő nemzetgazdaságokba* beágyazottan működnek és
- az interakciók többnyire technikai eszközök segítségével mennek végbe, vagyis az egyes nemzetgazdaságokra jellemző *infokommunikációs technológiai szint* is meghatározó tényezővé válik.

A nemzetközi vállalatok kutatásánál ezért alapvető szempont kell, hogy legyen a kultúra és a kultúrák közti kommunikáció vizsgálata, nemzeti és szervezeti vonatkozásban. Különösen értékesek számunkra a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

(GLOBE) kutatás eredményei, amelyek bizonyítják a nemzeti és a szervezeti kultúra egymásra hatását, így a szervezeti kultúra által meghatározott kommunikációs eljárások nemzeti kultúrától való függőségét.

Tanulmányunkban megkülönböztetjük a nemzetközi tevékenységet folytató és a nemzetközi vállalatokat, és csak ez utóbbiakról foglalkozunk. *Nemzetközi tevékenységet folytató vállalatnak* tekintünk minden olyan vállalatot, amelynek üzleti kapcsolatai nem maradnak egy adott ország határain belül, tevékenysége összekapcsolja más nemzetgazdaságokba (és kultúrákba) ágyazott célcsoportokkal, vállalatokkal. Olyan vállalatokról van tehát szó, amelyek üzleti működése exportot-importot foglal magában. *Nemzetközinek azokat a vállalatokat tekintjük, amelyek egy adott országba ágyazódva (anyavállalatként) más országokban leányvállalatot, telephelyet, kirendeltséget vagy irodát (lokális vállalatot/egységet) működtetnek.*<sup>1</sup> Az anyavállalat ezen egységeivel folytatott kommunikációja *intern, belső* vállalati kommunikáció. Mivel ezek az egységek a saját országhatáron kívülre esnek, a velük folytatott kommunikáció határokon ível át, ezzel az anyavállalat a sajátjától eltérő kulturális környezetbe lép át.

Tanulmányunkban a *vállalati kommunikáció* fogalmát főfogalomként értelmezzük, amely lefedi a vállalat teljes kommunikációs tevékenységét, amelyet a vállalati célok megvalósítása érdekében folytat. Ily módon az alkalmazottakkal, a tulajdonosokkal, a nem piaci környezettel folytatott kommunikáció, a piaci kommunikáció és a médiakapcsolatok is részét képezik. Közülük az anyavállalat és a külföldi (lokális) vállalat/egység között zajló kommunikáció menedzsmentjére koncentrálunk, amely kihat a lokális, befogadó országban folytatott extern kommunikációra is.

lati célok megvalósítása érdekében folytat. Ily módon az alkalmazottakkal, a tulajdonosokkal, a nem piaci környezettel folytatott kommunikáció, a piaci kommunikáció és a médiakapcsolatok is részét képezik. Közülük az anyavállalat és a külföldi (lokális) vállalat/egység között zajló kommunikáció menedzsmentjére koncentrálunk, amely kihat a lokális, befogadó országban folytatott extern kommunikációra is.

### A globális vállalatok nemzetközi kommunikációja

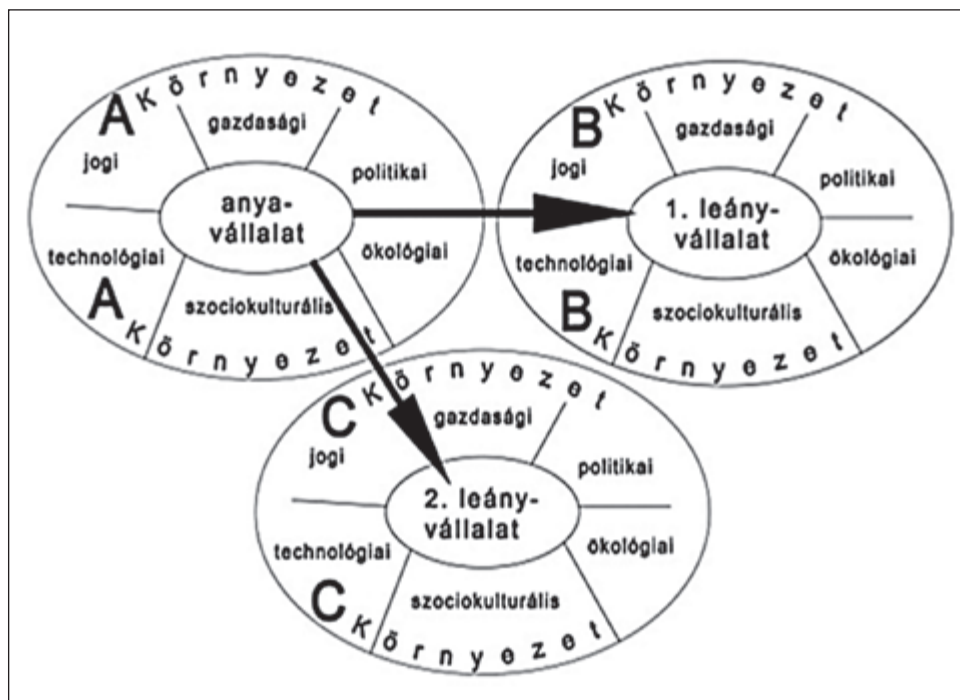
Ez a fejezet a nemzetközi vállalatok kommunikációját tekinti át a szakirodalom tükrében. Ezen belül az intern kommunikációt a nemzetközi nagyvállalatok kommunikációjának komplexitásában vizsgálja.

#### A nemzetközi kommunikáció értelmezése

A globalizációval megnevezett folyamat egyik jellemzője a vállalatok nemzetköziesedése (a helyi előnyökre épített extenzív növekedés, a világcégek fúziója, vállalkozási szövetségek), másrészt a világméretű tájékoztatás, médiarendszer kialakulása, továbbá egységes irányítási és működési elvek, rendszerek elterjedése. A globalizáció és a számítógépre, internetre épülő információs forradalom a nemzetközi kommunikáció hajtóerői.

1. ábra

A nemzetközi vállalat és külföldi leányvállalatainak környezete



Forrás: Borgulya (2014: p. 178.)

Az országhatárokon átnyúló vállalati kommunikációs műveletek célcsoportjai lehetnek a vállalat külső stakeholderei: külföldi partnervállalatok, külföldön működő nemzetközi szervezetek, pénzintézmények stb. Ugyanakkor a vállalat belső kommunikációja is átlépheti a nemzeti határokat, amennyiben kirendeltségei, irodái, leányvállalatai, telephelyei más országok területén tevékenykednek (1. ábra).

Az interkulturális kommunikáció tudományos kutatásának csupán pár évtizedes múltja van, szorosán kötődik a globalizáció által kiváltott újszerű problémákra való megoldás kereséséhez. A Harvard Egyetemen kezdett kutatá-

sok legismertebb eredménye Clyde Kluckhohn és Fred Strodtbeck munkája (Variations in Value Orientations, 1961), amely a kultúra- és az értékrendvizsgálat alapműve. A hatvanas években Edward Hall hozott új irányítást a vizsgálatokba (The Silent Language, 1959, illetve The Hidden Dimension, 1966). Az 1980-as években William Gudykunst és Young Yun Kim tették közzé az azóta a kultúrák közötti kommunikáció egyik alapkönyvévé vált munkájukat (Communication with Strangers, 1984). Az 1970-es évektől az interkulturális kommunikáció kutatása új ösztönzőket is kapott: a gazdaság egyre nemzetközibbé válása a kultúrák közötti együttműködések súlyos gyakorlati nehézségeire irányította rá a figyelmet. Ez a gazdasági motiváció vezetett aztán a holland Geert Hofstede és honfitársa, Fons Trompenaars kiterjedt felméréseinek elvégzéséhez, a nevükkel összekapcsolódott kultúraindikátorok felállításához. E munkák nem korlátozódnak a kommunikációra, hanem az irányítás és vezetés tágabb körét ölelik fel (Hofstede, 1980 és 1991, Culture's Consequences és Cultures and Organizations, illetve Trompenaars, 1995, Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business). Jelentőségük első megjelenésük óta folyamatosan növekszik, a mai napig aktív kutatók évtizedek óta folytatott kutatásaik újabb és újabb eredményeit számos munkájukban tették közzé.

A nyolcvanas évek óta terjednek a két-két kultúrközösség összevetését és a kultúrák klaszterek felállítását célzó kutatások. A legátfogóbb a GLOBE-felmérés, amelynek elindítása a Pennsylvania Egyetemen tanító Robert House nevéhez kötődik. A felmérés keretében az első adatgyűjtések 1995-ben kezdődtek, és 2002-re 61 nemzet kultúráját térképezték fel. A módszer kidolgozó alapvetően Hofstede négy dimenziójára építettek, de bővítették a vizsgálati szempontokat további öt dimenzióval. A felmérés nemzeti kultúra és szervezeti kultúra szinten, továbbá észlelt és kívánatosnak tekintett nézőpontból vizsgálja a jellemzőket. A GLOBE-vizsgálat Európát klaszterekbe tudta sorolni a kilenc dimenzió alapján (Chhokar – Brodbeck – House, 2007). Magyarországon Bakacsi Gyula (2012) és munkatársai kapcsolódtak be a nemzetközi projektbe. A hazai kutatás egyik nagy érdeme a magyar nemzeti kultúra fenti szempontokat követő vizsgálata. Számos hazai kutató folytat a gazdaság és a kultúra kapcsolatára vonatkozó kutatásokat (pl. Borgulya, 2014; Hidasi, 2004; Falkné, 2008; Konczos, 2008; Malota – Mitev, 2013; Ablonczyné – Tompos, 2013).

A nemzetközi vállalati kommunikáció (International Corporate Communication, Internationale Unternehmenskommunikation) témában angol és német nyelvű szakkönyvek sokasága segíti az ismeretek

mélyülését, 2000 óta pedig valósággal divattémává vált a nemzetközi kommunikációs problémák kutatása. E szakirodalmak közül kiemelkedik Hugh M. Culbertson – Ni Chen (1996) és Shriramesh Krishnamurthy – Dejan Vercic (2003). Műveikben közös, hogy a public relations (PR) talajából nőnek ki. Angolszász nyelvterületen a kommunikációmenedzsment és a public relations fogalmakat többnyire szinonimaként használják (Tench – Yeomans, 2009), jelen munkában ezt követjük mi is. Ugyanakkor széles körben elterjedt nemzetközileg az a felfogás is (a magyar szakirodalom többnyire így értelmezi), hogy a public relations a kommunikációmenedzsment része.

A tudományos szakirodalomban keverednek a „nemzetközi PR” és a „globális PR” fogalmak. Jelen tanulmányban Szondi György meghatározását követjük, miszerint a „globális PR” a szakma nemzetközivé válását jelenti (egyre több országban válik napi, intézményesült gyakorlattá), míg a nemzetközi PR az országhatáron túlra tervezett és ott kivitelezett programokat, két vagy több országban (többnyire anyaország és fogadó ország) való aktív részvételt jelenti (Szondi, 2009: p. 119.). Ahogy a legbefolyásosabb médiummá egyre inkább a világháló válik (a nyomtatott és sugárzott médiákat megelőzve), úgy lesz a globális média egyben a nemzetközi PR legjelentősebb eszköztára is a közönség elérésében (Szondi, 2009: p. 121–24.).

A nemzetközi PR megvalósítóit az alábbiak szerint csoportosítjuk (Szondi, 2009):

- multinacionális vállalatok,
- nemzetállamok és kormányok,
- kormányközi szervezetek (regionális, pl. EU, NATO, globális, pl. ENSZ, UNESCO),
- nemzetközi civil szervezetek (pl. Nemzetközi Vöröskereszt, Greenpeace),
- nemzetközi PR-szervezetek (pl. Edelman, Grayling),
- virtuális közösségek (pl. közösségi média) és hírességek (pl. sztárportolók, színészek, énekesek).

Jelen tanulmányunk alapját adó kutatásunk az első csoportot: a nemzetközi vállalatok kommunikációját vizsgálta.

### **A nemzetközi vállalatok kommunikációja**

A globális cégek kommunikáció/PR osztályai működési keretében alapvetően két típus figyelhető meg: centralizált versus decentralizált (más szerzőknél: standardizált vs. alkalmazkodó/differenciált). A *centralizáltság* azt jelenti, hogy az anyavállalat PR-osztálya felelős a kampányok tervezéséért, a kommunikációs elvek, folyamatok és stratégiák fejlesztéséért, a

céges rendezvények időzítéséért, és a leányvállalatok PR-csapatái követik ezeket az elveket. A *decentralizáltság* esetében az irányok kijelölése, a tervezés is a leányvállalatok felelőssége, vagyis az egész PR-tevékenységben teljes vagy részleges önállóságot kapnak. Úgy is megfogalmazható, hogy a standardizálás egyfajta uniformizált megoldást alkalmaz a különböző országokban, míg a differenciálás kultúraspecifikus megközelítés. A gyakorlatban a két típus keveredése figyelhető meg.

### Tipológiák/modellek

Adler (1980) az anyavállalat háromféle menedzsment-magatartását különbözteti meg a befogadó ország kultúrája vonatkozásában: a *kulturális dominancia*, a *kulturális kompromisszum* és a *kulturális szinergia* gyakorlatát. A *kulturális dominancia* modelljében „a menedzsment monokulturális stílusa” érvényesül, és a kultúrák közötti különbségek figyelmen kívül maradnak. A *kompromisszum* modellje azonosítja az eltérő kultúrákban meglévő viselkedésmintákat és különbségeket, és a vállalati politikában és a gyakorlatban az azonosságokra épít. A *kulturális szinergia modell* a kognitív, érzelmi és viselkedési azonosságokat és különbségeket egyaránt hasznosítja a tervezés és megvalósítás során. Adler modelljei világosak, áttekinthetők, azonban a gyakorlatban sokkal összetettebb, és inkább keverékmodellek állnak elő, amelyek sokkal árnyaltabbak (Triandis – Albert, 1987: p. 274.).

Perlmutter (1969) az anyavállalatoknak a leányvállalatokhoz viszonyulásában – a standardizálás és a differenciálás dimenzióit tekintve – négy típust, négy stratégiát különböztet meg: etnocentrikus, poliocentrikus, régiócentrikus és geocentrikus. Az *etnocentrikus* stratégiát követő vállalatok anyaországbeliekkel töltetik be a kulcspozíciókat, a döntéshozatal és a hatalom a főhadiszálláson koncentrálódik. Egységes anyaországi szervezeti kultúrát vezetnek be valamennyi országban. A leányvállalatok utasításokat, rendelkezéseket kapnak. Hiányzik a más kultúrákból érkezők iránti bizalom. A *policentrikus* szemléletre jellemző, hogy a különböző nemzeti kultúrákat egymástól eltérőknek tekinti, úgy véli, hogy az idegeneket nehéz megérteni, ezért hagyni kell, hogy önállóan tevékenykedjenek. A kulcspozíciókat a fogadó országbeliek foglalják el, akik maguk alakítják a személyi állományt és a szervezeti kultúrát. A *regiócentrikus* stratégia a régiókra épül. Az integráció régiószinten működik: a régióból toborozzák a munkaerőt, régiószinten történik a fejlesztés és a vezetői pozíciók betöltése is. A leányvállalat és a főhadiszállás között jelentéktelen a kapcsolat, a régióköz-

pontokkal viszont élénk. A *geocentrikus* szemléletű menedzsment bevonja a döntéshozatal globális rendszerébe az egyes régiókat, a kulcspozíciók betöltése, a kiválóság nem kötődik nemzethez, a leányvállalatok és az anyaországi vállalat egy egész részének tekintik magukat (Triandis – Albert, 1987: p. 274–275.; Poór, 2009: p. 162–163.).

### Huck modellje

A kutatásunk alapjául választott modellben Simone Huck (2005, 2007) három alapvető stratégiátípust különböztet meg: standardizálási (globalizálási), differenciálási (lokális irányultságú) és a „glokális” stratégiát.

A *standardizálási vagy globalizálási stratégia* deklarált célja, hogy egységes vállalati kép jöjjön létre. Ennek útját a standardizáló vállalatvezetés a kommunikáció lehető legnagyobb mértékű egységesítésében látja, s főként a nemzetközi integratív aspektusokat hangsúlyozza. A konzisztens imázs, a „one-voice-policy” elérése érdekében mindent standardizál a nemzetközi kommunikációban, amit csak lehetséges. Előnye, hogy a know-how-transzfer egyszerűbb, viszonylag nagy hatékonyságú, hátránya, hogy nem törnek felszínre a kulturális különbségekből nyerhető szinergiahatások.

A *differenciálási vagy lokális stratégia* alap gondolata, hogy nem csupán az egységes imázsra kell törekednie a vállalatnak, hanem a vállalat iránti bizalom, az elfogadás, a tartós kapcsolatok kiépítésén is kell munkálkodnia. A vállalat integrálódjon abba a lokális környezetbe, amelyben működik (Corporate Citizenship). Az egymástól eltérő kultúrájú célcsoportokat az adott célcsoportokhoz történő alkalmazkodással lehet leginkább megnyerni. Ezért a központ által kidolgozott elveket a lehető legnagyobb mértékben hozzá kell igazítani a helyi specifikus sajátosságokhoz. Ennek azonban az az ára, hogy nehezebbé válik a know-how-transzfer.

A *standardizált differenciálás stratégiája, a „glokális” stratégia* a két ellentétes pólus közötti kiegyensúlyozásra törekszik. E stratégia egyesíti a lokális és globális célt, megkísérli ötvözni a standardizálás erősségét a differenciálás stratégiájának előnyeivel. Lényege, hogy a központ nemzetközileg konzisztens kommunikációs keretet dolgoz ki, amelynek a gyakorlatban történő megvalósításához határokon átlépő, nemzetközi szintű integrált kommunikációt valósít meg, a helyi sajátosságok figyelembevételével.

Huck beszél a globális stratégián belül a differenciálás három variánsáról is:

- centralizáltan differenciáló stratégia (a központ irányít és ellenőriz, a fogadó országokban működ-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

dő vállalati kommunikációs egységek a központ által kidolgozott tartalmakat változtatás nélkül, de lefordítva továbbítják a lokális célcsoportoknak),

- szelektív differenciáló stratégia (a központ a döntéshozó és a koordinátor szerepét tölti be, a tervezés a központban történik, de a fogadó ország(ok)beli vállalatok/egységek is részt vesznek benne: felelősséget együttesen viselik),
- együttműködő differenciáló stratégia (szinte teljesen kultúraspecifikus differenciálás és erős decentralizálás, a központ egyenjogú partnernek tekint a fogadó országbeli egységeket).

A standardizálás és a differenciálás optimuma nem határozható meg általános elvek alapján, ez teljesen vállalatfüggő. Mindegyik megoldás jól tud működni, körülményektől függően. A választást befolyásolhatja például a cég mérete (a multik inkább alkalmazzák a centralizált verziót), a cég stratégiája és struktúrája, a PR szerepe és rangja, az irányítás erőssége, a rendelkezésre álló források nagysága.

A központosítás vagy decentralizálás függ a különböző kommunikációs területek jellegétől is. Szondi (2009: p. 129.) szerint a leginkább centralizált területek a corporate identity (vállalati arculat) és a pénzügy, míg a legkevésbé centralizáltak a médiakapcsolatok és a szponzorálás. Kutatásunk során ezzel ellentétes eredményeket kaptunk a médiamegjelenésekre vonatkozóan, ezeket később ismertetjük.

### ***A nemzetközi vállalatok és a nyelvhasználat***

A multikulturális üzleti környezetben túlnyomórészt az angol nyelv szolgál munkanyelvül. Az angol nyelven folyó, sikeres vállalati kommunikációhoz arra van szükség, hogy a vállalat intern és extern egységei tökéletes egységben együttműködjenek. Ennek három előfeltétele van: a foglalkoztatottak magasan iskolázott kommunikációs készsége, a vállalati (kommunikációs) stratégia és a vállalati kommunikációs funkciók és folyamatok megszervezése. Az egyéneknek érteniük kell, hogy kommunikációs megnyilvánulásaik milyen közvetlen hatással vannak a vállalati stratégiára. Az angolnak munkanyelvként való használata (joint language policy), mint fentebb érintettük, nem problémamentes. A kizárólag angol nyelven elkészített dokumentumok kizárják a kommunikációból azokat az alkalmazottakat, akik nem tudnak angolul.

Megoldásként az együttműködő differenciáló stratégia, a hálózatos együttműködéssel közösen kialakított üzenetek kínálkoznak. A 2007 óta évente készülő European Communication Monitor szerint a szakemberek az elkövetkező években a nemzetközi, és külö-

nösen az intern kommunikáció szerepének erősödésére számítanak (communicationmonitor.eu).

Amennyiben házon belül nem áll rendelkezésre megfelelő kommunikációs szakértelem vagy kapacitás, *külső kommunikációs szolgáltatásokat* kell a vállalatoknak igénybe venniük. A kommunikációs irodák, ügynökségek segítségére elsősorban az extern kommunikációban van szükség.

### **A hazánkban működő nemzetközi vállalatok országokon átívelő intern kommunikációja**

A „Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja” kutatási projekt vizsgált témakörei és ezekkel kapcsolatban megfogalmazott kutatási kérdései az alábbiak voltak:

*A kommunikációmenedzsment jelentősége a vállalat vezetése számára*

- Mekkora jelentőséget tulajdonít az anyavállalat vezetése a vállalati kommunikációmenedzsmentnek? Hogyan pozicionálja, hol a helye a vállalati hierarchiában? Van-e írott kommunikációs stratégia? Mely kommunikációs területeket kezeli külön választva? Melyeket kiemelten? Milyen képzettségű, végzettségű kommunikációs munkatársakat alkalmaz? Van-e különösen hangsúlyos kommunikációs célkitűzése?

*Eszközhasználat és kapcsolattartás*

- Milyen kommunikációs eszközöket használ elsősorban? Mekkora a szerepe a közösségi médiának?

*A központosítás mértéke*

- Mennyire központosít az anyavállalat? Mekkora önállóságot enged a (külföldi) leányvállalatoknak, a képviselőknek a kommunikációban? Miben van (a kommunikáció vonatkozásában) mozgástere a helyi (lokális) vállalatnak/irodának/képviselőnek? Mely nyelveket használja a vállalati/saját vállalatközi kommunikációban?

*A fejlődés iránya, a változás tényezői*

- Mi a vállalati kommunikáció fejlődésének iránya? Mi befolyásolja döntően a változások irányát? (Területi terjeszkedés? Létszámnövekedés? Gazdálkodási körülmények?)
- Milyen tényezők határozzák meg döntően a vállalati kommunikációmenedzsmentet? (Van-e észrevehető szerepe az alapító nemzeti háttérnek, a vállalati értékszéméletnek, az ágazati hovatartozásnak, környezeti tényezőknek?)

*A kommunikációmenedzsment értékelése lokális vállalati nézőpontból*

- Hogyan értékeli a lokális egységek munkatársai a velük folytatott kommunikáció mennyiségét és minőségét? Min változtatnának?

*Modelltipikusság*

- Huck modelljét alapul véve modelltipikus-e a vizsgált, Magyarországon működő nemzetközi vállalatok intern kommunikációja: standardizálás vagy differenciálás jellemzi-e őket?

**Módszer és minta**

A kis mintavételű kutatási projekt szakértői interjúinak megvalósítására tipikusan 2012 első fél évében került sor. Személyenként 5-8 interjút készítettünk külföldi nagyvállalatok hazai leányvállalatainak kommunikációért felelős vezetőjével. A vizsgált vállalatok kiválasztásánál azt vettük figyelembe, hogy lehetőleg közép- vagy nagyvállalat legyen, valamint reprezentálják a különböző iparágakat. Az átlagosan 1-1,5 órát igénybe vevő interjúk a leányvállalatok székhelyein történtek, zömmel Budapest, Pécs, Győr és Tatabánya területén. Az interjúkat útmutató alapján bonyolítottuk le, amely öt részből áll: I.: Az anyavállalat/a globális vállalat, II.: Regionális központ, III. A magyarországi leányvállalat, IV. Együttműködés a globális/regionális központ és a magyarországi egység között, V. Az együttműködés értékelése (lásd: Melléklet).

Az interjú közben történő jegyzetelés, illetve – ahol a körülmények lehetővé tették – hangfelvétel után következett annak szöveges protokollá lejegyzése, a lejegyzés rendelkezésre bocsátása a részt vevő partnerek számára, majd a nyert adatok cikké dolgozása.

**A módszer: szakértői interjú (expert interview)**

Leo Van Aidenhoove (2007) szerint a szakértői interjú előnye, hogy a szakértőnek átlátása, felhalmozott tudása van a kutatás tárgyáról, a folyamatokról, a stratégiákról, a csoportviselkedésről; általa olyan információkhoz jut a kutató, amilyenekhez más módszerekkel nem. Politikák, stratégiák, megoldások fejlesztéséért, implementációért és közben tartásáért felelős személy, aki hozzáfér a csoportokat, döntési folyamatokat érintő információhoz.

A szakértő „behálózott” egyén, a kapcsolata révén más interjúkhoz is eljut a kutató; motiváltak, készek a kooperációra, a gondolatcserére, a befolyásolás kevésbé problematikus. A szakértő azonban nem semleges: noha jelentős szerepe van a probléma körvonalazásában, van technikai (műveleti szintű) tudása, folyamatismerete, megmagyarázó, értelmező tudása, de szubjektíven tárja fel az összefüggéseket.

A szakértői interjúnak három típusát különbözteti meg Aidenhoove: feltáró interjú, rendszerező szakértői interjú, elméletalkotó szakértői interjú.

A feltáró szakértői interjút akkor használjuk, ha egy új területről szeretnénk első információkat nyerni, ha jobban szeretnénk strukturálni a problémát, ha interjú-témalistát akarunk készíteni vagy felmérést előkészíteni. Teljesen strukturálatlan legyen, vagy csak lényegi témákat határozzunk meg előre, ne akarjunk összehasonlítást végezni vagy eredményeket aggregálni, alkalmazkodjunk a szakértő által felhozott témalistához.

A rendszerező szakértői interjút akkor alkalmazzuk, ha a hangsúly a szakértő exkluzív tudásán van (ha a személy a gyakorlatban szerzett tudást, vagy ha az exkluzív pozíciójának van jelentősége), ha olyan információt akarunk szerezni, amely másképp nem érhető el. Ez esetben a hangsúly az összehasonlíthatóságon és az aggregáción van. Az interjú előkészülete és lefolyása: rendszerezett kérdés, az információ teljes disclosure, legyen részletes témalista, az interjúk kövessék ugyanazt a sémát. *Jelen tanulmányban bemutatott kutatás során ezt a típusú interjút alkalmazzuk.*

Az elméletalkotó szakértői interjút akkor célszerű alkalmazni, ha az interjúalany több, mint információforrás. A hangsúly a szakértői tudás szubjektív aspektusain, a motívumokon, a rutinokon, az implicit hiteken van, amelyek hatással vannak a szakértők és rendszerek működésére. Nyílt kérdéseket alkalmazzunk, amely kérdések a szakértő motiváltságára, hiteire, rutinjaira vonatkoznak.

**A minta**

Kutatásunk 20, hazánkban működő nemzetközi vállalat egy-egy szakértőjére terjedt ki. A válaszadók besorolása jellemzően kommunikációs vezető/felelős (11), a további esetekben gazdasági vezető (3), ügyvezető asszisztens (2), ügyvezető (2), HR-vezető (1), értékesítő (1).

Az anyacég alapító nemzete a legtöbb esetben német (8), továbbá angol (4), osztrák (2), indiai (2), svéd, mexikói, finn, amerikai (1-1). Vagyis 16 európai, 2 ázsiai, 1 közép- és 1 észak-amerikai vállalat alkotják a mintát.

Az anyacég korát tekintve találhatók köztük régi (alapítva a XIX. században: 5 és alapítva a XX. század első felében: 8, összesen 13) és új vállalatok egyaránt (alapítva a XX. század második felében: 7). A hazai (lokális) vállalatokat (1 kivétellel, amely XIX. századi) 1989 és 2009 között alapították, 13-at 1990 és 1999 között.

Ágazati besorolásukat tekintve az anyacégek számos iparágat képviselnek: információtechnológia, telekommunikáció, elektronika, logisztika, élelmiszergyártó, továbbá automobil-gyártás, alumínium alkatrészek

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

gyártása, játékgyártás és értékesítés, energiaipar, lakberendezés, könnyűfémöntés, élelmiszer-forgalmazó, kommunikációs szolgáltató, távközlés, konglomerátum. Összességében 11 termelő ipari vállalat, továbbá 9 szolgáltató.

A globális vállalatok mérete a foglalkoztatottak száma alapján 700 és 493.000 között van. Közülük legtöbb 60.000 és 80.000 közötti munkaerő-létszámmal működik. Területi kiterjedésüket tekintve valódi multinacionális vállalatok: működési területük 2-190 országra terjed ki.

A vizsgált hazai leányvállalataik/képviseleteik foglalkoztatottjainak száma 180 és 22.000 fő közötti. Közülük a legtöbb (14) 180 és 900 fő közötti.

### A kapott eredmények bemutatása és elemzése

Az alábbiakban a globális, a regionális és a lokális egységek válaszait összegezzük.

#### A globális anyavállalat és regionális központjai

Mintákban a 20-ból 14 vállalat *központja* rendelkezik külön kommunikációs osztállyal, csoporttal. Ezek *elnevezése és szervezeti struktúrában való elhelyezkedése* eltérő: Kommunikáció osztály, Unternehmenscommunication, Corporate Communication Communications Team, Communications Department, Konzern Kommunikation, Communication Regional Affairs, Corporate Relations and Responsibility, Global Communications. Több cég a kommunikációval foglalkozó több, specializált osztályt is működtet. Ilyen például, hogy a nagyobb országokban a szektoroknak külön kommunikációja van, vagy intern és extern kommunikáció alosztályként működnek, vagy belső kommunikáció, vállalati kommunikáció (corporate communication) és a társadalmi kapcsolatokkal foglalkozó osztály (engagement department) is van a központban.

A központok kommunikációs osztályai többségükben *önálló*, 5 esetben azonban a marketing, 2 esetben a HR részeként működnek. Az önálló kommunikációs osztályok vezetői a CEO-nak jelentenek és a topmenedzsment tagjai. A nem önállóak a marketing-, illetve a HR-vezetőnek tartoznak beszámolni. *Létszámuk* nagyon változó: a félállású munkatárstól a 200 főig. *Hatáskörük* nagyban függ a létszámuktól, az önállóságuk mértékétől, a vállalati hierarchiában elfoglalt helyüktől. A nagy respekttel és nagy létszámmal dolgozó, önálló kommunikációs osztályok maguk készítik stratégiájukat, tevékenységük átfogja a kommunikáció minden területét (belső kiadványoktól a szponzorálásig, a hírlevéltől a kormánykapcsolatokig).

*Munkanyelv*ként többségük az angolt használja (12), a 8 német munkanyelvű vállalat közül 3 az angolt is használja munkanyelvként. Jellemző, hogy az osztrák és német központú vállalatok az angol mellett a német nyelvet is munkanyelvként használják. Mellette megjelenhetnek más nyelvek is (spanyol), de a szerződéskötés nyelve minden vizsgált vállalatnál angol és/vagy német.

A vizsgált globális vállalatok felének van írott *kommunikációs stratégiája*, ezek belső használatra készülnek, intraneten vagy nyomtatott formában érhetőek el, nem széleskörűen publikusak. A vállalatok másik fele is rendelkezik a kommunikációra vonatkozó szabályozókkal, irányelvekkel, noha ezeket nem nevezik stratégiának. Ezek 5 vállalatnál több nyelven is elérhetőek. 12 esetben említik az angol, 6 esetben a német változatot, 3 esetben magyarra is lefordítják. *Kommunikációs kézikönyvet* 5 vállalatnál használnak, 4 szabályzatot alkalmaz, 4 az arculatra vonatkozó kézikönyvet használ, 7 esetben nincs a kommunikációra vonatkozó írott szabályzó. A központ által használt leggyakoribb *kommunikációs csatornák* az intranet, a telefon, az e-mail, a honlap, a videokonferencia, a megbeszélések. Az anyavállalatok *honlapjainak nyelve* többségében angol. A globális vállalatok *kommunikációs sajátosságait* vizsgálva néhány esetben találkoztunk a „cenzúrázott”, „szigorúan központosított”, „centralizált”, „standardizált”, „bizalmatlan” jelzőkkel. Többségük figyelembe veszi a lokális szempontokat, sőt az „intenzív kapcsolat”, a „rugalmas együttműködés”, az összetartó belső kommunikáció” a jellemző vonásuk.

A vizsgált vállalatok felének (10) vannak *regionális központjai*, 4–1000 fő munkatárssal, akik segítenek az anyavállalat és a lokális vállalatok közti feladatmegosztásban, koordinálásban.

#### A lokális, magyarországi leányvállalatok

A nemzetközi vállalatok általunk vizsgált hazai leányvállalatainak felére jellemző, hogy globális partnerekkel dolgozik együtt. A többiek hazai vállalatok, közintézmények, lakossági ügyfelek, európai vállalatok, illetve az anyavállalatuk partnere.

A vizsgált magyarországi leányvállalatoknál – egy kivétellel – nincs kommunikációs egység: másfél és egy fő közötti a kommunikációs tevékenységgel megbízott munkatársak száma. Ők vagy a HR-hez vagy a marketinghez tartoznak szervezetileg, így többnyire a HR- vagy a marketingvezetőnek számolnak be, és együttműködnek a sales, az operáció munkatársaival.

A médiával többnyire a kommunikációs megbízott és az ügyvezető tartja a kapcsolatot, de van, ahol ez globális szinten szabályozott.

Minden magyarországi vállalatnál fordítanak magyar nyelvre anyagokat. A napi kommunikációban a legtöbb magyarországi leányvállalatnál vegyes a kommunikáció nyelve. A magyar alkalmazottak magyarul beszélnek egymással, de ha külföldi munkatárs is jelen van, egységesen angolt használnak. A legtöbb helyi vállalat multikulturális.

Teljes a sokszínűség a vállalatok közösségi médiakommunikációjában. A vállalatok a Facebookot, a Twittert használják. Azt azonban teljesen eltérően szabályozzák, hogy ki helyez el bejegyzéseket. Kezdve onnan, hogy kizárólag a nemzetközi vállalat központja, vagy külső megbízott ügynökség (együttműködve a vállalat kommunikációs egységével), egészen a helyi marketinges munkatársig. Van, ahol külön Facebookol a központ és külön a lokális egység. A használt nyelvek terén itt is teljes a heterogenitás: csak angol, angol és lokális nyelv, illetve az a nyelv, amelyiken a megkeresés érkezett.

Valódi kommunikációmenedzsmentről (kommunikációs stratégiatervezés, integrált implementálás, értékelés) csak kevés esetben lehet beszélni. Kommunikációs stratégiai terv csak e vállalatoknál készül. A kisebb vállalatok központi utasításokkal irányítják a lokális egységeket, ritka, ha teljesen szabad kezdet adnak a lokális kommunikáció terén.

*Mintánkban szerepel egy 18.000 főt foglalkoztató tengeren túli alkatrészyártó vállalat hazai leányvállalata is. Kommunikációs jellemzői rendkívüli módon eltérnek a többi vállalatétól. A központnak nincs külön kommunikációs egysége. Regionális központjainak és tizenhárom országban működő leányvállalatainak kommunikációját utasításokkal irányítja. Nagyfokú bizalmatlanság jellemzi a kapcsolatot, szigorú ellenőrzés, minden önállóság és kezdeményezés megvonása mellett.*

A helyi szociokulturális környezethez alkalmazkodó adaptálás a kommunikáció *hogyanjára* terjed ki, a *mit* kötelezően végrehajtandó (one voice). A központosított kommunikációt többnyire eredményesnek, hatékonynak, olcsónak ítélik meg a magyar kommunikációs munkatársak. Az adaptálást *jóvá kell hagyni* a Központtal, többnyire a Központ kommunikációs egységének vezetőjével. Az ilyen jóváhagyatás kiterjed a médiaszereplésre, a nyilatkozatokra, a sajtótájékoztatóra, a VIP-rendezvényre, a munkaerő-toborzás mikéntjére. Nem terjed ki a jóváhagyatás szükségessége a belső kommunikációra.

