

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
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
Gazdálkodástudományi Kar

Szerkesztőbizottság:
Elnök: **Wetzker, Konrad**

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

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaal 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**
vezetetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
vezetetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Roboz Ágnes
vezetetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

Előfizetés:

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVII. ÉVF., FEBRUÁR

2016. 2. szám

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Szász Levente – Matyusz Zsolt – Demeter Krisztina**
A vállalatméret szerepe a termelésben – A mérési módszer hatása 2
- **Durugy András – Kollár Péter – Madarász Imre**
Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással 12
- **Kozma Miklós**
A Public-Private Partnership Magyarországon
– Miért nem működik, és hogyan működhetne? 19
- **Oláh Réka – Varga Dorottya**
Lakossági attitűdvizsgálat a helyi turisztikai desztináció-
menedzsment tevékenységéről Gyomaendrőd városban 34
- **Kuti Mónika – Bedő Zsolt**
Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott
közösségi finanszírozás 45

➤ CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

HELYREIGAZÍTÁS:

A Vezetéstudomány januári számának tartalomjegyzékéből kimaradt a Könyvajánló.
Ezúton kérnénk elnézést a Tisztelt Szerzőtől, Dr. Radácsi Lászlótól.

A Vezetéstudomány szerkesztősége

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirat

Published by
Corvinus Business School
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



Corvinus Business School

SZÁSZ Levente – MATYUSZ Zsolt – DEMETER Krisztina

A VÁLLALATMÉRET SZEREPE A TERMELÉSBEN – A MÉRÉSI MÓDSZER HATÁSA

A szerzők cikkükben feltárják a vizsgált vállalatok mérete, termelésben alkalmazott gyakorlataik és a termelés során elért teljesítményük kapcsolatát. Részletes irodalomfeldolgozásuk eredménye arra utal, hogy a méretet, illetve annak kategorizálását a különböző kutatók következtelenül végezték, és ennek is köszönhetően egyes eredmények születtek a méret szerepével kapcsolatban. Az ellentmondásos eredményekből kiindulva egy többoldalú, sokváltozós statisztikai módszertant alkalmaztak. Ennek eredményei azt mutatják, hogy a méretnek nincs közvetlen hatása a teljesítményre, viszont az egyes gyakorlatok használatát jelentősen befolyásolja. Nem bizonyult igaznak az a közkeletű feltevés sem, hogy a méret moderátorként befolyásolja az egyes termelési gyakorlatokkal elérhető teljesítményt.¹

Kulcsszavak: méret, termelési gyakorlatok, teljesítmény

A termelésmenedzsment (TM) szakirodalmában egyre nagyobb teret nyernek azok a kutatások, amelyek az egyes termelési gyakorlatok, módszerek alkalmazási feltételeit, kontingenciátényezőit vizsgálják (Souza - Voss, 2008). A méret e tényezők sorában a leggyakrabban használtak között szerepel, széles körben alkalmazott kontrollváltozó a kvantitatív tanulmányokban. Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom részletes feldolgozása alapján a méretet a kutatók számtalan különböző módon operacionalizálták, amikor a termelési gyakorlatok és a működési teljesítmény kapcsolatát elemezték. Talán ennek következménye is, hogy a kapott eredmények egymásnak ellentmondóak.

Jelen cikk célja egyrészt annak feltárása, hogy a méret hogyan befolyásolja a termelési gyakorlatok használatát és azok teljesítményre gyakorolt hatását, másrészt pedig ezen eredmények robusztusságának tesztelése azáltal, hogy a méretet mint kontingenciátényezőt az elemzés során több különböző módon operacionalizáljuk.

Irodalmi áttekintés

A TM területén népszerű téma a termelési gyakorlatokat és teljesítményhatásukat kutatni (pl. Davies - Kochhar, 2002; Laugen et al., 2005). Néhány kutatás a termelési gyakorlatok egy specifikus csoportjára összpontosít, mint például a minőségmenedzsment (pl. De Cerio, 2003; Jayaram et al., 2010), a fejlett termelési

technológiák (pl. Jonsson, 2000; Zhang et al., 2006), a lean termelés (e.g. Shah - Ward 2003; Bayo-Moriones et al., 2008), vagy az emberierőforrás-menedzsment (HR) gyakorlataira (pl. Cagliano et al., 2001), míg mások több gyakorlatcsoportot is figyelembe vesznek egyidejűleg (Demeter - Matyusz, 2008; Ketokivi - Schroeder, 2004; Laugen et al., 2005). Számos esetben ezek a tanulmányok a vállalat/üzem méretét használják kontrollváltozónak, de eredményeik a kontrollváltozó hatásáról elég vegyesek. Néhányuk azt találta, hogy a méret fontos szerepet játszik, és úgy érvelnek, hogy a nagyobb vállalatok hajlandóak többet beruházni az új termelési gyakorlatokba, melyek aztán a teljesítmény növekedése által kifizetődnek a számukra (Swamidass - Kotha, 1998; Cagliano et al., 2001). Mások ezzel szemben azt találták, hogy a méret egyáltalán nem játszik szerepet a termelési gyakorlatok és a teljesítmény közötti kapcsolatban (pl. Laugen et al., 2005).

Ezen ellentmondásos eredmények egyik oka lehet, hogy a méret mérésére használt megközelítések meglehetősen változatosak. A klasszikus kontingenciakutatások a méretet fontos kontingenciátényezőnek tartják (Woodward, 1965). Ezen tanulmányokban a méretet rendszeresen az alkalmazottak számával, az árbevételrel és az eszközértékkel mérik. Donaldson (2001) szerint ezek a mérőszámok erős pozitív korrelációt mutatnak egymással. Ezért nem tartjuk jelentős szűkítésnek – tekintve, hogy a TM-kutatásokban szinte kizárólag az alkalmazottak számával mérik a vállalatméretet –

hogyan a méretet az alkalmazottak száma alapján határozzuk meg.

A kontingenciaelmélethez hasonlóan a méretet a TM-kutatásokban is fontos befolyásoló tényezőnek találják (Sousa - Voss, 2008). Ugyanakkor, ahogyan azt az 1. táblázatban bemutatott irodalomfeltárásunk bemutatja, a szerzők nagyon eltérő kategóriákat, módszereket és mérőszámokat használnak a méret hatásának vizsgálatára. Így például az 1. táblázatban összegyűjtöttünk legalább tíz teljesen különböző definíciót a "kisvállalat" kategóriára. Emiatt a kisvállalatokra levont következtetések, amelyek jellemzően varianciaelemzésen (ANOVA) alapulnak, bármilyen vállalatra vonatkozhatnak 10-500 fő között, az alkalmazott kategorizálástól függően. Regressziós elemzésekben többnyire az alkalmazottak számát használják kontrollváltozónak, de kivételes esetekben az alkalmazottak számának logaritmus is előfordul a mainstream menedzsmentirodalom (pl. stratégiai menedzsment, nemzetközi vállalat-gazdaságtan) példáját követve. Különbség van a hatások feltételezett típusában is. A tanulmányok többsége a méretre vezérlőként (driver) tekint, vagyis azt állítják, hogy a nagyobb vállalatok gyakrabban alkalmaznak termelési gyakorlatokat, mint a kisebbek. Más szerzők mellett érvelnek, hogy ha kisebb vállalatok alkalmaznak hasonló gyakorlatokat, akkor kisebb teljesítményjavulást érhetnek el, mint a nagyobb vállalatok, egyszerűen an-

nál a ténynél fogva, hogy nem képesek akkora skáláhozadékat elérni. Ez utóbbi esetben a méretnek moderáló hatása van a termelési gyakorlatok és a teljesítmény kapcsolatára.

A kontingenciákkal foglalkozó, a méretet és a termelési gyakorlatokat magukban foglaló tanulmányok elemzése alapján több vizsgálódásra alkalmas rést is találtunk: (a) számos cikk foglalkozik a mérettel mint kontingenciátényezővel vagy kontrollváltozóval, de egyikük sem összpontosít kizárólagosan a méret hatásának elemzésére, (b) több különböző megközelítést azonosítottunk a méret operacionalizálására az irodalomban, melynek fényében nem meglepőek a kapott egyes eredmények a méret termelési gyakorlatokra és teljesítményre gyakorolt hatásáról.

Ebből következően jelen cikkünk célja az, hogy teljesebb képet adjunk a méretről, mint TM-kontingenciátényezőről, kiemelten kezelve a méret hatását a termelési gyakorlatok használatára és teljesítményére. Ennek a teljes képnek az elérése érdekében a használt adatbázis és a változók bemutatása után 1) elemezzük a méretnek mint változónak az eloszlását és ennek következményeit a statisztikai eredményekre nézve, majd ezt figyelembe véve 2) egyaránt megvizsgáljuk a méret közvetlen és moderáló hatását, végül pedig 3) a méret feltárt hatásai alapján releváns méretkategóriák kialakítására teszünk kísérletet.

1. táblázat

A méret mint kontingenciátényező (forrás: Matyusz, 2012)

	Mikro	Kicsi	Közepes	Nagy	Vizsgált hatás ⁺	Mire hat?	Szignifikáns?	Iparágak	N	Elemzési eszköz
White (1993)*	(-249)	(250-499)	(500-999)	(1000-)	V	JIT-gyakorlatok	Igen	Elektronika	1035	Eloszlások összehasonlítása
Ghobadian – Gallear (1996, 1997)	-9	10-99	100-499	500-	V	TQM-gyakorlatok	Részben	Vegyés	4	-
Cagliano (1998)	-19	20-200	200-500	500-	V	Termelési gyakorlatok	Igen	ISIC 381-385	522	ANOVA
Swamidass – Kotha (1998)*	Méret logaritmus				V MO**	AMT-használat AMT-használat és teljesítmény	Igen Nagyon gyenge	SIC 34-39	160	Regresszió
Voss et al. (1998) Cagliano et al. (2001)	5-20	21-50	51-200	201-	V V	Gyakorlatok alkalmazása Teljesítmény	Igen	21 különböző	285	Több különböző eszköz
Jayaram et al. (1999)*	Méret				V	Teljesítmény	Részben	Autóipar	57	Regresszió
McKone et al. (1999)*	Méret				V	TPM-gyakorlatok	Nagyon gyenge	SIC 32-33	107	Regresszió
Jonsson (2000)*					V	AMT	Igen	SIC 33-37	324	Klaszterelemzés, ANOVA
Cua et al. (2001)*	Méret				V	Teljesítmény	Nem	Elektronika, gépipar, autóipar	163	Diszkriminancia-elemzés
Spencer – Loomba (2001)		-349		350-	V	TQM-gyakorlatok	Nem	Feldolgozóipar	123	Átlagok összehasonlítása
González-Benito (2002)*					V	JIT-beszerzési gyakorlatok	-	Elektronika, műanyag, acél	-	-

VEZETÉSTUDOMÁNY

Koufteros et al. (2002, 2005)		-499		500-	-	-	-	SIC 34-37	244	SEM
McKone – Schroeder (2002)*	Méret				V V	Terméktechnológia-fejlesztés Folyamattechnológia	Gyenge Nem	Elektronika, gépipar, autópár	163	Regresszió
Merino-Diaz De Cerio (2003)*					V	Minőségmenedzsment	Igen	Feldolgozóipar	965	Klaszterelemzés, probit modell
Shah – Ward (2003)		-249	250-999	1000-	V	Lean gyakorlatok	Igen	SIC 20-39	1757	Regresszió
Ketokivi – Schroeder (2004)			100-		V	Termelési gyakorlatok	Részben	Elektronika, gépipar, autópár	164	Többváltozós általános lineáris modell
Koh – Simpson (2005)	-10	11-49	50-250	251-	-	-	-	Feldolgozóipar	64	ANOVA
Raymond (2005)		20-250			-	-	-	Feldolgozóipar, éptőipar	118	SEM PLS
Zhang et al. (2006)*	(-99)	(100-499)	(500-999)	(1000-)	V	AMT, termelési fejlesztési gyakorlatok	Nem	SIC 34-38	273	Regresszió
Sila (2007)		-99	101-500	501-	MO**	TQM-gyakorlatok	Nem	SIC 28, 34-38, 50-51, 73, 87	286	SEM
Small (2007)*		(-199)	(200-)		V	Technológia komplexitása	Igen	SIC 35-37	82	MANOVA, regresszió
Bayo-Moriones et al. (2008)*	Méret logaritmus				V	JIT-gyakorlatok	Nem	Feldolgozóipar	203	Regresszió
Demeter – Matyusz (2008)		-249	250-		V	Termelési gyakorlatok	Részben	ISIC 28-35	704	Útelemzés
Jayaram et al. (2010)		-250		251-	MO**	TQM-alkalmazása	Igen	SIC 20-39	394	SEM
Demeter – Matyusz (2011)		-249	250-		V.MO	Lean; lean és teljesítmény	Nem, Igen	ISIC 28-35	610	ANOVA

* Nem mikro-kicsi-közepes-nagy viszonylatban határozták meg a méretkategóriákat, hanem vagy a jelzett intervallumok szerint, vagy pedig folytonos változóként.

** A moderáló hatást vagy két változó között vagy több rész minta összehasonlításával vizsgálták.

*hatás: V = vezérlő, MO = moderáló

A kutatás módszertana

Az International Manufacturing Strategy Survey (nemzetközi termelési stratégia felmérés, IMSS) VI. fordulójának adatait használjuk az elemzéshez. Az IMSS VI felmérést – ami 22 ország 931 termelőüzemének válaszait tartalmazza az összeszerelő tevékenységet folytató iparágakból (TEÁOR 25-30) – 2013-2014-ben végeztük (www.manufacturingstrategy.net). A kérdőíves kutatást minden országban TM-kutatók koordinálták, a felmérés pedig minden országban egységesen használt és központilag ellenőrzött módszertan alapján zajlott. Ennek részeként a megcélzott populációból kizártuk a nagyon kisméretű, 50-nél kevesebb alkalmazottal rendelkező vállalatokat. Ezen felül a válaszadók csak a TEÁOR 25-30 iparágakban tevékenykedhettek, amely így a kutatás egy viszonylag homogén mintát eredményezett, melyben csak 50-nél több alkalmazottal rendelkező gép- és elektronikai ipari vállalatok, valamint az ezt kiszolgáló fémfeldolgozási termékeket gyártó vállalatok szerepelnek.

Az elemzések megkezdése előtt az adatbázisból az összes kiugró értéket, valamint minden olyan válasz-

adót kiszűrtünk, akiknek a felhasznált változók körében hiányzó adata volt. A végleges elemzéshez használt adatbázis 713 termelőüzemet tartalmaz 22 országból. Ezek közül 316 üzem 50-249 főt alkalmaz, 127 üzem 250-499 főt, míg 270 üzem legalább 500 főt.

Az elemzések elvégzéséhez a SEM (structural equation modelling) módszert alkalmaztuk, amely lehetővé teszi a több faktor között fennálló összes lehetséges vagy feltételezett kapcsolat egy modellen belüli vizsgálatát. A SEM egy kétlépcsős módszer: elsőként az összes felhasznált változót és faktort tartalmazó mérési modell érvényességét teszteltük, majd ezt a modellt alakítottuk át strukturális modellé, amely már az egyes faktorok között feltételezett kapcsolatokat is magába foglalja (Anderson - Gerbing, 1988; Shah - Goldstein, 2006; Hair et al., 2010).

A mérési modell kialakítása és validálása

A SEM-módszertannak megfelelően konfirmatív faktoranalízist (CFA) alkalmaztunk annak érdekében, hogy létrehozzuk a termelési gyakorlatok csoportjait és a működési teljesítményt mérő konstrukciókat. A válaszadók egy 5 pontos Likert-skálán jelölték a különbö-

ző termelési akcióprogramokba fektetett erőfeszítések mértékét az elmúlt 3 évben (1 = semmilyen, 5 = magas) a következő területeken: *Minőség*, *Technológia*, *Lean* és *HR*. Arra is rákérdeztünk, hogy a termelési működési teljesítmény hogyan változott az elmúlt 3 évben. Ez utóbbi változókat felhasználva kialakítottunk két működéstelesítmény-dimenziót, a *költségbeli* és a *megkülönböztető* teljesítmény javulását (Porter, 1985). A megkülönböztető teljesítmény (*DiffTelj*) dimenzióját

a minőség (*MinTelj*), a megbízhatóság (*MegTelj*) és a rugalmasság (*RugTelj*) teljesítményfaktorainak másodrendű faktora adta. Davies és Kochhar (2002) ajánlását követve, a termelési gyakorlatok "jószágát" az alapján értékeltük, hogy mennyiben járulnak hozzá a működési teljesítmény javulásához. A CFA részleteit mutatja be a 2. táblázat. Az egyedi elemek pontos megfogalmazását, ahogyan az a kérdőívben szerepelt, a Melléklet szemlélteti.

2. táblázat
A konfirmatív faktoranalízis (CFA) eredményei

	Minőség	Technológia	Lean	HR	KtgTelj	DiffTelj	MinTelj	RugTelj	MegTelj
Minőségjavítás	.781								
Berendezés rendelkezésre állása	.852								
Önértékelés	.787								
Fejlett eljárások		.710							
A "jövő gyára"		.815							
Folyamatok automatizálása		.763							
Folyamatfókusz			.677						
Húzásos termelés			.841						
Delegálás, tudásnövelés				.751					
Nyílt kommunikáció				.716					
Rugalmas munkamódszerek				.649					
Gyártási egységköltség					.811				
Rendelési költségek					.715				
Gyártás átfutási ideje					.646				
Minőség						.831			
Rugalmasság						.741			
Megbízhatóság						.786			
Gyártási minőség							.864		
Termékminőség							.827		
Mennyiségi rugalmasság								.813	
Termékmix rugalmasság								.738	
Rendelés teljesítési idő									.869
Rendelés teljesítés megbízhatósága									.823
AVE (%)	65.2	58.3	58.3	49.9	52.9	61.9	-	-	-
CR	.849	.807	.734	.749	.769	.830	-	-	-

*** Minden feltüntetett standardizált faktorsúly szignifikáns $p=.001$ szinten
AVE = átlagosan kinyert variancia, CR = faktor megbízhatósága

A 2. táblázatban részletezett mérési modell megfelelő illeszkedést mutat az adatokkal (abszolút illeszkedési mutatók: $\chi^2=342.58$, $p=.000$, $df=152$, $\chi^2/df=2.254$, $GFI=.954$, $RMSEA=.042$, $SRMR=.0373$; inkrementális illeszkedési mutatók: $NFI=.944$, $CFI=.968$, $TLI=.960$). Ezen túlmenően megvizsgáltuk a faktorok megbízha-

tóságát, a konvergenciaérvényességet (convergent validity) és a diszkriminációsérvényességet (discriminant validity) is. A CR értékek mindegyik faktor esetében meghaladják a 0,7-es küszöbértéket, megfelelő megbízhatóságot jelezve. Mindegyik faktorsúly eléri a minimális 0,5-es értéket, és legtöbbjük magasabb az ideális

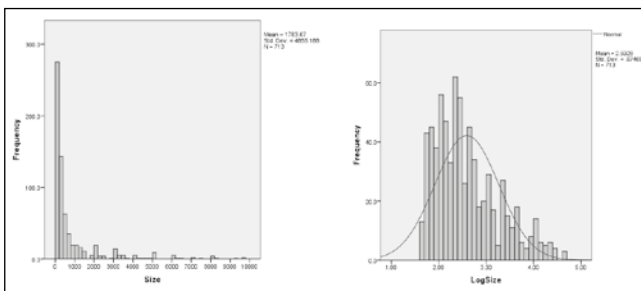
VEZETÉSTUDOMÁNY

0,7-es küszöbértéknél. Az AVE értékek szintén elérik a 0,5-ös minimumhatárt, megfelelő mértékű konvergenciaérvényességet mutatva, azaz azt, hogy az egyes faktorok konzisztensen magyarázzák az őket alkotó változók közös varianciáját. A diszkriminánsérvényesség vizsgálatához összehasonlítottuk az összes faktorpár közötti korrelációkat az egyes faktorok AVE értékeinek gyökével. A korrelációk minden esetben kisebbek, mint az AVE értékek gyökei, így elmondható, hogy a faktorok egymástól eltérő jelenségeket képviselnek.

Végezetül a méretet mint kontingenciaváltozót az üzleti egység alkalmazottainak számával mértük, összehangban a TM nemzetközi szakirodalmának eddigi kutatásaival. Annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerhessünk a jelen tanulmány központi változójának jellemzőibe, először összevetettük a méret változójának eloszlását a normális eloszlással. Hair et al. (2010) álláspontja szerint – jóllehet a nagyobb minták (200 vagy több megfigyelés) csökkentik a nem normális eloszlás káros hatásait – egy elegendően nagy eltérés a normális eloszlástól alááshatja az eredmények statisztikai érvényességét. Esetünkben a méret változója erősen pozitív ferdeséget mutat, mely magasan felülmúlja az ilyenkor szokásos küszöbértékeket (ferdeség = 5.341 > +1.0, $z(\text{ferdeség}) = 58.223 > +2.58$), azaz az eloszlás aszimmetrikusan eltolódott balra. A méretváltozó eloszlása emellett leptokurtikus is, magas pozitív csúcsosságot jelezve (csúcsosság = 35.662 > +1.0, $z(\text{csúcsosság}) = 194.337 > +2.58$), ami arra utal, hogy a normális eloszlásnál lényegesen kiugróbb csúccsal rendelkezik. Ilyen esetekben (pozitív ferdeség magas csúcsossággal) – figyelembe véve a küszöbértékek drasztikus túllépését is, ami a jelen tanulmányban felhasznált összes többi változónál messze nem ilyen szembetűnő – a változó logaritmikus transzformálása ajánlott (Hair et al., 2010, p. 79). A logaritmikus transzformálás enyhítheti a viszonylag ritka, de nagyon magas értékek hatását a mintában. A logaritmikus transzformáció hatását a mintára az 1. ábra mutatja be (*Méret vs LogMéret*).

1. ábra

A minta eloszlása méret szerint és a logaritmikus transzformálás hatása



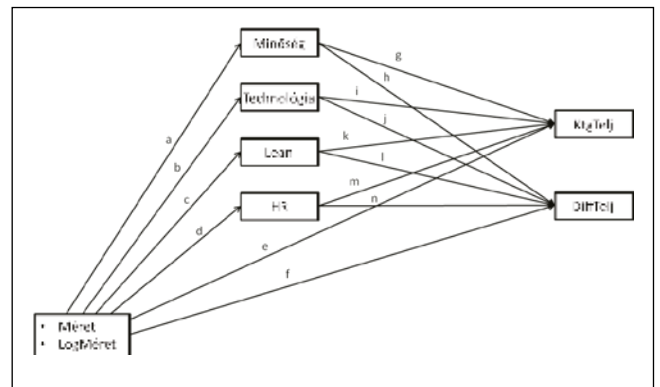
A továbbiakban mind a *Méret*, mind a *LogMéret* lehetséges közvetlen hatását vizsgálni fogjuk a termelési gyakorlatokra és a teljesítményre. A méret megragadásának harmadik lehetősége egy kategorikus változó kialakítása a válaszadó vállalatok mérete alapján. Közönhetően az irodalomban fellelhető sokszínű és inkonzisztens megközelítésnek, a későbbiekben azt is megvizsgáljuk, hogy vajon milyen kategorizálás volna a legmegfelelőbb a méret hatásának vizsgálatára.

Az adatelemzés és az eredmények

A SEM-eljárásnak megfelelően, a következő lépésben az elfogadott mérési modellt strukturális modellé alakítottuk, specifikálva az egyes faktorok között feltételezett kapcsolatokat. A modell így lehetőséget nyújt arra, hogy feltárjuk a méret lehetséges közvetlen hatásait a termelési gyakorlatok alkalmazására és a termelési teljesítmény javulására. Ezen túlmenően a modellben a négy gyakorlatcsoport mint potenciális legjobb gyakorlat közvetlen hatását is megvizsgáljuk a teljesítményváltozókkal kapcsolatban. A 2. ábra mutatja a vizsgált strukturális modellt.

2. ábra

A vizsgált SEM-modell



Így tulajdonképpen két strukturális modellt is tesztelünk egymással párhuzamosan: az egyikben a *Méret* (1. modell), a másikban a *LogMéret* (2. modell) a független változó. A két modell standardizált regressziós együtthatóit és a szignifikanciaszinteket a 3. táblázat foglalja össze.

Az elemzés eredményei alapján mindegyik termelési gyakorlat legjobb gyakorlatnak tekinthető, mivel szignifikánsan hozzájárulnak a teljesítmény javulásához. A minőségmenedzsment-gyakorlatok különleges esetet jelentenek, mivel negatív hatásuk van a költségbeli teljesítményre, de pozitívan járulnak hozzá a megkülönböztető teljesítményhez. A méretnek nincsen közvetlen hatása a teljesítményre, függetlenül attól, hogy

3. táblázat
A SEM-modell eredményei

	Kapcsolat	Standardizált regressziós együtthatók (p-érték)	
		1. modell (Méret)	2. modell (LogMéret)
a	Méret/LogMéret >> Minőség	.067 (.071)	.183 (.000)***
b	Méret/LogMéret >> Technológia	.040 (.288)	.157 (.000)***
c	Méret/LogMéret >> Lean	.091 (.015)*	.179 (.000)***
d	Méret/LogMéret >> HR	.068 (.069)	.096 (.010)**
e	Méret/LogMéret >> KtgTelj	-.001 (.966)	-.024 (.508)
f	Méret/LogMéret >> DiffTelj	.024 (.466)	-.044 (.197)
g	Minőség >> KtgTelj	-.162 (.000)***	-.158 (.000)***
h	Minőség >> DiffTelj	.089 (.007)**	.098 (.003)**
i	Technológia >> KtgTelj	.141 (.000)***	.140 (.000)***
j	Technológia >> DiffTelj	.238 (.000)***	.236 (.000)***
k	Lean >> KtgTelj	.083 (.017)*	.086 (.015)*
l	Lean >> DiffTelj	.065 (.049)*	.074 (.027)*
m	HR >> KtgTelj	.306 (.000)***	.305 (.000)***
n	HR >> DiffTelj	.404 (.000)***	.402 (.000)***

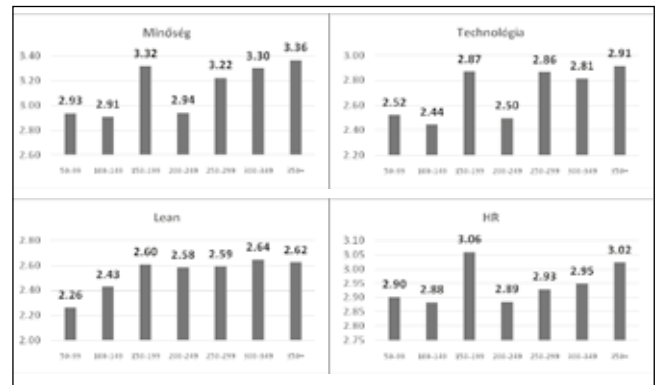
A standardizált együtthatók szignifikánsak *** $p=,001$, ** $p=,01$, * $p=,05$ szinteken

az eredeti vagy a logaritmikusan transzformált változót nézzük. A Méretnek továbbá csak a Lean termelési gyakorlatokra van egy kismértékű, szignifikáns közvetlen hatása. Az alkalmazottak számának logaritmikus transzformációját tükröző LogMéret ugyanakkor erősen szignifikáns és pozitív hatású mind a négy termelési gyakorlatra. Ez azt támasztja alá, hogy a méret operacionalizálása döntően befolyásolja az eredményeket, hiszen – miután kezeltük a méretváltozó eloszlásának nem-normalitását – más eredményekre jutunk. Ezek alapján megfogalmazhatjuk, hogy a nagyobb vállalatok összességében intenzívebben használják a termelési gyakorlatokat.

Mivel a méret és a teljesítmény között közvetlen kapcsolatot nem találtunk, ezért további vizsgálatainkban csak a méret és a termelési gyakorlatok közötti kapcsolatra fordítjuk figyelmünket. Annak érdekében, hogy még részletesebben feltárjuk e kapcsolatot, a mintát kisebb alcsoportokra bontottuk 50 fős tagolással. 350 alkalmazott felett egy-egy alcsoport már csak nagyon kevés megfigyelést tartalmazott, ezért ezeket egy alcsoportba vontuk össze. Ezután ANOVA elemzéssel

és LSD post-hoc tesztekkel hasonlítottuk össze az alcsoportok átlagait mindegyik termelési gyakorlat esetében. Az eredményeket mutatja a 3. ábra.

3. ábra
A termelési gyakorlatok összehasonlítása méretkategóriánként



A 150-199 főt tartalmazó alcsoport úgy tűnik, hogy fordulópontot jelent, ahol a termelővállalatok elkezdnek jobban beruházni mind a négy termelési gyakorlat alkalmazásába. A post-hoc tesztek azt támasztották alá, hogy a 150-199 főt tartalmazó alcsoport a Minőség és Technológia gyakorlatok esetében szignifikánsan magasabb értékkel bír mindkét kevesebb főt tartalmazó alcsoporthoz képest, míg a Lean gyakorlatoknál a különbség szignifikáns az 50-99 fős alcsoporthoz képest. A HR-gyakorlatoknál a különbségek nem szignifikánsak, de a 150-199 főt tartalmazó alcsoport ebben az esetben is a legmagasabb értékkel rendelkezik. Egy további jelenségre szintén fel kell hívni a figyelmet: a 200-249 főt tartalmazó alcsoport értékei szignifikánsan alacsonyabbak a 150-199 fős alcsoport értékeinél a Minőség és Technológia gyakorlatoknál.

Annak érdekében, hogy tovább erősítsük azon feltételezést, miszerint a 150 fős küszöb alkalmasabb határvonal lehet a méret esetében, mint a hivatalos statisztikai határok, több ANOVA elemzést hajtottunk végre, minden esetben különböző határvonalak mentén kettéosztva a mintát. Az eredményeket a 4. táblázat összegezi.

Jóllehet a szignifikanciaszintek nem változnak a különböző határvonalak alkalmazásával, az F-értékek arra utalnak, hogy a legélesebb különbség 150 főnél van a termelési gyakorlatok alkalmazásában. Alátámasztva, hogy a 150 fő egyedüli szignifikáns fordulópont ebben, további ANOVA elemzéseket végeztünk. Ezeknél két-két határvonalat húztunk meg: az elsőt 150 főnél, a másodikat pedig 250, 350, illetve 500 főnél. Az ANOVA elemzés LSD post-hoc tesztje azt mutatta, hogy a második határvonal által elválasztott alcsoportok között

semmilyen szignifikáns különbség nem található egyik termelési gyakorlatnál sem. Így eredményeink az irányba mutatnak, hogy a 150 fős határvonal jelenti az egyet-

len és legfontosabb fordulópontot a termelő vállalatok által alkalmazott termelési gyakorlatoknál.

4. táblázat
ANOVA eredmények különböző határvonalak mellett

Határvonal	150 fő		200 fő		250 fő		500 fő	
	<150 (N=219)	≥150 (N=494)	<200 (N=275)	≥200 (N=438)	<250 (N=316)	≥250 (N=397)	<500 (N=443)	≥500 (N=270)
Gyakorlatok								
Minőség (átlag)	2.92	3.30	3.00	3.30	2.99	3.34	3.08	3.37
F-érték (p-érték)	27.800 (.000)***		18.843 (.000)***		26.431 (.000)***		18.004 (.000)***	
Technológia (átlag)	2.49	2.86	2.57	2.86	2.56	2.90	2.65	2.92
F-érték (p-érték)	27.484 (.000)***		18.857 (.000)***		26.833 (.000)***		16.045 (.000)***	
Lean (átlag)	2.32	2.61	2.38	2.62	2.40	2.62	2.46	2.63
F-érték (p-érték)	30.704 (.000)***		22.019 (.000)***		18.732 (.000)***		11.090 (.000)***	
HR (átlag)	2.97	3.02	2.93	2.99	2.92	3.00	2.93	3.03
F-érték (p-érték)	4.084 (.044)*		1.700 (.193)		2.807 (.094)		3.980 (.046)*	

Két alcsoport közötti különbség szignifikáns a *** $p=.001$, ** $p=.01$, * $p=.05$ szinteken

A méret közvetlen vezérlő hatása mellett, megvizsgáltuk a méret lehetséges moderáló hatását is a termelési gyakorlatokra többváltozós regressziós elemzéssel. Az interakciós tényezők egyike sem volt szignifikáns a modellben. Emiatt levonható a következtetés, hogy a méretnek nincsen moderáló hatása a termelési gyakorlatok és a működési teljesítmény közötti kapcsolatra.

Diszkusszió

A méret változója gyakran mutathat erősen ferde és csúcsos eloszlást – ilyen esetekben a logaritmikus transzformálás segít az érvényes statisztikai eredmények megalapozásában. Ezt a transzformálást más tudományterületeken gyakran elvégzik, míg a TM-tanulmányokban eddig csak ritkán alkalmazták. Ahogy elemzésünk kimutatta, a kapcsolatok szignifikanciája megváltozhat, ha a méret változóját logaritmikus skálára transzformáljuk (Hair et al., 2010). Lehetséges, hogy némely korábban feltárt kapcsolat, például McKone et al. (1999) vagy McKone és Schroeder (2002) cikkeiben, erősebb lett volna, ha alkalmazzák a logaritmikus transzformálást. Jelen cikk azt találta, hogy a méret hatása a termelési gyakorlatok használatára szignifikáns, ha a logaritmikus skálát alkalmazzuk. Ugyanakkor a szakirodalomban találtunk olyan eredményeket is, melyeknél a logaritmikus skála használata sem tárt fel szignifikáns kapcsolatokat (pl. Bayo-Moriones et al., 2008).

