

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510  
www.vezetestudomany.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**  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

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

Szerkesztőségi titkár:  
**Roboz Ágnes**  
vezetestudomany@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: hirlapelofigetes@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., JÚNIUS

2016. 6. szám

## ➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

### ➤ Görög Mihály

A projektalapú szervezetek piaci pozíciói a tipikus projektpiaci  
szegmensben az empirikus vizsgálatok tükrében 2

### ➤ Málóvics György – Juhász Judit – Hajdu Katalin – Gyarmati László

Az egyetemek környezeti fenntarthatóságának megközelítései  
– a Szegedi Tudományegyetem esetén keresztül 16

### ➤ Havran Zsolt

A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata  
a hivatásos labdarúgásban 30

### ➤ Pulinka Ágnes

A szervezeti változással szembeni ellenállás  
mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat 41

### ➤ Markos-Kujbus Éva

Az on-line szájreklám (electronic word-of-mouth)  
jellemzői a marketingkommunikáció szempontjából 52

## ➤ CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
havi szakfolyóirat

Published by  
Corvinus Business School  
Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu



Corvinus Business School

GÖRÖG Mihály

# A PROJEKTALAPÚ SZERVEZETEK PIACI POZÍCIÓI A TIPIKUS PROJEKTPIACI SZEGMENSBEN AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK TÜKRÉBEN

A szerző egy korábbi tanulmánya (Görög, 2013b) a projekt teljesítési stratégiára vonatkozó projektvezetési szakirodalom alapján, tehát elméleti megfontolásokra alapozva, azonosította a projektpiaci tipikus szegmensének alapvető sajátosságait, valamint ugyanígy levezette az ebben a piaci szegmensben működő projektalapú szervezetek piaci pozícióit alapvetően meghatározó tényezőket. A szerző ebben a tanulmányában az így feltárt sajátosságok és a piaci pozíciót determináló tényezők empirikus igazolására elvégzett kutatási eredményeit mutatja be.

**Kulcsszavak:** piaci pozíció a tipikus projektpiaci szegmensben, projektmarketing, tipikus projektügyletek sajátosságai

Statistikai adatok (What are PMI Certifications?. n.a.; World Bank, 2005) szerint évenként a világviszonylatban megtermelt GDP mintegy 20%-át projektek keretében költik el. A projektek döntő többsége úgynevezett külső projekt, vagyis a projekteket kezdeményező (projekttulajdonosi) szervezetek számára külső közreműködői (projektalapú) szervezetek teljesítik a projekt feladatokat. Ez utóbbi szervezetek számára a projektmarketing létfontosságú feladat, minthogy bevételük az elnyert projekt feladatok teljesítéséből származik. A projektmarketing egyfajta üzleti szervezetek közötti marketingtevékenység (Cova et al., 2002; Lecoeuvre-Soudain - Deshayes, 2006; Mandják - Veres, 1998; Skaates - Tikkanen, 2003), amelynek szükségessége a projektalapú vállalatok számára az ajánlat szerepéből adódik. Az ajánlatok alapvető szerepe kettős: a) egyrészt az ajánlattevő védelme, amennyiben az ajánlatot a benyújtott módon fogadják el (Marsh, 1981), b) másrészt annak demonstrálása, hogy elfogadás esetén az ajánlattevő teljesít (Görög, 2013a). Minthogy az ajánlat a másodikként említett szerepe révén közvetlenül a projektalapú szervezetek értékesítését segíti elő, így projektmarketing-vonatkozást is magában foglal, vagyis az ajánlat mint olyan indokolja a projektalapú szervezetek projektmarketing-tevékenységét. Ennek megfelelően hangsúlyozza Turner et al. (2012), hogy a projektalapú szervezetekben a projektmarketing-tevékenységnek be kell ágyazódnia a projektvezetési folyamatba.

A projektmarketing-irodalom egyik sajátossága, hogy a publikációk döntő többsége a marketing területén működő kutatók tollából származik, vagyis ezt a kérdéskört alapvetően nem a projektvezetés kontextusában vizsgálják. A vonatkozó szakirodalom másik sajátossága (pl. Ahola et al., 2013; Cova et al., 2002; Davies et al., 2007; Kapletia - Probert, 2010; Kujala et al., 2013; Smyth - Lecoeuvre, 2015), hogy elsősorban a projektpiac egy speciális szegmensére, a komplex rendszerek szállítására fókuszál, ahol a vevő (a projekt tulajdonosi szervezet) valamilyen kormányzati szerv, miközben csak néhány potenciális rendszerszállító/rendszerintegrátor van a piacon. Ilyen körülmények között a potenciális szállítók mint projektalapú szervezetek által észlelt piaci pozíció a monopozónia. A szerzők többsége (pl. Jalkala et al., 2010; Lecoeuvre-Soudain et al., 2009) ezen a piacon a konstruktivista közelítésmódot (a vevői igény alakítása és a saját teljesítési feltételek elfogadtatása) és a kreatív (a már kialakított saját projekt elképzelésen alapuló) ajánlat alkalmazását javasolja a projektalapú szervezetek számára. Ahola et al. (2013) álláspontja szerint ebben a szegmensben a piaci pozíció megtartása ugyanakkor feltételezi a technikai kompetencián alapuló funkcionális pozíciót, valamint a vevővel és környezetével (milieu) kialakított viszony fenntartását.

A komplex rendszerek vagy megoldások szállítása pénzértékben kifejezve a projektpiac jelentős szegmensé, ugyanakkor az ilyen projektek számát tekintve kisméretű szegmens, ezért inkább atipikusnak tekinthető. A projekthalapú szervezetek többsége ettől eltérő piaci szegmensben működik, ahol a projekteket kezdeményező projekttulajdonosi szervezetek jellemzően meghatározzák az elvárt projekteredményt és a teljesítés feltételrendszerét. A projektpiacnak ezt a szegmensét a projektek számossága alapján tipikusnak tekinthetjük, ahol a projekthalapú szervezetek többnyire a tökéletes vagy oligopolisztikus versenynek megfelelő, esetleg a monopolisztikushoz közeli piaci pozíciót észlelnek.

*A továbbiakban azzal a kiinduló feltevéssel élek, hogy a teljes projektpiac két szegmensre osztható, úgymint tipikus és atipikus szegmens.*

A tipikus szegmensben működő projekthalapú szervezetek az atipikus szegmestől jelentősen különböző sajátosságok következtében nem alkalmazhatják sikeresen a konstruktivista közelítésmód alapján kialakított kreatív ajánlat eszközt. Helyette sokkal inkább a determinisztikus közelítésmódot (a lehetőségre való reagálás) kell, hogy kövessék, ami a tipikus projektpiaci szegmensben a projektmarketing sikeres alkalmazásához szükségessé teszi a várható piaci pozíciójuk feltárását.

Ebben a tanulmányban és az azt megalapozó empirikus kutatás fókuszában így azok a projekthalapú szervezetek állnak, amelyek a projektpiaci tipikus szegmensében működnek (pl. ingatlanfejlesztés, infrastruktúra-fejlesztés, termelőkapacitás-bővítés stb.). A kutatás célja azoknak a tényezőknek az empirikus úton történő feltárása és igazolása, amelyek meghatározzák a projekthalapú szervezetek piaci pozícióját a projektpiaci tipikus szegmensben. A kutatás során az e vonatkozásban meghatározó koncepciókra, úgymint a projekthalapú szervezet (a projektfeladat teljesítője) és a projektjeljesítési stratégia (a projektfeladat teljesítőjének kiválasztási eszköze) fogalmára támaszkodunk.

A kutatási cél megvalósítása szükségessé teszi a következő specifikus feltevések megfogalmazását.

*A tipikus projektpiaci tranzakciók sajátosságai levezethetők a projektjeljesítési stratégia kérdéskörével foglalkozó projektvezetési szakirodalomból.*

*A projekthalapú szervezetek által a tipikus projektpiaci tranzakciók során észlelt piaci pozíciót alapvetően a projekttulajdonosi szervezet alkalmazott projektjeljesítési stratégiája, azon belül is elsődlegesen az alkalmazott szerződéstípus határozza meg.*

A tanulmányt a következő struktúra szerint állítottam össze: a következő rész összegző áttekintést ad a szakirodalmi háttérrel, ezt követően az empirikus kutatást és az alkalmazott kutatásmódszertant mutatom be, majd ismertetem az empirikus kutatás eredményeit,

amit az eredményeket értékelő rész követ, végül pedig az elméleti következtetéseket és a gyakorlati lehetőségeket bemutató konklúziókat fogalmazom meg.

## Szakirodalmi összefoglalás

A szerző egy korábbi – a projektmarketing kérdéskörét részben más aspektusból vizsgáló – cikke (Görög, 2013b) részletes áttekintést adott a projektmarketing nemzetközi szakirodalmáról, valamint a kapcsolódó projektvezetési koncepciókról, így itt csak egy összegző áttekintésre kerül sor, ami ugyanakkor hivatkozik az említett cikk megjelenését követő újabb publikációkra is.

A jelenlegi projektmarketing-irodalom, miközben a komplex rendszerek piacára fókuszál, két alapvető koncepció alapul. Ezek egyike a D-U-C modell (Mandják - Veres, 1998), ami a projektmarketing sajátosságait veszi alapul (D-discontinuity, U-uniqueness, C-complexity), a másik pedig a milieu (a projekttulajdonos mint vevő és környezete közötti kapcsolatrendszer) jelensége (Cova - Holstius, 1993; Cova et al., 1996; Cova - Hoskins, 1997; Cova et al., 2002; Lecoeuvre-Soudain et al., 2009). Ennek megfelelően az irodalom a komplex rendszerek piacán működő projekthalapú szervezetek számára a milieu-vel való viszonyrendszeren, a konstruktivista közelítésmódon és a kreatív ajánlaton alapuló projektmarketing-megoldást propagálja (Cova et al., 2002; Cova et al., 2007; Jalkala et al., 2010; Lecoeuvre-Soudain - Deshayes, 2006; Lecoeuvre-Soudain et al., 2009). A szerzők által alapul vett piaci szegmens sajátossága, hogy a komplex rendszerek létrehozását kezdeményező projekttulajdonosi szervezet (rendszerint kormányzati szerv) nem a projekteredményt és a megvalósítás feltételrendszerét fogalmazza meg, hanem a projekteredmény révén elérni kívánt célt írja le. Jellemző esetnek tekintik a hivatkozott szerzők, hogy ezekhez a projektügyletekhez ellenvásárlási, visszavásárlási vagy barterügyletek kapcsolódnak.

Ugyanakkor egyes szerzők felhívják a figyelmet a referenciák (Salminen - Möller, 2006), a tárgyalási készség (Kujala et al., 2007), a tudáskezelés (Lehtimäki et al., 2009) és az értékalapú kommunikáció (Ballantyne et al., 2011; Fulford, 2013; Ryyänen et al., 2013) fontosságára. Más szerzők (Artto et al., 2008; Hadjukhani et al., 2012; Jalkala et al., 2010; Kujala et al., 2011, 2013; Ojansivu et al., 2013; Skaates - Tikkanen, 2003; Skaates et al., 2002; Tikkanen et al., 2007) pedig – a propagált marketing-közvetítésmódok hatékonyságának növelésére – hangsúlyozzák a projektek közötti időszakokban a kapcsolatrendszer fenntartását, elsősorban a projekteredményhez kapcsolódó szervízszolgáltatások révén.

A projektmarketing aktív szereplője a projekthalapú szervezet, ezért indokolt itt összegezni az erre vonatkozó

zó közelítésmódokat, és leszögezni azt, hogy a továbbiakban milyen tartalommal használjuk ezt a fogalmat. Néhányan a szerzők közül (Cattani et al., 2011; Hobday, 2000; Kujala et al., 2010; Sydow et al., 2004; Wikström et al., 2010) több értelemben is használatos és használható tartalommal ruházzák fel a projektalapú szervezet fogalmát. Vannak szerzők (Aubry et al., 2007; Gareis, 2005; Gareis - Stummer, 2008), akik azokat a szervezeteket tekintik projektalapon működőnek, amelyek a stratégiai céljaik elérése érdekében definiált vezetői közelítésmód alapján kezdeményezik projektek teljesítését. Ugyanakkor más szerzők (Bredin, 2008; Turner - Keegan, 2001) csak az úgynevezett projekttulajdonosi szervezetek által kezdeményezett projektfeladatok teljesítését külső közreműködőként végző szervezeteket tekintik projektalapú szervezeteknek. A gyakorlatban is ez az értelmezés tekinthető a leginkább elterjedtnek, így a továbbiakban is ebben az értelemben használjuk a projektalapú szervezet fogalmát.

A kutatási céllal összefüggően megfogalmazott specifikus feltevések szükségessé teszik a projektteljesítési stratégia kérdéskörének az értelmezését is, ami egy külső projekt kapcsán a két alapvetően érintett projekt-szereplő (a kezdeményező projekttulajdonos és a teljesítést végző projektalapú) szervezet közötti felelősség- és kockázatmegosztás terjedelmében nyilvánul meg. Ez a felelősség- és kockázatmegosztás a kialakult és mára szokványossá vált szerződéstípusok és pénzügyi elszámolási módok segítségével valósítható meg (Görög, 2013a). A különböző szerződéstípusok és pénzügyi elszámolási módok különböző kombinációban történő alkalmazása a projekteredmény egészével, valamint a teljesítés időtartamával és költségeivel összefüggő felelőségek és kockázatok viselésének ugyancsak különböző kombinációit eredményezi. A projektteljesítési stratégiával szorosan összefüggő kérdéskör a versenyztetés (a teljesítést végző külső közreműködő kiválasztása) és az előzetes minősítés (a potenciális külső közreműködők alkalmasságának értékelése) mint a projektteljesítési stratégia további eszközei (Bower, in: Bower, 2003c; El-Sawahi et al., 2007).

A másodikként megfogalmazott specifikus feltevés alapján a kutatási cél szempontjából a szerződéstípusoknak (tradicionális, kulcsrakész, menedzsment) van meghatározó szerepe. Ezzel összefüggésben célszerű itt kiemelni, hogy a projektteljesítési folyamat kisebb munkacsomagokra osztásán alapuló tradicionális szerződéstípus a projekttulajdonosi szervezetre allokálja a projekteredmény és a teljesítési időtartam egészével összefüggő felelőségek és kockázatok döntő többségét, így jelentős projektvezetési kapacitást igényel ebben a szervezetben. Ugyanakkor ez a szerződéstípus szélesebb versenyt indukál a potenciális külső közreműködői oldalon, vagyis egy projektalapú szervezet ebben az eset-

ben a szinte tökéletes verseny körülményei között találja magát. Ez egyrészt az egyes munkacsomagok kisebb komplexitása és terjedelme révén, másrészt az előzetes minősítésben is megnyilvánuló alacsonyabb szintű projektvezetési képességre vonatkozó elvárás révén jön létre. Ezzel szemben a kulcsrakész szerződéstípus a külső közreműködőre allokálja a projekteredmény és a teljesítési időtartam egészével összefüggő felelőségek és kockázatok döntő többségét, így lényegesen kisebb projektvezetési kapacitást igényel a projekttulajdonosi szervezetben. Ez a szerződéstípus így a kulcsrakész külső közreműködőtől igényli a jelentős projektvezetési kapacitást, miközben szűkíti a versenyt a potenciális külső közreműködői oldalon, vagyis egy projektalapú szervezet gyakran az oligopol, vagy nem egyszer a monopól közelbi piacra jellemző verseny körülményei között találja magát. Ez egyrészt a projekteredmény munkatartalmának jelentős mértékű összetettsége és mérete révén, másrészt az előzetes minősítésben is megnyilvánuló magas szintű projektvezetési képességre vonatkozó elvárás révén jön létre. Összességében megállapítható, hogy a versenyztetéshez kapcsolódó előzetes minősítésben a különböző szerződéstípusok az alkalmasság (technikai, pénzügyi, projektvezetési) más-más vonatkozásait teszik meghatározóvá. Itt kell megjegyezni, hogy minden komplex rendszer (pl. katonai légvédelmi rendszer) szállítója, *per se*, egy kulcsrakész külső közreműködő, noha a kulcsrakész szerződéstípus keretében létrehozott projekteredmények (pl. lakópark, vezetői információs rendszer stb.) közel sem mindegyike tekinthető az előbbihez hasonló komplex rendszernek.