A helyi és a globális egység kommunikációjának javítására több javaslat hangzott el. Ilyenek, hogy a nemzetközi Központ és a lokális vállalatok kommunikációs

alkalmazottjai közötti ritka személyes találkozások számát növelni kellene. Az elterjedt e-mail és telefonkonferencia ezt nem tudja pótolni. A lokális vállalat igényli a legalább évente egyszeri személyes találkozást a globális kommunikációs vezetővel. Ahol ez megvalósul, azt pozitívan értékelik a lokális vállalat munkatársai: a központ összegyűjti az ötleteket, megvitatják a fejlesztés irányát, mindenki kommunikál mindenkivel, rendszeresek a találkozók. Ahol nincs ilyen gyakorlat, ott hiányolják e fórumot az alkalmazottak. Igénylik a nagyobb bizalmat, a helyi vonatkozású döntésekben a nagyobb rugalmasságot.

### Következtetések

Ebben a fejezetben válaszoljuk meg a kutatás kezdetkor megfogalmazott kérdéseket: a kommunikációmenedzsment jelentősége a vállalat vezetése számára, eszközhasználat és kapcsolattartás, a központosítás mértéke, a fejlődés iránya, a kommunikációmenedzsment értékelése lokális vállalati nézőpontból, a modell-típusosság vonatkozásában.

A kommunikációs szakemberekre egyre nagyobb felelősség hárul. A magas szintű szakmai felkészültség nélkülözhetetlen.

A vállalatok nagyon tartanak a médiától. A médiával való kapcsolat mindenütt kiemelt helyen szerepel, mindenütt érzékeny pont. Más kommunikációs feladatokhoz képest kiemelten kezelik (csak az ügyvezető nyilatkozhat, szigorú engedélyeztetés stb.). Indoklásuk szerint a média nem ritkán visszaél a kapott információkkal. Sokszor az egyetlen hiteles forrást számtalan további újságíró használja fel (pontatlanul), és a vállalatra nézve hátrányos vagy nem korrekt információk kapnak lábra.

A költségcsökkentés érzékenyen érinti a kommunikáció területét: feladatkörök összevonása, létszámcsökkentés, racionalizálás.

Az alapításkor jellemző (eredetileg német, brit, indiai, osztrák, finn stb.) nemzeti hovatartozás a ma kommunikációjában nem hagy megkülönböztető jegyeket.

A kommunikációmenedzsment mikéntjét döntően befolyásolják:

- az aktuális hatások (költségtakarékosság, átszervezés),
- a kiemelt vállalatpolitikai cél vagy érték: innováció,
- az iparági kötöttségek: egészségkockázat,
- az anyavállalat szervezeti kultúrája, az alkalmazott vezetési stílus.

A bizalom az anyavállalat és a lokális vállalat között személyfüggő, mértéke az idővel növekszik. Egy példa:

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A német családi vállalat külföldre lépése Magyarországgal kezdődött. A jelenlegi ügyvezető 15 éve, ügyvezetőként került a céghez. Személyes jó kapcsolatot alakított ki a tulajdonosokkal. Most már teljes iránta a bizalom, bármi projektet megvalósíthat, amit jónak lát. A kezdeti német ügyvezető társ már nincs, 2008 óta önállóan tevékenykedhet. Még a nagyon óvatosan kezelt médiakapcsolatokban is szabad kezet kapott, ő dönthet arról, hogy kivel, kin keresztül, mi jelenik meg a cégről. A nagy beruházásokhoz, az egész céget érintő döntésekhez a tulajdonosok beleegyezése szükséges, de a kisebb jelentőségű ügyekben csak tájékoztatási kötelessége van.

A központi minta másolódik: a kommunikációs részleg/személy helye/presztízse a céghierarchiában azonos az anyacégnél és a leányvállalatnál. Egy példa:

*Német tulajdonú családi cég anyavállalatánál nincs önálló kommunikációs osztály. A kommunikációért felelős személyek a marketingosztálynak alárendelten dolgoznak. Ez a minta másolódik a magyarországi leányvállalat esetében is: nincs kommunikációs osztály, a kommunikációért felelős személy munkáját a marketingosztálynak alárendelten végzi.*

A standardizálás, illetve differenciálás mértékét jelentős mértékben meghatározza a globális, nemzetközi vállalat mérete. Minél nagyobb a vállalat, minél több országban van jelen, annál inkább standardizál.

A lokális (befogadó országbeli) kommunikációt alapvetően befolyásolja az a körülmény, hogy a leányvállalat, képviselő, iroda ügyfelei elsősorban a befogadó országból kerülnek-e ki, vagy hálózatos rendszerben működik, és a világ bármely pontjáról gyűjti ügyfeleit/fogyasztóit.

A globális ügyfélkörrel bíró vállalatok call centerei, telefonos ügyfélközpontjai a hazaitól/a magyartól eltérő anyanyelvi és kulturális háttérrel rendelkező munkatársakat foglalkoztatnak azért, hogy az ügyfeleiket lehetőleg nemzeti nyelvükön és kultúrájuk ismeretében szolgálják ki.

A válságból következő fokozott költségtakarékosság a standardizálás irányába hat.

A válságból következő fokozott költségtakarékosság következtében korábbi vállalati kommunikációs egységeket összevonnak, kommunikációs szakember posztokat megszüntetnek.

A legfontosabb kommunikációs eszköz az e-mail és a vállalaton belüli chatelés, elterjedt a videokonferencia, amely nemzetközi interaktivitást is lehetővé tesz. A videokonferenciát a kommunikációs szakemberek nem értékelik egységesen pozitívan. A kép, a hang torzulása mellett hiányzik a személyes kapcsolat közvetlensége, zavaró, hogy a feltett kérdést akár 100 ember is hallja.

A kommunikáció jellemzőiben nagy szerepe van annak, hogy kontinenseken átívelő-e a tevékenység, vagy például csak Európára, vagy annak egyes országaira korlátozódik. (Ez utóbbi esetben például, bár 13 országban szolgált a vállalat, a munkanyelv a német.)

A vizsgált vállalatoknál a kommunikáció menedzselésében speciális folyamatok játszanak döntő szerepet, mint például: csődeljárás alatt áll a vállalat, emiatt kemény szigor, megszorítások, vagy éppen expanziós szakaszba lépett, épp átalakításokba kezdett.

Központ kommunikációs egysége és a lokális vállalat kommunikációs felelőse között csak kevés vállalatnál van élőszóban folyó kommunikáció. Ezt több vállalatnál hiányolják.

A belső kommunikáció szervezése nagyon kevés figyelmet kap.

Az IT-szolgáltatók éllovasok a kommunikációban, nagy jelentőségű tényezőként kezelik: kiemelten kezelt, specializálódott egységek, jó szakemberek, kiváló technikai lehetőségek, képzés, intenzív kapcsolat a központ és az egységek között.

Huck modelljét alapul véve modelltipikusak a vizsgált Magyarországon működő nemzetközi vállalatok, intern kommunikációjukat tekintve: a vizsgált 20 cég esetében többségben található (8) a centralizált/standardizált/globális vállalat, ugyanakkor összességében a lokális igényeknek megfelelés is jellemző (12), noha különböző mértékben (1. táblázat).

1. táblázat

A Huck-modell és a hazai leányvállalatok viszonya

Stratégia	Standardizált / globális	Glokális / standardizált differenciálás			Differenciált / lokális
		centralizáltan differenciáló	szelektív differenciáló	együttműködő differenciáló	
<b>Eset</b>	8	4	4	–	4

Forrás: saját kutatás

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A nemzetközi vállalatok különböző típusainak megnevezésére több, általánosan használt fogalom is létezik: nemzetközi, transznacionális, multinacionális, globális. Azonosságukra, különbözőségeikre számos értelmezés ismert. Ezen értelmezések bemutatását a tanulmány keretei nem teszik lehetővé.

## Felhasznált irodalom

- Ablonczyné M. L. – Tompos A.* (2013): Empirikus vizsgálat az üzleti és vállalati kultúra tükrében. In: Tompos A. – Ablonczyné M. L. (szerk.): „Növekedés és egyensúly” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete [http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY\\_TOMPOS\\_KAUTZ.pdf](http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY_TOMPOS_KAUTZ.pdf)
- Adler, N.J.* (1980): Cultural synergy. The management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W.W – Goodstein, L.G. (eds.): Trends and Issues in OD. Current theory and practice. San Diego, Ca: University Associates: p. 163–184.
- Aidenhoove, L. Van* (2007): Expert Interviews and Interview Techniques for Policy Analysis. SMIT (=Studies on Media, Information and Telecommunication, IBBT =Interdisciplinary Institute on Broad band Technology)
- Bakacsi Gy.* (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 4.: p. 12–22.
- Borgulya I. – Vető Á. Á.* (2014): Kulturális távolságok. Budapest: Typotex
- Chhokar, J. – Brodbeck, F. – House, R.* (eds.) (2007): Culture and Leadership around the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Culbertson, H.M. – Chen Ni* (Hrsg.) (1996): International Public Relations. A comparative analysis. Mahwah/NJ
- Falkné Bánó K.* (2008): Kultúráközi kommunikáció. Budapest: Perfekt
- Gudykunst, W. – Kim, Y.Y.* (1984): Communication with Strangers. New York: Random House
- Hall, E.T.* (1959): The Silente Language. New York: Doubleday & Co. Inc.
- Hall, E.T.* (1966): The Hidden Dimension. New York: Anchor Books
- Hidasi J.* (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest: Scolar Kiadó
- Hofstede, G.* (1980): Culture’s Consequencies. London: Sage
- Hofstede, G.* (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill
- Huck, S.* (2007): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A. – Piwinger, M. (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation; Wiesbaden: Gabler: p. 891–904.
- Huck, S.* (2005): Internationale Unternehmenskommunikation. Kommunikation & Analysen Band 1. Hohenheim: Universität Hohenheim
- Kluckhohn, F.R. – Strodtbeck, F.L.* (1961): Variations in Value Orientations. Evanston: Row Peterson & Co.
- Konczos Szombathelyi M.* (2008): Kommunikáló kultúrák. Budapest: L’Harmattan Kiadó
- Malota E. – Mitev A.* (2013): Kultúrák találkozása. Bp.: Alinea
- Perlmutter, H.* (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, Jan/Feb69, Vol. 4, Issue 1: p. 9–18.
- Poór J.* (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment; Budapest: Complex, Wolters Kluwer
- Shriramesh, K. – Vercic, D.* (2003): The global public relations handbook. Theory, research, and practice. New York: Routledge
- Szondi, Gy.* (2009): International context of Public Relations. In: Tench, R. – Yeomans, L. (eds.): Exploring Public Relations. Harlow: Financial Times Prentice Hall: p. 117–146.
- Tench, R. – Yeomans, L.* (eds.) (2009): Exploring Public Relations. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Trompenaars, F.* (1995): Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Economist Books
- Triandis, H.C. – Albert, R.D.* (1987): Cross-cultural perspective. In: Jarbin, M.J. – Putnam, I.I. – Roberts, K.H. – Porter, L.W.: andbook of Organizational Communication; Newbury Park CA: Sage, pp. 264–295. <http://www.communicationmonitor.eu>

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## MELLÉKLET:

### Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja

#### Felmérő adatlap / kérdőív

Az adatfelvétel helye (cégnév, postai cím):

Az adatfelvétel ideje:

Az adatszolgáltató(k) neve, funkciója a vállalatnál:

Az adatfelvevő neve:

#### I. AZ ANYAVÁLLALAT / A GLOBÁLIS VÁLLALAT

Tevékenységi besorolás:

Hány főt foglalkoztat a globális cég?

Hol van a központja (főhadiszállás)?

Hány országban van leányvállalat/fiók?

Hány főt foglalkoztat a központ?

Van-e **kommunikációs osztály/egység a központban?**

Mi az elnevezése?

Egy osztályon belül/vagy több osztályhoz / egységhez hozzárendelve folyik a munka?

Van-e külön marketingkommunikáció, PR, társadalmi kapcsolatok, pénzügyi, HR, intern kommunikáció alegység?

Mire terjed ki az osztály tevékenysége: (kapcsolat a stakeholderekkel, stratégiakészítés stb.)?

Hol helyezkedik el a hierarchiában a kommunikációs osztály/egység vezetője?

A CEO-nak jelent

A top-menedzsment tagja

Egy másik osztály vezetőjének jelent

Van-e a nemzetközi/globális vállalatnak írott kommunikációs stratégiája?

Elérhető-e bárki számára? Megtalálható-e a honlapon?

Csak intraneten érhető el?

Milyen nyelv(ek)en áll rendelkezésre?

Van-e a nemzetközi/globális vállalatnak írott kommunikációs kézikönyve?

Van(nak)-e a globális vállalatnak deklarált munkanyelve(i)?

Van-e a nemzetközi/globális vállalatnak olyan egyedi, sajátos jellemzője, amit az adatszolgáltató szívesen megemlíti?

#### II. REGIONÁLIS KÖZPONT

Hány regionális központja van a cégnek a világban?

Valamennyi regionális központ ugyanazokat a feladatokat látja el (területi megosztásban) vagy munkamegosztás van közöttük?

Hány főt foglalkoztat a regionális központ?

Van-e **kommunikációs osztály/egység a regionális központban?**

Mi az elnevezése?

Egy osztályon belül/vagy több osztályhoz / egységhez hozzárendelve folyik a munka?

Van-e külön marketingkommunikáció, PR, társadalmi kapcsolatok, pénzügyi, HR, intern kommunikáció alegység/megbízott?

Milyen a munkamegosztás az egységek/  
megbízottak között? (Feladat-, területalapú?)

Mire terjed ki az osztály/egység tevékenysége:  
(kapcsolat a stakeholderekkel, stratégiakészítés, stb.)?

Milyen szerepet tölt be a globális központ és  
a lokális (nemzeti/országokénti) egységek  
viszonylatában?

### III. A MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALAT

Mikor jött létre?

Hogyan jött létre (kivásárlás/újonnan alapítás)?

Hány főt foglalkoztat?

Van-e kommunikációs egység?

Van-e (több) kommunikációs megbízott?

Mi tartozik az osztály/csoport/megbízott(ak)  
tevékenységi körébe? Mely kommunikációs  
területek és konkrét feladatok?

Intern kommunikáció, HR-kommunikáció,  
kapcsolat az ügyfelekkel, kapcsolat a médiával,  
kapcsolat a helyi hatóságokkal, kapcsolat a  
helyi közösségekkel?

Kinek jelent (tartozik beszámolási kötelezettség-  
gel) az egység vezetője?

Folyik-e más osztályokhoz/egységekhez hozzáren-  
delve kommunikációmenedzsment/-irányítás?

Hány nyelven készül a cégnél az írásos  
dokumentáció?

Mely nyelve(ke)n?

Kik alkotják a magyarországi egység ügyfélkörét?

Globális partnerek (bárhonnan a világból)?

Magyar vállalatok?

Magyar egyéni ügyfelek?

Van-e a magyarországi egységnek saját honlapja?  
Milyen nyelvű?

Van-e globális vállalat honlapjának  
Magyarországra vonatkozó része?

Milyen nyelvű a Magyarországra vonatkozó  
honlap(rész)?

Van-e a vállalatnak (bármely szinten) on-line  
társadalmi médiakommunikációja?

Készíthet-e a magyar egység bejegyzéseket?  
Mely nyelven?

Multikulturális-e a magyar központ? Mely  
országból, milyen anyanyelvű munkatársak  
dolgoznak a magyar központban?

Milyen sajátos jellemzővel jellemezhető a magyar/  
jellemezhető a nemzeti kommunikációs egységek,  
folyamatok?

### IV. EGYÜTTMŰKÖDÉS

#### A GLOBÁLIS/REGIONÁLIS KÖZPONT ÉS A MAGYARORSZÁGI EGYSÉG KÖZÖTT

(Függőség – önállóság; standardizált utasítások –  
differenciált intézkedések)

Van-e az egész vállalatra vonatkozóan egységesített  
munkanyelv?

Van-e az egész vállalatra kötelezően vonatkozó  
kommunikációs stratégia?

Mely nyelve(ke)n áll rendelkezésre a  
kommunikációs stratégia?

Mely nyelve(ke)n áll rendelkezésre a  
kommunikációs kézikönyv?

Szolgai módon kell-e végrehajtania a  
magyarországi egységnek a kommunikációs  
stratégiát és a kommunikációra vonatkozó  
döntéseket?

Kezdeményezhet-e változtatásokat, saját  
elgondolásokat a magyarországi egység?

Miben kap a magyarországi egység szabadságot a  
kommunikációban?

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Adaptálhatja-e az intézkedéseket a magyar (kulturális) környezetnek megfelelően?

Jóvá kell-e hagyatni a változtatásokat és a saját elgondolásokat?

Kivel? (Milyen szinttel?)

Mi mindent kell engedélyeztetni? (események, találkozók szervezése, nyílt nap, ismertető, médiaszereplés stb.) Mit nem?

Lefordítják-e magyar nyelvre a központ(ok) érkező anyagokat?

Milyen nyelven zajlik a hazai egységben a napi (munkatársak közötti) kommunikáció?

Milyen kommunikációs eszköz igénybevételével zajlik a kommunikáció?

Van-e személyes találkozó a globális központ kommunikációs egységeivel?

Van-e személyes találkozó a regionális központ kommunikációs egységeivel?

Milyen gyakorisággal?

## V. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉRTÉKELÉSE

Hatékonyan tartja-e a központ(ok) és a helyi egység kommunikációját?

Vannak-e nehézségek az együttműködésben?

Min kellene változtatni?

Hátránynak érzi-e a globális központ megkötéseit (standardizálását)?

Előnynek érzi-e a globális központ megkötéseit (standardizálását)?

Hatékonyabbnak tartaná-e, ha nagyobb kommunikációs szabadságot élvezne a helyi egység?

Melyek azok a kommunikációt érintő jellegzetességek, amelyeket érdemes megemlíteni?

JÓZSA László – BRÁNYI Árpád

# A TÁRSADALMI TŐKE EGYES ELEMINEK HATÁSA EGYÜTTMŰKÖDŐ DUNÁNTÚLI BORÁSZATI VÁLLALATOK ÁRPOLITIKÁJÁRA

Napjainkban a vállalati együttműködések korábbiaknál erőteljesebb piaci jelenléte figyelhető meg a gazdaság számos területén, a stratégiai szövetségektől a beszállítói hálózatokon keresztül a klaszterekig. A piaci szereplők együttműködése versenyelőnyt biztosíthat, megkönnyítheti piaci térnyerésüket, továbbá a vállalati növekedést. Mind a nemzetközi, mind a magyar borágazat dinamikus átalakuláson megy keresztül, sorra jelennek meg a különféle vállalatközi együttműködések, kooperációk. A szerzők tanulmányukban feltárják a társadalmi tőke azon „puha” (soft) tényezőit, melyek révén a gazdasági szereplők hajlandóak összefogni, továbbá az együttműködés jellege szerint tipizálják és csoportosítják az együttműködésben részt vevő borászati vállalatokat. Ez a tipizálás segítséget nyújt a kooperáló borászati vállalatok árképzési politikájának mélyebb megismerésében.

*Kulcsszavak:* borászati együttműködés, társadalmi tőke, árpolitika

Számos szerző (Fukuyama, 1995; Putnam, 2000; Coleman, 1990; Vadasi, 2009; Orbán – Szántó, 2005) a társadalmi tőke alapelemeként határozza meg a magas szintű bizalmat, és létfontosságúnak tartja a spontán együttműködések kialakulásában és a hálózatosodásban. Fukuyama a bizalomról szóló közismert művéből idézzük a gondolatot, miszerint a puha tényezők mennyire elválaszthatatlan részét képezik a gazdaságnak. Tehát „a gazdaság nem az, aminek látszik; a társadalmi életben gyökerezik, s egy szélesebb kérdésnek, a modern társadalmak megszerveződésének a vizsgálatától elválasztva nem érhető meg” (Fukuyama, 1995: p. 74.).

A gazdasági élet elválaszthatatlan a társadalomtól és a természettől: a gazdasági szereplőket jelentős mértékben befolyásolják azok az elemek, struktúrák és funkciók, melyek körbeveszik őket térben és időben, mint például a természet, a történelem, a hagyományok, az erkölcs, a normák, vagy akár a személyes kötődések (Paasi, 2003; 2009; Brányi, 2012).

## Szakirodalmi áttekintés

### *Társadalmi tőke*

Az elmúlt évtizedekben számos szerző igyekezett megválaszolni azt a kérdést, hogy a társadalmi tőke milyen mértékben befolyásolja és ösztönzi a regionális fejlődést. Többen az egyének regionális integrációja felől közelítették meg a kérdést, míg mások a társadalmi kapcsolathálózatok kialakulását elemezték. De mi a társadalmi tőke?

A társadalmi tőkét Hanifan (1916; 1920) használta először. Szerinte társadalmi tőkének tekinthető mindaz, ami meghatározó lehet az emberek hétköznapjaiban: „empátia, barátság, kölcsönös érzékenység, egymás iránti jóindulat”. A múlt század közepén Jacobs (2000) a városi élet elemzéséhez, a szomszédsági viszonyok értelmezésére használta. Ben-Porath (1980) gazdaságelmélete a hatékony csere létrejötte szempontjából a gazdasági csere rendszerein belüli „3F-kapcsolatok” (families, friends, firms – családok, barátok, vállalatok)

## VEZETÉSTUDOMÁNY

latok), mint társadalmi tőke hatását vizsgálta. Loury (1977) az egyének azon erőforrásait nevezte társadalmi tőkének, mely erőforrások a családi kapcsolatokban és a társadalmi, közösségi szervezetben rejlő „készleteken” alapulnak, melyek alapvetően a gyermekek fejlődése, a szocializáció szempontjából hasznosak. E gondolatokat továbbfejlesztve Bourdieu (1997), Coleman (1998) és Putnam (1993) munkái három markáns elméleti irányvonalat hoztak létre.

Bourdieu tanulmányának elején még úgy írja le a társadalmi tőkét, mint „a társadalmi kötelezettségekből vagy kapcsolatokból fakadó tőke” (Bourdieu, 1997: p. 158.). A szerző a társadalmi tőke magánjellegét hangsúlyozza, mely képessé teszi az embereket a kölcsönösségen és viszonyosságon alapuló társadalmi összeköttetések hatékony kiaknázására, mozgósítására. „A társadalmi tőke azon aktuális és potenciális erőforrások összessége, amelyek a kölcsönös ismeretségek vagy elismerés többé-kevésbé intézményesült viszonyai tartós hálózatának birtoklásához kapcsolódnak, vagy másként kifejezve, olyan erőforrásokról van szó, amelyek az egy csoporthoz való tartozáson alapulnak. Az egyes csoporttagok által birtokolt tőke összessége valamennyiük számára biztosítékul szolgál, és – a szó legtágabb értelmében véve – hitelképességet kölcsönöz neki” (Bourdieu, 1997: p. 168.). Ebben az értelmezésben a társadalmi kapcsolathálózatok nem természetileg adóttak, hanem azokat folyamatos intézményesülési folyamat végtermékeiként lehet értelmezni. Bourdieu-t idézve Csizmadia (2009) megállapítja: a társadalmi kapcsolatok hálózata „egyéni vagy kollektív beruházási stratégiák terméke, mivel a stratégiák tudatosan vagy öntudatlanul olyan társadalmi kötelek megteremtésére és fenntartására irányulnak, amelyek valamikor a jövőben közvetlen hasznot fognak hajtani”.

A második elméleti irányvonalat Coleman (1998) képviseli, aki az oktatási rendszer vizsgálatából kiindulva és az emberi tőkével összekapcsolva olyan meghatározást adott, amely egymásnak ellentmondó elemeket is összeegyeztethetőnek tart. Szerinte a társadalmi tőke a személyek közötti viszonyokban ölt testet, és akkor keletkezik, amikor „az emberek közötti viszonyok úgy változnak meg, hogy elősegítsék a cselekvést” (Coleman, 1998: p. 17.). Coleman korai definíciója alapján a társadalmi tőke már erőforrásként hasznosítható kapcsolatrendszer szerepében tündököl, amelynek három alaptípusa van: 1. kötelezettségek és elvárások, 2. információs csatornák és 3. normák és szankciók. Coleman a társadalmi tőke koncepcióját később tovább finomította, és a társadalomelmélet egyik központi fogalmává emelte. Elméletében továbbra is a társadalmi tőke egyéni cselekvést előnyösen előmozdító vonatko-

zásán van a hangsúly, viszont ezzel párhuzamosan már kibontakozik a társadalmi tőke „közjóság” karaktere: bizonyos típusainak előnyeit nem csak azok élvezhetik, akik létrehozzák, mert a „fogyasztásból” nehéz, néha lehetetlen kizárni másokat (Coleman, 1990). Coleman definíciója túlmutat az egyéni cselekvésen, ezáltal hivatkozhat a kollektivisták, közösségi elvű társadalmitőke-értelmezések felé.

A harmadik domináns elméleti irányvonal Putnam (1993) munkássága révén a társadalmi tőke a közjóság értelmezéséből, vagyis a kollektivistikus koncepcióból teljesebben ki. Ő a fizikai tőkét tárgyakra vonatkoztatta, az emberi tőke alatt az emberek egyedi vonásait értette, míg a társadalmi tőkét kollektív ismérvként definiálta. Jelen esetben a kollektív ismérv az egyének közti kapcsolatokat, szoros társadalmi kapcsolathálókat, erős civil szervezeteket, valamint a kölcsönösség, a szolidaritás normáit, a különböző társadalmi csoportok problémamegoldó potenciálját jelenti (Orbán – Szántó, 2005). Putnam szerint „a társadalmi tőke olyan kulturális jelenség, mely egyszerre jelenti a kollektív cselekvésre való készséget és a közintézményekbe vetett bizalmat vagy bizalmatlanságot”, mely nagy közösségek (régión, vagy akár egész nemzetek) jellemzője. Putnam (2000) szintúgy kiemeli a bizalmat, a normák és a hálózatok elemi szerepét, vagyis a „civil erényeket”, melyek révén a társadalmi viszonyok sokkal hatékonyabban tudják kifejteni hatásukat. A putnami társadalmitőke-koncepció kulcsát Csizmadia (2009) az általános reciprocitás és a bizalomban látja, amely „megolajozza” a társadalmi élet szinte minden területét, lehetővé téve a kölcsönös előnyök érdekében létrejövő társadalmi kooperációt és integrációt.

Putnam (2000) a társadalmi kooperáció elvén továbbmegy, és hangsúlyozza, hogy a társadalmi tőke elsődlegesen kollektív/társadalmi jellemző, bizalmon és átláthatóságon alapuló közjóság. E felfogás szerint a társadalmi tőke az egyének közötti, valamint a közös politikai intézmények iránti magas bizalmi szinten nyugszik. Ezáltal olyan közjóság jön létre, amely nemcsak a gazdaság termelékenységét, hanem az egész társadalom hatékonysági szintjét is növeli.

### ***A társadalmi tőke és a vállalkozói hálózatok kapcsolata***

A társadalmi tőke számos mechanizmuson keresztül működik, így például a társadalmi kapcsolathálón, kollektív cselekvésen, társadalmi együttműködésen, bizalmon és szolidaritáson keresztül; egyúttal elválaszthatatlan a kulturális környezettől, valamint a területi kötődéstől (Fukuyama, 1995; Putnam, 2000; Bourdieu, 1986; Coleman, 1990; Burt, 2001; Vadasi,

2009; Orbán – Szántó, 2005). A tanulmány szempontjából szükséges kiemelni, hogy mindegyik esetben jelen van a formális és az informális társadalmi kapcsolat valamilyen hálózata, melyek révén az egyének kölcsönhatásba lépnek egymással.

Több kutató is rávilágított már arra, hogy azon régiókban, ahol a közös kulturális háttér, a magas társadalmi tőke és a bizalom mélyen gyökerezik, a regionális fejlesztési stratégiákat és projekteket könnyebben és hatékonyabban végrehajtják, mint olyan régiókban, ahol alacsony a társadalmi tőke és a bizalom (Ray, 1998; Roca, 2007; Orbán – Szántó, 2005). Vadasi szerint „egy térség versenyképességét növeli a területén megtalálható klaszterek, hálózatok fejlettsége, melyek kialakulásában, fejlettségében és sikerében viszont alapvető szerepet játszik a támogató társadalmi és kulturális háttérben nyugvó bizalom megléte”, azaz a társadalmi tőke (Vadasi, 2009: p. 53.). Ennek hiánya komoly akadályokat gördíthet egy térség fejlődése elé, hátráltatva a hálózatok kialakulásához nélkülözhetetlen stratégiai együttműködések megszületését és szélesedését. Kutatásában rámutat az alacsony szintű bizalommal rendelkező térségekre, ahol az elkülönült vállalatok kezdetben védekező magatartást vesznek fel, konfliktusokat generálnak, és nem hajlandók az együttműködésre. Megállapítása szerint a közös érdekek és értékek felismerésével nőhet a vállalkozások közötti bizalmi szint és az együttműködésre való hajlandóság is. A kapcsolati rendszer és a bizalom megszilárdulásával létrejöhetnek az érettebb hálózatok (Granovetter, 2005; Caffagi – Iamicieli, 2010). E hálózatok büntető és jutalmazó szerepet is betöltenek a gazdasági szereplőkkel szemben, továbbá erősítik a kollektív-közösségi tudatot és a szolidaritást (Putnam, 2000; Coleman, 1990; Macke, 2010). Tehát a közös érdekek és értékek felismerésével nőhet a vállalkozások közötti bizalmi szint és az együttműködésre való hajlandóság is (Orbán – Szántó, 2005; Csizmadia, 2009; Piricz et al., 2013).

E felfogás szerint a társadalmi tőke az egyének közötti, valamint a köz- és politikai intézmények iránti magas bizalmon nyugszik. Narayan (1999) ezt normákkal, kötelezettséggel és kölcsönösséggel egészíti ki, melyek segítik az egyéni és közösségi célok elérését. Mértéke azoktól az intézményektől, kapcsolatoktól és normáktól függ, amelyek az adott társadalom társas interakcióinak mennyiségét és minőségét alakítják.

A társadalmi tőke fogalmát Fukuyama (1999; 2000) elméletei alapján vizsgálva az alábbi következtetést vonhatjuk le: társadalmi tőke az emberek közötti társadalmi együttműködést (kooperációt) elősegítő, mozgósított informális társadalmi normák és értékek együttese. Fukuyama szerint a gazdasági élet elválaszthatatlan

a kultúrától: azoktól az „irracionális” értékektől, amelyek az erkölchöz, a közösségi szellemhez, a családhoz, a valláshoz kötődnek. Éppen ezért csak bizonyos keretek között érvényes a tiszta racionális választáson alapuló neoliberais közgazdaságtan szabályrendszere. A modern társadalmak legfőbb feladata eszerint a társadalmi bizalom, a társadalmi tőke magas szintjének megőrzése és/vagy megeremtése, mert ennek hiánya legalább olyan mértékben akadályozza a gazdaság fejlődését, mint a fizikai tőke szűkössége (Fukuyama, 1995).

### **Borászati együttműködések**

A hosszú időn keresztül domináns piaci helyet betöltő tradicionális bortermelő országok, így Franciaország, Olaszország, Spanyolország és Portugália komoly kihívással szembesültek az 1990-es évek elejétől. Ezt a hatalmas exportteljesítményt felmutató újvilági borok országai jelentették, mint például Ausztrália, Chile, USA, Új-Zéland, Dél-Afrika és Argentína (Anderson – Nelgen, 2011). Az újvilági bortermelő országok versenyképessége nemcsak a hatalmas szőlészeti és borászati beruházásokon, a rendkívül tudatos és célirányos marketingtevékenységen alapszik, hanem a szereplők közötti tudásmegosztás magas szintjén is. Az újvilági bortermelő országokban a borászati szereplők szoros együttműködésben, vállalkozói hálózatokban fogják össze a termelőket, a beszállítókat, a K+F tevékenységet végző intézményeket (Anderson, 2011; Tóth – Török, 2013).

Az újvilági bortermelő országokban éppen a borágazat növekedésével egy időben jelentek meg a vállalkozói együttműködések – hálózatokat és klasztereket – vizsgáló kutatási projektek. Porter (1998) nyitotta a sort a kaliforniai borklaszterek kutatásával, amit aztán számos tanulmány követett Ausztráliában (Alyward, 2002; 2006), Argentínában (McDermott, 2007), Kanadában (Wolfe és társai, 2005) és Chilében (Gwynne, 2008; Visser – Langen, 2003). A tanulmányokból a következőket lehet kiemelni:

1. a borászati klaszterek jellemzői nemcsak országonként, hanem régióként is eltérnek egymástól,
2. az innovációs rendszerek szerepe felértékelődik a nemzetközi borpiacon,
3. hangsúlyossá válnak a vállalatok és az állami kutatóintézetek között fennálló kapcsolatok,
4. megjelenik a klaszter kifejezés, ami a gazdasági szereplők (szőlőtermesztők, borászatok, kereskedők, beszállítók stb.), a kutatóintézetek, az állami intézmények és a szakmai szervezetek kapcsolatára utal.

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

Az újvilági bortermelő országok példáját követve az Európai Unió szintúgy alkalmazta a klasztermegközelítést kutatási projektjei során, tanulmány készült a francia (Ditter, 2005), a spanyol (Larreina – Aguado, 2008), az olasz (Morrison – Rabelloti, 2010) és a portugál (Rebello – Caldas, 2011) borágazati helyzetkép feltárására. Sajátosságuk, hogy a vizsgálódás középpontjában túlzottan a regionális innovációs rendszerek szerepelnek, és kevés figyelmet fordítanak a KKV-k közötti hálózatok felderítésére, ami a globalizálódott borpiacon való érvényesülés stratégiai alapkövének bizonyul.

Az európai borágazati hálózatok kezdetben alapulhatnak szerződéses kapcsolaton, szervezeti együttműködésen vagy e kettő keverékén. A borászati ágazatban a vállalatközi hálózatok, akár vertikálisak, akár horizontálisak, gyakrabban az ellátási rendszer felső részéből kerülnek ki, összekötve a szőlőtermelőket és borászatokat, de megtalálhatók az értékesítés vagy a szolgáltatásnyújtás során is (Caffagi – Imacieli, 2010). Az újvilági bortermelő országok által alkalmazott szervezeti stratégiákra már benchmarkként tekintenek a hagyományos európai bortermelő országok. Ezek segítségével ösztönzik a borászati innovációt és versenyképességet. Természetesen az eltérő történelmi, kulturális, termelési tényezőkből eredően e borvidékek különbözően alkalmazzák az újvilági példát.

Írásunkban az újvilágban alkalmazott vállalatközi együttműködés adaptációját vizsgáljuk meg nyolc dunántúli borvidéken. Az elemzés során fény derül arra, hogy milyen mértékben befolyásolják a borászati vállalatokat a kooperáció kialakításában a társadalmi tőke puha tényezői, így a bizalom, a bizalmatlanság, a regionális identitás, továbbá az együttműködő tagok módosítják-e árpolitikájukat ennek hatására.

### Alkalmazott módszertan, hipotézisek

A kutatási módszernek a leíró, egyszeri keresztmetszeti kutatást jelöltük meg, hiszen az adatok egyszeri alkalommal vett, egyetlen mintán alapulnak (Malhotra, 2005: p. 133.). A primer kutatás leíró jellegéből eredően az alapprobléma megközelítésére a kutatási módszer kvantitatív típusa mellett döntöttünk. A mintavételi keret meghatározása során a Magyarországon megtalálható 22 borvidék közül *nyolc dunántúli borvidéket önkényesen* jelöltünk ki (badacsonyi, balatonfüred-csopaki, tolnai, etyek-budai, soproni, szekszárdi, pannonhalmi és nagy-somlói borvidék), és kritériumként a célsokaságba kizárólag azokat a borászatokat választottuk, amelyek valamely *aktívan működő klaszter vagy borút egyesületnek tagjai*. A mintába kerülés

alaptényezőit figyelembe véve, az alapsokaság homogénnek tekinthető, mert ugyanahhoz a tevékenységhez, a szőlőbor termeléséhez köthetőek a megkérdezettek. A minta nagysága 179 borászatot foglalt magába, amelyek hiánytalanul bekerültek a mintavételi keretbe. Az anyaggyűjtés során személyes, postai és on-line kérdőíves megkérdezést is alkalmaztunk. A megkérdezett 179 vállalat közül 128-an válaszoltak, így a válaszadási hajlandóság elérte a 71%-ot, ami a megkérdezett nyolc borvidékre reprezentatívnak tekinthető (Sajtos – Mitev, 2007). A kérdőívek ellenőrzése során a hiányos kitöltés miatt 15 darabot értékelhetetlennek nyilvánítottunk.