A méretnek nincs közvetlen hatása a működési teljesítményre. Másként megfogalmazva, a méret önmagában nem előlegezi meg sem a jobb, sem a rosszabb teljesítményt: kisvállalatok is elérhetnek ugyanolyan százalékos teljesítményjavulást, mint a nagyobb vállalatok. Kicsinek lenni nem jelent feltétlenül hátrányt a működési teljesítmény javításában. A kisebb vállalatok képesek a gyors alkalmazkodásra szükség esetén, így ellensúlyozva az általában kevesebb rendelkezésre álló tőkét és tudást.

A méretnek nincs moderáló hatása a termelési gyakorlat - működési teljesítmény kapcsolatra, azaz a termelési gyakorlatok „jósa” („legjobb” státusa) függetlennek látszik a vállalat méretétől. Kis- és nagyvállalatok hasonló teljesítménynövekedést várhatnak a legjobb termelési gyakorlatok alkalmazásától. Eredményeink így összhangban vannak Laugen et al. (2005) tanulmányával, amely az IMSS-adatbázis korábbi fordulóját használta. Hasonlóan Demeter és Matyusz (2008) sem találta nyomát a méret működési teljesítményre gyakorolt hatásának.

A méretnek fontos közvetlen hatása van a termelési gyakorlatok alkalmazására kategorikus változóként kezelve is. Ez azt jelenti, hogy a nagyvállalatoknak erőteljesebben kell beruházniuk a termelési gyakorlatok használatába, ha versenyképesek akarnak maradni. Ez megerősíti más általános (Cagliano et al., 2001; Demeter - Matyusz, 2008) és gyakorlatspecifikusabb kutatások eredményét, mint például Jayaram és szerzői

társai (2010) leanre, Swamidass és Kotha (1998) fejlett termelési technológiára, vagy Merino-Diaz De Cerio (2003) minőségmenedzsmentre vonatkozó eredményeit. Vannak azonban ellenpéldák is, mint például Demeter és Matyusz (2011) cikke, ami nem talált szignifikáns különbséget a lean gyakorlatok használatában kis- és nagyvállalatok között. Eredményük szerint azonban a lean használó vállalatok között a nagyobbak magasabb teljesítményjavulást tudtak elérni. Ez az ellentmondás további vizsgálatokat igényel, különösen mert mindkét cikk az IMSS-adatbázison alapul, bár nem ugyanannak a fordulónak az adatain.

Végezetül, a 150 fős határ egy fontos fordulópontnak látszik. A vállalatok ennek a méretnek az elérése után elkezdnek intenzívebben beruházni a termelési gyakorlatokba. Mindazonáltal fontos megjegyezni, hogy az EU-ban használt 250 fős határérték, illetve az USA-ban jellemző 500 fős mérethatár is hasonló eredményekre vezet. Az e határokkal dolgozó tanulmányok tehát valószínűleg ugyanolyan eredményekre jutottak volna a 150 fős határ használatával is (Voss et al., 1998; Cagliano et al., 2001; Koh - Simpson, 2005). A 150 fős fordulópont kapcsolatban lehet az úgynevezett Dunbar számmal (Dunbar, 1992). Dunbar érvelése szerint az emberi agy kapacitása 150 fő körül van, azaz egy ember ennyi emberrel tud személyes kapcsolatot fenntartani. E szám fölött szigorúbb és jobban definiált szabályok és normák szükségesek a szervezetek hatékony működésének fenntartásához. A vállalatok és a termelés kapcsán Gladwell (2007) említ erre a jelenségre példákat a Gore-Tex és a Lucent Technologies esetein keresztül. Eredményeink alapján ez a fordulópont tűnik felelősnek a méret termelési gyakorlatoknál kimutatható pozitív hatásának döntő részéért, azaz ez az a fordulópont, ahol a vállalatoknak már intenzívebben kell beruházniuk a termelési gyakorlatokba.

Következtetések

A méret számít, amikor a vállalatok döntenek a különböző termelési gyakorlatok használatával kapcsolatban, de nem determinálja a teljesítményt, ami jó hír a kisvállalatok számára. Az is fontos továbbá, hogy a méretet hogyan mérjük és kategorizáljuk, mert ennek szignifikáns hatása lehet a statisztikai eredményekre.

További kutatások szükségesek ahhoz, hogy eredményeinket más adatbázisokon végzett elemzések is megerősítik-e, így robusztusabbá téve őket, valamint hogy mélyebben megértsük a méret mint kontingenciátényező szerepét a termelésben.

Ugyancsak további elemzéseket igényel, hogy az alkalmazotti létszám alapján meghatározott vállalatméret valóban megfelelő mutató-e. Elképzelhető például, hogy egy magas eszközérték olyan technológiai

felkészültséget takar, melynek révén az alkalmazottak száma alacsonyabb lehet.

A vállalatméretet a jelen tanulmányban statikus változóként kezeltük. Valódi hatását azonban jobban lehet érteni a létszámváltozás dinamikájának figyelembevételével, ami például hatással lehet a hatékonyságra, és így a termelési teljesítmény pillanatnyi alakulására, hiszen a gyorsan növekvő vállalatok jellemzően veszítenek hatékonyságukból a növekedési időszakban.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Gerbing, D. W. (1988): Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, Vol. 103: p. 453–460.
- Bayo-Moriones, A. – Bello-Pintado, A. – Merino-Díaz-de-Cerio, J. (2008): The role of organizational context and infrastructure practices in JIT implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 11: p. 1042–1066.
- Cagliano, R. (1998): Evolutionary trends and drivers of manufacturing strategy: A longitudinal research in a global sample. Unpublished Doctoral Thesis. Milano: Politecnico di Milano
- Cagliano, R. – Blackmon, K. – Voss, C. (2001): Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12, Nos.6/7: p. 469–482.
- Davies, A. J. – Kochhar, A. K. (2002): Manufacturing best practice and performance studies: a critique. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No.3: p. 289–305.
- De Cerio, J. M. D. (2003): Factors relating to the adoption of quality management practices: an analysis for Spanish manufacturing firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 14, No. 1: p. 25–44.
- Demeter, K. – Matyusz, Zs. (2008): The impact of size on manufacturing practices and performance. Proceedings on the 15th International Annual EurOMA Conference, University of Groningen
- Demeter, K. – Matyusz, Zs. (2011): The impact of lean practices on inventory turnover. *International Journal of Production Economics*, vol. 133, No. 1: p. 154–163.
- Donaldson, L. (2001): The contingency theory of organizations. Thousand Oaks: Sage Publications
- Dunbar, R. I. M. (1992): Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, Vol. 22, no. 6: p. 469–493.
- Ghobadian, A. – Galleary, D. N. (1996): Total Quality Management in SMEs. *Omega*, Vol. 24, No. 1: p. 83–106.

- Ghobadian, A. – Gallear, D.* (1997): TQM and organization size. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No. 2: p. 121-163.
- Gladwell, M.* (2007): *Fordulópont*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- González-Benito, J.* (2002): Effect of the characteristics of the purchased products in JIT purchasing implementation. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 8: p. 868-886.
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E.* (2010): *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Jayaram, J. – Droge, C. – Vickery, S. K.* (1999): The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 1: p. 1-20.
- Jayaram, J. – Ahire, S. L. – Dreyfus, P.* (2010): Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation — A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 4: p. 345-356.
- Jonsson, P.* (2000): An empirical taxonomy of advanced manufacturing technology. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 12: p. 1446-1474.
- Ketokivi, M. A. – Schroeder, R. G.* (2004): Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, Vol. 22, no. 1: p. 63-89.
- Koh, S. C. L. – Simpson, M.* (2005): Change and uncertainty in SME manufacturing environments using ERP. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 6: p. 629-653.
- Koufteros, X. A. – Vonderembse, M. A. – Doll, W. J.* (2002): Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 4: p. 331-355.
- Koufteros, X. – Vonderembse, M. – Jayaram, J.* (2005): Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. *Decision Sciences*, Vol. 36, No. 1: p. 97-133.
- Laugen, B. T. – Acur, N. – Boer, H. – Frick, J.* (2005): Best manufacturing practices. What do the best-performing companies do? *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 2: p. 131-150.
- Matyusz, Zs.* (2012): *The Effect of Contingencies on the Use of Manufacturing Practices and Operations Performance*. PhD thesis. Budapest: Corvinus University of Budapest
- McKone, K. E. – Schroeder, R. G.* (2002): A plant's technology emphasis and approach. A contextual view. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 7: p. 772-792.
- McKone, K. E. – Schroeder, R. G. – Cua, K. O.* (1999): Total productive maintenance: a contextual view. *Journal of Operations Management*, Vol. 17: p. 123-144.
- Merino-Diaz De Cerio, J.* (2003): Factors relating to the adoption of quality management practices: An analysis for Spanish manufacturing firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 14, No. 1: p. 25-44.
- Porter, M. E.* (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Raymond, L.* (2005): Operations management and advanced manufacturing technologies in SMEs. A contingency approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 8: p. 936-955.
- Shah, R. – Ward, P. T.* (2003): Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2: p. 129-149.
- Shah, R. – Goldstein, S. M.* (2006): Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 2: p. 148-169.
- Sila, I.* (2007): Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, Vol. 25: p. 83-109.
- Small, M. H.* (2007): Planning, justifying and installing advanced manufacturing technology: a managerial framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 5: p. 513-537.
- Sousa, R. – Voss, C. A.* (2008): Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 6: p. 697-713.
- Spencer, M. S. – Loomba, A. P. S.* (2001): Total Quality Management programmes at smaller manufacturers: Benchmarking techniques and results. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 12, No. 5: p. 689-695.
- Voss, C. – Blackmon, K. L. – Cagliano, R. – Hanson, P. – Wilson, F.* (1998): *Made in Europe: Small companies*. *Business Strategy Review*: p. 1-19.
- White, R. E.* (1993): An empirical assessment of JIT in U.S. manufacturers. *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 34, No. 2: p. 38-42.
- Woodward, J.* (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. Great Britain: Oxford University Press
- Zhang, Q. – Vonderembse, M. A. – Cao, M.* (2006): Achieving flexible manufacturing competence: the roles of advanced manufacturing technology and operations improvement practices. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 6: p. 580-599.

A cikk beérkezett: 2015. október.
Lektor által véglegesítve: 2016. január.

Melléklet: a vizsgálatba bevont kérdések

Jelölje, hogy az alábbi akcióprogramokat az elmúlt három évben milyen mértékben alkalmazták!

Alkalmazás az elmúlt 3 évben	Egyáltalán nem			Nagy mértékben	
	1	2	3	4	5
A delegálás szintjének és a dolgozók tudásának növelése (pl. felhatalmazás, oktatás, munkával kapcsolatos feladatok megoldásának bátorítása, fizetés kompetenciáért vagy ösztönzők a fejlesztési eredményekért)	1	2	3	4	5
Nyílt kommunikáció a dolgozók és menedzserek között (információk megosztása, felfelé irányuló nyílt kommunikáció bátorítása, kétirányú kommunikáció)	1	2	3	4	5
Rugalmas munkamódszerek alkalmazása (pl. időszaki dolgozók, részmunkaidő, munkamegosztás, változó munkórak)	1	2	3	4	5
Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés)	1	2	3	4	5
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata)	1	2	3	4	5
Fejlett eljárások használata (pl. lézeres és vízsugaras vágás, 3D nyomtatás, nagy precíziós technológiák)	1	2	3	4	5
A „jövő gyáranak” kifejlesztése (pl. okos/digitális gyár, adaptív termelési rendszerek, mérettől függetlenül gazdaságos termelés)	1	2	3	4	5
Programok a gyártási folyamatok automatizálására (pl. automata szerszámgépek és anyagkezelő/szállítóberendezések, robotok)	1	2	3	4	5
Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM-programok, 6szigma projektek, minőségi körök)	1	2	3	4	5
Berendezések rendelkezésre állásának javítása (pl. teljes körű termelőképeség fenntartás, TPM-programok)	1	2	3	4	5
Benchmarking/önértékelés (pl. minőségdíjak, EFQM-modell)	1	2	3	4	5

Hogyan változott termelési teljesítménye az elmúlt három évben?

Az előző három évhez viszonyítva a mutatószám	5%-nál többel romlott	Ugyanannyi maradt -5%/+5%	5-15%- kal javult	15-25%- kal javult	25%-nál többel javult
Gyártási minőség	1	2	3	4	5
Termékminőség és megbízhatóság	1	2	3	4	5
Gyártási minőség	1	2	3	4	5
Termékminőség és megbízhatóság	1	2	3	4	5
Mennyiségi rugalmasság	1	2	3	4	5
Termékmix-rugalmasság	1	2	3	4	5
Rendelésteljesítési idő	1	2	3	4	5
Rendelésteljesítés megbízhatósága	1	2	3	4	5
Gyártási egységköltség	1	2	3	4	5
Rendelési költségek	1	2	3	4	5
Gyártás átfutási ideje	1	2	3	4	5

Lábjegyzet

¹ Jelen cikk a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

VEZETÉSTUDOMÁNY

DURUGY András – KOLLÁR Péter – MADARÁSZ Imre

ELADÓI KOMPETENCIÁK MÉRÉSE PRÓBAVÁSÁRLÁSSAL

Az ügyfélszolgálat a legértékesebb személyes kapcsolati és kommunikációs eszköz. Alkalmazásában és vizsgálatában a mennyiség helyett a minőség felé tolódott el a hangsúly. A próbavásárlás mint vizsgálati eszköz felhasználható a személyes értékesítés vagy az ügyfélkiszolgálás minőségének mérésére. A dolgozat célja a kompetenciák mérése érdekében végzett próbavásárlás lehetőségeinek és módszereinek feltárása.

A kutatás eredményeinek főkomponens-elemzése során viszonylag stabil faktorstruktúrát sikerült kialakítani, melynek belső konzisztenciáját az alfa mutatóval mérték a szerzők. Kutatásukból kiderült, hogy a próbavásárlás mint mérési metodika életképes és továbbfejlesztésre érdemes módszer. Az életképesség egyik feltétele a megfigyelt jelenségek finom kategorizálása és megfelelő kalibrálása, vagyis a jól alkalmazható mértékegység-standardok kialakítása.

Kulcsszavak: ügyfélszolgálat, eladói kompetenciák, próbavásárlás

Dolgozatunk a próbavásárlások keretében végzett megfigyelés lehetőségeivel és a mérhetőségének problémáival foglalkozik. A próbavásárlás során magatartási mozaikokat figyeltünk meg, és az értékeléskor nem elégedtünk meg a „volt/nem volt”, a „megtette/nem tette meg” dichotómiák egyik vagy másik pontjának rögzítésével, hanem a mérést lehetővé tevő fokozatokat határoztunk meg, majd azok segítségével végeztünk összehasonlításokat. A cikkben az első eredményeinket tesszük közzé.

A magatartástudományok jelentősége az üzleti tudományokban

A szervezetfejlesztési tanácsadók jórészt egyetértenek abban, hogy a mérnökök kora után a közgazdászok kora következett, és mára elérkezett a magatartástudományok periódusa. Ami persze nem azt jelenti, hogy a korábban felismert és alkalmazott ismeretek érvényüket veszítették volna. Arról van szó, hogy a mérnöki és közgazdasági megközelítések mára közismertekké váltak és olyan széles körben kerültek át a szervezési-vezetési praxisba, hogy a további fejlesztések új területeken, a magatartástudományokban keressük a lehetőségeket.

A piaci verseny élesedése, a fogyasztókért folytatott küzdelem az üzleti gyakorlatban és a tudományokban, magán a közgazdaságtudományon belül is új megköze-

litéseket követel. Kornai János szerint „húsz vagy harminc évvel ezelőtt egy közgazdász csak olyan empirikus vizsgálatot vett komolyan, amelyben *ex post* statisztikai adatok szerepeltek. Úgy gondolta, hogy kikérdezésre alapozni egy közgazdasági vizsgálatot valahogy nem komoly dolog. Ilyesmit piackutatók csinálnak, esetleg szociológusok, de egy komoly, tekintélyes közgazdász ilyen nem tesz. Ma már nem így van. A szakma rájött arra, hogy azt is tudni kell, mi játszódik le az emberek fejében. Milyen várakozásaik vannak, mik a reményeik, hogyan észlelnek dolgokat, miféle értékek hatnak a gondolkodásukra, mennyire optimisták vagy pesszimisták” (Kornai, 2006, p. 953-954).

Koltay Gábor és Vincze János kifejezetten a fogyasztói döntésekre összpontosítva hasonlították össze a klasszikus közgazdasági megközelítést az új magatartástudományi diszciplína, a magatartási közgazdaságtan eredményeivel, és hasonló következtetésre jutottak, mint Kornai. „A magatartási közgazdaságtan – írják – reakció a neoklasszikus közgazdaságtan emberképére. Központi kérdése az, hogy az idealizált neoklasszikus feltevésekhez képest hogyan viselkednek *ténylegesen* a gazdasági szereplők, azaz központi hangsúlyt kapott a magatartási feltevések realitása. ... A magatartási közgazdaságtani kutatásokból levonható az a következtetés is, hogy »értelem és érzelem« gyakran nem elválasztható a fogyasztói döntésekben” (Koltay - Vincze, 2009, p. 495-496. és 521.).

A marketing felfogása eleve „közelebb áll a pszichológia, a szociálpszichológia területeihez, mint a közgazdaságtanhoz, azaz elsődlegesen nem feltételezi az általános racionalitást a piaci szereplőktől, és a vizsgálatainál a fogyasztót egyéniségként kezeli. A pszichológia és a szociológia az emberi magatartást, viselkedést középpontba állító megközelítése elemzési eszközöket adott a kutatók és közvetetten a vállalati vezetők kezébe is a fogyasztók jobb megértéséhez. ...A fogyasztói magatartás ...alapvetően kontextus-függő” (Bauer – Berács - Kenesei, 2009, p. 49-50).

A marketingszakmán belül is egyre fontosabbá vált „az ügyfél- és fogyasztómagatartás, a lojális ügyfelek számának növelése és az ügyfelek elégedettségével való törődés” (Hofmeister-Tóth et al., 2003), hiszen egy meglévő ügyfél megtartása általában sokkal kevesebb költséggel jár, mint egy új ügyfél megszerzése. A marketingkutatók által gyakran hangoztatott becslések szerint például a vásárlások során, a hasonló körülmények között kínált és egymást helyettesítő termékek, szolgáltatások esetében a termékjellemzők csak mintegy 30%-ban határozzák meg egy-egy árucikk vagy szolgáltatás kelendőségét, a fogyasztók döntéseit, az ügyfelek elégedettségét.

Kutatásunkban a fennmaradó 70%-nyi determináns egyik fontos összetevőjét, a személyes értékesítők – közülük is az eladók – kompetenciáit vizsgáltuk próbavásárlások keretében végzett megfigyeléssel. A fogyasztói elégedettséghez fontos kompetenciáknak tekintettük az udvariasságot, a segítőkészséget, a vevővel szembeni nyílt kommunikációt, a problémafeltárássra és –megoldásra törekvést, a személynek ön maga és környezete rendezettségére irányuló igényességét és a vevőgondozást. Ezeket mint tulajdonságokat minden tankönyv alapkövetelményként állítja az ügyfelekkel és a vásárlókkal foglalkozó személyes értékesítőkkel, ügyintézőkkel szemben. Minket azonban az érdekelt, hogy ténylegesen mennyiben felelnek meg az elvárásoknak a megfigyelt eladók.

A „front office” munkatársak kompetenciáinak vizsgálata próbavásárlásokkal

A címben szereplő „front office” marketingkifejezés mindazokat a munkatársakat jelenti, akik közvetlen összeköttetésbe kerülnek a szervezet vagy a vállalat fogyasztóival, vásárlóival. Tehát eladókat, ügyintézőket, tanácsadókat, ügynököket stb. Ebben a cikkben az egyszerűség kedvéért ezzel egyenértékűként használjuk az értékesítők, illetve az eladók kifejezést.

Az értékesítői kompetenciák

„A személyes eladás a vállalat legdrágább kapcsolat-tartó és kommunikációs eszköze” – állapítja meg Dan-

kó László (2009, p. 165.). Éppen a „drágasága” miatt igyekeznek a cégek, ahol tudják, helyettesíteni más eszközökkel. Hasznossága és viszonylagos költségessége ismeretében azonban meglepő, hogy mennyire kevés figyelem irányul rá (kettő a ritka példák közül: Furnham - Milner, 20131; Lombart - Didier, 20122). Eközben pedig egyre több jel mutatja, hogy még az önkiszolgáló boltokban is mind gyakrabban igénylik a személyes kiszolgálást, tanácsadást, segítséget a vásárlók. Vagy ki ne hallotta volna az automatizált „ügyfélszolgálat” szenttelen gépi hangjával kommunikáló ügyfél kifakadását: „emberrel akarok beszélni”.

Az üzleti élet számtalan helyén nélkülözhetetlenek a személyes értékesítés különböző típusai. A tanácsadótól, ügynököktől kezdve a bolti eladókig találkozhatunk olyan alkalmazottakkal, akiknek a feladata, hogy az ügyféllel, a vásárlóval személyes kontaktusba lépjenek. A személyes interakciók során tanúsított eladói magatartással szemben fontos elvárások fogalmazódnak meg. Ezek az elvárások persze az értékesítési típustól, az értékesítési helyzettől és még az ügyféltípusoktól függően is mások, de van néhány olyan előírás, amit minden személyes értékesítési típus esetében be kell tartaniuk az értékesítőknak. Ezek igen egyszerű magatartási szabályokkal írhatók le: az értékesítő legyen udvarias, szolgálatkész, tapintatos, türelmes, jó emberismerő, kapcsolatteremtő képessége és kifejezőkészsége jó legyen stb. A személyes értékesítővel szembeni elvárás a rendezettség, a tiszta megjelenés, a megfelelő felkészültség, a szakmai műveltség, az empátia és a segítőkészség. Mindezeket az értékesítési folyamat klaszszikus csoportosítása szerint határoztuk meg: vagyis a köszöntés, az ügyfél megközelítése, a prezentáció, a termékajánlás és a lezárás, a vevőgondozás sorrendje szerint.

A kompetenciák meghatározásában segítségünkre voltak a bolti eladók hivatásérzetét vizsgáló kutatások eredményei. Egy korai példa az 1960-as években Amerikában lefolytatott szociológiai felmérés (Friedmann - Havighurst, 1962), ami szerint az értékesítők szakmai büszkeségét a munka során érzékelt kihívás és saját kreativitásuk táplálta. Munkájukat olyan szolgálatnak tekintették, amivel segítik a vevőket, hogy megtalálják, amit azok keresnek, még ha néha még a vevők maguk sem tudják, hogy mit keresnek. A jó értékesítés „eléri, amit rendszerint csak a szerelem képes: mások legbensőbb vágyait kifürkészi, mielőtt az illető maga felismerné azokat” (Simmel, [1908] 1964, p. 62.). Mindezek alapján a legfontosabb és legalapvetőbb kompetenciák közé soroltuk az udvariasság mellett a problémamegismerés és az aktív problémamegoldás kompetenciáit is.

A kompetencia a Pedagógiai lexikon (1997) szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek,

képességek, egyéb emocionális tényezők” (II. kötet, p. 266.). E fogalommagyarázat alapján nyilvánvaló, hogy összetett rendszerrel állunk szemben” - írja Vass Vilmos (Vass, 2009). A fentiekén túl a kompetenciák egyfajta sikerjegyként is értelmezhetők, melyek összefüggnek a magas fokú teljesítéssel (Fehér, 2011). A kompetenciák rendszerjellegeből adódik, hogy a különböző kompetencia-szótárak (Komor, 2001) és kompetencia-térképek sokkal inkább körülírni, definiálni és értelmezni próbálják (Komor et al., 2010) azok tartalmát, mintsem egzakt, operacionális leírások születnének róluk. A mérés azonban elkerülhetetlenné teszi az átfogó és absztrakt fogalmak operacionalizálását, empirikusan megismerhető összetevőkre bontását.

A vizsgált kompetenciákat ezért elemeikre bontottuk, az egyes elemeket pedig konkrét magatartás-összetevőkben határoztuk meg, és a megfigyelhető magatartásor elemeit magatartás-mozaikoknak neveztük.

Mindegyik magatartás-mozaikot egy-egy kompetencia meglétére vagy hiányára utaló jelként értelmeztük. Néhány kompetenciára több magatartási mozaikcsoport utalhat, míg másokra egy vagy kettő. Így például az udvariasság viselkedésben megfigyelhető megnyilvánulásának tekintettük a mosolygást, a szemkontaktust, a kommunikáció irányát (a partnerre vagy a levegőbe néz).

A magatartási mozaikok természetesen tovább bővíthetők, különösen, ha a személyes értékesítés olyan kevésbé mechanikus munkát végző típusai felé lépünk tovább, mint a tanácsadás vagy az ügynökösködés. Kutatásunkban azonban – ismétljük – csak a legalapvetőbb és legáltalánosabb elvárásokat, elvárt kompetenciákat vizsgáltuk.

A vizsgált értékesítési akciók legfontosabb kérdése ugyanis, hogy elégedetten, jó érzésekkel távozott-e a vevő. Ennek megismerésére eddig kétféle eljárás honosodott meg a szakmában. Az egyik, amikor az eladónak vagy maguknak a vásárlóknak a véleményét kérjük interjúk vagy kérdőívek segítségével a megvalósult vásárlási folyamatokról. Az ilyen megoldás kézenfekvőnek tűnik, de a vizsgálat szempontjából hátrányai is vannak. A megfogalmazott vélemények utólagos szubjektív impressziókon alapulhatnak, torzíthatnak, és – ami a mi szempontunkból a legfontosabb – olyan összbemomásokon alapulhatnak, amik nem teszik lehetővé a fejlesztésre szánt kompetenciák azonosítását.

A másik megoldás, amikor felkészített megfigyelőket küldünk a vizsgált interakciók értékelésére. Ők kívülálló megfigyelőkként (csak megfigyelnek) vagy részt vevő megfigyelőkként (a vizsgált interakciók aktív részeseiként) dolgozhatnak, de mindkét esetben a mérés legfontosabb feltétele, hogy ezeket a megfigyeléseket szabványos, kalibrált magatartási sablonok alapján értékeljük és egymással összehasonlíthatóvá, mérhetővé tegyük.

A próbavásárlás során megfigyelhető magatartási mozaikok

Vizsgálatunkban a másodikként említett részt vevő megfigyeléses módszert választottuk, az úgynevezett próbavásárlás módszerét. A megvalósításhoz a magyar piacutatási szakkönyvek (lásd pl. Gordon - Langmaid, 1997; Hoffmann et al., 2000; Malhotra, 2009) vajmi kevés segítséget adtak. A próbavásárlással foglalkozó vállalkozások internetes megfogalmazásai a módszerben rejlő lehetőségeket hangsúlyozzák, és nem foglalkoznak a próbavásárlás objektivitásával, egzaktóságát biztosító módszerbeli elvekkel. A próbavásárlás témakörében (a szerzők az angol mystery shopping elnevezést használják) az általunk ismert egyetlen magyar nyelvű, tudományos igényű írás Papp-Váry és Kosztka cikke (2006). Az írás címével ellentétben nem annyira a próbavásárlás elméletét, mint inkább a gyakorlatát ismerteti. Ez nem csoda, hiszen az úgynevezett mystery shopping – bár széles körben alkalmazott gyakorlat a világban – nélkülöz egy általánosan elfogadott elméletet és módszertant.

A szakirodalom magát a megfigyelést is olyan „puha”, kvalitatív módszernek tekinti, aminek a lényege „a vizsgált jelenség megértése, szélesebb társadalmi kontextusba helyezése” (Héra - Ligeti, 2005, p. 136.), nem pedig a mérhetővé tétele, mérése. A próbavásárlás gyakorlata éppen ezért rendszerint olyan könnyen megfigyelhető jelenségekre összpontosít, mint az üzlethelyiség rendezettsége, az áruk frissessége, az előírások betartása, nem pedig az értékesítők viselkedésben megnyilvánuló kompetenciái. Amennyiben mégis kiterjed viselkedésbeli összetevőkre is, az rendszerint szubjektív összbemomásokon, emlékképeken alapul.

Márpedig „miután a vásárlási döntések jelentős része (egyres vélemények szerint 80 százalék) a vásárlás helyén történik, ezért nem mindegy, hogy milyen impulzusok érik a vevőket. Ezért mindenhol, ahol standardizálva van, vagy standardizálni lehet az ügyfélkezelési folyamatokat, ott ellenőrizni kell (lehet) ezek megvalósulását. Ilyen standardok nélkül pénzkidobásnak tartom az egészet” – mond véleményt egy érintett kommentelő a mysteryvisit honlapján (www.mysteryvisit.hu).

Dusseldorp és Southwold (1994) hasznos tanácsokkal szolgálnak a megfigyelt jelenségek ilyen „standardizálására”, vagyis kategorizálására és kódolására vonatkozóan. Hogy miért van szükség erre a standardizálásra? Mert társadalmi jelenségeket – így kompetenciákat is – ritkán figyelhetünk meg közvetlenül, a legtöbbször indikátorokon keresztül közelíthetjük meg azokat. Például az udvariasságot a köszönés, a kommunikálás módján át.

Papp-Váry és Kosztka írásukban idézik Mark Michelson, a Mystery Shopping Providers Association elnökét, aki szerint „az ideális megfigyelési íven csak »igen« és »nem« válaszkategóriák közül választhatunk, és a nemet minden esetben indokolni kell, előre megadott kategóriák segítségével” (Papp-Váry - Kosztka, 2006, p. 70.). Cathy Stucker már differenciáltabban fogalmaz, mikor így válaszol egy kérdésre: „Próbavásárlóként nem azt kell megmondanod, hogy mit gondolsz a tapasztaltakról, hanem hogy mi történt. A próbavásárlóként megválaszolandó kérdések túlnyomó része igen/nem kérdés. Köszöntöttek-e 30 másodpercen belül? Korrekt módon teljesítették-e a megrendeléseidet? Kaptál-e számlát?” (Papp-Váry - Kosztka, 2006).

Elhatározás kérdése, hogy bizonyos történéseket eldöntendő (kategorialis, vagyis igennel és nemmel megválaszolható), vagy pedig metrikus (milyen mértékben, mennyi idő alatt stb.) kérdésként vizsgálunk-e. Az ausztráliai kutatói páros szerint „a fogyasztói szolgáltatások néhány aspektusát a legjobban kategorialis természetű eszközzel mérhetjük, ilyenek például, hogy az eladó korrekt választ adott-e a fogyasztó kérdésére. Másokat skálázással mérhetünk, mint például a barátságosságot” (Dawes - Sharp, 2000). Ezért metrikus és kategorialis skálákat is alkalmaztak.

Vizsgálatunkban – ahogyan azt a következő fejezetben bemutatjuk – mi is szakítottunk a hagyományosnak tekinthető kategorizáló gyakorlattal. Megpróbáltuk a lehető legnagyobb mértékben kiszűrni a megfigyelés módszer szubjektivitását a magatartási mozaikok és azok fokozatainak meghatározásával. A hagyományos próbavásárlás során ugyanis a próbavásárlók csakis a saját szubjektív értékítéletük alapján ítélik meg, mert nem kapnak kézhez olyan egzakt mérőeszközt, aminek alapján megítélhetik a szóban forgó magatartást és annak mértékét. Ráadásul az utólagos megítélésekben jelentős szerepet játszik személyes habitusuk, igény-szintjük és a vásárlás idején uralkodó hangulatuk is. A kompetenciák elemekre bontásával és a fokozatokkal kalibrált magatartási mozaikok meghatározásával a próbavásárlás gyakorlatának objektivitását fokoztuk.

A kompetencialenyomatok mérésének problémája

Ha megfogadjuk Michelsonnak – a mystery shopping gyakorlata alapján megfogalmazott – javaslatát, az egyrészt azt jelenti, hogy a vizsgálat mindig összbemutatókra alapozó szubjektív megítélési elemeket hordoz, vagyis a mérés megbízhatatlanul szubjektív lesz, másrészt pedig, hogy a vizsgálat eredménye olyan nominális (megnevezéses) skála lesz, amely nem teszi lehetővé komoly elemzéseket. Vegyük példaként a minden tankönyvben szereplő magatartási követelményt, a mosolygást. Vajon mit jelent a mosolygás esetében az

„igen”, és mit a „nem”. Valaki a találkozáskor mosolyog, más a búcsúzáskor, míg megint más végig mosolyogja az egész interakciót. Van kedves mosoly, van gúnyos, vagy kihívó mosoly... Mikor mit írunk a szimpla „volt”, vagy „nem volt” instrukció szerint.