A projektteljesítési stratégiára vonatkozó projektvezetési szakirodalom alapján megfogalmazhatók a projektpiac tipikus szegmensére jellemző alapvető sajátosságok. Ezeket a szerző szintén részletesebben kifejtette egy korábbi, már említett cikkében (Görög, 2013b), így itt csak az alábbi vázlatos áttekintést adjuk:

- A tipikus projektügyleti tranzakciók üzleti szervezetek közötti tranzakciók, még kulcsrakész szerződéstípus esetén sem tartalmaznak ellenvásárlási, visszavásárlási vagy barterügyleteket. A projektvezetési szakirodalomban nem található ezekre való utalás.
- A projekteredmény létrehozatalát kezdeményező projekttulajdonosi szervezet meghatározza magát a projekteredményt és a teljesítés feltételrendszerét, amelyeket a versenyző projektalapú szervezetek adottságként fogadnak el (Bower, in: Bower, 2003a, 2003b; Bower - Smith, in: Smith, 1995; Lawson, in: Lawson et al., 1999; Smith, in: Smith, 1995; Turner, in: Turner, 2009). Alátámasztja ezt a projektpiac tipikus szegmensében működő projekttulajdonosi szervezetek ajánlatrangsorolási kö-

zélítésmódja is (Bower, in: Bower, 2003c; Gido - Clements, 1999; Smith, in: Smith, 1995; Schwalbe, 2004; Watt et al., 2010).

- Az üzleti tranzakció tárgya az elvárt projekteredmény, ami azonban a teljesítésre vonatkozó ügylet létrejöttékor még – értelemszerűen – nem létezik. Ebből következően a teljesítés olyan projektalapú szervezeteknek ítéhető oda, amelyek az előzetes minősítés során bizonyították, hogy rendelkeznek a feltételek (projektterület, szerződéstípus, teljesítési feltételek) determinálta (technikai, pénzügyi és projektvezetési) képességekkel (Bower, in: Bower, 2003c; El-Sawahi et al., 2007; Smith, in: Smith, 1995).
- A projekttulajdonosi szervezetek rendszerint egy időben több projektet kezdeményeznek, amelyek teljesítéséhez különböző projektteljesítési stratégiát – így eltérő szerződéstípust – alkalmaznak (Görög, 2013a; Turner, in: Turner, 2009).

A projekttulajdonosi szervezet, hasonlóan minden, üzleti szervezetek közötti ügylethez, szervezeti vevő. Noha a beszerzési központ (Webster - Wind, 1972) szerepe a projektügylet sajátosságai miatt részben eltérhet a klasszikus megoldástól, magatartása merőben eltérő az úgynevezett milieu (Cova et al., 2002) magatartásától.

Ahogy a projekttulajdonosi szervezetek egyidejűleg több projektet is kezdeményeznek, amelyek mindegyike eltérő projektteljesítési stratégiát is alkalmazhat, a projektalapú szervezetek is több projekttulajdonosi szervezettel állhatnak kapcsolatban (előzetes minősítés, ajánlat) egyidejűleg. Ebből következően egy adott projektalapú szervezet a különböző projektügyletei kapcsán eltérő piaci pozíciót érzékelhet. Figyelembe véve a tipikus projektpiaci szegmensben az alkalmazásra kerülő különböző projektteljesítési stratégiák konzekvenciáit, valamint ennek a piaci szegmensnek az előbbiekben áttekintett alapvető sajátosságait, a következő konklúziót fogalmazhatjuk meg.

*A tipikus projektpiaci szegmensben a projektalapú szervezetek által érzékelhető piaci pozíciót elsődlegesen a projekttulajdonosi szervezet projektteljesítési stratégiájában alkalmazott szerződéstípus határozza meg.*

A tanulmány a továbbiakban ennek a konklúzióknak az empirikus igazolásához elvégzett kutatás eredményeit mutatja be.

## A kutatás és a kutatómódszertan

Az empirikus kutatás alapvető célja annak megállapítása volt, hogy az a szakirodalmi alapon nyugvó következtetés, miszerint a tipikus projektpiaci szegmensben a projektalapú szervezetek által érzékelt piaci pozíciót

elsődlegesen a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípus határozza meg, igazolható-e. Ez a kutatási cél szükségessé teszi annak empirikus igazolását is, hogy a tipikus projektpiaci ügyletek szakirodalomból leszűrt alapvető sajátosságai helytállóak-e, vagyis érzékelhetőek-e a gyakorlatban. A kutatási célok elérése érdekében a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg.

*Támogatják-e tapasztalati tények a tipikus projektpiaci szegmens ügyletei szakirodalomból leszűrt alapvető sajátosságainak gyakorlatban érzékelhető megnyilvánulásait?*

*Támogatják-e tapasztalati tények azt a szakirodalomból levont következtetést, miszerint a tipikus projektpiaci szegmensben a projektalapú szervezetek által érzékelt piaci pozíciót a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípus alapvetően meghatározza?*

*Támogatják-e tapasztalati tények azt a szakirodalomból leszűrt megállapítást, miszerint a projektalapú szervezetek előzetes minősítése során az alkalmasság komponenseinek fontossága a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípusnak megfelelően változik?*

A kutatási kérdésekre adandó válasz megalapozásához interjú alapuló kutatást végeztünk abból a közvetlen célból, hogy tapasztalati megerősítést nyerjünk a következő kérdéskörökre vonatkozóan:

- az ellenvásárlási, visszavásárlási és barterügyletek alkalmazásának előfordulása,
- a kreatív ajánlat alkalmazásának lehetősége a versenyben lévő projektalapú szervezetek számára,
- a projekttulajdonosi szervezet és a versenyben lévő projektalapú szervezetek szerepe az ajánlati szakaszban, különös tekintettel a létrehozandó projekteredmény és a teljesítési feltételrendszer megfogalmazására,
- a különféle szerződéstípusok alkalmazásának változása és a változó alkalmazásuk esetén az ajánlatot tevő projektalapú szervezetek számának változása,
- az előzetes minősítés szerepe és komponenseinek változó fontossága az alkalmazott szerződéstípus függvényében.

Az elvégzett empirikus kutatás az előzetesen kiválasztott projektalapú szervezetek projektmarketingben közreműködő munkatársaival készített interjúkon alapult annak érdekében, hogy a kutatási kérdésekre vonatkozó tapasztalatokat összegyűjteni és értékelni lehessen. Ennek a kvalitatív kutatási módszernek az alkalmazását indokoltá teszi, hogy támogatja a feltáró jellegű kutatást (Yin, 2003), amihez félig strukturált

interjúzást (Arksey - Knight, 1999) alkalmaztunk. Ez a kutatási módszer ugyanakkor támogatja egy lehetséges új látásmód kialakítását is, miközben illeszkedik a kutató episztemológiai kiindulópontjához (Creswell, 2003; Strauss - Corbin, 1998), ami egyrészt a konstruktivizmus (ötletek felszínre hozatala), másrészt pedig a kritikai realizmus (közös tanulás).

A kutatás során az egyes interjúkon túlmenően többfázisú közös értékelésre került sor a meghatározó kulcsinformátorokkal, ami egyrészt magában foglalta az egyes interjúk értékelésének tartalmi egybevetését, másrészt kétszeri alkalommal a kulcsinformátorokkal történő közös értékelést. Az egyes interjúk értékelésének tartalmi egybevetése során feltártuk az azonos projektre vonatkozó információk közötti esetleges ellentmondásokat, míg a kulcsinformátorokkal történő közös értékelés a feltárt ellentmondások feloldását eredményezte. Ezeknek a megoldásoknak a révén növelhető a kutatási eredmények általánosíthatóságának a megbízhatósága.

Az interjúalanyok szervezeti háttérét adó projektalapú szervezetek kiválasztása a vonatkozó szakirodalom (Eisenhardt, 1989) ajánlásai alapján történt. Az erre vonatkozó előzetes feltárás során a következő megfontolásokat vettük figyelembe: a) a projektalapú szervezetek különböző szerződéstípusok keretében teljesítik a projektfeladatokat, hogy érzékelhető legyen a piaci pozíciók különbözősége, b) a projektalapú szervezetek különböző ágazatokban való működése, hogy megalapozott legyen a megbízhatóság és az általánosíthatóság, c) megfelelő számú olyan szakember, akik az ajánlati és

a projektmarketing-tevékenységben gyakorlottak, vagy ezekért a tevékenységekért vezetői felelősséggel tartoznak, hogy megfelelő méretű információforrás álljon rendelkezésre egy-egy projektalapú szervezetben, és d) a projektalapú szervezetek projekttulajdonosi partnerei üzleti környezetben működő szervezetek legyenek, hogy biztosítva legyen az üzleti szervezetek közötti tranzakció esete. A kutatás során az elemzés egységét ezek a szervezetek, pontosabban ezek felhalmozott tapasztalatai képezték. A figyelembe vett projektalapú szervezetek, amelyekről az 1. táblázat ad áttekintést, többsége a hazai piac mellett aktív szerepet töltött be projektfeladatok teljesítőjeként Közép-Európában és a Közel-Keleten egyaránt.

Hasonlóan a kiválasztott projektalapú szervezetekhez, a projektjeiket kezdeményező projekttulajdonosi szervezetek is különböző ágazatokban működnek, úgymint kereskedelem, olaj- és gázipar, infrastruktúra-fejlesztés, bankszektor, élelmiszeripar és gyógyszeripar.

A kiválasztott projektalapú szervezetekben az interjúalanyok kiválasztása a felhalmozott projektpiaci tapasztalataik alapján történt a következő szempontok alapján: a) minimum 3 év alkalmazás a jelenlegi projektalapú szervezetben. és b) minimum öt projekt, amelyben részt vett. Az interjúkat, amelyek több, mint öt hónapos időszakot igényeltek, rögzítettük, majd ezt követően került sor azok tartalmának kvalitatív elemzésére (Miles - Huberman, 1994). Az interjúalanyok kategóriánkénti jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

**Az interjúk szervezeti háttérét biztosító projektalapú szervezetek fő jellemzői**

Az ágazat, amiben a projektalapú szervezet működik	A projektek évi átlagos száma	Az ajánlatok évi átlagos száma	A munkacsomagok évi átlagos száma	Az ajánlatok évi átlagos száma
	kulcsrakész típusú szerződés keretében		tradicionális szerződéstípus keretében	
Ingyatlanfejlesztés	3 – 4	5 – 6	6 – 10	20 – 30
Csővezetékrendszer	1 – 2	2 – 4	5 – 8	15 – 20
Infrastruktúra (autóút)	1 – 2	2 – 3	3 – 5	10 – 15
Infrastruktúra (vasút)	1 – 2	2 – 4	2 – 4	8 – 10
Acélszerkezet	1 – 2	2 – 4	2 – 3	8 – 10
Gyártórendszer (élelmiszer)	1 – 2	3 – 4	2 – 3	5 – 10
IT/IS rendszer	3 – 5	6 – 8	0	0
Szervezetfejlesztés	2 – 4	4 – 6	0	0

**Az interjúalanyok alapvető sajátosságai**

Projektmarketingben tapasztalt interjúalanyok	Az adott projektalapú szervezetben eltöltött évek száma	A projektek száma, amelyekben az interjúalanyok az adott szervezetben részt vettek
3 vezérigazgató	4 – 6	8 – 11
3 projektigazgató	5 – 8	7 – 11
4 projektiroda-vezető	5 – 7	8 – 13
15 vezető projektmunkatárs	5 – 10	7 – 15

Az interjúalanyok között volt felső vezető (három vezérigazgató), projektigazgató (három projektigazgató, akik vezetői felelősséggel tartoztak a vállalati projektportfólió teljesítéséért), négy projektiroda-vezető (kettő közülük felelősséggel tartozott a vállalati projektportfólió teljesítéséért, további kettő pedig a projekt támogatói feladatokat ellátó iroda vezetője), továbbá vezető projektmunkatárs (tizenöt munkatárs). Az interjúalanyok közül mindegyik legalább nyolc projektben vett részt a szakmai pályafutása során, és mindegyikük jelentős mértékű felhalmozott tapasztalati tudással rendelkezett különböző szerződéstípusok (elsősorban tradicionális és kulcsrakész) keretében teljesített projektfeladatok terén a jelenlegi projektalapú szervezetében. Az interjúk időtartama 60 és 80 perc között változott, miközben néhány interjúalannal két alkalommal is sor került a beszélgetésre.

Az interjúkból nyert információk egyértelművé és hitelessé tétele érdekében (Patton, 1987) különböző dokumentumokat (ajánlati felhívások, ajánlatok, előminősítési dokumentációk) is áttekintettünk, miközben bizonyos projekttulajdonosi szervezetektől is megerősítést kértünk bizonyos információk hitelesítésére. Ugyancsak az egyes interjúkból nyert információk egyértelművé és hitelessé tétele érdekében került sor arra, hogy az ugyanazon projekttel kapcsolatosan a több interjúalanytól származó információkat folyamatosan egybevetettük. A kutatási eredmények általánosítása és annak megerősítése érdekében úgynevezett kulcsinformátorok bevonásával két workshopot rendeztünk. Közülük az elsőt (ami négyórás időtartamú volt) sor került a kutatási eredmények bemutatására, megvitatására és az általánosítható eredmények megfogalmazására. A második workshop (ami 150 perces volt) a kutatási eredmények általánosításának finomítását és a végleges kutatási eredmények megfogalmazását eredményezte.

**A kutatás eredményei**

A tanulmánynak ez a része a következő csoportosításban mutatja be a kutatás eredményeit: a) a tipikus projektpiaci tranzakciók szakirodalomból leszűrt alapvető sajátosságainak helytállósága, b) a projektalapú szervezetek érzékelt piaci pozíciójában a szerződéstípus szakirodalomból levont meghatározó szerepének helytállósága, és c) az előzetes minősítés szakirodalomból levont meghatározó szerepének helytállósága a projektalapú szervezetek projektmarketing-tevékenységében. Ezt követően a kutatás olyan eredményeit is bemutatom, amelyek elérését nem fogalmaztam meg a kutatás célkitűzései között, noha a kutatás, mintegy véletlenül, felszínre hozta azokat. Ezek olyan tényezők, amelyek a projektalapú szervezetek versenypozícióját alakítják a tipikus projektpiaci szegmensben.