A vállalatoknak a társadalmi tőkéről szóló kérdéseket kellett megválaszolniuk, mérve az együttműködési hajlandóságot, az együttműködésbe lépés motivációját, a helyi borászati szereplők iránti bizalom szintjét, valamint az együttműködés révén árpolitikájuk változását. A válaszadók a kérdéseket 5 fokozatú Likert-skálán értékelték, ahol 1 = egyáltalán nem értek egyet, míg az 5 = teljes mértékben egyetértek jelentésű volt. A végleges kérdőív 57 kérdéskombinációt tartalmazott, melyre az összes válaszkombinációt figyelembe véve a mérési szintek típusai a következőképpen alakultak: 11 darab nominális, 1 darab ordinális és 62 darab intervallumskála.

A kutatás hipotézisei a következők voltak:

- H<sub>1</sub>: A vizsgált nyolc dunántúli borvidéken a borászati vállalatok a társadalmi tőke puha tényezői alapján homogén csoportokba rendezhetők.
- H<sub>2</sub>: Együttműködés során a tagok eltérő mértékben szereznek tudomást társaik árképzési politikájáról.
- H<sub>3</sub>: Kimutatható, hogy az együttműködés révén bizonyos tagok árazása jobban igazodik társaikéhoz.

A hipotézisek teszteléséhez és statisztikai kiértékeléséhez a többváltozós módszerek közül a keresztábra-elemzést, a varianciaelemzést és a klaszterelemzést választottuk. A minta nagysága minden esetben N = 113, amely a kutatásban szereplő kérdésekre érvényes.

### Eredmények

#### *A puha tényezők rangsorolása*

A klaszterelemzés előtti egyváltozós elemzéssel megvizsgáltuk a leíró változók társadalmi tőkére vonatkozó vetületeit, így a gazdasági szereplők ismertségét, kölcsönös bizalmukat, a regionális identitást, mint az együttműködést elősegítő tényezőket. A vállalatközi együttműködésbe történő belépésmotivációk mérésére használt 16 változó megoszlása rangsorolva az 1. táblázatban látható.

Vállalatközi együttműködésbe történő belépés  
motivációi

Rangsor	Puha tényezők	Átlag	Módusz	Szórás
1	Régió pozitív megítélése	4,82	5,00	0,60
2	Régióhoz való kötődés	4,65	5,00	0,82
3	A klasztertagok korábbi ismertsége	4,20	5,00	0,90
4	Közös rendezvényeken aktív részvétel	3,95	4,00	0,84
5	Érdekérvényesítési lehetőségek	3,67	5,00	1,19
6	Erősödik a bizalom a helyi piaci szereplők iránt	3,45	3,00	1,12
7	A kockázatok megoszlása a résztvevők között	3,37	3,00	1,05
8	Korábbi szoros kapcsolat a klasztertársakkal	3,24	3,00	1,11
9	Negatív tapasztalatok könnyebb leküzdése	3,15	3,00	1,00
10	Versenyháttal történő együttműködés elfogadása	3,03	2,00	1,28
11	Munkamegosztás lehetősége	2,77	4,00	1,03
12	Közös fellépés állami intézményekkel szemben	2,74	2,00	1,29
13	Együttműködés kevesebb extraprofitot hoz, mint amennyi időt ráfordítok	2,68	3,00	0,98
14	Üzleti kapcsolatban is vagyok klasztertársaimmal	2,65	3,00	1,22
15	Klaszter révén aktív kereskedelmi kapcsolatok kialakítása a részt vevő vállalkozásokkal	2,65	2,00	0,87
16	Közös fellépés a beszállítókkal szemben	2,53	2,00	0,99

Forrás: saját kutatás (2013)

Az átlagokat elemezve megállapítható, hogy egy adott régióval való azonosulás és annak pozitív megítélése (4,82), valamint a régióhoz való kötődés (4,65) magas részeredménye egy biztos támogató társadalmi és kulturális háttérrel biztosít a vállalatközi együttműködések létrejöttében. Ezt követi a társadalmi kapcsolatok mélysége, vagyis a gazdasági szereplők már az együttműködést megelőző kölcsönös ismerete (4,20). Motiváló tényezőként hat a közös rendezvényeken, kiállításokon való aktív részvétel lehetősége (3,95). E puha tényezők szórása mindenhol 1-nél kisebb, ami azt jelenti, hogy a megkérdezett borászatok közel egységes álláspontot képviselnek.

A sorrendben hatodik változóként jelenik meg a bizalom (3,45), amit a szakirodalom a társadalmi kooperáció építőkövének tekint (Csizmadia, 2009; Orbán – Szántó, 2005). A válaszadók szerint a vállalatközi együttműködésbe történő belépésükkel a helyi piaci szereplők iránti bizalmuk is erősödött. Az együttműködésben részt vevő borászokat a vállalatközi kooperáció létrejöttében közepes mértékben motiválta a kockázatok megoszlásának lehetősége (3,37), a negatív tapasztalatok, korábbi sérelmek leküzdése (3,15), a piacon már versenytársként fellépő gazdasági szereplővel történő együttműködés elfogadása (3,03), vagy a munkamegosztás lehetősége (2,77).

A kooperáció létrejöttékor a válaszadók közepesen gyengébb jelentőséget tulajdonítottak az állami intézményekkel szembeni érdekérvényesítés lehetőségének (2,74), ami egyúttal az alacsonyabb bizalmi szintre utal (Vadasi, 2008). A válaszadók többsége úgy látja, hogy az együttműködésből származó extraprofit mértéke elmarad a kooperációba fektetett időráfordítástól (2,68). Ennél a tényezőnél a módusz 3,00, ami azt jelenti, hogy a válaszadók leggyakrabban semleges állásponton vannak. A nagy többség nem számol a hosszú távú előnyökkel, a későbbi megtérüléssel; fókuszban a kezdeti többlet idő- és erőforrás-ráfordítás szerepel. Ahogy az állami szervekkel, úgy a beszállítókkal szembeni közös fellépés, érdekérvényesítés és alkupozíciójuk erősítésének lehetőségét sem tartották mérvadónak (2,53) a borászatok. Meglepő, hogy az együttműködésben részt vevő vállalatok lényegtelennek tartották az aktív kereskedelmi kapcsolatok kialakítását egymással (2,65). E tényező is a rövid távú gondolkodásmód jelenlétét erősíti.

VEZETÉSTUDOMÁNY

### Klaszterelemzés

A  $H_1$  hipotézisben arra kerestük a választ, hogy a vizsgált borászatok a fent említett puha tényezők kapcsán képviselnek-e valamilyen hasonló álláspontot, amely alapján azok homogén csoportokba rendezhetők. A klaszterelemzéssel különböző csoportok jöttek létre, melyek elemei hasonlóak egymáshoz, viszont eltérnek más klaszter elemeitől, azaz megfelelnek a homogenitás és heterogenitás kritériumainak (Malhotra, 2005: p. 700.).

A klaszterelemzéskor a fent említett 16 változót használtuk fel. Ahhoz, hogy a hasonló megfigyelési egységek egy csoportba kerüljenek, számszerűsíteni kellett a távolsági és hasonlósági mértéket. A távolság mérésére az euklideszi távolsági mértéket, a borászatok csoportosításához a hierarchikus klaszterelemzésen belül a Ward-féle eljárást alkalmaztuk (Malhotra, 2005: p. 704.).

A klaszterek számáról való döntéskor a klaszterek homogenitását szórásuk alapján elemeztük, s mindegyik klasztermegoldás esetén homogén csoportok keletkeztek.

### A kapott klaszterek értelmezése és jellemzése

1. Az első klaszterbe (35,40%) tartozó borászatokra jellemző, hogy hosszabb ideje üzleti kapcsolatban állnak klasztertársaikkal, akiket régóta ismernek; szerintük az együttműködés révén megoszlanak a kockázatok a tagok között, valamint részben munkamegosztás is kialakulhat. Regionális identitásuk alapján elmondható, hogy számukra kiemelten fontos az adott régió megítélése, azzal teljes mértékben azonosulnak. Ezenfelül nagyobb bizalommal rendelkeznek az állami intézményekkel szemben, a múltbeli negatív tapasztalatokat könnyebben leküzdik és eredményesnek látják az együttműködésben rejlő érdekérvényesítési lehetőségeket. Mindezek alapján az első klaszterbe tartozókról elmondható, hogy nagy bizalommal és optimistán tekintenek az együttműködésre, így ezt a klasztert az *optimista barátok* klaszterének neveztük el.
2. A második klaszterbe (35,40%) tartozó borászati vállalatok ezzel szemben rövidebb ideje állnak üzleti kapcsolatban társaikkal, akiket szintúgy régóta ismernek; szerintük az együttműködés révén nem oszlanak meg a kockázatok és nem alakul ki munkamegosztás a tagok között. Regionális identitásuk magas, szorosan kötődnek az adott régióhoz és számukra is fontos a régió megítélése. Bizalmatlanok az állami intézményekkel szemben, nem hiszik, hogy a beszállítókkal szemben közösen fel tudnának lépni, a múltbeli negatív tapasztalatokat nehezebben küz-

dik le és eredménytelennek tartják az együttműködésben rejlő érdekérvényesítési lehetőségeket. Az együttműködés hiánya miatt nem tudnak kialakítani aktív kereskedelmi kapcsolatokat klasztertársaikkal, a közös rendezvényeken való részvétel számukra közömbös. Ezek alapján a második klaszterbe tartozó vállalatokat pesszimista attitűddel lehet a legjobban jellemezni. Hiába fontos számukra az a régió, amiben kifejtik gazdasági tevékenységüket, a társaik és az intézmények irányába bizalmatlanok, számukra az együttműködés elenyésző hozzáadott értéket képvisel. Ők a *szkeptikus pesszimisták*.

3. A harmadik klaszterben (29,20%) található borászatok hosszabb ideje ismerik társaikat, de csak eseti üzleti kapcsolatban állnak velük. Szerintük az együttműködés révén a kockázatok valamelyest megoszlanak, továbbá csekély mértékben munkamegosztás is kialakulhat. A regionális identitás fontos számukra, teljes mértékben azonosulnak a régióval, közös rendezvényeken szívesen részt vesznek. Állami intézményekkel szemben kissé bizalmatlanok; a múltbeli negatív tapasztalatokat lassabban küzdik le, de szerintük az együttműködés ebben segítséget tud nyújtani. A harmadik klaszterbe tartozók felismerik és bíznak az együttműködésben rejlő érdekérvényesítési lehetőségekben, elfogadják a rivalizáló együttműködést és reális elvárásaik vannak a kooperációval szemben. Az együttműködéshez való hozzáállásuk alapján ők a *realista bizakodók*.

Megállapítható, hogy a vizsgált borászati vállalatok egymástól jól elkülönülő, három homogén csoportba rendezhetők aszerint, hogy mióta állnak egymással üzleti kapcsolatban, a tagok ismeretsége mekkora múltra tekint vissza, tapasztalják-e a kockázatok megosztását, milyen mértékű bizalommal fordulnak az együttműködésben részt vevő társaik felé, bíznak-e az állami intézményekben, ápolnak-e aktív kereskedelmi kapcsolatokat egymással, az együttműködés jövőjére pesszimistán, realistán vagy optimistán tekintenek, valamint a regionális identitásuk milyen mértéket ölt. A társadalmi tőke puha tényezői alapján tehát három jól elkülönülő klaszter (*optimista barátok*, *szkeptikus pesszimisták* és *realista bizakodók*) alakítható ki, vagyis a  $H_1$  hipotézis elfogadható.

### Az együttműködés hatása az árpolitikára

Jelen tanulmányban a vállalatközi együttműködés nyújtotta marketingelőnyök közül az árpolitikát vizsgáljuk. Célunk feltárni a kooperációban részt vevő vállalatok ármeghatározásának változásait. A klaszterelemzés után a  $H_2$  és a  $H_3$  hipotézisek a borászati

együttműködés árpolitikára gyakorolt hatását vizsgálják kínálati oldalról. Ha egy együttműködésben részt vevő vállalat új termékkel jelenik meg a piacon, akkor elsősorban nem a kereslet alapján tájékozódik (Józsa, 2005; Bauer – Berács, 2001) vagy árkövető stratégiát választ, vagy megkísérel attól eltérni. A döntéshez segítséget nyújthat a kooperáció, amelyen keresztül a vállalat információhoz juthat társai árképezéséről.

### Klaszterek az árpolitika tükrében

A  $H_2$  hipotézissel megvizsgáltuk azt, hogy a tagok milyen mértékben informálódnak társaik áráiról, kimutatható-e eltérés a tagok között. A kérdőívben a borászatok értékelték a következő állítást: „Kérem, értékelje 1-től 5-ig, hogy miben látja az együttműködés előnyét: információszerzés másik együttműködő tag árképzési politikájáról”. Az eredményeket először egyváltozós statisztikai módszerrel elemezve, a válaszok átlaga 3,17, ami jelzi, hogy a tagok közepesen erősebb mértékben tájékozódnak társaik árazásáról. A válaszok eloszlása alapján 39%-uk teljesen vagy részben egyetértett a kijelentéssel, vagyis tényleges előnyük származik a kooperáció révén mások árpolitikájának megismeréséből. A borászok 35%-a semleges, a maradék 26%-a részben vagy egyáltalán nem értett egyet az állítással. Így feltételezhető, hogy csak egyes tagok hasonlítják össze áraikat és gyűjtenek információt együttműködő társaik árazásáról (2. táblázat).

A hipotézis igazolásához ANOVA vizsgálatot végezve, az állítást mint függő és a fent ismertetett klasztereket mint független tényező alkalmaztuk. A varianciaanalízis alapján szignifikáns eltérés adódott ( $F = 35,161$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 110$ ;  $p = 0,000$ ;  $\eta^2 = 0,383$ ).

- A *szeptikus pesszimisták* szerint az együttműködés alig segíti őket társaik árképzési politikájának megismerésében (átlag: 2,23). Kijelenthető, hogy az e klaszterbe tartozó vállalatok elenyésző mértékben követik figyelemmel társaikat mind az árpolitikában, mind a vállalati teljesítmény összehasonlításában. Számukra az együttműködés csupán látszati megoldást jelent.
- A *realista bizakodók* úgy érzékelik, hogy az együttműködés közepesen jól segíti őket társaik árpolitikájának megfigyelésében (átlag: 3,18).

Megállapíthattuk, hogy a válaszadó borászatok harmada kihasználva az együttműködést, információt szerez társaik árpolitikájáról, míg kétharmaduk közepesen vagy semmilyen formában nem él ezzel a lehetőséggel, nem figyeli társaik árazását, és nem is hiszi, hogy az együttműködés ebben segítséget tudna nyújtani. A  $H_2$  hipotézist tehát elfogadható.

### Klaszterek az árigazodás tükrében

Miután igazoltuk, hogy a tagok az együttműködés révén eltérő mértékben szereztek tudomást társaik árpolitikájáról, megvizsgálva a piacon jelen lévő termékek árát, megnéztük, hogy árkövető stratégiát követnek-e vagy attól eltérnek. A  $H_3$  hipotézis szerint kimutatható, hogy az együttműködés révén bizonyos tagok árazása jobban igazodik társaikéhoz.

Arra a kérdésre, hogy az „együttműködés révén árazása jobban igazodik a társukéhoz”, a kapott eredmény átlaga 3,03, vagyis semleges. A válaszok eloszlása pozitív normál eloszlású, tehát közel azonos számban vannak azok a tagok, akik árazásukkal közelítenek tár-

2. táblázat

Klaszterek az árpolitika tükrében

	Optimista barátokozók (n = 40)		Szeptikus pesszimisták (n = 40)		Realista bizakodók (n = 33)		Összesen (n = 113)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Miben látja az együttműködés előnyét?								
Információszerzés másik együttműködő tag árképzési politikájáról	4,100	,955	2,23	1,121	3,18	,950	3,17	1,281

Forrás: saját kutatás (2013)

A különböző klaszterhez tartozó vállalatok eltérő mértékben szereznek információt társaik árképezéséről. Társaik árpolitikáját leginkább az *optimista barátokozók* követik nagy figyelemmel (átlag: 4,1), melyhez az együttműködés tökéletes keretet biztosít.

sukéhoz, és azok, akik azt részben vagy teljesen figyelmen kívül hagyják. Egyváltozós statisztikai elemzés után varianciaelemzéssel a klaszterek közötti eltérést vizsgáltuk. Az F próba alapján ( $F = 21,850$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 109$ ;  $p = 0,000$ ;  $\eta^2 = 0,286$ ) az eltérés szignifikáns, a kapcsolat erőssége alacsony a változók között. A 3. táblázat tartalmazza a kapott értékeket.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

Klaszterek az árigazodás tükrében

	Optimista barátok (n = 40)		Szkeptikus pesszimisták (n = 39)		Realista bizakodók (n = 33)		Összesen (n = 112)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Együtműködés révén árazása jobban igazodik társaihoz	3,900	,841	2,41	1,093	2,70	1,237	3,03	1,241

Forrás: saját kutatás (2013)

- Kiemelhető, hogy az *optimista barátok* árazása igazodik legnagyobb mértékben az együttműködésben részt vevő vállalatok árazásához, melynek átlaga 3,90, és a szórásból (0,841) látható, hogy e klaszter tagjai inkább pozitív álláspontot képviselnek. A kapott eredmény nem meglepő, hiszen az előző H<sub>2</sub> hipotézis alapján az *optimista barátok* mutatták a legnagyobb hajlandóságot társaik árpolitikájának (átlag: 4,100) követésében. E két eredmény kapcsolatát korrelációval elemezve megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat van az *optimista barátok* árigazodása és az árpolitika figyelemmel kísérése között (Pearson-féle  $r^2 = 0,427$ ;  $p = 0,006$ ).
- A *szkeptikus pesszimisták* igazodnak legkevésbé társaik árazásához (átlag: 2,41), ami nem meglepő, mivel alig követik mások árpolitikáját. A korreláció alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Pearson-féle  $r^2 = 0,608$ ;  $p = 0,000$ ), vagyis ahogyan társaik árpolitikáját követik, közel ugyanolyan mértékben igazodnak a *szkeptikus pesszimisták* társaik árazásához.
- A *realista bizakodók* szintúgy alacsony mértékben igazítják áraikat kooperáló társukéhoz (átlag: 2,70), de a korreláció értelmében szignifikáns kapcsolat nem áll fenn az árigazodás és árpolitika figyelemmel kísérése között.

A varianciaanalízis igazolta azt, hogy a tagok egy része jelentősen igazodik társai árazásához. A kutatás alapján megállapítható, hogy az együttműködő dunántúli borászati vállalatok összességében minél inkább figyelik társaik árpolitikáját, annál inkább igazítani fogják árazásukat társaikéhoz (Pearson-féle  $r^2 = 0,580$ ;  $p = 0,000$ ). A H<sub>3</sub> hipotézis ezzel elfogadást nyert.

### Összefoglalás

Tanulmányunk a társadalmi tőke olyan puha tényezőit vizsgálta, amelyek ösztönzik vagy befolyásolják a borászati vállalatok közötti együttműködések kialakulását.

Bebizonyosodott, hogy a kiválasztott nyolc dunántúli borvidéken a vállalatközi együttműködéseket nagyban befolyásolja a bizalom, a regionális identitás, a helyi szereplők kölcsönös ismerete, amit a puha tényezők rangsorolása is alátámasztott. A felállított hipotéziseket elfogadtuk, hiszen a klaszterelemzést lefuttatva a vizsgált borászati vállalatokat egymástól jól elkülönülő, de homogén csoportokba lehetett rendezni. Az együttműködés marketingvetületét tekintve megállapítottuk, hogy a kooperáló vállalatok egyharmadánál egyértelműen kimutatható az információszerzés társaik árpolitikájáról. Az ANOVA statisztikai elemzés igazolta, hogy az *optimista barátok* jelentősen igazodtak társaik árazásához.

### Vezetői következtetések

Habár Magyarországon is megtalálhatók a különböző borászati együttműködések, azok száma még mindig elenyésző. Ezt több tényezőre lehet visszavezetni: az elmúlt kommunista rendszerre jellemző erőltetett együttműködések – termelői szövetkezetek – rossz tapasztalataira, a borágazat tőkehiányára, a helyi szereplők közti bizalmatlanságra, valamint egyes gazdasági szereplők rövid távú, opportunistá gondolkodásmódjára (Cafaggi, 2010). E nehézségek leküzdésére olyan támogató kulturális és társadalmi háttér kell, ami a meglévő bizalomra, tágabb értelemben a társadalmi tőkére építkezik. A tanulmány megválaszolta azt a kérdést, hogy a regionális identitás, a bizalom, a gazdasági szereplők kapcsolathálózatai milyen mértékben befolyásolják a borászati vállalatok közötti együttműködésben.

Az eredmények a következőkre világítanak rá:

- a helyi szereplőkbe, a köz- és az állami intézményekbe vetett bizalom, a regionális identitás megkönnyíti a vállalatközi együttműködések létrejöttét,
- habár a bizalmatlanság még mindig fellelhető, az már önmagában nem képes megakadályozni a hálózatok kialakulását, viszont lelassíthatja a tudástranszfert a tagok között,

- a dunántúli borászati vállalatokat három jól elkülönülő, de homogén csoportba lehet rendezni, amit 1. *optimista barátok*, 2. *szkeptikus pesszimisták* és 3. *a realista bizakodók* klaszternek neveztünk el: a rendszerezés az alapján történt, hogy a tagok mióta állnak egymással üzleti kapcsolatban, ismeretségük mekkora múltra tekint vissza, tapasztalják-e a kockázatok megosztását, milyen mértékű bizalommal fordulnak az együttműködésben részt vevő társaik felé, bíznak-e az állami intézményekben, ápolnak-e aktív kereskedelmi kapcsolatot egymással, valamint a regionális identitásuk milyen mértéket ölt,
- a három klaszter egyértelműen utal az együttműködés jövőképre: optimista, pesszimista, realista,
- pozitív korreláció bizonyítja, hogy az együttműködő dunántúli borászati vállalatok minél régebben kapcsolatban állnak kooperáló társaikkal, annál inkább megosztják társaikkal a tudásukra jutott piaci információkat és annál inkább megszerzik társaik tudását,
- az *optimista barátok* esetén kimutatható az információszerzés társaik árpolitikájáról,
- a *szkeptikus pesszimisták* csekély mértékben követik társaik árpolitikáját,
- a *realista bizakodók* felismerik, hogy a kooperáció révén könnyen nyomon tudják követni társaik árpolitikáját,
- az együttműködés révén az *optimista barátok* árazása jelentősen igazodik társaik árazásához, míg a *szkeptikus pesszimistákra* ez legkevésbé sem jellemző,
- pozitív korreláció bizonyítja, hogy az együttműködő dunántúli borászati vállalatok minél inkább figyelik társaik árpolitikáját, annál inkább igazítani fogják árazásukat társaikéhoz,
- a tagok közötti hatékonyabb információmegosztást különböző workshopokkal, fórumokkal és szakmai napokkal javítani lehetne.

A tanulmány lehetséges jövőbeli kiterjesztése során érdemes lenne a kutatást időszakosan megismételni, hogy hosszabb időszakon követni lehessen a társadalmi tőke alakulását, valamint az együttműködés elmélyülésével a kapott eredmények változásait.

### Felhasznált irodalom

- Aylward, D. (2002): Diffusion of R&D within the Australian Wine Industry. *Prometheus*, 20 (4): 351–366. o.
- Aylward, D. (2006): SME innovation within the Australian wine industry: A cluster analysis. Adelaide: Wine Economics Research Centre

- Anderson, K. – Nelgen, S. (2011): Wine's Globalization: New Opportunities, New Challenges. Working paper, No. 0111., Adelaide: Wine Economics Research Centre
- Bauer A. – Berács J. (2001): Marketing. Budapest: Aula Kiadó
- Ben-Porath, Y. (1980): The F-connections: Families, Friends, and Firms, and the Organization of Exchange. *Population and Development Review*, Bd. 6.: 1–30. o.
- Brányi, Á. (2012): Social capital in regional identity – a snapshot of Hungary. „Művelődés – Identitás – Egészség” című Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Komárno: Selye János Egyetem: 23–34. o.
- Bourdieu, P. (1986): The forms of capital. In: J. Richardson (Ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood: 241–258. o.
- Bourdieu, P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz R. (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Budapest: Új Mandátum: 156–177. o.
- Burt, R.S. (2001): Bandwidth and echo: trust, information, and gossip in social networks. *Integrating the Study of Networks and Markets*. New York: Russel Sage Foundation
- Caffagi, F. – Iamicieli, P. (2010): Inter-firm Networks in the European Wine Industry. Working Paper Law 2010/10, San Domenico di Fiesole: European University Institute
- Coleman, J.S. (1990): Social Capital. Magyar kiadás (1994): *Társadalmi tőke*. In: Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Budapest: Aula Kiadó
- Coleman, J.S. (1998): A társadalmi tőke az emberi tőke termelésében. In: Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): *Tőkefajták. A társadalmi és a kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest: Aula Kiadó: 11–13. o.
- Csizmadia Z. (2009): Együttműködés és újítóképesség. *Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai*. Budapest: Napvilág Kiadó: 54–63. o.
- Ditter, J.G. (2005): Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work? *Cahiers du Ceren*, 13: 39–54. o.
- Fukuyama, F. (1999): Social Capital and Civil Society. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm> downloaded: 2012. april 16.: 13–14. o.
- Fukuyama, F. (2000): A nagy szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Fukuyama, F. (1995): Trust, the Social virtues and the creation of prosperity. New York: The Free Press
- Granovetter, M.S. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19., No. 1: 33–50. o.
- Gwynne, R.N. (2008): Firm Creation, Firm Evolution and Cluster in Chile's Dynamic Wine Sector: Evidence from the Colchagua and Casablanca Regions. AAWE working paper n° 20, New York: American Association of Wine Economists

### VEZETÉSTUDOMÁNY

- Hanifan, L.J.* (1916): The Rural School Community Center. *Annales of the American Academy of Political and Social Science*, 67: 130–138. o.
- Jacobs, J.* (2000): *The Nature of Economies*. New York: Modern Library
- Józsa L.* (2005): *Marketingstratégia*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Larreina, M. – Aguado, R.* (2008): Beyond the Cluster: How Wine Drives Regional Economy to Success: Oenopolis, the case of Rioja. *International Journal of Wine Business Research*, 20 (2): 153–170. o.
- Loury, G.* (1977): A Dynamic Theory of Racial Income Difference, In: Wallace, P.A. – LeMund A. (eds.): *Women, Minorities, and Employment Discrimination*. New York: Lexington Press
- Macke, J. – Sarate, J.A.R. – Vallejos, R.V.* (2010): Collective competence and social capital: a proposal of a model for collaborative network analysis. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 8 (3): 18–23. o.
- Malhotra N.* (2005): *Marketingkutató*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- McDermott, G.A.* (2007): The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Recombining the Vines that Bind in Argentina. *Politics and Society*, 35 (1): 103–143. o.
- Morrison, A. – Rabellotti, R.* (2010): Knowledge and Information Networks in an Italian Wine Clusters. *European and Planning Studies*, 17 (7): 983–1006. o.
- Narayan, D.* (1995): *Designing Community Based Development*. Social Development Paper, Number 7., Environmentally and Socially Sustainable Development Network, Washington D.C.: World Bank
- Orbán A. – Szántó Z.* (2005): A társadalmi tőke. *Erdélyi Társadalom*, 2005/2.: 55–70. o.
- Paasi, A.* (2003): Region and place: regional identity in question. *Progress in Human Geography*, No. 4: 475–485. o.
- Paasi, A.* (2009): The resurgence of the 'Region' and 'Regional Identity': theoretical perspectives and empirical observations on regional dynamics in Europe. *Review of International Studies*, Vol. 35: 121–146. o.
- Piricz N. – Hong, S. – Mandják T.* (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 12. sz.: 2–13. o.
- Porter, M.E.* (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec; 76 (6): 77–90. o.
- Putnam, R.D.* (1993): The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13: 35–42. o.
- Putnam, R.D.* (2000): *Bowling Alone*. The collapse and revival of American community. New York: Simon and Schuster: 296–331. o.
- Ray, C.* (1998): Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia Ruralis*, vol. 38, issue 1: 3–20. o.
- Rebelo, J. – Caldas, J.* (2011): *The Douro Wine Region: A Cluster Approach*. AAWE working paper No. 83, New York: American Association of Wine Economists
- Roca, Z. – Oliviera-Roca, M.* (2007): Affirmation of territorial identity: A Development Policy Issue. *Land Use Policy*, 24: 434–442. o.
- Sajtos L. – Mitev A.* (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Tóth J. – Török Á.* (2013): Tudáshasználat és sikeresség – tudásteremtés és -használat a magyarországi borvidékeken. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf., 3. sz.: 16–25. o.
- Vadasi A.* (2009): *A bizalom és bizalomhiány hatása a vállalkozói hálózatok működésére*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Visser, E. – de Langen, P.* (2006): The importance and quality of governance in the Chilean wine industry. *GeoJournal*, Vol. 65.: 177–197. o.
- Wolf, D.A. – Davis, C. – Lucas, M.* (2005): *Global Networks and Local Linkages: An Introduction*. In: D. A. Wolfe – M. Lucas (eds): *Global Networks and Local Linkages: The Paradox of Cluster Development in an Open Economy*. Montreal; Kingston: McGill-Queen's University Press: 1–23. o.

LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor

## A KÖZPONTI BANKOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE

A szerzők tanulmányukban bemutatják a vállalati gyakorlatból ismert vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) koncepció lehetséges központi banki értelmezését, kitérve a központi bankok gazdasági, jogi, etikai és filantróp (jótékonyági) felelősségére. Megközelítésüket az amerikai (FED), az európai (EKB) és a magyar (MNB) központi bank gyakorlatán keresztül mutatják be. Dolgozatuk alap gondolata, hogy egy valóban felelős intézmény minden rendelkezésére álló eszközzel a társadalmi jólétet segíti elő, ahogy a társadalom tagjai vonatkozásában Adam Smith megfogalmazta bő kétszáz évvel ezelőtt.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** vállalati társadalmi felelősségvállalás, CSR, központi bank, köztudatosság, pénzügyi stabilitás, üzleti etika

A modern pénzügyi rendszerek kialakulásának fontos mérföldköve az egyes országok központi bankjainak létrejötte. Bár a különböző országokban akár több évszázados eltérés is volt a központi bankok létrehozásának dátumában, a számukra megszabott feladatkör hasonló volt a legtöbb országban. A kiemelt cél a bankrendszerek, a gazdaság stabilizálása volt, illetve megjelent feladatként az államok finanszírozásának elősegítése is. A II. világháború után a központi bankok szerepet kaptak a gazdasági növekedés gyorsításában is. A közgazdasági elméletben az 1960-as évektől lejátszódó monetarista fordulat támadást intézett a jegybankok által folytatott, a gazdasági növekedést serkentő aktív monetáris politika ellen.

A monetarista iskola szerint a monetáris politika hosszú távon nem lehet hatással a gazdaság növekedésére, a központi bankok kizárólag az árstabilitás megőrzését segíthetik elő. Ennek az eszmeiségnek a talaján tért át egyre több központi bank az 1990-es évektől az inflációs célkitűzéses rendszerre. A 2000-es évek első évtizedének közepéig úgy tűnt, hogy a központi bankok ezzel az átlátható céllal valóban jól szolgálhatják a gazdaságokat, az üzleti ciklusok kisimíthatók, a gazdasági fejlődés töretlen lehet. Emellett az az illúzió is hihető volt, hogy a pénzügyi piacot működését olyan módon szabályozták, hogy a legkisebb piaci beavatkozással biztosítható a stabilitás. A 2008-as válság azonban jelentősen árnyalta ezt a képet.

2008-ban, a Lehman Brothers bukása után még úgy tűnhetett, hogy a központi bankoknak az uralkodó közgazdaságtan receptje szerinti összehangolt beavatkozása megfékezheti a gyorsan mélyülő válságot. Ez azonban tévedésnek bizonyult. A válság a pénzügyi rendszeren keresztül terjedve gazdasági hanyatlást okozott a világ számos térségében. Az egyes régiók aztán szétszakadtak, eltérő megoldásokat keresve problémáik megoldására.

Akerlof és Shiller (2011) szerint a válság legrombóbb hatása az volt, hogy a jövőt illetően bizalomhiány alakult ki a gazdaság szereplőiben. Valóban, a pénzügyi piacok kezdeti befagyása a bankok egymásba vetett bizalmának megingásából következett. A likviditás eltűnése nyomán később a bizalmatlanság tovaterjedt a többi gazdasági szereplőre is. Mivel a hatások nehezen követhetővé váltak, így a bizalmatlanság általánossá lett. A központi bankok hitelessége sem maradt csorbítatlan. Volt, hogy lépéseik nem voltak korábbi kommunikációjukkal összhangban. Más esetekben éppen télenségükkel váltották ki a bizalmatlanságot.

A pénzügyi szektorral szembeni társadalmi bizalmatlanság egyik forrása az is, hogy a 2008-as válság elmélyülését követően a banki mentőcsomagok hatalmas közpénzeket igényeltek. Sokan a szabályozó és ellenőrző hatóságokat, így a központi bankokat is hibáztatták a helyzet kialakulásáért. A pénzügyi szektor magatartása alapvetően nem változott meg a vál-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

ság óta: még mindig a rövid távú profit kerül előtérbe a hosszú távú óvatosság helyett. Vissza kell térni az alapvető kérdéshez, hogy miként szolgálhatja a pénzügyi szektor a társadalom jólétét. Ehhez elengedhetetlen a pénzügyi stabilitás. A bizalom helyreállítása érdekében változó magatartásra és kultúrára, tisztességre, átláthatóságra és az etikai dimenzió megerősítésére, vállalati felelősségvállalásra van szükség, mint a pénzügyi stabilitás alapvető kritériumaira (Lagarde, 2014).

Napjainkra úgy tűnik, hogy a gazdaságok normalizálódása, a bizalom visszaállítása azáltal segíthető elő, ha a központi bankok is más keretrendszerbe helyezik el feladataik megvalósítását. A társadalmi hatások nagyobb súllyal való mérlegelése a döntéshozatalban és a feladatok megvalósításában a bizalom helyreállítását, erősítését segítheti. A vállalati (elsősorban a nagyvállalati) szektorban már korábban megjelent a társadalmi felelősség tudatos felvállalása. A szemléletmód gyökeret vert a bankszektorban is (Lentner et al., 2015), és bizonyos mértékben a központi bankok szervezeti működtetésében is. A továbbiakban a CSR-szemlélet és -gondolkodásmód fogalmát, fejlődését, valamint a központi bankokra történő értelmezését tekintjük át.

### A vállalati társadalmi felelősség (CSR) értelmezése

A vállalati társadalmi felelősség (CSR) fogalom születését a szakirodalom az 1930-as évekre teszi, amikor a menedzserek kapcsán felvetődött, hogy nemcsak gazdasági felelősségük van a tulajdonosok felé, hanem társadalmi felelősségük is a társadalom felé (Dodd, 1932: p. 1149.). A következő fontos elméleti mérföldkövet az jelentette, amikor a CSR atyjának tekintett Bowen 1953-ban a *Social Responsibilities of the Businessman* című könyvében a CSR alapjait társadalmi kötelezettségként írta le. Amellett érvelt, hogy a menedzserek társadalmi lelkiismerete azt jelenti, hogy cselekedeteik következményeiért szélesebb értelemben kell felelőséget vállalniuk, mint amit a veszteség-nyereség szemlélet jelent (Carroll, 1999: p. 270.).

A CSR-konceptió az 1970-es években a vállalatelméleti viták középpontjába került, aminek a legfőbb oka az volt, hogy az ismert közgazdász, Milton Friedman publikálta „A vállalat társadalmi felelőssége a profit növelése” című híres cikkét, amely szerint csak személyek felelősségéről beszélhetünk, a vállalatoknak nincs felelőssége. A vállalati vezető mint egyén lehet társadalmilag felelős, de ha mint a vállalati tulajdonos ügynökeként teszi ezt, akkor a munkaadója érdekei ellen cselekszik. „Az üzletnek csak egyetlen társadalmi felelőssége van – használja az erőforrásait, és olyan

tevékenységet folytasson, amelyek célja, hogy növelje a nyereségét a játékszabályokon belül, ami azt jelenti, hogy részt vesz a nyílt és szabad versenyben megtévesztés és csalás nélkül” (Friedman, 1970). Friedman nézete ellenére a CSR-konceptió egyre szélesebb körben vált elfogadottá, bár máig nincs egységes definíciója.