Az „igen” és „nem” válaszok másik problémája, vagyis hogy úgynevezett megnevezéses (nominális) skálát eredményez, amivel lényegében semmilyen matematikai művelet nem végezhető. 2010-ben például egy vizsgálat megállapította, hogy „a tizennégy országot felölelő kutatás eredményei nem túl derűsek, 2008-hoz képest a múlt évben nemzetközi szinten is tovább zuhant a mosolygási kedv. A svéd eladók érték el a legjobb eredményt 87 százalékkal, míg hazánk 8. helyezett lett a mosolygási ranglétrán” (www.blikk.hu). A százalékos érték megfejtése: a svéd eladók 87%-a mosolygott a vevőre akkor, amikor az a boltba lépett. 13% vélhetően nem mosolygott, vagy csak az üdvözlést követően. A megnevezéses skálák – ahogyan a legtöbb módszertani könyv írja – igazából nem is skálák. Hiába látjuk el az egyes kategóriákat számjegy-kódokkal, „a névleges skálák esetében a számok nem tükrözik mennyiséget” (Malhotra, 2009, p. 289).

A méréshez a mélyebb elemzéshez elengedhetetlen, hogy magasabb szintű elemzési egységekhez – minimum sorrendi (ordinális) skálákhoz jussunk. Ezért fokozatokat határoztunk meg a megfigyelt viselkedések időtartamára, a szükséges erőfeszítésre vagy intenzitásra vonatkozóan. Hogy a mosolygás példájánál maradjunk, az első és a második fokozat a mosoly teljes hiányát, a harmadik a köszönéskor megjelenő mosolyt, a negyedik az interakció nagy részében jellemző kedves mosolyt, míg a negyedik a túlzott, vagy nem kedvességet kifejező (pl. gúnyos) mosolyt jelezte. Hasonlóképpen az úgynevezett problémamegismerés³ viselkedésmozaik első fokozata azt jelentette, hogy az értékesítő egyáltalán nem kívánt foglalkozni a vevő által jelzett problémával, a második fokozat esetében nem ő személyesen törekedett feltárni a problémát, de máshoz (pl. információs pulthoz) küldte a fogyasztót, a harmadik és negyedik fokozatba sorolódott az, ha az értékesítő rákérdezett a probléma lényegére, illetve a részleteire, míg az ötös kategóriába, ha „intimpistáskodott”, fecsegett.

Az így nyert skála egyrészt továbbra is tartalmaz szubjektív megítélés-elemeket (amit a próbavásárlók alapos felkészítésével csökkentettünk). Másrészt – és ez nagyobb gondot jelentett az elemzés szempontjából – az így nyert skála, bár a megnevezésesnél (a nominálisnál) magasabb szintű volt, de legfeljebb sorrendi (ordinális) skálának volt tekinthető. De már az ilyen eljárások érvényességének és megbízhatóságának vizsgálatára is születnek figyelmet érdemlő próbálkozások (Roberts - Campbell, 2007; Liu et al., 2014).

Az összeállított megfigyelési ívünk 14 magatartási mozaik 5-5 fokozatára terjedt ki. Természetesen tudatában vagyunk annak, hogy a megfigyelések tárgya esetről esetre változik. Más és más kell megfigyelni a hivatalokban ügyfélfogadáskor, a bolti vásárláskor, a jegypénztáraknál ügyfélként, vagy az értékesítő ügynökökkel való tárgyaláskor. Ebben az írásban azonban csupán azokkal a kompetenciákkal foglalkozunk, amelyek valamennyi típusú személyes értékesítés esetén szignifikánsak.

A próbavásárlók felkészítése

A mérce egységesítése után a „mérőeszköz” – vagyis a próbavásárlók – objektivizálása következett. Miután a vásárlást elvégzők megkapták a cselekvésmozaikok listáját, egy szimulált szituációt osztályoztak a maguk megítélése szerint. Az értékelések 75%-ban megegyeztek annak ellenére, hogy a megfigyelők szubjektív összbenyomása alapján készültek. Igaz, az első szimuláció során csak nominális („volt”, illetve „nem volt”) megítélést kértünk.

A felkészítés⁴ következő lépéseként a kezükbe adtuk az egyes viselkedésmozaikok fokozatokkal és „osztályzatokkal” ellátott listáját, amivel egy új szimulált vásárlási helyzetet kellett értékelniük. A folyamatot addig ismételtük, amíg a 80%-os egybeesést – most már a részletes értékelések során – nem sikerült újra elérnünk.

A próbavásárlókat figyelmeztettük, hogy egyszerre több dolgot kell megfigyelniük, ezért memorizálják a viselkedés-mozaikokat és a fokozataik értékelési szempontjait is. A módszerből következik ugyanis, hogy a vásárlás közben nincs módjuk a megfigyelt jelenségek rögzítésére, az osztályozást utólag kell megejteniük. A cselekvés-mozaikok 90%-a konkrét cselekvésekre vonatkozott. A próbavásárlókat felkértük, hogy ezeket rögzítsék az emlékezetükben, majd a vásárlás befejezése után ezek osztályzásával kezdjék az értékelést, és csak az után foglalkozzanak az összbenyomás-kérdésekkel (hogy azok minimálisan befolyásolják a megfigyeléseik értékelését).

Az első vizsgálati eredmények

Az eredmények 214 próbavásárláson, 14 magatartási mozaik 1-től 5-ig terjedő „osztályzatai” alapján születtek. Az adatfelvétel 2014 őszén történt tömegközlekedési jegypénztárakban.

A kialakított értékelő rendszer megbízhatóságát, érvényességét és konzisztenciáját matematikai-statisztikai eljárásokkal próbáltuk ellenőrizni. Elsőként a szerkezeti validálást végeztük el főkomponens-elemzés segítségével.

A faktorok meghatározása során az első futásánál a Kaiser-kritériumot vettük figyelembe, mely a kompeten-

ciák szempontjából nehezen interpretálható struktúrára eredményezett. A második futtatás során a jelentősnek vélt főkomponensek kiválasztásához mellőztük a alapszabályt, azaz nem azokat a főkomponenseket vettük figyelembe, amelyek sajátértéke nagyobb, mint 1, hanem legalább annyit, amennyi a teljes variancia 75%-át magyarázza, valamint két megfigyelési változót (segítőkézség, rendezettség) kivettünk az elemzésből. Ez alapján 4 faktort határoztunk meg. Döntésünket megerősítette a „könyök”, valamint az a priori szabály. A mutatórendszerünkön végzett főkomponens-analízis eredménye szerint a $KMO=0,897$, a Bartlett-próbához tartozó empirikus szignifikanciaszint kisebb, mint 1%. Az anti-image mátrix korrelációs részében, a főatlóban található legkisebb érték 0,73. Mindezeket figyelembe véve a mutatórendszer alkalmas a többváltozós elemzésre. Az eredmények alapján a négy főkomponens a teljes variancia 73,37%-át magyarázza. Az 1. főkomponens sajátértéke 5,6, a 2. főkomponens 1,3, a 3. főkomponens 0,9, a 4. főkomponens 0,7. A faktorstruktúra tisztázásához Varimax-rotációt alkalmaztunk. Az eredmények a logikai összefüggések előzetes elvárásainak megfelelően rendeződtek el. Összesen 4 faktor keletkezett, amelyeket a „kiszolgálás”, a „problémakezelés”, a „kommunikáció I.”, „kommunikáció II.” összefoglaló elnevezéssel illetünk. A rotált faktorstruktúrákat az 1. táblázatban láthatjuk.

1. táblázat

Rotált főkomponens-struktúra

	Főkomponensek			
	Kiszolgálás	Problémakezelés	Kommunikáció I.	Kommunikáció II.
Elköszönés	0,79			
Kiszolgálás közbeni viselkedés	0,72			
Köszönés, figyelem	0,70			
Mosolygás	0,68			
Udvariasság	0,67			
Aktív problémamegoldás		0,87		
Aktív problémamegismerés		0,86		
Személyes problémához való hozzáállás		0,61		
Hangerő			0,87	
Artikuláció			0,86	
Kommunikáció iránya				0,82
Szemkontaktus				0,71

A főkomponenseket a következők szerint határoztuk meg. „Kiszolgálás”: Az értékesítő szolgálatkész,

udvarias magatartása az ügyféllel történő interakció során. „Problémakezelés”: Az értékesítő törekszik az ügyfél problémájának feltárására, valamint annak megoldására az ügyfél érzelmeit, hangulatát is figyelembe vevő magatartás tanúsítása mellett. „Kommunikáció I. II.”: Az értékesítő a helyzetnek megfelelő verbális és nem-verbális eszközöket használ.

Az eredmények alapján feltételezzük, hogy az összetartozó megfigyelési változók egyazon kompetencia indikátorai. A továbbiakban megvizsgáltuk az összetartozó megfigyelési változók által alkotott skálák belső konzisztenciáját. Mutatószámként a Cronbach-alfa mutatót választottuk. Az alfa értéke a kiszolgálás esetében 0,84, a problémakezelés esetében 0,86, a kommunikáció I. esetében 0,75 és a kommunikáció II. esetében 0,67. Ez utóbbi viszonylag gyengébb belső konzisztenciára utal, míg a többi kompetencia esetében elfogadható az alfa értéke. Megvizsgáltuk azt is, hogy miként változik az alfa mutató értéke, ha egy-egy megfigyelési változót eltávolítunk. A mutató értéke jelentősen egyik esetben sem változott, mely eredmény a kompetenciák belső stabilitására utalhat.

Összefoglalás

Írásunk a próbavásárlásos mérési módszerrel és a próbavásárlásos adatfelvétel mérőeszközének finomításával foglalkozott. Úgynevezett magatartási mozaikokat figyeltünk meg, amik bizonyos elvárt kompetenciáknak való megfelelést vizsgáltak az értékesítők viselkedésében. Az értékeléskor nem elégedtünk meg a „volt/nem volt”, a „megette/nem tette meg” dichotómiák egyik vagy másik pontjának rögzítésével, hanem a mérést lehetővé tevő fokozatokat határoztunk meg.

Az eredmények főkomponens-elemzése során viszonylag stabil faktorstruktúrát sikerült kialakítani, mely alapján következtethetünk az értékelés szerkezeti érvényességére. A kialakított kompetenciák belső konzisztenciáját az alfa mutatóval mértük, mely egy kompetencia kivételével viszonylag elfogadható értéket vett fel. Az eredeti megfigyelési változók információtartalmának 73%-át sikerült visszanyerni.

Kutatásunkból kiderült, hogy a próbavásárlás, mint mérési metodika életképes és továbbfejlesztésre érdemes módszer. Az életképesség egyik feltétele a megfigyelt jelenségek finom kategorizálása és megfelelő kalibrálása, vagyis a jól alkalmazható mértékegység-standardok kialakítása.

Kutatásunk korlátai is szót érdemelnek. A mintavétel nem valószínűségi eljárás alapján, nem tekinthető reprezentatívnak. Az egyes kompetenciaskálák érvényességét és megbízhatóságát további mérésekkel és vizsgálatokkal kell elvégeznünk. Jövőbeni célunk az itt és most bemutatott értékelő módszer összevetése egy standard kompetenciamérő eszközzel.

Felhasznált irodalom

- Báthory Zoltán – Falus Iván (főszerk.) (1997): Pedagógiai lexikon. Budapest: Keraban Kiadó
- Bauer András – Berács József – Kenesei Zsófia (2009): Marketing alapismeretek. A marketing tantárgy BSc szintű oktatási anyaga. Budapest: Aula Kiadó
- Dankó László (2009): Személyes eladás. Marketing szakos hallgatók számára. Miskolc: Pro Marketing Egyesület
- Dawes, J. – Sharp, B. (2000): The Reliability and Validity of Objective Measures of Customer Service: “Mystery Shopping”. Australian Journal of Market Research, January 2000: p. 2-18. Elérhető: <https://www.marketing-science.info/wp-content/uploads/staff/2015/08/6892.pdf>
- Dusseldorp, D. van – Southwold, S. (1994): Policy-Oriented Research for Integrated Rural Development: The Role of the Social Sciences. Wageningen: Agricultural University
- Fehér János (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó
- Friedmann, E. A. – Havighurst, R. J. (1962): Work and Retirement. in: Nosow, S. – Form, W. H. (eds.) (1962): Man, Work, and Society. A Reader in Sociology of Occupations. New York: Basic Books: p. 41-55.
- Furnham, A. – Milner, R. (2013): The Impact of Mood on Consumer Behavior: staff mood and environmental factors. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 21.: p. 634-641. Elérhető: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09696989/20>
- Gordon, W. – Langmaid, R. (1997): Kvalitatív piackutatás. Gyakorlati kézikönyv. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Héra Gábor – Ligeti György (2005): Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába. Budapest: Osiris Kiadó
- Hoffmann Márta et al. (szerk.) (2000): Piackutatás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Sajtos László – Simon Judit (2003): Fogyasztói elégedettség. Budapest: Alinea Kiadó
- Koltay Gábor – Vincze János (2009): Fogyasztói döntések a magatartási közgazdaságtan szemszögéből. Közgazdasági Szemle, 56. évf. 6. szám (június): p. 495-525.
- Komor Levente (szerk.) (2001): Az európai gyakorlat-hoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérése a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanács, 2001. november

- Komor Levente – Madarász Imre – Réti László – Kovács Ildikó Éva* (2010): „Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci kompetenciaigény-felmérés a hazai munkáltatók körében a diplomát igénylő munkakörök esetén” című kutatás eredményeiről. (TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1-2010-0019). Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
- Kornai János* (2006): A társadalomtudományok elkülönüléséről és együttműködéséről. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 53. No. 11. (november): p. 949-960.
- Liu, C.-H. S. – Su, C. S. – Ganc, B. – Chou, S.-F.* (2014): Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 43. No.: p. 53-64. Elérhető: <https://www.researchgate.net/publication/265210262>
- Lombart, C. – Didier, L.* (2012): Consumer satisfaction and loyalty: two main consequences of retailer personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20. No.: p. 644-652. Elérhető: <https://www.researchgate.net/publication/271892569>
- Malhotra, N. K.* (2009): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Papp-Váry Árpád Ferenc – Kosztka Edina* (2006): „Titkos vásárlók”: a mystery shopping kutatás elmélete és gyakorlata. *Marketing és Menedzsment*, 40. évf. 5-6. szám: p. 67-72.
- Roberts, B. – Campbell, R. C.* (2007): Being new-consumer friendly: determinants of service perceptions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25. No. 1.: p. 56-67. Elérhető: <http://www.valuemarketing.it/Being%20new-customer%20friendly%20-%20determinants%20of%20service%20perceptions%20in%20retailbanking.pdf>
- Simmel, G.* [1908] (1950): “The Tertius Gaudens” és “Divide et Impera”. in: Georg Simmel (1950): *The Sociology of Georg Simmel*. edited and translated by Kurt Wolff, New York: The Free Press: p. 154-169.
- Vass Vilmos* (2009): A kompetencia fogalmának értelmezése. <http://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak>. 2009. jún. 17. Letöltve: 2014. dec. 11.

Internetes irodalom

- Mosolygósak az eladók, de nem eléggé. http://www.blikk.hu/blikk_aktualis/mosolygosak-az-eladok-de-nem-elegge-2020452. 2010. 06. 09. Letöltve: 2014. november 20.
- Stucker, K.* (é.n.): A próbavásárlás pénzkeresés csalással? Az igazság meglepő: Internet Scambusters #194 in Cambusters.org. Elérhető: <http://www.scambusters.org/mysteryshopper.html>
<http://www.mysteryvisit.hu/mitoszok-es-tenyek/> 2013. március 6. Letöltve: 2014. augusztus 14.

A cikk beérkezett: 2015. április.
Lektor által véglegesítve: 2015. december.

Lábjegyzet

- ¹ Furnham, A. – Milner, R. (2013): The Impact of Mood on Consumer Behavior: staff mood and environmental factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21.: p. 634-641. Elérhető: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09696989/20>
- ² Lombart, C. – Didier, L. (2012): Consumer Satisfaction and Loyalty: two main consequences of retailer personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 20.: p. 644-652. Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/271892569_Consumer_satisfaction_and_loyalty_Two_main_consequences_of_retailer_personality
- ³ Nem keverendő össze a konfliktuskezelés kompetenciájával. Itt a fogyasztó problémájáról van szó, például ha a boltban döbben rá, hogy a felesége kívánsága (hogy hozzon élesztőt) döntést igényel a friss, a száraz, az instant élesztők közti választék miatt. Az értékesítők reakciója a „jöjjön vissza, ha eldöntötte, mit akar”-tól odáig terjedt, hogy „ha pogácsát készülni a felesége, akkor jó a száraz is, de kalácshoz inkább frisset vigyen”.
- ⁴ A próbavásárlók felkészítését az Európa Tréning Kft és a Szent István Egyetem gödöllői kampuszán működő pszichológiai laboratórium munkatársai végezték.

KOZMA Miklós

A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MAGYARORSZÁGON

– MIÉRT NEM MŰKÖDIK, ÉS HOGYAN MŰKÖDHETNE?

A cikkben ismertetett kutatási projekt vizsgálati területe a public-private partnership (PPP), gazdálkodástani szemszögből nézve. A kutatással a szerző célja az volt, hogy megvizsgálja, a PPP-ben szerepet vállaló üzleti fél milyen sajátosságokkal szembesül e konstrukció keretében működve, mik a főbb teendői a siker érdekében, illetve milyen külső és belső sikerfeltételek alakítják munkáját. A PPP-ben melyek a két szerződő fél együttes értéknövelésének feltételei? Az elemzés eredményeképpen a PPP fogalmi értelmezésével kapcsolatosan kijelenthető, hogy a Magyarországon alkalmazott megoldások nem tekinthetők PPP-nek a fogalom szigorú értelmezése alapján. A PPP alkalmazásának célja az eddigi magyarországi projektek esetében elméleti szempontból nézve rendhagyó volt: a fő mozgatórugója a PPP-projektek kezdeményezésének a finanszírozás megoldása volt. A projektek elvi lényegét jelentő értéknövelés gyakorlati értelmezése torzult. Az állami fél számára a projektek értéknövelése arra összpontosult, hogy megfelelő minőségű szolgáltatás létrejöhessen, rövid távon kigazdálkodható finanszírozás mellett. A vállalkozóval való partneri együttműködéshez a vizsgálati időszakban adott szabályozás keretei között az állami fél nem volt képes megfelelően fellépni. Érdemben nem valósult meg a PPP lényegét jelentő kifinomult kockázatmegosztás. Az empirikus adatgyűjtés 2008-ban történt, azóta a magyarországi PPP projektek iránti érdeklődés alább hagyott. A kutatás eredményeként megfogalmazott javaslatok alapján várható, hogy idővel, az ilyen típusú fejlesztések újraindulhatnak, nagyobb eredményesség ígérével.

Kulcsszavak: public-private partnership (PPP), projektek, értéknövelés

A cikk tárgyalt kutatási projekt vizsgálati területe a public-private partnership (PPP), gazdálkodástani szemszögből nézve. Érdeklődésem arra összpontosul, hogy milyen sikerek és kudarcok tapasztalhatók az ilyen konstrukcióban működő fejlesztési projektekkal kapcsolatosan, illetve milyen elméleti összefüggések alkalmazhatók e területen a jobb gyakorlati megvalósítás érdekében. Ennek során a feladat az állami és az üzleti szektor szereplői közti együttműködés lehetőségeinek elemzése.

A public-private partnership jelensége egy elméletileg kevésbé tisztázott terület. Számos kérdéssel találkozhatunk a közéletben és az üzleti életben is a PPP értelmezésével kapcsolatban, egyes megközelítések szerint a PPP csupán egyes szabályozási korlátok megkerülésének függvénye, mások meglátása szerint kulturálisan kötött jelenség, amely csak bizonyos közpolitikai felfogású országokban alkalmazható, megint mások szerint e projektek számos visszaélésre adnak alkalmat, ezért a koncepció sikeressége nem értékelhető.

A cikk által bemutatott kutatással az volt a célom, hogy proposíciók segítségével megvizsgáljam, a PPP-ben szerepet vállaló üzleti fél milyen sajátosságokkal szembesül e konstrukció keretében működve, mik a főbb teendői a siker érdekében, illetve milyen külső és belső sikerfeltételek alakítják munkáját. Másként megfogalmazva cél, hogy megértsük, mik a PPP-ben a két szerződő fél együttes értéknövelésének feltételei.

Más kutatások fókuszában elsősorban a PPP állami felének szempontjai álltak – így sor kerül az állami fél általános és specifikus céljainak vizsgálatára, különböző működési modellek azonosítására, egyes dilemmákkal kapcsolatos megoldási irányok megfogalmazására. Ennek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett és kihívásokkal teli jelenségcsoport a PPP az állami szerződő fél számára. Egyetértek azzal, hogy ezek kiemelt jelentőségű kérdések a PPP sikere szempontjából, mert a közös siker feltételei egyrészt ezekkel a pontokkal függnek össze. Ráadásul az állami fél szempontjai a

tudományos érdeklődésen túl fokozott figyelemre tartatnak számot a közérdek védelme miatt is.

Ezen túlmenően ugyanakkor kevés kutatás foglalkozott eddig a PPP-ben szerződő üzleti fél szempontjával, annak az állami célokhoz illesztésének lehetőségével és kihívásaival. E kutatási részre adott válaszom, hogy szeretném a magánfél szerepét világossá tenni. Úgy ítélem meg, hogy ennek megértése segít az állami fél feladatait is behatóbban tisztázni, valamint feltárni, a PPP-ben kiemelt szerepet játszó két fél számára miként lehet (lehet-e) a közös célok alapján kölcsönösen sikeres módon együttműködni.

A kutatási kérdés számomra – eltérően más kutatóktól – ezért arra irányul, hogy „miként értelmezik, milyen módon látják javíthatónak a projektek értéknövelését azok kiemelt szereplői” magyarországi PPP-projektek esetében. Az empirikus adatgyűjtés 2008-ban történt, azóta a magyarországi PPP-projektek iránti érdeklődés alább hagyott. A kutatás eredményeként megfogalmazott javaslatok alapján várható, hogy idővel, az ilyen típusú fejlesztések újraindulhatnak, nagyobb eredményesség ígéretével.

1. táblázat

A PPP értelmezésének hangsúlybeli eltérései

A PPP mint...	Feladatátadás	Együttműködés	Kockázatmegosztó partnerség
finanszírozási eszköz	Broadbent et al., 2003	-	-
többek közt finanszírozási eszköz	Fischbacher et al., 2003	Ball et al., 2004 Carroll – Steane, 2000 Morton – Banks, 2000	Hood – McGarvey, 2002
elsősorban nem finanszírozási eszköz	Kay – Reeves, 2004	Bovaird, 2004 Jenei – Vári, 2000 Osborne – Murray, 2000 Rosenau, 2002 Shaoul, 2005	Collin – Hansson, 2000 Hardcastle et al., 2003 Klijn et al., 2000, 2004 Li – Akintoye, 2003 Teisman – Klijn, 2000 Van Ham et al., 2002

Forrás: Kozma (2010a)

Az elméleti háttér

A public-private partnership definíciója

Huszonhárom, a kutatási témához kapcsolódó, tudományos kutatásra épülő irodalom elemzése alapján (Kozma, 2010a) az 1. táblázatban látható a PPP sokféle értelmezése a szerzők által alkalmazott, részben eltérő definíciókkal. Különbség érzékelhető a definíciókban annak alapján, hogy mennyire hangsúlyozzák a PPP kockázatmegosztó partnerség jellegét, illetve mennyire a finanszírozás lehetőségére helyezik a hangsúlyt a PPP-ben.

Látható, hogy noha az írások mind a kutatási témához kapcsolódnak, nem használnak közös PPP-értelmezést, hanem mondanivalójuk függvényében vagy kiemelik a PPP partneri, kockázatmegosztó jellegét, vagy ezt nem hangsúlyozzák és általánosabb értelmezéssel dolgoznak. A PPP-t leginkább kritikusan bíráló szerzők körében jellemző, hogy a gyakorlati megvalósulás alapján a PPP-nek inkább feladatátadó, semmint partneri, illetve inkább finanszírozási, semmint értéknövelő jellegét hangsúlyozzák.

Elméleti alapállással összhangban, e kutatás keretében kizárólag az állami-üzleti felek részvételére épülő PPP-kkel fogok foglalkozni. Ezzel a meg-

szorítással a PPP-kifejezést Klijn - Teisman (2004) definíciójának kisebb módosításával a következő értelemben fogom használni. Állami-üzleti társulás: állami intézmények és üzleti vállalkozások közötti partneri együttműködés, amely tartós jellegű, és a felek közös terméket vagy szolgáltatást állítanak elő, amelynek kockázatát, költségeit és hasznát megosztják egymás között. A kutatás céljának tükrében PPP-nek tekintem tehát valamely állami (az államháztartás valamely részeként működő) intézmény és egy üzleti vállalkozás szerződéses kapcsolatát, amennyiben:

- hosszú távra kötik a megállapodást (a hosszú táv 5-10 évnél hosszabb időt jelent),
- értelmezhető az együttműködés keretében előállított közös termék vagy szolgáltatás,
- a megállapodás szerint a felek osztoznak a kockázatokon,
- az üzleti fél tulajdonosi értékteremtésének van kimutatható potenciálja, s elképzelés ennek kiaknázására,
- a PPP keretében teremthető haszon (érték) felek közti megosztására vonatkozóan van kölcsönösen elfogadott, legitim megállapodás, amely tartalmazza a haszon kalkulációjának módját,

- a társadalmi legitimitációhoz szükséges participáció a projekt előkészítésében és a projekt során meghozandó stratégiai döntések előkészítésében intézményesül.

A fentieknek megfelelő feltétellel a megállapodás PPP-nek minősíthető (a szituatív definíciókkal kapcsolatban vö. Kozma, 2009). Az már a szerződéses megállapodás részleteinek, illetve azok későbbi megvalósításának kérdése, hogy képesek-e a felek a projekttel a vállalkozó számára tulajdonosi értéket, a társadalom számára pedig többlethasznot létrehozni, illetve az együttműködést hosszabb távon fenntartani. Ennek a kölcsönösen előnyös, nyer-nyer (win-win) szituációnak az elérése a PPP célja. Ha ez nem sikerül, akkor rossz PPP-ről van szó.

Az állami értékteremtés elméleti megközelítései

Egy fejlett piacgazdaságban sem képes a piac a gazdaság minden koordinációs igényét kielégíteni. Vannak esetek, amelyeket a piaci koordináció nem vagy nem megfelelően kezel. Ilyen esetekben az egyik lehetőség az állam gazdasági szerepvállalása. Annak pedig egyik módja lehet a PPP alkalmazása.

A szűkebben értelmezett gazdasági szerepvállalás feltérképezéséhez plauzibilis keretet ad Stiglitz (2000, p. 88-99.), amikor a fejlett piacgazdaságokban az állam szerepét három fő cél köré rendezve mutatja be (alternatív megközelítésekről áttekintést nyújt Dunleavy – O’Leary, 1987 és Cullis – Jones, 1998, p. 153-196.). Értelmezése szerint az erőforrások össztársadalmi szinten hatékony allokációja nem minden esetben valósulhat meg a piac koordinációjával. Ezeket az eseteket piaci kudarcoknak nevezzük: a verseny kudarca, a közjavak és az externáliák kezelésének igénye, a nem teljes piacok, az információs aszimmetriák és a munkanélküliség problematikája. Stiglitz (ibid.) két további célját is megnevezi az állami szerepvállalásnak, a piaci kudarcok kezelésén túlmenően. A jövedelmek eloszlásának szerkezetét befolyásolhatja az állam, valamint előírhatja önmagukban értékes, úgynevezett meritórikus javak (pl. egészséget, biztonságot, általános ismeretszerzést segítő javak) fogyasztását.

Az állam gazdasági szerepvállalásának e logikai keret által bemutatott céljai mentén a PPP mint lehetőség szerepel. Az, hogy reális-e ez a lehetőség, az az egyes esetekben konkrét elemzéssel állapítható meg a PPP definitív ismérvei alapján. Mindenekelőtt azt a kérdést kell szem előtt tartanunk, hogy lehetséges-e egy-egy állami feladat kapcsán megfelelő szabályozással a vállalkozó számára tulajdonosi értéket növelő PPP kialakítása úgy, hogy egyidejűleg társadalmi többlethasznot érjünk el.

E problematikát gazdagítja, hogy nemcsak a piaci koordinációnak, de a kormányzati szerepvállalásnak is vannak kudarcai. Ezzel összefüggésben a közigazgatás és a közszolgálat menedzsmentje a szakirodalomban igen kiterjedten tárgyalt reformot él át, szerte a világban, már több évtizede. Ez a reform a közszolgálat-közigazgatás mechanizmusaiba a piaci koordináció elemeit próbálja asszimilálni. Ez a törekvés a PPP viszonylagos közelmúltbeli elterjedésének egyik fő hajtóereje. Nincs egységes álláspont a szakirodalomban arról, hogy mennyire konvergálnak e reformtörekvések valamilyen új stílusú közigazgatás irányába (vö. Osborne – Gaebler, 1992; Pollitt – Bouckaert, 2000; Pollitt, 2001 és 2002).

Jenei (2005) a közösnek mondható elemek között megemlíti a piaci koordináció asszimilálását szabályozott verseny kialakítása révén, a lakosság bevonását a szolgáltatásnyújtásba, a decentralizációt a döntéshozatalban, az eredményorientáltságot az elért hasznokra összpontosításban, a fogyasztóorientáltságot az alternatív szolgáltatók közti szabad választásban és a vállalkozó szellem támogatását a piaci bevételekre törekvés ösztönzésével.

Az állami szerepvállalás, illetve a közigazgatás-menedzsment reformjának irodalmából számos dilemmát azonosítottam (Kozma, 2010c). Ezek közé tartozik a jogszerűség és eredményesség (Jenei, 2005), a hatékonyság és eredményesség (Pollitt - Bouckaert, 2000), a centralizáció és decentralizáció (Kickert, 2003), a közérdek és az egyéni szabadságjogok védelme, a kormányzat kicsinyítése és a jobbiztonság védelme (Gulyás - Jenei, 2002), valamint a vállalkozói szemlélet és a közszolgálatosság (Mintzberg, 1996) mint egymásra ható ellentétek dilemmái. Megértésük rávilágít arra, hogy a PPP előkészítésekor milyen összetett mérlegelésekre épülve kell a társadalmi prioritásképzés alapján a projekt céljait meghatározni. Mivel ezek a dilemmák számos esetben értékválasztásra késztetnek, ennek legitimálásához a demokratikus participáció megfelelő intézményei elengedhetetlenek. Másrészt a projekt megvalósítása során, annak több évtizedes időtávja miatt, várható, hogy ezek az értékválasztások részben módosulni fognak, s ekkor kellő rugalmasság kell a PPP megfelelő módosításokkal való folytatásához.

A közintézmények vezetőinek feladata átfogó szemléleti megközelítésben a közérdek érvényesítése, a társadalmi érték (public value) növelése. Mark H. Moore szerint ez a következő hat sajátossággal, mint vezetési kihívással jellemezhető (Moore, 1995, p. 28-33. és p. 52-56.). Ezek közül itt kiemelendő a társadalmi érték perceptuális természete, a politikai dimenzió ki nem zárhatósága, a tevékenység folyamatának önmagában való megítélése és az elvárások folyamatos változása mint kihívás. Az alkalmazás szempontjából tekintve, a társadalmi érték mérésének több általános technikája

terjedt el. Ezek közül a legfontosabb a költség-haszon elemzés, a költség-eredményesség elemzés és a programértékelés módszere. Az egyes közpolitikai területeken specifikus alkalmazásuk terjedt el. A PPP-vel kapcsolatban is kialakult egy specifikus módszertan, a value-for-money (VFM) számítás.

A szakirodalomban, illetve szakmai forrásanyagokban fellelhető PPP-tapasztalatok alapján, az elméleti háttér logikájának felhasználásával azonosíthatók (Kozma, 2009) azok a főbb kérdéskörök, amelyekkel kapcsolatos feladatok a leginkább hozzásegíthetik az állami felet ahhoz, hogy a PPP növelje a társadalmi értéket. Ezek közül logikailag elsődleges a mérhető közös célok definiálásának igénye. Enélkül az eltérő kulturális háttérű állami és üzleti felek nem tudnak hosszú távon együttműködni (vö. McQuaid, 2000; Hagggar, 2004; Teisman – Klijn, 2000; Lewis, 2000; Sheil, 2004; Hammami et al., 2006; Hall et al., 2000). A következő feladat a társadalmi érték megfelelő mérése. Ez számos dilemmával terhelt, ugyanakkor PPP-specifikus módszertana, a value-for-money (VFM) az eddigi tapasztalatok alapján nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy a megvalósuló PPP-projektek társadalmi többlet-hasznót hozzanak létre (vö. Kelly, 2003; Shaoul, 2002 és 2005; Ball et al., 2004; Hodge – Bowman, 2004; Hagggar, 2004; Sadka, 2006; Morillos – Amekudzi, 2008; Spencer, 2008). Harmadrészt szükséges, hogy az üzleti fél kockázatot vállaljon a PPP keretében, azaz az állam valamilyen jellegű és mértékű kockázatokat átadjon a magánfél részére. Itt az az alapelv, hogy az a fél vállalja az adott kockázatot, amelyik jobban képes azt csökkenteni, kezelni (vö. Teisman – Klijn, 2000; Grimsey – Lewis, 2002a és 2002b; Grout, 2003; Sadka, 2006; Redwood, 2004; Ball et al., 2004; Clarke – Healy, 2003; Hardcastle – Boothroyd, 2003). A negyedik feladat a haszonmegosztás szabályozása (bővebben Kozma, 2010c). A kockázatvállalással a magánfél hozama nem lehet garantált, hanem ösztönözve lesz a hatékonyság, ezen keresztül a tulajdonosi érték növelésére. Az elérhető haszon felső korlátját ugyanakkor meg kell határozni, mert a PPP a legtöbb esetben a monopóliumhoz közeli feltételek közé helyezi a vállalkozót (vö. Googins – Rochlin, 2000). Végül a közérdek védelmének intézményesített biztosítása is kiemelt feladat. Ez a védelem lehet a jogszabályokon, a szabályozáson keresztül megnyilvánuló, de lehet részben piaci alapú, amennyiben lehetséges a PPP olyan feltételekkel való kialakítása, hogy a vállalkozás versenyfeltételek között működjön (itt szétválasztható a pályázat során megmutatkozó verseny, illetve később a szolgáltatás során tapasztalható verseny kérdése), illetve lehetőség van a nem piaci intézményes védelemre is (bővebben Kozma, 2010d, illetve vö. Felsen – Szabó, 2003; Vining – Boardman, 2008; Weiermair et al., 2008).