**Az elsődleges kutatási eredmények**

A kulcsinformátorok bevonásával megtartott két workshop megerősítette a tipikus projektpiaci tranzakciók szakirodalomból leszűrt alapvető sajátosságainak helytállóságát. Az interjúalanyok döntő többsége egyetértett a következőkben:

- Az üzleti szervezetek közötti projektügyletek során a tipikus projektpiaci szegmensben ellenvásárlási, visszavásárlási és barterügyletek alkalmazására nem kerül sor. Az egyik kulcsinformátor szavai szerint: *„Több, mint tíz projektben vettem részt mióta ennél a cégnél dolgozom, de még sohasem tapasztaltam, hogy ilyen megoldások részét képezték volna egy projektügyletnek.”*
- A kreatív ajánlat alkalmazása csak kivételes esetben fordul elő, és ahogy azt az egyik, az IT/IS szektorban dolgozó interjúalany megfogalmazta: *„Nagyon ritkán tapasztaltam a kreatív ajánlat*

alkalmazhatóságát, akkor is elsősorban olyan esetben, amikor a vállalatunk egy új IT-megoldást akart bevezetni a piacon.” Az egyik vezérigazgató pedig egyértelműen leszögezte, hogy „Mi sohasem tapasztaltunk semmilyen lehetőséget a kreatív ajánlat alkalmazására.”

- A projekt tulajdonosi szervezetek részletesen meghatározzák az elvárt projekteredményt és a teljesítési feltételrendszert. Az egyik interjúalany megfogalmazása szerint: „Mielőtt ehhez a vállalathoz jöttem, jelentős mértékű tapasztalatra tettem szert különböző projektügyletek terén az ingatlanfejlesztésben és az infrastruktúra-fejlesztésben, és mindannyiszor azt találtam, hogy a projekt tulajdonosi szervezetek szigorúan megfogalmazzák a létrehozandó projekteredményt is, meg a teljesítési kondíciókat is. Ugyanezt tapasztalom a jelenlegi céggemnél is.”
- Mind az elvárt projekteredményt, mind a teljesítési feltételrendszerét részletes leírják az ajánlati felhívásban. Az egyik kulcsinformátor állítása szerint: „Az ajánlati felhívás egy olyan kulcsfontosságú dokumentum, ami teljes egyértelműséggel írja le nemcsak a létrehozandó projekteredményt, hanem a teljesítés minden feltételét képező körülményt is.”
- A versenyben lévő projektalapú szervezetek elfogadják az ajánlati felhívásban részletezett teljesítési feltételeket.

Mint ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: „Az én tapasztalatom szerint azok az ajánlatok, amelyek nincsenek megfelelően az ajánlati felhívással, kizárásra kerülnek az ajánlatértékelési folyamatból.”

- A projekteredmény (vagy annak egy-egy része) létrehozására a projekt tulajdonosi szervezetek versenyeztetést alkalmaznak, amelyhez hozzátartozik az előzetes minősítés is. Az egyik interjúalany szavaival: „A versenyeztetés alkalmazása a projektpiacnak ebben a szegmensében lényegében evidencia, ajánlatot pedig csak az előminősítési folyamatban sikeres projektalapú szervezetek nyújthatnak be.”

A tipikus projektpiaci tranzakciók alapvető sajátosságaira vonatkozó kutatási eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

Az egyetértési szint azt fejezi ki, hogy az interjúalanyok milyen hányadának a tapasztalata erősíti meg a tipikus projektpiaci tranzakciók szakirodalomból leszárt alapvető sajátosságainak gyakorlatban megnyilvánuló helytállóságát. Azok az informátorok, akik információs-rendszer-projektekben és szervezetfejlesztési projektekben szereztek tapasztalatot, alacsonyabb egyetértési szintet mutatnak, mint azok, akik a többi ágazat projektjeivel foglalkoznak. Ebben a kétféle esetben az informátorok

3. táblázat

A tipikus projektügyletek sajátosságaira vonatkozó kutatási eredmények

Kutatási eredmények	Az interjúalanyok egyetértési szintje ágazatonként (%)							
	Ingatlanfejl.	Csővezeték-rendszer	Infrastr. fejl. (autóút)	Infrastr. fejl. (vasút)	Acél-szerk.	Gyártó-rendsz.	IT/IS rendsz.	Szerv. fejl.
Ellenügylet nincs	100	100	100	100	100	100	100	100
Kreatív ajánlat nem alkalm.	95	100	100	100	100	100	75	100
Projekteredmény és telj. felt. előre rögzítettek	100	100	100	100	100	100	65	50
Részletes ajánlati felhívás alkalmazása	100	100	100	100	100	100	65	50
A versenyzők elfogadják a feltételeket	100	100	100	100	100	100	80	70
A nyertest versenyeztetéssel választják ki	100	100	100	100	100	100	100	100

tapasztalatai azt mutatják, hogy néhányszor a projekt tulajdonosi szervezet nem fogalmazza meg részleteiben a projekteredményt, csak a projekteredménnyel szembeni követelményeket rögzítik, valamint a teljesítés feltételrendszerét fogalmazzák meg részletesen. Ebből következően ilyen esetben kevésbé részletes ajánlati felhívást bocsátanak ki, ami egyfajta rugalmasságot biztosít a versenyben lévő projektalapú szervezetek számára, elsősorban a projekteredmény fizikai struktúrájára vonatkozóan. A projekteredmény kevésbé részletes megfogalmazásának ezekben az esetekben többnyire az az oka, hogy „ezekben a projekt tulajdonosi szervezetekben hiányzik az ehhez szükséges szakmai felkészültség”, ahogy azt az egyik interjúalany kifejtette.

A kulcsinformátorok a két workshop során szintén megerősítették, hogy a tipikus projektpiaci szegmensben a projekt tulajdonosi szervezetek a különböző projektjeik esetében eltérő szerződéstípust alkalmaznak a projektteljesítési stratégiájukban, továbbá azt is, hogy az ajánlattevők száma az alkalmazott szerződéstípus függvényében változik. Ugyanígy szintén megerősítették az előzetes minősítés kiemelkedő szerepét a tipikus projektpiaci szegmensben. Az interjúalanyok döntő többsége egyetértett a következőkben:

A projekt tulajdonosi szervezetek a különböző külső projektek teljesítéséhez eltérő szerződéstípust – döntően tradicionális és kulcsrakész szerződéstípust – alkalmaznak a projektteljesítési stratégiájukban. Az egyik kulcsinformátor megfogalmazásában: „A menedzsment szerződéstípus alkalmazása inkább kivételesnek tekinthető.”

A tipikus projektpiaci szegmensben az ajánlattevők száma döntő mértékben a projekt tulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípus függvényében változik. A záró workshop alkalmával az egyik kulcsinformátor ezt a következőképpen foglalta össze: „Általában véve megállapítható, hogy tradicionális szerződéstípus esetén az ajánlatadó projektalapú szervezetek száma tíz fölött van, miközben a kulcsrakész szerződéstípus alkalmazásakor ez az érték többnyire öt alatti, de előfordul, hogy csak 2-3 ajánlattevő van.”

A tipikus projektpiaci szegmensben az előzetes minősítés a versenyztetési folyamat része, döntő szerepe van az ajánlatadás lehetőségében, és az előzetes minősítés értékelési rendszere összhangban van a projektteljesítési stratégia kívánalmaival. Az interjúalanyok lényegében egyöntetűen állították, hogy: „Az előzetes minősítés a szükséges képességek szempontjából – vagyis a technikai, pénzügyi és projektvezetési képességek szükséges arányában – meg kell, hogy feleljen (többek között) a projektteljesítési stratégiában alkalmazott szerződéstípus követelményeinek.” Szintén egyetértés volt abban is, hogy a sikeres ajánlati tevékenységben az előzetes minősítés döntő fontosságú, amit az egyik kulcsinformátor így fogalmazott meg: „a sikeres előzetes minősítés egyfajta felvételi vizsga a potenciálisan nyertes ajánlattevők klubjába.”

A tipikus projektpiaci szegmensben a szerződéstípusok változó alkalmazása és az ajánlattevők változó száma közötti összefüggésre, valamint az előzetes minősítés ajánlati folyamatban játszott kiemelkedő szerepére vonatkozó kutatási eredményeket a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat

**A szerződéstípusok változó használatára, az ajánlattevők változó számára és az előzetes minősítés szerepére vonatkozó kutatási eredmények**

Kutatási eredmények Ingtatl. fejl.	Az interjúalanyok egyetértési szintje ágazatonként (%)							
	Cső- vez. rends.	Infrastr. (autóút)	Infrastr. (vasút.)	Acél- szerk.	Gyártó- rends.	IT/IS rends.	Szerve- zetfejl.	
Különböző szerz. típusok (trad. és kulcsrakész.) kerülnek alkalmazásra	100	100	100	100	100	100	90	90
Az ajánlattevők száma a szerz. tip. szerint vált. Kulcsrak. esetében kevesebb, trad. sz. esetében több	100	100	100	100	100	100	100	100
Az előzetes minősítés a versenyztetési folyamat része	100	100	100	100	100	100	100	100
Az előzetes minősítés összhangban van a szerződéstíp. követelményeivel	100	100	100	100	100	100	100	100

Az egyetértési szint itt egyrészt azt fejezi ki, hogy az interjúalanyok milyen hányadának a tapasztalata erősíti meg, hogy a tipikus projektpiaci szegmensben a projekt-tulajdonosi szervezetek különböző szerződéstípusokat alkalmaznak a projektteljesítési stratégiájukban, és így az ajánlattevők száma a szerződéstípus függvényében változik. Másrészt az egyetértési szint kifejezi azt, hogy az interjúalanyok milyen hányadának a tapasztalata erősíti meg az előzetes minősítés ajánlati folyamatban betöltött kiemelkedő szerepét a tipikus projektpiaci szegmensben. Azok az informátorok, akik információrendszer-projektekben és szervezetfejlesztési projektekben szereztek tapasztalatot ez esetben is enyhén alacsonyabb egyetértési szintet mutatnak a szerződéstípusok alkalmazásánál, mint azok, akik a többi ágazat projektjeivel foglalkoznak. Ebben a kétféle esetben az informátorok tapasztalatai azt mutatják, hogy néhányszor a projekt-tulajdonosi szervezet menedzsment szerződéstípust is alkalmaz. Az egyik interjúalany erre vonatkozó állítása szerint: „A menedzsment szerződéstípus projektteljesítési stratégiában való alkalmazása tovább szűkíti az ajánlattevők számát, ilyen esetben a tapasztalataim szerint az ajánlattevők számának átlagos értéke kettő.”

#### **További kutatási eredmények**

Noha eredendően nem volt a kutatási célkitűzések fókuszpontjában, ugyanakkor az interjúalanyok felszínre hoztak olyan tényezőket, amelyek nem magát a piaci pozíciót érintik, hanem egy adott piaci pozícióban a versenyben lévő projektalapú szervezet versenypozícióját befolyásolják a tipikus projektpiaci szegmensben. Meg kell azonban jegyezni, hogy ezek a tényezők a különböző projektek esetében eltérő fontosságúak, ahogy azt az informátorok is megerősítették.

Az így feltárt tényezők egyike a teljesítéshez szükséges különleges erőforrások (pl. speciális géppark) okozta hatás, amit ugyan a versenyben lévő projektalapú szervezet birtokol, de ami a versenyeztetés idején nincs a teljesítési helyszínen. A versenypozícióra gyakorolt hatás nagyságát ez esetben a földrajzi távolság mértéke határozza meg. Minél nagyobb ez a távolság, annál nagyobb a teljesítési helyszínre történő telepítés költsége, ami növeli az ajánlati árat. Minél nagyobb ez a költség, így annál magasabb az ajánlati ár, következésképpen annál gyengébb az érintett projektalapú szervezet versenypozíciója. Miközben léteznek olyan, versenyben lévő projektalapú szervezetek, amelyeknek az ilyen jellegű erőforrásai a teljesítési helyszín közelében vannak, így versenyelőnyt élvezhetnek az előbbiekkal szemben. Az ilyen jellegű erőforrások versenypozícióra gyakorolt hatását azok az interjúalanyok érzékelték, akik csővezeték-építési, infrastruktúra-fejlesztési és acélszerkezet-építési projektekben vettek részt. Egyet-

értés volt közöttük abban, hogy „az ilyen erőforrások versenypozícióra gyakorolt hatása nem függ a szerződéstípustól, így minden piaci pozíció esetén megnyilvánulhat” - ahogy az egyikük fogalmazott.

A projektalapú szervezetek versenypozícióját a tipikus projektpiaci szegmensben befolyásoló további tényezők közös sajátossága, hogy azok a projekt-tulajdonosi szervezethez vagy annak működési környezetéhez köthetők. Ezek a tényezők általában az ajánlatok értékelésén és rangsorolásán keresztül fejtik ki a versenypozícióra gyakorolt hatásukat elsősorban olyankor, amikor a projekt-tulajdonosi szervezet kulcsrakész-szerződéstípuson alapuló projektteljesítési stratégiát alkalmaz. Ezek az interjúalanyok révén feltárt, és velük egyetértésben megfogalmazott tényezők magukban foglalják:

- a projekt-tulajdonosi szervezetben a projekteredmény révén elérendő stratégiai célt, valamint a projekteredmény érintetteinek (pl. felhasználók, működtetők stb.) várakozásait,
- a projekt-tulajdonosi szervezet, mint szervezeti vevő szervezeti struktúráját és kultúráját,
- a szélesebb értelemben vett technológiai kultúra projekt-tulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző szintjét,
- a projekt-tulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző szociális és kulturális (vallási értékek, szociális normák stb.) sajátosságokat.

A kulcsinformátorok bevonásával tartott workshopok az említett tényezők szerepéről a következő magyarázatban mutattak egyetértést.

Az ajánlati felhívás megfelelően leírja ugyan az elvárt projekteredményt, de jellemzően nem tárja fel a kiindulási alapot képező stratégiai célt. A projektalapú szervezetek ugyanakkor ajánlattevőként, különösen kulcsrakész szerepkörben, rendelkeznek bizonyos fokú szabadsággal a projekteredmény fizikai struktúrájának alakításában. A kiindulási alapot képező stratégiai cél, valamint az érintettek várakozásainak ismeretében a versenyben lévő projektalapú szervezetek vonzóbb ajánlati tartalmat tudnak kialakítani, aminek segítségével javítani tudják versenypozíciójukat. A kulcsrakész szerepkörben lévő projektalapú szervezeteknek „az ajánlati szakaszban az elvárt projekteredmény mögé kell nézni”, ahogy az egyik interjúalany fogalmazott.

A projekt-tulajdonosi szervezet egy szervezeti vevő, ahol különböző szerepkörben lévő munkatársak vesznek részt a döntési folyamatban, vagyis ez esetben a legjobb ajánlatra vonatkozó döntés kialakításában. Minthogy a döntési folyamatban résztvevők szerepköre eltérő, így eltérő nézőpontok alapján viszonyulnak az ajánlatokhoz, ezért a döntési folyamat végeredményé-

re gyakorolt hatásuk is eltérő. A döntési folyamatban résztvevők valós hatása azonban jelentős mértékben függ a projekttulajdonosi szervezet szervezeti struktúrájától és kultúrájától. Ahogy az egyik kulcsinformátor ezt megfogalmazta: „*A célirányos projektmarketingnek fel kell tárnia a projekttulajdonosi szervezet struktúráját és szervezeti kultúráját annak érdekében, hogy erről az oldalról is megalapozza a minél versenyképesebb ajánlat kialakítását.*”

A projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző, szélesebb értelemben vett technológiai kultúra figyelembevétele kiemelkedő jelentőséggel bír minden olyan esetben, amikor e vonatkozásban lényeges különbség van a versenyben lévő projektalapú szervezet és a projekttulajdonosi szervezet között. Így előfordulhat, hogy sem a projekttulajdonosi szervezetben, sem annak működési környezetében nem áll rendelkezésre a projekteredmény javasolt fizikai struktúrájának használatához és működtetéséhez szükséges technológiai kultúra. Az egyik interjúalany a következő megfogalmazásban foglalta össze erre vonatkozó tapasztalatát: „*Figyelembe véve ezeket az esetleges különbségeket, egy projektalapú szervezet vonzóbb ajánlati tartalmat képes kialakítani, ami szintén hozzájárul a versenypozíció növeléséhez.*” Ezt a megállapítást különösen azok az interjúalanyok támogatták, akiknek jelentős mértékű nemzetközi tapasztalata volt különböző országokban működő projekttulajdonosi szervezetekkel.

A projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetése jellemző szociális és kulturális sajátosságok, mint például a vallási értékek, a szociális normák stb. akkor válnak jelentős, a versenypozíciót befolyásoló tényezővé, amikor ezekben a vonatkozásokban lényeges különbségek vannak a versenyben lévő projektalapú szervezet és a projekttulajdonosi szervezet között. Ezt a megállapítást is különösen azok az interjúalanyok támogatták, akiknek jelentős mértékű nemzetközi tapasztalata volt különböző szociális és kulturális környezetben működő projekttulajdonosi szervezetekkel.

### A kutatási eredmények értékelése

Az empirikus kutatás eredményeinek értékelése a megfogalmazott kutatási kérdések alapján történik. Így először az elsődleges kutatási eredmények interpretálására kerül sor, majd ezt követi a további kutatási eredmények magyarázata.

Az első kutatási kérdés a tipikus projektpiaci szegmens ügyleteinek alapvető sajátosságait érintette, az erre vonatkozó kutatási eredményeket pedig a 3. táblázat foglalta össze. Általánosságban megállapítható, hogy az interjúalanyok között erős egyetértés volt arra vonatkozóan, hogy a szakirodalomból leszárt sajátosságok a tipikus projektpiaci szegmens valós környezeté-

ben tapasztalható módon érzékelhetőek. Azok az informátorok, akik az ingatlanfejlesztési, csővezeték-építési, infrastruktúra-fejlesztési (autópálya és vasút), acélszerkezeti és termelőrendszer-projektekben dolgoznak, 100%-os egyetértési szintet mutattak minden egyes tipikus projektügyleti sajátosságban. Így egyértelműen megerősítették, hogy a tipikus projektügyleti tranzakciók esetében jellemzően: a) nincsenek ellenügyletek bevonva, b) kreatív ajánlat alkalmazására nem kerül sor, c) a projekttulajdonos részletesen megfogalmazza mind a létrehozandó projekteredményt, mind a teljesítés feltételrendszerét, d) részletes, az előbbi pontban foglaltakat tartalmazó ajánlati felhívást bocsát ki a projekttulajdonos, e) a versenyben lévő projektalapú szervezetek elfogadják az ajánlati felhívás kondícióit, f) a legjobb ajánlatot versenyztetés révén választják ki.

Azokban meg kell jegyezni, hogy azok az interjúalanyok, akik információsrendszer-projektekben és szervezettefejlesztési projektekben dolgoznak, alacsonyabb egyetértési szintet mutattak a következő sajátosságokban: a) a projekttulajdonos részletesen megfogalmazza mind a létrehozandó projekteredményt, mind a teljesítés feltételrendszerét, b) részletes, az előbbi pontban foglaltakat tartalmazó ajánlati felhívást bocsát ki a projekttulajdonos, c) a versenyben lévő projektalapú szervezetek elfogadják az ajánlati felhívás kondícióit. A jelenség mögött meghúzódó okok a projekttulajdonosi szervezetben az adott projektekre vonatkozó ismeretek hiányában keresendők. Ezek a körülmények ugyanis nem teszik lehetővé a részletes ajánlati felhívás kialakítását, aminek révén manőverezési lehetőség nyílik a versenyben lévő projektalapú szervezetek számára.

A második kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy a projektalapú szervezetek által érzékelt piaci pozíciót a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípus alapvetően meghatározza a projektpiac tipikus szegmensében, az erre vonatkozó kutatási eredményeket pedig a 4. táblázat felső része foglalta össze. Az interjúalanyok között erős egyetértés volt arra vonatkozóan, hogy a projektpiac tipikus szegmensében a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott projekt-teljesítési stratégia jellemzően tradicionális vagy kulcsrakész szerződéstípuson alapul, miközben ezeknek a szerződéstípusoknak az alkalmazása projektről projektre változhat. Az interjúalanyok között erős egyetértés volt abban is, hogy tradicionális szerződéstípus alkalmazásakor a versenyben lévő projektalapú szervezetek száma lényegesen magasabb, mint kulcsrakész szerződéstípus alkalmazásakor. Ugyanakkor azok az interjúalanyok, akik információsrendszer-projektekben és szervezettefejlesztési projektekben dolgoznak, enyhén alacsonyabb egyetértési szintet mutattak a szerződéstípusok használatában. Összevetve a többi ágazatba tartozó projektekben tapasztalatot szerzett informáto-

rokkal, tapasztalataik szerint bizonyos esetekben megfigyelhetők a menedzsment szerződéstípus alkalmazását is. Ezek a tapasztalatok ugyanakkor egyértelműen azt mutatták, hogy a menedzsment szerződéstípus alkalmazása, a kulcsrakész szerződéstípus alkalmazásához való viszonyításban is, jelentősen csökkenti a versenyben lévő projektalapú szervezetek, vagyis az ajánlattevők számát.

A harmadik kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy a projektalapú szervezetek előzetes minősítése során az alkalmasság komponenseinek fontossága a projekttulajdonosi szervezetben alkalmazott szerződéstípusnak megfelelően változik. Ezeket a kutatási eredményeket pedig a 4. táblázat alsó része foglalta össze, amelyek egyértelműen 100%-os egyértékes szintet mutatnak mindkét állításra vonatkozóan, vagyis megállapítható, hogy a) az előzetes minősítés a versenyztetési folyamat részét képezi a tipikus projektpiaci szegmensben, b) az előzetes minősítés komponenseinek fontossága összhangban változik a projektteljesítési stratégiában alkalmazott szerződéstípus követelményeivel.

Összességében megállapítható, hogy az empirikus kutatási eredmények igazolják a) a tipikus projektügyleti tranzakciók szakirodalomból leszűrt alapvető sajátosságainak gyakorlati relevanciáját, b) a projekttulajdonosi szervezetek a projektjeik teljesítéséhez változó szerződéstípust alkalmaznak a projektteljesítési stratégiában, aminek megfelelően változik a versenyben lévő projektalapú szervezetek (ajánlattevők) száma, és c) az előzetes minősítés része az ajánlati folyamatnak, azonban a projektalapú szervezetek alkalmassági komponenseinek fontossága változik a szerződéstípusok alkalmazásának változásával együtt.

Nem szerepelt ugyan a kutatási célkitűzések között, azonban az interjúalanyok felszínre hoztak olyan tényezőket, amelyek egy adott piaci pozícióban a versenyben lévő projektalapú szervezet versenypozícióját befolyásolják a tipikus projektpiaci szegmensben. Az interjúalanyok tapasztalatai szerint ezek a tényezők magukban foglalják a) a teljesítésben szükséges speciális erőforrások és a teljesítési helyszín közötti földrajzi távolságot, és b) a projekttulajdonosi szervezet vagy annak működési környezetére jellemző sajátosságokat, úgymint a projekt kiindulási alapját képező stratégiai cél, szervezeti struktúra és szervezeti kultúra, a tágabb értelemben vett technológiai kultúra, valamint a szociális és kulturális sajátosságok. A kulcsinformátorok megerősítették, hogy ezek a tényezők ugyancsak hatást gyakorolnak a projektalapú szervezetek projektmarketing-tevékenységére.

### Következtetések

A kutatási célkitűzés középpontjában azoknak a tényezőknek a feltárása állt, amelyek alapvetően meg-

határozzák a projektalapú szervezetek piaci pozícióját a projektpiaci tipikus szegmensében. Az empirikus kutatás arra irányult, hogy a projektteljesítési stratégiával foglalkozó projektvezetési szakirodalom alapján azonosítható ilyen tényezők relevanciájához empirikus igazolással szolgáljon. Az elért kutatási eredmények egyaránt lehetőséget nyújtanak mind elméleti következtetések, mind pedig a gyakorlatban is alkalmazható következtetések megfogalmazására.

Az elmélethez való hozzájárulást eredményező egyik ilyen következtetés maga az, hogy a projektpiac egésze két alapvető szegmensre osztható. Ezek egyike az úgynevezett atipikus szegmens, amely a komplex rendszerek szállításának piacát foglalja magában. Az erre jellemző sajátosságoknak megfelelően ebben a piaci szegmensben a versenyben lévő projektalapú szervezetek a monopszónia mint piaci pozíció jelenségével szembesülnek. Ebben a piaci szegmensben a jelenlegi projektmarketing-szakirodalomban propagált projektmarketing-eszközök (pl. konstruktivista közelítésmód, kreatív ajánlat, a milieu-vel való viszonyrendszer) eredményesen alkalmazható. A projektpiac másik szegmense az úgynevezett tipikus szegmens. Az erre jellemző sajátosságoknak megfelelően ebben a szegmensben, ahogy azt ez a tanulmány is igazolta, a projektalapú szervezetek nem tudják alkalmazni azokat a projektmarketing-eszközöket, amelyeket az irodalom az atipikus szegmensben működő projektalapú szervezetek számára ajánl.

Az elmélethez való hozzájárulás egy további eredménye annak a tényezőnek az azonosítása, ami alapvetően meghatározza a tipikus projektpiaci szegmensben működő projektalapú szervezetek által érzékelhető piaci pozíciót. Ez az alapvető tényező a projektteljesítési stratégiában alkalmazott szerződéstípus. A projekttulajdonosi szervezetek a különböző projektjeik teljesítéséhez eltérő szerződéstípust alkalmaznak, aminek következtében a projektalapú szervezetek által érzékelt piaci pozíció projektről projektre, és projekttulajdonosról projekttulajdonosra változhat. A különböző szerződéstípusok alkalmazása eltérő számú ajánlattevőt, vagyis eltérő számú versenyben lévő projektalapú szervezetet eredményez. Amikor tradicionális szerződéstípust alkalmaznak, akkor az előzetes minősítést szerzett projektalapú szervezetek száma lényegesen magasabb, ami lényegében a tökéletes versenynek megfelelő piaci pozíciót biztosít a versenyben lévő ajánlattevők számára. A kulcsrakész szerződéstípus alkalmazása ugyanakkor néhányra csökkenti az előzetes minősítést szerzett projektalapú szervezetek számát, így azok ebben az esetben az oligopólium vagy a monopóliumhoz közeli piaci pozícióban találják magukat. Általánosságban megállapítható, hogy a szerződéstípusok változó alkalmazásával együtt változik az előzetes minősítést

szerzett projektalapú szervezetek száma, és mindezzel együtt változik a tipikus projektpiaci szegmensben a projektalapú szervezetek által érzékelt piaci pozíció.

Az elmélethez való hozzájárulás harmadik eredménye az előzetes minősítés tipikus projektpiaci szegmensben meglévő fontosságának feltárása. A projektteljesítési stratégiában a szerződéstípusok változó alkalmazása a projektalapú szervezetek előzetes minősítése során értékelt alkalmasság komponenseinek (technikai, pénzügyi, projektvezetési) változó fontosságát követeli meg. Mint-hogy az elvárt projekteredmény az ügylet létrejöttekor még nem létezik, így a projektfeladat teljesítése csak olyan projektalapú szervezet számára kerülhet odaítélésre, amelyik a szükséges kombinációban rendelkezik a teljesítéshez szükséges képességekkel. Ennek megfelelően a projektpiac tipikus szegmensében az előzetes minősítés projektmarketingben betöltött szerepe kiemelkedő fontosságú. Ahogy az egyik kulcsinformátor fogalmazott: „*tapasztalatom szerint ajánlatot csak előzetes minősítést szerzett vállalat nyújthat be ezen a piacon*”.

A kutatási eredmények az elmélethez való hozzájárulás mellett a gyakorlatban is alkalmazható következtetések megfogalmazására is lehetőséget teremtenek, amelyek az alábbiakat foglalják magukban:

- A tipikus projektpiaci szegmensben működő projektalapú szervezetek projektről projektre értékelhetik és előrevetíthetik várható piaci pozíciójukat annak érdekében, hogy megalapozott döntést hozzanak az ajánlati folyamatban való részvételükről.
- A tipikus projektpiaci szegmensben működő projektalapú szervezetek projektről projektre célirányosabb előzetes minősítésre vonatkozó dokumentációt, úgyis mint projektmarketing-eszközt, állíthatnak össze, amivel növelni tudják nyerési esélyüket.
- A tipikus projektpiaci szegmensben működő projektalapú szervezetek célirányosabb elemzést tudnak végezni az ajánlati szakaszban nemcsak az elvárt projekteredményre és a teljesítési feltételrendszerre vonatkozóan, hanem a projekttulajdonosi szervezetre mint szervezeti vevőre vonatkozóan is.
- A tipikus projektpiaci szegmensben kulcsrakész szerepkörben működő projektalapú szervezetek az ajánlati szakaszban értékelhetik a versenypozíciójukat alakító tényezőket, így versenyképesebb ajánlat kialakítását tudják megalapozni.

A szerző reméli, hogy az itt bemutatott kutatási eredmények lehetőséget teremtenek a projektpiaci tipikus szegmensében működő projektalapú szervezetek célirányosabb és így eredményesebb projektmarketing-tevékenységének kialakításához.

## Lehetséges korlátok

Az empirikus kutatási eredmények általánosítása 8, különböző ágazatban működő projektalapú szervezetben dolgozó 25 interjúalany felhalmozott tapasztalati tudásán alapul. Ezért a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazása előtt célszerű az adott konkrét projektügyleti kontextus alapos értékelése. Ugyanakkor egy nagyobb minta alkalmazása további finomítást eredményezhet a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazási lehetőségeit illetően. Így a további lehetséges kutatások magukban foglalhatják egyrészt egy ágazati értelemben szélesebb mintán alapuló kutatást, illetve a tipikus projektpiaci szegmensben működő projektalapú szervezetek projektmarketing-gyakorlatának esetelemzéseken alapuló mélyebb elemzését.

## Felhasznált irodalom

- Ahola, T. – Kujala, J. – Laaksonen, T. – Aaltonen, K. (2013): Constructing the market position of a project-based firm. *International Journal of Project Management*, 31: p. 355-365.
- Arksey, H. – Knight, P. (1999): *Interviewing for social scientists*. London: Sage
- Artto, K. – Wikström, K. – Hellström, M. – Kujala, J. (2008): Impact of services on project business. *International Journal of Project Management*, 26: p. 497-508.
- Aubry, M. – Hobbs, B. – Thuillier, D. (2007): A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25: p. 328-336.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. J. – Payne, A. (2011): Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2): p. 202-210.
- Bower, D. (2003a): The role of procurement in the construction industry. in: Bower, D. (ed.): *Management of Procurement*. London: Thomas Telford
- Bower, D. (2003b): Contract strategy. in: Bower, D. (ed.): *Management of Procurement*. London: Thomas Telford
- Bower, D. (2003c): Contractor selection, contract award and construction law in the UK. in: Bower, D. (ed.): *Management of Procurement*. London: Thomas Telford
- Bower, D. – Smith, N. J. (1995): *Tender Procedures and Contract Policy*. in: Smith, N. J. (ed.): *Engineering Project Management*. London: Blackwell Science
- Bredin, K. (2008): People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26: p. 566-576.