A CSR egyik legismertebb és legelfogadottabb definíciója Carroll-tól származik, aki 2012-ben az első CSR-életműdíjat kapta munkásságáért (Carroll, 2012). Modellje szerint a vállalatok társadalmi felelőssége gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelent, mely a társadalom részéről jelentkezik (Carroll, 1979: p. 500.). A CSR négy, egymásra épülő felelősségi területe a következőket jelenti (Carroll, 1991):

- *gazdasági felelősség*: magában foglalja az egy tulajdonrészre jutó jövedelem maximalizálását, a profit maximalizálását, az erős versenypozíciót, a magas szintű működési hatékonyságot, a hosszú távú sikerességet,
- *jogi felelősség*: azt jelenti, hogy a vállalatnak gazdasági felelősségét a jogi kereteken belül kell teljesítenie, a törvények, jogszabályok, helyi rendeletek betartását jelenti, valamint a céget a jogi kötelezettségeket betartó vállalként és jogszabálykövető polgárként definiálják, ezenkívül termékei és szolgáltatásai megfeleljenek a jogi követelményeknek,
- *etikai felelősség*: bár a gazdasági és jogi felelősség megtestesíti etikai normákat is, mint a méltányosság vagy az igazságosság, de az etikai felelősség azoknak a normáknak és elvárásoknak a betartását jelenti, amelyek túlmutatnak a jogi felelősségen, nincsenek jogszabályba foglalva. Ezek a normák, elvárások tükrözik a vevők, munkavállalók, tulajdonosok, közösségek vonatkozásában a tisztességes, igazságos, az érintettek morális elvárásait védő és tiszteletben tartó viselkedést. Lényeges a társadalmi morálnak és az etikai normáknak való megfelelés, az új morális és etikai normák érzékelése, annak megelőzése, hogy a gazdasági célok elérése érdekében veszélybe kerüljenek az etikai normák valamint a vállalati tisztesség és etikus magatartás túlmutat a jogszabályok és a vállalati szabályok betartásán.
- *filantropikus (jótékonyági) felelősség*: azokat a vállalati akciókat jelenti, amelyek választ jelentenek a társadalom azon elvárására, hogy a vállalatok jó polgárok legyenek. Olyan programok, amelyek hozzájárulnak az emberi jóléthez, az életminőség emeléséhez, például a művészet, az oktatás vagy a közösség önkéntes akciókkal való

támogatásával. Lényeges különbség az etikai felelősséghez képest, hogy a filantropikus akciók nem morális vagy etikai elvárásokat jelenítenek meg, azaz a felelősség és etika kategóriáit szűken értelmezve, ha nem nyújt ilyen jellegű támogatást a vállalat, akkor sem viselkedik etikátlanul. Így ez diszkrecionális és önkéntes felelősség. A „valódi felelősség” és az „értékvezérelt” működés szempontjából ugyanakkor ez a fajta felelősségvállalás hozzáadott értéket képvisel az etikai felelősséghez képest.

Carroll maga sem tekintette tökéletesnek a modellt, és hangsúlyozza, hogy a vállalati társadalmi felelősség fogalomban a társadalmi szó mindig is homályos volt, hogy ki felé is kell a felelősséget felvállalni? Szerinte természetes megfelelés van a CSR-modell és az érintettfelfogás között. Ez utóbbi nevesíti, hogy mely érintettek felé vállal felelősséget a vállalat. Ezek elvárásai lehetnek gazdaságiak, jogi, etikai vagy diszkrecionális jellegűek. A vállalat vezetése számára kihívást jelent annak eldöntése, hogy az érintettek érdekeit mennyiben veszik figyelembe a döntéshozatalban. A felelősség szempontjából nem az érintettek ereje, hanem a legitimitása a lényeges, azaz milyen mértékben jogos az adott érintett elvárása. Az egyes érintettek irányába történő felelősségvállalásnál a morális vezetés szempontjai jelennek meg. Eszerint minden tulajdonos érdekét fair és etikus módon kell kezelni. A munkavállalók kapcsán az emberi méltóság, a tisztelet, a fair bánásmód lényeges. A konzultatív, bevonáson alapuló vezetési stílus bizalmat eredményez. A magánszféra tiszteletben tartását és a biztonságot maximálisan szem előtt kell tartani. A vevőket egyenlő partnernek kell tekinteni és fair módon kell bánni velük. Értéket kell teremteni számukra, teljes körű informáltság és elégedettség mellett, a fogyasztói jogokat tiszteletben tartva. A helyi közösség fejlesztésében jó vállalati polgárként aktívan kell részt venni (Carroll, 1991).

A vállalati társadalmi felelősség fogalma az elmúlt évtizedekben finomodott, egyszerűsödött, ugyanakkor a globális kihívásokra reagálva tágabbá is vált. A CSR minden stakeholder felelős és etikus kezeléséről szól (Hopkins, 2011). Az Európai Unió 2011-ben aktualizált definíciója szerint a CSR a vállalkozások felelősségét jelenti a társadalomra gyakorolt hatásaikért (European Commission, 2011: p. 6.). Az utóbbi években felerősödött a CSR és a fenntartható fejlődés felfogása közötti közeledés. A World Business Council for Sustainable Development megközelítésében a CSR szerves része a fenntartható fejlődésnek (WBCSD, 2000). Egy, a fogalmak közötti összefüggésre rávilágító cikk szerint a

vállalati fenntarthatóság (CS) a fenntartható fejlődés (SD) vállalati koncepciója, míg a CSR a fenntartható fejlődés önkéntes menedzsmentmegközelítése (Steurer et al., 2005). Sokan a vállalati fenntarthatóságot (CS) és a vállalati társadalmi felelősséget (CSR) szinonimaként használják, az ENSZ Global Compact felfogása szerint is felcserélhető a két fogalom (UN Global Compact, 2013).

A hazai szakirodalom is többféle megközelítésben vizsgálta a CSR-t az elmúlt években: az etikai szempontokra fókuszálva (pl. Zsolnai, 2004; Győri, 2010), a fenntarthatósággal összefüggésben (pl. Csutora – Kerekes, 2004; Szlávik, 2009), a hatékonyság szempontjából (Matolay, 2010), a kommunikációt vizsgálva (Pataki – Szántó, 2011), a vezetők nézőpontjából (Géring, 2014), valamint a jövő generáció személyes véleményét elemezve (Berényi, 2015). A CSR különböző definícióit szintetizálva, a CSR-t egy olyan üzleti modellként írjuk le, ami elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a környezeti igények és társadalmi elvárások közötti egyensúlyt azzal, hogy az üzleti stratégiába integrálja a környezeti és társadalmi hatások figyelembevételét, az érintett szemléletet és az etikus viselkedést. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a CSR sokkal több, mint pusztán jótékonykodás és PR-eszköz. Nem elkülönített tevékenységként kell értelmezni, hanem a vállalat alapvető tevékenységébe integráltan (Szegedi, 2014).

Kiemelten fontos, hogy a szakirodalom megkülönbözteti az üzleti célokat szolgáló vállalati felelősségvállalást és az „értékvezérelt vállalat” és a „felelős vállalat” kategóriáját. Az előbbi a friedmani logika egyfajta továbbfejlesztéseként azt állítja, hogy egy vállalatnak azért kell etikusnak lennie, mert ezzel elő tudja segíteni specifikus piaci céljainak elérését, azaz mindenképp előtt a profit növelését („üzleti célú etika, instrumentális vállalati etika). Ezzel szemben az értékvezérelt és felelős vállalat egész működését alapjaiban járja át a társadalmi és érintett csoportok felé megnyilvánuló felelősség. Az üzleti célú etikán túlmutató megközelítés lényege, hogy minden szervezet egy adott társadalmi közegben működik, amiből adódóan minden szervezettől elvárható, hogy működésének és létének társadalmi hatásaira figyelemmel legyen – azaz hogy legyen jó polgár. Mi is tekinthető ugyanakkor egy jó polgár ismérveinek? Sokféle definíció létezik, de bizonyosan egyike a relevánsoknak, hogy mit mond a modern közgazdaságtan atyjának tartott Adam Smith, aki szerint jó polgárnak lenni annyit tesz, mint minden rendelkezésünkre álló eszközzel a társadalom érdekeit követni: „he is certainly not a good citizen who does not wish to

## VEZETÉSTUDOMÁNY

promote, by every means in his power, the welfare of the whole society of his fellow-citizens” (Smith, 1759, Part VI, Section II, Chap. II).

Smith gondolata ma is irányadó lehet, hiszen túlmutat a széles körben elterjedt, szűk értelemben vett vállalati felelősségvállaláson, integrálja az üzleti és etikai szempontokat és megalapozhatja egy újfajta állami szerep és felelősségvállalás kialakulását is, amelyben az állami szervek számára is az lesz irányadó, hogy minden rendelkezésre álló eszközt *felhasználjanak* a társadalmi célok elérése érdekében.

### A központi banki CSR elemei

A központi bankok társadalmi felelőssége sajátos, hiszen ezeket kimondottan a közjó javára hozták létre. Céljaikat, feladataikat jogszabályban rögzítik. A központi bankok így meghatározott gazdaságpolitikai célok elérését elősegítő intézmények. Feladataik szerint állami hatósági feladatokat is ellátó szervezetek. A *Carroll* (1991) által megfogalmazott társadalmi felelősség ezért módosított formában értelmezhető csak ebben a körben. Adam Smith fent idézett gondolata a valódi felelősségről a jegybankok számára is releváns: abból ugyanis az következik, hogy az a valóban felelős jegybank, amely a kockázatok és esetleges mellékhatások figyelembevételével ugyan, de a rendelkezésére álló eszközök teljességét felhasználja a társadalmi célok elérése érdekében. Közpolitikai megközelítésben azt is mondhatjuk, hogy egy jegybanktól, mint a társadalmi térben működő állami intézménytől, jogosan várják el a jegybankot közfeladatok ellátásával megbízó polgárok, hogy minden rendelkezésére álló eszközzel a közösség jólétét segítse elő, természetesen elsődleges célját és egyéb törvényi feladatainak ellátását nem veszélyeztetve. A 2008-ban kirobbant válság is erre mutatott rá: a cél- és profitorientált felelősségvállalás modellje nem volt képes a válság kialakulását megakadályozni, sőt egyes álláspontok szerint a valódi problémák elfedésével csak tetézte a bajt.

A továbbiakban a fenti értelmezési kereteket világitjuk meg konkrét központi bankokhoz kapcsolódóan. Megvizsgáljuk, hogy miben nyilvánulnak meg a központi banki CSR egyes elemei az amerikai központi bank (FED), az európai központi bank (EKB), illetve a magyar központi bank (MNB) működésében.

### A központi bankok gazdasági felelőssége

A jogszabályi kötöttségek miatt a központi bankok gazdasági felelőssége természetesen nem egyezik meg az üzleti vállalkozásokra megfogalmazottal. A célok és feladatok kötöttségén túl azok jellege is sajátos. A cé-

lok makrogazdasági szintű, gazdaságpolitikai célok, a feladatok a pénzügyi szektor működéséhez kapcsolódó speciális tevékenységek.

Az *Amerikai Egyesült Államok központi bankja* (FED) gazdaságban betöltött alapvető szerepe négy fő területre terjed ki: a monetáris és hitelfeltételeket befolyásoló nemzeti monetáris politika megvalósítására, törekedve a maximális foglalkoztatottságra, stabil árakra és az alacsony hosszú távú kamatlábakra. A pénzügyi intézmények felügyeletére és szabályozására, biztosítva a banki és pénzügyi rendszer biztonságát és stabilitását, valamint az ügyfelek jogainak védelmét. A pénzügyi rendszer stabilitásának fenntartására és a pénzügyi piacokon fellépő rendszerkockázat kezelésére. A pénzügyi szolgáltatások nyújtására a betétkezelő intézmények, az USA kormánya, külföldi hivatalos intézmények számára, ami magában foglalja a nemzeti fizetési rendszerben betöltött vezető szerepet (FED, 2005).

Az *Európai Központi Bank* (EKB) 1998-ban jött létre. Az Európai Központi Bank és az euróövezet nemzeti központi bankjai alkotják együttesen a Központi Bankok Európai Rendszerét (KBER). Ennek elsődleges célja az árstabilitás fenntartása, azaz az euró értékének megőrzése a közjó érdekében. Az elsődleges cél veszélyeztetése nélkül támogatható az Európai Unió belüli általános gazdaságpolitika. Az EKB további célja Európa pénzügyi integrációjának elősegítése (EKB, 2012). Az eurórendszerben kitűzött alapvető feladatok az euróövezet monetáris politikájának meghatározása és végrehajtása, devizaműveletek végzése, az euróövezetbeli tagországok hivatalos devizatartalékainak tartása és kezelése, a fizetési rendszerek zavartalan működésének előmozdítása. Ezenkívül az EKB felelős a részt vevő tagállamokban székhellyel rendelkező hitelintézetek prudenciális felügyeletéhez kapcsolódó külön feladatokért. Ezeket az EKB-t és az illetékes nemzeti hatóságokat magában foglaló egységes felügyeleti mechanizmus keretében hajtja végre (EKB, 2014 a).

A *Magyar Nemzeti Bank* (MNB) Magyarország központi bankja. Az MNB elsődleges célja az árstabilitás elérése és fenntartása. Elsődleges céljának veszélyeztetése nélkül támogatja a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásának fenntartását, ellenállóképességének növelését, a gazdasági növekedéshez való fenntartható hozzájárulásának biztosítását és a rendelkezésére álló eszközökkel a kormány gazdaságpolitikáját. Az MNB feladatai: meghatározza és megvalósítja a monetáris politikát, kibocsátja a hivatalos fizetőeszközt, a magyar gazdaság külső stabilitásának megőrzése érdekében hivatalos deviza- és aranytartalékot képez,

és kezeli azt, devizaműveleteket végez, felvigyázza a fizetési és elszámolási, valamint az értékpapír-elszámolási rendszereket, statisztikai információkat gyűjt és hoz nyilvánosságra. Az MNB alakítja ki a pénzügyi közvetítőrendszer egészének stabilitására vonatkozó makroprudenciális politikát. Az MNB ennek érdekében feltárja a pénzügyi közvetítőrendszer egészét fenyegető üzleti és gazdasági kockázatokat, elősegíti a rendszerszintű kockázatok kialakulásának megelőzését, valamint a már kialakult rendszerszintű kockázatok csökkentését vagy megszüntetését, továbbá hitelpiaci zavar esetén a hitelezés ösztönzésével, a túlzott hitelkiáramlás esetén annak visszafogásával járul hozzá a közvetítőrendszer gazdaságfinanszírozó funkciójának kiegyensúlyozott megvalósulásához. Szanálási hatósággként jár el. Az MNB ellátja a pénzügyi közvetítőrendszer felügyeletét. Biztosítja a pénzügyi szolgáltatásokat igénybe vevők érdekeinek védelmét (MNB, tv., 2013).

A felsorolt célok és feladatok jól tükrözik, hogy a központi bankok a jogszabályi köztétések ellenére széles mozgástérrel rendelkeznek tevékenységük operacionalizálása során. Mint a bevezetésben jeleztük, a 2008-as gazdasági válságot megelőző két évtizedben az inflációs célkövetéses monetáris politika szinte mechanikus üzemeltetése volt a központi bankok majdnem kizárólagos prioritással végzett tevékenysége. Ez elmondható volt a FED-ről is, amelynek feladatai között formálisan egyenrangúan rögzítették a munkanélküliség alacsony szinten való tartásának kötelezettségét. Nem véletlen, hogy sok elemző a FED korábbi lépéseit a válsághoz vezető okok közt sorolja fel.

A 2008-as pénzügyi válság hatásainak mérséklése óriási összegű központi emésztett fel. A válság azonnali kezelése, majd a következmények enyhítése jelentős állami pénzforrás felhasználását igényelte. Ennek hatására az árstabilitás fenntartásának célja mellett a pénzügyi stabilitás feladatának célja kapott lényeges hangsúlyt. A pénzügyi stabilitás fenntartását a központi bank feladataként újrafogalmazták az Egyesült Államokban, de példaként hozható fel ebben a körben az Európai Központi Bank is (Naményi, 2012).

A központi banki feladatok kiterjesztését a jogalkotók világszerte megtették. Maguk a központi bankok döntéshozói is átértékelték intézményeik gazdasági szerepvállalását. A központi bankok gazdasági felelősségét a változások hatására úgy értelmezhetjük, hogy a központi bankoknak érzékenyebbnek kell lenniük a gazdasági folyamatok társadalmi hatásaira. Szerepet kell vállalniuk abban, hogy a pénzügyi szektor egyes szereplőinek felelőtlensége ne okozhasson jelentős

közpénzfelhasználást, reálgazdasági visszaesést, valamint társadalmi feszültséget.

2008-at követően a központi bankok nem szokványos eszközöket vettek igénybe a globális növekedés helyreállítása érdekében (Sági, 2010). A válság világszerte ráirányította a figyelmet a központi bankok stabilizáló szerepének fontosságára. Az Európai Központi Bank nemrég lezajlott átfogó vizsgálata fontos lépés az eurózóna bankjaival szembeni bizalom növelésére. A FED-nél jelentős erőforrásokat fordítottak a pénzügyi stabilitás ellenőrzésére, és a makroprudenciális megközelítés fontos kiegészítője lett az egészséges gazdaságot segítő eszköztárnak (Yellen, 2014).

Az USA globális gazdaságban betöltött szerepe miatt azonban a FED nem csak egy a sok központi bank közül. Az USA a globális gazdaság közel egynegyedét reprezentálja a piaci ráták és a bruttó tőkeáramlás alapján mérve. Bármely ország gazdasági és pénzügyi ingadozása negatív hatással lehet a világra, de különösen igaz ez a nagy gazdaságok esetén. Az amerikai gazdaság jelentős mérete és nemzetközi kapcsolatai miatt az USA gazdasági és pénzügyi folyamatainak hatása továbbgyűrűzik. Emiatt felelősséggel tartozik a globális gazdaság iránt is. Így a FED alapvető céljai, azaz a legnagyobb fenntartható foglalkoztatás és az árstabilitás mellett arra is törekszik, hogy minimalizálja az amerikai gazdaság káros hatását és maximalizálja a jótékony hatását a globális gazdaságra (Fischer, 2014).

A pénzügyi válság miatt szükségessé vált innovatív intézkedések az Európai Központi Banknál a „megbízható éberség” kifejezéssel jellemezhető. A válság a háztartásoknál, a vállalatoknál és a pénzügyi intézményeknél a 2008-at megelőző évtizedben felhalmozódott túlzások és egyensúlytalanságok tünete volt, különösen igaz ez az adósságra, a kockázatra és a növekvő tőkeáttételre. A gyors állami intézkedések ezeket csak enyhítették, de a válság újabb zavart, az államadósság gyors növekedését eredményezte. A monetáris politikai döntéshozatal standard és nem szokványos eszközei a döntéshozók alapvető meggyőződését és felelősségét tükrözték. A központi bankok feladata a stabilitás biztosítása. Az EKB tanult az elmúlt harminc év gazdasági folyamataiból, miszerint az akcióknak kiszámítható módon kell történniük, az érintettek számára érthető, az árstabilitási céllal konzisztens keretrendszerben. Ugyanakkor meg kell találni az egyensúlyt a kiszámíthatóság és a nem várt körülmények közepette szükséges rugalmasság között. A válság rendkívüli időszakában a központi bankok által alkalmazott, nem szokványos eszközök természetüknél fogva kevésbé előrejelezhető hatással voltak. A globális környezetet, amiben döntéseket kell hozni, nagyfokú komplexitás és bizonyta-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

lanság jellemzi, így a jövőben is szükség lehet a gyors intézkedésekre. Nagyon lényeges, hogy nem a válság kezelésére, hanem annak megelőzésére kell törekedni. Ez sokszor olyan intézkedéseket követel, amelyek nehezebben érthetőek a kívülállók számára. A szokványos és a nem szokványos eszközök alkalmazása a kötelesség és a következmény etikai megközelítését vetik fel. Normál körülmények között jól működhet a normák betartása, különleges körülmények között azonban ez nem mindig lehetséges, hanem előtérbe kerül a döntés következményeinek mérlegelése, és az ezért történő felelősségvállalás. Mindkét megközelítésnek egyszerre kell jelen lenni a központi bankok működésében (Trichet, 2010).

A világ jegybankjainak irányítói nehéz döntések előtt állnak, mivel egyre nagyobb az elvárás velük szemben, hogy támogassák a pénzügyi stabilitást és elősegítsék a gazdasági növekedést. Többek szerint ez nem a feladatuk, másrészt korlátozott, és nem ismert következményekkel járó eszközök állnak csak rendelkezésükre. A stabilitási célok megvalósításának elsődleges eszköze, a FED elnöke szerint, a makroprudenciális szabályozás. A központi bankok feladatáról, szerepéről napjaink gazdaságában széles körű vita zajlik (Fink, 2014).

A FED 2014-es jelentésében külön fejezet foglalkozik a felügyelet, az ellenőrzés és a pénzügyi stabilitás kérdéskörével. Az ezzel kapcsolatos célok:

- *a pénzügyi szektor stabilitásának megerősítése irányelvek, szabályzatok, eszközök és standardok kifejlesztése révén:* a FED együttműködik a gazdasági szereplőkkel a stabilitási kockázatokra vonatkozó interdiszciplináris megközelítés kidolgozása érdekében, ezek az erőfeszítések a válságnak és annak negatív következményeinek valószínű kialakulását csökkentő makroprudenciális irányelvek kidolgozását is magukba foglalják,
- *a pénzügyi piacok és az iparági gyakorlat és struktúrák ellenőrzése:* a potenciális rendszerkockázatok előrejelzését és kezelését célzó előremutató, proaktív megközelítés kifejlesztése és megvalósítása,
- *az egyéni intézmények és infrastruktúrák felügyelete és ellenőrzése:* különös tekintettel azokra, amelyeknek jelentős befolyásuk van a pénzügyi rendszerre és a makrogazdaságra, valamint új felügyeleti program kidolgozása,
- *megfelelő válságkezelési eszköz rendelkezésre állásának biztosítása:* discount window, megfelelő minőségű pénzügyi adatok,

– *a pénzügyi stabilitási politika monetáris politika megvalósításában betöltött szerepének elemzése:* a különböző makroprudenciális politika hatékonyságának és a monetáris politikával való kapcsolatának elemzése, a pénzügyi stabilitási kockázatok figyelése, a pénzügyi és a reálszféra közötti kapcsolatok elemzése, a rendszerkockázatot potenciálisan érintő irányelv-alternatívák értékelése,

– *hazai és nemzetközi kutatások folytatása:* stresszteszt, makroprudenciális szabályozás és eszközök, valamint egyéb pénzügyi stabilitási témákban. Az eredmények tudományos folyóiratokban, konferenciákon történő publikálása (FED, 2014).

Az Európai Unióban 2014 végén megkezdte működését az egységes felügyeleti mechanizmus (SSM). A keret az EKB-t és a részt vevő országok felügyeleti hatóságait tömöríti egy rendszerbe. A létrehozás célja szavatolni az európai bankrendszer biztonságát és szilárdságát, növelni a pénzügyi integrációt és stabilitást, garantálni a felügyeleti munka következetességét (EKB, 2015).

A központi bankok társadalmi felelősségvállalása mindenképpen megjelenik a gazdaságélénkítő lépésekben. 2008-ban a FED jelentett be mennyiségi könnyítési programot (QE1). A piaci likviditás javításán túl, a program folytatása egyre inkább a gazdaság élénkítését szolgálta. Bár a FED célrendszerében a munkanélküliség csökkentése szerepel, amely cél elérését a gazdasági növekedés ösztönzése elősegíti, ennek eszköze nem tartozott az utolsó húsz év monetáris gyakorlatához.

Az EKB csak 2014 őszétől jelent meg olyan szokványostól eltérő eszközzel, amely közvetlen módon a gazdasági élénkülést szolgálhatja. A recesszióból kilábalni nehezen tudó Európai Unióban egyre nagyobb lett a társadalmi igény arra, hogy a növekedést a központi monetáris hatóság is jobban támogassa. A 2014 utolsó negyedében elkezdett, majd 2015 elejétől kibővített eszközvásárlási programot a piac szereplői egyöntetűen gazdasági stimulusként értelmezik.

A gazdasági felelősségvállalás megjelenéseként értelmezhető az MNB Növekedési Hitelprogramja, amely a kereskedelmi bankok hitelezési aktivitásának visszaesését hivatott ellentételezni. Az olcsó források elérhetősége a gazdaság fellendüléséhez teremt finanszírozási alapot. Speciális stabilitási célt szolgálnak azok az eszközök és módszerek, amelyek a magyarországi devizahitelek kivezetését segítik. A devizális kitettség csökkenése egyben az ország sérülékenységének csökkenését jelenti, így a gazdaság megítélését javítja.

A központi bankok gazdasági felelősségi körébe soroljuk a fentiekén túl a feladatkörükben levő tevékenységek hatékony, korszerű, zavarmentes ellátását. Ilyen tevékenységként értelmezzük példaként a fizetési és elszámolási rendszerek üzemeltetését. A gazdasági felelősségvállalás további elemeként említhetjük a központi bankok szervezetének hatékony működtetését. Ez a szint lényegében azonosan értelmezhető CSR-elem az üzleti vállalkozásoknál megszokottal.

### **A központi bankok jogi felelőssége**

A központi bankok jogi felelőssége is eltér az üzleti vállalkozásokétól. Sajátos szerepüknel fogva sokkal összetettebb értelmezést kíván. Az általunk tanulmányozott központi bankok hatósági feladatkörükben ellátják a pénzügyi piacok felügyeletét és a pénzügyi szervezetek felügyeletét. Ebben a szerepkörben jogalkalmazóként is fellépnek. A felügyelt területen kezdeményezik jogszabályok alkotását, véleményezik az előkészítés alatt levő jogszabályokat, illetve felhatalmazás alapján maguk is jogszabályalkotók. A jogszabályok betartása mellett tehát a jogi keretek alakítása, értelmezése, a jogszabályok betartatása kapcsolódik a központi bankok jogi felelősségvállalásához.

Az *amerikai központi bank* alapvető feladat- és felelősségi körét az 1913-ban elfogadott Federal Reserve Act szabályozza. A 2008-as válságra történő válaszlépések hatására számottevő változás következett be az amerikai pénzügyi rendszer szabályozásában (Biedermann, 2012). Obama elnök 2009. június 17-én tartott beszédében hangsúlyozta, hogy a válság oka a visszaéléseket nem megakadályozó szabályozás, valamint a felelőtlenség kultúrája, és a bizalom helyreállítása érdekében alapvető reformra van szükség (Obama, 2009). A 2010-ben elfogadott Dodd-Frank Wall Street Reform- és fogyasztóvédelmi törvény célja: „az Egyesült Államok pénzügyi stabilitásának elősegítése, a pénzügyi rendszer elszámoltathatóságának és átláthatóságának javítása, a „túl nagy, hogy bukjon” jelenség megszüntetése, az amerikai adófizetők védelme a tőkeinjekciók beszüntetése révén, a fogyasztók védelme a pénzügyi szektorban elburjánzott visszaélésektől...” (Dodd-Frank Act, 2010). A FED-et érintő egyik alapvető változás, hogy a céljai közé bekerült a pénzügyi stabilitás fenntartása is. Ezenkívül törvény alapján a FED nemcsak a bankholding-társaságok, hanem a jelentős „nem bank” pénzügyi intézmények felügyeletét is ellátja, valamint kidolgozza és publikálja az ezekkel szemben megnövekedett prudenciális elvárásokra vonatkozó javaslatát. Nem megfelelő felügyeleti szervei intézkedés esetén a FED-nek jogában áll intézkedni a „nem bank” pénzügyi intézmények esetén is (Székely, 2012).

Az *Európai Központi Bankrendszer* alapvető feladatait a 2012-ben elfogadott Alapokmány szabályozza (EKB, 2012). Az EKB függetlenségét az egységes monetáris politikáról szóló intézményes keretfeltételekben (a Szerződés és az Alapokmány) fektették le. Az EKB-nak joga van kötelező erejű rendeleteket hozni, amennyiben azok a KBER feladatainak ellátásához szükségesek, valamint az EU Tanácsa által hozott jogszabályokban megjelölt egyéb konkrét esetekben. Az EKB a hitelintézetek prudenciális felügyeletére és a pénzügyi rendszer stabilitására vonatkozó uniós jogszabályok hatályában és végrehajtásában tanácsot adhat a Tanácsnak, a Bizottságnak vagy a tagállamok hatáskörrel rendelkező hatóságainak, illetve ezek az EKB-val konzultálhatnak (EKB, 2012).

Az EKB jogi felelősségvállalásának további elemeit a 2014 végén induló egységes felügyeleti mechanizmus keretén belül értelmezhetjük. Az EKB mint független uniós intézmény a bankfelügyelethez kötődő felvigyázói funkcióját az európai érdekek figyelembevételével olyan módon látja el, hogy egységes megközelítést alakít ki a napi szintű felügyeletre vonatkozóan, összehangolt felügyeleti lépéseket és korrekciós intézkedéseket foganatosít, valamint biztosítja a rendeletek és felügyeleti irányelvek következetes alkalmazását. Az EKB a nemzeti felügyeletekkel közösen felel az egységes felügyeleti mechanizmus hatékony és következetes működéséért. Jogkörébe tartozik a felügyeleti felülvizsgálat, helyszíni szemle és egyéb vizsgálat lefolytatása, banki engedélyek kibocsátása és visszavonása. Feladata a bankok befolyásoló részesedésre vonatkozó beszerzési és eladási tevékenységének vizsgálata, az EU prudenciális szabályainak betartatása és magasabb tőkekövetelmény, ún. puffer megállapítása az esetleges pénzügyi kockázatok kivédésére (EKB, 2014b).

Az *MNB* Magyarország központi bankjaként 2013-tól szintén felügyeleti szervként is működik. Feladata, hogy ellássa a pénzügyi közvetítőrendszer felügyeletét, biztosítsa a pénzügyi közvetítőrendszer zavartalan, átlátható és hatékony működését. Elő kell segítenie a pénzügyi közvetítőrendszer részét képező személyek és szervezetek prudens működését. Feladata a tulajdonosok gondos joggyakorlásának felügyelete, a nemkívánatos üzleti és gazdasági kockázatok feltárása, a már kialakult kockázatok csökkentése vagy megszüntetése, illetve az egyes pénzügyi szervezetek prudens működésének biztosítása érdekében megelőző intézkedések alkalmazása. Az MNB védi a pénzügyi szervezetek által nyújtott szolgáltatásokat igénybe vevők érdekeit a pénzügyi közvetítőrendszerrel szembeni közbizalom erősítése céljából. Pénzügyi Békéltető Testületet működtet

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

a fogyasztó és a pénzügyi szervezetek vagy személyek között létrejött vitás ügyek bíróságon kívüli rendezése érdekében. Az MNB szabályozói szerepében rendeleti formában jogszabályt alkothat (MNB tv., 2013).

A jogi felelősségvállaláshoz kötődően említjük meg, hogy a központi bankok a 2008-as válság után jelentősen erősítették a széles társadalmi körnek szóló kommunikációjukat. A megfogalmazott értékelések, ajánlások, elvárások a jogtól az etika irányába vezetnek át.

### A központi bankok etikai felelőssége

A központi bankok gazdasági és jogi kötelezettségében túlmutató etikai felelőssége elősegíti a legitimációt, a rendszerbe vetett bizalom növelését. Ez a jogszabályokon túlmutató, önként vállalt felelősség az érintettek felé többféle módon megnyilvánulhat.

A kultúra viselkedést befolyásoló szerepe etikai értékeket is hordoz. Ezek között fontos szerepet kap a tájékoztatás, a pénzügyi kultúra emelése az oktatáson keresztül. A központi bankok nagy hangsúlyt fektetnek a pénzügyi szolgáltatásokat igénybe vevők tájékozottságának növelésére, az információs aszimmetria csökkentésére (Csiszárík – Szigeti, 2015). A fejlettebb pénzügyi kultúra egyénileg védi a szolgáltatások igénybe vevőit, de segíthet egyben a rendszerkockázatok kiépülésének megakadályozásában.

A FED értékrendszere a teljesítményértékek mellett etikai értékeket is magába foglal (FED, 2014):

- *elszámoltathatóság*: A FED Igazgatósága elszámoltatható és felelős a közvélemény, az USA kormánya és a pénzügyi közösség felé. Az 1993-as Government Performance and Results Act (GPRA) előírja a szövetségi hivataloknak, hogy a Kongresszussal és külső érintettel konzultálva készítsék el több évre vonatkozó stratégiájukat, és évente készítsenek jelentést teljesítményükről. Bár a FED nem tartozik a törvény hatálya alá, annak szellemében elkészítette stratégiáját, és évente beszámol az előrehaladásról.
- *tisztesség*: Az Igazgatóság a tisztesség legmagasabb normáit betartva viselkedik a nyilvánossággal, a pénzügyi közösséggel és munkavállalóival.
- *független nézőpont*: A rendszer regionális struktúrája támogatja a munkavállalók sokszínűségét, az inputforrások sokféleségét és a független szakmai ítéletet. Ez erős csapatmunkán, konszenzusképzéssel nyugszik a független nézőpontok koherens és hatékony stratégiává formálása érdekében.

A FED of Chicago CSR nyilatkozata szerint a vállalati társadalmi felelősséget szolgáltatási víziójuk természetes kiterjesztésének tekintik. Fontosnak tartják

a belső és külső érintettek (iskolák, szakemberek, civilek, helyi közösségi szervezetek) közötti együttműködést, és meggyőződésük, hogy a CSR-tevékenység jobb üzleti teljesítményt és erősebb szervezetet eredményez. Banki vezetőkből álló CSR Tanácsot hoztak létre 2011-ben, amelynek feladata a CSR-stratégia kidolgozása. A CSR keretén belül a következő területeket tartják fontosnak (FED of Chicago, 2014):

- *munkavállalói sokszínűség*: támogatja a sokszínű, a munkatársak bevonásán alapuló munkakörnyezetet, amelyben tisztelik, fair módon kezelik és egyenlő esélyeket biztosítanak a munkavállalóknak, például a 2010-ben elfogadott Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act hatályba lépése után külön kisebbségi és női szervezetet hoztak létre,
- *beszállítói sokszínűség*: elkötelezett a beszállítói sokszínűség mellett, ami magába foglalja a kisebbségek és a nők által tulajdonolt vállalkozások bevonását,
- *pénzügyi kultúra fejlesztése*: ingyenesen hozzáférhető oktatási sorozattal segíti az ügyfeleket személyes pénzügyeik jobb menedzselésében;
- *gazdasági oktatás*: hallgatói versenyt szervez, ami lehetővé teszi az amerikai gazdaság tanulmányozását a központi bank szemszögéből,
- *közösségfejlesztés és szakpolitikai tanulmányok*: a gazdasági növekedési célok támogatása a pénzügyi szolgáltatásokhoz való fair hozzáférés tanulmányozásával és támogatásával,
- *regionális gazdasági tájékoztatás*: közgazdasáik rendszeresen végeznek széles körű, regionális kutatásokat és publikálják azok eredményeit;
- *környezetvédelem*: a napi tevékenységbe integrál számos olyan üzleti gyakorlatot, melyek célja a tisztább és egészségesebb környezet.

Az Európai Központi Bank missziójában számos etikai érték jelenik meg, céljainak megvalósítása során kiemelkedő jelentőséget tulajdonít a hitelességnek, a bizalomnak, az átláthatóságnak és az elszámoltathatóságnak. Hatékony kommunikációra törekszik Európa polgáraival és a médiával. Az európai és a nemzeti hatóságokhoz fűződő kapcsolataiban betartja a függetlenség alapelvét (EKB, 2014a):

- *hitelesség*: Világosan megfogalmazza feladatait és azok végrehajtásának módját. Rendszeresen tájékoztatják a nyilvánosságot a gazdasági helyzetre vonatkozó értékelésükről, és arról, hogy mit tud elérni a monetáris politika és mit nem.