Az üzleti értékteremtés elméleti megközelítései

Kiindulópontként felmerül, hogy milyen szemléletben értelmezhető a piaci körülmények között működő vállalatok működése, amely keretfeltételt jelenthet a PPP-ben való működésük értelmezéséhez is (Kozma, 2009). Első lépésként feltételezhető, hogy e szemléletben értelmezhetőek lesznek a PPP során jelentkező kihívások és megoldási irányok.

Chikán (2003a, p. 24.) definíciójából kiindulva üzleti vállalkozásnak nevezzük azt az emberi tevékenységet, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. E meghatározásnak két olyan hangsúlyos szemléleti pontja van, amelyeket a kettős értékteremtés fogalmával szoktunk jellemezni.

A kettős értékteremtés koncepciója (Chikán, 2003b) arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzleti vállalkozások (ideáltipikus esetben mindig) egyrészt fogyasztói érték, másrészt tulajdonosi érték létrehozására törekednek. Az alapvető cél definíciójában a fogyasztói igény kielégítése konceptuálisan a fogyasztói érték, a profitszerzés a tulajdonosi érték növelésével függ össze elsősorban (noha nincs teljes ekvivalencia a fogalmak között). A vállalat a fogyasztó számára hasznosságot jelentő terméket vagy szolgáltatást kínál. Amennyiben ez a hasznosság a fogyasztó számára nagyobb értéket jelent, mint az érte fizetendő piaci ár, úgy a fogyasztó számára a vállalatnak sikerült a fogyasztói értéket növelnie. A kettős értékteremtés szemlélete alapján ugyanakkor ez a tranzakció arról az oldalról is megítélendő, hogy a szolgáltatás nyújtásáért (a termék értékesítéséért) kért piaci ár mennyiben képes az adott termék vagy szolgáltatás előállításának költségeit meghaladni. Képes-e a vállalat az adott termék vagy szolgáltatás értékesítésével nyereséget elérni, s ezzel a tulajdonosok értéknöveléséhez hozzájárulni? A vállalat mindkét fő érintettjének az értéknöveléséhez igyekszik hozzájárulni, ez létének értelme a kettős értékteremtés szemlélete alapján.

A fogyasztói (vevői) érték² növelésének szemlélete (vö. Gelei, 2006, p. 50-58. és Wimmer, 2001, p. 2.) a fogyasztóorientáltságnak egy folyamatorientált megközelítése, amely a vállalat, illetve vezetőinek teljesítményét teszi értékelhetővé (vö. Neely et al., 2004, p. 270.). Ezzel igen nagy szemléletbeli jelentősége van: a PPP szempontjából fontos fogyasztóorientáltságot az üzleti vállalkozások ezen a szemüvegen keresztül nézve tudják megítélni, illetve számon kérni az alkalmazottaktól (vö. még a tulajdonosi értéknöveléssel való kapcsolat szempontjából Wimmer, 2001).

A tulajdonosi értéknövelés szemlélete (Rappaport, 2002) szerint vezetett vállalat célja, hogy befektetésével a tőkepiaci elvárásnál nagyobb hozamot érjen el. Erre versenyelőny kialakításával és meghatározott ideig való fenntartásával lehet képes. A versenyelőnyre épülő

tulajdonosi értéknövelés nem a vagyon újraelosztásával jön létre, hanem összességében többletérték létrehozásával (Reszegi, 2002). Közgazdaságtani szempontból ezért a tulajdonosi értéknövelés piaczgazdasági feltételek között, az erőforrások vállalatok által való hasznosításának központi kérdése.

A tulajdonosi értéknövelés szemlélete értéknövelő stratégiák megvalósítását célozza. Ennek érdekében a vállalat előtt álló stratégiai lehetőségeket le kell fordítani az általuk termelt pénzmennyiségre. Így a jövőben termelt készpénzállomány alakulása, illetve ennek finanszírozási költsége az értékteremtés pénzügyi kifejezésének központi eleme. A pénzügyileg nem kifejezhető várható hasznok és költségek legfeljebb áttételesen, közelítő becsléseken keresztül kapnak szerepet az értéknövelés értelmezésében.

A vállalat versenyképessége az üzletben érdekelt tulajdonosok és a társadalom többi érintettje érdekei között a „közös nevező”: a vállalatnak fennmaradásához készpénzt kell termelnie, ehhez hatékonyan kell működnie, hosszú távú szemlélettel. Cél, hogy minden érintett partnerként vegyen részt az értéknövelésben, valamint az értékmegosztási folyamatot (az értéknövekményből rá eső részt) igazságosnak érezze (Rappaport, 2002, p. 25.). A felek nem egymás rovására, hanem egymással együttműködve vehetnek részt az értéknövelésben. Ezzel lesz a vállalat működése fenntartható, így képes gyakorolni társadalmi felelősségét, nem pedig a tulajdonosi hozamok alárendelésével.

velését (pl. a fogyasztók megtévesztése, a szabályozás opportunistá kijátszása). Ezek ugyanakkor kivételnek, a rendszer anomáliájának tekinthetők, nem képezhetik a tulajdonosi értéknövelés szemléleti lényegének kritikáját, legfeljebb alkalmazási korlátaira mutatnak rá.

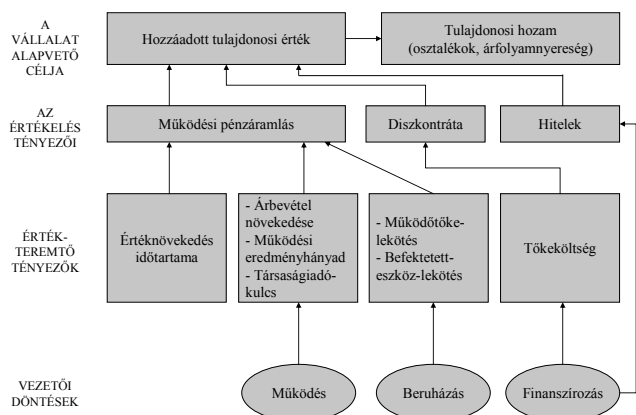
A vállalat értékének számításához a becsült jövőbeli pénzáramlást a tőkepiaci elvárásokat tükröző vállalati tőkeköltséggel kell diszkontálni. A tulajdonosi érték számításának az egyenletek által definiált logikai összefüggését illusztrálja az 1. ábra.

Az ábrán látható értékteremtő tényezők az ún. makrotényezők, amelyek minden vállalat esetében azonosíthatók és a tulajdonosi érték növelésének főbb tényezői. Minden egyes vállalat esetében ugyanakkor léteznek mikrotényezők is, amelyek megmutatják, hogy például a működési eredményhányad növelése az anyagköltségek vagy a munkabérek csökkentésén keresztül lehet nagyobb hatással a tulajdonosi érték alakulására. E mikrotényezők vállalatspecifikusak, ezért általánosságban nem határozhatók meg.

A tulajdonosi érték növelése csak egy meghatározott időszakban lehetséges, ameddig a versenytársak nem képesek gyorsan reagálni a vállalat által létrehozott, a tőkeköltséget meghaladó hozam megjelenésére. Másrészt fejlett tőkepiacokon a vállalat tulajdonosai elvárásaikba beépítik a jobb teljesítményt, s ezzel emelkedik a részvény értéke. Ezt követően a további tulajdonosi értéknöveléshez újabb megoldások szükségesek. Ezt illusztrálja a 2. ábra.

1. ábra

A tulajdonosi értéknövelés hálója

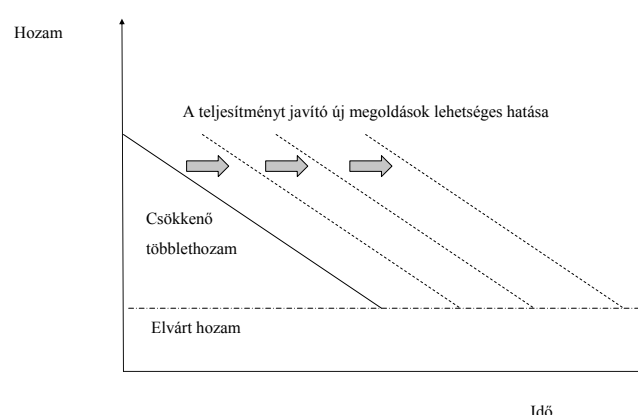


Forrás: Rappaport (2002, p. 72.)

Világos, hogy a fenti logika egy ideáltipikus, modelyszerű működés alapján írja le a tulajdonosi értéknövelés társadalmi-gazdasági szerepét. A gyakorlatban számos rendellenesség léphet fel, amikor például a szemlélet nem vagy nem megfelelő alkalmazása az érintettek rovására eredményezi a tulajdonos értéknö-

2. ábra

A tulajdonosi értéknövelés „csúszós lejtője”



Forrás: Knight (1998) magyarázata alapján

Knight ezt a tulajdonosi értéknövelés „csúszós lejtőjeként” (slippery slope) értelmezi, azaz egy-egy jó vállalati megoldásnak az elvártnál nagyobb hozama fokozatosan megszűnik, s ekkor a tulajdonosi értéknövelés csak újabb, a teljesítményt javító megoldások megvalósításával érhető el (Knight, 1998, p. 41.).

Az is következik a tulajdonosi érték számításának módjából, hogy nem a mindenáron való növekedést ösztönzi. Amennyiben a működési eredményhányad egy kiszámítható küszöbértéket nem ér el, úgy az árbevétel növelése nem teremt tulajdonosi értéket. Az értéknöveléshez jobb megoldásokra, s nem feltétlenül a meglévők alkalmazási volumenének növelésére van szükség.

A tulajdonosi értéknövelés tehát folyamatosan jobb teljesítményt követel a vállalatoktól, s ezzel többletérték létrehozását szolgálja. A többletértékből pedig kaphatnak a vállalat különböző érintettjei is, ezért a tulajdonosi értéknövelés nem az érintettekkel szemben, hanem velük együttműködve valósítható meg. Nem az érintettektől csoportosít át vagyont vagy jövedelmet a tulajdonosoknak, hanem többletértéket hoz létre. Ez a szemléletmódnak olyan hangsúlyos eleme, amely megadja az elvi lehetőséget a PPP keretében történő alkalmazáshoz, ahol az állami fél (mint vevő) és az üzleti fél (mint vállalkozó) együttes értékteremtése elvárt, hogy párhuzamosan jelentkezzen.

A szemlélet a számszerűen előre jelzett hasznokkal és kiadásokkal számol, amelyek a pénzáramlásban jelentkeznek. Ebből következően nem jelennek meg a nem számszerűsíthető hasznok és kiadások (pl. az emberi élet értéke, az egészség értéke, a társadalmi részvétel mint demokratikus érték). A módszer e korlátját világosan látnunk kell, amikor alkalmazásának hatásait értékeljük. Feltételezhető, hogy e korlátok meglétének a PPP keretében történő alkalmazáskor is lesz jelentősége.

Propozíciók a PPP értéknöveléséről

A fő kutatási kérdés megválaszolásához előzetes logikai összefüggéseket, propozíciókat fogalmaztam meg, amelyek kiindulópontul szolgáltak az adatgyűjtéshez és –elemzéshez. A kutatás célja ugyanakkor e propozíciók pontosítása, az alkalmazott fogalmak és összefüggések jellemzőinek leírása volt.

1. propozíció: Az értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

A tulajdonosi értéknövelés szemléletének a PPP-re való értelmezésén keresztül kikövetkeztethető (Kozma, 2009), milyen konkrét akciókkal lehetséges a vállalkozó számára a tulajdonosi értéknövelés. Ezeket négy főbb csoportba lehet rendezni: a) a működési hatékonyság növelése, b) a szolgáltatás iránti kereslet, az értékesítés növelése, c) időbeli átváltások megvalósítása (pl. a karbantartási költség egy részének kiváltása korszerű technológiába való beruházással), d) a kockázat csökkentése (pl. hosszú távú szerződés megkötésével).

Megközelítem szerint ugyanis a vállalkozó számára a PPP állami felének biztosítania kell a lehetőséget a tulajdonosi értéknövelésre, a piacihoz hasonló módszerek alapján. Ez a propozíció azt a kérdést rejti magában, hogy vajon a PPP adta szabályozott együttműködés nem torzítja el a versenyző piaci körülmények között üzleti értéknövelésre törekvő vállalatok cél- és eszközrendszerét. Feltételezhető, hogy amennyiben nincsenek a verseny nyomása alatt, úgy a PPP keretében az üzleti vállalatok nem működnek olyan eredményesen, mint egyébként. A PPP szerződéses feltételei hivatottak olyan szabályozási környezetet létrehozni, amely ezt a torzulást csökkenti, illetve kiiktatja. Az elemzés feltárhatja, hogy a vizsgált magyarországi projekteknel megfelelőnek bizonyulnak-e a szerződéses keretek az értéknövelés ösztönzéséhez.

2. propozíció: Az értéknövelő PPP-projektek egyszerre járnak üzleti értéknöveléssel és társadalmi értéknöveléssel.

E propozíció kapcsán a fő kérdés, hogy vajon összeegyeztethető-e az üzleti és a társadalmi értéknövelés. Lehet-e egy sikeres PPP-projekt egyszerre eredményes a vállalkozó és a megbízó állami fél számára? A két szerződő fél, amelyek eltérő működési kultúrájú közből érkeznek, találhatnak-e közös nevezőt az évtizedes hosszúságú szoros együttműködéshez? Feloldhatóak-e a célokban való különbségek a hasonlóságok talaján? Feltételezhető, hogy részben elvi, részben pragmatikus alapon megtalálhatják a felek a közös érdekeket, amelyek az együttműködés mint érték előtérbe állításával lehetővé teszik a mindkét fél számára eredményes működést. Vajon hogyan jelenik ez meg a vizsgált magyarországi projekteknel?

Más projektek tapasztalatai alapján elmondható, hogy a fenti közös siker egyik előfeltételként legyenek világosak az adott tevékenységgel kapcsolatos állami célok (Osborne – Murray, 2000; HM Treasury, 2003, idézi Ghobadian et al., 2004). Egyes szerzők szerint ugyan a (közpolitikai) célok megfogalmazásának is egy haladó, demokratikus eszköze lehet a PPP (pl. Jeney – Vári, 2000; McLaughlin - Osborne, 2000), illetve a célok alakítása a PPP megvalósítása folyamán közös döntések eredményeképpen fokozatosan válhat világossá vagy akár változhat is (Klijn – Teisman, 2000). Ugyanakkor a kevésbé definiált állami célok növelik annak valószínűségét, hogy az üzleti felekkel való alku során a társadalom széles csoportjainak valamely érdekei sérülnek (McQuaid, 2000). A világos állami célok képezhetik a kiindulópontját a mérhető, közös célok megfogalmazásának. Ugyanakkor, ha a PPP szándékolt létrejöttének céljai világosak, meg kell vizsgálni, hogy lehetséges-e a célok elérésének megfelelő ösztönzőket építeni a szerződésbe (az állami fél ösztönzésével kap-

csolatban lásd Huxham – Vangen, 2000 és Grimsey – Lewis, 2004). Üzleti szempontból ehhez feltétel, hogy a projekt elég nagy legyen és a technológiai háttér pedig stabil. Hammami et al. 2006 empirikus vizsgálatának eredménye szerint a PPP-k létrejöttének valószínűsége szoros pozitív korrelációban van az adott ország piacméretével, illetve a lakosság vásárlóerejével. Üzleti ösztönzők hiányában jelentősen csökken a valószínűsége annak, hogy az évtizedes távlatú együttműködés sikeres lesz, azaz teljesülnek a felek eredeti céljai (Nisar, 2007; Collin – Hansson, 2000; vö. még Stiglitz – Wallsten, 1999, idézi Rosenau, 2002; továbbá az érvényesíthető szankciók dilemmájáról lásd Ball et al., 2004).

3. propozíció: Ha a PPP keretében végzett tevékenység hatékonyságnövelése nincs mérhető célkitűzés formájában szabályozva a PPP-szerződésben, akkor az üzleti értéknöveléssel együtt jelentkező társadalmi értéknövelés kisebb, mint az a hatékonyságnövelést mérő szabályozással lehetséges lenne.

A propozíció mögött az az előfeltevés húzódik, hogy a PPP értéknövelése mind az üzleti, mind a társadalmi értéknövelés szempontjából leginkább a tevékenység hatékonyságnövelésében keresendő. A propozíció szerint tehát a hatékonyságra törekvés lehet az alapja a mindkét fél számára előnyös együttműködésnek.

A propozíció létjogosultságát adja a PPP állami oldali vizsgálatának irodalmából elsősorban a value-for-money (VFM) módszertannal kapcsolatos irodalom, amelyben a hatékonyság kulcsszerepet kap abban, hogy a megvalósuló PPP-projektek társadalmi többlethasznot hozzanak létre (vö. Kelly, 2003; Shaoul, 2002 és 2005; Ball et al., 2004; Hodge – Bowman, 2004; Haggart, 2004; Sadka, 2006; Morillos – Amekudzi, 2008; Spencer, 2008). Ezzel párhuzamosan az üzleti értékteremtés (itt: tulajdonosi értékteremtés) irodalmában, a fent hivatkozott „a tulajdonosi értéknövelés hálójában” (Rappaport, 2002) elsősorban a működési eredményhányad kapcsán szintén kiemelt jelentőségű a hatékonyságnövelés kérdése. Mindkét szemléletmód esetében törekvés van arra, hogy a gyakorlatban mérhető legyen a hatékonyságnövelés, ezzel a menedzsment erőfeszítéseiben kifejezett hangsúlyt kapjon.

4. propozíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP szerződéses módon kizárja a vállalkozó azon lépéseinek lehetőségét, amelyek a társadalmi értéknövelés ellen hatnak.

Az alkalmazott közgazdasági megközelítés szerint az üzleti értéknövelés hatékony piaci körülmények között társadalmi értéknöveléssel is jár, amennyiben a verseny nyomása alatt a fogyasztói érték létrehozása hatékonyan történik, és az innovációból származó

versenyelőny az üzleti értéknövelésnek csak meghatározott ideig képezheti alapját. Feltételezhető, hogy a PPP esetében a két eltérő típusú értéknövelés konfliktusa azért állhat fenn, mert a hosszú idejű szerződés a piactól eltérő működési környezetet ad a vállalkozó számára. A már bemutatott „az értéknövelés csúszós lejtője” megközelítés (Knight, 1998) alapján ez alapvető hiányossággá lenne értelmezhető.

E propozíció tehát azt a kérdést állítja a középpontba, hogy valóban a szerződéses szabályozás játszik-e központi szerepet abban, hogy a vállalkozó a piacihoz hasonló módon törekedjen az üzleti értéknövelésre (Nisar, 2007; Collin – Hansson, 2000; vö. még Stiglitz – Wallsten, 1999, idézi Rosenau, 2002; továbbá az érvényesíthető szankciók dilemmájáról lásd Ball et al., 2004). Mennyiben hivatkoznak a szerződés kényszerítő erejére mint az értéknövelés feltételére a szereplők, és mennyire értenek ebben egyet? E propozíció vizsgálata mentén feltárható az is, hogy milyen egyéb tényezők hatnak a PPP keretében az üzleti értéknövelésre.

Kutatásmódszertan

A szakirodalom feldolgozása és előzetes kutatásaim (Kozma, 2009) tapasztalatai alapján különböző iparágakból kiválasztottam PPP-projekteket, amelyekről esettanulmány módszertannal elemzéseket készítettem.

Episztemológiai megközelítés és a vizsgálati módszer

Az interpretatív paradigmából táplálkozó esettanulmány-módszertan (Yin, 2003) alkalmazása kvalitatív interjúk készítésére épül, amelyeket több eltérő tulajdonságú módszerrel elemeztem, majd ahol lehetőség nyílt rá, dokumentumelemzéssel is kiegészítettem. A kutatási kérdés jellegének megfelelően nem hipotézis-tesztelő kutatást végeztem, hanem induktív logika alapján, az esetekről gyűjtött információkból próbáltam általánosítható összefüggésekre jutni.

A módszertan általam alkalmazott változatának sajátossága, hogy egy kezdeti elméleti feltételezésrendszerből indul ki, amely orientációt ad az adatgyűjtéshez (félig strukturált interjúk). Ez a kezdeti keretrendszer a kutatás során folyamatosan kiegészült, árnyaltabb lett, majd az esetek módszeres elemzéséből olyan kontextusba ágyazott összefüggések álltak elő, amelyek hasonló esetek ex post definiált körére vonatkozóan érvényes következtetésekre adtak alapot.

Mivel nem statisztikai általánosítás, hanem analitikus általánosítás volt a kutatás célja, a mintaválasztás sem statisztikai alapon, hanem elméleti indíttatásból történt. A kezdeti esetből nyert összefüggéseket egy nagyon hasonló esetre próbáltam először átvinni, majd az így letisztított, stabilnak bizonyult összefüggések érvényességét már a kiinduló esettől több szempontból

lényegesen eltérő további eseteken is megvizsgáltam. Az utolsónak vizsgált esetek már az összefüggésekhez csupán keveset adtak hozzá, ami a módszertan logikája szerint azt jelenti, hogy közel kerültünk az „elméleti telítődési szinthez”. Az így kapott eredmények adják a fő kutatási kérdés megválaszolásának alapját.

Az esettanulmányok kiválasztásának kritériumai

A kvalitatív mintaválasztási taktikák közül alkalmaztam a maximális különbözőségekre törekvést (vidéki sportcsarnok, oktatási épület, autópálya), amely a közös vonások megtalálásának nagyobb magyarázó erőt adhat. Ezzel összefüggésben igyekeztem egy-egy kritikus esetet is választani (autópálya), amely mint szélsőséges eset a logikai általánosításnak jó kiindulópontja lehet. Megerősítő és cáfoló eseteket is választottam (sikeres és nem sikeres, kicsi és nagy, vidéki és fővárosi, illetve országos) az elemzés pontosítása, a kivételek keresése végett. Választottam tipikus eseteket is (mind a sikeres, mind a kudarcos projektekre), hogy a normális, megszokott összefüggéseket megismerjem. Politikai szempontból fontos eseteket is beválogattam (autópálya, sikeres vidéki sportcsarnok), hogy a kívánatos figyelem felkeltését elősegítsem. Célszerűen csoportosítottam az eseteket, hogy összehasonlításra adhassanak alapot (2-2 projekt mindhárom iparágból). Minőségi kritériumként azt alkalmaztam, hogy csak olyan projekteket vizsgáltam meg, ahol már a tervezési fázison túljutott a projekt, és az üzemeltetési szakasz elkezdődött. Egy praktikusabb elvárás volt, hogy a kiválasztott projekteknél a kulcsszereplők döntő részével tudjak személyesen találkozni, illetve ők képesek legyenek érdemi információkkal szolgálni. A trianguláció az esettanulmányban is megnyilvánult, mert három eltérő jellegű csoportból választottam 2-2 projektet, többoldalú érdeklődés kielégítésére törekedve. Végül az is szempont volt, hogy a projektek földrajzi szempontból csoportosuljanak 2-3 környékre, hogy a személyek megkeresése költség és idő szempontjából kivitelezhető legyen (e taktikákról bővebben: Miles – Huberman, 1994).

Ennek alapján három területről választottam projekteket: az autópálya-építésből, az oktatási épületek fejlesztéséből, illetve vidéki sportcsarnokok építéséből. A két vidéki sportcsarnok-projekt közös pályázat keretében, egyazon vállalkozó által jött létre, ugyanakkor a megrendelő önkormányzatok eltérő falvak voltak, eltérő vezetőkkel. Két oktatási épület projektjét választottam még a mintába, egyet Budapesten, egyet vidéken. A budapesti projekt sikeres, míg a vidéki projektnél a vállalkozó csődje miatt a projekt nem tekinthető sikeresnek, noha az épület elkészült és az egyetem használja. Végül két eltérő autópálya egy-egy szakaszának megépítési, illetve üzemeltetési projektje került a mintába. Itt az érintett szereplők megegyeznek mind a minisztériumi

vezetőség, mind a nyertes vállalkozó vonatkozásában, ezért a nyert vélemények többsége mindkét projekt alapján szerzett tapasztalatokban gyökerezik. Módszertani szempontból így egységesen kezeltem őket.

A kiválasztott 6 projekt vonatkozásában összesen 20 interjút készítettem, kettőt angol nyelven. Összesen 18 különböző személlyel, a kulcsérintettek vezető tisztviselőivel készült interjú, volt, akikkel többször is. Az interjúk készítése két hónapot vett igénybe, 2008. május-júniusban, az előkészítés-szervezés másik kb. két hónapját követően. Részletes projektdokumentációt az egyik oktatási és a két sportcsarnok-projekt kapcsán kaptam, a többi projekt esetében a szükséges jóváhagyást az anyagok megtekintéséhez több hónapos utánajárást követően sem sikerült megkapni.

Adatkódolás és -elemzés

Két különböző eszközzel elemeztem az interjúk szövegét. Az első módszer az axiális kódolást (Babbie, 1999) alkalmazó tartalomelemzés volt. Itt az interjúszövegeket egy, a szakirodalom, illetve a sajtóelemzés alapján összeállított előzetes kódrendszer alapján kódoltam. A körvonalazódó összefüggéseket feljegyeztem, és a másik módszer eredményeivel összevettem. A másik módszer a kognitív térképek készítése volt. Itt az előzővel ellentétben teljesen nyitott kódolásnak vettem alá az interjúszövegeket. Eredményül jóval sokszínűbb és árnyaltabb összefüggéseket kaptam, mint az axiális kódolás alkalmazásánál.

A két módszer eredményét az adott eset kapcsán összevettem, és azokat az összefüggéseket, amelyeket a két módszert együttesen figyelembe véve viszonylag stabilnak értékeltem, rögzítettem. Ahol lehetett, dokumentumelemzéssel is megpróbáltam megerősíteni vagy cáfolni az esetből feltárt tényezőket és kapcsolatokat.

Ezután újabb és újabb eset elemzésének eredményével vettem össze a folyamatosan formálódó elméleti összefüggéseket. Az utolsó eset elemzése már kevés változást eredményezett, ezért közel kerültünk az „elméleti telítettség” állapotához (Yin, 2003). Végeredményül a vizsgáltakhoz hasonló esetekre általánosítható összefüggésekre jutottam (általános összefüggések), illetve rögzítettem azokat az összefüggéseket is, amelyek a vizsgált esetek bizonyos típusainál voltak különösen hangsúlyosak (projekt típusonként differenciált összefüggések).

A propozíciók elemzése és finomítása a kutatási eredmények alapján

Az elméleti előkészítést követő esettanulmány-elemzés eredményeképpen a megfogalmazott propozíciók pontosítására, több esetben érdemi módosítására kerül sor, ezzel árnyaltabb képet alkotva a PPP magyarországi értéknövelési lehetőségeiről.

1. propozíció: Az értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

Az első propozíció arra irányította vizsgálódásomat, hogy a piaci vállalkozó mindent megtesz-e azért, hogy innovációval folyamatosan újabb értéknövelési lehetőségeket találjon és alkalmazzon tevékenységében, illetve itt is korlátozott-e az értéknövelő lépésekből származó extraprofit lehetősége. A vizsgáltba bevont magyar PPP-projektekből nyert analitikus összefüggések alapján ez nem feltétlenül van így. Ahhoz, hogy a vállalkozó valóban a lehető legjobb eredményességre törekedjen, a PPP-projekt kereteit megfelelően kell kialakítani és folyamatosan aktív szerepvállalás szükséges a megrendelő részéről is.

A vállalkozó hatékonyságra törekvésének nem szabad a szolgáltatásminőség romlásában megmutatkoznia, ehhez pedig e minőség folyamatos ellenőrzése szükséges. Megfelelő módon és mértékben szankcionálni kell a nem megfelelő teljesítést, elsősorban a szolgáltatási díj egy részének visszatartásán keresztül. E monitoring és szankcionálási rendszer finomhangolása a működés első éveiben hangsúlyos, de a szerződés teljes futamideje alatt aktuális feladat. A szolgáltatás minden minőségi paraméterét, illetve az erre ható minden lehetséges tényezőt lehetetlen előzetesen szerződésben szabályozni. A megrendelőnek és a vállalkozónak ezért a projekt teljes élettartama alatt jól működő egyeztetési mechanizmusokon keresztül irányban kell tartania a megállapodást, a felmerülő aktuális kérdések szabályozásával (például ha nagy vihar kitéri az ablakot, az az ablak minőségi problémájára vagy az extrém környezeti hatásra vezethető vissza?).

Még a legjobban megtervezett és kivitelezett monitoring és egyeztető mechanizmusok sem képesek azonban a vállalkozót mind hatékonyabb teljesítésre ösztönözni, ha a kezdetben megkonstruált értéknövelő megoldások extraprofitja a szerződés teljes időtartama alatt elérhető számára. Csak a megfelelően előkészített pályázat során jelentkező verseny nyomása készítheti a pályázókat arra, hogy olyan feltételekkel vállalják a szerződést (a díj és a szerződés hossza két kulcsparaméter), amely nem csak kezdetben, de a működés során is folyamatos innovációkra készíti őket. A pályázat során tapasztalható valódi verseny a PPP értéknövelésének, közgazdasági létjogosultságának minőségi alapfeltétele.

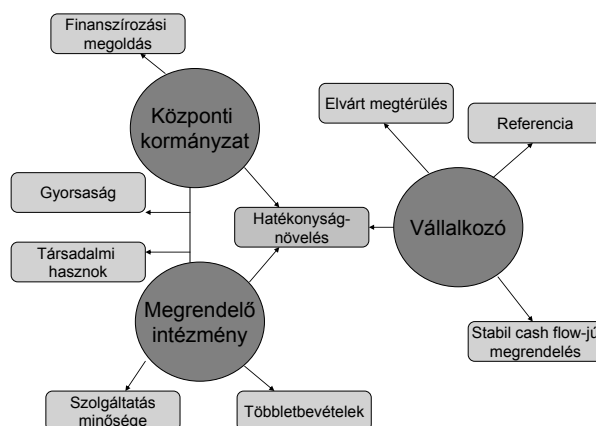
Módosított (1.) propozíció: A mindkét fél számára értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

2. propozíció: Az értéknövelő PPP-projektek egyszerre járnak üzleti értéknöveléssel és társadalmi értéknöveléssel.

Az állami intézmények és az üzleti vállalkozások más célrendszer és más működési rutinok alapján működnek. A második propozíció arra irányította a figyelmet, hogy vajon a PPP-projektek keretében áthidalható-e ez a különbség, azaz képes-e a két fél egymással együttműködni valamilyen közös cél érdekében.

A vizsgált magyarországi projektekből körvonalazódni látszik az együttműködés alapja, a közös cél: a hatékonyságnövelés. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a meghatározott minőségű szolgáltatást minél kevesebb költséggel, erőforrás-felhasználással tudja a vállalkozó a projekt keretében előállítani. Ha sikerült ilyen megoldást találni, és a pályázat során tapasztalható verseny a vállalkozó nyomás alá helyezi, jobb árajánlattal áll elő, amely az állami fél számára megtakarítást jelent. A hatékonyságnövelés további haszna pedig a vállalkozóé: azon értéknövelő lépések eredménye, amelyeket a tervezés során azonosított, de nem teljes mértékben adott át versenyképes ajánlatában a megrendelőnek, illetve azon értéknövelő lépések eredménye, amelyeket a megvalósítás során, a tervezettnél túl megvalósítani tud.

3. ábra
A szerződő felek céljai



A hatékonyságnövelés a közös cél, ugyanakkor az érintettek többi célja is összeegyeztethető a feltárt inductív összefüggések szerint (3. ábra). A központi kormányzat és a megrendelő intézmény egyéb céljai, mint a megfelelő minőségű szolgáltatás és a határidőre való pontos kivitelezés a piaci logikához szokott vállalkozó számára mint vevői igény értelmezhető, és ajánlatában számol azzal, hogy ezeket teljesítenie kell. Olyan további állami célok, mint a decifitszabályozás megkerülése, a nem anyagi jellegű társadalmi hasznok létrehozása, valamint a keresleti kockázatot vállaló intézmény többletbevételekre törekvése pedig nem befolyásolják érdemben a vállalkozó saját érdekkövetését. A vállalkozó egyéb céljai, mint a referencia szerzése és a stabil cash

flow-jú megrendelés biztosítása maga számára szintén nincsenek konfliktusban az állami fél céljaival, feltéve, hogy az elvárt szolgáltatás nyújtása terv szerint megtörténik.

A szerződő felek céljai tehát a hatékonyságnövelés mint közös cél alapján összehangolhatók, ha jól kialakítottak a szerződéses keretek, akkor pedig a felek egyéb céljai is a többi fél érdekséremlé nélkül megvalósíthatóak.