- Cattani, G. – Ferriani, S. – Frederiksen, L. – Täube, F.* (2011): Project-Based Organizing and Strategic Management: A Long-Term Research Agenda on Organizational Form. Bingley: Emerald Group
- Cova, B. – Holstius, K.* (1993): How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management*, 9(2): p. 105-121.
- Cova, B. – Mazett, F. – Salle, R.* (1996): Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing. *International Business Review*, 5(6): p. 647-664.
- Cova, B. – Hoskins, S.* (1997): A twin-track networking approach to project marketing. *European Management Journal*, 15(5): p. 546-556.
- Cova, B. – Ghauri, P. – Salle, R.* (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*. Chichester: John Wiley & Sons
- Cova, B. – Mazet, F. – Salle, R.* (2007): Introduction to the IMM special issue on 'project marketing and the marketing of solutions' a comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36(2): p. 168-146.
- Creswell, J. W.* (2003): *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage
- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M.* (2007): Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36(2): p. 183-193.
- Eisenhardt, K. M.* (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: p. 532-550.
- El-Sawahi, N. – Eaton, D. – Rustom, R.* (2007): Contractor pre-qualification model: State-of-the-art. *International Journal of Project Management*, 25: p. 465-474.
- Fulford, R.* (2013): The Sales Process of Information Systems: Implications for Project Execution and Business benefits. *Project Management Journal*, 44(5): p. 89-99.
- Gareis, R.* (2005): *Happy Projects!* Vienna: MANZ
- Gareis, R. – Stummer, M.* (2008): *Process & Projects*. Wien: MANZ
- Gido, J. – Clements, J. P.* (1999): *Successful project management*. Cincinnati, Ohio: International Thomson
- Görög, M.* (2013a): *A Strategic Oriented Implementation of Projects*. Newtown Square, PA.: PMI
- Görög, M.* (2013b): A projektalapú szervezetek projektmarketing-tevékenységének sajátos kontextusa. *Vezetéstudomány*, 44 (11): p. 2-15.
- Hadjukhani, A. – Lindh, C. – Thilenius, P.* (2012): The impact of discontinuity on firms' business relationship behaviour. *European Business Review*, 5(3): p. 319-336.
- Hobday, M.* (2000): The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29: p. 871-893.
- Jalkala, A. – Cova, B. – Salle, R. – Salminen, R. T.* (2010): Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*, 28(2): p. 124-138.
- Kapletia, D. – Probert, D.* (2010): Migrating from products to solutions: An exploration of system support in the UK defense industry. *Industrial Marketing Management*, 39(4): p. 582-592.
- Kujala, J. – Murtoaro, J. – Artto, K.* (2007): A negotiation approach to project sales and implementation. *Project Management Journal*, 38(4): p. 33-44.
- Kujala, S. – Artto, K. – Aaltonen, P. – Turkulainen, V.* (2010): Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28: p. 96-106.
- Kujala, S. – Kujala, J. – Aaltonen, P. – Artto, K. – Turkulainen, V. – Wikström, K.* (2011): Factors influencing the choice of a solution-specific business model. *International Journal of Project Management*, 29: p. 960-970.
- Kujala, J. – Ahola, T. – Huikuri, S.* (2013): Use of services to support the business of a project-based firm. *International Journal of Project Management*, 31: p. 177-189.
- Lawson, G.* (1999): Project strategy and organization. in: Lawson, G. – Wearne, S. – Iles-Smith, P. (eds.): *Project management for the process industries*. Rugby, Warwickshire: IChem
- Lecoeuvre-Soudain, L. – Deshayes, P.* (2006): From marketing to project management. *Project Management Journal*, 37(5): p. 103-112.
- Lecoeuvre-Soudain, L. – Deshayes, P. – Tikkanen, H.* (2009): Positioning of the Stakeholders in the Interaction Project Management – Project Marketing: A Case of a Coconstructed Industrial Project. *Project Management Journal*, 40(3): p. 34-46.
- Lehtimäki, T. – Simula, H. – Salo, J.* (2009): Applying knowledge management to project marketing in a demanding technology transfer project: Convincing the industrial customer over the knowledge gap. *Industrial Marketing Management*, 38(2): p. 228-236.
- Mandják, T. – Veres, Z.* (1998): The D-U-C Model and the stages of the project marketing process. in: Halinen, A., Nummela, N. (eds.): *Proceedings of the 14<sup>th</sup> IMP annual conference*. Turku, Finland: p. 471-490.
- Marsh, P. D. V.* (1981): *Contracting for Engineering and Construction Projects*. Aldershot: Gower
- Miles, M. B. – Huberman, A. M.* (1994): *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications

- Ojansivu, I. – Alajoutsijärvi, K. – Salo, J. (2013): The development of post-project buyer-seller interaction in service-intensive projects. *Industrial Marketing Management*, 42: p. 1318-1327.
- Patton, M. Q. (1987): *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA.: Sage Publications
- Ryynänen, H. – Jalkala, A. – Salminen, R. T. (2013): Supplier's Internal Communication Network During the Project Sales process. *Project Management Journal*, 44(3): p. 5-20.
- Salminen, R. T. – Möller, K. (2006): Role of References in Business Marketing – Towards a Normative Theory of Referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1): p. 1-15.
- Schwalbe, K. (2004): *Information Technology Project Management*. Boston, MA.: Thomson
- Skaates, M. A. – Tikkanen, H. – Lindblom, J. (2002): Relationships and project marketing success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5): p. 389-406.
- Skaates, M. A. – Tikkanen, H. (2003): International project marketing: an introduction to the INPM approach. *International Journal of Project Management*, 21: p. 503-510.
- Smith, N. J. (1995): Contract Strategy. in: Smith, N. J. (ed.): *Engineering Project Management*. London: Blackwell Science
- Smyth, H. – Lecoeuvre, L. (2015): Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective. *International Journal of Project Management*, 33: p. 29-40.
- Strauss, A. – Corbin, J. M. (1998): *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage
- Sydow, J. – Lindkvist, L. – DeFillippi, R. (2004): *Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial*. *Organization Studies*, 25(9): p. 1475-1489.
- Tikkanen, H. – Kujala, J. – Artto, K. (2007): The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*, 36(2): p. 194-205.
- Turner, R. J. (2009): Farsighted project contract management. in: Turner, R. J., (ed.): *Contracting for Project Management*. Farnham: Gower
- Turner, J. R. – Keegan, A. E. (2001): Mechanisms of governance in the project-based organisation: the role of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3): p. 254-267.
- Turner, R. – Patel, K. – Lecoeuvre, L. (2012): Integrating project marketing with project management. in: *European Academy of Management (EURAM) Annual Conference*. Rotterdam, Netherlands
- Watt, D. J. – Kayis, B. – Willey, K. (2010): The relative importance of tender evaluation and contractor selection criteria. *International Journal of Project Management*, 28: p. 51-60.
- Webster, F. E. – Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Behavior. *Journal of Marketing*, 36(April): p. 12-19.
- Wikström, K. – Artto, K. – Kujala, J. – Söderlund, J. (2010): Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28: p. 832-841.
- What are PMI Certification?* (n.d.): Retrieved May 15, 2015, from <http://www.pmi.org/Certification/What-are-PMI-Certifications.aspx>
- World Bank (2005): *Little Data Book*. The World Bank Development Data Book, Washington DC.
- Yin, R. K. (2003): *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications

MÁLOVICS György – JUHÁSZ Judit  
– HAJDU Katalin – GYARMATI László

## AZ EGYETEMEK KÖRNYEZETI FENNTARTHATÓSÁGÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI – A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM ESETÉN KERESZTÜL

Az elmúlt évtizedekben egyre több egyetemen jelennek meg olyan kezdeményezések, amelyek kapcsolatba hozhatók a környezetvédelemmel, környezeti fenntarthatósággal. Az egyetemek (környezeti) fenntarthatóságának kérdése egyre intenzívebben tárgyalt téma a nemzetközi szakirodalomban.

A szerzők tanulmányukban bevezetést nyújtanak az egyetemek környezeti fenntarthatóságával kapcsolatos kérdésekbe, kutatásokba, az egyetemi környezeti fenntarthatóság területeibe. Másrészt céljuk annak vizsgálata, hogy a környezeti fenntarthatóság makro-, illetve vállalati szintű megközelítései kapcsán kibontakozó reform vs. radikális vita hogyan jelenik meg és értelmezhető az egyetemek környezeti fenntarthatósági szerepvállalása kapcsán – azaz lépéseket tesznek az egyetemi környezeti fenntarthatóság reform, illetve radikális megközelítések operacionalizálásának irányába. Az egyetemi környezeti fenntarthatóság hazai megjelenését a Szegedi Tudományegyetem esetén keresztül vizsgálják meg. Következtetésük, hogy az SZTE esetében megfigyelhető tendenciák igazodnak a szakirodalomból kiolvasható nemzetközi trendekhez: az egyetemi környezeti fenntarthatósági kezdeményezések az egyetemi szféra margóján működnek, és a környezeti fenntarthatóság reform megközelítéséhez kapcsolódnak.

**Kulcsszavak:** egyetemi környezeti fenntarthatóság, egyetemi zöldülés, reform környezeti fenntarthatósági megközelítések, radikális környezeti fenntarthatósági megközelítések

A jelen társadalmi-gazdasági folyamatok környezetileg fenntarthatatlan mivoltát számos dokumentum megerősíti (Stern, 2006; IPCC, 2014; WWF, 2014). A környezeti fenntarthatósággal<sup>1</sup> kapcsolatban számos megközelítés él egymás mellett, és bár az eredendően egy globális koncepció, ennél kisebb léptékben is értelmezhető. Tanulmányunkban a környezeti fenntarthatóság szervezeti szintjével, ezen belül is az egyetemek környezeti fenntarthatóságának kérdéseivel foglalkozunk. Célunk annak vizsgálata, hogy a környezeti fenntarthatóság megközelítései kapcsán kibontakozó reform vs. radikális vita hogyan jelenik meg, illetve értelmezhető az egyetemek környezeti fenntarthatósági szerepvállalása kapcsán.

Tanulmányunkat a makroszintű környezeti fenntarthatósági megközelítések tipizálásával kezdjük, bemutatva a környezeti fenntarthatóság kérdését övező talán legalapvetőbb, reform- és radikális álláspontok közti vitát. Ezután bemutatjuk, hogy e vita hogyan jelenik meg a vállalatok szintjén. Majd bevezetjük az egyetemi fenntarthatóság koncepcióját, és elemezzük,

hogy a reform- és radikális álláspontok az egyetemek környezeti fenntarthatósága kapcsán hogyan értelmezhetők. Ezután bemutatjuk a Szegedi Tudományegyetemmel kapcsolatos, kvalitatív primer adatfelvételen és dokumentumelemzésen alapuló kutatásunkat, amelynek során az érintetti elvárásokon keresztül vizsgáltuk meg az egyetemi környezeti fenntarthatóság megjelenését. Tanulmányunkat következtetéseinkkel zárjuk.

### A környezeti fenntarthatóság reform- és radikális megközelítései

#### *Makroszintű környezeti fenntarthatósági megközelítések*

A környezeti fenntarthatóságnak számos megközelítése él a szakirodalomban. Ezek makroszinten a közgazdaságtanban főként az erős/gyenge fenntarthatósággal (Kerekes, 2006) és a fenntarthatóság környezet-gazdaságtani és ökológiai közgazdaságtani értelmezésével kapcsolatosak (Illge – Schwarze, 2009; Málovics

– Bajmócy, 2009), amelyekhez szorosan kapcsolódik a technooptimista és technopesszimista kutatók közötti (Kocsis, 1999), illetve a hatékonyság/elégségesség vita (Princen, 2003; Princen 2005). Ide tartoznak továbbá a környezetszociológiában megjelenő ökomodernizációval/termelés taposómalmával kapcsolatos elméletek (Schnaiberg et al., 2002; Mol, 2010), illetve a tudományterületeken átívelő, problémaközpontú fenntarthatósági megközelítések kapcsán meglévő reform-, illetve transzformációs elméletek (Hopwood et al., 2005).

Ezen álláspontok gyakorlatilag ugyanazt a környezeti vitát termelik újra. Az egyik domináns álláspont szerint a környezeti problémák kezelhetők a jelenbeli társadalmi és gazdasági berendezkedés kiigazításával – azaz e rendszerek környezetileg fenntarthatóvá tehetőek. A másik álláspont szerint viszont a jelen társadalmi és gazdasági berendezkedést meg kell haladni, le kell cserélni valami újra, minőségileg másra a környezeti fenntarthatóság érdekében.

Ezen álláspontok egyfelől részben egymást kiegészítő<sup>2</sup>, másrészt egymástól nagyban eltérő eszközöket javasolnak a környezeti fenntarthatóság érdekében. A reform megközelítések a gazdaság zöldítésére olyan szabályozásokat javasolnak, amelyek összeegyeztethetők a jelenlegi domináns gazdasági-politikai struktúrákkal (Mol, 2010; Mol – Spaargarten, 2000). Makroszinten ezek gyakran a piaci elégtelenségek korekcióját (externáliák internalizálását) szolgáló szabályozóeszközök (pl. környezeti adók, szennyezési jogok kereskedelme stb.) vagy zöld nemzeti elszámolások. E megközelítésben a gazdasági teljesítmény folyamatos növekedése csökkenő természeti erőforrás-használat és környezetszennyezés mellett mehet végbe. A környezeti fenntarthatóság így piaci elégtelenségi és (öko) hatékonysági kérdés, amely kezelhető jelen gazdasági berendezkedésen belül.

A radikális megközelítések ehhez képest a materiális növekedés korlátait, a hatékonyság mellett az elégségesség szükségességét hangsúlyozzák – azaz megkérdőjelezzik a folyamatosan növekvő fogyasztás, a globális kapitalista piacgazdaság környezetileg fenntarthatóvá tételének lehetőségét.

Az e megközelítések által javasolt eszközök sokkal kevésbé (sokszor egyáltalán nem) kipróbált eszközök, hiszen ezek bevezetése nem fér össze a jelenleg domináns társadalmi-gazdasági struktúrákkal. Így alkalmazásuk jellemzően alulról jövő (sokszor mozgalmi) kezdeményezésekhez kapcsolódik. Így ezek (1) működése, valós környezeti fenntarthatósági hatása empirikusan nemigen tesztelt, illetve (2) kipróbálatlanságuk következtében sokfélék és vitatottak.

A termelés taposómalmának elmélete például olyan eszközöket javasol, mint a közszolgáltatások kiterjesz-

tése és közösségi jellegű fogyasztás ösztönzése a fogyasztói (egyéni) kereslet csökkentésével egy időben (Gould et al., 2004). Ennek eszköze lehet a munkaerőköltségek növelése az innovációs célból rendelkezésre álló források csökkentése érdekében. A csökkenő fogyasztói kereslet következtében a munkaerő-piacról kiesett emberek foglalkoztatása érdekében fontos az állami szféra foglalkoztatási szerepének kiterjesztése, és a profitnövelés helyett alternatív üzleti célok (pl. a szociális gazdaság) ösztönzése.