- *függetlenség*: Az árstabilitás elősegítése érdekében sem az EKB, sem a nemzeti központi bankok, sem pedig döntéshozó szerveik tagjai nem kérhetnek vagy fogadhatnak el utasítást uniós intézménytől és szervtől, az uniós tagállamok kormányaitól, sem bármely más testülettől. A nemzeti központi banki elnököknek és az igazgatóság tagjainak hivatali idejét garanciákkal védik, amelyek a megbízás idejét, az eltávolítás feltételeit és a jogvitákat szabályozzák. Szintén a függetlenséget szolgálja, hogy az eurórendszer nem nyújthat kölcsönt sem uniós, sem nemzeti közintézménynek. Az EKB-nak a monetáris politika hatékony megvalósításához szükséges minden eszköz és hatáskör rendelkezésére áll, és jogában áll önállóan dönteni azok alkalmazási módjáról és idejéről.
- *átláthatóság*: Az EKB átlátható módon, időben biztosítja a nyilvánosság és a piacok számára a stratégiájával, értékeléseivel és politikai határozataival, valamint eljárásaival kapcsolatos minden lényeges információt. Nagyon lényeges a nyilvános monetáris politika és a nyilvánossággal folytatott hatékony kommunikáció.
- *kiszámíthatóság*: Közzéteszi monetáris politikai stratégiáját és tájékoztatást ad a gazdasági folyamatokra vonatkozó rendszeres értékeléséről. Ezáltal a piacok így jobban ki tudják számítani a monetáris politikai lépéseket, aminek köszönhetően hatékonyabban és pontosabban alakítják ki várakozásaikat, így felgyorsulhat a szükséges gazdasági alkalmazkodás és javulhat a monetáris politika hatékonysága.
- *elszámoltathatóság*: A demokratikus alapelvek megfelelően közfeladatokkal felruházott független intézményként felelősséggel és elszámolással tartozik az állampolgárok és azok választott képviselői felé. Az EKB felelősségvállalását mutatja, hogy rendszeres beszámoló keretében túllép a jogszabályban megszabott kötelezettségein. A kötelező, negyedéves beszámoló helyett havonta tesz közzé beszámolót, továbbá a Kormányzótanács tagjai beszédekben tájékoztatják a nyilvánosságot az aktuális témákról. Az elnök és az alelnök rendszeres sajtótájékoztatót tart.

Az EKB magatartási kódexben szabályozza a Kormányzótanács tagjai részéről elvárt viselkedést, különös tekintettel a függetlenségre, az összeférhetlenségre és a titoktartásra. Kérdéses esetben etikai tanácsadóhoz fordulhatnak a tagok (EKB, 2002). Az EKB személyzetére vonatkozó etikai keretrendszer a titoktartásra, az

erőforrások használatára, a munkahelyi viselkedésre, azaz a zaklatás, a megfélemlítés tilalmára, az összeférhetlenségre, az ajándékok elfogadására, a magánjellegű tevékenységekre, a beszerzésre, a díjakra, a kitüntetésekre, a külső személyekkel való kapcsolatra, valamint a bennfentes kereskedelemre fogalmaz meg előírásokat. A munkatársak segítséget kérhetnek az etikai biztostól, és neki jelenthetik is a visszaéléseket (EKB, 2011).

Az Európai Központi Bank a pénzügyi kultúra fejlesztése érdekében ismeretterjesztő anyagokat, videókat, játékokat jelentet meg a honlapján, amellyel elsősorban a fiatalabb korosztályt és tanáraikat célozza meg (EKB, 2014b). Ezenkívül számos publikáció jelenik meg az EKB honlapján.

Magyarországon a Magyar Nemzeti Bank is kialakította társadalmi felelősségvállalási stratégiáját, amely 2013-tól jelentős változásokon ment keresztül. Az MNB alapvető értékei a függetlenség, a felelősség és a közjóra törekvés. Fontos feladatának tekinti a közbizalom erősítését, a hiteles és transzparens működést. További etikai felelősségi területek (MNB, 2014):

- *kiszámítható környezetet* biztosítva támogatja a gazdaság tartós és fenntartható növekedését;
- az ügyeket *méltányosan*, visszaélés és részrehajlás nélkül intézi,
- a *tisztességes verseny* elősegítése a pénzügyi rendszerben,
- *együttműködés* és párbeszéd a pénzügyi intézményrendszer és a gazdaság szereplőivel,
- *közérthető kommunikáció*,
- a *pénzügyi kultúra* és a pénzügyi infrastruktúra fejlesztése,
- *munkavállalói* számára stabil foglalkoztatás, erkölcsi és szakmai megbecsülés, versenyképes jövedelem, előmeneteli, képzési, továbbképzési lehetőség, együttműködő szervezeti kultúra, egészségmegőrző program,
- élenjáró gyakorlat kialakítása a *környezetvédelem* terén.

A munkatársak viselkedése nagyban függ a vállalati kultúrától, azoktól a normáktól, értékektől, amik a bankokra jellemzőek. A központi bankok a rendszeres ellenőrző tevékenységgel, szabályozással, ha nem is a teljes vállalati kultúrát, de legalábbis a felső és középvezetés attitűdjét befolyásolni tudják. Lényeges, hogy ne pusztán compliance szemlélet legyen, hanem azon túlmutató etikai szemlélet. Az értékrendszer mellett lényeges az ösztönzés szerepe. Ha ebben csak a gyors profitszerzés számít, akkor nem csoda, ha nem jelenik meg a fogyasztók tisztelete, a kockázatok figyelembevétele, a szabályok betartása (Tarullo, 2014).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A központi bankok nemcsak a szabályozás eszközeivel élhetnek, hanem a várakozások, vélekedések, beállítódások befolyásolásával alakíthatják a folyamatokat. Ne feledjük, a hitelfelvétel, a befektetés vagy más pénzügyi szolgáltatások igénybevétele mindig bizonytalan döntési szituációt jelent a gazdaság szereplői számára. Az aktívan kommunikáló központi bankok a helyesnek tartott irányokba mozdíthatják a döntéseket, ha kihasználják a döntéshozatali folyamat pszichológiai hátterében levő összetevőket. A csordaszellem, a szakértői vélemények meghatározó volta kihasználható a gazdasági szereplők megfelelő magatartásra való ösztökélésében (Sunstein – Thaler, 2012). A pénzügyi kultúra fejlesztésének, a pénzügyi oktatás mélyítésének összekapcsolása az aktív kommunikációval a jegybankok társadalmi felelősségvállalásának újszerű területeit jelenthetik. Ebből a szempontból természetesen meg kell keresni az érintettek különböző köreivel való kapcsolatteremtés csatornáit, formáit.

### A központi bankok filantropikus felelőssége

A központi bankok filantropikus (jótékonyági) felelőségén azokat az önként vállalt akciókat értjük, amelyek hozzájárulnak a társadalmi fejlődéshez, de amennyiben nem valósítanak meg ezeket a központi bankok, akkor sem viselkednének etikátlanul.

A FED elősegíti a pénzügyi kultúra fejlesztését különböző kutatások, publikációk, konferenciák révén. A szűken vett pénzügyi kutatásokon és konferenciákon kívül megjelennek a tágabb, gazdasági és társadalmi vonatkozású kutatások és konferenciák is, például a fiatal munkavállalói kutatás, az amerikai háztartások jóllétének kutatása, gazdasági mobilitási konferencia (Board of Governors of the FED, 2014). Ezen túlmenően a FED bankjai aktív közösségi tevékenységet végeznek. A FED Munkavállalói Akció Csoport missziója, hogy jó polgárként felelősséget vállaljanak azokért a közösségekért, amelyekben dolgoznak és élnek, segítség mások életét és erősítsék a közösséget. Változatos programokkal találkozhatunk:

- önkéntes házfestés, a családok számára történő játékgyűjtés, kismamák számára kisbabaruha-gyűjtés, ételfőzés hajléktalan szállók részére (FED of Minneapolis, 2014),
- középiskolák mentorálása, általános iskolások olvasásának segítése, véradás, adománygyűjtés AIDS, rák- és cukorbeteg részére (FED of New York, 2014),
- matematika- és olvasássegítő mentorprogram, iskolai ösztöndíjprogram, nyári munka, iskola utáni munkakereső program (FED of Boston, 2014).

Az *Európai Központi Banknál* nem jelennek meg jótékonyági célok, sajátos helyzeténél fogva.

A *Magyar Nemzeti Bank* céljának tekinti a pénzügyi oktatás, a kutatás és a tudomány támogatását, nemcsak hazai, de nemzetközi szinten is. Ez többek között magában foglalja magas szakmai színvonalú cikkek, kiadványok nemzetközi publikálását, konferenciaszervezést hazai és nemzetközi szakemberek részvételével. Fontosnak tartja az értékmegőrző, értékközvetítő és értékteremtő szerepvállalást, a szakmai jellegű támogatások nyújtását, a hátrányos helyzetű csoportok segítségét, az esélyegyenlőség javítását. Karitatív adományozást folytat és részt vesz a nemzeti kulturális javak megvásárlásában (MNB, 2014). A magyar jegybank a tevékenységét kibővített tartalmú makrogazdasági síkban, és széles körű társadalmi kontextusban végzi.

### Összegzés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egyre inkább előtérbe kerül a bankszektorban is, hagyományosan azonban a kereskedelmi bankokra értelmezi a szakirodalom. Jelen cikkünkben újszerű kezdeményezésként a CSR központi banki értelmezését vizsgáltuk meg. A 2008-as válságot megelőzően a központi bankok az uralkodó közgazdasági elméletre támaszkodva meglehetősen „technokrata” módon végezték tevékenységüket. Döntéseiknél nem volt jellemző a lehetséges társadalmi következmények bevonása a mérlegelési szempontok körébe. A válság kirobbanását követően a velük szemben jelentkező kritika ennek megfelelően jelentős volt, hiszen a központi bankok a pénzügyi szektor megfelelő szabályozását sem tudták megoldani.

A válságkezelés során a központi bankok társadalmi felelősségvállalása hangsúlyosabbá vált. Bizonyos funkciók előtérbe helyezésével, mint például a pénzügyi kultúra terjesztése, próbálnak közeledni a bankszektoron kívüli gazdasági, társadalmi szereplőkhöz. Az általunk tanulmányozott központi bankok közül az Európai Központi Bank szemléletmódja változott a legkevésbé, a dél-európai államok kríziskezelésénél ez meglehetősen szembeötlő volt.

A központi bankoknak jelentős szerepük lehet a bankrendszer és a gazdaságba vetett bizalom helyreállításában, amit elősegíthet a központi bankok sajátosságaihoz igazodó társadalmi felelősségvállalási tevékenység. A CSR vállalati modelljében alkalmazott gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárások megfelelő adaptálással értelmezhetők a központi bankokra is. A központi bankok társadalmi felelőssége sajátos, hiszen e bankokat kimondottan a közjó javára

hozták létre, meghatározott gazdaságpolitikai célok elérését elősegítő, állami hatósági feladatokat is ellátó szervezetek. A gazdasági válság hatására nyilvánvaló, hogy a központi bankok *gazdasági felelőssége* nőtt. A nem szokványos eszközök alkalmazásán és a makroprudenciális szabályozáson túl érzékenynek kell lenniük a gazdasági folyamatok társadalmi hatásaira, szerepet kell vállalniuk abban, hogy a pénzügyi szektor egyes szereplőinek felelőtlensége ne okozhasson jelentős közpénzfelhasználást, reálgazdasági visszaesést, valamint társadalmi feszültséget. A központi bankok *jogi felelőssége*, túlmutatva a vállalatok jogi felelősségén kiterjed a pénzügyi piacok és pénzügyi szervezetek felügyeletére, jogalkalmazókénti fellépésére. A központi bankok gazdasági és jogi kötelezettségein túlmutató, önként vállalt etikai felelőssége olyan értékrendszer és gyakorlatot jelent, amely elősegíti a legitimációt és az érintettek rendszerbe vetett bizalmának növelését. Az átláthatóság, hitelesség, elszámoltathatóság mellett központi szerepet játszik a pénzügyi kultúra fejlesztése. A központi bankok *filantropikus felelősségén* azokat az önkéntes, karitatív akciókat értjük, amelyek hozzájárulnak a társadalmi fejlődéshez és túlmutatnak az etikai felelősségen, illetve a felelős jegybanki működésnek részét képezik. A CSR-modelleken kívül és túl definiált felelős társadalmi viselkedés megfelel annak az smith-i elvárásnak, hogy egy jó polgár minden rendelkezésére álló eszközzel tesz a közösségi célok megvalósulása érdekében, ami az állami intézményekre és a jegybankokra is értelmezhető.

A központi bankok CSR-tevékenységének a cikkben bemutatott újszerű értelmezése nem tekinthető lezártnak, sokkal inkább új kezdeményezésnek, amely széles körű szakmai vita alapjául szolgálhat, elősegítve ezzel a CSR-fogalom és -gyakorlat további kiterjesztését és fejlődését.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A kutatómunka (részben) a Miskolci Egyetem stratégiai kutatási területén működő Mechatronikai és Logisztikai Kiválósági Központ keretében (azonosító szám: TAMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001), részben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közpénzügyi Tudományos Műhelyében valósult meg.

## Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. – Schiller, R. (2011): *Animal spirits*. Budapest: Corvina
- Berényi L. (2015): Társadalmi felelősségvállalás a személyes vélemények oldaláról. *Vezetéstudomány*, 46 (6): p. 34–45.
- Biederman Zs. (2012): Az amerikai pénzügyi szabályozás története. *Pénzügyi Szemle*, 2012/3. szám

- Board of Governors of the FED (2014): Community Development. <http://www.federalreserve.gov/communitydev/default.htm> Letöltés: 2014. 12. 13.
- Carroll, A. (1999): Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3): p. 268–295.
- Carroll, A.B. (1979): A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 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
- Carroll, A.B. (2012): “A Corporate Social Responsibility Journey: Looking Back, Looking Forward”. Keynote Address upon Receipt of Lifetime Achievement Award in CSR from Humboldt University. at 5th Annual Conference on CSRHumboldt University – Berlin, Germany, October 4, 2012. [https://www.academia.edu/2706899/A\\_CSR\\_Journey\\_Looking\\_Back\\_Looking\\_Forward](https://www.academia.edu/2706899/A_CSR_Journey_Looking_Back_Looking_Forward) Letöltés: 2014. 12. 07.
- Csiszárík-Kocsir Á. – Szigeti C. (2015): Financial culture of youth in Hungary. In: Radek Kratochvíl – Jiří Vopava – Vladimír Douda (szerk.): *Proceedings of The 4th MAC 2015*. Prague, Csehország, 2015. 02. 20 – 2015. 02. 21. Prague: MAC Prague Consulting
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK Kerszöv <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/411/1/csutkeregnyben.pdf>. Letöltés: 2014. 12. 07.
- Dodd, E.M.Jr. (1932): For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review* 45 (7): p. 1145–1163.
- Dodd-Frank Act (2010): <https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf> Letöltés: 2014. 12. 14.
- EKB (2002): A Kormányzótanács tagjai számára szóló magatartási kódex. [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/hu\\_mou\\_on\\_code\\_of\\_conduct\\_consolidated\\_f.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/hu_mou_on_code_of_conduct_consolidated_f.pdf) Letöltés: 2014. 12. 14.
- EKB (2011): Az EKB személyzete alkalmazási feltételeinek az etikai keretrendszert tartalmazó része
- EKB (2012): Jegyzőkönyv a központi bankok európai rendszere és az Európai Központi Bank alapokmányáról. Az Európai Unió hivatalos lapja, 2012. 10. 26. [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c\\_32620121026hu\\_protocol\\_4.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c_32620121026hu_protocol_4.pdf) Letöltés: 2014. 12. 14.
- EKB (2014 a): Az Európai Központi Bank küldetése [https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/mission\\_eurosys.hu.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/mission_eurosys.hu.html) Letöltés: 2014. 11. 12.
- EKB (2014b): Ismeretterjesztő anyagok. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/html/index.hu.html> Letöltés: 2014. 12. 14.
- EKB (2015): Egységes Felügyeleti Mechanizmus. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.hu.html>
- European Commission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- FED* (2005): Purposes & Functions. [http://www.federalreserve.gov/pf/pdf/pf\\_complete.pdf](http://www.federalreserve.gov/pf/pdf/pf_complete.pdf) Letöltés: 2014. 11. 12.
- FED* (2014): Annual Performance Plan. <http://www.federalreserve.gov/publications/gpra/files/2014-gpra-performance-plan.pdf> Letöltés: 2014. 12. 10.
- FED of Boston* (2014): Outreach. <http://www.bostonfed.org/about/outreach.htm> Letöltés: 2014. 12. 14.
- FED of Chicago* (2014): About Corporate Social Responsibility. [http://www.chicagofed.org/webpages/utilities/about\\_us/csr/index.cfm](http://www.chicagofed.org/webpages/utilities/about_us/csr/index.cfm) Letöltés: 2014. 11.12.
- FED of Minneapolis* (2014): Community Involvement. <https://www.minneapolisfed.org/about/careers/volunteering.cfm> Letöltés: 2014. 12. 14.
- FED of New York* (2014): Community Involvement. <http://www.newyorkfed.org/careers/comminvolve.html>. Letöltés: 2014. 12. 14.
- Fink, R.* (2014): Central Banks: Where Do They Go From Here. Cover Story, October 09, 2014. <https://www.gfmag.com/magazine/october-2014/central-banks-where-do-they-go-here>. Letöltés: 2014. 11.12.
- Fischer, S.* (2014): The Federal Reserve and the Global Economy. At the Per Jacobsson Foundation Lecture, 2014 Annual Meetings of the International Monetary Fund and the World Bank Group, Washington, D.C. October 11, 2014 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/fischer20141011a.htm> Letöltés: 2014. 11. 13.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13
- Géring Zs.* (2014): Profit és/vagy közösségi szerepvállalás – Vállalati társadalmi felelősség vezetői szemmel. *Vezetéstudomány*, 45 (12): p. 53–66.
- Győri Zs.* (2010): CSR-on innen és túl. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori\\_zsuzsanna.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf) Letöltés: 2014. 11. 10.
- Hopkins, M.* (2011): Definition of Corporate Social Responsibility. <http://mhcinternational.com/articles/definition-of-csr> Letöltés: 2012. 09. 24. [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c\\_04020110209hu00130017.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c_04020110209hu00130017.pdf) Letöltés: 2014. 12. 14.
- Kolozsi Pál P.* (2013): Monetáris politika, érdekcsoportok, pénzügyi válság. *Pénzügyi Szemle*, 2013/1. <http://www.asz.hu/publikaciok/2013/monetaris-politika-erdecsoportok-penzugyi-valsag/kolozsi-2013-1.pdf> Letöltés: 2014. 11. 23.
- Lagarde, C.* (2014): Economic Inclusion and Financial Integrity – an Address to the Conference on Inclusive Capitalism. <https://www.imf.org/external/np/speeches/2014/052714.htm> Letöltés: 2014. 12. 07.
- Lentner, Cs. – Szegedi, K. – Tatay, T.* (2015): Corporate Social Responsibility in the Banking Sector. *Public Finance Quarterly*, Vol. 2015/1: p. 95–103.
- Matolay, R.* (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41 (7–8): p. 43–50.
- MNB* (2014): Függelenség és Felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya, 2014. május. [http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Sajtoszoba/Sajtoszobakozlemenyek/A\\_Magyar\\_Nemzeti\\_Bank\\_Alapokmánya.pdf](http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Sajtoszoba/Sajtoszobakozlemenyek/A_Magyar_Nemzeti_Bank_Alapokmánya.pdf). Letöltés: 2014. 12. 13.
- MNB tv.* (2013): Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény (2013) [http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/Penziranytu/jegybanktorv\\_hu.pdf](http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/Penziranytu/jegybanktorv_hu.pdf) Letöltés: 2014. 12. 14.
- Naményi J.* (2012): A pénzügyi válság hatása központi bankok szabályozására. *Verseny és Szabályozás*. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, 2012. május 16.: p. 7–219.
- Obama, B.* (2009): Remarks by the President on 21st Century Financial Regulatory Reform. The White House Office of the Press Secretary, June 17, 2009.
- Pataki Gy. – Szántó R.* (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, 12 (12): p. 2–12.
- Sági J.* (2010): Discretionality of Monetary Policy. In: Radványi Tamás (szerk.): *Pénz és társadalom: Dolgozatok a BGF Pénzügyi és Számviteli Kara tudományos műhelyéből*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar: p. 59–62.
- Smith, A.* (1759): *The Theory of Moral Sentiments*. 1759. [http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_Moral-Sentiments\\_p.pdf](http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_Moral-Sentiments_p.pdf) Letöltés: 2012. 04. 11.
- Steuere, R. – Langer, M.E. – Konrad, A. – Martinuzzi, A.* (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development. *A Theoretical Exploration of Business–Society Relations*. *Journal of Business Ethics*, 61: p. 263–281.
- Sunstein R.C. – Thaler R.H.* (2011): *Nudge. Jobb döntések egészségről, pénzről és boldogságról – a pénzügyi válság után*. Budapest: Manager Könyvkiadó
- Szegedi, K.* (2014): Possibilities of Corporate Social Responsibility. In: Berényi L. (Ed.) (2014): *Management Challenges in the 21st Century*. LAP LAMBERT Academic Publishing
- Székely A.* (2012): A válságra tett szabályozói válaszlépések az Egyesült Államokban. *Hitelintézeti Szemle*, 2012. XI. évf. 3. sz. <http://www.bankszovetseg.hu/wp-content/uploads/2012/10/230-253-szekely1.pdf> L.: 2012. 12. 13.
- Szlávik J.* (szerk.) (2009): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: COMPLEX Kiadó
- Tarullo, D.K.* (2014): Good Compliance, Not Mere Compliance. Federal Reserve Bank of New York Conference, “Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry”, New York, New York, October 20, 2014. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/tarullo20141020a.htm> Letöltés: 2014. 11. 12.

*Trichet, J.C.* (2010): Central banking in uncertain times: conviction and responsibility. Speech by Jean-Claude Trichet, President of the ECB, at the symposium on “Macroeconomic challenges: the decade ahead”, Jackson Hole, Wyoming, 27 August 2010. <http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2010/html/sp100827.en.html> Letöltés: 2014. 12. 10.

*UN Global Compact* (2013): Global Corporate Sustainability Report 2013 [http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/Global\\_Corporate\\_Sustainability\\_Report2013.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf) Letöltés: 2014. 11. 12.

*World Business Council for Sustainable Development* (2000): Meeting changing expectations. Corporate

Social responsibility. ISBN No. 2-94-0240-03-5. <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true> Letöltés: 2014. 11. 12.

*Yellen, J.L.* (2014): Remarks at the Panel Discussion on “Shaping the Future of the Macroeconomic Policy Mix” At the “Central Banking: The Way Forward?”, International Symposium of the Banque de France, Paris, France, November 7, 2014 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20141107a.htm> Letöltés: 2014. 12. 07.

*Zsolnai, L.* (2004): A gazdasági etika paradoxona. *Vezetéstudomány*, 35 (6): p. 45–49.

KELEMEN Zita – NAGY Péter – KEMÉNY Ildikó

# A VÁSÁRLÁSI ÉLMÉNYEK FENOMENOLÓGIAI VIZSGÁLATA FELNŐTTEK ÉS SERDÜLŐK KÖRÉBEN

– A GLAMOUR NAPOK ESETE

A tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen fogyasztói motívumok és élmények kötik az egyéneket egy speciális vásárlási eseményhez, a Glamour Napokhoz. A szakirodalomban fellelhető főbb fogalmakra építve, úgymint a hedonisztikus/utilitáriánus értékek, önjutalmazás, impulzusvásárlás, a cikk bemutat egy kvalitatív kutatást felnőtt és serdülő női fogyasztók körében. A fenomenológiai módszertanra alapozva vizsgálják a szerzők, hogy milyen módon változtatta meg az alapvetően utilitáriánus és feladatorientált fogyasztói társadalmat Magyarországon a Glamour Napok. A tanulmány eredményei szerint a hedonisztikus és utilitáriánus értékek együttesen határozzák meg a vásárlási élményt, bár a két vizsgált korcsoportban eltérő módon jelennek meg e tendenciák. A fiatal felnőtt és serdülő vásárlók, a szülőktől való anyagi függés következtében, inkább az utilitáriánus és társas aspektusaira összpontosítanak az inkább felnőtteket célzó, és emiatt a korosztályukban különlegesnek számító eseménynek. A felnőtt fogyasztók esetében a Glamour Napok mint megérdemelt/kiérdemelt program jelenik meg, mely lehetőséget biztosít a mindennapokból való kitörésre és a büntudat, valamint megbánás nélküli vásárlási élményre. A kutatás alapján levont főbb elméleti és gyakorlati következtetéseket, valamint a jövőbeli kutatási lehetőségeket egyaránt bemutatják a szerzők.

**Kulcsszavak:** impulzív vásárlás, önjutalmazás, hedonisztikus/utilitáriánus értékek, fenomenológia, fogyasztói élmények, fogyasztói társadalom

Az 1989-es rendszerváltás óta jelentős társadalmi és gazdasági változások történtek Magyarországon. A kapitalista korszakba való átlépéssel nemcsak új termékek és márkák jelentek meg, hanem a bevásárlóközpontok is, melyek jelentős mértékben átalakították a magyar vásárlási szokásokat (Hofmeister-Tóth – Neulinger, 2011). A rendszerváltás óta eltelt mintegy 25 év ellenére a nyugat-európai és a magyar fogyasztók között még mindig jelentős különbségek tapasztalhatók (Törőcsik, 2006). Például a magyar fogyasztókra inkább jellemző az erős utilitáriánus értékrend és a feladatorientáltság, mint a nyugati vagy kelet-európai vásárlókra (Millan – Howard, 2007). Eltérően tehát a külföldi trendektől, a régebbi vizsgálatok tükrében legalábbis, a magyar fogyasztók kevésbé tekintik élményszerűnek, élvezetesnek a vásárlást, kevésbé tekintik azt a kikapcsolódás

egy sajátos formájának. Az elmúlt években számtalan új kezdeményezés indult Magyarországon, melyek célul tűzték ki, hogy megváltoztassák a magyar fogyasztók magatartását és vásárlással kapcsolatos attitűdjeit, ilyen például a Glamour Napok.

A Glamour divatmagazin magyar változata 2005-ben indította el a „Glamour Napok” nevű programját, mely révén a fogyasztók kuponok felhasználásával számtalan kedvezményt igénybe vehettek a programban részt vevő boltokban egy hétvége erejéig. Nem meglepő módon, ez az esemény elsősorban a női vásárlóknak nyújtott lehetőséget arra, hogy a fogyasztást már ne csak mint feladatot, hanem mint kikapcsolódást is megélhessék. A Glamour Napok, Magyarországon elsőként, saját kuponfüzetet alakított ki olvasói számára, akik így 20-25-50%-os kedvezménnyel juthattak

hozzá egyes termékekhez és márkákhoz. Figyelembe véve, hogy a fogyasztók között nagy népszerűséggel bírnak a különféle hipermarketek és bevásárlóközpontok, valamint a magyar vásárlók egyre inkább márkaorientáltak (Hoffman – Sikos, 2012), nem véletlen, hogy a kuponos akció idején a plázák és az érintett boltok tovább tartanak nyitva, hogy még többen igénybe vehessék ezen esemény adta különleges kedvezményeket. E tendenciáknak is köszönhetően a Glamour Napok megváltoztatta a vásárlás kontextusát is, lehetővé téve a vásárlás hedonisztikus és szimbolikus elemeinek hangsúlyosabbá válását.

A jelen tanulmány célja, hogy alaposabban megértjük azt, hogy milyen módon változtatja meg a Glamour Napok a vásárlás motivációs és élményjellegét. Miután ismertetjük az elméleti háttért alkotó releváns fogyasztói fogalmak mint a hedonikus/utilitáriánus fogyasztás, önjándékozás és impulzív vásárlás, a cikk bemutat egy fenomenológiai kutatást, mely a Glamour Napok adta vásárlási élményeket vizsgálta felnőttek és serdülők körében. A tanulmány végül kiemeli azt is, hogy a Glamour Napok miként változtatta meg a magyar fogyasztói társadalom eredetileg erős utilitáriánus attitűdjét.

### Az elméleti háttér

A fogyasztók nemcsak azért vásárolnak, hogy bizonyos szerepeiknek megfeleljenek, mint amilyen a „jó anya” vagy „jó feleség” (Wagner – Rudolph, 2010; Tauber, 1972), hanem azért is, hogy kielégíthessék érzelmi és funkcionális szükségleteiket. Ennek következtében megállapítható, hogy a termékek nem alkotnak egyetlen, homogén kategóriát, hanem többféle szinten hordozhatnak jelentéseket. Harré (2002) különbséget állít fel a tárgyak funkcionális és expreszív jelentései között. Míg az előbbi jelentés a tárgyak felhasználási módjait mutatja meg, addig az utóbbi, a materiális termékek révén elért szociális státusra utal. A termékek emiatt többféle élményt képesek nyújtani a fogyasztóknak, úgymint utilitáriánus jellegűeket, melyek elsősorban a funkcionális, instrumentális és praktikus igényekkel kapcsolatosak, valamint az affektív, élvezeti és újdonságkeresési motívumokkal összefüggő hedonisztikus jellegűeket (Chitturi et al., 2008; Hirschman – Holbrook, 1982; Sivadas – Venkatesh, 1995; Voss et al., 2003). Az alábbiakban bemutatjuk a hedonisztikus fogyasztás elméletét, valamint annak két releváns kontextusát, úgymint az önjutalmazás és impulzív vásárlás (Woodruffe-Burton et al., 2002).

Hirschman és Holbrook (1982) meghatározása szerint a hedonisztikus fogyasztás felelős a fogyasztói

magatartás azon dimenzióijaiért, melyek a termékekkel kapcsolatos élményekkel, fantáziákkal és érzelmi sajátosságokkal függnek össze. A korábbi kutatások felhívták a figyelmet arra, hogy a hedonisztikus fogyasztásban fontos szerepet tölt be az örömkérés és örömmaximalizálás (Alba – Williams, 2013), az emocionális izgalom (Arnold – Reynolds, 2012), a negatív gondolatok és a bűntudat elkerülése (Goldsmith et al., 2012), valamint a boldogság elérése (Zhong – Mitchell, 2012). A fogyasztók azért is keresik a hedonisztikus élményeket, mert azok stimulálólag hatnak rájuk (Wakefield – Baker, 1998), és így jobban érezhetik magukat és jobb hangulatba kerülhetnek (Kronrod et al., 2012). Az utilitáriánus fogyasztással szemben, mely elsősorban a feladatorientált és racionális magatartással kapcsolatos (Dhar – Wertenbroch, 2000), a hedonisztikus fogyasztás inkább szubjektív és személyes jellegű (Tynan – McKechnie, 2009). A vásárlás során általában a fogyasztók egyszerre juthatnak utilitáriánus és hedonisztikus élményekhez (Belk, 1987; Fischer – Arnold, 1990; Sherry, 1983), míg más esetekben csak az egyik elem dominál. Például az eredményes alkudozás segítheti a fogyasztót abban, hogy pozitív érzelmekhez és élményekhez juthasson (Babin et al., 1994), azaz a hedonisztikus jellegű elemek, mint amilyenek a pozitív érzések is, akár interferálhatnak is az utilitáriánus dimenziókkal, így gyengítve azokat (Eroglu – Harrell, 1986). Végezetül fontos kiemelni, hogy a hedonisztikus fogyasztás erősen összefügg az önjándékozással, mely segíti a fogyasztókat a vásárlási döntéseik megindoklásában és önmaguk jutalmazásában (Törőcsik, 1998; Mick – DeMoss, 1990).

Az önjándékozás egy összetett fogalom, mely a fogyasztás terápiás, jutalmazó, ünnepi és hedonisztikus jellemzőit foglalja magában (Heath et al., 2011; Mick – DeMoss, 1990). Az önjándékozás során a fogyasztás önindított, és az örömkérésrel, valamint a személyes igények kielégítésével kapcsolatos (Clarke – Mortimer, 2013). Az önjándékozás tehát számtalan hedonisztikus jellemzővel bír, melyek a változékonysággal, újszerűséggel és meglepetéssel is kapcsolatosak (Holbrook – Hirschman, 1982). Habár az önjándékozást leginkább személyes motívumok és célok vezérik, bizonyos esetekben, úgymint a státustermékek vagy márkák fogyasztásakor, a társas hatások is befolyásolhatják a vásárlási döntést (Kauppinen – Räisänen, 2014). Sok esetben megfigyelhető, hogy az ajándékok impulzív módon kerülnek kiválasztásra és megvásárlásra, és hogy a termékek megvásárlása a fogyasztók hangulatának pozitívabbá tételét célozza (Atalay – Meloy, 2006). Érdekes módon a korábbi kutatások rávilágítottak arra,

### VEZETÉSTUDOMÁNY

hogy a nők és az egyedül élők inkább hajlamosak spontán, impulzív önjándékozásra, sőt kevésbé érznek büntudatot vagy megbánást a vásárlás után, mint a párkapcsolatban élők (Ward – Thuhang, 2007).

Végezetül az impulzív vásárlás, eltérően egyes patológias fogyasztói magatartásformáktól, úgymint a kompulzív vásárlás, a fogyasztói magatartás kompenzatórikus elemeit foglalja magában (Coley – Burgess, 2003; Rook, 1987). Sharma és mtsai (2010) megfogalmazása szerint az impulzív vásárlás egy hirtelen, hedonisztikus, de összetett vásárlási forma, melyben a fogyasztói döntés hirtelen, alaposabb megfontolás nélkül történik. Az impulzív vásárlás erősen összefügg a pozitív élmények keresésével (Bashar et al., 2013; Brici et al., 2013), valamint az alacsony érdekeltégű és affektív döntéshozatallal (Holbrook – Hirschman, 1982). Az impulzív vásárlás során a fogyasztók az azonnali szükségletkielégítésre összpontosítanak, melyet gyakran az öngazolás vagy a megbánás/büntudat követ (Bayley – Nancarrow, 1998). Rook és Hoch (1985) kutatásában öt lényeges különbséget határozott meg az impulzív és nem impulzív vásárlások között. (1)

A szerzők kiemelik a pszichológiai állapot hirtelen változásának fontosságát. Míg egy nem tervezett termék vásárlása, pl. tej esetében szintén egy vizuális stimulus váltja ki a vásárlást, addig impulzusvásárlásnál egy komplex pszichológiai reakció következik be, mely nemcsak kognitív emlékeztetés, mint a tej esetében, hanem egy döntési szituáció is. (2) Amennyiben az egyén, az impulzusvásárlási szükséglet felmerülésekor, a hirtelen szükséglet kielégítésének elodázását választja, megbomolhat pszichológiai egyensúlya, hiszen a szükséglet kielégítését kiváltó erőt nem szüntette meg. (3) Freud (1920/1956) az impulzusokat két egymással versengő erőként értelmezte. Mivel az egyének hajlamosak a rövid távú előnyöket többre értékelni, így sok esetben az impulzusvásárlásnál „most vagy soha” intuíciónak követik, melyet azonban gyakran egy pszichológiai vívódás előz meg. (4) A negyedik elem a termékjellemzők kognitív értékelésének csökkenése. Az impulzusvásárlás alacsony involválódást feltételezhet, mégis egyértelműen nagy intellektuális folyamatot indít el, hiszen az egyénnek el kell döntenie, hogy ellenáll a „kísértésnek” vagy sem (Weinberg – Gottwald, 1982). (5) Ötödik elemként megjelenik a már korábban említett kompulzív vásárlás és annak a személyiségre gyakorolt destruktív hatása. A kor előrehaladtával a fogyasztók egyre kevésbé hajlamosak az impulzív vásárlásra, mivel egyre szofisztikáltabb megküzdési stratégiákkal és kognitív képességekkel rendelkeznek (Amos et al., 2014), számtalan egyéni különbség

figyelhető meg abban, hogy ki, hogyan elégíti ki impulzív szükségleteit. Például megfigyelhető, hogy bizonyos esetekben a fogyasztók tervezetten vásárolnak impulzívan, ilyenkor teret engedve spontán igényeik kielégítésének (Rook, 1985). Ugyanakkor a „tervezett impulzivitás” témakörét leginkább régebbi publikációkban vizsgálták (Stern, 1962), melyek eredményei, a radikálisan megváltozott piaci és fogyasztási jellemzők következtében, kevésbé általánosíthatók a jelenlegi gazdasági környezetre. Mivel a Glamour Napokon a fogyasztók a különböző kuponok felhasználásával számtalan kedvezményhez juthatnak, ezért feltételezésünk szerint az egyének vásárlási élményeiben a hedonisztikus/utilitáriánus értékek mellett az önjutalmazás és az impulzív élmények, valamint a tervezett impulzivitás jelensége egyaránt megjelenhetnek.