3. propozíció: Ha a PPP keretében végzett tevékenység hatékonyságnövelése nincs mérhető célkitűzés formájában szabályozva a PPP-szerződésben, akkor az üzleti értéknöveléssel együtt jelentkező társadalmi értéknövelés kisebb, mint a hatékonyságnövelést mérő szabályozással lehetséges lenne.

Ez volt az eredeti formája a propozíciónak, azonban hamar kiderült, hogy ebben a formájában nem vizsgálható a kutatás keretében. Ennek egyszerű oka az, hogy egyik magyarországi PPP-projekt esetében sincs szabályozva a hatékonyságnövelés a szerződésben, mérhető célkitűzés formájában. Ez a propozíció ezért a kutatás során új formát öltött: a vizsgálat iránya ennek mentén elsősorban az volt, hogy vajon a hatékonyságnövelés mint célkitűzés mennyire hangsúlyos az egyes projekteknél, és mennyiben kapcsolják ezt a szereplők a projekt egészének eredményességéhez? Vannak-e ebben jelentős véleménykülönbségek a megkérdezett szereplők között?

A hatékonyság mérésével összefüggő szabályozás a vizsgált PPP-projektek esetében nincs. Miként az előző propozíció kapcsán világossá vált, a feladatellátás hatékonyságnövelése a szereplők közös célja. Hogyan, miért lehet az, hogy ennek ellenére mégsem explicit tárgya a hatékonyságnövelés a projektek vizsgálatának, eredményességük nyomon követésének?

A kapott empirikus eredmények arra engednek következtetni, hogy ez elsősorban az egyes feladatokkal, illetve magával a PPP-konstrukcióval kapcsolatos ismeretek hiányosságával magyarázható. Jelenleg a projektek előkészítése nem minden esetben jár alapos, mélyreható elemzéssel, amelynek lényege a tervezett értéknövelés módjának vizsgálata volna: hogy miből áll elő a VFM (value for money). Hiányoznak a hasonló tevékenységekkel, projektekkal kapcsolatos megfelelően rendszerezett alapadatok, amelyekre az elemzés épülhetne. Ennek hiányában a hatékonyságnövelés megítélése implicit marad: a vállalkozó által adott ajánlati árban (és a kapcsolódó feltételekben) a hatékonyságnövelésből előálló tervezett eredmény egy része tükröződik.

Az, hogy mekkora része kerül az értéknövelésnek ezen keresztül a megrendelőhöz, alku tárgya,

amely alku esetében ugyanakkor jelentős információs aszimmetria tapasztalható a mindenkori vállalkozó javára. A tudásmegosztás, a kapcsolódó szakismeretek és információk rendelkezésre bocsátása a projektek előkészítése során ezért a megrendelő állami fél alapvető érdeke. A hatékonyságnövelés módjával kapcsolatos információs aszimmetria csökkenésével együtt várhatóan a magyar gyakorlatban is megjelenik majd a projektfeladat tényleges (mért) hatékonyságnövelésével összefüggő díjazás szabályozása. Ez ugyanakkor hosszabb távon lehetőség, egyelőre inkább a szerződéses időtartamok rövidülése várható a tapasztalatok halmozódása, a verseny fokozódása hatására, a hatékonyságnövelés explicit mérése nélkül.

Új (3.) propozíció: A hasonló tevékenységekkel, projektekkal kapcsolatos megfelelően rendszerezett alapadatok és tapasztalatok hiányában a magyarországi PPP-projekteknel a hatékonyságnövelés megítélése implicit marad: a vállalkozó által adott ajánlati árban (és a kapcsolódó feltételekben) a hatékonyságnövelésből előálló tervezett eredmény egy része tükröződik.

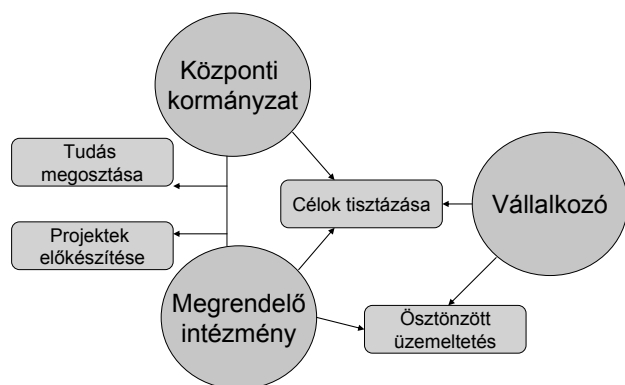
4. propozíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP szerződéses módon kizárja a vállalkozó azon lépéseinek lehetőségét, amelyek a társadalmi értéknövelés ellen hatnak.

A negyedik propozíció középpontjában az áll, hogy mi kell ahhoz, hogy a vállalkozó ne az állami fél rovására próbáljon saját érdekében cselekedni. Az előzetes elképzelés alapján a szerződésnek kell biztosítania, hogy ennek lehetőségét szisztematikusan kizárja. Vajon a vizsgált magyar projektek szereplői alátámasztják a szerződés e kiemelt szerepét a gyakorlatban?

Az empirikus elemzés szerint csupán részben a szerződés felel a vállalkozó „irányban tartásáért”. Egyúttal nagyon tanulságos, hogy a projektek eredményességének útjában álló azonosított akadályok, illetve az ezek áthidalását célzó megnevezett teendők is e téma köré összpontosulnak (4. ábra).

Az empirikusan feltárt összefüggések alapján az elsődleges feltétele annak, hogy a projekt mindkét fő szerződő fél számára eredményes lehessen: a projekt céljainak pontos meghatározása. Ha nem világos, hogy szükség van-e a projekt által célzott szolgáltatásra, az megnehezíti az állami fél számára, hogy érdekeiért következetesen kiálljon az alku során. A célok tisztázatlansága továbbá a magánfél számára is megnehezíti a hatékony működtetést, a lassú, nehézkes döntéshozattal, a nem következetesen együttműködő magatartással az állami fél részéről.

4. ábra
A kölcsönösen előnyös eredményesség fő kihívásai



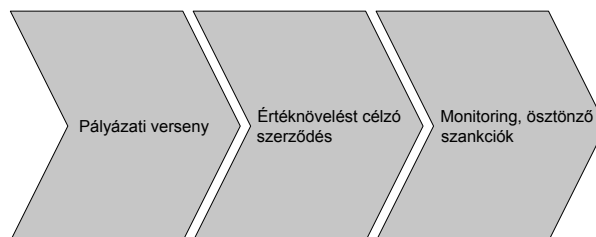
A következő feltétele annak, hogy az értéknövelés mindkét fél számára előnyösen megtörténhessen, a pályázat megfelelő előkészítése. A jó előkészítés eredménye lehet, hogy kellő érdeklődés mutatkozik a jelentkező vállalkozók részéről, és érdemi verseny alakul ki közöttük. A felhalmozódó projekt tapasztalatok felhasználásával, a tudás megosztásával pedig fokozottan koncentrálni kell a projektek értéknövelésének előzetes elemzésére, s csak olyan projekteket indítani el, amelyeknél a VFM, az értéknövelés megalapozott.

Szintén a projektek előkészítéséhez kapcsolódó feladat az értéknövelésnek a megfelelő szerződéses konstrukcióval való támogatása, elsősorban a kockázatok célszerű megosztása révén. Kockázatot vállalni egyik fél sem akar, ugyanakkor, ha együttműködni terveznek a projekt kapcsán, közös érdekük, hogy a projekt sikere érdekében ahhoz a félhez kerüljön minden egyes fontosabb kockázati elem, amelyik azt legjobban képes csökkenteni. Egyrészt ezzel kapcsolatban egyértelmű a szerződés kényszerítő ereje, hogy ha realizálódik egy kockázat, azt valóban a megállapodás szerinti fél viselje. Másrészt az is világos, hogy nem lehet minden kockázattal előzetesen számolni, a működés során újabbak merülnek fel, illetve a kezdetben azonosított kockázatokhoz kapcsolt valószínűségek is változhatnak. A szerződés kényszerítő ereje helyett ez utóbbi esetekben az együttműködésben való érdekelttség az, amelyik kölcsönösen előnyös megállapodásra, kompromisszumokra bírhatja a feleket.

Végül a szolgáltatásnyújtás monitoringja, a hatékony működtetés megfelelő ösztönzése is hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozó „fogyasztóorientált” legyen, azaz a megrendelő szempontjait a szerződés teljes futamideje alatt a projekt közös célja érdekében figyelembe vege.

5. ábra

A szimulált piac intézményi elemei



Az 5. ábra áttekintően bemutatja azokat az intézményes feltételeket, amelyek a PPP-projekt tervezésének és megvalósításának folyamatában kiemelt szerepet kapnak abban, hogy a projekt mindkét fél számára eredményes lehessen. Ezek azok az intézmények, amelyek a magánfelet a piacihoz hasonló körülmények közé helyezik: a vállalkozás kettős értékkeremtésre, a fogyasztói és a tulajdonosai érdekeinek harmonikus szolgálatára fog törekednek. Ezek a PPP keretében kialakítandó „szimulált piac” fő intézményi elemei.

Módosított (4.) proposíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP pályázatása során verseny legyen, a projektszerződés a kockázatok hatékony megosztását írja elő, és a megvalósítás során a működés folyamatos ellenőrzés alatt álljon, az értéknövelést célzó szankcionálással támogatva.

Következtetések, ajánlások, erősségek és korlátok, jövőbeli kutatási irányok

A kutatás empirikus eredményeit összevetve a szakirodalomban talált más empirikus eredményekkel megfogalmazható, mik a PPP magyarországi alkalmazásának sajátosságai, melyek a kitorési pontok a projektek eredményességének javításához.

A PPP fogalmi értelmezésével kapcsolatosan kijelenthető, hogy a Magyarországon alkalmazott megoldások nem tekinthetők PPP-nek a fogalom szigorú értelmezése alapján. Az elméleti definíciótól több ponton lényegesen eltértek ezek a projektek, mert a projektek értékkeremtésének potenciálja ritkán volt értékelhető, mivel a felek közti információs aszimmetria ezt gátolta. A haszonmegosztásról való szabályozás továbbá jellemzően implicit volt: a tényleges hasznok mérése a magánfél belső ügyének volt tekinthető, azok növelésének mértékét az állami fél a megvalósítás során érdemben nem követte, ezért az nem is képezte alku tárgyát. Ráadásul a projektek társadalmi kontrolljának megfelelő megoldása a vizsgálati időszakban nálunk még jelentős problémaként sem merült fel, illetve kizárólag a központi intézményi kontrollra (főleg Állami Számvevőszék) korlátozódott.

A PPP alkalmazásának célja az eddigi magyarországi projektek esetében rendhagyó volt: a fő mozgatórugója a PPP-projektek kezdeményezésének a finanszírozás megoldása volt. Költségvetési forrás hiányában a PPP alkalmazása nélkül fontos infrastrukturális beruházások az adott időszakban nem jöhettek volna létre. Ezzel összefüggésben nem kezelték tudatosan a közszféra intézményei a jelen és jövő közötti átváltásokat, a jelenben jelentkező nyomasztó igény megoldásának jövőre háruló terhe nem jelent meg megfelelő súllyal a projektekről való döntésben. Az értéknövelés mint cél emiatt nem kapott kellő figyelmet.

A projektek elvi lényegét jelentő értéknövelés gyakorlati értelmezése torzult. Az állami fél számára a projektek értéknövelése a tényleges alternatívához mérten (ti. hogy máshogy nem valósult volna meg a beruházás) arra összpontosult, hogy megfelelő minőségű szolgáltatás létrejött, rövid távon kigazdálkodható finanszírozás mellett. A PPP alkalmazása elvileg rákényszeríti a megcélzott szolgáltatást igénybe vevő állami felet, hogy az egyszeri beruházásból származó hosszú távú kötelezettségekkel szembesüljön, ugyanakkor ennek hatása a kockázatvállalásra csupán mérsékelt, a finanszírozási konstrukció miatt (a központi kormányzat vállalta a finanszírozási teher felét). A szerződéskötéskor megállapodott megosztása a tervezett hatékonyságnövelésnek aszimmetrikus informáltságot takart, az állami fél jellemzően nem tudta felmérni, hogy a tervezett tevékenység milyen értéknövelési potenciállal rendelkezik. Az értéknövelés tudatos kezeléséhez hiányzott az állami fél oldalán a megfelelő módszertani ismeretanyag és üzleti menedzsmentszemlélet.

A vállalkozóval való partneri együttműködéshez a vizsgálati időszakban adott szabályozás keretei között az állami fél nem volt képes megfelelően fellépni. A kockázatvállalást a politikai döntéshozók nem tudták kezelni (mindenáron kerülték), illetve ha vállalták, ennek ösztönző ereje nem érvényesült a közigazgatás-menedzsmentben. Nem valósult meg a PPP lényegét jelentő kifinomult kockázatmegosztás. A kockázatok egymásra hárítása volt a jellemző törekvés, nem a projekt egésze szempontjából megfelelő fél által való vállalása: a bevételi kockázat teljes mértékben az állami fél oldalára hárítása üzleti szempontból nem indokolt. A PPP-pályázatok mérsékelt érdeklődést vonzottak a pályázó vállalkozók részéről, amelynek fő oka a projektek nem kellően üzleti szemléletű előkészítése volt. Az üzleti értelemben vett értéknövelés eredménye szinte teljes mértékben a vállalkozó hasznában csapódott le, megfelelő szakmai kontroll hiányában. A projektek szerződéskötését követően rendelkezésre álló mozgástér a terven felüli értéknövelésre kizárólag a vállalkozó hasznát gyarapította.

Végül összegzőképpen a vállalkozó által megvalósítandó tulajdonosi értéknövelés mozgástere a vizs-

gált projekteknél a következő főbb megállapításokkal jellemezhető. Egyrészt a megállapodások jellemzően a bevételi kockázatot az állami félre ruházták, ezért a szolgáltatás jellegének, fogyasztói díjszabásának rugalmas változtatása, minőségének folyamatos fejlesztése a vállalkozónak nem volt feladata. Ugyanakkor az elvárt minőség rögzítése, monitoringja mellett a folyó költségek leszorítása az értéknövelés egyik fő irányát jelenti a vállalkozó számára. A korszerű technológiai beruházások erőforrás-hatékony megvalósítása az értéknövelés másik fő irányát jelenti a PPP vállalkozójának. A pénzügyi kockázatok tudatosabb kezelése előremutató, ugyanakkor számos kompromisszum a kockázatmegosztásban csökkentette ennek hozadékát. Az üzleti kockázatok csökkentésére csupán mérsékelt nyomás érvényesült a verseny korlátozottsága miatt. A PPP-szerződés időszaka hosszú, amely a vállalkozó számára többethasznokkal jár. Az újabb PPP-projektek megszerzésekor felhasználható referenciaérték érvényesülése egyelőre nem bizonyított.

E kutatás egyik eredménye a PPP gazdálkodástani elméletének a gyakorlati tapasztalatokhoz kapcsolódó elemzése, az üzleti megközelítésű kettős értékteremtés és a társadalmi értéknövelés irodalmának feldolgozása és kapcsolódásuk bemutatása, valamint a PPP fogalmának kapcsolódása az értéknövelés üzleti elméletéhez. Másrészt az empirikus kutatás eredményein keresztül a magyarországi projektek eredményességének útjában álló problémák feltárása és elemzése, valamint a jobb eredményességhez szükséges intézményi és gyakorlati lépések feltárása és elemzése.

A kutatásnak ugyanakkor vannak érzékelhető korlátai is. Egyrészt az interjúval gyűjtött adatok nem valós idejű megfigyelésekből származnak, hanem egy mesterséges szituációban próbáltam előhívni a megkérdezett szereplők gondolatait. Másrészt az adatgyűjtés maga is hosszabb időt vett igénybe, az adatok elemzése, a jelentés megírása mind további jelentős időigénnyel járt. Ezen közben a megkérdezett szereplők látásmódja, véleménye, tapasztalatai változhattak, és ezt a kutatás eredményei nem tükrözik. Nem minden fontos szereplőt sikerült minden projektnél interjúra bírni, illetve volt köztük olyan, akikkel készült interjú alacsony információtartalmú volt. Az interjúalanyok, bár a legtöbb esetben őszintén elmondták véleményüket, feltételezhető, hogy meglátásaik egy részét nem mondták el, azaz szűrték a kutató számára hozzáférhető információkat, tudatos üzenetté próbálták formálni mondanivalójukat. Az ebből eredő torzítást az interjúk nagyobb számával, a kérdezéstechnika megfelelő alkalmazásával, a körültekintő elemzéssel csökkenteni lehetett, megszüntetni nem. Saját elméleti háttérrel befolyásolhatta azt, hogy az elhangzott információkból, gondolatokból melyeket értettem meg, melyeknek tulajdonítottam nagyobb je-

lentőséget. Ezt a párhuzamos jegyzetelés (kutatói segítők közreműködése) csupán részben ellensúlyozta. Kutatási kérdéseim, bár nyitott jellegűek voltak, ráirányították a figyelmet bizonyos típusú problémákra, míg más, a szereplők számára fontos problémák háttérbe szorulhattak. Az interjúalany habitusától is függött, hogy mennyiben törekedett olyasmit is elmondani, amit konkrétan nem kérdeztem meg. A vizsgált esetek, a megkérdezett személyek, az aktuális események olyan sajátos hatással lehettek a gyűjtött adatok hangsúlyaira, amelyek befolyásolhatták az eredmények értelmezését. Mindezek az alkalmazott kutatási módszertan jellegéből, illetve a konkrét kutatás körülményeiből származó problémák, amelyek csökkentésére a kutatás során folyamatosan törekedtem.

Jövőbeli ígéretes kutatási irány lehet, hogy a jelen kutatás perceptuális természetű vizsgálódásain túlmenően elemezze, hogy milyen számszerű értéknövelés megvalósítása került a PPP-projektek terveibe, és ennek mekkora része került a megállapodás szerint az egyik vagy a másik szerződő félhez. Ezzel összefüggésben érdekes lenne megvizsgálni azt is, hogy az eredményességet javítani hivatott, a szereplők által javasolt lépések milyen mértékben hatnának az egyes projektek eredményességére. Jó lenne differenciáltan látni azt is, hogy a PPP legjobb eredményességétől való elmaradás legfontosabb okai – a közpolitikai prioritásképzés bizonytalanságai, a tudásmegosztás hiányosságai a közigazgatásban stb. – vajon felröhatóak-e a PPP-konstrukció hiányosságaként, nem a magyarországi közigazgatás-menedzsment általános problémájának kell-e tekintenünk? Nagyobb problémát jelentenek-e ezek a magyar PPP esetében, mint egyébként, ha a közpolitikai célok megvalósításának fényében vizsgálódunk? Az empirikus felmérés kivitelezése óta eltelt időszakban több PPP-projekt állami fél által való átvétele merült fel lehetőségként, újabb hasonló projektek indítása lekerült a napirendről. Vajon milyen feltételekkel lenne érdemes újabb PPP-projektek megvalósításába belevágni? Ezek vizsgálata megítélésem szerint nagyban hozzájárul majd a PPP-konstrukciók szakszerű közgazdasági értelmezéséhez, megítélhetőségéhez.

Lábjegyzet

¹ Valójában a tulajdonosi értéknövelés ennél differenciáltabb módon kalkulálható (Kozma, 2009).

² Differenciáltabb elemzéssel megkülönböztethető a vevő a fogyasztótól. Utóbbi a végső felhasználót jelenti (pl. a csecsemő), míg a vevő az, aki a vásárlással, termékválasztással kapcsolatos döntést meghozza (pl. az édesanya). A mostani tárgyalás szempontjából e különbségnek nincs központi jelentősége.

³ A 2. ábra az egyszerűség kedvéért az elvárt hozamot konstansnak feltételezi, s csak az ehhez képest vett csökkenő többlethozamokat ábrázolja.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E.* (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Ball, R. – Heafey, M. – King, D.* (2004): Risk Management and the Private Finance Initiative. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Bovaird, T.* (2004): Public-private partnerships in Western Europe and the US: New Growths from Old Roots. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Broadbent, J. – Laughlin, R.* (2003): Control and legitimation on government accountability processes: the private finance initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14.: p. 23-48.
- Carroll, P. – Steane, P.* (2000): Public-private partnerships – Sectoral perspectives. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Chikán, A.* (2003a): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó
- Chikán, A.* (2003b): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 5. sz.: p. 10-12.
- Clarke, P. – Healy, K.* (2003): Investigating Aspects of Public Private Partnerships in Ireland. *The Irish Journal of Management*: p. 20-30.
- Collin, S. O. – Hansson, L.* (2000): The propensity, persistence and performance of public-private partnerships in Sweden. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Dunleavy, P. – O’Leary, B.* (1987): Theories of the State – The Politics of Liberal Democracy. Chicago: New Amsterdam Books
- Felsen, G. – Szabó, G.* (2003): PPP – public private partnership: a magyarországi meghonosítás kapcsán felmerülő kérdések. *Cég és Jog – Napi Jogász*, 5. évf. 3. sz.: p. 15-16.
- Fischbacher, M. – Beaumont, P. B.* (2003): PFI, Public-private partnerships and the Neglected Importance of Process: Stakeholders and the Employment Dimension. *Public Money & Management*, July: p. 171-176.
- Gelei, A.* (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban. PhD-disszertációtervezet. Budapest: BCE
- Ghobadian, A. – Gallear, D. – Viney, H. – O’Regan, N.* (2004): Future of the Public-private partnership. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Googins, B. K. – Rochlin, S. A.* (2000): Creating the Partnership Society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105:1: p. 127-144.

- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2002a): Accounting for Public Private Partnerships. Accounting Forum, Vol. 26., No. 3., Sept.: p. 245-270.
- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2002b): Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. International Journal of Project Management, 20: p. 107-118.
- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2004): The Governance of Contractual Relationships in Public-private partnerships. Journal of Corporate Citizenship, 15: p. 91-109.
- Grout, P. A.* (2003): Public and private sector discount rates in public-private partnerships: University of Bristol. The Economic Journal, 113 (March): p. 62-68.
- Gulyás, G. – Jenei, Gy.* (2002): Összehasonlító közpolitika. Budapest: AULA Kiadó
- Haggart, T.* (2004): An Examination of the Private Finance Initiative – Has the PFI Initiative Assisted in the Investment in our Public Services or has it been an Expensive Diversion? in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Hall, M. – Holt, R. – Graves, A.* (2000): Private finance, public roads: configuring the supply chain in PFI highway construction. European Journal of Purchasing & Supply Management, 6.: p. 227-235.
- Hammami, M. – Rughashyankiko, J. F. – Yehoue, E. B.* (2006): Determinants of Public-private partnerships in Infrastructure. IMF Working Paper, April, New York: IMF Institute
- Hardcastle, C. – Boothroyd, K.* (2003): Risks overview in public-private partnership. in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-private partnerships – Managing risks and opportunities. Oxford: Blackwell Science
- HM Treasury* (2003): PFI: Meeting the Investment Challenge. London: Stationery Office
- Hodge, G. A. – Bowman, D. M.* (2004): PPP Contractual Issues – Big Promises and Unfinished Business. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Hood, J. – McGarvey, N.* (2002): Managing the Risks of Public-private partnerships in Scottish Local Government. Policy Studies, Vol. 23, No. 1: p. 21-35.
- Huxham, C. – Vangen, S.* (2000): What makes partnerships work? in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Jenei, Gy. – Vári, A.* (2000): Partnership between local government and the local community in the area of social policy – A Hungarian experience. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective; London: Routledge
- Jenei, Gy.* (2005): Közigazgatás-menedzsment. Budapest: Századvég
- Kay, M. – Reeves, E.* (2004): Making PPPs Accountable: The Case of Ireland. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Kelly, J.* (2003): Value management in public-private partnership procurement. in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-private partnerships – Managing risks and opportunities. Oxford: Blackwell Science
- Kickert, W. J. M.* (2003): Beyond public management – Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands. Public Management Review, Vol. 5. Issue 3.: p. 377-399.
- Klijn, E. H. – Teisman, G. R.* (2000): Governing public-private partnerships – Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Klijn, E. H. – Teisman, G. R.* (2004): Public-private partnership: The Right Form at the Wrong Moment? An Analysis of Institutional and Strategic Obstacles. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Knight, A. – Fox, I.* (2004): Why is it so Expensive to Bid for PFI Contracts? in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Kozma, M.* (2009): Értékteremtés Public-private partnership keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Kozma, M.* (2010a): Kiemelt gazdálkodástani kutatások a Public-private partnership területén – összehasonlító elemzés. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010b): A Public-private partnership modelljeinek összehasonlító elemzése. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010c): Szemléletbeli dilemmák a Public-private partnership menedzsmentjével kapcsolatban. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010d): A közérdek védelmének intézményei Public-private partnership esetében; Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lewis, D.* (2000): Building 'active' partnerships in aid-recipient countries – Lessons from a rural development project in Bangladesh. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Li, B. – Akintoye, A.* (2003): An overview of public-private partnership. in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-private partnerships – Managing risks and opportunities. Oxford: Blackwell Science

- McLaughlin, K. – Osborne, S. P.* (2000): A one-way street or two-way traffic? Can public-private partnerships impact on the policy-making process? in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- McQuaid, R. W.* (2000): The theory of partnerships: why have partnerships? in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Miles, M.B. – Huberman, A.M.* (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- Mintzberg, H.* (1996): Managing Government – Governing Management. in: Ott, J. S. – Russel, E. W. (2001): Introduction to Public Administration – A Book of Readings. New York: Longman: p. 236-247.
- Moore, M. H.* (1995): Creating public value – Strategic management in government. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Morallos, D. – Amekudzi, A.* (2008): The State of the Practice of Value for Money Analysis in Comparing Public Private Partnerships to Traditional Procurements. Public Works Management & Policy, Volume 13, Number 2, October: p. 114-125.
- Morton, C. – Banks, C.* (2004): Peterborough Hospitals NHS Trust. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M.* (2004): Teljesítmény-prizma – az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó
- Nisar, T. M.* (2007): Value for money drivers in Public-private partnership schemes. International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 No. 2: p.147-156.
- Osborne, D. – Gaebler, T.* (1992): Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Penguin Books
- Osborne, S. P. – Murray, V.* (2000): Understanding the process of public-private partnerships. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Pollitt, C. – Bouckaert, G.* (2000): Public management reform. Oxford: Oxford University Press
- Pollitt, C.* (2001): Convergence: the useful myth? Public Administration, Vol. 79. No. 4.: p. 933-947.
- Pollitt, C.* (2002): Clarifying convergence – Striking similarities and durable differences in public management reform. Public Management Review, Vol. 4. Issue 1.: p. 471-492.
- Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték. Budapest: Alinea Kiadó
- Redwood, J.* (2004): Public-private partnerships and Private Finance. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Reszegi, L.* (2002): Előszó a magyar kiadáshoz. in: Rappaport, A.: A tulajdonosi érték. Budapest: Alinea Kiadó
- Rosenau, P. V.* (2002): The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships. in: Rosenau, P. V. (szerk.): Public-private policy partnerships. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology
- Sadka, E.* (2006): Public-private partnerships: A Public Economics perspective. IMF Working Paper, March, New York: Fiscal Affairs Department
- Shaoul, J.* (2002): A Financial Appraisal of the London Underground Public-private partnership. Public Money & Management, Apr-Jun: p. 53- 60.
- Shaoul, J.* (2003): A Financial Analysis of the National Air Traffic Services PPP. Public Money & Management, Jul: p. 185-194.
- Shaoul, J.* (2005): A critical financial analysis of the Private Finance Initiative: selecting a financing method or allocating economic wealth? Critical Perspectives on Accounting, 16: p. 441-471.
- Sheil, C.* (2004): ‘An incomplete hypothesis’: deregulation of water and sewerage in Australia. Utilities Policy, 12.: p. 153-164.
- Spencer, R.* (2008): Public/Private Partnering Facilitates Organics Diversion. BioCycle, Jun.: p. 20.
- Stiglitz, J. E. – Wallsten, S. J.* (1999): Public-private technology partnership: Promises and pitfalls. American Behavioral Scientist, 43: p. 52-73.
- Stiglitz, J. E.* (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. Budapest: KJK-Kerszöv
- Teisman, G. R. – Klijn, E. H.* (2000): Public-private partnerships in the European Union – Officially suspect, embraced in daily practice. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- Van Ham, H. – Koppenjan, J.* (2002): Building Public-private partnerships – Assessing and managing risks in port development. Public Management Review, Vol. 4.: p. 593-616.
- Vining, A. R. – Boardman, A. E.* (2008): Public Private Partnership: Eight Rules for Governments. Public Works Management Policy, 2008; 13: p. 149-161.
- Weiermair, K. – Peters, M. – Frehse, J.* (2008): Success Factors for Public-private partnership: Cases in Alpine Tourism Development. Journal of Services Research, Special Issue, February: p. 7-21.
- Wimmer, Á.* (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, XXXII. évf. 02. sz.: p. 2-10.
- Yin, R. K.* (2003): Case study research – Design and methods. Thousand Oaks, California: SAGE Publications

A cikk beérkezett: 2013. december.
Lektor által véglegesítve: 2015. december.

OLÁH Réka – VARGA Dorottya

LAKOSSÁGI ATTITÚDVIZSGÁLAT A HELYI

TURISZTIKAIDESZTINÁCIÓ–MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGÉRŐL GYOMAENDRŐD VÁROSBAN

Korunk turisztikai piacán erőteljes verseny figyelhető meg a turisztikai célterületek, azaz a desztinációk között. A területi megközelítésen túl a desztinációk ekképpen versenyegységként is értelmezhetők, amelyek turisztikai irányításáért, koordinálásáért hazánkban a turisztikaidesztinációmenedzsment-szervezetek (röviden és továbbiakban: TDMSz-ek) felel(het)nek. A turizmusban anyagilag nem érdekelt, azonban érintett helyi lakosság a turizmus alanyaival kialakított közvetlen vagy közvetett kapcsolat elkerülhetetlen bármely fogadóterületen. Jelen tanulmány egy fejlődő desztinációban – Gyomaendrődön – élő és a turizmusban nem érdekelt, azonban érintett helyi lakosság attitúdvizsgálatára irányul, amely vizsgálatból fény derül a Gyomaendrődi Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesülettel (röviden GYÜSZ-TE), mint TDMSz helyi társadalomban betöltött szerepére is. A kutatás célja, hogy megismerje a helyi lakosság véleményét a helyi, idegenforgalomban hasznosítható értékekről, a turizmus szervezéséről és vezetéséről, valamint feltárni attitúdjukat.

Kulcsszavak: desztinációmenedzsment, TDMSz, lakosság, fogadókészség, attitúd

Korunk turisztikai piacán erőteljes verseny figyelhető meg a turisztikai célterületek, azaz a desztinációk között. A területi megközelítésen túl a desztinációk ekképpen *versenyegység*ként is értelmezhetők (Ritchie – Crouch, 2000; Sainaghi, 2006; Hegyi, 2006; Aubert, 2007; Fischer, 2009; Eisenstein, 2013; Folorunso Adeyinka-Ojo et al., 2014), amelyek turisztikai irányításáért, koordinálásáért hazánkban a turisztikaidesztinációmenedzsment-szervezetek (röviden és továbbiakban: TDMSz-ek) felelősek. A fogadóterület turizmusának szervezeti rendszerén kívül a turisztikai termék, úgy a desztináció fogyaszthatóságát, piacképességi esélyeit nagymértékben befolyásolja a helyi lakosság viszonyulása a turizmushoz és a turizmus alanyaihoz (Jancsik, 2007), ez az attitúd pedig a fogadókészségben manifesztálódik. A fogadóközösség - más néven társadalom - a szervezetet és a helyi lakosságot integrálja, biztosítva ez által a fogadóterület humán erőforrását. Az integráció úgy jöhet létre, hogy a TDMSz-ek magukba tömöríthetik a települési önkormányzato(ka)t (helyi politikumot), vállalkozásokat, civil szervezeteket és turisztikai szereplőket s mindez, a helyi lakossággaliegészítve képezi a társadalmat.

Mindenekelőtt fontos a turizmusban *érdekeltek és érintettek* körének elkülönítése. A két csoportot a gazdasági-üzleti relevancia választja el. Az *érdekeltek* számára a turizmus közvetlenül vagy közvetve biztosít megélhetést: a vállalkozók, szálláshely-szolgáltatók, attrakcióüzemeltetők, a turizusból adóbevételekre szert tevő állami/önkormányzati szervek tartoznak ide. Az *érintettek* pedig a helyi lakosok és a turizmus alanyai, akik ugyan nem részesülnek turisztikai tevékenységből realizált anyagi haszonból, azonban a turizmus környezeti tényezőinek élvezői és/vagy elszenvedői. Az *érdekeltek* és az *érintettek* együttesen biztosítják a földrajzi térben elhatárolható célterület társadalmi közegét. Ennek értelmében a turizmus társadalmi hatásaival összefüggő fogadókészségről is szólnunk kell. Michalkó (2012, p. 82.) szerint a turizmus feltételrendszerének két alkotója az általános és a helyi feltételek, értelmezésünkben az utóbbira, mint területspecifikus feltételekre tekintünk. Az általánoshoz sorolhatók a célállomás és annak biztonsági tényezői, míg a területspecifikus feltételek az illető célállomás turizmusának irányítását és koordinálását befolyásoló társadalmi csoportok.

tok attitűdjeit tömörítő fogadókésztségre, valamint a tárgyi, személyi és szervezeti feltételeket összesítő fogadóképességre bonthatók (Michalkó, 2012). A fogadókésztség a társadalom turizmushoz való hozzáállását, attitűdjét jelenti. Ahogy a fentiekben is említettük, a társadalom magában foglalja a helyi politikumot, a döntéshozókat, a vállalkozókat, valamint a lakosságot. Pearce (1998, idézi Formádi, 2011) szerint „a helyi lakosság, a turisták vendéglátói, így a látogatók élményeinek szerves részét képezik és meghatározzák a turisztikai fejlesztések irányát, támogatottságát”. Ezt a gondolatot erősíti meg Michalkó (2012) is, aki szerint, ha egy desztinációban hiányzik a fogadókésztség, akkor a turizmus eredményes létrehozásában vagy fejlődésében nehezen áthidalható akadályokkal szembesülhetünk.