A nemnövekedés irányzat (Dombi – Málóvics, 2015) szerint az adósságalapú pénzek növekedésre ösztönöznek, így nem egyeztethetők össze a környezeti fenntarthatósággal, a magas lineáris kamatlábak helyett nagyon alacsony vagy zero kamatlábak alkalmazása lenne szükséges a beruházási döntéseknél. A gazdasági növekedés mérséklése érdekében fontos a munkaidő csökkentése és a feltétel nélküli alapjövedelem vagy alapjuttatás, esetlegesen a maximum jövedelem bevezetése.

A radikális irányzatokban megkérdőjeleződik a gazdasági globalizáció környezeti fenntarthatósága. Kiemelten fontosak a helyi közösségek, elnyomott társadalmi csoportok, kisebbségek jogai, illetve az ezekkel kapcsolatos igazságossági-méltányossági kérdések (Martínez – Alier, 2002). Fontosak továbbá a helyi életvitel innovatív, kapitalista kultúrát felváltó alulról jövő kezdeményezései, beleértve a helyi, közösségi pénzeket, helyi ellátási rendszereket, önellátó szerveződéseket, a kisléptékű fenntartható mezőgazdasági termelést, a közösség által támogatott mezőgazdaságot.

A radikális megközelítések egyfelől kiegészítik a reformmegközelítéseket, amennyiben a hatékonyság mellett megjelenik az elégségesség is, mint környezeti fenntarthatósági kritérium. Másfelől pedig meg is kérdőjelezzik azokat (*1. táblázat*). Míg a reformmegközelítés inkább technooptimista, és hisz a jelenlegi társadalmi-gazdasági berendezkedés és fogyasztói társadalom környezetileg fenntarthatóvá tételében, addig a radikális megközelítés technoszkeptikus és rendszerkritikus. A reform megközelítés a környezeti fenntarthatóságot elsősorban technikai problémaként kezeli, a hangsúlyt az egyéni gazdasági szereplők cselekedeteire helyezi. Ehhez képest a radikális megközelítés szerint a környezeti fenntarthatósággal kapcsolatos bizonytalanság miatt a technikai megoldások fenntarthatósági szerepe is bizonytalan, és a fenntarthatóság legalább annyira strukturális és etikai probléma is, mint technikai. Az egyéni megoldások mellett nagyon fontosak a fogyasztói kultúrát és kapitalista életvitelt meghaladó közösségi megoldások, a változások motorja pedig nem a jelenlegi, ellenérdekelt hatalmi (nagyvállalati, politikai) elit lehet, hanem az alulról jövő kezdeményezések.

A környezeti fenntarthatóság reform-, illetve radikális megközelítésének főbb hangsúlyai

	Reformmegközelítés	Radikális megközelítés
	Technooptimista	Technoszkeptikus
	Rendszerkonform (fogyasztói társadalom, kapitalizmus környezetileg fenntarthatóvá tehető)	Rendszerkritikus (a környezeti fenntarthatóság alapvető korlátja a jelenlegi társadalmi-gazdasági berendezkedés és fogyasztói kultúra)
<b>Főbb hangsúlyok</b>	Racionális, fenntarthatóság elsősorban technikai probléma	Bizonytalanság, racionalitás korlátai, fenntarthatóság mint technikai, strukturális és etikai probléma
	Individuális megoldások (pl. környezettudatos fogyasztás)	Individuális és közösségi megoldások
	Top-down	Bottom-up

Forrás: saját szerkesztés Kerekes (2006), Illge - Schwarze (2009), Málovics - Bajmócy (2009), Kocsis (1999), Schnaiberg et al. (2002), Mol (2010), Gould et al. (2004), Hopwood et al. (2005), Dombi - Málovics (2015), Liegey et al. (2013) alapján

**A vállalatok és a környezeti fenntarthatóság**

A fenntarthatóság koncepciója megvalósul a gazdálkodó szervezetek szintjén is, ahol szintén megjelenik a fenti dichotómia. A *fokozatos változások elégségességében hívő szemlélet* szerint „*nincs szükség az üzleti szféra nyelvezetének, szervezetének és identitásának a megváltoztatására, a jól bevált régi módszerek tökéletesítése most is megteszi. Nincs szükség rendszerszintű átalakulásra*” (Pataki, 2000, 80. o.).

E megközelítésben, ami egyben a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) stratégiai megközelítése is egyben (Coombs – Holladay, 2012), kulcsfontosságú az úgynevezett kölcsönösen előnyös helyzetekre alapuló (win-win) szemlélet, amelynek értelmében a vállalati fenntarthatósági intézkedések mind a vállalat, mind pedig a bioszféra és társadalom szempontjából kedvezőek (Pataki, 2000).

A vállalatok környezeti fenntarthatóságban betöltött szerepe itt nem más, mint a vállalati ökohatékonyosság növelése. Az eszközök, amelyek segítségével ez elérhető: menedzsmenteszközök (életciklus-elemzés, környezeti irányítási rendszerek, környezeti könyvvitel stb.), ökohatékonyossági kutatás-fejlesztés, környezeti szempontokat figyelembe vevő tervezés, termelési ökohatékonyosság, ökohatékonyossági beszerzés és marketing, eladás utáni szolgáltatások és az anyagciklusok bezárása (WBCSD, 2007). Fontos eszközök továbbá a környezeti-fenntarthatósági jelentések, környezeti számvitel és menedzsmentrendszer, ökocímkek, környezeti termékinformációk, környezeti audit, környezetbarát termékek fejlesztése, a környezettudatos fogyasztás (Mol – Spaargarten, 2000). A vállalatoknak a náluk egyébként is zajló innovációs folyamatokat kell az ökohatékonyosság irányába terelniük, ez egyébként maguknak

a vállalatoknak is az érdeke, hiszen mindez versenyelőnyt jelenthet számukra.

A fenti állásponttal szemben a *radikális változásért kiáltók* (Pataki, 2000) szerint a vállalatoknak szervezeti szinten is foglalkozniuk kell a materiális növekedés korlátaival. Ehhez radikális kulturális változásra van szükség, melynek segítségével az üzleti világ új környezeti etikát alakít ki. A környezeti fenntarthatóság szolgálatához nem elégséges az ökohatékonyosság, leginkább a jól dokumentált visszapatnó hatás miatt. Ennek értelmében egy természeti erőforrás termelékenység-növekedése jellemzően nem eredményez olyan mértékű csökkenést a felhasználásban, mint azt a hatékonyságnövekedés mértéke alapján várhatnánk, sőt, számos esetben egyenesen az erőforrás fokozottabb felhasználásával jár együtt. Így az üzleti szféra részéről ennél mélyebb felelősségvállalásra van szükség az ökohatékonyosságon és a relatív környezeti teljesítmény javításán túlmutató vállalati megoldásokra (Málovics, 2010). Ilyenek lehetnek:

- az *ökohatékonyosság* növelése – a vállalat abszolút környezeti terhelésének csökkentése (Schaltegger – Burritt, 2005),
- a fenntartható – externáliák internalizálásán alapuló – piaci keretek kialakításához való hozzájárulás, azaz „politikai” szerepvállalás a szabályozási környezet fenntarthatóbbá tétele érdekében (Schaltegger – Burritt, 2005),
- a termelési változók optimalizálása helyett kockázati változók (termékbiztonság, szennyezés, hulladék, erőforrások, technológiai kockázat, valamint munka- és közbiztonság) menedzselése, azaz a

jelenlegi menedzsmentparadigma alapvető „megfordítása” (Shrivastava, 1995),

- a jó megtérülés definiálása (melyek a jó megtérülés kritériumaként meghatározott kategóriák a profit mellett) (Shrivastava, 1995),
- a termelés és fogyasztás térbeli elkülönülésének csökkentése (Tóth, 2007),
- szerepvállalás a társadalmi igazságtalanságok csökkentésében, például a legjobban és legrosszabbul fizetett dolgozó közötti maximális bérkülönbség meghatározásával (Tóth, 2007; Lux, 2003),
- a profitmaximalizálást, mint fő motiváló erőt fel kell váltani a dolgozóknak és tulajdonosoknak nyújtott tisztas megéltetés biztosításával (Tóth, 2007), a közjő szolgálatával (Lux, 2003),
- a nagyvállalatok felelőssége megállni a növekedésben, és egyfajta fenntarthatósági méretoptimumra törekedni (Tóth, 2007),
- fontos, hogy a vállalat fenntartható alaptevékenységet folytasson, fenntartható terméket gyártson (Tóth, 2007).

A fent bemutatott inkrementális-radikális vitában ugyanazon mintázatok fedezhetők fel, mint a makroszintű reform-radikális vita esetében (Málovics, 2010). A reformeszközök jól kipróbáltak, környezeti fenntarthatósági hatásuk azonban megkérdőjelezhető. A radikális megközelítések jól bemutatják, hogy miért elégtelenek az inkrementális megközelítés által hangsúlyozott eszközök. Ugyanakkor az ezek által javasolt eszközök nagyon távol esnek napjaink domináns vállalati gyakorlatától, ebből fakadóan itt nem beszélhetünk kipróbált, koherens, „működő” eszközrendszeréről. Emiatt nem tudhatjuk, hogy egy, e megközelítés alapján működő gazdasági struktúrának milyen gazdasági-társadalmi-környezeti hatásai lennének.

### Környezetileg fenntartható egyetemek

A szakirodalomban a szervezeti szinthez kapcsolódóan egyre intenzívebben megjelenik az egyetemek fenntarthatósági, környezeti fenntarthatósági szerepvállalása is. Napjaink egyetemei sok szempontból konzervatív intézmények, ellenállnak a változásnak, és így ahelyett, hogy a fenntarthatóság kapcsán szükséges társadalmi változások okozói lennének, sok szempontból a fenntarthatatlan fejlődési tendenciákhoz járulnak hozzá (Lozano et al., 2013). Ez annyiban nem csoda, hogy a szakirodalom számtalan korlátot azonosít az egyetemek fenntarthatósági átmenetével kapcsolatban (Granados – Sanchez et al., 2012), a felsőoktatásra jellemző nagyfokú specializációtól és a diszciplína-központú működéstől kezdve az egyéni tanulásra és versenyre fókuszáló megközelítésen, az adatok, képzettség, ok-

tatói-kutatói-vezetői környezeti érzékenység és idő hiányán keresztül egészen az egyetemeken esetében is megjelenő rövid távú profitelvárásokig.

E korlátok ellenére a gondolat, hogy az egyetemeknek is hangsúlyosan kellene foglalkozniuk a (környezeti) fenntarthatósággal, egyre inkább terjed, amit jól mutatnak az egyes egyetemeken megjelenő kezdeményezések (GUNI, 2011), egyetemi fenntarthatósági deklarációk (Tilbury, 2011) és rangsorok (Suwartha – Sari, 2013).

### Milyen is az a fenntartható egyetem?

Az egyetemi fenntarthatóságnak több átfogó modellje létezik (Ferrer-Balas et al., 2009, Lukman – Glavic, 2007; Velazquez et al., 2006). Ezek értelmében a fenntarthatóságnak át kell járnia az oktatást, kutatást, az egyetem közösségi kapcsolatait, a campus, valamint az egyetem működési és stratégiai folyamatait. Lozano és szerzőtársai (2015) átfogó kutatása az egyetemi fenntarthatóság hét területét azonosítja<sup>3</sup>:

1. intézményi keretek: stratégiák, vízió, küldetés, fenntarthatósági iroda, aláírt fenntarthatósági egyezmények,
2. a campus fenntarthatósága: energiahasználat és – hatékonyság, üvegházgáz-kibocsátás, hulladék- és szennyvízkezelés, vízfelhasználás, élelmiszer-beszerezés, szállítás-közlekedés, akadálymentesítés, egyenlőség és diverzitás,
3. oktatás: fenntarthatósággal kapcsolatos kurzusok, képzési programok, transzdiszciplináris oktatás, fenntarthatóság a tantárgyi tematikákban, „képzők képzése” programok,
4. kutatás: fenntarthatósági kutatóközpontok, hollisztikus gondolkodás, nemzetközi elismertség, fenntarthatósági kutatások használata az oktatásban, vonatkozó publikációk, szabványok, új tudás és technológiák, együttműködés, transzdiszciplináris kutatások,
5. kapcsolat a helyi közösséggel: hallgatói cse-reprogramok a fenntarthatóság területén, közös képzések más egyetemekkel, közös kutatások és fenntarthatósági partnerségek (pl. vállalatokkal, civil szervezetekkel, hatóságokkal), tagság az UN Regional Centre of Expertise (RCE)-ban,<sup>4</sup> a helyi közösség számára nyitott fenntarthatósági rendezvények,
6. fenntarthatóság a campus-on belüli tapasztalatok által: fenntarthatósági munkacsoport, fenntarthatósági gyakorlatok hallgatóknak, a fenntarthatóság láthatósága a campus-on, érzékenyítő programok, a hallgatók és oktatók bevonása,
7. fenntarthatósági audit és jelentések: fenntarthatósági audit, kommunikáció, jelentések, fenntarthatósági rangsorok.

### **Az egyetemi környezeti fenntarthatóság megközelítései**

Az átalakulás, radikális változások szükségessége gyakran megjelenik az egyetemi fenntarthatósági szakirodalomban – esetenként éppen az inkrementalitással szembeállítva (Ferrer-Balas et al., 2008). Lozano és szerzőtársai (2013) „valóban/igazán fenntartható társadalmak”-ról, „alapvető és radikális változások” szükségességéről írnak a „fenntarthatósági kiegészítések” helyett. Gyakran használt kategóriák a „fenntarthatóság irányába mutató radikális innovációk”, „rendszerek radikális megújítása”, „transzformatív akciók”, „holisztikus és strukturális átalakítás” (Lozano, 2010), a „paradigmaváltás”, a „meglévő világnézetek és jelenlegi fenntarthatatlan gyakorlatok megkérdőjelezése”, „jelenlegi egyetemi struktúrák és társadalmi célok újragondolása” (Cebrián et al., 2013).

E koncepciókat ugyanakkor szakirodalom abban az értelemben, ahogyan a reform-radikális különbségtétel a szakirodalomban megjelenik, nem operacionalizálja. „Radikális”, „átalakuló/átalakító” alatt a szerzők itt azt értik, hogy a fenntarthatóságnak a jelenleginél sokkal erőteljesebben át kellene járnia az egyetemi működést (Jones, 2013). A szakirodalom jellemzően megelégszik azzal a megállapítással, hogy a fenntarthatóság vitatott, értéktelített koncepció (Cebrián et al., 2013; Ryan et al., 2010). A fenntarthatósági megközelítésekre történő reflexió hiányzik, néhány kivételtől eltekintve, ahol indirekt módon megjelenik.

Cortese (2003) például megkérdőjelezi az autópályák, bevásárlóközpontok, szupermarketek, non-stop televíziós reklámok, felhalmozás, individualizmus legitimitását a környezeti fenntarthatóság szempontjából. A fogyasztói társadalom bizonyos intézményeit, ideáját meg kell haladni annak érdekében, hogy az egyetemek a környezeti fenntarthatóságot szolgálják. Jones (2013) szerint a domináns egyetemi fenntarthatósági diskurzus eszközei – az „átláthatóság” és jelentéstétel, auditok, felülvizsgálatok, hatásbecslések, rangsorok, standardizálás és mérés, a környezetirányítási rendszerek, a hármas optimalizálás és win-win megközelítés – a modernitásban és racionalitásban gyökereznek. Ezek, valamint az egyetemek diszciplínaalapú, tanszékekre való felosztása, amelynek következtében a kutatás, oktatás, egyetemi működés, valamint külső kapcsolatok egymástól elkülönült dimenziókat alkotnak, szerinte valójában nem a környezeti fenntarthatóság irányába történő elmozdulást szolgálják, hanem a természettől való további elidegenedéshez vezetnek. Van Weenen (2000) megkérdőjelezi, hogy a fenntarthatóság irányába történő elmozdulás kiindulhat-e ugyanabból a paradigmából (modernitásból), amely jelenlegi szinten a rendszerszintű fenntarthatatlanságot eredményezi.