## Módszertan

A Glamour Napok során megjelenő vásárlási élmény komplexitása miatt a jelen tanulmányban interpretatív módszertant alkalmaztunk, hogy görcső alá vessük és alaposabban megérthessük a vásárlás során megjelenő emocionális és motivációs elemeket. Hasonló fogyasztói kutatások is a fenomenológiai módszertanra alapoztak, például a nemi szerepek (Thompson et al., 1990) vagy önjutalmazás témaköre vizsgálatok (Mick – DeMoss, 1990). Tehát a fenomenológiai interjútechnika alkalmazásával a megélt tapasztalatokról lehet alaposabb megértésre szert tenni (Spielberg, 1982). Hyncer (1999) úgy fogalmaz, hogy mindig a vizsgált jelenség határozza meg a módszert, ami hatással van még a vizsgált személyek csoportjának kiválasztására is. A jelen kutatásban részt vevő személyek kiválasztásakor a személyes jellemzőket, ízlésvilágot vettük alapul (Greig – Taylor, 1999). A kutatásban való részvételre blogíróknak küldtünk meghívókat, miután alaposan megvizsgáltuk azok bejegyzéseit aszerint, hogy milyen mértékben köthetők a Glamour Napokhoz. Másokat hógolyómódszerrel toboroztunk. Boyd (2001) ajánlása szerint 2–10 fő már elegendő a fenomenológiai vizsgálat megfelelő lebonyolításához. A jelen kutatásban vizsgált minta végül 18 nőből állt – a mintajellemző alapján szerették a Glamour Napokat –, így mind a két életkorcsoport esetében elegendő volt a létszám. A minta összetételét 9 felnőtt (25 és 40 év közötti) és 9 serdülő/fiatalfelnőtt (15 és 18 év közötti) nő alkotta. A résztvevők mindegyike már többször részt vett a Glamour Napokon.

A résztvevőkkel nem strukturált mélyinterjúkat vettünk fel, melyek 45 és 90 percet vettek igénybe. Az adatfelvétel közvetlenül a Glamour Napok utáni héten

történt. A fenomenológiai irányelveket követve, hét lépésben történt az adatelemzés (Coalizzi, 1978). Az interjúk leiratozása és feldolgozása után a szerzők kiemelték a fontosabb állításokat és különféle témakörhöz rendelték őket. A témakörök kialakítása mind kollektív, mind pedig egyéni dimenziók figyelembevételével történt, így biztosítva, hogy az élményeket minél több szinten értelmezzék.

## Az eredmények

A következőkben az egyes kiemelkedő témakörök alapján tagolva mutatjuk be az interjúk eredményeit. Az eredményeket először a kutatást vezető személyek egymástól függetlenül értékelték, majd a korábban egyénileg megállapított témakörökből, az interpretatív módszertannak megfelelően, konszenzusos formában újraértékelve határozták meg azokat a meghatározó elemeket, melyek az esemény mélyebb megértését szolgálták. Az alábbiakban ezen eredményeket mutatjuk be.

### *A Glamour napi élményvásárlás hedonisztikus és utilitáriánus dimenziói*

Eredményeink azt sugallják, hogy a Glamour Napok, a női fogyasztók számára a hedonisztikus és az utilitáriánus értékeknek egy nagyon különleges kombinációját testesíti meg. A felnőtt résztvevők a Glamour Napokat mint egy speciális, a saját igényeikkel és szükségleteikkel kapcsolatos eseményt érzlelik. Mivel általában időnyomás alatt állnak (dolgoznak, családjukkal töltönek együtt időt), ezért a Glamour napi vásárlás számukra egy olyan eseményt jelent, melyre előre fel lehet készülni, és mely során egy tökéletes napot lehet eltölteni. A résztvevők összességében pozitív attitűddel bírtak a Glamour Napokkal kapcsolatban, ezért inkább az esemény hedonisztikus és érzelmi dimenziói hangsúlyosabbak számukra. Az összes felnőtt interjúalany arról számolt be, hogy már hetekkel a Glamour Napok kezdete előtt megveszik a magazint, megkeresik az akcióban részt vevő boltokat, és már a vásárlás előtt felpróbálják/kiválasztják a ruhákat. Az egyik interjúalany így fogalmazott:

*„Az én Glamour napi vásárlásom nemcsak funkcionális, hanem egyben élvezetes is számomra. Imádok vásárolni. Még ha egyedül is megyek, általában megiszok egy kávét, sétálgatok, leülök, a telefonomat nézegetem, pihenek... és ezután folytatom a vásárlást. A vásárlás segít megszabadulni a stressztől. Jó érzés, de ugyanakkor hatékony és hasznos dolog is. Ez a nap nemcsak arról szól, hogy órákat töltök azzal, hogy szétnézegetek a boltokban, hanem arról, hogy ezen a napon*

*kuponokat lehet használni. Jó érzés, hogy olyan dolgot vehetek meg, amire már régen vágytam, de törekszek minél kevesebb időt eltölteni a boltokban (a tömeg és a sorok miatt).” (Rita, 28)*

*„A Glamour Napok izgalmas. Megveszed a magazint, és megnézed, hogy milyen boltok vesznek részt benne. Kivágom előre az érdekesnek tűnő kuponokat és külön tartom őket.” (Wendy, 33)*

Továbbá a fiatal felnőttek és a serdülők különösen hajlamosak voltak a Glamour Napokat egy olyan különleges eseménynek tekinteni, amikor külön lehetnek a családjuktól és egyedül hozhatnak gazdasági döntéseket. Érthető módon nagyon élvezik a Glamour Napokban azt, hogy olcsóbban vásárolhatnak ruhákat és különböző kiegészítőket. Ellentétben a felnőttekkel, a serdülők nem tekintik a Glamour Napokat egy olyan különleges eseménynek, ami csak róluk szól, hanem inkább egy olyan napnak, amit, vélekedésük szerint, csak kevesen ismernek a kortársaik közül. Az eredmények szerint a serdülők úgy érzik, hogy a Glamour Napokon való részvétellel egy szűk, exkluzív (szimbolikus) fogyasztói csoport tagjaivá válhatnak. Másképpen megfogalmazva, a Glamour Napok lehetőséget biztosít számukra, hogy megkülönböztessék magukat saját korosztályukon belül.

*„Szerintem a többiek nem is ismerik a Glamour Napokat... Már mint azok a diákok, akiket én ismerek, eléggé tudatlanok, nem nagyon olvasnak blogokat vagy divatmagazinokat. Csak élnek az unalmas életüket és nem törődnek semmivel sem...” (Rebeka, 18)*

Érdekes módon, az időmenedzsment témaköre szintén fontos része a Glamour napi vásárlói élménynek. Az időmenedzsment ebben a tekintetben nemcsak egyéni stratégiákat tartalmaz, azaz, hogy a fogyasztók előre megtervezik, hogy melyik boltba mennek, mennyi időt töltenek el az egyes helyszíneken és miként lehet a sorbanállás idejét csökkenteni, hanem szociális stratégiákat is. Eszerint a felnőtt vásárlók vagy alaposan megválogatott emberek társaságában vesznek részt a Glamour Napokon, vagy inkább egyedül mennek. Ha másokkal mennek, akkor olyan személyeket választanak ki, akik hasonló ízlésvilággal és attitűdökkel rendelkeznek, mivel így elkerülhetik az „időpocséklást” és az „időelvesztegetést”.

*„Mivel csak nagyon ritkán tudok elmenni vásárolni, ezért olyan barátokkal megyek, akik ugyanazokat a boltokat szeretik, mint én, így nem vesztegetek el időt azzal, hogy olyan boltokba kelljen mennem, ahová egyébként nem szeretnék.” (Gina, 32)*

*„Megpróbálom minél jobban lecsökkenteni azoknak*

## VEZETÉSTUDOMÁNY

*a barátoknak a számát, akikkel együtt megyek, mivel feltartjuk egymást... Szeretek a testvéremmel menni, mivel hasonló az ízlésünk, és ő sem az a típus, aki ne tudna dönteni. Tudja mit akar és gyorsan dönt.” (Shelby, 26)*

Egy résztvevő megjegyezte, hogy szeret a barátaival menni vásárolni, de nem a Glamour Napokon. Sokan mennek az édesanyjukkal, és amellet, hogy segítenek neki vásárolni, minőségi időt is együtt tudnak tölteni.

*„Általában a barátaimmal megyek vásárolni, de nem a Glamour Napokon (egyedül vagy esetleg az édesanyjával megy). Pontosan tudom, hogy melyik boltba akarok menni, ha másokkal mennék, nem biztos, hogy ugyanoda akarnának menni.” (Nóra, 26)*

*„Nagyon szeretek az édesanyámmal vásárolni. Mindig én választok neki ruhákat, felpróbálja őket, és rájön, hogy mennyire illik hozzá. Mindig örülök, ha csatlakozik hozzám...” (Krisztina, 28)*

A Glamour Napok másik egyedi jellemzője a szociális kooperáció (mely más vásárláskor nem jelenik meg), a más fogyasztókkal való együttműködés. A felnőtt résztvevők megjegyezték, hogy mennyire szeretnek együttműködni másokkal ezen az eseményen. A kuponok egymással való megosztása vagy elajándékozása gyakori jelenség a Glamour Napokon. Ez különösen figyelemre méltó jellemző, mivel előre meg kell venni a magazint, hogy valaki hozzájuthasson a kuponokhoz, melyek emiatt csak korlátozott számban állnak rendelkezésre.

*„Gyakran odaadom vadidegen embereknek a kuponomat, ha úgy látom, szükségük van rá. Az is megtörtént már, hogy egyszer Bécsből jöttünk vissza a testvéremmel, és megfeledeztek róla, hogy Glamour Napok vannak, és így másoktól kértem kupont.” (Gina, 32)*

Az eredmények azt sugallják, hogy nagyfokú ellentmondás feszül aközött, hogy a vásárlók inkább egyedül mennek a Glamour Napokra (így elkerülhetik azt, hogy mások feltartsák őket) és előszeretettel osztják meg kuponjaikat idegenekkel.

*„Volt egy pozitív tapasztalatom tavaly. A kasszánál álltam, mögöttem egy lány, egy drága bőrdzsekit akart megvenni, de már elhasználta a kuponját. Ezért megkért, hogy hadd fizethessen velem, az én kuponommal. Így kifizette a pólómat is, aztán készpénzben rendeztük a számlát. Nagyon vicces volt. Ilyenkor szeretek idegenekkel hülyülni.” (Juli, 26)*

A fiatal felnőttek és a serdülők esetében a Glamour napi vásárlás inkább szociális eseménynek számít, mintsem gazdaságinak, emiatt számos társas elemet

magában foglal, például a Glamour Napok előtti barátokkal történő találkozást vagy valamelyik gyorsétterembe való beülést. Habár nekik is fontosak a Glamour Napok utilitáriánus jellemzői (alacsonyabb árak, leértékelések), a társaságra is erős igényük van.

*„Szeretek a Glamour Napokat, mert ilyenkor a ruhákat és a kiegészítőket olcsóbban megvehetem. Számomra a Glamour Napok arról szólnak, hogy ilyenkor a kedvenc dolgaidat olcsóbban megveheted. Mindig meg is nézem a kuponfüzetet, és kigyűjtöm azokat, amik érdekesnek tűnnek számomra. A vásárlás után a barátaimmal való találkozás szabályos megkönnyebbülés, ilyenkor beszélgetünk a McDonald's-ban vagy egy kávézóban. Imádom a barátaimat!” (Tina, 18)*

A felnőtt résztvevők részletesen megtervezik a Glamour napi vásárlásukat. A Glamour magazin weboldaláról és más, az eseménnyel kapcsolatos internetes tartalom alapján tájékozódnak leginkább, mert így rengeteg időt megspórolhatnak maguknak a vásárlás során.

*„Általában 1-2 héttel korábban kezdek nézelődni a neten (a Glamour Napok előtt), ha van időm, elmegyek a boltokba, felpróbálom a ruhákat, ilyenkor nincs sor a próbafülke előtt, ami a Glamour Napon nagyon durva szokott lenni. Néha elmegyek a boltokba egy nappal a Glamour Napok előtt, hogy félretettessem azokat a dolgokat, amiket szeretnék majd megvenni, így csak a kasszánál kell majd várnom. Mostanság megveszek ruhákat, és ha nem jók, akkor visszaviszem őket.” (Silvia, 26)*

Két felnőtt nő bevásárlási listát is készített azokról a dolgokról, amiket meg akarnak majd venni. Egyikük meg is osztotta a Facebookon:

*„Mindig készítek kívánságlistát azokról a dolgokról, amikért »indulok«. Aztán megosztom ezt a Facebookon. Végül azt is megosztom, hogy mit sikerült megvennem a listáról.” (Juli, 26)*

Ezzel ellentétben a fiatal felnőttek és serdülők nem tervezik meg azt, hogy mit fognak venni a Glamour Napok során. Inkább azokat a boltokat látogatják meg ilyenkor, ahová egyébként is rendszeresen járnak, és elkerülik azokat, amelyeket nem ismernek. Ők inkább azt emelik ki, hogy ilyenkor olcsóbban vehetik meg a kedvenc márkáikat.

*„Habár átnézem a kuponokat és tudok a leárazásokról is, inkább azokba a boltokba megyek, amiket ismerem. A Glamour Napok arra jók, hogy ilyenkor még olcsóbban tudom megvenni azokat a ruhákat és kiegészítőket, amiket szeretek. Ami tök jó.” (Fanni, 17)*  
**A Glamour Napok során jelentkező vásárlási**

### élmény önjutalmazási dimenziói

Eredményeink szerint a Glamour Napok az önjutalmazás számtalan formájához köthetők a felnőttek körében. Számukra a Glamour Napok valami olyan eseményt jelent, amit ők megérdemelnek, illetve kiérdemeltek. Úgy szervezik életüket, hogy mindenképpen részt tudjanak venni rajta. Egyik interjúalanyunk egy családi hétvége időpontját is módosította a Glamour Napok kedvéért:

„Egyszer le volt már foglalva egy wellness hétvége a barátommal, amit át kellett tennem, mert rájöttem, hogy pont akkor van a Glamour Napok, amire mindenképpen el akartam menni.” (Shelby, 26)

Mások a naptárjukban jelölik be ezt a hétvégét vagy szabadságot vesznek ki, hogy minél élvezetesebb legyen a vásárlás, elkerüljék a tömeget, valamint még legyen méret:

„Inkább kiveszek egy szabadnapot pénteken, mert így kényelmesebben tudok nézelődni és elkerülhetem a tömeget is.” (Wendy, 33)

„Igazából előre megtervezem a Glamour Napokat. Így nem kell semmit lemondanom, de ha le kéne, akkor is inkább ide mennék. Elvégre csak kétszer vannak Glamour Napok egy évben.” (Krisztina, 28)

Talán az életkori különbségek miatt, de a fiatal felnőttek és serdülők körében a Glamour Napokkal kapcsolatban nem emelkedett ki az önjutalmazás meghatározó jellemzőként. Habár azért vesznek részt rajta, hogy együtt lehessenek a barátaikkal és olcsóbban vehessenek meg dolgokat, e tekintetben nem gondolják annyira különlegesnek ezt a programot.

„A Glamour Napokban az a jó, hogy találkozhatok a barátaimmal és vásárolhatok valamit, ha akarok. Szerintem okés a Glamour Napok, bár néha el is felejttem, hogy van, nem gondolom, hogy olyan különleges esemény lenne. Én nem vagyok az a tipikus nő, aki imád vásárolni, igazából utálok az ilyen gyerekeket! A Glamour Napok egyáltalán nem egy akkora nagy dolog, csak azért jó, mert ilyenkor olcsóbban lehet vásárolni.” (Zita, 18)

A felnőtt interjúalanyok – különösen azok, akiknek gyermekük is van – ilyenkor elvárják a családjuktól, hogy megértsék és támogassák őket abban, hogy a legtöbbet hozhassák ki a napból anélkül, hogy büntudatot kellene érezniük amiatt, hogy erre az időre elhanyagolják egyéb szerepeiket (pl. anyaként).

„Ez csajos program. Ilyenkor nincsen vita arról, hogy ki vigyáz a kistestvéremre. Még a férfiak is kibírják ezt a két napot egy évben.” (Nóra, 26)

„Inkább magamnak vásárolok. Őszintén szólva, még fel sem merült bennem, hogy valamit vegyek a fiamnak. Mondjuk úgy, hogy ez olyan csajos program, a Glamour Napok rólam szól. Talán kicsit önzőnek tűnik, de ez az ÉN napom. Magamnak vásárolok.” (Wendy, 33)

Ugyanakkor, az életkori különbségektől függetlenül, nagyon erős motiváció a Glamour Napokon való részvételre, hogy olyan márkát is megvehetnek, mely egyébként elérhetetlen lenne számukra. Azáltal, hogy olcsóbban tudnak maguknak vásárolni, saját énképüket tudják pozitív tartalmakkal bővíteni. A serdülők esetében, érthető módon, a szülők biztosítanak zsebpénzt vagy valamilyen alkalmi pénzüsszeget a vásárláshoz, ami hasonlatossá teszi a Glamour Napokat számukra egy születésnaphoz vagy a karácsonyhoz. Ilyenkor, eltérően a mindennapokhoz, a serdülők többet költhetnek magukra, mint azt egyébként tehetnék más alkalmakkor. Érdekes, hogy míg a felnőtt nők a „kiérdemelt” vásárlás szabadságát élvezik, melyet családjuk is megért és támogat, addig ez az érzés a tinédzsereknél szintén megjelenik szülői kapcsolati kontextusban:

„Szeretem a Glamour Napokat, mert ilyenkor vásárolhatok magamnak, és nem borulnak ki a szüleim sem. Ilyenkor megengedik, hogy bármit vegyek, bár azért nem adnak annyi pénzt, de még így is több dolgot vehetek, mint egyébként. Olyan, mintha születésnapom lenne, vagy ilyesmi...” (Ágnes, 16)

„A legjobb élményem, amikor tudtam két pár cipőt venni. Nagyon drágák voltak, de olyan jó érzés volt, amikor hazaértem ezzel a két gyönyörű cipővel. Nagyon jó, amikor sok szatyor van a kezemben.” (Krisztina, 28)

A felnőtt nők nagy része ugyanakkor versenyként érzékeli a Glamour napi vásárlást, ahogyan a következő alany is fogalmaz:

„Imádom a nagy leárazásos, »harcolj érte« típusú érzést... Egyszer, mint a mozikban, megragadtam egy táskát, amit már egy másik nő is tartott, elkezdtem húzni, és nyertem. Azóta is a kedvenc táskáim egyike, mivel megharcoltam érte.” (Gina, 32)

Érdekességképpen, a felnőttekhez viszonyítva, a fiatal felnőttek és serdülők nem tekintik a Glamour Napokat versenyszerű eseménynek, hanem inkább egy stresszes, idegesítő programnak, amikor mindenhol tömeg van, és szinte elviselhetetlen a légkör. Mivel a serdülők inkább társas eseményként fogják fel a Glamour Napokat, ezért a tömeg és a zaj megnehezíti a barátokkal való beszélgetést és csökkenti a szociális érintkezések gyakoriságát is. Ilyen körülmények között nehéz az önjutalmazásra gondolniuk, különösen akkor, amikor a szociális ingerek befogadása ennyire megnehezül.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

„A Glamour Napokon lévő tömeg szinte elviselhetetlen... az emberek teljesen megőrülnek, amikor a Glamour Napokra mennek, nem tudom miért kell őrültekként viselkedniük. Tolakodnak, meg káromkodnak egész nap. Sokszor még a saját barátaimat sem hallom, nem tudom jól érezni magamat az emberek miatt...” (Olga, 19)

### A Glamour napi élményvásárlás impulzusdimenziói

Mint azt már többször említettük az előzőekben, a Glamour Napokat egyfajta ajándéknak tekintik a fogyasztók. A felnőtt interjúalanyok ilyenkor „tervezetten tudnak impulzívak lenni”. Bár készítenek vásárlási listát, de ilyenkor sokszor olyan termékeket is megvásárolnak, amik nem voltak a listán, és mentálisan felkészülnek arra, hogy ne legyen büntudatuk, ha túlköltekeznek.

„Egy hónappal előre tudni, hogy mikor lesznek Glamour Napok. Így betervezzük azt a napot a naptárban. Még akkor is megyek, ha nincsen semmire szükségem. Még ha nincs is semmi elképzelésem, akkor is biztos találok valamit a végére (nevet).” (Júlia, 26)

„Fejben gyűjtöm össze, hogy mire lesz szükségem. Egyébként meg mindig lesz valami olyan extra, ami megtetszik, ezért nem is készítek írott listát. Az a legjobb, ha szükségem is van rá, de ha csak tetszik, akkor boldog vagyok, mert legalább olcsóbban tudtam megvenni (nevet).” (Shelby, 26)

A serdülők természetesen sokkal kevesebb pénzből gazdálkodhatnak ilyenkor, ezért ők érzékenyebbek az árakra, így inkább megpróbálják elkerülni, hogy többet költsenek, mint amit elterveztek. Ugyanakkor elismerték, hogy egy kicsivel ilyenkor azért többet szoktak költeni bizonyos termékekre, különösen a kozmetikumok és kiegészítők esetében, ha valami olyat látnak, ami nagyon megtetszik nekik.

„Nehéz megállni, hogy ne vegyek több mindent a Glamour Napokon... általában tudom, hogy mit akarok venni, de veszek egyéb dolgokat is, mondjuk, amikor meglátok egy ruhát vagy egy nyakláncot, ami nagyon megtetszik.” (Vanessa, 18)

A racionalizálás egy gyakran megjelenő megküzdési stratégia, ami azt a célt szolgálja, hogy a vásárlás utáni büntudatot csökkentse mind a felnőttek, mind a serdülők körében. A kuponok ebből a szempontból segítik a fogyasztókat abban, hogy racionálisnak tűnő okokkal tudják megmagyarázni maguknak vásárlási döntéseiket.

„Amikor a Glamour Napokra gondolok, ami először az eszembe jut, az a leárazás. Egyébként is megvenném őket (ruhák stb.), de sokkal jobb érzés, ha olcsóbban tudom megvenni őket. Emiatt megpróbálok egy hosszabb listát írni, mert így a megtakarítások is nagyobbak lesznek.” (Rita, 28)

Egy másik gyakori jelenség a szükségletkielégítés késleltetése. Sok interjúalany számolt be arról, hogy kívánnak a Glamour Napokig a vásárlással, különösen, ha drágább termékekről van szó. Mivel szinte az összes terméket leárazzák a boltok, ezért ezt a stratégiát hasznosnak tartják a fogyasztók, hiszen már előre kinézhetik azt a terméket, amit meg szeretnének venni.

„Habár bizonyos dolgokat elsőre nem akartam megvenni, meggondoltam magam, hiszen Glamour Nap csak kétszer van egy évben, és a kuponokkal olcsóbban tudom megvenni a dolgokat. Ilyenkor még ki is várok...” (Kati, 17)

Végezetül, azért, hogy biztosítsák az előre eltervezett termékek beszerzését, különböző stratégiákat alkalmaznak. Többen megpróbálják félretetni a kinézett termékeket vagy nyitásra érkeznek, hogy minél több termék és márka közül válogathassanak. A Glamour Napok alkalmával impulzívak lehetnek anélkül, hogy későbbi büntudattól vagy csalódástól kelljen tartaniuk.

„Ha valamit nagyon meg akarok venni a Glamour Napokon, akkor semmit sem bízok a véletlenre. Ha kell, lesátorozok a bolt előtt péntek reggel (nevet), vagy megpróbálok félretetni, amit kinéztem csütörtök este.” (Shelby, 26)

„Ez a Glamour Napok, nem? Miért ne vennék meg olyan dolgokat is, amiket nem terveztem meg előre? Ilyenkor az ember rugalmasabb lehet... nem egy akkora nagy ügy, szerintem.” (Rebeka, 18)

### Összefoglalás és üzleti alkalmazhatóság

A jelen kutatás arra irányult, hogy feltérképezzük a fogyasztók motivációit, attitűdjeit és élményeit egy különleges eseménnyel, a Glamour Napokkal kapcsolatban. Eredményeink alapján megállapítható, hogy a Glamour Napok egy speciális kontextust teremt a fogyasztók számára, akik így „tervezetten” tudnak impulzívak lenni, a büntudat megjelenése nélkül. A fenomenológiai módszertan alkalmazásával feltártuk, hogy a fiatal felnőttek/serdülők és a felnőtt vásárlók egymástól eltérő motivációs bázissal és élményekkel bírnak a Glamour Napokkal kapcsolatban.

Míg a fiatal felnőttek/serdülők (a szülőktől való anyagi függés okán) inkább az esemény utilitáriánus

jellemzőire, a „felnőttek privilégizált világába” való belépésének lehetőségére, valamint társas aspektusaira összpontosítanak, addig a felnőttek eltérően élik meg a Glamour Napokat. A felnőtt női fogyasztók a Glamour Napokat egy megérdemelt/kiérdemelt eseménynek tekintik, mely lehetőséget kínál, hogy kiléphessenek a megszokott élethelyzetükből. E csoport résztvevői kevésbé tekintik a Glamour Napokat társas eseménynek, és bár a felnőtteket is több esetben elkísérik mások a vásárlásra (pl. édesanya vagy barát), a serdülőkhöz képest inkább az időmenedzsment és élménymaximalizálás szempontjai alapján értékelik a Glamour Napokat. A kisgyerekes nők számára ez az esemény lehetőséget biztosít továbbá arra is, hogy büntudat és megbánás nélkül foglalkozhassanak magukkal és vásárolhassanak.

A Glamour Napok egy összetett, a hedonisztikus/ utilitáriánus értékeket egyaránt magába foglaló eseménynek tekinthető, mely felhívja a figyelmet arra, hogy a női vásárlók esetében a fogyasztók egy kuponos akción alapuló, egyértelműen utilitáriánus értéket feltételező kereskedelmi eseményből hedonisztikus élményvásárlást alakítottak ki. Eltérően Millan és Howard (2007) tanulmánya eredményeitől, miszerint a magyar fogyasztók inkább az utilitáriánus értékekre és a vásárlás feladatjellegére összpontosítanak, addig a vizsgált minta tagjai eltérő jellemzőkkel bírnak. A vizsgált személyek vásárlási és szociális motívumait a Glamour Napok összetett módon képes kielégíteni, akik így nemcsak, hogy kiléphetnek megszokott élethelyzetükből, de tervezetten képesek impulzívnak lenni és a vásárlás által énképüket gazdagítani.

A kutatás eredményei üzleti szempontból is jelentősek, hiszen a kereskedelmi növekedés egyre jelentősebb motorját képezik a különböző célzott vásárlási események, legyen az egy ünnep, mint a karácsony, vagy egy szervezett esemény, mint a Glamour Napok. Ezeken az eseményeken azonban a márkáknak még inkább meg kell felelniük a vásárlók elvárásainak, legfőképpen, ha nem célorientált, hanem elsősorban élményvásárlást várnak el a fogyasztók. Kutatási eredményeink segítenek abban, hogy ezen a kereskedelmi szempontból is jelentős eseményen egy márka hogyan tudja „megkülönböztetni” magát a többi résztvevőtől, illetve hogyan tud még jobban megfelelni a két korcsoport elvárásainak. A felnőtt nők esetében például lehetőség nyílik a lojális vásárlók „megjutalmazására”, például egy olyan promócióval, melynek keretében egy órával hamarabb kinyitják a boltot a törzsvásárlói kártyával rendelkezők számára. A tinédzserek esetében pedig a márka megismertetésére és megszerettetésére nyílik lehetőség, például egy olyan promóció keretében, mely smink- vagy divattanácsadást biztosít a vásárlás ideje

alatt. Mivel a fiataloknál a Glamour Napok elsősorban a felnőtt nővé válás egyik részévé váltak, így ehhez az asszociációhoz könnyen társulhat egy parfüméria vagy egy kozmetikai márka. Jelentős eredmény, hogy a szervezethez, illetve a hedonista vásárlás mellett a jelentős utilitáriánus élmények megjelenésével bebizonyosodott, hogy a kereskedelmi előnyök maximális kihasználásához a Glamour Kuponban is érdemes részt venni. Néhány márka még azt a stratégiát alkalmazza, hogy a Glamourra hétvégén azonos akciókat kínál. Ugyanakkor kutatási eredményeink azt bizonyítják, hogy az „időmenedzsment” rendkívül fontos eleme a Glamour napi élményvásárlásnak, így azok vásárlási listájára, akik leginkább várják, és készülnek is rá, csak úgy lehet felkerülni, ha a kuponfüzetben részt vesznek.

### A kutatás korlátai és jövőbeli irányvonalai

A kutatásban alkalmazott fenomenológiai módszertan egy kvalitatív megközelítésen alapul, ezért több korlátozó tényezővel is bír. A tanulmányban egy speciális kontextusban a Glamour Napok során megjelenő vásárlási élményt vizsgáltuk, melyet ezért nehéz kvantifikálni és reprodukálni. Továbbá a vizsgált minta mérete nem teszi lehetővé azt, hogy a női társadalom egészére vonatkozó megállapításokat tehessünk. Ezért a jövőben szükséges nagyobb mintával és kvantitatív módszertannal kiegészítve is górcső alá venni a kutatás által azonosított fogyasztói tendenciákat és élményeket a Glamour Napok kontextusában, illetve azok kiterjeszhetőségét más vásárlási kontextusokra.

### Felhasznált irodalom

- Alba, J.W. – Williams, E.F. (2013): Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 23(1): p. 2–18.
- Arnold, M.J. – Reynolds, K.E. (2012): Approach and Avoidance Motivation: Investigating Hedonic Consumption in a Retail Setting. *Journal of Retailing*, 88(3): p. 399–411.
- Atalay, A.S. – Meloy, M.G. (2011): Retail therapy: a strategic effort to improve mood. *Psychology & Marketing*, 28(6): p. 638–660.
- Babin, B.J. – Darden, W.R. – Griffin, M. (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4): p. 644–656.
- Belk, R. (1987): A Child's Christmas in America: Santa Claus as Deity, Consumption as Religion. *Journal of American Culture*, 10(1): p. 87–100.
- Carpenter, J. M. – Moore, M. (2009): Utilitarian and hedonic shopping value in the US discount sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1): p. 68–74.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

- Chitturi, R. – Raghunathan, R. – Mahajan, V. (2008): Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, 72(3): p. 48–63.
- Clarke, P.D. – Mortimer, G. (2013): Self-gifting guilt: an examination of self-gifting motivations and post-purchase regret. *Journal of Consumer Marketing*, 30(6): p. 472–483.
- Coley, A. – Burgess, B. (2003): Gender differences in cognitive and affective impulse buying. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(3): p. 282–295.
- Dhar, R. – Wertenbroch, K. (2000): Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods. *Journal of Marketing Research*, 37(1): p. 60–71.
- Englander, M. (2012): The Interview: Data Collection in Descriptive Phenomenological Human Scientific Research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1): p. 13–35.
- Eroglu, S. – Harrell, G.D. (1986): Retail Crowding: Theoretical and Strategic Implications. *Journal of Retailing*, 62(4): p. 346–363.
- Fischer, E. – Arnold, S.J. (1990): More than a Labor of Love: Gender Roles and Christmas Shopping. *Journal of Consumer Research*, 17(3): p. 333–345.
- Goldsmith, K. – Cho, E.K. – Dhar, R. (2012): When Guilt Begets Pleasure: The Positive Effect of a Negative Emotion. *Journal of Marketing Research*, 49 (6): p. 871–882.
- Groenewald, T. (2004): The Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1): p. 1–26.
- Heath, M.T., – Tynan, C. – Ennew, C.T. (2011): Self-gift giving: understanding consumers and exploring brand messages. *Journal of Marketing Communications*, 17(2): p. 127–144.
- Hirschman, E.C. – Holbrook, M.B. (1982): Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3): p. 92–101.
- Hoffmann I. – Sikos T. T. (2012): A kiskereskedelem új kihívói – Bevásárlóközpontok Budapestről Prágáig. Budapest: Akadémiai Könyvkiadó
- Hofmeister, Á. – Neulinger, Á. (2011): Generational differences in consumption patterns in Hungary. *International Journal of Economics and Business Research*, 3(1): p. 118–130.
- Holbrook, M.B.– Hirschman, E.C. (1982): The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2): p. 132–140.
- Holman, R.H. (1981): Apparel as Communication in Symbolic Consumer Behavior. In: Hirschman, E.C. – Holbrook, M.B. (eds.): *Association for Consumer Research*: New York: p. 7–13.
- Kronrod, A. – Grinstein, A. – Wathieu, L. (2012): Enjoy! Hedonic Consumption and Compliance with Assertive Messages. *Journal of Consumer Research* 39(1): p. 51–61.
- Mick, D.G. – DeMoss, M. (1990): Self-gifts: phenomenological insights from four contexts. *Journal of Consumer Research*, 17(3): p. 322–333.
- Millan, E.S. – Howard, E. (2007): Shopping for pleasure? Shopping experiences of Hungarian consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(6): p. 474–487.
- Rook, D.W. (1987): The Buying Impulse. *Journal of Consumer Research*, 14(2): p. 189–199.
- Rook, D.W. – Hoch, S.J. (1985): Consuming Impulses. In: Hirschman, E.C. – Holbrook, M.B. (eds.): *Association for Consumer Research*: New York: p. 23–27.
- Sherry, J.F. (1983): Gift Giving in Anthropological Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(2): p. 157–168.
- Sherry, J.F. (1990): A Sociocultural Analysis of a Midwestern Flea Market. *Journal of Consumer Research*, 17(1): p. 13–30.
- Sikos T. T. – Töröcsik M. (2012): A kiskereskedelem új kihívói: Bevásárlóközpontok Budapestről Prágáig. Budapest: Akadémia Kiadó
- Sivadas, E. – Venkatesh, R. (1995): An Examination of Individual and Object-Specific Influences on the Extended Self and its Relation to Attachment and Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 22(1): p. 406–412.
- Stern, H. (1962): The Significance of Impulse Buying Today. *Journal of Marketing*, 26(2): p. 59–62.
- Tauber, E.M. (1972): Why Do People Shop? *Journal of Marketing*, 36(4): p. 46–49.
- Thompson, C.J. (1996): Caring Consumers: Gendered Consumption Meanings and the Juggling Lifestyle. *Journal of Consumer Research*, 22(4): p. 388–407.
- Töröcsik M. (1998): Funkcionális és szimbolikus fogyasztás. *Marketing és Menedzsment*, 32: p. 45–50.
- Töröcsik M. (2006): Fogyasztói magatartástrendek. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tynan, C. – McKechnie, S. (2009): Hedonic meaning creation though Christmas consumption: a review and model. *Journal of Consumer Behaviour*, 8(3): p. 237–255.
- Voss, K.E. – Spangenberg, E.R. – Grohmann, B. (2003): Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 40(3): p. 310–320.
- Wagner, T. – Rudolph, T. (2010): Towards a hierarchical theory of shopping motivation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5): p. 415–429.
- Wakefield, K.L. – Baker, J. (1998): Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, 74(4): p. 515–539.
- Woodruffe-Burton, H. – Eccles, S. – Elliott, R. (2002): Towards a theory of shopping: a holistic framework. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3): p. 256–266.
- Woodruffe-Burton, H. – Wakenshaw, S. (2011): Revisiting experiential values of shopping: consumers' self and identity. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(1): p. 69–85.
- Zhong, J.Y. – Mitchell, V.W. (2012): Does Consumer Well-Being Affect Hedonic Consumption? *Psychology & Marketing*, 29(8): p. 583–594.

TERNAI Katalin – BORBÁSNÉ SZABÓ Ildikó

## eBEST PLATFORM A KKV-KLASZTEREK OPERATÍV ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSI FOLYAMATAINAK TÁMOGATÁSÁRA

Az Európai Bizottság jelentése szerint a magyar kis- és középvállalkozások helyzete 2005 óta stagnál. Bár ezek a vállalkozások adják a magyar vállalkozások 99%-át, mégis a közbeszerzési, valamint a növekvő piacokhoz való hozzáférés terén számos akadállyal kerülnek szembe. Az eBEST projekten (Empowering Business Ecosystems of Small Service Enterprises to Face the Economic Crisis<sup>1</sup>) belül kialakított platform olyan funkcionalitással bír, ami mindamellett, hogy lehetővé teszi a vállalkozások szervezett csoportokba, azaz ökoszisztémákba rendeződését, hozzá tud járulni a fogyasztói igények kielégítése érdekében létrejövő ellátási lánc, illetve egyedi folyamatok mentén fellépő információszerzési, kommunikációs vagy együttműködési akadályok lebontásához.