Jancsik (2007) szerint a helyi lakosság a szaktudás, a nyelvtudás, valamint a szokások mellett attitűdökön keresztül is értékelhető. Sulyok (2002) pedig hangsúlyozza, hogy „a helyi lakosság turizmussal szembeni attitűdje jelentős mértékben befolyásolja a turizmus sikerét, a fogadóközösség elengedhetetlen része a helyi kultúrának és turizmusnak egyaránt, ezért a turisztikai kutatások terén a jövőben fontos kihívást jelenthet a lakosság turizmussal szembeni attitűdjének mérése, illetve a változások figyelemmel kísérése”.

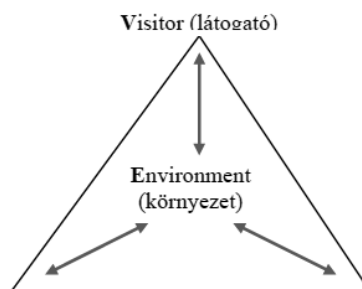
A turisztikaidesztináció-menedzsment szerepe

A hazánk turisztikai intézményrendszerét 2005 óta formáló TDM jelentős változásokat idézett elő a turizmus rendszerének mind kínálati, mind pedig keresleti oldalán. Kínálati oldalon megvalósult egy PPP¹-alapú, alulról jövő – más megfogalmazásban bottom-up – szakmai együttműködő hálózat, ami – az aktív és intenzív tevékenységének hatására – a keresleti oldalon vendégforgalom-bővülést eredményezhet. Ez az alulról jövő kezdeményezést felülről pályázatok segítségével ösztönözték, így hazánkban nem beszélhetünk tisztán alulról jövő kezdeményezésről. Kiindulva Lengyel (2008) definíciójából, a TDM azokat, a desztináció számára szükséges tevékenységeket foglalja magába, amelyek olyan látogatóvonzást és látogatói élményt biztosítanak, amelyek előnyeit a desztináció közössége élvezi – gazdasági és környezeti szempontból egyaránt. Ez tetten érhető a helyi lakosság, mint érintettek életminőségének és jóllétének javulásában, valamint az érdekeltek jólétének növekedésében rövid és hosszú távon egyaránt. Összefoglalóan Lengyel (2008) úgy fogalmaz, hogy a TDM célja a fenntartható és versenyképes turisztikai rendszer kialakítása és fenntartása a cél- és fogadóterületen. A versenyképesség és a fenntarthatóság kapcsolatát hangsúlyozza a 2013-ban publikált Euró-

pai Unió turisztikai indikátorrendszere is, amelynek értelmében a turisztikai ágazat versenyképessége szignifikánsan összefüggésbe hozható annak fenntarthatóságával, tekintve, hogy a turisztikai desztinációk minősége erősen függ a természeti és kulturális környezetüktől, valamint a helyi közösségbe való beágyazottságuktól. Lengyel (2008, p. 11.) a turizmus szereplőit az alábbiak szerint azonosítja: „a turista, a turistáknak szolgáltatásokat nyújtó szervezetek, a fogadó közösség és a természeti-kulturális környezet”, akik között kölcsönhatás figyelhető meg. A kölcsönhatásokat legjobban a brit gyakorlatból átvett VICE-modell² (lásd 1. ábra) szemlélteti.

1. ábra

VICE-modell a fenntartható TDM-hez



Industry (turisztikai szektor) Community (helyi közösség)

Forrás: Destination Management Handbook, English Tourist Board & Tourism Management Institute (2003, idézi Lengyel, 2008, p. 12.)

A modell jobb megértésének érdekében Dávid (2007) munkásságát hívjuk segítségül, aki a fenntartható kulturális és turisztikai fejlesztések sajátosságait az alábbiak szerint azonosította:

- az adott célterület természeti környezetének teherbíró képességét figyelembe véve lehetővé teszi a természeti erőforrások megújulását,
- belátja azt, hogy a helyi fogadóközösségek rendkívül fontos összetevőjét jelentik a kulturális és turisztikai terméknek, következésképpen
- elfogadja a helyi lakosság arányos részesedését a turizmus pozitív gazdasági hatásaiból, valamint
- szem előtt tartja a helyi lakosság érdekeit és kívánásait a kultúra és a turizmus fejlődése kapcsán.

Az 1. táblázat a fenntarthatóságot és a versenyképességet, mint sikeres desztinációmenedzsment-elemeket mutatja be. A sikeresség és a hatékonyság egyelőre szubjektív tényezők, egységes és elfogadott turisztikai komplex indikátorrendszer hiányában még nem mérhető, ezáltal az egyes desztinációk összehasonlíthatósága is kihívást jelent.

A sikeres desztinációs menedzsment elemei

Versenyképesség	Fenntarthatóság
Stratégiai tervezés	Kulturális örökség-menedzsment
Marketing	Látogatómenedzsment
Emberierőforrás-menedzsment	Helyi lakosság menedzsmentje
Információs menedzsment	Vízminőség-menedzsment
Pénzügyi menedzsment	Park és növény / zöld területek menedzsmentje
Operatív menedzsment	Levegő minőségének menedzsmentje
Szervezeti menedzsment	Átfogó tervezés
INFORMÁCIÓS RENDSZER	
Desztinációs monitoring, ellenőrző rendszer	Desztinációs kutatás

Forrás: WES idézi Sulyok (2002) in: Turizmus Bulletin, VI. évfolyam 3. szám

Rövid gyomaendrődi TDM-kitekintés

A Békés megye szarvasi kistérségében található Gyomaendrőd turisztikai intézmény-rendszerében meghatározó a 2012. január 7-én életre hívott Gyomaendrőd Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesület (röviden és a továbbiakban: GYÜSZ-TE), amely – együttműködve a helyi önkormányzattal – felismerte, hogy turisztikai célzatú fejlesztéssel javítható a város gazdasági növekedése, ami elősegíti a turizmusban való fokozott jelenlétet is. 2012. június 27-én a Nemzetgazdasági Minisztérium által hivatalosan is bejegyzett, regisztrált TDMSz alakult meg, a Dél-alföldi régióban ötödikként, ami a város vezetésének támogatásával a desztináció (fogadóterület) turisztikai koordinációs feladatait hivatott ellátni, jelenleg 53 taggal. Egyéves működését követően, fiatal TDMSz-ként 2013 januárjában a település turisztikai életében jelentős (37.240.120,-Ft) európai uniós támogatást nyert el a szervezet fejlesztésére. A pályázati támogatás az egyesület gazdasági fenntarthatóságához is jelentősen hozzájárult, ugyanis addig döntően tagdíjából működött, amelynek rendszere nem a differenciáltságról szólt, tekintve, hogy minden tag egységesen évi 12.000 forintot teljesített.

Hazánk működő TDMSz-ei között abban tekinthető unikálisnak a gyomaendrődi, hogy Magyarország első „zöld” TDMSz-e. Ennek értelmében működését és tevékenységét a természettel összhangban, környezettudatosan végzi, amely a társadalomra nézve is kifejtheti pozitív hatását. A fentiek nyomán úgy véljük, hogy nemcsak a vállalatoknál, hanem a TDMSz-ek működésében is értelmezhető a társadalmi felelősségvállalás (nemzetközi terminológiában CSR, Corporate Social Responsibility) fogalma. A GYÜSZ-TE „zöld” koncepciója a célcsoportokkal folytatott kommunikációs tevékenységében is tetten érhető, amikor a desztináció kabalafigurája (*Gyoma Endre*) a célterület turisztikai honlapján³ a környezettudatosságot hirdeti.

A kutatás célja és módszertana

A primer kutatás módszere kvantitatív jellegű. A kutatás célkitűzése, hogy megismerje a helyi lakosság véleményét a helyi, idegenforgalomban hasznosítható értékekről, a turizmusról, annak szervezéséről és vezetéséről, továbbá azt kívánja feltárni, hogy egy fiatal TDMSz milyen szerepet tölt(het) be a helyi lakosság életében. A vizsgálat célcsoportját a Gyomaendrődön élő és a turizmusban nem érdekelt lakosság képezte. A felmérés eszköze a kérdőívvezetés volt, az adatfelvételre 2014. év nyarán került sor. Az előzetesen meghatározott feltételeknek – azaz a megkérdezett helyi lakos és nem érdekelt az iparágban – megfelelően a célcsoportba tartozást a kérdőív elején közzétett szűrőkérdések biztosították. A minta nagysága 156 fős, ennél fogva a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, a kapott eredmények kizárólag a vizsgált csoportra vonatkoznak. A kutatás során alkalmazott saját szerkesztésű kérdőív összesen 34 db kérdésből állt. A vizsgálat az alábbi témaköröket ölelte fel:

- Gyomaendrőd turizmusának megítélése, hatásai,
- a helyiek és a turisták közötti kapcsolat feltárása,
- a helyiek ismerete a települési turizmusirányításról, a turizmusfejlesztés döntéshozóiról, szereplőiről,
- a Tourinform iroda és a GYÜSZ-TE tevékenységének azonosítása,
- információszerezési szokások a helyi turizmusról, turisztikai fejlesztésekről,
- attitűdmérés, imázsvizsgálat,
- geográfiai, demográfiai ismérvek.

A vizsgálati csoport bemutatása

A kutatásba összesen 156 fő gyomaendrődi lakos került be, a nemek szerinti megosztásban 56 férfi, 100 nő. Korcsoport szerint legtöbben a 20-29 éves korosztályba

tartoznak (40,4 %), a 30-39 évesek aránya 19,2 %, a 40-49 éveseké pedig 14,1%. A vizsgált személyek átlagéletkora 36,03 év volt. A legtöbb kitöltő születése óta (73,7 %) vagy több mint 20 éve (14,7%) él a településen.

Lakóhelye szerint a megkérdezettek 72%-a (112 fő) a gyomai városrészen, 23,1%-a (37 fő) az endrődi városrészen, 4,5%-a pedig egyéb városrészen lakik, mint például Besenyszeg vagy Danzug. A válaszadók 83,3%-a találta igaznak magára az állítást, miszerint életvitelszerűen Gyomaendrődön lakik. A városrészekre a történelmi múlt (Gyoma és Endrőd különálló települések 1981-es egyesítése) miatt irányult a kutatást végzők figyelme, ugyanis a gyomaiak és az endrődiek ellentétben álltak egymással. Így a vizsgálat feltárhatja azt is, hogy milyen irányú attitűdöt képviselnek a gyomai és az endrődi megkérdezettek.

A kutatás alanyainak több mint egyharmada (34,6%) egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkezik. Őket követik a gimnáziumot (19,2%), szakmunkásképzőt vagy szakközépiskolát (14,1%-14,1%), felsőfokú szakképzést (13,5%), legfeljebb 8 általánost (3,8%) végzők, PhD-t 0,6% szerzett. Munkaerő-piaci jelenlétük szerint a vizsgált csoport tagjainak több mint fele (53,2%) alkalmazottként dolgozik. Vezető beosztásban és vállalkozóként egyaránt 3,2-3,2% tevékenykedik. 19,9% diák vagy hallgató, 13,5% nyugdíjas, 3,2% munkanélküli, 1,9% háztartásbeli, 1,9% pedig az egyéb választ (ápolási, gyed) jelölte meg.

Az Európai Turizmus indikátorrendszer útmutató a következőképpen definiálja a helyi lakosokat: „*Olyan lakosok, akik elég hosszú ideje élnek egy adott területen ahhoz, hogy aktív szerepet vállaljanak a közösségük és a közösség kulturális identitásának kedvező irányban történő formálásában és annak meghatározásában.*”

Ennek a fogalomnak megfelel a vizsgálati csoportunk, mivel a legtöbben születésük óta vagy több mint húsz éve Gyomaendrődön élnek és életvitelszerűen a városban tartózkodnak.

EREDMÉNYEK

A helyi turizmus jelentőségének megítélése

A kutatás elsőként arra kereste a választ, hogy mennyire jelentős, meghatározó a turizmus a város életében. Az összes válaszadó majdnem kétharmada jelentősnek vagy inkább jelentősnek ítéli meg az iparágat (35,6%-30,1%). Maradék részük inkább jelentősnek vagy nem jelentősnek tartja (19,9%-12,2%). A kérdést mindössze 2,6% nem tudta megítélni. Az endrődi és gyomai városrészen élők között különbségeket figyelhetünk meg a kérdésben. Míg a gyomai válaszolók 39,3%-a jelentősnek, 31,3%-a inkább jelentősnek, addig az endrődi válaszolók körében ezek az arányok kisebbek, 21,6% jelentősnek, 29,7% inkább jelentősnek ítéli a turisztikai

szektort. A gyomai városrészen élők azért tulajdoníthatnak nagyobb jelentőséget az idegenforgalomnak, mert a legtöbb turisztikai attrakció – így a Liget Fürdő, a Kner Múzeum – az ő városrészükön található, így a turisták útvonala gyakrabban érinti az ő életterületüket.

A város turizmusának fejlettségét a legtöbben (63,5%) nem megfelelőnek, kiaknázatlan lehetőséggel bírónak találják. Majdnem negyedük (23,1%) elégedett csak a helyzettel, szerintük csak kisebb fejlesztésekre van szükség. A válaszadók 7,7%-a szerint a jelenlegi kapacitásnak megfelelő, akkor szükséges csak továbbfejleszteni, ha több turista érkezik a városba. A vizsgált csoportból senki nem jelölte be a megfelelő fejlettséget. A kérdést kevesen tudták nem megítélni (4,5%), ennél is kevesebben voltak, akik egyéb (1,3%) válaszlehetőséget használtak. Utóbbiak itt fejezték ki degradálva, mennyire fejletlennek tartják a város turizmusát: „*nem fejlődik sehova*”, „*nulla*”.

Gyomaendrőd, mint turisztikai desztináció helyzete

Más Békés megyei városokhoz képest legtöbben (40,4%) kicsivel elmaradottabbnak, szegénynek találták, 14,1% jóval elmaradottabbnak, fejletlenebbnek találta a vizsgált város turizmusát. Csaknem harmaduk (30,8%) szerint hasonló, mint bármely más Békés megyei város turizmusa. További 14,1%-uk kicsivel jobbnak, és csak 0,6% tartja sokkal jobbnak, sokszínűbbnek a városban az idegenforgalmat.

Békés megyén kívül, más hazai városokhoz képest Gyomaendrőd turizmusa kicsivel elmaradottabb, szegényebb a legtöbb válaszadó (45,5%) szerint. Több mint harmaduk ennél rosszabbnak látja a helyzetet, szerintük jóval elmaradottabb, fejletlenebb (34,6%). Hasonlóan 12,2%-uk tartja. Pozitívnak kevesen látják a turizmus helyzetét, kicsivel jobbnak és sokkal jobbnak a vizsgált személyek kevesebb, mint tizede tartja (6,4%-1,3%).

Gyomaendrőd turisztikai potenciáljának vizsgálata

A felmérés kitért arra is, hogy a megkérdezettek egyet-értenek-e azzal az állítással, hogy a turizmus fontos kitérési pont lehet a település számára. Az eredmények meglepően pozitívak, a megkérdezettek 83,3%-a ért egyet az állítással, és csupán 12,2%-a nem, 4,5 %-a pedig nem tudta megítélni a kérdést.

A szegmentált csoportok között itt is megfigyelhetünk érdekességeket. A nők 87,7 %-a értett egyet az állítással és csak 7%-a nem, míg a férfiaknál ez az arány 77%-21%. A gyomai és endrődi városrészen élők között ennél nagyobb eltéréseket figyelhetünk meg, az előbbi városrészen élők 87,5%-9,8% arányban válaszoltak, míg az utóbbi városrészen élők körében ez az arány 70,3%-18,9% volt. Az eltérések ellenére ezek a számok nagyon biztatóak a turizmus fejlődése szempontjából.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ehhez kapcsolódóan a vizsgálat arra is kitért, hogy a jövőben a megkérdezettek szeretnék-e bekapcsolódni a turizmusba, azaz érintettekből érdekeltekké válni. Turisztikai vállalkozást alig huszaduk alapítana (5,1%, 8 fő), míg a turizmusban kevesebb, mint tizedük (9%, 14 fő) dolgozna. Többségük a jövőben egyiket sem tervezi (85,9%). A megkérdezett 14-29 év közöttiek több mint tizede (12,86%, 9 fő) tudja elképzelni a jövőbeli munkahelyét a turizmusban. Ez szintén biztatásra ad okot, ugyanis mint ismert, a turizmus munkaerő-intenzív szektor.

A turizmus hatásainak megítélése

Az Európai turisztikai indikátorrendszer útmutató lakossági felméréshez javasolt kérdéseiből átemelt kérdésünk arra irányult, hogy a válaszadók véleménye szerint milyen hatással van a turizmus Gyomaendrőd egyedi sajátosságaira, helyi identitására, illetve a helyi kultúrára és örökségekre. A kérdésben két nagyobb csoport figyelhető meg a vélemények alapján: a válaszadók 47,4%-a szerint segít ezeket fejleszteni, ennél kicsivel kisebb kör (44,9%) szerint segít ezeket megőrizni. Nincs hatással ezekre a vizsgálati személyek 7,1%-a szerint, romboló hatást pedig elenyésző százalékuk (0,6%) tulajdonít a turizmusnak.

A 14-29 év közötti válaszolók több mint fele (57,14%) véleménye, hogy a turizmus a fentieket segít megőrizni, több mint harmaduk (38,57%) szerint segít fejleszteni. Fordítottan gondolják ezt a 30-59 év közötti válaszadók, több mint felük (55,71%) véleménye, hogy a turizmus segít ezeket fejleszteni, harmaduk (34,29%) szerint ezeket megőrizni segít.

A kutatás feltárta azt is, hogy a vizsgált csoport véleménye szerint milyen hatással van a város idegenforgalma a saját életminőségükre. A válaszadók majdnem fele szerint (49,4%) nincs hatással, több mint harmaduk szerint (35,9%) azonban segít azt fejleszteni. Kisebbségi csoportjuk (14,1%) szerint segít azt megőrizni, és szintén elenyésző százalékuk (0,6%) szerint van romboló hatással.

Kapcsolat a turizmus alanyaival

A kutatás azt is kimutatta, hogy a vizsgálatba bevont célcsoportnak van-e bármilyen kapcsolata a Gyomaendrődre látogató turistákkal, és amennyiben igen, az milyen gyakori. A megkérdezettek 85,9%-a állította, hogy találkozott turistákkal. A gyakoriságra vonatkozó kérdésre 137 fő válaszolt, akiknek majdnem felük (47,4%) csak nyáron, de olyankor gyakran, 41,6%-uk szintén csak nyáron és olyankor is ritkán találkoznak velük. Egész évben a megkérdezettek kevesebb, mint tizede (8%) érzékeli a turisták jelenlétét. Egyéb válaszok (2,9%) a következők voltak: „*télen ritkán, szezonban gyakran*”, „*nagyrészt nyáron, de néha télen is*”, „*nem látok pénzt költő embereket*”, „*fürdőbe*”.

A helyi statisztikák és a helyi tapasztalatok is azt mutatják (például a Tourinform iroda szezonális működése), hogy a turisták nyáron érkeznek a városba. Ez abból is adódhat, hogy a város turisztikai attrakcióinak nagy része a folyóvízhez, ennél fogva a vízi és aktív turizmushoz köthető, amely időjárásfüggő. A nyári szezonon kívül a programlehetőségek száma is kevesebb, az elmúlt két évben például a GYÜSZ-TE garantált programjai is május 1. és október 31. között voltak elérhetőek.

Attitűdvizsgálat

A turistákhoz való hozzáállás feltárása érdekében egy ötfokozatú skálás kérdést alkalmaztunk, ahol az egyes rövid állításokat a kutatásba bevontak attól függően értékelték, hogy az egyáltalán nem (értéke: 1) vagy teljes mértékben igazak (értéke: 5) saját magukra. Az első három turistákhoz pozitívan viszonyuló állítás, melyeket a válaszolók általánosan igaznak találtak. A kisebb vizsgált csoportok között sem találni jelentős eltéréseket. A negyedik állítás azt mérte fel, hogy a válaszadók mennyire különböznek a turistákkal szemben. Ezt az állítást 1,25-re értékelték, tehát egyáltalán nem tartották igaznak. A következő három állítás (5-7.) a turistákkal szemben negatív hozzáállást mérte. Ezeket a válaszadók egyáltalán nem tartották igaznak. Az utolsó két állítás⁴ azt mérte, hogy a válaszadók mennyire tartják előnyösnek az idegenforgalmat magukra és a közösségre nézve. Az állítást, miszerint a turizmus előnyös a közösségnek, (4,27) igazabbnak találták, mint azt, miszerint számukra előnyös (3,46).

Az eredményekből az az általános következtetés vonható le, hogy a válaszadók önmagukat vendégszeretőnek tartják, örülnek a turistáknak, foglalkoznak velük, és ha kell segítőkészek irányukban. Negatív érzéseket nem táplálnak irántuk, nem tartják őket idegesítőnek, konfliktusba (szinte) soha nem szoktak keveredni velük. Véleményük szerint a helyi közösségnek előnyös a turizmus, bár ugyanezt magukra nézve nem tudják állítani, mégis inkább bizakodóak a kérdésben. A következőkben arról érdeklődtünk, hogy ajánlanák-e Gyomaendrődöt, mint turisztikai célt rokonaiknak, barátaiknak. A válaszadók kétharmada (66,7%) már ajánlotta, ötödük (20,5%) pedig a jövőben bármikor ajánlaná a várost. Ezek a magas arányok felvetik a kérdést, hogy vajon Gyomaendrődön a VFR⁵ turizmus milyen jelentőséggel bírhat. Véleményünk szerint ezek az adatok azt mutatják, hogy jelentősebb, mint gondoljuk. Bár az is tény, hogy ebből az ágazatból kevesebb bevétel származhat, ugyanis rokonainkat, barátainkat saját otthonunkban szoktuk (illik) elszállásolni, így nem generálódik szállásbevétel. (2. táblázat)

2. táblázat
A gyomaendrődiek turistákkal való kapcsolatának (ön)értékelése

Állítás	Összes	Férfi	Nő	Gyomai	Endrődi	14-29 éves	30-59 éves
1. Vendégszerető vagyok.	4,27	4,3	4,25	4,29	4,19	4,07	4,43
2. Örülök, ha turisták érkeznek a városba.	4,46	4,5	4,43	4,42	4,46	4,16	4,64
3. Segítőképz vagyok a turistákkal.	4,4	4,3	4,46	4,42	4,41	4,24	4,56
4. Nem foglalkozom a turistákkal.	1,95	2,09	1,87	1,94	2,11	2,21	1,77
5. Idegesítenek a turisták.	1,25	1,45	1,14	1,23	1,24	1,29	1,14
6. A turisták jelenléte rossz a városnak.	1,18	1,3	1,11	1,19	1,19	1,24	1,11
7. Konfliktusba szoktam keveredni a turistákkal.	1,05	1,13	1,01	1,03	1,14	1,11	1,0
8. Véleményem szerint a helyi közösgnek előnyös a turizmus és az ide látogató turisták.	4,27	4,25	4,28	4,38	3,92	4,03	4,47
9. Számomra előnyös Gyomaendrőd idegenforgalma és az ide látogató turisták.	3,46	3,43	3,48	3,53	3,35	3,19	3,59

Forrás: saját kutatás (2014)

A helyi turizmusfejlesztés felelősei

A település turizmusfejlesztéséért, irányításáért és koordinálásért a GYÜSZ-TE, mint helyi TDMSz felelős, amelynek alapító tagjai között találjuk Gyomaendrőd Város Önkormányzatát is.

A fentiek ellenére a fejlesztést a vizsgált célcsoport közel fele (43,6%-a) Gyomaendrőd Város Önkormányzatának, harmaduk (33,3%) a GYÜSZ-TE feladatának tartja. A kérdésben kevesen tartják illetékesnek a helyi és a megyei Tourinform irodákat (7,1%–1,3%), a Magyar Turizmus Zrt.-t (2,6%), a Gyomaendrőd Járási Hivatalt (1,9%) és a helyi szálláshely-szolgáltatókat (0,6%). A Katona József Művelődési Házat, mint feltételezett felelőst senki nem választotta.

Az egyéb választ adók száma a többi kérdéshez képest magas volt (9,6%), ők a következőket mondták: a legtöbbszer az „összefogás” lenne a fontos, kiemelték a GYÜSZ-TE és az önkormányzat együttműködésének fontosságát.

Eltérően látják a két vizsgált korosztályba tartozók a helyi turizmusfejlesztés felelősét. A 14-29 év közötti kitöltők legnagyobb (42,86%) része szerint ez a GYÜSZ-TE és harmaduk (38,57%) szerint az önkormányzat hatásköre. Ebben a kérdésben szintén ellentétes a véleménye a 30-59 éves kitöltőknek, majdnem felük tulajdonítja a hatáskört (45,71%) az önkormányzatnak és mindössze negyedük (25,71%) a GYÜSZ-TE-nek. Ezt az eltérést annak tulajdonítjuk, hogy az elmúlt két évben az önkormányzati rendszer jelentős változásokon ment keresztül, ezáltal jelentősen csökkent az egyes önkormányzatok hatásköre, melyet a fiatalabb korosztály valószínűleg jobban érzékelhetett.

A Tourinform iroda vélt tevékenységei

A helyi TDM-szervezet által fenntartott, szezonálisan nyitva tartó (a valóságban az év minden szakában), valamint a Magyar Turizmus Zrt. névhasználati szerződésben álló Tourinform iroda a gyomai városrészen, a Katona József Művelődési Házban található. A turisztikai információs iroda lokalitásának ismertetését a korábbi kérdések miatt is fontosnak tartjuk.

A Tourinform iroda tevékenységei közül a legtöbbszer (85,9%) a Gyomaendrőd és környéke turisztikai kínálatáról szóló információszolgáltatást ismerik. A második legjobban ismert terület a képeslapok értékesítése, a megkérdezettek 50%-a ismeri. A további tevékenységek ismertsége a következők:

- program- és rendezvényszervezés (48,1%),
- városi turisztikai marketing (46,8%),
- szállásközvetítés, helyi turizmus fejlesztése (44,9-44,9%),
- információszolgáltatás a belföldi turisztikai kínálatról (35,9%),
- ajándéktárgyak értékesítése (35,9%),
- utazási vásárok, kiállítások szervezése (26,3%),
- részvétel pályázatok készítésében (26,9%),
- színházjegyek értékesítése (25,6%).

Olyan tevékenységeket is tulajdonítottak az irodának, melyekkel a valóságban az nem foglalkozik. A válaszadók harmada szerint túraszervezéssel (34%) és szállásfoglalással (29,5%), negyedük szerint utazásszervezéssel (24,4%) is foglalkozik. További valótlan tevékenységek a fürdőbe-lépők értékesítése (19,2%) és a kerékpárkölcsonzés (7,7%).

A válaszadók mindössze 21,8%-a vette igénybe a turisztikai információs iroda szolgáltatásait, majdnem háromnegyedük (73,1%) még nem vette igénybe, további 5,1% az iroda létezéséről sem tudott. Az endrődi válaszadók körében az utóbbi arány a duplája (10,8%), melyet azzal tudunk magyarázni, hogy a Tourinform a gyomai városrészen található.

Az iroda alacsony kihasználtsága a helyiek körében a fenti adatok alapján azzal magyarázható, hogy a településen élők nem ismerhetik kellő mértékben az iroda szolgáltatásait, ezeken belül azokat, amelyeket ők is igénybe vehetnek, amelyek jobban nekik szólnak. Ilyen például az információs szolgáltatás a belföldi turisztikai kínálatról. Bár ma már minden szükséges információ elérhető az interneten, úgy véljük, hogy azért a személyes ajánlásoknak, tanácsadásnak még mindig van és a jövőben is lesz létjogosultsága. A színházjegyek értékesítése is ilyen, a helyiek számára is elérhető szolgáltatás, ennek kommunikációja azonban még hiányos. Az értékesítés Interticket rendszer keretein belül történik, így a színházjegyeken túl, különböző kulturális rendezvényekre (például könnyűzenei fesztiválokra) is vásárolható jegy vagy bérlet. Tapasztalataink szerint az utóbbinak nagyon alacsony a kihasználtsága, míg a színházjegyekre, főleg a közeli Szarvasi Vízi Színház előadásaira, nagyobb érdeklődést mutatnak a helyiek.

A GYÜSZ-TE ismertsége

A helyi TDM-szervezet ismertségét is vizsgáltuk. A GYÜSZ-TE-t a vizsgált csoportból a legtöbben (71,8%) saját bevallásuk szerint ismerik, tudják mi az. 14,1%-uk hallotta már a rövidítést, de pontosan nem tudja, mit takar, újabb 14,1%-uk pedig még sosem értesült róla.

A kérdés következő két részére azoktól kértünk választ, akik már hallottak a szervezetről. A tevékenységi körök ismereténél több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni. A TDM-szervezetnek a legnagyobb arányban a rendezvényszervező és lebonyolító tevékenységét ismerték (80%), a válaszadók fele (51,9%) egyéb rendezvények szervezését is a tevékenységeik közé sorolta. A helyi turizmus fejlesztését a válaszadók háromnegyede (73,3%), a turisztikai pályázatírást több mint fele (57%) sorolta a GYÜSZ-TE tevékenységei közé. Ezeket a feladatokat azért ismerhetik a vizsgált csoportban, nagyobb arányban, mert a helyi médiában ezeket kommunikálták nagyobb mértékben. A különböző rendezvényekhez kapcsolódóan (Pl.: Nemzetközi Sajt- és Túró Fesztivál) általában az újságokban, plakátokon felmerült a szervező neve.

A válaszadók kétötöde ismerte a következő tevékenységeket: hírek (reklámok), információ adása a város turisztikai kínálatáról az egész országban, a város megfelelő képviselője a hazai és a nemzetközi turisztikai piacokon, vásárokon, kiállításokon és együttműkö-

dés más hazai és nemzetközi turisztikai szervezetekkel, egyesületekkel. Ezek a tevékenységek a gyomaendrődi desztináció utazóközönség, valamint szakmai körökben való népszerűsítésével foglalkoznak, külföldön és belföldön egyaránt. Ismertségüket a vizsgálati csoportban a tevékenységek szakmai mivoltát figyelembe véve megfelelőnek találtuk.

Ennél kevesebben ismerik a helyi turizmushoz kapcsolódó tevékenységeket. Ezek a következők: helyi termékek turisztikai piacon való megjelentetése (38,5%), a helyi és térségi turisztikai szolgáltatók összefogása, koordinálása (34,8%), Tourinform iroda fenntartása (31,9%), környezettudatos turisztikai és egyéb tevékenység (29,6%) és legkevésbé ismert a saját kedvezménykártya fenntartása volt (20%). Véleményünk szerint ezek a számok a jövőben emelkedni fognak, nem szabad elfelednünk, hogy a GYÜSZ-TE TDMSz-ként mindössze 2,5 éve működik, így hosszú távú marketing- és kommunikációs tevékenység még nem történhetett.

A harmadik részben a válaszadók véleményére voltunk kíváncsiak a GYÜSZ-TE tevékenységével kapcsolatban. Megadott lehetőségek közül választhattak, ha ezektől eltérő véleményük volt, az egyéb lehetőségnél kifejtették. Harmaduk (33,8%) egyet ért azzal, hogy hasznos a szervezet a város turisztikai fejlődése céljából. Több mint negyedük (28,1%) örül, hogy a turizmusnak van egy helyi szakmai szervezete, a harmadik legnépszerűbb válaszok megosztva (14,1%-14,1%) a „keveset hallatnak magukról, így nehéz megítélni a kérdést”, valamint a „eddig nem sok eredményét láttam a munkásságuknak” lettek, 6,5% szerint képviselik megfelelően a várost a turizmusban. Az egyéb (2,9%) válaszlehetőséget választók közül a legtöbben nem tudtak véleményt alkotni a szervezetről, akadt azonban pozitív („gyerekcipőben jár, de igyekszik”) és negatív vélemény is.

Összességében a válaszadók 68,4%-a van jó véleménnyel az egyesületről. Az endrődi városrészen élő megkérdezettek körében ez az arány 55,5%, a gyomai városrészen élőkénél pedig 70,5%.

A Tourinform iroda és a GYÜSZ-TE tevékenységeinek ismertségére vonatkozó kérdések elemzésekor fontos tény, hogy a két szervezet tevékenysége nem választható szét teljesen. A két szervezet humán erőforrása megegyezik, valamint a tevékenységek ellátása is ugyanabban az irodahelyiségben történik. A betérő turistáknak és helyieknek így nehéz lehet különbséget tenni a szervezetek tevékenységei között.