A változások érdekében a fenti szerzők különböző eszközöket, szempontokat tartanak szükségesnek az egyetemi környezeti fenntarthatóság érdekében. Cortese

(2003) szerint például a tanulás kontextusának meg kell változnia, az ember-természet egymásrautaltságát, az értékeket, etikát minden tudományág oktatásának központi elemévé kell tenni. Az oktatásban az aktív, tapasztalati, a campus-on és a helyi közösségekben jelentkező akut, valós problémákkal kapcsolatos problémamegoldáson keresztüli tanulásra van szükség. Az egyetemeknek saját magukon kell gyakorolniuk a fenntarthatóságot, azt a campus-on a működés integráns részévé kell tenni, és ezt össze kell kapcsolni az egyetemi képzésekkel, a helyi, regionális közösségekkel partnerségben.

Jones (2013) a „Biofilikus Egyetem” koncepcióját, mint metaforát vázolja fel radikális alternatívaként. A biofilia hipotézis értelmében az emberek számára biológiai okokból kifolyólag fontosak a természeti környezet elemei, jól-létük nagyban függ a környező természeti állapottól. A „Biofilikus Egyetem” így visszaállítja a természet irányába fennálló érzelmi vonzódást. E szerint nem elégséges a reformelméletekből következő racionális, tervezhető, mérhető, szakterületi eszközök, intézkedések alkalmazása, hanem ezek meghaladása szükséges a környezeti fenntarthatóság érdekében.

Van Weenen (2000) szerint az egyetemeknek új alapelveket kell kialakítaniuk, hogy a jelenlegieken túlmutató, azoktól alapjaiban különböző termelési és fogyasztási rendszerek létrejöttéhez járulhassanak hozzá. Olyanokhoz, amelyek a jelenleginél lényegesen alacsonyabb anyag- és energiaintenzitás mellett működnek, sokkal alacsonyabb átáramlással (Daly, 1973), és megújuló energiaforrásokat használnak a fenntartható termelési folyamatok, termékek és szolgáltatások érdekében. Ehhez pedig különbséget kell tenni pl. alapvető és nem alapvető igények közt.

### **Az egyetemi környezeti fenntarthatóság eszközei a reform- és radikális megközelítésben**

A fenti koncepciók nem nyújtanak kész egyetemi környezeti fenntarthatósági megoldásokat, kiforrott eszköztárat. Ez nem meglepő, hiszen egy ilyen típusú paradigmaváltás szükségszerűen komplex folyamat, amely az egyetem mellett a szélesebb társadalomra kiterjedő változásokat is igényel. Így a megoldások keresése és menedzselése során bizonytalansággal és rosszul definiált problémákkal állunk szemben (Jones, 2013; Tilbury, 2011).

Az alábbiakban e bizonytalanságok felismerése mellett arra törekszünk, hogy lépéseket tegyünk az egyetemi környezeti fenntarthatóság reform- és radikális megközelítéseinek – és így magának az egyetemi környezeti fenntarthatóság koncepciójának a további – operacionalizálása irányába. E különbségtétel (2. táblázat) egyrészt az egyetemi fenntarthatósági diskurzusban megfigyelhető véleménykülönbségekre épít, másrészt kiegészíti ezeket a makro- és vállalati szintű fenntarthatósági szakirodalom által feltárt szempontokkal. Mivel az egyetemek környezeti felelősségvállalásának módja szükségszerűen a helyi,

regionális és szervezeti kontextus függvénye (Ryan et al., 2010; Cebrián et al., 2013), az elkülönített megközelítések nem univerzálisan alkalmazható és alkalmazandó esz-

köztárat jelentenek, hanem sokkal inkább az egyetemek környezeti fenntarthatósági szerepvállalásának potenciális irányait jelölik.

2. táblázat

**Az egyetemi fenntarthatóság reform- és radikális megközelítései**

Reform	Radikális
<i>Oktatás, kutatás</i>	
Transzdiszciplináris kutatás és oktatás	
Fenntarthatósággal kapcsolatos kutatási projektek, kurzusok, képzési programok, a fenntarthatóság beépülése a képzésekbe, kurzusokba – az adott megközelítés mentén	Közös kutatások, fenntarthatósági partnerségek (pl. civilszervezetekkel, marginalizált társadalmi csoportokkal és képviselőikkel, zöldszervezetekkel - science shop, részvételi akciókutatás, service learning)
Közös kutatások, fenntarthatósági partnerségek (pl. nagyvállalatokkal, önkormányzatokkal, állami szervekkel)	Fenntarthatósággal általában kapcsolatba nem hozott diszciplínák (művészetek, bölcsészettudományok, pszichológia stb.) fenntarthatósági szerepe
Fenntarthatósági képzés-kutatás a konvencionálisan ezzel foglalkozó diszciplínák képviselőinek területe (jellemzően természet- és műszaki tudományok, esetleg kapcsolódó társadalomtudományok)	Mire képzünk? Mit kutatunk? Kutatás helyett: ösztönzés közösségi önkéntességre
<i>Campus, szervezet</i>	
Stratégiák, vízió, küldetés, fenntarthatósági iroda, aláírt fenntarthatósági egyezmények	
Fenntarthatósági munkacsoport, stratégiák, gyakorlatok hallgatóknak, fenntarthatósági tudatosságnövelés a kampuszon, hallgatók és oktatók elkötelezettségének növelése – az adott megközelítés alapján	
Környezeti irányítási rendszerek	Abszolút környezetterhelés csökkentése, zéró emisszió
Ökohatékonyság	Közösségi kertek, helyi ellátási láncok, kisléptékű gazdálkodás
Hármas optimalizálás (triple-bottom-line)	Szervezetben belüli jövedelemkülönbségek, maximumjövdelem
Kölcsönösen előnyös helyzetek (win-win)	Szervezet mérete
	Megosztáson alapuló, közösségi gazdaság (szívességbank, közösségi kert)
	Részmunkaidős foglalkoztatás, munkavállalói önkéntesség ösztönzése
	Üzleti reklámok korlátozása a campuson
<i>Egyetem közösségi kapcsolatai (community outreach)</i>	
Együtműködés vállalatokkal (ipari szereplőkkel), önkormányzatokkal, más egyetemekkel	Együtműködés alulról jövő helyi/regionális kezdeményezésekkel (pl. transition towns)
Transzparencia, egyirányú kommunikáció (jelentések, rangsorok)	Részvételi akciókutatás (demokrácia, részvétel, emancipáció)
Környezettudatos fogyasztás (ökohatékonny fogyasztás)	Környezettudatos fogyasztás (fogyasztás csökkentése)
Részvétel a helyi/regionális fenntartható környezeti politika kialakításában (politikai szerepvállalás)	Részvétel a helyi/regionális fenntartható környezeti politika kialakításában (politikai szerepvállalás)
	Helyi ellátási láncok (lokalizáció), közösség által támogatott mezőgazdaság
	Helyi pénzek
	Megosztáson alapuló, közösségi gazdaság (szívességbank, közösségi kert)
	Felelősségvállalás a helyi természeti értékekért, marginalizált társadalmi csoportokért
	Feltétel nélküli alapjövdelem
	Szociális gazdaság ösztönzése

**Potenciális eszközök, megoldások a fenntarthatóság érdekében**

Forrás: Kerekes (2006), Illge - Schwarze (2009), Málóvics - Bajmócy (2009), Kocsis (1999), Schnaiberg et al. (2002), Mol (2010), Gould et al. (2004), Hopwood et al. (2005), Dombi - Málóvics (2015), Liegey et al. (2013), Pataki (2000), Málóvics (2010), WBCSD (2007), Tóth (2007), Lux (2003), Jones (2013), Lozano et al. (2015), Cortese (2003) és van Weenen (2000) alapján saját szerkesztés

A fenntarthatóság stratégiai dokumentumokba, oktatásba és kutatásba történő beépülése, az oktatás és kutatás transzdiszciplináris és a jelenleginél demokratikusabb, szakértő-laikus dichotómiát oldó módja általánosságban alapvető fontosságú az egyetemi fenntarthatóság kapcsán (Tilbury, 2011; Wals-Jickling, 2002). A környezeti fenntarthatósággal kapcsolatos oktatás és kutatás reformmegközelítésben elsősorban a mérnöki-természettudományi diszciplínák terepe, míg a radikális megközelítésben a fenntarthatóság strukturális és etikai vonatkozásai következtében olyan tudományterületek is, amelyeket egy elsősorban technikaorientált megközelítés nem feltétlenül vesz figyelembe (pl. pszichológia, művészetek stb.).

A radikális megközelítésben továbbá olyan kérdések is felmerülhetnek, hogy mely területeken (nem) oktatunk és kutatunk – mik azok az alapvető szükségletek (Jones, 2013) vagy fenntarthatatlan termékek (Tóth, 2007), esetleg szakmák, amelyek kapcsán az egyetem meghúzza a határokat. Bár a fenntartható és fenntarthatatlan termékek, szolgáltatások közti különbségtétel szükségszerűen értéktelített és bizonytalan (Wals – Jickling, 2002), adott kontextusban érdemes lehet e kérdésre reflektálnunk (Tóth 2007, Kerekes 2013). A radikális megközelítésben emellett a gazdasági növekedés motorjának tekinthető innovációs folyamat visszafogása is felmerül (Gould et al., 2004), például az egyetemi teljesítményelvárásban a kutatás domináns szerepe helyett másfajta szempontok (pl. önkéntesség a helyi közösségekben) érvényesítésével.

Eltérés lehet a két álláspont közt abban is, hogy a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható oktatás és kutatás melyik megközelítés alapján történjen. Az ökohatékonyasági-technikai kutatások inkább a reform, míg a kapitalizmuson és fogyasztói társadalmon túlmutató gazdasági-társadalmi modellekkel kapcsolatos kutatás a radikális megközelítés alapján tekinthető kívánatosnak. Cortese (2003) e különbséget a hibridautók fejlesztésének példáján keresztül szemlélteti. Ezek reformperspektívából nézve hatékony környezeti fenntarthatósági megoldásnak tűnnek, radikális megközelítésben azonban egy ilyen megoldás elégtelen. Ezáltal nem csökken a forgalom, az autók számának növekedése növelheti az útburkolat iránti igényt, ellene hathat a közösségi közlekedés fejlesztésének, hozzájárulhat a városok terjeszkedéséhez, azaz számtalan, környezeti értelemben káros (fenntarthatatlan) folyamat okozója lehet mindez, miközben a használók megnyugodnak, hogy környezetbarát autót vezetnek.

Kérdés továbbá, hogy kivel működjön az egyetem elsősorban együtt a kutatásban és oktatásban. A reform megközelítésben a hangsúly a top-down szemléleten, a hatalommal rendelkező érintettekkel (vállalatok, önkormányzatok) való együttműködésen van. A radikális

megközelítésben inkább a helyi közösségek megerősítése, és a társadalom peremére szorult, alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkező csoportokkal, civil szervezetekkel való együttműködés a cél. Így előtérbe kerülnek többek között a részvételi akciókutatás (Pataki – Vári, 2011), science shop és service learning (Benneworth – Osborne, 2013) megközelítései.

Az egyetem helyi közösséggel való kapcsolatában a reformmegközelítés a domináns hatalmi pozícióban lévő szereplőkkel történő együttműködést, a transzparencia fontosságát, a jelentéstétel és a fenntarthatósági rangsorok szerepét hangsúlyozza. Ehhez képest a radikális megközelítés az alulról jövő, radikális jellegű kezdeményezésekkel, helyi „zöld” kisvállalkozásokkal, társadalmi vállalkozásokkal történő együttműködést emeli ki. Lényeges továbbá az egyetem helyi demokráciára, társadalmi részvételre, emancipációra gyakorolt hatása. E megkülönböztetés, ugyan nem a környezeti fenntarthatósági megközelítésmódok mentén, de megjelenik az egyetemi fenntarthatósági szakirodalomban is. Benneworth és Osborne (2013) bemutatják, hogy az (ökohatékony) innovációra fókuszáló egyetemi gazdaságfejlesztési szerep hogyan hathat a helyi közösség igényeinek, érdekeinek, a társadalom peremére szorult érintettek (mint pl. a természeti környezet) negligálásnak irányába. Ugyanakkor az egyetemi gazdasági kezdeményezések szolgálhatják is e csoportok érdekeit, például az egyetemi beruházások hátrányos helyzetű területekre történő irányítása, vagy az egyetem helyi fejlesztési projektekből való részvétele által.

A radikális megközelítésben hangsúlyosan felmerülhetnek olyan törekvések, mint a gazdasági tevékenységek relokalizációjához, a helyi ellátási láncok kialakításához való hozzájárulás. Emellett fontos lehet a növekedésre ösztönző hitelpénzrendszer alternatívájaként funkcionáló helyi pénzek kidolgozásában, vagy a szociális gazdaság és megosztáson alapuló, közösségi gazdaság intézményeinek az elterjesztésében való szerep. A környezettudatos fogyasztás ösztönzése, környezeti tudatosság növelése a reformmegközelítésben elsősorban hatékonysági szempontból (környezetbarát termékek fogyasztása), míg a radikális megközelítésben inkább az elégségesség szempontjából (kevesebb fogyasztás) merül fel.

Az egyetemi campus-ok környezeti fenntarthatósági kérdései kapcsán a reformmegközelítés a hagyományos környezeti menedzsmenteszközöket és megközelítést (triple-bottom-line, win-win) jelenti. A radikális megközelítésben ezeken túlmutató szempontok is felmerülnek. Ilyenek az abszolút környezetterhelés csökkentése és a zéró emisszió, a helyi közösséggel való kapcsolatok esetén már tárgyalta, megosztáson alapuló, közösségi gazdasággal és szociális gazdasággal összefüggésbe hozható egyetemen belüli eszközök. A radikális

vállalati fenntarthatósági szakirodalomból levezethető szempontok, továbbá az egyetemen belüli bérkülönbségek csökkentése, a munkatársak részmunkaidős foglalkoztatásának és önkéntességének ösztönzése, a nagy üzleti szereplők egyetemi részvételének és a reklámoknak a korlátozása a campus-on, vagy akár a nem növekvő egyetem.

### **Reform és/vagy radikális egyetemi környezeti fenntarthatóság?**

A fenti megközelítések egyfelől lényeges paradigmaticus különbségeket kódolnak az egyetemi környezeti fenntarthatósághoz vezető út kapcsán. Másrészt adott megközelítés alkalmazása a másik alkalmazásának lehetőségei ellenében hathat. A reformeszközök alkalmazása például nem elégséges a felsőoktatás intézményi gyakorlatainak érdemi megváltoztatására. E stratégia gyakran az egyetemen belüli privilegizált hatalmi csoportokhoz (pl. egyetemi menedzsment) kapcsolódik, ami miatt hatása nem ér le az érintettek döntő többségéhez (munkatársak, hallgatók, helyi közösség) (Jones, 2013; Tilbury, 2011). Ugyanakkor a „zöldülés” megnyugtathatja a szervezetet és az érintetteket azzal kapcsolatban, hogy az egyetem törekszik a fenntarthatóságra. E perspektívából nézve e folyamatok a zöldre festés (Kallio, 2007) eszközeinek, „racionális mítosz”-nak (Boiral, 2007) is tekinthetők. Emellett a reformmegközelítés a domináns (politikai-gazdasági) hatalmi szereplők legitimálásának, pozíciójának megerősítéséhez járulhat hozzá, amely korlátozhatja az alulról jövő kezdeményezések esélyeit. A rendszerkritika hiánya pedig domináns társadalmi intézményrendszereket (pl. kapitalizmus) és ideákat (pl. fogyasztói társadalom) erősíthet, holott ezek a radikális megközelítés értelmében nem tehetők fenntarthatóvá.