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalkozások, ellátásilánc-menedzsment, együttműködési platform

A kis- és középvállalkozások az európai magánszektorban a munkavállalók kétharmadának nyújtanak munkát, és az innováció területén is kulcsszerepet játszanak a gazdasági növekedésben (FactSME, 2012). 2008 márciusában az Európai Tanács által egyöntetűen támogatott Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomag (Small Business Act – SBA) tíz elvet fogalmazott meg annak érdekében, hogy elősegítse a kis- és középvállalkozások fenntartható növekedését és fokozza versenyképességüket. Többek között célul jelölte ki a KKV-k közbeszerzési eljárásokban való részvételének a megkönnyítését, az egységes piac, valamint a növekvő piac nyújtotta előnyökből történő részesedés megszerzésének elősegítését (SBA, 2008).

A 2012. október 15-én közzétett jelentés szerint Magyarországon a KKV-szektor 2005 óta mind a vállalkozások, mind az alkalmazottak számát tekintve stagnálást mutat. Az elektronikus közbeszerzés megteremtése területén hazánk jelentős mértékben lemarad az EU-átlagtól (SBAFS, 2012). Noha egyes becslések szerint az EU közbeszerzési piaca a teljes GDP-jének körülbelül az egyhatodát teszi ki, és a 2004-es EU Direktívákban célul jelölték ki a kis- és középvállalkozások közbeszerzésben történő részvételének a megkönnyítését, azonban még mindig vannak olyan in-

formációszerzéshez, eljárások előkészítéséhez, partnerekkel való együttműködéshez kapcsolódó akadályok, amik visszatántorítják a jelentkezőket a tenderezési folyamatban való részvételtől (ProcSME, 2012). A növekvő piacokhoz való csatlakozási lehetőséget tekintve mind az export, mind az import terén elmaradásaink vannak az EU-átlaghoz képest (SBAFS, 2012). Az Európai Bizottság az európai KKV-k EU-n kívüli piacokhoz való csatlakozása területére vonatkozó, 2011-ben kiadott jelentése a fizetési kockázatokat, az adminisztratív papírmunkát (pl. bürokratikus eljárás), valamint a finanszírozási hiányosságokat sorolja fel legfontosabb akadályként. Mindemellett nem pénzügyi akadályként az idegen nyelv ismerete, a hiányos piaci információk, a külföldi piacok jogi szabályozottságának kérdései, valamint a nemzeti technikai szabványok különbözősége is megjelenik (OppSME, 2011).

Az eBEST szoftverplatform a KKV-k számára könnyen hozzáférhető IT-alkalmazásokat és szolgáltatásokat kínál közösségi, hálózatépítési, valamint menedzselési műveletek területén. A rendszerrel szemben megfogalmazott elvárásokat az alábbi funkcionális, illetve nem funkcionális követelmények tükrözik:

- ökoszisztémák alakítása, átláthatóság növelése a vállalati profil, a keresleti/kínalati profil területén,

### VEZETÉSTUDOMÁNY

- vállalkozások együttműködésének elősegítése az üzleti lehetőségek kiaknázása szempontjából,
- szervezetek közötti kommunikáció egyszerűsítése, szemantikus interoperabilitás, bizalomépítés fontosságának hangsúlyozása,
- a szolgáltatások nyújtásához leginkább illeszkedő szervezeti hálózat kialakításának, valamint az ehhez igazodó belső feladat-, illetve erőforrás-kezelés, ezen belül is azok ütemezésének támogatása,
- a rendszer hozzáféréseinek, használhatóságának egyszerűsítése böngészőn hozzáférhető ready-to-use szoftver biztosításával (Ternai – Szabó, 2012a).

A rendszer által nyújtani kívánt funkcionalitások lehetővé teszik a KKV-k számára, hogy lebontsák a közbeszerzés vagy a növekvő piacokhoz való csatlakozás útjában álló információszerzési, kommunikációs, illetve operatív, vagy más együttműködési szinteken megjelenő akadályokat. A platform átfogóbb ismertetését megelőzően a kialakításához vezető út bemutatására kerül sor a második fejezetben. A harmadik fejezet foglalkozik az operatív folyamatok háttérében álló ellátásilánc-menedzsment bemutatásával. A negyedik fejezetben kerül sor a KKV-k operatív működését, a hálózatokba szerveződését, valamint együttműködését lehetővé tevő eBEST platform bemutatására. Az utolsó fejezetben az egyes eBEST funkcióknak a lebontani kívánt akadályokkal való összerendelését ismertetjük.

### Az eBEST platformhoz vezető út

A vállalkozások klaszterekbe történő tömörülése egy olyan hatékony stratégia, amely a KKV-ket kompetitív előnyhöz juttatja az információmegosztás, az egyes területek innovatív kezelése, valamint az erőforrások hatékony felhasználása területén. A gyorsan változó körülményekhez történő alkalmazkodás miatt a korábban egyszerű földrajzi határokkal definiált klasztereket már dinamikusnak és bővíthetőnek kezelhetjük.

Az EU által finanszírozott EFFORT<sup>2</sup> projekt keretén belül a konzorciumi tagok egy csoportja megvizsgálta a határokon és régiókon átívelő, dinamikus alakuló KKV-klaszterek világszintű helyzetét, termelésben és szolgáltatásban való együttműködésüket, valamint beszállítói folyamatban való szerepük javításának lehetőségét. A klaszterek viselkedési mintázatainak, irányíthatóságának, fenntarthatóságának elemzése után megállapították, hogy az ökoszisztémákat formáló klaszterek jelentős mértékben igénylik a közösség építését lehetővé tevő kommunikációs, a tudást rep-

rezentáló és kezelő eszközöket, valamint a workflow és projektmenedzsment területén történő kollaborációt (Dumortier – Parrilli, 2012). Az így definiált követelményeknek megfelelően kibővítették a SEAMLESS<sup>3</sup> projekt (IST-FP6-26476) által kidolgozott IT-infrastruktúrát (SEAMLESS, 2012). Mindezek továbbfejlesztéseként az eBEST projekt már a klasztert alkotó vállalatok hatékony, illetve innovatív együttműködését kívánta elősegíteni. Ennek érdekében a projekt keretén belül a KKV-k számára három, egymással kapcsolatban álló szoftver került kialakításra, amely operatív szinten az ellátási lánc kezelésének folyamatát, valamint más, egyedi igényeknek megfelelő kollaborációs folyamatokat támogat (EBEST, 2012).

### Az ellátásilánc-menedzsment

Egyes szerzők (Chen – Paulraj, 2004; Croom et al., 2000; Mentzer et al., 2001) eltérő szemszögből állítottak fel elemzési keretrendszert az ellátásilánc-menedzsment (ELM) területére vonatkozóan. Tan (2001) evolúciós nézőpontból tekintett a területre, azaz megvizsgálta, hogy milyen más területeket (beszerzési és ellátási tevékenységeket, szállítási és logisztikai funkciókat) érintett a terület fejlődése az integráció, átláthatóság, ciklusidő csökkenése, valamint a láncok korszerűsítése dimenziók mentén.

Croom et al. (2000) is arra mutatott rá, hogy az előbb említett területeken kívül még milyen más területek (pl. marketing, hálózatok stb.) hatottak az ELM alakulására. Az ELM multidiszciplináris eredetének, valamint evolúciós fejlődésének köszönhetően nincs a fogalomnak általánosan elfogadott meghatározása a szakirodalomban. Mentzer et al. (2001), Tan (2001) és Cooper et al. (1997) az ELM-re menedzsmentfilozófiai szemszögből tekint, míg a Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2012: p. 1.) által adott definíció inkább az ellátásilánc-kezelés gyakorlati oldalát hangsúlyozza. Ez a definíció tükrözi legjobban az eBEST filozófiáját is:

*„Az ellátásilánc-menedzsment az összes logisztikai tevékenységek – többek között a beszerzési források kiválasztása, a beszerzési folyamat, az erőforrásokonverzió – tervezését és menedzselését takarja. Fontos hangsúlyozni, hogy a hálózati partnerekkel (beszállítókkal, közvetítőkkal, szolgáltatókkal és fogyasztókkal) való együttműködést és koordinációt is magában foglalja. Lényegében a vállalatokon belül és közöttük felmerülő, fő üzleti funkciók és folyamatok összefüggő, versenyképes teljesítményt nyújtó rendszerbe történő integrálásáért felelős tevékenység.”*

A definíció alapján az ellátásilánc-tevékenységeket két egymásra utalt csoportra oszthatjuk: a folyamatok tevékenységeinek tervezése és kezelése, valamint koordináció, illetve kollaboráció a hálózati partnerek között.

### Az ELM-tevékenységek tervezése és kezelése

Számos irodalom foglalkozik az ellátási lánc folyamatának a bemutatásával (Cooper et al., 1997; Lambert et al., 1998; Gelei, 2008; Croxton et al., 2001 stb.). A szerzők általában a következő kulcsfontosságú folyamatokat azonosították:

- vevői kapcsolatok menedzsmentje,
- vevői szolgáltatások menedzsmentje,
- keresletmenedzsment,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- beszerzési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- komplex termékfejlesztés,
- visszaküldési folyamatok menedzsmentje.

A Supply Chain Operations Reference SCOR® modell a legszélesebb körben elfogadott keretrendszer, amely az ellátási lánc tevékenységeinek az összehasonlítására, valamint eredményességének értékelésére szolgál (SCC, 2012). A modell öt folyamatot foglal magában: tervezés, beszerzés, termelés, értékesítés, valamint a visszaküldés folyamatát (1. ábra).

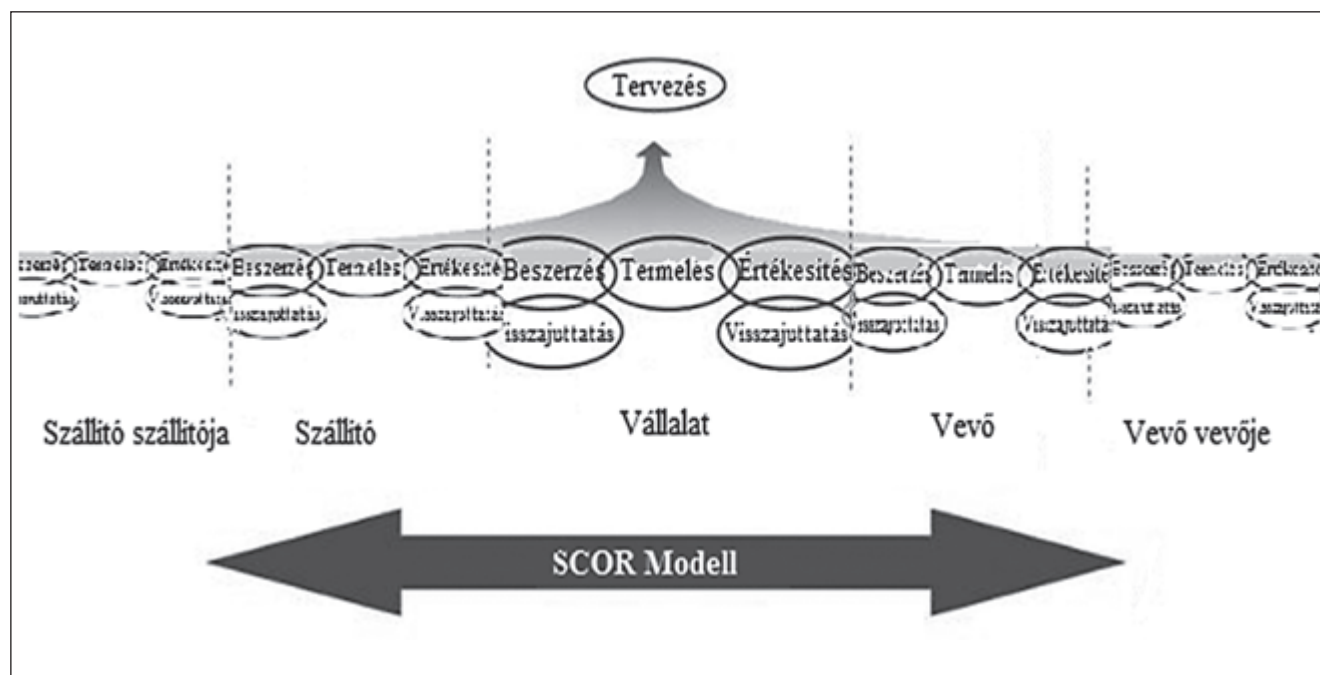
A tervezési folyamat a szervezeti erőforrások felhasználását kívánja megtervezni az aktuális vagy előrejelzett termékre, illetve szolgáltatásra irányuló kereslet függvényében. Független szoftverfejlesztők alakították ki az Advanced Planning Systems (APS) elnevezésű rendszert, amely az ERP-rendszerek tervezés területén felmerülő hiányosságait kívánja pótolni. Az SCP tervezési mátrix jól szemlélteti, hogy a rendszer mely üzleti funkciókon – beszerzés, termelés, disztribúció és értékesítés – támogatja az anyagáramlásokat. A tervezési horizontok lehetnek rövid, közép- és hosszú távúak (Harmut, 2005).

Az anyagszükséglet-tervezés a *beszerzési folyamat* alapjául szolgál, ugyanis ez biztosítja, hogy a külső, illetve belső igényeknek megfelelő anyagmennyiség a megfelelő időben rendelkezésre álljon. A készletek, valamint a kapacitások felmérése után elindulhat a hiányzó termékek vagy berendezések beszerzése. Burke et al. (2007) a beszerzési stratégián belül három döntési fázist különböztet meg:

- azon követelmények meghatározása, amelyekre épülve a beszerzési források halmaza kialakítható,
- a beszállítói teljes halmaz azon elemeinek a kiválasztása, amelyek szóba jöhető beszállítók lehetnek,
- az egyes szállítókra vonatkozó beszerzési mennyiség meghatározása.

1. ábra

Supply Chain Operations Reference SCOR® modell (SCC, 2012)



### VEZETÉSTUDOMÁNY

A bejövő áru kezelése során történik meg annak a vizsgálata, hogy a termék a minőségi, illetve a mennyiségi követelményeknek megfelel-e.

A termelésstervezés (production planning) és a termelésütemezés (production scheduling) a gyártási főtervező (master planning) előírásait követi. A termelés tervezése során megvizsgálják, hogy melyek azok az anyagmozgatások, anyagáramlások, felhasználni kívánt gépcsoportok, amelyek szűk keresztmetszetet képezhetnek a *termelési folyamatban* (Harmut, 2005). A gyártási tevékenységek a célpiacok kiszolgálása érdekében rugalmas gyártási folyamatokat alkotnak. A fő (nagyvonalú) termelésütemezés (master production schedule) során bontják le a kereslet által elvárt mennyiséget a beszerzési, illetve gyártási igényekre. Így egy részletes kapacitásterv, valamint időben ütemezett követelménylista készíthető el, amelyet a készletekkel vetnek össze (Croxtton et al., 2001).

Az elosztástervezés (distribution planning) során olyan szabályokat és eljárásokat alkalmaznak, amelyek a termékeket raktárból vagy közvetlenül a gyárból kívánják eljuttatni a fogyasztóhoz. A raktárból vagy fogyasztótól érkező külső igények kezelésére szolgál a szállítástervezés (transportation planning), amely a speciális fogyasztói igényeket, valamint a szállítási korlátokat veszi figyelembe. A kereslet kielégítését megcélzó demand fulfillment and available-to-promise modul követi nyomon az eladási rendeléseket (Harmut, 2005). E tervezési tevékenységek szolgálnak alapjául a SCOR-modell *értékesítési folyamatának* (SCC, 2012).

A *visszaküldési folyamatban* kerül kialakításra a sérült, a többlettermékek, valamint az újrahasznosítható vagy veszélyes szemetek kezelésének módja mind a szállítói, mind a vevői oldallal való összefüggésben.

### **A hálózati partnerek közötti koordináció és kollaboráció**

Mentzer et al. (2001) a közös tervezéstől kezdve a teljes ellátási láncot érintő vagy a tagok teljesítményét megcélzó közös ellenőrzési tevékenységekben az együttműködés fontosságát hangsúlyozza. Az ellátási lánc mentén való együttműködésnek a vállalatok versenyképességére gyakorolt pozitív hatásában a szakirodalom egységes, az együttműködés lehetővé teszi, hogy a felek ne egymás kárára, hanem a közös, és ezáltal saját siker érdekében együtt munkálkodjanak a stratégiai célok megvalósításáért (Cigolini et al., 2004).

Az ellátási lánc komplexitása alapján megkülönböztethetünk kereslet- vagy kínálatoldali kollaborációt vagy mindent átfogó szinkronizációt.

Mindemellett a bizalomra, kölcsönösségre, információcserére, valamint a nyílt kommunikációra épülő, „együttműködő” kultúra is egy fontos elemét képezi a kollaborációnak (Barratt, 2004). A kultúra meghonosítása tudásmegosztó viselkedési mintázatok, valamint az együttműködést favorizáló kezdeményezések meglétét követeli meg. Sikeres együttműködéshez vezetnek az alábbiak:

- a keresztfunkcionális tevékenységek növelik a bizalmat az együttműködő partnerek között,
- a vezetőség elkötelezettsége szükséges a folyamatok hatékony kezeléséhez,
- az előrejelzéseket együtt kell megalkotni, közös döntésből kell megszületniük,
- a mérési rendszereket az egész ellátási láncra kell definiálni.

A hatékonyan együttműködő hálózatok kialakításához az együttműködési tevékenységek, a kapcsolódó időhorizont és időpreferencia, valamint a partnerek meghatározása szükséges.

Az ellátáslánc-menedzsment megvalósításához a tevékenységek integrációja elengedhetetlenül szükséges, így a logisztikai folyamatok integrációját, különböző információk megosztását és korszerű IT-rendszer alkalmazását emelhetjük ki.

„Az ellátáslánc-menedzsment egy olyan új üzleti paradigma, amely a beszerzés, a gyártás és az elosztás integrálásának igényéből fakad, és amely megvalósulásának alapja a fejlett IT-rendszer” (Shapiro, 2004).

Az ellátási lánc tagjai között elengedhetetlenül szükséges a közös információs rendszer, amely különösen a tervezési és az ellenőrzési folyamatok megvalósításában játszik nagy szerepet. Operatív szinten olyan területek információit teszi egymás között hozzáférhetővé, mint a készletszintek, előrejelzések, eladásösztönzési stratégiák és a marketingstratégia. Ezek ugyanis csökkentik a bizonytalanságot az ellátási lánc tagjai között, és teljesítménynövekedést eredményeznek. A folyamatok összehangolása és a releváns információk tagok közötti megosztása elősegíti a teljes folyamatot érintő teljesítményértékelést, valamint a tevékenységek közös tervezését is.

Tehát az informatikai rendszereknek nagy szerepük van az ellátási lánc kezelésében, ugyanis a gyors és pontos információáramlásnak köszönhetően a folyamatok irányíthatóvá, mérhetővé válnak.

Az eBEST platform egy olyan információs rendszer, amely az ellátási lánc mentén folyamatorientált módon támogatja a partnerek közötti kollaborációt. A platform részletes bemutatására kerül sor a következő fejezetben.

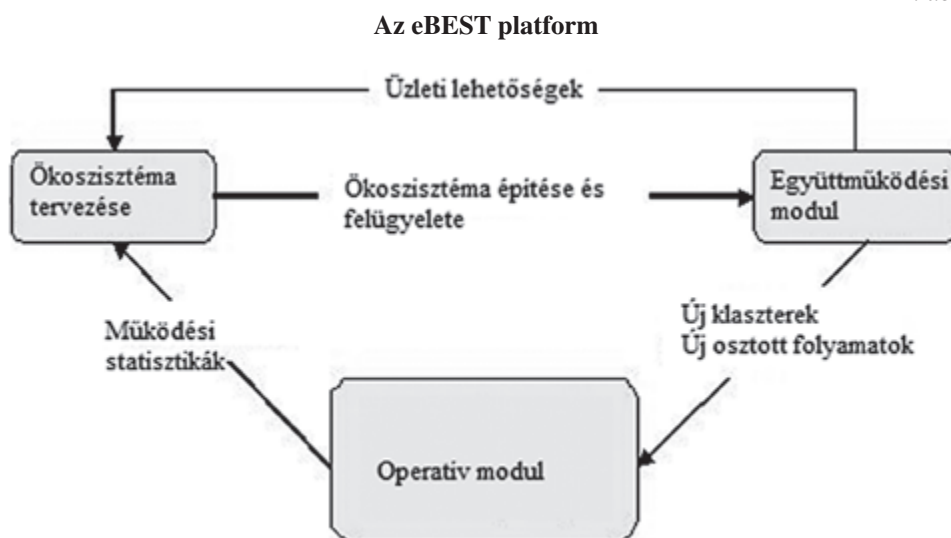
## Az integrált eBEST platform

Az eBEST projekt olyan három modulból álló integrált rendszert kínál a KKV-k számára, amely elsősorban az ökoszisztémán belüli hálózati együttműködést kívánja támogatni (2. ábra) (Ternai-Szabó, 2012b). A platform három modulból épül fel.

Az Ökoszisztéma tervezése modul tartalmazza azokat az új vállalati klaszterek létrehozására, jellemzésére alkalmas funkciókat, amelyek a vállalkozások elismertségét növelik mind az ökoszisztémán belül, mind azon kívül.

Az Együttműködési modul a klasztereknek nyújt funkcionális támogatást az üzleti lehetőségek kihasználásához kapcsolódó osztott folyamatok terén.

Az Operatív modul az ellátási lánc operatív funkcióit biztosítja a fogyasztók, a vállalatok, valamint a vállalati klaszterek számára.



Az eBEST projekt egy olyan formát kíván nyújtani, ahol az új üzleti lehetőségek kereslete, illetve kínálata található. Ugyanis a kínálati oldalon a potenciális ügyfelek, az esetlegesen új, dinamikus ellátási láncot irányító vállalkozások tehetnek közzé aktuális üzleti lehetőségeket, míg a keresleti oldalon a kis- és középvállalkozások a méretgazdaságosság kialakítása végett ökoszisztémákba rendeződhetnek, és az ellátási lánc, illetve egyénileg definiált munkafolyamatok segítségével elkezdhetik a lehetőségek kiaknázását. Mindez megvalósulhat akár a teljes ellátási lánc mentén, de az ökoszisztémákon belül is, ahol egy-egy vállalkozás egyszerre tölthet be fogyasztói vagy beszállítói szerepkört (lásd 1. ábra).

Az eBEST platform számos olyan funkciót kínál, amely elősegíti a KKV-k számára az információszerezési, kommunikációs, illetve együttműködési akadályokból adódó hátrányok leküzdését. A platform tech-

nológiai kialakítása során a közös környezetben való együttműködésre, az egyszerű kezelhetőségre helyeződött a hangsúly. Így az ökoszisztémák leendő tagjai néhány konfigurációs lépést követően egy böngészőben megjelenő grafikus felhasználói felület segítségével használhatják a közös hardveren, szoftverplatformon futó rendszert. A vállalkozások által kialakított rendszerek a közös rendszer leképezései, amelyek standard protokollokon keresztül kommunikálnak, illetve a szolgáltatásorientált tervezési architektúrának köszönhetően integrálhatóvá is válnak. Mindemellett az architektúra nyitottsága lehetővé teszi új modulok, funkcionálisok rendszerbe történő beépítését, módosítását, testreszabását, illetve eltávolítását is.

A vállalati profilok, a keresleti/kínálati katalógusok átláthatóságát, valamint a kommunikáció során átadandó tartalmak egyértelmű megadását, valamint több nyelvre automatikusan történő átfordíthatóságát biztosítja az ontológiáknak ezeken a területeken való használata (Ternai – Szabó, 2012a). E funkciók segítségével a rendszer használói egymástól távol, osztott környezetben, a saját anyanyelvükön, az igényeiknek megfelelően testreszabott rendszert használhatnak.

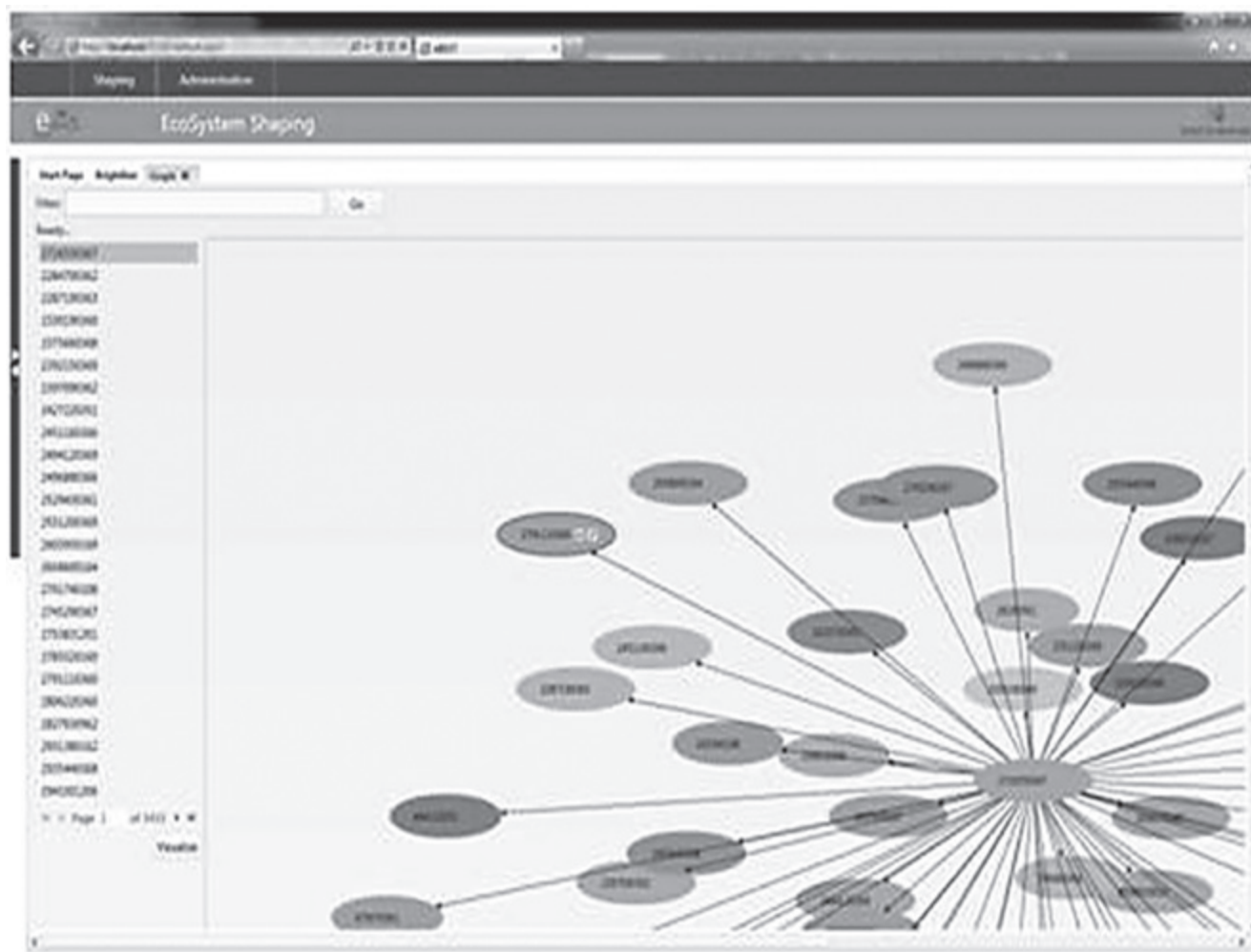
A szemantikus interoperabilitást, könnyű kezelhetőséget, testreszabhatóságot támogató technikai adottság mellett a platformon lehetőség van ökoszisztémák dinamikus kialakítására, valamint azok operatív, illetve más együttműködési folyamatainak a támogatására.

### Ökoszisztémák tervezése modul (Ecosystem Shaping)

Az eBEST megközelítésében ökoszisztéma alatt a vállalkozások, elsősorban a KKV-k klasztereit értjük, amelyek operatív környezetben működnek együtt. Míg egyes ökoszisztémák harmadik fél közbeavatkozása nélkül jönnek létre, addig az eBEST ezen moduljában elsődleges szerepet játszanak az Ökoszisztéma Architektek. Ők olyan szervezőerőt képviselnek, ami nem annyira a KKV-k egyéni támogatására, mint inkább az ökoszisztémák felfedezésére, illetve kialakítására irányul. A munkájukat tudásreprezentáló, illetve tudásfeltáró eszközök támogatják. A modellező kom-

2. ábra

Entitások felfedezése a Graph ablakban



ponens az egyes entitások – vállalatok, technológiák, emberek, üzleti kontextusok, innovációs programok és más szóba jöhető egységek, valamint ezek kapcsolatainak a – tervezését és változtatását követi nyomon.

A feltáró komponens látens, keresésen/lekérdezésen keresztül, vagy böngészőn keresztül történő vállalati kapcsolódások felfedezését támogatja, amelyet jól szemléltet az asszociatív gráf struktúrát bemutató 3. ábra. E technika részletesebb leírását Stuer et al. (2001) munkájában találhatjuk meg.

Az ökoszisztémák tervezési fázisának előző lépései nyomán egy olyan ökoszisztéma jön létre, amely az interneten megjelenő, egymástól távol eső csomópontok hálózatának tekinthető. Ezek a hálózatok szolgáltatásokat, információkat nyújtanak a fogyasztóknak és egymásnak. A 4. ábra szemlélteti az ökoszisztémák különböző konfigurációját és kapcsolódási felületeiket. Az ökoszisztémák kialakítása, valamint saját vállalati profilok, katalógusok megosztása a partnerek közötti együttmű-

ködést segíti elő. Tetszőleges RSS Feednek a profilba való becsatolása naprakész piaci információhoz juttatja az ökoszisztéma szereplőit.

**Az Operatív modul (Operational Framework)**

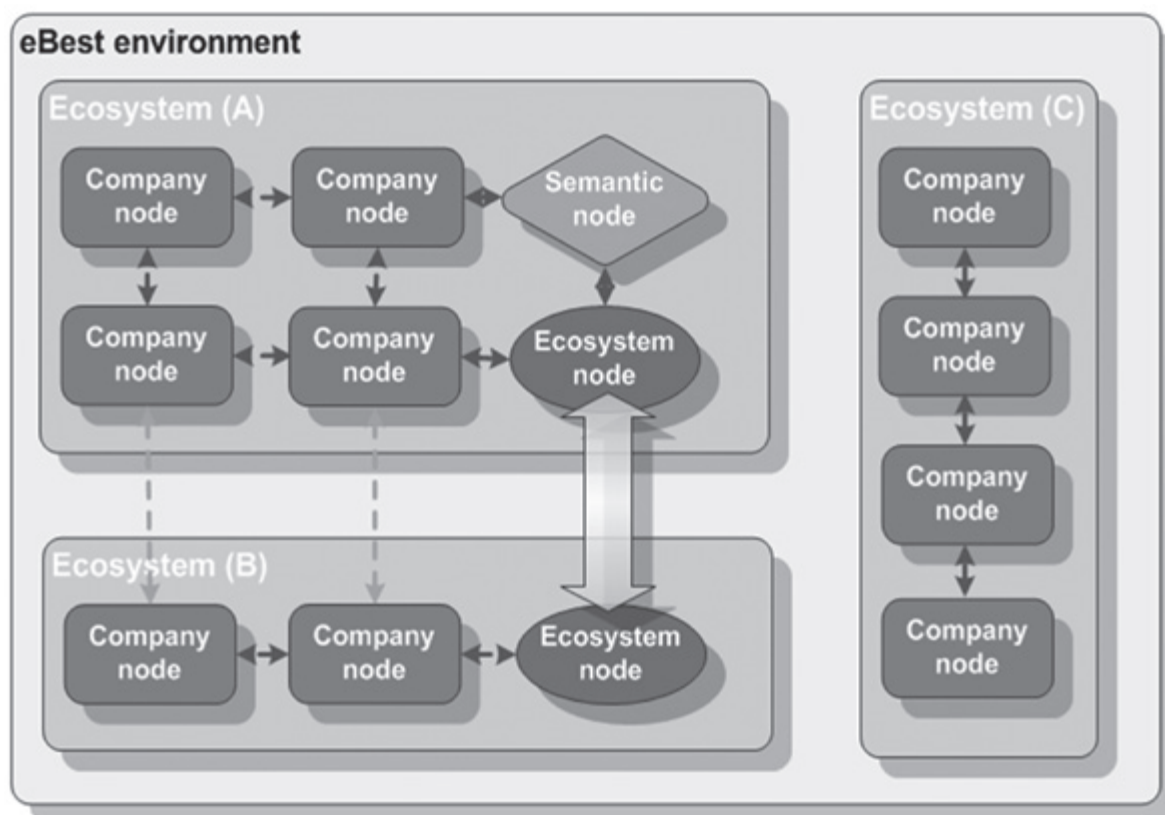
Az eBEST platform az ökoszisztémák együttműködését operatív szinten az ellátási lánc egyes tevékenységeinek elősegítésével kívánja támogatni, ezért a következő folyamatok lelhetők fel az Operatív modulban:

A már bemutatott *tervezési folyamat* láthatóan befolyásolja az ellátási lánc összes tevékenységét. Az eBEST platform ezért egy olyan hálózat-tervezési algoritmust biztosít, amely az egyes szállítókhoz rendeli hozzá az optimális feladat kiosztást. Ez a tevékenység az előző modulhoz is kapcsolódik.

A *beszerzési folyamat* a vállalatok keresleti, illetve kínálati katalógusaira épülve zajlik le.

A *megrendelési folyamat* egyik lépése a szerződéskötés a fogyasztó által elindított ajánlatkéréssel

Ökoszisztémák az eBEST környezetben



kezdődik, amely tartalmazza az igényelt termékeket/ szolgáltatásokat, a fizetési feltételeket, valamint a szállítási határidőket. A szállító módosíthatja az ajánlatkérés egyes jellemzőit (pl. szállítási határidő), majd a visszaigazolását követően a fogyasztó az ajánlatkérés megrendeléssé transzformálhatja.

A *termelés során* termelési ütemezések készíthetők el az elérhető erőforrások optimális felhasználásra vonatkozóan, valamint új folyamatok vihetők fel a rendszerbe, amikhez költségeket, időtartamokat, felelősöket, állapot-paramétereket lehet rendelni.

A *kiszállítás és számlázás* során proaktív kiszállításra, illetve három számlázási formára (előre fizetés, proforma, valamint normál számla) van lehetőség.

Az Operatív modul funkcióinak, infrastruktúrájának és architektúrájának részletes leírása található meg Bonfatti et al. (2011) cikkében. Ahálózat tervezését támogatja az Operatív modul a benne szereplő folyamatok ütemezésével, valamint az Ökoszisztéma tervezése modul az ökoszisztémák menedzselésével. A partnerek közötti együttműködés egyrésztől megvalósul az Operatív modul folyamatai mentén, másrésztől az Együttműködési modul beépített folyamatkészlete, valamint a workflow generáló funkciója segítségével. Ezáltal a partnerek a

vállalati profiljukba beérkező piaci információk alapján kiválaszthatják a nekik megfelelő közbeszerzési pályázati lehetőségeket, amikre való felkészülést segítik elő az Operatív modulból nyert, megalapozott információk. A folyamatban való kollaboratív együttműködést támogatja az Együttműködési modul.