A hírforrások vizsgálata

Annak feltárására, hogy a vizsgálatba bevont lakosság honnan értesül a város turisztikai kínálatáról, fejlesztéseiről, 15 válaszlehetőséget kínáltunk fel. Az adatok

alapján a válaszadók átlagosan 3,44 db forrásból értesülnek. A 14-29 év közöttiekénél ez az átlag 3,09, a 30-59 év közöttiekénél pedig ennél magasabb, 3,56.

A legtöbb megkérdezett (74,36%) a korunk szelleméhez igazodva, megjelölt minimum egy internetes oldalt, mint információforrást. A helyileg működtetett portálok közül a városi önkormányzaté (www.gyomaendrod.hu) a legnépszerűbb (43,6%), ezt a magánkézben lévő gyomaendrod.com (37,2%) követi, majd a legfiatalabb, a TDM-portál (www.gyomaendre.hu) (26,6%) zárja a sort. A közösségi oldalokról a megkérdezettek harmada (30,1%) értesül a helyi turisztikai hírekről. Meglepő volt számunkra, hogy a 30-59 év közötti megkérdezettek nagyobb arányban (81,43%) jelöltek be valamilyen internetes forrást, mint a 14-29 év közöttiek (64,29%).

A második legnépszerűbb forrás a nyomtatott média, a megkérdezettek 62,18%-a jelölt be legalább egy print médiumot. A legnépszerűbb (41,7%) a Szó-Beszéd, amely számunkra meglepő eredmény, mert azt feltételeztük, hogy az ingyenes hírforrás, az önkormányzat által kiadott Gyomaendrődi Hírmondó (40,4%) a legnépszerűbb nyomtatott sajtótermék. A Szó-Beszéd azonban évtizedek óta megtalálható a helyi újságos pultoknál, így tapasztalataink alapján már egy igazi helyi, mindenki által ismert hírforrás. További hasonló jellegű hírforrások: Városunk Gyomaendrőd (17,3%), Gyomaendrődi Új Hírlap (9%) és a térségi, megyei újságok és lapok (7,7%).

Vidéki település lévén, az ismerősök, barátok és szomszédok jelentős hírforrásnak (35,3%) számítanak. A 14-29 év közötti megkérdezettek az összes forrás közül ez utóbbit jelölték a legnagyobb arányban (48,57%). Ez az életkori sajátosságok miatt lehet.

A válaszadók több mint negyedének (27,6%) információforrása a szórólapok és óriásplakátok. A megkérdezettek közül tehát minden negyedik olvassa el az utcákon elhelyezett plakátokat vagy a postaládába bedobott szóróanyagokat.

A térségi, megyei televíziókat, rádiókat a vizsgálati csoport kicsivel több mint tizede (12,82%) jelölte be, ebből nagyrészt a Körös Televízió tesz ki, az összes válaszadó 10,3%-a jelölte be. Így az országos tapasztalatokkal szemben, a vizsgált csoportról nem mondhatjuk el, hogy a vizuális média lenne a legfőbb hírforrás. Hasonló jelentőségű (11,5%) forrás a képviselőtestületi ülés.

Nem számít jelentős forrásnak azonban a Tourinform iroda (1,3%). Ez összefüggésben áll a Tourinform iroda kihasználtságát mérő kérdéssel, a válaszadók mindössze ötöde (21,8%) vette már igénybe az iroda szolgáltatásait. Ebből következtethetünk, hogy ezek az igénybevételek valószínűleg alkalmiak lehetnek, a válaszadók nem számítanak rá, mint állandó hírforrásra.

Az informáltság feltárása

A vizsgálati csoport fele (50,6%) közepesen érzi magát informáltnak. A közepes mértékű informáltságot az is alátámasztja, hogy a felmérés előző kérdéseinél a legtöbben ismerték a fejlesztéseket, szervezeteket, de pontos, részletekbe menő ismeretekkel nem rendelkeztek. Ennél pozitívabb és negatívabb eredmény szinte egyforma arányba születt, 21,2% jól, 3,2% nagyon jól, 20,5% kevésbé, 4,5% nagyon rosszul informáltnak érzi magát. Ha a válaszokat egy skálán ábrázolnánk, az átlag 3,02 lenne.

A turizmusfajták népszerűsége

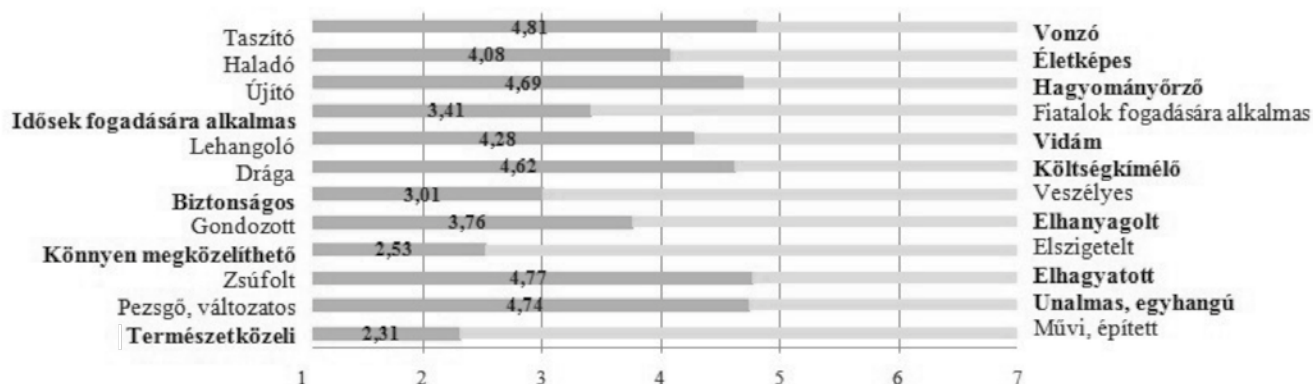
A helyi turizmusfajták és turisztikai termékek népszerűségének feltárása érdekében a korábbiakhoz hasonlóan egy ötfokú skálát alkalmaztunk, ahol az 1- egyáltalán nem népszerű; az 5- nagyon népszerű. A válaszolók a legnépszerűbbnek (4,24-4,24) a horgászatot és a vízparti üdülést tartották, az alsócsoportok vizsgálatánál megfigyelhetünk megosztottságot a kérdésben. A nők (4,39), a 14-29 év közöttiek (4,33) és a gyomai városrészen élők (4,34) a vízparti üdülést, míg a férfiak (4,13), a 30-59 év közöttiek (4,29) és az endrődi városrészen élők (4,16) a horgászatot tartották a legnépszerűbb turizmusfajtának a városban.

A harmadik legkedveltebbnek a válaszadók a gyógyulást (3,59) tartották, ezt a sport (3,47), majd megosztva követte a vadászat és a gasztronómia (3,22-3,22), nem sokkal lemaradva az egészségmegőrzés, a wellness (3,21). A népszerűségi lista második felébe helyezték a megkérdezettek a kerékpározást (3,14), a természetjárást (3,05), a falusi hagyományok megőrzését (2,99), a lovaglást (2,76), a kultúrát, történelmet (2,65) és a vallást, zarándoklatot (2,13). Utóbbit minden vizsgált alcsoport az utolsó helyre sorolta, tehát nem tartja népszerűnek. A „Lélekkel a Körösök mentén” című aktuálisan futó (2014. november) projekt egyik alappillére ezzel ellentétben a vallási turizmus, a későbbiekben érdekes lehet megvizsgálni, hogy ez miképpen változik a fejlesztések megtörténte után.

A lista ismeretében elmondhatjuk, hogy a megkérdezett gyomaendrődiek városukban a legnépszerűbb turizmusfajtáknak a természethez és azon belül a vízhez kötődőket tartják, ennél kevésbé népszerűek az épített, illetve hagyományokhoz (vallási vagy falusi) kapcsolódó idegenforgalmi tevékenységeket.

Az attitűdmérés

A vizsgálatban az Osgood-féle szemantikus differenciál skálát is alkalmaztuk. A hétfokozatú skála két végpontjában ellentétpárok helyezkedtek el, olyan jelzők és jellemzők, amelyeket a válaszadók saját ítéletük alapján értékelték. Az ellentétpárokat és a velük kapcsolatban megjelölt vélemények átlagát a 2. ábra szemlélteti.



Forrás: saját kutatás (2014)

Az attitűdmérésen kívül a kapott eredmények rámutatnak a desztináció erősségeire és gyenge pontjaira is, melyeket a jövőben, a fejlődés érdekében mindenképpen meg kell erősíteni. Az egyik ilyen a város gondozottságának javítása.

A fentieket kiegészítendő, egy újabb skálás értékelő módszerrel vizsgálták a szerzők azt, hogy a helyiek milyen mértékben azonosulnak az előre megadott állításokkal. A lakosok véleményüket egy ötfokozatú *Likert-skálán* nyilváníthatták ki (5=teljesen igaz, 1=egyáltalán nem igaz), amelyek átlagpontjai az alábbiak szerint alakultak:

- a város természeti környezete fontos helyi érték: 4,48,
- a város történelmi emlékeit fontos helyi értéknek találom: 4,06,
- fontosnak tartom a város hagyományait: 4,06,
- szeretek a városban élni: 3,92,
- büszke vagyok a városunkra: 3,68,
- biztonságban érzem magam a városban (megfelelő a közbiztonság): 3,37,
- az árakat megfelelőnek találom a városban: 3,24,
- a városban tervezem a jövőmet: 3,22,
- élhető helynek tartom a várost: 3,08,
- a helyi infrastrukturális adottságokat megfelelőnek találom (úthálózat, ivóvíz, közvilágítás stb.): 2,98,
- a városi rendezvényeket színvonalasnak találom: 2,94,
- az akadálymentesítés megfelelő a városban, a látás-, hallás- és mozgássérülteknek egyaránt: 2,7,
- a városban minden korosztály megtalálja a megfelelő szórakozási lehetőséget: 2,62,
- mindig találok megfelelő programot a városban a szabadidő eltöltésére: 2,4,
- összetartónak tartom város lakóit: 2,26,
- a helyi közlekedést jól szervezettnek találom: 2,24.

Az imázsvizsgálat

A vizsgálati célcsoport attitűdjének megismerése mellett fontos lehet annak megismerése is, hogy a helyi lakosok milyen színnel azonosítanák lakóhelyüket. Kimagaslóan sok válasz (N=98) alapján ez a szín a zöld. Az eredmény betudható a város természetközelségének, valamint a GYÜSZ-TE marketingtevékenységének is, tekintve, hogy Magyarország első „zöld” TDM-szervezetéről beszélünk.

A második legtöbbször előforduló színt, a szürkét, az előzőhöz képest töredéknyi (N=15) alkalommal említették a válaszadók. Ez vélhetően a város hangulatára utal, ami kapcsolatba hozható a korábbi differenciál skálán ismertetett eredményekkel, amelyek a várost negatív színben tüntetik fel („unalmas”, „előregedő”, „fejletlen”, „lemaradott”, „nem fejlődünk sehova”, „sokkal több lehetőség lenne a városban, mint amit kihasználnak”).

A harmadik leggyakoribb szín a kék (12) volt. Ez egyértelműen a folyóra (Körös), a holtágak vizeire, a szabad strandokra, valamint a gyógyvízre lehet utalás. A piros különböző árnyalatai is többször előfordultak a válaszokban (piros, bordó, vörös, 4-4-4), ez a város zászlajában domináló piros színnel magyarázható.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A fenntartható TDM-modell három pilléren nyugszik: a turizmusszektoron, a látogatókon, valamint a helyi közösségen. A TDM-szervezeteknek nemcsak a látogatókat szükséges tevékenységük középpontjába helyezniük, hanem a lakosokat is, akik a turizmus nem profeszionális formálói, azonban ők is kapcsolatba léphetnek a turistákkal, tekintve, hogy a helyi vonzerők és attrakciók „fogyasztói” ők is lehetnek. A feltáró jellegű kutatás célcsoportja a turizmusban anyagilag nem érdekelt gyomaendrői lakosok voltak, akik jelentősnek ítélik a

turisztikai szektort a településükön. Feltételezzük, hogy ennek hátterében a 2013-ban megkezdett turisztikai projekt megvalósítása áll, amelyben a TDM-szervezet szerepe vitathatatlan.

A kutatás alanyai más hazai és Békés megyei városokhoz képest azonban már elmaradottabbnak, fejletlenebbnek tartják saját településüket. Ennek ellenére látnak lehetőséget a szektor fejlesztésében, bár legtöbbször közvetlenül elzárkózik az iparág anyagi érdekeltségétől. A turizmus a város egyedi sajátosságaira és a helyi identitásra, illetve a helyi kultúrára és örökségekre gyakorolt hatását mindenképpen pozitívan értékeli, az már azonban meglehetősen vitatott, hogy ez a hatás fejlesztő-e. A megkérdezettek szerint a turizmus nincs hatással az életminőségükre, amelyet úgy is értékelhetünk, hogy nem érzik a szektor multiplikátor hatását. A városban szoktak turistákkal találkozni, de csak nyáron, tehát ők is megállapították, hogy erős szezonális figyelhető meg a településen. A turistákhoz pozitív attitűdöket társítanak, vendégszeretőek, valamint szívesen segítenek nekik. Ismerőseiknek, barátaiknak is szívesen javasolják Gyomaendrődöt úti célként. A GYÜSZ-TE feladata és kötelessége, hogy az elérhető attrakciókról és program lehetőségekről széleskörűen tájékoztassa a lakosokat.

A megkérdezettek nincsenek tisztában azzal a ténnyel, hogy a helyi turizmus koordinálása és fejlesztése a GYÜSZ-TE hatáskörébe tartozik, legtöbbször – tévesen – Gyomaendrőd Város Önkormányzat kompetenciájának tartják, következésképpen a politikától nem függetleníti. A helyi Tourinform iroda tevékenységeinek csak kis részét ismerik kellő mértékben. A GYÜSZ-TE-t, mint turisztikai szervezetet tudják azonosítani, tevékenységeit azonban közepes mértékben ismerik. Az őket érintő tevékenységek, úgy, mint a helyi mezőgazdasági és kézműves termékek turisztikai piacon való megjelentetése kevésbé ismertek köreikben. A GYÜSZ-TE-ről összességében azonban pozitívan vélekednek. Első és legfőbb javaslatunk a kommunikációs tevékenység javítása és fokozása a GYÜSZ-TE és a helyi lakosság között. Ugyanis, mint láthattuk, a helyi lakosság turizmusba való bevonására a törekvések megvannak, csak valahol a kommunikációs csatornákon akadhattak el. Szükség lenne a településen élő korosztályok célcsoport-specifikus megszólítására, valamint a disztribúciós csatornák átgondolására. Bár az internet idősebb korosztályokban történő térhódítása jelen van, nem hagyatkozhatunk kizárólag a világhálón folytatott interakciókra. A turizmus helyi politikumtól való függésének lakossági megítélése javítható lenne az önkormányzat közreműködésével is.

A Tourinform iroda ismertségének javítása érdekében a fiatalabb korosztály (20 év alattiak) participatív jelenlétét és szemléletformálását javasoljuk. Ez törté-

hetne tanítási óra keretében (a helyi gimnáziumban választható fakultáció az utazás-turizmus), illetve a helyi turisztikai eseményeken, rendezvényeken és a természeti környezet megóvása érdekében tett tevékenységekben való munkavégzés keretében. A tudatos korosztályválasztás oka, hogy viszonylag egyszerű őket nagy tömegben egy helyen utolérni, s az ő hozzátartozóik és családjaik közvetetten szintén szemléletformáló információhoz jutnának.

A turizmus fejlesztéseiről, történéseiről közepesen informáltak, legfőbb hírforrásuk az internet, azon belül is a város önkormányzatának honlapja, annak ellenére, hogy a turisztikai portál független szakmai honlap. Emellett az információátadásban fontos szerepe van még a helyi újságoknak is. A turizmus fejlettségét összességében nem megfelelőnek találják, kihasználatlan lehetőségeket látnak. A vízi-, gyógy- és ökoturizmusban látnak leginkább fejlesztési potenciált, amelyekhez a célterület természeti adottságai rendelkezésre állnak. Jelenleg a turizmus fajtái közül is a vízhez kötődőket: a horgászatot, a vízparti üdülést és a gyógyulást (Gyomaendrőd Liget Gyógyfürdő és Kemping) tartják a legnépszerűbbnek a településen.

A városról alkotott képük a mai gazdasági helyzet tükrében igen vegyes. A város természeti környezetét és történelmi emlékeit és hagyományait fontos helyi értékeknek tartják. A köztisztasággal, gondozottsággal azonban nincsenek megelégedve, csak úgy, mint az akadálymentesítéssel, a helyi közlekedéssel és infrastruktúrával. Úgy gondolják, a városban nem találja meg minden korosztály a szórakozási lehetőséget és a városi rendezvények színvonala is elégedetlenségre ad okot. Ezekből adódhat annak a Gyomaendrőd, mint úti cél jellemzésére felállított skálás kérdés eredménye, ahol kevés pozitív tulajdonsággal azonosították a települést. Kiderült, hogy Gyomaendrőd „színe” a zöld, továbbá nyugodt, csendes, szép és unalmas tulajdonságokkal is jellemezték.

Javasoljuk ebben a témában kutatás megismétlését későbbi időpont(ok)ban és nagyobb, esetleg reprezentatív mintán. Ezzel a helyiek a város turizmusáról alkotott képének változásait figyelhetnénk meg, a desztináció fejlődése során.

Lábjegyzet

¹ PPP = public private partnership, azaz a köz- és a magánszféra együttműködése

² A fenntartható turizmus TDM-modellje, a megjelölt mozaikszót alkotó kifejezések kifejtve: „V” (visitor/látogató), „I” (industry/turisztikai szakma, ipar), „C” (community/helyi közösség), valamint „E” (environment/környezet).

³ <http://www.gyomaendre.hu/videok>

⁴ A kérdések forrása Európai turisztikai indikátorrendszer útmutató lakossági felméréshez javasolt kérdései.

⁵ A mozaikszó kifejtve: Visiting Friends and Relatives = család és barátok meglátogatása

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dávid Lóránt (2007): Tanácsadói feladatleírás a turisztikai- és kulturális beavatkozások célkövetési rendszerének kialakításához az Új Magyarország fejlesztési tervhez (ÚMFT) kapcsolódóan. Végső jelentés. 2007. október 25. (palyazat.gov.hu/download/8471/Hatasutvonal-turizmus-kultura.pdf)
- Eisenstein, B. (2013): *Grundlagen des Destinationsmanagements*. 2., überarbeitete Auflage. München: OldenbourgVerlag
- Európai turisztikai indikátorrendszer ÚTMUTATÓ a fenntartható turisztikai célpontokért (2013): Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság 2013. február. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/documents_indicators/eu_toolkit_indicators_hu.pdf (utoljára megtekintve: 2014. 07.14)
- Fischer, E. (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft. GWV Fachverlage GmbH.
- Folorunso Adeyinka-Ojo, S. et al. (2014): A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144 (2014): p. 151–163.
- Formádi Katalin (2011): Társadalmi hatásindikátorok. in: Kóródi Márta (felelős szerk.) (2011): *Turizmus kutatások módszertana*. Pécsi Tudományegyetem. http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/index.html
- Hegyí Zsuzsanna (2006): Desztináció-menedzsment – turisztikai régiómenedzsment. in: Aubert Antal (szerk.): *Desztináció-építés és –menedzsment*. Dél-Dunántúli Turizmus Kiskönyvek. Felelős kiadó: Dél-Dunántúli Regionális Idegenforgalmi Bizottság: p. 33-39.
- Horkay Nándor (2014): TDM 2.0 – a magyar turizmus térségi, helyi irányítási és menedzsment rendszerének újratervezése. XI. Országos TDM Konferencia Hajdúszoboszló, 2014. május 30.
- Jancsik András (2007): A turizmus által hasznosítható erőforrások fogalma, köre és típusai. in: Dávid Lóránt (szerk.) (2007): *Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Lengyel Márton (2008): *TDM működési kézikönyv*. Budapest: Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája. Készült az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakálamtitkársága megbízásából, http://www.gkrte.hu/user/magazin2/1300/TDM_KEZIKONYV.pdf
- Magyar TDM Szövetség (2013): *A Magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezeti Rendszer Fejlesztése*. 2014. november 13.
- Michalkó Gábor (2012): *Turizmológia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált TDM szervezetek listája (2014): <http://ngmszakmaiterulet.kormany.hu/turisztikai-desztinacio-menedzsment-szervezetek-tdm-regisztracioja> (utoljára megtekintve: 2014. 11. 04.)
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció tervezete 2014–2024 <https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/260> (utoljára megtekintve: 2014.09.17)
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013 neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/strategiai.../nemzeti-100112 (utoljára megtekintve: 2014.09.12.) <http://statinfo.ksh.hu/>
- Palancsa Attila (2007): *A turizmus társadalmi-kulturális hatásainak vizsgálata egy ökoturisztikai desztinációban*. PhD-értekezés. Sopron http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2007/2007_PalancsaAttila_t.pdf
- Puczkó László - Rátz Tamara (2002): *A turizmus hatásai*. Budapest: Aula Kiadó
- Rátz Tamara (1999): *A turizmus társadalmi-kulturális hatásai*. PhD-értekezés. Budapest http://phd.lib.uni-corvinus.hu/206/1/ratz_tamara.pdf
- Ritchie, J. R. B. - Crouch, G. I. (2000): The competitive destination: a sustainable perspective. *Tourism Management*, 21 (SI): p. 1–7.
- Sainaghi, R. (2006): From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27 (2006): p. 1053–1063.
- Somossy Eszter (2014): *A desztináció menedzsment szervezeti rendszer átalakulása – TDM feladatok és szintek*. XII. Országos TDM Konferencia, 2014. november 20-21. Parádfürdő
- Sulyok Judit (2002): *Brugge*. Turizmus Bulletin VI. évfolyam 3. szám. Letölthető: http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/02_03/Tu-Re30.htm (utoljára megtekintve: 2014. 12. 22.) <http://terkepter.palyazat.gov.hu/www.terport.hu>

A cikk beérkezett: 2015. január.
Lektor által elfogadva: 2015. december.

KUTI Mónika – BEDŐ Zsolt

AZ EGYETEMI VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMÁBA ÁGYAZOTT KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS

A közösségi finanszírozás a pénzügy, a technológia és a vállalkozás nexusába ágyazva katalizálhatja a – regionális és egyetemen belüli – helyi vállalkozói ökoszisztémát, hozzájárulhat a gazdasági növekedéshez, innovációhoz és munkahely-teremtéshez. Az egyetemeken keletkező vállalkozói és innovációs potenciál szempontjából a hallgatói, oktatói és alumni startup-ok, valamint a K+F kapacitás számára nyújthat alternatív finanszírozási módot az ún. crowdfunding. A szerzők célja, hogy a vállalkozói ökoszisztémák és a közösségi finanszírozás fontosabb vonásait bemutatva feltárják a közös kereszttetszeteket, interakciókat, továbbá átgondolják egy ilyen platform implementációs lehetőségeit a Pécsi Tudományegyetemen.

Kulcsszavak: vállalkozói ökoszisztéma, közösségi finanszírozás, vállalkozásoktatás, crowdfunding

A vállalkozói ökoszisztéma megközelítés Moore (1993) üzleti ökoszisztémát (business ecosystem) definiáló, taglaló munkájából eredeztethető, aki azon felismerés alapján definiálta a koncepciót, mely szerint a cégek nem „vákuumban” léteznek, s hoznak üzleti döntéseket, hanem más társadalmi-gazdasági szereplőkkel (beszállítók, versenytársak, finanszírozók, fogyasztók stb.) interaktusban teszik azt. A szereplők közötti kapcsolat, eszmecsere nem feltétlenül formalizált (pl.: szerződéssel körülírt, alvállalkozói kapcsolat), sokkal inkább informális, valamint hasonló inkább közös tanuláshoz, közös gondolkodáshoz, ko-kreációhoz. Ebben a folyamatban a szereplők nem azért lépnek kapcsolatba a másikkal, mert közvetlen, szerződés által szavatolt, anyagi hasznot remélnek, hanem azért, mert egy adott kérdésben szakértői véleményre, impulzusra, visszacsatolásra, megerősítésre (validálásra) van szükségük, ami nem feltétlenül érett meg egy tanácsadói megkeresésre. Ebben segíthet egy jól működő, megfelelően nagyszámú, s magas minőségű közösségi finanszírozási platform.

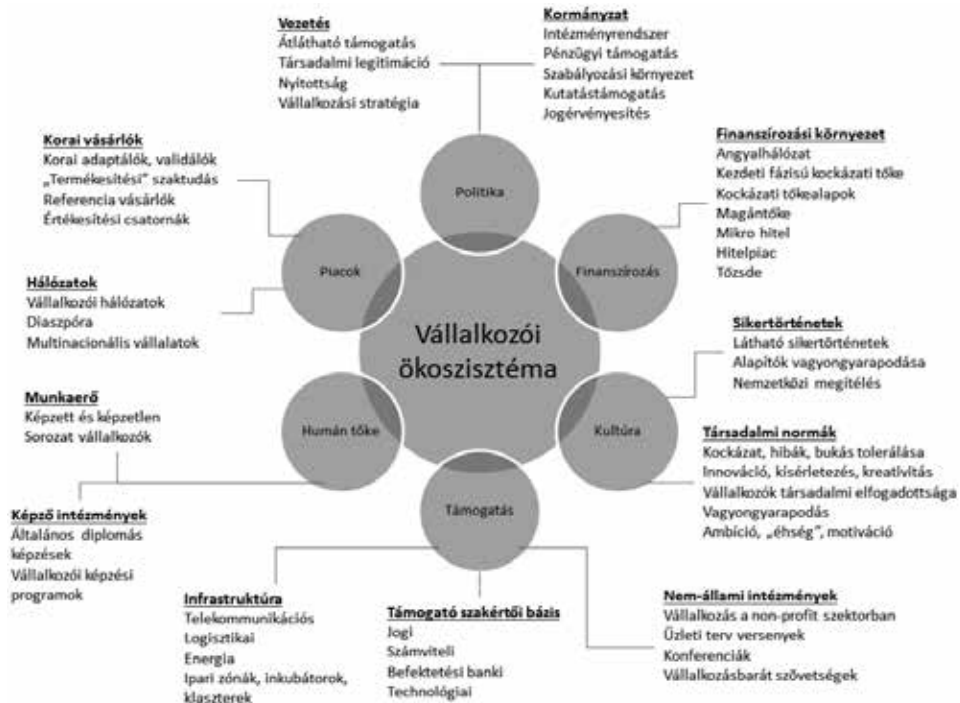
A vállalkozási kapacitásteremtéssel foglalkozó tudományos munkákban a vállalkozói ökoszisztéma szemlélet a kétezres évek elején kezdett megjelenni internetes technológiákkal foglalkozó vállalatok (Zacharakis et al., 2003), startup vállalkozások (Napier et al., 2011), innovációs hálózatok (Malecki et al., 2011; Feld, 2012), valamint gazdaság, s regionális fejlesztés (Isenberg, 2011; Kantis et al., 2011) kapcsán. Jelen írásban a

vállalkozói ökoszisztéma definícióját Mason és Brown (2014) munkájából kölcsönözzük, akik részben az előbb felsorolt tudományos közlések szintetizálásából alakították ki a fogalmi keretet:

„A vállalkozói ökoszisztéma olyan egymással összeköttetésben, kapcsolatban, interakcióban álló vállalkozó szemléletű egyének, szervezetek (pl.: vállalatok, kockázati tőkealapok, bankok), intézmények (egyetemek, állami ügynökségek), koncentrációja, melyben vállalkozásspecifikus folyamatok vannak jelen (új, magas növekedési potenciájú vállalkozások születésének magas foka, magas likvidációs ráta, sorozatvállalkozók, sikeres vállalkozók magas előfordulása), s melyet formális és informális folyamatok működtetnek, kormányoznak.”

A vállalkozói ökoszisztémákat a méretük, földrajzi elhelyezkedésük, kiterjedésük szerint is megkülönbözteti a szakirodalom, ugyanakkor nem tesz különbséget teljesítményükben, minőségük osztályozásában, értékelésében (Fetters et al., 2010). E szerint az ökoszisztéma kialakulhat egy innovatív vállalat, egy egyetemi inkubációs program, egy egyetem, egy város vagy egy régió körül is. Függetlenül attól, hogy mi az ökoszisztéma központja, s hogy mekkora a kiterjedése szükség van egy olyan rendszerre, aminek segítségével elemezhető az ökoszisztéma karakterisztikája, megítélhető a fejlettsége, fenntarthatósága. Az ehhez szükséges koncepciók keretrendszerét Isenberg (2011) alkotta meg. A keretrendszer hat irányelvre épül:

Vállalkozói ökoszisztémára ható tényezők



Forrás: Isenberg (2009)

1. különbséget kell tenni az önfoglalkoztató vállalkozó, a kis- és közepes vállalatok és a vállalkozó között,
2. kiemelt prioritást kell kapnia a vállalkozói szemléletnek a közgondolkodásban,
3. az ökoszisztéma-szemlélet holisztikus gondolkodást követel meg,
4. váljék célkitűzéssé, hogy 50.000 – 150.000 lakosként, minden évben szülessen egy magas növekedési potenciállal rendelkező vállalkozás,
5. az ökoszisztéma földrajzilag koncentrálódjon,
6. az ökoszisztémát létrehozó szerveződésnek ki kell vonulnia az ökoszisztémából egy előre meghatározott időpontban.

Az, hogy egy adott területi egységben milyen minőségű, fenntarthatóságú vállalkozói ökoszisztéma jön létre, több tényezőtől is függ. Az 1. ábrán látható, hogy Isenberg (2009) hat dimenziót nevesített, mint befolyásoló tényezőket.

Mint minden gazdasági tevékenységnél, úgy a vállalkozók aktivitásánál is kiemelten fontos a gazdaságpolitikai környezet, melyben a szereplők működnek, támogatást, finanszírozást, jogi biztosítékokat, jogérvényesítési lehetőséget stb. kapnak (*kormányzati tényező*). A mindenkor kormányzat gazdaságpolitikai, valamint

a monetáris politika pénzügy-politikai döntései a makrokozácson keresztül közvetlen, s közvetett hatást gyakorolnak az ún. *finanszírozási környezetre*, amiben a vállalkozók ötleteik finanszírozását, s üzleti koncepcióik validációját végzik. A politikai, gazdaságpolitikai, s pénzügy politikai stabilitás, kiszámíthatóság a finanszírozás költségében jelenik meg közvetlenül, ami a fejlesztések hozamgeneráló képességére hat ki, s alakítja ezáltal a finanszírozók döntéseit. A finanszírozási környezetben az is egy fontos kérdés, hogy a finanszírozók - s itt elsősorban az üzleti angyalokra, kockázati tőkékre gondolunk -, mint az innovatív projektekben elsődlegesen érdekelt szereplők, milyen formában vesznek részt a projekt fejlesztésében. Csupán forrást juttatnak, ahogy azt a kontinentális európai angyalok teszik vagy üzleti mentorálást, üzletfejlesztési aktivitást is kifejtene (angolszász modell).

A harmadik befolyásoló dimenzió a vállalkozói kultúra, ami talán az egyik legkritikusabb, s egyben legnehezebben formálható tényező. Milyen a vállalkozók megítélése? Milyen az egyének bukással szembeni attitűdje, hogyan ítéli meg a bukott vállalkozót a társadalmi környezet? Milyen a megítélése a sikeres vállalkozóknak? Milyen a kockázatterzékelési képesség, s a kockázattűrő hajlandóság? Mennyire képesek, s hajlandóak az egyének saját, önálló iniciatívákat megfogal-

mazni, s megvalósítani azokat? Mekkora a társadalmi s bizalmi tőke? Ilyen és ezekhez a könnyen feltehető, de annál nehezebben megválaszolható kérdések merülnek fel a *kultúra* dimenziójában.

A *támogatói* dimenzióban a támogatói környezet struktúráját, a környezetben működő szereplőket, s a kvázi facilitátor funkciót ellátó nonprofit szereplőket, lehetőségeket értjük. A vállalkozóknak ötletfázisban lévő projektjeik fejlesztéséhez validációra, hiányzó kompetenciáik kiegészítésére van szükségük, ami nem feltétlenül egy tanácsadó cégtől fog érkezni, hanem sokkal inkább egy kamarától vagy egy vállalkozásfejlesztési alapítványtól, ami eme tevékenységet nonprofit módon végzi, hiszen az ötletfejlesztés e fázisában a projekt tőkevonó képessége erősen korlátos. A fejlesztés előrehaladtával a profitorientált üzleti, technológiai, jogi tanácsadók szerepe relevánssá válik, aminek anyagi forrása már az első körös finanszírozás eredményeképpen megkeletkezhet. A támogatók e körének felkészültsége, tudásszintje, kapcsolatrendszere jelentős mértékben befolyásolja a vállalkozói projekt növekedési lehetőségeit, ahogy a fejlesztés során a vitális infrastruktúra megléte is.

Az ökoszisztémában felhalmozódott, koncentrálnálódó tudás-, tapasztalati tőke, készség és képesség-halmaz az alapja az innovációs potenciálnak, azaz az újítások valószínűségének. Ezért van jelentős szerepük a felsőoktatási intézményeknek a vállalkozói s innovációs ökoszisztémák kialakulásában. Az egyetem megléte ugyanakkor nem garancia arra, hogy az adott területi egységben magas minőségű ökoszisztéma alakuljon ki, hiszen ha az egyetem nem képes hidat képezni a verseny- és a közsféra szereplőivel (Tripple Helix modell), akkor a gazdasági-társadalmi közeg e dimenziói izoláltan, egymástól függetlenül fognak működni, tudomást nem véve, s ezáltal megoldást sem adva, egymás problémájára.

Az Iseberg-féle rendszerben a hatodik, egyben utolsó befolyásoló dimenzió a *piacok dimenziója*, ami a keresleten, a beszállítókon, a munkaerőn stb. túl validációt, visszacsatolást ad a vállalkozói projekteknek, ami a majdani keresletmaximálás miatt rendkívül fontos a projektfejlesztésben.

Az alternatív finanszírozás modelljei és karakterisztikái

A vállalkozói ökoszisztémába szervesen beépülhetnek az alternatív finanszírozás különféle karakterisztikái és üzleti modelljei, hiszen a közösségi finanszírozás három meghatározó szereplője (1) a növekedésből és innovációból eredően külső finanszírozási szükséglettel szembesülő ötletgazdák, kis- és középvállalkozások, (2) a finanszírozandó projekteket kereső forrásjuttatói

tömegek és (3) a tranzakciókat lehetővé tevő platform mint piactér. A finanszírozási portálok (funding portal) olyan internetes oldalak, ahol a listázott crowdfunding lehetőségekből válogathatnak az érdeklődő adományozói, a jutalomkereső vagy pénzügyi befektetési céllal rendelkező tömegek. A társadalmi technológiák és a KKV-k tőkeképzésének sajátos összekapcsolásáról van szó. A crowdfunding egyaránt használható tradicionális profitérdekelt vállalkozásokhoz, hagyományos nonprofit vállalkozásokhoz és társadalmi vállalatokhoz (social enterprises), melyek a pénzügyi, környezeti és társadalmi szempontokat egyszerre veszik figyelembe.

Az alternatív finanszírozási platformok újszerűsége abban rejlik, hogy a tradicionális közvetítőket kikerülve adnak helyet a forrásbirtokosok és a forráskeresők közötti direkt interakcióknak. A közösségi finanszírozás „banktalanítja” (debank) és közvetítői tevékenység nélkülivé teszi (desintermediate) a forrásáramlást a tőkejuttatók és a tőkefelhasználók között. A közösségi finanszírozási platformok klasszikus értelemben nem disztribúciós közvetítői csatornák, mert nem fogadhatnak el forrásokat a befektetőktől, hanem harmadik fél-nél letétként jelennek meg a gyűjtött források, és nem tarthatnak értékpapírokat részükre, a közösségi finanszírozási portálok azonban információs, kollektívizáló és hírnévalapú közvetítők (Heminway, 2013).

A közösségi platformok által alkalmazott üzleti modellek különféle kategóriákba csoportosíthatók, melyeknek megvan a saját kockázati profiljuk. Bradford (2012) a közösségi finanszírozás öt fajtáját azonosította az adományozási modellek, a jutalommodellek, az elővásárlás-modellek, a hitelezési modellek és a tulajdonosítóke-modellek formájában. Az alternatív finanszírozás üzleti modelljeinek egyik kibővített taxonómiáját Collins (2013) fogalmazta meg (*1. táblázat*). A vállalkozói ökoszisztémában át kell gondolni, hogy mely alternatív finanszírozási modellek iránt van nyitottság, befogadói kultúra és affinitás. A közösségi finanszírozás sajátos iránya az ún. „locavesting”, ami a helyi befektetési lehetőségek és lokális források közötti kapcsolatok létrejöttét támogatja. Különbséget kell tenni *ex ante* crowdfunding, ahol a pénzügyi támogatás a projekt legelején érkezik, hogy a közösen kívánt célt elérjék, illetve az *ex post facto* crowdfunding között, ahol egy meglévő termékért cserébe nyújtják a finanszírozást (Kappel, 2009).

A közösségi finanszírozással a pénzügyi érdekeltségek a vállalkozásokban egyre komplexebbé váltak, az értékpapírok és egyéb pénzügyi termékek közötti határok elmosódnak. A crowdfunding korszak beköszöntével a pénzügyi érdekelttség a vállalkozásokban kevésbé jelenik meg tradicionális részvényekben és kötvényekben, helyette a hitelek, a hazardírozó fogadások, valamint a fogyasztási javakhoz vagy szolgál-

tatásokhoz, vagy adományokhoz, vagy egyéb nonprofit juttatásokhoz való jog a jellemző (Heminway, 2012). A szerző szerint a crowdfunding útján finanszírozott üzleti érdekeltséget leginkább befektetési szerződésnek kell

tekinteni. Az értékpapírnak nem minősíthető (unequity) közösségi finanszírozási érdekeltségek profit- és árbevétel-megosztást tesznek lehetővé kapcsolódó vállalatkormányzási jogok nélkül.

1. táblázat

Az alternatív finanszírozás üzleti modelljei

<i>Adományalapú közösségi finanszírozás, P2P on-line forrásgyűjtés</i>	Nincs semmilyen kötelező erejű pénzügyi kötelezettség az adományozó felé a forrást kapó személynél. Az adományozó nem vár semmilyen pénzügyi vagy anyagi viszonzást cserébe.
<i>Jutalomalapú közösségi finanszírozás</i>	Az adományozónak olyan várákozása van, hogy a forrásgyűjtő materiális (de nem pénzügyi) jutalmat vagy terméket nyújt a hozzájárulásért cserébe.
<i>Részvényalapú közösségi finanszírozás</i>	Többségében korai fázisú vállalatok regisztrált értékpapírjainak eladása befektetők számára.
<i>Adósságalapú értékpapírok</i>	A hitelezők nem biztosítékoltt hitelkötelezettséget kapnak, amit tipikusan hosszabb időperiódus alatt fizetnek vissza. Hasonló struktúrájában a kötvényvásárláshoz, de más jogokkal és kötelezettségekkel.
<i>P2P hitelezés</i>	Egyének közötti adósságalapú tranzakciók, többségében fedezet nélküli személyi hitelek.
<i>P2B hitelezés</i>	Egyének és létező vállalkozások (főképp KKV-k) közötti adósságalapú tranzakciók.
<i>Számla-kereskedés (invoice trading)</i>	Vállalatok eladják számláikat vagy követeléseiket egyéneknek vagy intézményi befektetőknek.
<i>Bevétel-/profit-megosztó közösségi finanszírozás</i>	A kibocsátó kötelezettséget vállal, hogy visszafizeti a hitelezőknek, de ezek a fizetések változóak és a cég árbevétele vagy profitja függvényei.
<i>Mikrofinanszírozás/ közösségi részvények</i>	A mikrofinanszírozás arra utal, hogy kis összegekben olyan vállalkozóknak hiteleznek, akik gazdaságilag hátrányos helyzetűek vagy pénzügyileg marginalizáltak. Hitelkötelezettséggel jár, de az összegek kicsik. A közösségi részvények olyan társadalmi vállalkozások részvényeinek eladására utal, melyek közösségi célt szolgálnak egy bizonyos helyen.

Forrás: Collins et al. (2013, p. 8.)

A crowdfunding során a forrásjuttatók nemcsak tőkét transzferálnak projektek részére, azaz nemcsak pénzügyi megtérülésben gondolkodnak, hanem a közösségi tevékenységből társadalmi hasznokra is figyelnek (Belleflamme – Lambert – Schwienbacher, 2013). A *közösségi hasznok* sokoldalúak lehetnek: kedvezményes hozzáférés művészekhez és vállalkozókhoz (direkt kommunikáció, a projektfejlesztéssel kapcsolatos szavazás), köszönetnyilvánítások (CD-borítóra írt név, vagy a website-on listába való felkerülés), anyagi jutalmak (póló, eredeti rajz, korlátozott kiadású album, emléktárgyak). A szerző hármassal szerint a vállalkozók inkább a jutalomalapú közösségi finanszírozási formát választják akkor, amikor kisösszegű tőkére van szükségük. Ilyenkor a vállalkozó szegmentálni tudja a vevőket korai jól fizetőkre, akik az előzetes rendelés iránt érdeklődnek és a szokásos vásárlókra, akik megvárják a piacon való megjelenést, ami összességében a magasabb profitrealizálását teszi lehetővé. Optimális megkülönböztető árazás nem kivitelezhető, ha a tőkeszükség-

let túl magas. Profitmegosztó közösségi finanszírozók kevésbé érdekeltek az előzetes rendelésben, cserébe inkább a kapott jövőbeli cash flow-k fontosak.

A közösségi finanszírozás *promóciós eszköz* is, mely a tömegigényekre való szabottság (mass customization) és a felhasználóra fókuszáló innovációt segíti elő oly módon, hogy a fogyasztók igényeinek jobb megértését teszi lehetővé.

A közösségi finanszírozás párhuzamba állítható az Evans (2011) által megfogalmazott *sokoldalú platformok* három feltételével. Az első feltétel szerint a fogyasztóknak külön csoportjai vannak jelen, a crowdfunding esetben a vállalkozók mint forrásgyűjtők és a tömeg mint forrásjuttató. A második feltétel, hogy minden csoport indirekt, azaz keresztoldali hálózati hatásokat fejt ki a többi csoportra. A vállalkozók számára a platform a kampányok szélesebb választékát ajánlja, míg a finanszírozók számára értékes jutalmakat nyújt. A két oldal kölcsönösen fejt ki pozitív indirekt hálózati hatásokat egymásra, a vállalkozók például azokat a

platformokat kedvelik, amelyek nagyszámú finanszírozót vonzanak. A harmadik feltétel pedig, hogy a közvetítő hatékonyan koordinálhatja a csoporttagok közötti bilaterális kapcsolatokat.

A közösségi finanszírozás tehát karakterisztikái és üzleti modelljei révén fontos eleme az ökoszisztémának, elősegíti a hálózat tagjai közötti kommunikációt, lehetővé teszi az üzleti ötletek és a forrásbirtokosok hatékonyabb egymásra találását.

Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott közösségi finanszírozás

A közösségi finanszírozás az ökoszisztémában keletkezett vállalkozói ötletek és innovációk szakaszos finanszírozására is alkalmas a termékötlet validálásával, a prototípus tesztelésével, egyedi felhasználóbázis toborzásával és a problémamegoldásra való fókuszálással. Az innováció gyakran előzetes tudásra épülő exploráció folyamatának eredménye, az emberek olyan hálózatát követeli meg, ahol elismertethető, fejleszthető, validálható és értelmes projektté fordítható. Ebben a kontextusban a jutalom és a tulajdonalapú crowdfunding előnyösebb opció lehet a kockázati tőkénél, mert hosszú távú innovációt tesz lehetővé szemben a kockázati tőke gyors exit orientációjával (Serra, 2013). A közösségi finanszírozás során felmerül és kezeletlen marad az *innováció dupla bizalom dilemmája*, azaz az áttörő ötletek gazdái nem feltétlen fordulnak olyan finanszírozókhoz, akik felhasználhatják az információt az innovátor kompenzálása nélkül (Cooter - Edlin, 2013).

Fontos a bizalom, ami a társadalmi hálózatok megsztott kapcsolatain, közösségi rokonlelkűségen vagy megbízható, mainstream website-okon mások minősítése révén valósul meg. A közösségi finanszírozási platformoknak természetes tendenciája az önszabályozás, a crowdfundinggal kapcsolatos információs aszimmetria, valamint az, hogy a bizonytalanságot saját maguk a saját módjukon kezelik (Belleflamme - Lampert, 2014). Gajda és Banhatti (2013) felmérése alapján a vállalkozók és befektetők 70%-a egyetértett abban, hogy a közösségi finanszírozásnak – azon túl, hogy projektek és finanszírozók számára kell piacteret nyújtania – elegendő kell tennie a pénzügyi és a banki szabályozásnak, tisztában kell lennie a pénzügyi modellezéssel, képesnek kell lennie innovatív stratégiák fejlesztésére és nyitottnak kell lennie a crowdfunding területén megjelenő innovációra. Az ökoszisztémán belül ki kell építeni a mentorálás, a kapacitásépítés, a folyamatos monitoring és a beszámolás rendszerét. A crowdfunding hatékony alkalmazásának tényezői között található a transzparencia mértéke, a kockázatvállalási hajlandóság, a szabadpiaci innováció támogatása, az erős diaszpóra-közösségek a világban (átutalásaik), a korai

fázisú vállalkozások aktivitása és a jól működő oktatás (World Bank, 2013).

Az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma háttérként érték- és hatékonyságnövelő kompetenciahalmazt, valamint tudás- és kapcsolati koncentrációt biztosít. A közösségi finanszírozási projektek képességek és specializációk sajátos halmazát követeli meg: számítógépes tudás, döntésképeség, networking, időmenedzsment, prezentáció, énmenedzselés, csapatmunka, írott kommunikáció/tartalom-kibocsátás, projektmenedzselés, üzleti tervezés, marketingkommunikáció (virális és társadalmi marketing), közösségépítés és menedzselés, crowdfunding szakértelem (modellek, platformok, dinamikák ismerete,; forrásszerzés alapjai) és videokészítés egyaránt kell hozzá (Pais – Castrataro, 2013). Ezek ritkán találhatók meg egyetlen egy emberben, ezért fontos a szervezett képességfejlesztés és csapatmunka. A beágyazottság szempontjából jelentős szerepet játszanak a környezet kialakításában a co-working helyek, inkubátorok, akkceleratorok, továbbá a mentorálást, társaktól való tanulás lehetőségét, formalizált termékpiacon illeszkedés kísérleteket, crowdfundingot, vállalkozásteremtést és egyéb támogató szolgáltatásokat létrehozó vállalkozói kultúra.

Belátható tehát, hogy a közösségi finanszírozást szolgáló platformok hatékony működéséhez elengedhetetlen egy olyan közösség megléte, melynek tagjai ugyanazt a „kódrendszert” használják a napi kommunikációban, ugyanúgy gondolkodnak, hasonló céljaik vannak, s nem utolsó sorban, mint közösség, bizalmi tőkével rendelkeznek. E feltételek hiánya azt eredményezi, hogy a platform nem lesz képes megfelelő színvonalú, minőségű projektek vonzására, ami a másik oldal, azaz a finanszírozók, érdeklődők távolmaradását hozza majd. Összefoglalva, nem alakul ki „gravitációs hatás” a platform körül. A gravitációs hatás kifejlődéséhez, azaz a platform eredményességéhez, elengedhetetlen a *vállalkozói ökoszisztéma* megléte, kifejlődése s továbbfejlődése. A platform akkor lehet csak sikeres s fenntartható, ha az organikus módon az ökoszisztéma fejlődésének eredményeképpen jön létre, tehát az alternatív finanszírozási igény az ökoszisztéma „tagjai” részéről merül fel, akár a projektgazda, de akár a finanszírozói oldalról.

A közösségi finanszírozásra való felkészültség mérése

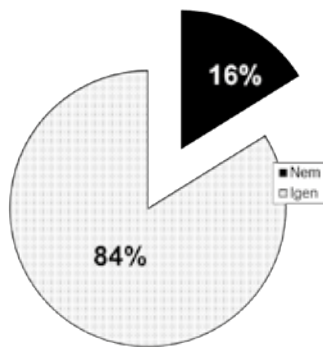
A Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ (Simonyi BEDC) keretében 2014-2015 között zajlott kutatás két irányt próbált feltárni a felmerült közösségi finanszírozási platform igény kapcsán. Egyrészt a vállalkozói inkubációs programokban részt vevő hallgatók téma iránti affinitását mérte programon kívüli hallga-

tók kontrollcsoportjaival szemben, másrészt az egyetemi vezetők és az ökoszisztémában jelenlevő döntéshozók véleményét kérdezte ki a Világbank (2013) ún. „közösségi finanszírozásra való felkészültség” kérdőívének kitöltésével és értékelésével.

A hallgatói affinitás felmérésével kapcsolatos kérdőív 198 diákra terjedt ki: egy harmaduk (35%) vett részt a Simonyi BEDC hallgatói üzletfejlesztési programjaiban, kétharmaduk nem. Tájékozottsági szintjüket jelzi, hogy az összes megkérdezett hallgató 18%-a az interneten olvasott már róla, 35%-uk egyetemi előadásokat hallgatott már a témában. Érdekes, hogy annak ellenére, hogy a hallgatók közel fele még nem hallott a közösségi finanszírozásról, a teljes minta 84%-a véli úgy, hogy működőképes lenne egy ilyen finanszírozási platform az egyetemi vállalkozói ökoszisztémán belül (2. ábra).

2. ábra

Működőképes lenne-e egy ilyen finanszírozási platform?

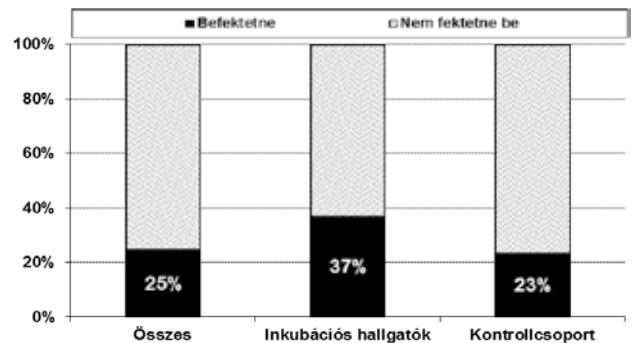


Arra a kérdésre, hogy megjelennének-e finanszírozóként a crowdfunding platformon, választanák-e ezt a befektetési formát, kitűnik, hogy a teljes minta egynegyede vállalná a kezdő vállalkozásokban való tulajdonjog szerzésével kapcsolatos kockázatokat kisebb összeggel (3. ábra). Az üzletfejlesztési inkubációs programokban részt vevő hallgatók között ez az arány 37%, ami egyértelműen jelzi az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma által hozzáadott többletet. Ha abból indulunk ki, hogy az inkubációs programokban részt vevő hallgatók 90%-a hallott már valamilyen formában a közösségi finanszírozásról, akkor még kontrasztosabb az eredmény. Azon hallgatókat leszűrve, akik nem hallottak még a közösségi finanszírozásról és inkubációs programokban sem vettek részt – ők többnyire levelezős hallgatók, mert alap- és mesterképzésen a nappali pénzügy szakon mindenhol beépítették a curriculumba a közösségi finanszírozás témakörét – azt kaptuk, hogy csupán 16%-uk mutat hajlandóságot arra, hogy megjelenjen finanszírozóként egy ilyen platformon. Egyértel-

műen kimutatható, hogy a téma oktatásának és a vonatkozó ismereteknek a hiánya alacsonyabb befektetési hajlandósághoz vezet.

3. ábra

Befektetési hajlandóság (a minta százalékában)



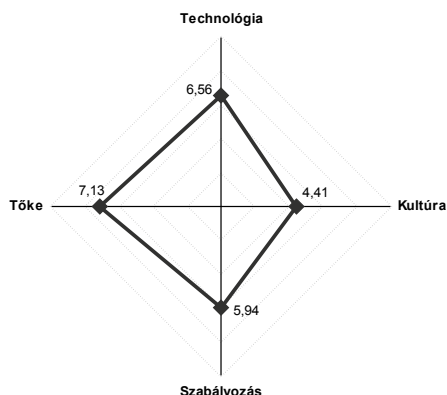
A kérdőív megpróbálta feltárni a hallgatók körüli potenciális finanszírozói holdudvarokat is. Az összes hallgató 44%-a jelezte azt, hogy a családjában és ismerősei között lennének olyanok, akik befektetnének közösségi finanszírozási csatornákon keresztül.

A kutatás másik iránya a Világbank (2013) által kifejlesztett önértékelési teszt elvégzése volt, ami közelítőleg becsüli meg azt, hogy az adott ország vagy régió milyen mértékben áll készen a közösségi finanszírozás elindítására. 22 egyetemi vezetőt és az ökoszisztémában fontos döntéshozót kérdeztünk meg a tőkéhez való hozzáférés, a technológiai fejlettség, a vállalkozói kultúra és szabályozás dimenziói mentén.

A közösségi finanszírozás vállalkozói ökoszisztémába való beágyazásának és egyetemi bevezetésének legnagyobb akadályaként a vállalkozói életmodell vonzóságával, a kockázatvállalási hajlandósággal, a társadalmi bizalommal és a vállalkozói ismeretekkel kapcsolatos üzleti kultúra mérsékelt fokát határozták meg a vezetők (4. ábra). Második kihívásként a vállalkozásindítással, -fejlesztéssel és -megszüntetéssel kapcsolatos szabályozás áll. A technológia és a tőke szerepét ítélik meg legkedvezőbbnek a megkérdezettek. Az internet elterjedtsége, a társadalmi médiák használata és az internetes banki szolgáltatások megléte az információs technológiák oldaláról, továbbá a magvető fázistól a banki finanszírozásig terjedő forrásszerzési spektrum a tőke oldaláról támogatja leginkább a közösségi finanszírozás létrehozását. A 4. ábrán látható eredmények átlagaként kapott 6,02-es érték értelmében a világbanki kérdőív értékelése alapján jók az esélyek a közösségi finanszírozás sikeres bevezetésére és a jutalomalapú közösségi finanszírozási üzleti modell ajánlott.

4. ábra

A közösségi finanszírozásra való felkészültség foka



Forrás: saját szerkesztés a Világbank kérdőíve (2013, p. 65-67.) alapján

Következtetések

Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémán belül – annak céljaival és felépítésével összhangban – létjogosultsága van egy ún. „locavesting” irányt képviselő közösségi finanszírozási platformnak, ami a vállalkozói ötletkínálat és a forrásbirtokok közötti interaktivitás révén hatékonyabb helyi erőforrás-allokációt tesz lehetővé, ökoszisztéma-szintű közösségi hasznokat generál, elősegíti a lokális tőkevonást és -megkötést, regionális vállalkozói kapacitást és munkahelyeket teremt. A Simonyi BEDC keretében végzett közösségi finanszírozással kapcsolatos kutatások arra világítanak rá, hogy rendkívül fontos a vállalkozói kapacitásteremtésre törekvő hallgatói programok, valamint a közösségi finanszírozással kapcsolatos képzések együttes jelenléte az ökoszisztéma-tagok attitűdformálásában és a vállalkozói kultúra építésében. Az ökoszisztémában fellelhető kompetenciasűrűsödés, a folyamatos vállalkozói ötletgenerálás és az innovációs tevékenység hajtóerőt képeznek a ráépülő közösségi finanszírozás kínálati oldalán, míg a finanszírozói (keresleti) oldalon inkább érzékelhetők kockázatok. A közösségi finanszírozási modellek közül jelen fázisban a jutalomalapú üzleti modellnek lehet relevanciája Pécsen, az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma hatékony működésében és organikus fejlődésében. A hazai egyetemek gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben betöltött szerepének összefüggéseiben a nyugati modellek átültetésének számos kihívással kell szembesülnie a stratégiai, módszertani és kulturális különbségek miatt (Imreh-Tóth, 2015). A 2015 decemberében a Pécsi Tudományegyetemen indult egyetemi közösségi finanszírozási platform (pecs.hubbub.net) ilyen szempontból mindenképpen tesztértékű lesz a két éves „pilot periódus” alatt.

A megkeletkező adatok alapján további kutatási irányt jelent az egyetemi inkubációs és oktatási prog-

ramok, valamint az effektív közösségi finanszírozási aktivitás közötti kapcsolat mérése, továbbá az, hogy az egyetemi közösségi finanszírozás, mint niche piac jellemzői mennyiben térnek el a jutalomalapú crowdfunding nemzetközi szakirodalma által meghatározott tényezőktől.

Felhasznált szakirodalom

Belleflamme, P. – Lambert, T. – Schwienbacher, A. (2013): Crowdfunding: tapping the right crowd. Journal of Business Venturing, Forthcoming; CORE Discussion Paper No. 2011/32. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1578175>

Belleflamme, P. – Lambert, T. (2014): Crowdfunding: some empirical findings and microeconomic underpinnings. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2437786> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2437786>

Bradford, C. S (2012): Crowdfunding and the Federal Securities Laws. 2012 COLUM. BUS. L. REV. 1: p. 30–42.

Collins, L. – Swart, R. – Zhang, B. (2013): The Rise of Future Finance. The UK Alternative Finance Benchmarking Report. Available at: http://www.funginstitute.berkeley.edu/sites/default/files/Rise_of_Future_Finance_1_1.pdf

Cooter, R. – Edlin A. (2013): The Double Trust Dilemma: combining ideas and capital. in: Cooter, R. (ed.): The Falcon’s Gyre: Legal Foundations of Economic Innovation and Growth. Berkeley Law Books. Available at: <http://scholarship.law.berkeley.edu/books/1>

Evans, D. S. (2011): Platform Economics: essays on multi-sided businesses. Competition Policy International

Feld, B. (2012): Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken NJ: Wiley

Fetters, M. L. – Greene, P. G. – Rice, M. P. – Butler, J. S. (2010): The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems. London: Edward Elgar Publishing Inc.

Gajda, O. – Banhatti, R. D. (2013): Building a European Crowdfunding Ecosystem. in: European Crowdfunding Network: Towards an Ecosystem for Early-Stage Finance and Innovation Through Crowdfunding. http://www.europecrowdfunding.org/wp-content/blogs.dir/12/files/2013/12/20131219_EC_N_Towards-an-ecosystem-for-early-stage-finance-and-innovation-through-crowdfunding.pdf

Heminway, J. M. (2012): What is a Security in the Crowdfunding Era? (2012). 7 Ohio St. Entrepren. Bus. L.J. 335 (2012); University of Tennessee Legal Stu-

- dies Research Paper No. 204. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2210162>
- Heminway, J. M.* (2013): The New Intermediary on the Block: Funding Portals under the CROWDFUND Act (June 18, 2013). UC Davis Business Law Journal, Vol. 13, p. 177 (2013); University of Tennessee Legal Studies Research Paper No. 219. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2293248>
- Imreh-Tóth Mónika* (2015): Vállalkozásoktatási jó gyakorlatok adaptációs lehetőségei a hazai felsőoktatásban – a Szegedi Tudományegyetem példája. *Velesztudomány*, 46, (2): p. 57-67.
- Isenberg, J. D.* (2011): Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: four defining characteristics. *Forbes*, 2011. May 25. <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>
- Isenberg, J. D.* (2010): How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, June: p. 41-50.
- Kantis, H. – Frederico, J.* (2011): Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies. Download from: http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf
- Kappel, T.* (2009): Ex Ante Crowdfunding and the Recording Industry: A Model for the U.S.?, 29 LOY. L.A. ENT. L. REV. 375.
- Malecki, E. J.* (2011): Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14: p. 36-59.
- Mason, C. – Brown, R.* (2014): Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, Netherlands, 7th November 2013. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Moore, J.* (1993): Predators and Prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, (May/June): p. 75–86.
- Napier, G. – Hansen, C.* (2011): Ecosystems for Young Scaleable Firms. FORA Group
- Pais, I. – Castrataro, M. D.* (2013): New Forms of Work and New Employment Opportunities. in: *European Crowdfunding Network: Towards an Ecosystem for Early-Stage Finance and Innovation Through Crowdfunding*. http://www.europecrowdfunding.org/wp-content/blogs.dir/12/files/2013/12/20131219_ECN_Towards-an-ecosystem-for-early-stage-finance-and-innovation-through-crowdfunding.pdf
- Serra, M.* (2013): Crowdfunding as an Impulse for Innovation. in: *European Crowdfunding Network: Towards an Ecosystem for Early-Stage Finance and Innovation Through Crowdfunding*. http://www.europecrowdfunding.org/wp-content/blogs.dir/12/files/2013/12/20131219_ECN_Towards-an-ecosystem-for-early-stage-finance-and-innovation-through-crowdfunding.pdf
- WORLD BANK* (2013): Crowdfunding's Potential for the Development World. Available at: http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf
- Zacharakis, A. – Shepard, D. – Coombs, J.* (2003): The development of venture-capital-backed internet companies: an ecosystem perspective. *Journal of Business Venturing*, 18: p. 217-231.

A cikk beérkezett: 2015. szeptember.
Lektor által véglegesítve: 2016. január.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Szász Levente, egyetemi docens, Babes-Bolyai Tudományegyetem; **Matyusz Zsolt**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Durugy András**, címzetes egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Kollár Péter**, egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Dr. Madarász Imre**, egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Kozma Miklós**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Oláh Réka**, egyetemi hallgató, SZIE GAÉK, Egészségtudományi Campus, Gyula; **Varga Dorottya**, doktorjelölt, SZIE EGYRTDI, Gödöllő; **Dr. Kuti Mónika**, Ph.D. egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Bedő Zsolt**, Ph.D. egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

SZÁSZ, Levente – MATYUSZ, Zsolt – DEMETER, Krisztina

The role of company size in the production - the effect of measurement method

The purpose of this paper is to explore how the size of the investigated companies, the use of manufacturing practices, and the operations performance are interrelated. A detailed review of the literature indicates that size is inconsistently operationalized and categorized by researchers, and mixed findings are reported on the role of size. Starting from these mixed results the authors apply a multi-approach, multivariate statistical analysis, which shows that size has no direct impact on performance, but has a significant influence on the use of practices. They could not detect any moderating effect of size, either.

DURUGY, András – KOLLÁR, Péter – MADARÁSZ, Imre

Measurement of competencies of shop assistant with mystery shopping

The customer service is the most valued personal contact and communication “tool”. The focus has been shifting from quantity to quality of service. Mystery shopping is a research technic used to measure the quality of customer service or personal selling. The aim of this paper is to explore the opportunities and measurement methods of mystery shopping for skills. This paper tries to answer the question how to apply the mystery shopping in human development. This paper aims to investigate some specific features of requirement and competency of customer service and personal selling job profiles and its aspects of employee development within certain segments of Hungarian organizations.

KOZMA, Miklós

The Public-Private Partnership in Hungary - why it does not work and how it could work?

The research project summarised in this article examined Public-Private Partnership (PPP) projects

from a business point of view. The author’s research aim was to assess what specific challenges the private parties of PPP projects face, and what external and internal success factors determine their success. What are the preconditions of the joint value creation of both contracting parties? The results of the analysis highlight that the examined applications of the PPP model in Hungary were not PPP projects by rigorous theoretical terms. The ultimate purpose of existing Hungarian PPP projects was unusual from a theoretical perspective: obtaining financing for the developments. The practical interpretation of the value creation that justifies the concept of PPP projects was distorted. Value creation for the public party was focused on developing infrastructure and providing public services in a financially sustainable way – but with a short term perspective. The public party was not able to act as a real partner of the private party under the existing regulatory framework. The refined risk sharing that substantiates the essence of the PPP concept was not effectively managed in practice. Data collection for this research project was made in 2008. The interest towards PPP projects has decreased in Hungary since. Based on the recommendations of this study it is expected that such development projects may be initiated again in the future, but in a more effective format.

OLÁH, Réka, VARGA, Dorottya

Community attitude survey about activities of Tourism Destination Management Organization in Gyomaendrőd town

Tourism destination can be defined as a competition unit due to the strong competition currently experienced on tourism market. Furthermore, its marketability possibilities are affected by a well functioning Tourism Destination Management Organization (DMO). There are local communities uninterested in tourism economy, but affected in tourism, whose direct or indirect relation with tourists is inevitable. This paper focuses on the analysis of attitude of a local community living in a developing destination called Gyomaendrőd, uninterested but affected in tourism. The study also reveals the role of GYÜSZ-TE as DMO

VEZETÉSTUDOMÁNY

played in local society. Goal of the survey is to discover the residents' opinion about tourism-related values, tourism organization and management and their attitude.

KUTI, Mónika – BEDŐ, Zsolt

Crowdfunding solution imbedded into the university centered entrepreneurship ecosystem

University based crowdfunding solutions in the context of finance, technology development and entrepreneurship can be an invaluable catalyst of the expansion of

the regional entrepreneurship ecosystem, and can also contribute to economic development, job creation and innovation enhancement. With respect to the entrepreneurial and innovation potential within the university, the university based crowdfunding platform can provide access to alternative funding sources to student, alumni and researcher led startups. The objective of the authors' article is to highlight the outcomes, specificities, conclusions of the interaction of the university centered entrepreneurship ecosystem approach and the crowdfunding solution as well as the possible actions to be taken in case of the implementation of such platform at the University of Pecs.

CONTENTS

**SZÁSZ, Levente – MATYUSZ, Zsolt
– DEMETER, Krisztina**

The role of company size in the production – the effect of measurement method 2

**DURUGY, András – KOLLÁR, Péter
– MADARÁSZ, Imre**

Measurement of competencies of shop assistant with mystery shopping 12

KOZMA, Miklós

The Public-Private Partnership in Hungary – why it does not work and how it could work? 19

OLÁH, Réka – VARGA, Dorottya

Community attitude survey about activities of Tourism Destination Management Organization in Gyomaendrőd town 34

KUTI, Mónika – BEDŐ, ZSOLT

Crowdfunding solution imbedded into the university centered entrepreneurship ecosystem 45

SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (vezetestudomany@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben (docx fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

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

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez dőlt betű használható, aláhúzás és félkövér nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad - Hamel, 1990, p. 85.). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon

kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím. kiadás helye: kiadó; illetve forrás. 1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press. 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, május-június, p. 79-91.

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

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

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

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