**Az Együttműködési modul (Collaboration framework)**

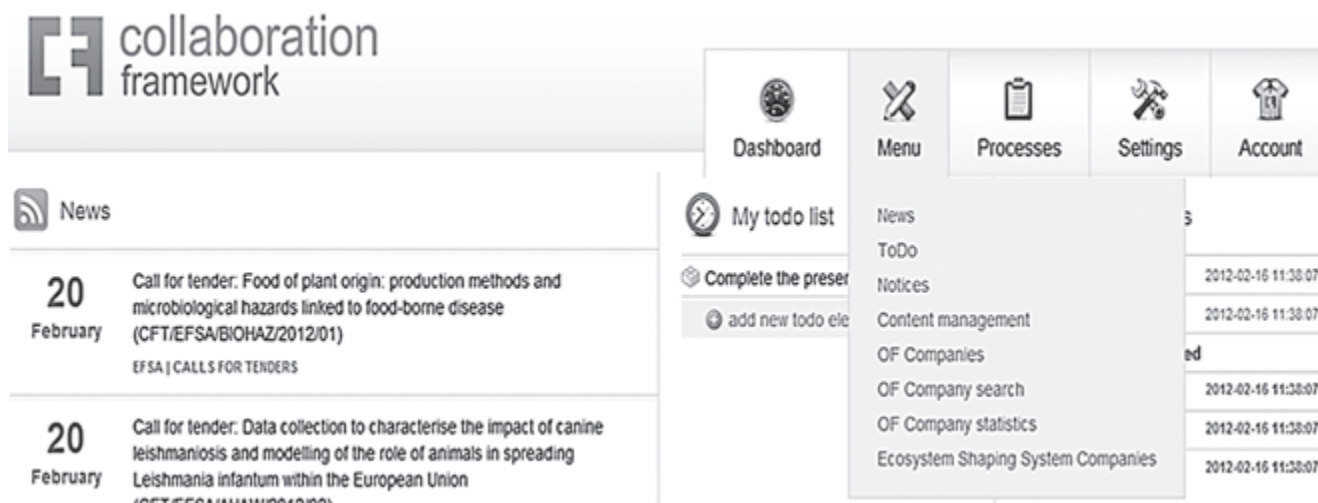
Az eBEST együttműködést támogató keretrendszer elősegíti az új üzleti lehetőségek beazonosítását, valamint támogatja az ökoszisztéma szereplőit a dinamikus kollaboráció fejlesztésében:

Az *egyesületek (szövetségek, kamarák)* megfelelő együttműködést támogató eszközök segítségével bővíthetik az ökoszisztéma tevékenységi körét. Azaz minden szereplő információkat gyűjthet a többiekéről, valamint az új üzleti lehetőségekről. Az egyesületek azonos eszközzel mozdíthatják előre a kiválasztott vállalkozásokkal az üzleti lehetőségek kiaknázását és megvitathatják új klaszterek kialakításának előnyeit és lehetőségeit.

Megfelelő együttműködést támogató eszközök segítségével az *ökoszisztéma vállalatai* vizsgálhatják és

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

Az együttműködést támogató keretrendszer  
(Collaboration Framework)



megbeszélhetik az új üzleti lehetőségeket, azonosíthatják a szükséges szakértelmet, definiálhatják a folyamatokat, új kapcsolatokat, klasztereket alakíthatnak ki. Az együttműködési platform kollaboratív funkciói integrálhatóak az eBEST operatív moduljával.

Megfelelő együttműködést támogató eszközök segítségével a *vevők*, azaz az ökoszisztéma külső vállalatai és belső vállalatai új szolgáltatásokat igényelhetnek, illetve ajánlatokat tehetnek akár egyénileg, akár klaszterenként. A tárgyalások a felek megegyezéséhez vezethetnek, gazdagítva ezzel az ökoszisztémát.

Az Együttműködési modul alapvető funkciói: a vállalat arculatának ábrázolása, együttműködő partner keresése, kollaboratív tartalom- és dokumentummenedzsment, feladat- és tevékenységmenedzsment (ToDo), ökoszisztéma folyamat- és workflow-menedzsment, kommunikációs szolgáltatások, hírek, értesítések etc.

Az együttműködést támogató keretrendszer előre definiált folyamatkészlettel rendelkező workflow-menedzsment interfészt is biztosít. Lehetőség van az ökoszisztéma speciális igényeire szabható folyamatok kialakítására is. Az előre definiált workflow-készlet tartalmaz tendermenedzsmentre, marketingkampány-menedzsmentre, üzletidő-munkafolyamatra, utazás-menedzsmentre, valamint közös esemény szervezésére vonatkozó elemeket (5. ábra).

A specifikus workflow-folyamatokat BPM-modellező eszközökben lehet fejleszteni, majd ontológiává továbbfinomítani. A modellek meghatározzák a workflow struktúráját és argumentumait. A platform (Collaboration Framework) képes értelmezni a folyamat modelljeit, és automatikusan generálja a workflow-

alkalmazást. Az ontológiaalapú workflow-generálás részletes leírása Ternai – Török (2011) publikációjában található.

Az Együttműködési modul jelentősége a folyamatok mentén való kollaboráció támogatásában valósul meg. Az eBEST rendszer az eltérő kultúrákból származó problémák feloldását segíti elő az egyes tartalmak automatikus lefordításának lehetővé tételével, valamint a standard protokollra épülő kommunikáció megteremtésével.

**Következtetés**

Az eBEST rendszerben a vállalati profilok, az RSS Feedek, illetve más kommunikációs csatornák juttatják el a felelős személyek számára az ökoszisztéma kialakításához, valamint menedzseléséhez kapcsolódó információkat.

A közbeszerzési pályázatra való jelentkezést könnyíti meg az Operatív modulban megtervezhető tevékenységütemezés, valamint az Együttműködési modul folyamatai mentén történő partneri kollaboráció. A rendszer rugalmassá tehető azáltal, hogy támogatja a partnerek által igényelt, BPM eszközben modellezett workflow automatikus beépíthetőségét. Az interoperabilitás, multinacionális környezetben való együttműködés egyik akadályá – az eltérő kultúrákból származó problémák – áthidalhatóvá válik az ontológiák segítségével történő automatikus fordítási funkcióval.

Tehát a beépített, illetve az egyedileg definiált folyamatok a partnerekkel való együttműködés elősegítéséhez, közbeszerzési eljárások előkészítéséhez, valamint

az operatív működés támogatásával a piacokon való sikeres jelenléthez járulnak hozzá. Az ontológiaalapú, egységesen definiált vállalati profilok, katalógusok, valamint az RSS feedek az információhiányt, valamint a kulturális különbségeket kívánják megszüntetni. Az egyszerű szoftverkezelés pedig lehetővé teszi a rendszer bármilyen internetes elérési pontról történő használatát.

Összefoglalásként az 1. táblázat mutatja be azt, hogy az eBEST platform egyes funkcionális csoportjai hogyan járulhatnak hozzá bizonyos akadályok lebontásához a közbeszerzési, valamint a növekvő piacokhoz való csatlakozási lehetőségek tekintetében. A táblázat közepén a konkrét támogató funkciók jelennek meg.

2011 In: M. Cunningham: eChallenges e2011 conference proceedings. Dublin: IIMC Ltd, volume 1: p. 1–8.

Burke, G.J. – Carrillo, J.E. – Vakharia, Asoo J. (2007): Single versus multiple supplier sourcing strategies. *European Journal of Operational Research*, 182 (1): 95–112. o.

Chen, I.J. – Paulraj, A. (2004): Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22 (2): 119–150. o.

Cigolini, R. – Cozzi, M. – Perona, M. (2004): A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test.” *International Journal of Operations & Production Management*, 24: 7–41.

Cooper, M.C. – Lambert, D.M. – Pagh, J.D. (1997): Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8 (1): 1–14. o.

1. táblázat

eBEST funkciók az akadályok lebontásában

	Hiányos piaci információ, információszerzés	Eljárások előkészítése	Partnerekkel való együttműködés	Eltérő kultúrából adódó problémák
Ökoszisztémák kialakítása, vállalati profilok, katalógusok átláthatósága	ÖK katalógusok, EM RSS feed		Operatív modul és ökoszisztéma kialakítása modul hálózati tervezés	
Együttműködés elősegítése az EM és OM modulban		Ellátási lánc, illetve egyedi folyamatok támogatása		
Egyszerű kommunikáció, szemantikus interoperabilitás				Automatikusan lefordítható tartalmak, standard protokollra épülő kommunikáció
Szervezeti hálózat menedzselése, erőforrás/feladat ütemezés			Operatív szinten való együttműködés	
Egyszerű szoftverkezelés	Könnyen kezelhető platform az egyes követelményeknek megfelelően			

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> FP7-SME-2008-2-243554 Empowering Business Ecosystems of Small Service Enterprises to Face the Economic Crisis az EU részbeni támogatásával megvalósult K+F projekt.

<sup>2</sup> FP6 SSA - IST-2004-035088 EFFORT – “Governance Behaviour, Policies and Legal Requirements for Facilitating Access to Market by Dynamic Clustering of SMEs”

<sup>3</sup> IST-FP6-26476 Small Enterprises Accessing the Electronic Market of the Enlarged Europe by a Smart Service Infrastructure

### Felhasznált irodalom

Barratt, M. (2004): Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management*, 9 (1): 30–42. o.

Bonfatti, F. – Berselli, M. – Martinelli, L.u.a. (2011): Reactive Planning and Scheduling in Clusters of Small Companies. *eChallenges 2011 – Firenze* – 26–28. Oct.

CSCMP (2012): Supply Chain Management Definitions. <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>. (L.: 2012-10-31)

Dumortier, J. – Parrilli, D.M. (o.J.): Governance, Policies and Legal Conditions for Access to Market through Extended and Dynamic Clusteri. <http://www.law.kuleuven.be/icri/projects.php?projectid=163&where=>. (Letöltve: 2012-10-31)

eBEST (o.J.): Empowering Business Ecosystems of Small Service Enterprises to Face the Economic Crisis. <http://ebest.eu/>. (Letöltve: 2012-10-31)

FactSME (2012): Fact and figures about the EU’s Small and Medium Enterprise (SME) – Small and medium sized enterprises (SME) – Enterprise and Industry. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm). (Letöltve: 2012-10-31)

Gelei A. (2008): A hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat

### VEZETÉSTUDOMÁNY

- Hartmut, S. (2005): Supply chain management and advanced planning-basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163 (3): 575–588 o.
- Lambert, D.M. – Stock, J.R. – Ellram L.M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. (2001): Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2): 1–25. o.
- ProcSME (2012): Opening public procurement to SMEs – Small and medium sized enterprises (SME) – Enterprise and Industry. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/public-procurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/public-procurement/index_en.htm). (Letöltve: 2012-10-31)
- SCC (o.J.): Overview of SCOR Process Reference Model. Supply Chain Council
- Shapiro, J.F. (2004): Strategic planning: now more important than ever. *Supply Chain Management Review*, 8: 13–14. o.
- SEAMLESS (2012): Small Enterprise Accessing the Electronic Market of the Enlarged Europe by a Smart Service Infrastructure. <http://www.seamless-eu.org/>. (Letöltve: 2012-10-31)
- Stuer, P. – Meersman, R. – De Bruyne, S. – Bearman, D. – Trant, J. (Hrsg.) (2001): The HyperMuseum Theme Generator System: Ontology-based Internet support for the active use of digital museum data for teaching and presentation. In: *Museums and the web 2001: Selected Papers, Archives & Museum Informatics*
- Tan, K.C. (2001): A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7 (1): 39–48. o.
- Ternai, K. – Szabó, I. (2012a): Semantic Supply Chain Management. In: SEMAPRO 2012, The Sixth International Conference on Advances in Semantic Processing.: 35–41. o.
- Ternai, K. – Szabó, I. (2012b): EBEST Platform Supporting SMEs to Manage Supply Chain and Collaborate. In: Kő, Andrea – Leitner, Christine – Leitold, Herbert u. a. (Hrsg.): *Advancing Democracy, Government and Governance*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 202–215. o.
- Ternai, K. – Török, M. (2011): A new approach in the development of ontology based workflow architectures. In: 2011 17th International Conference on Concurrent Enterprising (ICE). IEEE: 1–10. o.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Lukács Rita**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. habil CSc Borgulya Ágnes**, egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Konczosné dr. habil PhD Szombathelyi Márta**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Szondi György**, PhD, senior lecturer, Leeds Beckett University; **Prof. Dr. Józsa László**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Selye János Egyetem; **Brányi Árpád**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem; **Prof. Dr. Lentner Csaba** egyetemi tanár, tanszékvezető, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; **Dr. Szegedi Krisztina**, PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. habil Tatay Tibor** PhD, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Kelemen Zita**, PhD., egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Nagy Péter**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kemény Ildikó**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Ternai Katalin**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Borbásné Szabó Ildikó**, tudományos segédmunkatárs, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gaál Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem

## KÖNYVISMERTETŐ

Török László

A vezetés öröm-e?  
Vezetésen innen és túlBudapest, Noran Libro, 2015  
349 oldal

A vezetőknek különleges szerepük van a társadalomban, függetlenül attól, hogy hány embert vezetnek. Ebből adódóan több és más is múlik rajtuk, mint a vezetetteken. A szerző találóan jegyzi meg bevezető gondolataiban: „A vezést sokkal többen érzik, mint értik, sokkal többen értik, mint tanítják, és sokkal többen tanulják, mint kutatják.” Így összességében és jellemzően inkább tapasztalják és csinálják.

A könyv megírásakor a szerző nagyon pragmatikus kérdésekre keresi a választ: Lehet-e a vezetői feladatra/szerepre előre készülni? Mi is valójában a vezetés lényege, amelyeket az eddig megjelent könyvek kevésbé vagy más megközelítésben vizsgáltak? Milyen utat jártak be a csúcsra jutott vezetők? Milyen terveik vannak a csúcsra jutott, sikeres vezetőknek?

A célkitűzésekből adódóan az elkészült mű – a szerző szándéka szerint – nem tankönyvjellegű, hanem egy hazai tapasztalatkötet. Módszertani szempontból nem egy tipikus interjúkötet – bár rendszeresen visszatérő kérdései emlékeztetnek a strukturált interjú jellemzőire is – inkább egy atipikus beszélgetésgyűjtemény. A könyv jellege és az alkalmazott módszer megválasztása jól szolgálja a tapasztalt egyéniségektől való tanulás lehetőségét,

a könyv tanulmányozásából fakadó „tapasztaltabbnak érzem magam” élményét és a saját helyzetünkön történő elgondolkodás esélyét.

Az atipikus beszélgetésgyűjtemény 13 beszélgetést tartalmaz. A beszélgetőpartnerek kiválasztása és a beszélgetésre történő megnyerése elismerésre méltó teljesítménye a szerzőnek, minősíti szerteágazó kapcsolatrendszerét, bizalmi tőkájének mértékét. Nem túl gyakori a lényegében még aktív emberek ilyen jellegű és mélységű megnyilatkozása. Az egyes beszélgetések leírása után a szerző a beszélgetőpartnertől származó egy-egy idézet szellemiségének megfelelően foglalja össze a legfontosabbnak tekintett tapasztalatokat/élményeket.

**Küllői Péter** (1960-ban született, mérnöki diplomával befektetési bankár volt Budapesten és Londonban, a Mosoly Alapítvány alapító tagja, a Bátor Tábor Alapítvány kuratóriumának elnöke, 2007-ben „Az év adományozója”, tagja a TATE-csoport kelet-európai bizottságának és a Common Purpose igazgatóságának):

„Szüleim azt sugározták felém, hisznek abban, hogy én valamiben nagyon jó leszek.”

Ezt a gondolatot további beszélgetőpartnerek is megfogalmazták. Ez az érzelmi oldalon túlmutató üzenetet tartalmaz, mert ráirányítja a szülői felelősségre a figyelmünket, milyen mintákat közvetítünk a gyermekeink számára. Helyesen választjuk-e meg az értéket, az értelem, az érdek és az érzelem befolyásának a mértékét és arányát.

**Heidrich Balázs** (1970-ben született, közgazdászként szerzett dip-

lomát, számos könyv és szakcikk szerzője, egyetemi tanárként jelenleg dékánmegbízást teljesít, szervezetenfejlesztési tanácsadó, az MTA Gazdálkodástudományi Szakbizottságának tagja):

„Ha otthon nekidőlsz a falnak, nem mindegy, mi esik a fejedre: téglala vagy könyv.”

A család nemcsak szemléletet ad, hanem gondoskodik a tárgyi ismeretek átadásáról is. E tekintetben fontos szerepe van/lehet az iskola megválasztásának, amely ebben jelentős szerepet vállal. Ez biztosíthatja a saját vélemény, a saját hang, a saját elképzelés, a saját ötlet kialakulását, különösen, ha fejlett idegen nyelvű kommunikációs készséggel párosul.

**Batta András** (1953-ban született, gordonkatanári és zenetudományi diplomát szerzett, számos könyv és szakcikk szerzője, Erkel- és Széchenyi-díjjal kitüntetett egyetemi tanár, két ciklusban a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem rektora, a Zeneakadémia épületének felújításában jelentős érdemeket szerzett):

„A rektorságot is szakmának fogtam fel, nevezzük vezetésnek, amit tanulni kell.”

Megoszlanak a vélemények a tekintetben, hogy a vezetés tanulható-e? Ugyanakkor még az ellenzők is elismerik, hogy hasznos dolog mások tapasztalatairól hallani, amit aztán vagy fel tud használni a napi vezetői munkában, vagy sem. Feltehetően néhány kivételes esetet leszámítva a két nézet közös mezején célszerű általában haladni. Mindezekre is tekintettel felértékelődik a jól kiválasztott munkahelyi tréningek jelentősége.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 9-10. SZÁM / ISSN 0133-0179

**Krizsó Szilvia** (1971-ben született, közgazdászként kezdett dolgozni, majd a „Riporter kerestetik” verseny megnyerésével 1998-ban televíziós riporterként országos ismertségre, elismertségre tett szert, Pulitzer-emlékdíjas, 2012 óta vezeti a Radnóti Színház Libikóka című produkcióját, vezetést támogató tréningeket tart):

„A rendszeres tanulás egyrészt öröm, másrészt eszköz ahhoz, hogy független maradjak.”

A korábbi időszakban korán pozitív pályára lehetett állni, és viszonylag hamar jó irányba dőltek el a dolgok. A mai állapotokra inkább az a jellemző, hogy korán negatív pályára lehet állni, és a későbbiekben is bármikor rossz irányba alakulhatnak a dolgok. A környezeti turbulencia miatt már nem lehet egy előre meghatározott állapotra állni. Valójában csak a változás az állandó.

**Kujáni Péter** (1971-ben született, építésztechnikai képesítést szerzett, az osztrák tulajdonú Wolf-System Építőipari Kft. divízióvezetője, több száz ház építése fűződik a nevéhez az országban):

„Egy hajóban vagyunk. Ha valaki ebben a hajóban rossz helyre fúrja a lyukat, nem levegő, hanem víz jön be, és az nem lesz jó neki sem.”

A vezetőknek szükségük van egy jó csapatra, de ez természetesen fordítva is igaz. Csak idő kérdése, hogy egy szervezet mikor „termeli ki” saját vezetőjét. Az egyik esetben a kinevezéssel a tekintély adott, míg a másik esetben ezt ki kell vívni. Tekintély nélkül nehéz jó és eredményes vezetőnek lenni. A tekintély négy forrásból származhat/tevéődik össze: a pozícióból, a tudásból, az egyéniségből és az erkölcsi tartásból.

**Kulcsár Krisztián** (1971-ben született, sportolócsaládból származik, közgazdász- és jogi diplomát

szerzett, párbajtőrözőként 2007-ben egyéni világbajnoki címet szerzett, hosszú éveig dolgozott a bank-szektorban, a BÁV vezérigazgatója volt, jelenleg a Nemzetközi Vívószövetség szakmai igazgatója):

„Úgy kell működni, hogy a vezetőeknek példa lehessél, különben jobb, ha be sem jössz dolgozni.”

A vezető akarata ellenére példává válik a szervezetében. Ennek egyik különleges indikátora a hatalommal történő bánásmód. A hatalommal lehet élni, de lehet visszaélni is. A hatalmat helyesen gyakorlók az intézmény/vállalkozás misszióját alázattal képviselik. Az alázat nem gyengeséget, hanem hozzáállást takar.

**Bálint András** (1943-ban született, színész, versmondó és rendező, Jászai- és Kossuth-díjas, érdemes művész, 1985 óta a Radnóti Színház igazgatója, mintegy nyolcvan filmben és több száz színdarabban játszott):

„A tehetség lényeges része a szerencse felismerése.”

A pályánk, különösen a vezetői pályánk egyes fordulópontjainál gyakran tetten érni véljük a szerencsét. Pedig őszintén bevallhatjuk, hogy ezekben nekünk, és különösen kapcsolatainknak óriási szerepe, befolyása van. A kapcsolatok minden kultúrában fontosak, csak némely kultúrákban befolyásuk szinte döntő mértékű.

**Nemes László Norbert** (1969-ben született, kiváló eredménnyel, köztársasági ösztöndíjjal végezte a Zeneakadémiát, a doktori fokozatot Kanadában szerezte, habilitált egyetemi docens, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Zenepedagógiai Tanszékének vezetője. A Magyar Rádió Gyermekkórusának társkarnagya volt, amiért Bartók-Pásztory-díjat kapott, a Kecskeméti Kodály Intézet igazgatója, az Új Liszt Ferenc Kamarakórus karnagya):

„Esetenként eszembe jut, miért nem csak a tanítással foglalkozom, ami egy folyamatos örömforrás.”

A vezetéssel foglalkozó könyvekben ritkán előforduló kifejezés az elnyúlhatatlanság, mint egy hangsúlyos vezetői tulajdonság. Nem véletlenül került be a köztudatba a menedzserbetegség fogalma. Természetesen a mérleg másik serpenyőjében ott sorakozik a siker élménye, a felfedezés öröme, az esetenkénti elismerés méltósága. Ebben a megközelítésben – kissé leegyszerűsítve – az elnyúlhatatlanság és az öröm közötti tartós egyensúly megteremtése jelenti a vezető számára a kihívást.

**Kalmár Péter** (1965-ben született, már a Közgazdaságtudományi Egyetemen töltött idő alatt vezetői feladatokat vállalt a közgazdász-hallgatók nemzetközi szervezetében /AIESEC/ helyi, majd nemzetközi elnökként, saját cége, a Flow Csoport az ország vezető szervezet- és vezetésfejlesztéssel foglalkozó cégévé nőtte ki magát, jelenleg) a szervezetfejlesztők nemzetközi szövetségének /IODA/ elnöke:

„Akkor sikeres valaki, ha tiszta vízió van a fejében, de igazán akkor eredményes, ha munkatársainak is ez van a fejében.”

A sikeres felsővezetői tevékenység legfontosabb előfeltételei ezért a komoly intellektus, a gyors észjárás, a döntésképeség és a stratégiai gondolkodásmód. Ha valaki legendássá szeretne válni, akkor az említettekén kívül még arra is szükség van, hogy az emberekkel megértessük a dolog lényegét, és a közös célok iránti elkötelezettséget beépítsük a gondolkodásukba. A hattyú látszólag könnyen siklik a vízen, de azért nem árt tudni, hogy keményen dolgozik a víz alatt...

**Pulai Miklós** (1925-ben született, a hadifogság után közgazdász-oklevelet szerzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyete-

men, volt a Magyar Nemzeti Bank első elnökhelyettese, az Országos Tervhivatal elnökhelyettese, a Világbank magyarországi kormányzója és a Magyar Bankszövetség főtitkára):

„*Fura emberek vagyunk mi, magyarok, szeretjük a lángost, de nem szeretjük a lángossütőt.*”

A rendszerváltás előtti időszakból ránk maradt gondolat alig vesztített aktualitásából. Ez a kételkedés a társadalmi tudat rendkívül lassú változásának bizonyítéka. A sikeres vezetői működéshez ismerni kell a társadalmi kultúra elemeit, már a célok kitűzésekor érdeemes tekintettel lenni ezekre.

**Pálvölgyi Mátyás** (1954-ben született, építőmérnök-statisztikus diplomával jó évtizedig a szakmájában praktizált, majd végigjárta a biztosítási szakma ranglétráját és 16 évig volt a Generali Biztosító vezérigazgatója, mialatt a Generali a hazai biztosítási piac meghatározó szereplője lett, magyar és osztrák kormánykitüntetések ismerték el tevékenységét, jelenleg a Generali felügyelőbizottságának elnöke):

„*Van úgy, hogy a távozó vezérigazgató és a posztját újonnan elfoglaló között semmilyen párbeszéd nincs. Ezt nagyon kártékony megoldásnak tartom, többek között a munkatársak szempontjából. Ők ugyanis joggal kérdezik: végül is melyik időszak minősül teljesen használhatatlannak?*”

Az idézetben megfogalmazottak káros hatása nem elsősorban azért említésre méltó, mert néhány embernek különösen kellemetlen, vagy kifejezetten rossz napot okoz, ha nem rombolhatja a szervezeti kultúrát, az embereknek a cégükbe vetett bizalmát. Összességében gyengíti az új értékek elfogadását, az értékrend szükségyszerű korrigálását is.

**Láng Péter** (1958-ban született, zenei tanulmányokról váltott a sebességet preferáló területek irányá-

ba, autózás, szörfözés versenyszerűen is, rövid kitérőként kereskedelmi igazgató a légiközlekedésben, saját cégét, a vitorlázás területének minden szegmensére kiterjedő szolgáltatást nyújtó Vega Yacht Kft.-t irányítja évtizedek óta):

„*Amíg kapitány valaki, övé a teljes felelősség. Hozzá fordulnak bármilyen baj vagy veszély esetén, és azonnal kész válaszra van szükség.*”

A vezetői felelősség érvényes a jelenben és a jövőben is. Fontos, hogy a felelősséget ne nyomasztónak, hanem vállalhatónak érezzük. Akkor is, amikor elvállalunk egy vezető posztot, és akkor is, amikor érezzük, hogy abba kellene hagyni. Fontos etikai szabály, hogy ne csak a zárt ajtók mögött legyünk bátrak és harsányak. Úgy döntsünk, hogy szemébe tudjunk nézni az érintetteknek.

A szerző a 12 beszélgetés/eset-tanulmány feldolgozásával értékes és figyelemre méltó következtetésekre jutott. A beszélgetőpartnerek megfogalmazásaiban 5 kulcsszót azonosított, és ezen empirikus vizsgálat tapasztalatainak felhasználásával értelmezte a vezetést mint a vélemények közös halmazát.

„*Eszerint a vezetés a közösen vallott vízió megvalósítása során egy csapat önmegvalósításának az elősegítése, folyamatos egyensúlyozás és döntéshozatal révén.*”

A vezetés kereteinek kijelölésére kialakította az ATOM-modellt. A vezető két előzményt hoz a vezetői munkájához, ezek az adottságok (A) és a tapasztalatok (T). A tapasztalatok közé sorolja a tanult szakmai és vezetési ismereteket is. A munkája során ez két további alapképességgel egészül ki. Az odafigyelés (O) képességébe tartozik a környezetre/piacra és annak változásaira, a közösségekre, a csapatára, az emberekre való érzékenysége, és ez egészül ki a mozgósítás (M) képességével.

A beszélgetések tapasztalatai alapján a szerző megalkotja és értelmezi a vezetői életgörbe fogalmát. Az életgörbe-elmélet vezetői területre történő kiterjesztése újszerű tudományos eredménynek tekinthető. Az életgörbék szokásos vízszintes tengelyén itt is az idő szerepel, a függőleges tengelyen pedig a közösségi hatástömeg. Néhány kivételes esetet leszámítva (pl. bűnözők) a vezetői életgörbének csak pozitív tartományba eső szakasza van. A közösségi hatás az idő előrehaladásával növekszik, ezzel egyidejűleg az egyénben felhalmozódó tapasztalat is gyarapszik. A vezetői életgörbe három szakaszát különbözteti meg a szerző, a TANUL – ALKOT – TANÍT szakaszokat.

A TANUL életszakasz a gyermek és a diákidőszakot öleli fel az értelmezése szerint. A közösségi hatás e korszakban is markánsan megjelenik, ha a gyermek jöveteleének nagy és mérhetetlen pozitív családi, rokonsági hatásaira gondolunk. Természetesen ezzel kapcsolatosan is feltehető a kötet címében megjelenő kérdés, örömet lelünk-e benne? A vezetői életgörbe szempontjából a közösséget a szerző nagyon tágan, széleskörűen értelmezi, beleértve az iskolai, munkahelyi, lakóhelyi, szakmai és társadalmi közösséget is.

Az ALKOTÁS-i időszak is két periódusra bontható. Az első periódus a csúcst megelőző munka, tehát a dolgozói szakasz, a második pedig a csúcshoz vezető vezetői periódus. A dolgozói szakasz meghatározó komponenseként a szerző az adott történelmi korszak befolyásoló hatását és a közvetlen vezető szerepét jelöli meg. Az alkotási szakasz és az egész életciklus szempontjából a közösségi hatás csúcsa is a vezetői szakasz.

A TANÍTÁS szakasz elnevezést nem azért használja a szerző, mert a korábbi életszakaszokban ilyen tevékenység nem fordulhat elő, ha-

nem ennek a szakasznak kifejezetten ez a tevékenység állhat a középpontjában.

E szakasz alkotóelemeként a tanácsadó és a nagyszülő periódust rögzíti a szerző. Nem mindegy tehát, hogy a tanácsadói szakasz milyen hosszú, és milyen közösségi haszonnal jár. E harmadik korszak kezelésére konszolidált országok használható mechanizmusokkal rendelkeznek. Ennek hiánya viszont a közösségi tapasztalatok elfecsérléséhez vezethet, amit szemléletesen az életgörbe meredek zuhanása fejezhet ki.

*„A vezetői létnek – különösen felsővezetői szinten – vannak súlyos személyes és felsővezetői kockázatai is, a vitathatatlan előnyei mellett. Alkotni és ember maradni – ha ez sikerül, akkor öröm a vezetés”*

– választ adja a szerző a kötetének címében feltett kérdésre.

A könyv egy érdekes és szokatlan fordulattal zárul. Szerepcseré történik, mert Krizsó Szilvia kérdezi Török Lászlót (1957-ben született, közgazdászdiplomát és doktorátust szerzett, a Központi Statisztikai Hivatal és a Pénzügyminisztérium munkatársa, a Magyar Nemzeti Bankban ügyvezető igazgató, az OTP Bankban vezérigazgató-helyettes, a CIB Bankban vezérigazgató, jelenleg vezetői tanácsadást végez oktatói tevékenysége mellett a vizsgált témakörben). A beszélgetésből az előző ismertetések logikáját követve a „Kiváló zenekar keres új karmestert” gondolat kiemelése lehet az összegző megállapítás. A zenekar-karmester kapcsolat egy jól definiált munkamegosztáson

alapuló munkakapcsolat, amelyben a karmester lehetőségei/szabadsági foka és a szerzői előírások egyensúlyban vannak.

A könyv elolvasása elgondolkodtató lehet a praktizáló vezetők számára, hiszen mások tapasztalatainak megismerése segít az adott terület legjobb gyakorlatának megtalálásában. Különösen igaz ez a jelen esetben, amikor 13 sikeres, karizmatikus vezető véleményét, hitvallását ismerhetjük meg a kötetben. Tanulságos és inspiráló olvasmány lehet a menedzsment-meretek iránt érdeklődő diákok és doktoranduszok számára: az esettanulmány mint módszer a kvalitatív módszerek kategóriájában hogyan használható kutatói igényességű következtetések levonására.

**Gaál Zoltán**

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**LUKÁCS, Rita**

*Principles and tools of corporate social responsibility communication in marketing*

Stakeholders are more and more interested in Corporate Social Responsibility. Besides gathering information about CSR-performance of corporations, stakeholders require more details about activities and plans of companies; furthermore, they want to participate at their construction. Increasing expectations call for a paradigm shift in corporate communications activities, two-way or network-based communication strategies instead of one-way communication, as well as new and re-considered communication tools. The article introduces relevant principles, theories, tools of CSR-communication and potential advantages of stakeholder engagement.

**BORGULYA, Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, Márta – SZONDI, György**

*Cross-border intern corporate communication of international companies*

This study is designed for examine the internal communication of international companies crossing national borders, as well as what strategies are available for CEOs to guide the communication among different sociocultural environment. International company is considered to be company which operates sales division and representative office across borders, which has subsidiaries abroad. The research investigated the theme of “standardization or differentiation: communication of international companies’ entities working in Hungary with subsidiaries. Extern and intern international communications are distinguished. The research examined this latter, the international communication within the company, and put into the focus the interaction between the parent companies and their subsidiaries. The authors’ method was the systematic expert interview. A small research project is regarded as model testing: considering Adler’s (1980) Perlmutter’s (1969) and Argenti’s (1994) models, Simone Huck’s (2005) standardization vs. differentiation model was tested. It is explored that whether communication of entities of

the international companies operate in Hungary can be described with standardization or differentiation models or with their mix and whether are these companies model-typical or not. The specificities are explored in the models addition to the criteria and that which specific tasks are generated by the national and organisational culture, by the characteristics of national economy, by the level of information and communication technology for the company’s leadership. The novelty of this research comes from the fact that there is little literature regarded to the cross-border intern corporate communication.

**JÓZSA, László – BRÁNYI, Árpád**

*Effect of certain elements of social capital on pricing policy of cooperating Transdanubian wineries*

Nowadays a wide range of cooperations can be observed from strategic alliances through networks of suppliers till clusters, due to the fact that market players through collaboration can gain competitive advantages, can facilitate their market penetration and corporate growth. Wineries, while currently going through a dynamic transformation, are no exceptions to this trend. The objective of this paper is to measure how social capital can influence network or cluster formation through soft factors such as trust and confidence, connectedness and regional identity. The paper also focuses on clustering and characterizing cooperation among wine growers and cellars. This typology serves then as a basis for analysing pricing policy of cooperating members.

**LENTNER, Csaba – SZEGEDI, Krisztina – TATAY, Tibor**

*Social responsibility of central banks*

This paper studies a possible interpretation of Corporate Social Responsibility (CSR) known from business translated to the sphere of central banks, including the central banks’ economic, legal, ethical, and philanthropic (charity) responsibilities. The authors’ approach is presented through practices of the Ameri-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

can (FED), the European (ECB), and the Hungarian (MNB) Central Banks. The main idea in this paper is that a responsible organisation uses all means possible to improve social wealth, as stated by Adam Smith in relevance to the members of the society over two hundred years ago.

**KELEMEN, Zita – NAGY, Péter – KEMÉNY, Ildikó**

*Investigating the Glamour Shopping Experience among adolescent and adult women*

The present paper examines Hungarian women's motivational drivers of participation in Glamour Days. The theoretical framework provides an extensive overview on hedonic/utilitarian shopping values, self-gifting as well as impulsive buying practices. Later, the current paper presents a qualitative research on adult and adolescent female consumers' shopping experiences during Glamour Days. By building on the phenomenological methodology, this study also portrays how this shopping event has changed consumer society within the originally strongly utilitarian attitude driven Hungarian culture. The phenomenological interview results indicate different motives for pleasure-oriented shopping within the two age groups. On the one hand, adolescents mainly focused on the utilitarian dimensions

of Glamour Days, helping them become members of an event that is exclusively held for adult women. On the other hand, adult women were motivated by both hedonic and utilitarian values manifested in a wide range of self gifting and impulse buying practices. Along with the practical and empirical implications, potential future directions are also discussed.

**TERNAI, Katalin – BORBÁSNÉ SZABÓ, Ildikó**

*eBEST platform for supporting operational and cooperative processes of SME's clusters*

It is widely recognised that the most important factor for increasing the productivity of small companies is a deep adoption of computer-based applications and services. The FP7 SME eBEST project proposed a new operational environment specifically conceived for networked small companies, supported by an advanced suite of ICT services, the eBEST platform. The paper aims at presenting the projects achievements that are validated by a number of company clusters of different EU countries and industry sectors. The general objectives of the eBEST project are attracting customers to work with the clustered companies, facilitating companies to collaborate with each other, and enabling associations to foster the devised innovation.

## CONTENTS

**LUKÁCS, Rita**

Principles and tools of corporate social responsibility communication in marketing..... 2

**BORGULYA, Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, Márta – SZONDI, György**

Cross-border intern corporate communication of international companies ..... 12

**JÓZSA, László – BRÁNYI, Árpád**

Effect of certain elements of social capital on pricing policy of cooperating Transdanubian wineries ..... 25

**LENTNER, Csaba – SZEGEDI, Krisztina – TATAY, Tibor**

Social responsibility of central banks ..... 35

**KELEMEN, Zita – NAGY, Péter – KEMÉNY, Ildikó**

Investigating the Glamour Shopping Experience among adolescent and adult women ..... 48

**TERNAI, Katalin – BORBÁSNÉ SZABÓ, Ildikó**

eBEST platform for supporting operational and cooperative processes of SME's clusters ..... 57

**Book review** ..... 67

VEZETÉSTUDOMÁNY