Ugyanakkor e megközelítések akár lehetnek egymást kiegészítők is. A radikális megközelítésben nem feltétlenül önmagában az ökohatékonyság növelésével vagy a megújuló energiaforrásokra való áttéréssel van probléma, hanem azzal, hogy ezeken túlmenően nem történik meg a környezeti fenntarthatóság megközelítése etikai és rendszerkritikus szempontból. E potenciális kiegészítő jelleget erősíti a radikális megközelítés által hangsúlyozott bizonytalanság. Ha ugyanis ezt komolyan vesszük, akkor előre eldönthetetlen, hogy a reform vagy a radikális megközelítésnek van nagyobb magyarázóereje a jövőbeli környezeti fenntarthatósági folyamatok szempontjából (Costanza, 1989).

Így egyrészt egyetérthetünk Cebriánnal és szerzőtársaival (2013) abban, hogy a fenntarthatósággal kapcsolatos diverz nézőpontok megléte, ahogyan az egyetemek a fenntarthatóságot az egyetemi működésben megjeleníthetik, pozitívumként is értékelhető. Ahogyan

Wals és Jickling (2002) is kifejtik, a témával kapcsolatos bizonytalanság miatt nyilvánvalóan nem szerencsés különösebben dogmatikus álláspontokat képviselni a(z egyetemi) környezeti fenntarthatóság kérdésével kapcsolatban. Másrészt viszont a megközelítések érdemi nézetkülönbségeket, vitákat kódolnak, konfliktusokat jeleznek, amikre érdemes reflektálni, amikor az egyetemek környezeti fenntarthatóságáról és eszközeiről gondolkodunk.

### **A fenntarthatósági paradigmák megjelenése a gyakorlatban – a Szegedi Tudományegyetem esete**

Az egyetemi környezeti fenntarthatóság megközelítéseinek elkülönítése után primer kutatás segítségével vizsgáljuk meg, hogy e megközelítések hogyan jelennek meg a gyakorlatban, a Szegedi Tudományegyetem (SZTE) esetében. Az SZTE komoly hangsúlyt fektet arra, hogy magát zöld egyetemként pozicionálja<sup>5</sup>. Ennek legjobb indikátora az intézmény részvétele és eredményei napjaink legelterjedtebb egyetemi zöldülési rangsorában, az UI GreenMetric zöld egyetemi rangsorban (Suwartha – Sari, 2013).

A 2013-as rangsorban az SZTE globális összevetésben közel van a részt vevő intézmények legzöldebb 10, 2014-ben pedig a felső 5 %-ához. 2014-re az intézmény európai összehasonlításban is bekerült a legzöldebb 10%-ba. Regionális összehasonlításban az Egyetem környezeti teljesítménye 5 évből 4-ben a legjobb volt és az SZTE a legzöldebb intézmény a hazai résztvevők között.

### **Kutatási célok**

Primer kutatásunk célja kettős volt. Egyrészt az SZTE-n a környezeti fenntarthatósággal összefüggésbe hozható folyamatok értékelése a korábban azonosított egyetemi környezeti fenntarthatósági paradigmák alapján. Egy ilyen típusú reflexió abszolút hiányzik az egyetemi fenntarthatóság témájának nemcsak hazai, de nemzetközi szakirodalmából is, holott segítheti az egyetemi fenntarthatóság koncepciójának további operacionálisítását, és annak strukturált vizsgálatát, hogy hogyan járulnak hozzá az egyetemek a környezeti fenntarthatósághoz.

Ehhez kapcsolódott másik primer kutatási célunk, hogy megvizsgáljuk, miért történik, ami környezeti fenntarthatóság (zöldülés) címén az SZTE-n történik. A „miért” kapcsán fontosnak tartottuk megvizsgálni a zöldülés mozgatórugói mellett annak helyét (relatív súlyát) az egyetem tágabb cél- és viszonyrendszerében, mert a zöldülést nyilvánvalóan befolyásolják olyan potenciális átváltások (Figge – Hahn, 2012), amelyek a környezeti és egyéb (pl. gazdálkodási) szempontok viszonylatában jelentkezhetnek.

### **Kutatási módszerek**

A fenti kutatási célok elérése érdekében kétféle kutatási módszert alkalmaztunk. Primer kutatásunk döntő részét 15 félig strukturált mélyinterjú képezi, melyeket 2014 végén és 2015 elején folytattunk az SZTE vezetőivel:

- a 12 egyetemi kar vezetőjével, vagyis az összes dékánnal,
- az SZTE gazdasági és műszaki főigazgatójával,
- az SZTE Műszaki és Beruházási Iroda irodavezetőjével,
- a Tanulmányi és Információs Központ igazgatójával.<sup>6</sup>

Interjúalanyaink tehát egyetemi vezetők, akik kompetensek az egyetemi zöldüléssel kapcsolatos kérdések megítélésében. Az egyetem vezetője a rektor, fő döntéshozó testülete a szenátus. Az egyetem legfontosabb és legmeghatározóbb oktatási és kutatási egységei a karok, amelyeket dékánok vezetnek, akik mandátummal rendelkező tagjai a szenátusnak is. Az SZTE Gazdasági és Műszaki Főigazgatósága koordinálja a pénzügyi erőforrások törvényes keretek között történő felhasználását, a műszaki beruházások és létesítményfejlesztések menedzselését és ellenőrzését, és az infrastrukturális fejlesztési irányok meghatározását. A Tanulmányi és Információs Központ az egyetem „környezeti fenntarthatósági bajnoka” (Ferrer-Balas et al., 2008)<sup>7</sup> lett az elmúlt évek során, leginkább a környezettudatosságot növelő tevékenységek (rendezvények) kapcsán, illetve itt gyűjtik és ellenőrzik az UI GreenMetric rangsorhoz szükséges adatokat is.

Interjúvázlatunkat Matolay és szerzőtársai (2007) interjúfónala alapján állítottuk össze. Interjúnk három fő témakörből tevődött össze: az adott szervezeti egység története, a fő érintettek elvárásai (az interjúk fő része), illetve az adott szervezeti egység döntéshozatali folyamatai. Kutatási céljainkat az érintetti elvárásokon keresztül közelítettük meg, azokról általánosságban kérdeztük interjúalanyainkat és nem határoltuk le vizsgálatunkat a zöldüléshez kapcsolódó elvárásokra. Így:

– módszerünk indirekt, azaz kutatási célunk a teljes folyamat alatt ténylegesen rejtve marad interjúalanyaink előtt, ez kiküszöböli azt a módszertani problémát, miszerint a társadalmi elvárások és stratégiai magatartás eredményeképpen a primer kutatás által feltárt preferenciák eltérhetnek a valós preferenciáktól,

– kutatásunk alkalmas az átváltások vizsgálatára, hiszen (1) nem közvetlenül az egyetemen zajló környezeti fenntarthatósági folyamatokkal kapcsolatban kérdeztük interjúalanyainkat, hanem általánosságban az Egyetem és a Karok irányába érkező elvárásokról, illetve (2) az érintetti elvárásokkal kapcsolatos fókusz

alkalmas arra, hogy az egyetemet tágabb társadalmi viszonyrendszerében vizsgálja.

Primer kutatásunk indirekt jellegének fenti előnyei mellett potenciális kockázata, hogy mivel interjúalanyaink nem tudják, mire vagyunk valóban kíváncsiak, erről nem is szolgáltatnak információt. Kutatási céljainkból fakadóan az is érdekes számunkra, ha interjúalanyaink nem említenek egy adott témát. Ugyanakkor az egyetemi környezeti fenntarthatóság értékeléséhez szükséges a zöld kezdeményezésekkel, motivációkkal kapcsolatos információ, vélemények is, az SZTE érintettjei között utolsó érintettként a természeti környezet, mint érintett elvárásaira, azaz indirekt módon az SZTE természeti környezettel kapcsolatos felelősségére is rákérdeztünk.

Az interjúk alatt aktívan jegyzeteltünk, illetve ahol az interjúalanyok engedélyüket adták hozzá, ott az interjúk hangrögzítésre is kerültek. Feljegyzéseinkből az interjúkat követően a lehető leghamarabb összefoglalót készítettünk. Az elemzés során a nem környezeti fenntarthatósággal összefüggő érintetti elvárások és folyamatok kapcsán a szövegből kiemelkedő kódokat kerestük, míg az egyetemi fenntarthatósági kezdeményezések értékeléséhez a leiratokat és jegyzeteket előre megadott, elméletből származtatott kategóriák (kódok) alapján elemeztük, a tanulmányban korábban bemutatott környezeti fenntarthatósági elméletek alapján. Minden egyes interjút a kutatócsapat legalább két kutatója elolvasott és elemzett, elemzésünk keresztellenőrzése érdekében. Kutatási módszertanunk így interjúk adatfelvételre alapozott vegyes technika.<sup>8</sup>

Az interjúk mellett az egyetem zöld intézkedéseinek minél teljesebb számbavétele, valamint a zöldülési folyamatok mélyebb megértése érdekében áttekintettük és elemeztük az UI GreenMetric kapcsán keletkezett egyetemi információkat is, valamint az SZTE aktuális Fenntartható Fejlődési Stratégiáját. E dokumentumok elemzése során ugyanazt az eljárást alkalmaztuk, mint az interjúk elemzésénél. Interjúinkat VI-től V15-ig jelöltük.

### **Kutatási eredmények**

A válaszadókat először megkértük, hogy értékeljék az érintetteket azok fontossága alapján – ez volt interjúnk egyetlen kvantitatív jellegű kérdése –, ugyanis a különböző fontosságú érintettek eltérő mértékű hatással lehetnek a vizsgált szervezetekre (Mitchell et al., 1997).

### **Fő érintetti elvárások**

- (1) A legfontosabb érintettek az egyetemi vezetők számára a *munkavállalók*, akiknek az elvárásai négy kategóriába csoportosíthatók. A leggyakrabban megjelenő elvárás az oktatáshoz, kutatáshoz, egyéb munkavégzéshez szükséges *inf-*

rastrukturális feltételek biztosítása (V1, V4, V7, V8, V10, V11, V12, V13, V15). Emellett a *munkahelyi környezet* milyensége, az atmoszféra közvetlensége, kötetlensége is rendkívül fontos (V1, V3, V5, V9, V10, V13). A *tiszta szabályok* jelenléte is fontos elvárás – beleértve az egyetemre és a különböző szervezeti egységekre (pl. karokra) vonatkozó törvényi szabályozást és a vonatkozó belső szabályokat (V1, V2, V4, V7, V11). Végül, de nem utolsó sorban az *anyagi megbecsülés és a pénzügyi elismerés* is fontos elvárás (V6, V10, V11, V12), ezek azonban kisebb jelentőségűek, mint a fent említett tényezők, talán az alabérek törvény általi szabályozottságából és az elmúlt évek megszorításai miatt kialakult finandális helyzet elfogadásából fakadóan.

- (2) A második legfontosabb érintetti csoport a *jövő generációi*, akiket az egyetemi vezetők többnyire a jelenlegi középiskolai diákokkal azonosítanak. Fontos elvárásuk, hogy az Egyetem a hallgatók számára *megfelelő minőségű tudást* adjon át. Ezzel összefüggésben az Egyetem célja, hogy megfelelő körülményeket biztosítson ehhez (V2, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V11, V12, V13). Az egyetemi vezetőket komolyan foglalkoztatják a jelen és jövő generációi közötti különbségek, az információs technológia okozta kihívások, a tudás jellegzetességének változásai, valamint az ezekhez való alkalmazkodás lehetőségei és szükségessége. A jövő nemzedékek elvárásaként hangsúlyozta egyik interjúalanyunk (V9) a természet megóvását – ezen túlmenően a környezeti szempontok a jövő nemzedékek elvárásainak kapcsán nem merültek fel.
- (3) A megkérdezettek többsége harmonikus viszonyról számolt be mind az *egyetemmel*, mind az egyetem további karaival kapcsolatban, amelyre az egyenrangúság, kooperativitás, szoros együttműködés jellemző (V2, V3, V4, V5, V7, V8, V11, V12, V14, V15). És ez is az egyetemi vezetés elvárása.
- (4) Interjúink alapján a *hallgatók* képezik a negyedik legfontosabb érintetti csoportot. Az ő elvárásaik első kategóriája az *oktatás és az egyetemi ügyintézés* jellegéhez és minőségéhez kapcsolódik. A hallgatók számára fontos a jó, közvetlen, szoros kapcsolat az oktatókkal és ügyintézőkkel (V2, V3, V5, V6, V7, V8, V13). Több interjú során elvárásaként hangzott el, hogy a képzés során a kar a *legmodernebb ismereteket és eszközöket* biztosítsa a hallgatók számára (V5, V6, V12). A hallgatók elvárása kiterjed a *tanuláshoz kapcsolódó egyéb lehetőségek biztosítására* is, mint például gyakorlatorientált oktatás, a megfelelő kollégiumi, sportolási lehetőségek, vagy modern

oktatási segédanyagokhoz való hozzáférés (V2, V4, V11, V13).

#### **Az egyetem zöldülési folyamatai**

A fontosabb érintetti csoportok részéről észlelt elvárások közt nem jelennek meg a zöld elvárások. Ennek ellenére jelen vannak az Egyetemen a zöld kezdeményezések. Interjúalanyaink akkor beszéltek ezekről, amikor az adott szervezeti egység természeti környezettel való kapcsolatáról kérdeztük őket.

A leggyakrabban említett törekvések az *infrastruktúra fejlesztéséhez*, az épületek környezeti terhelésének csökkentéséhez, azaz az ökohatékonyság növeléséhez kapcsolódnak (V1, V2, V6, V7, V8, V9, V10, V13, V15).

„(...) a széndioxid-kibocsátásunk jelentősen csökkent az elmúlt időszakban, ha azt mondom, hogy a napkollektorok száma jelentősen nőtt, ha azt mondom, hogy a napelemek felépítése elindul, ha azt mondom, hogy a geotermikus energiának a felhasználása már működik az egyetemen, ha azt mondom, hogy most fog a szennyvíz hőhasznosítás indulni, akkor azt mondom, (...) hogy zöld az egyetem.” (V10)

Az épített környezet mellett több interjúalany említette az *munkatársak, a hallgatók és a természet kapcsolatának megerősítésére irányuló törekvéseket*, amelyeket programok szervezésével és az egyetem környezeti értékeihez történő hozzáférés elősegítésével kívánnak támogatni (V1, V3, V4, V9, V11, V12).

„Közvetlenül pedig 1-1 faültetési akcióval, vagy a fűvészkerthebe kiszervezett események során kerül kapcsolatba a kar a természeti környezettel.” (V3)

Egyértelmű kategóriaként lehetett azonosítani a környezeti témakörökkel foglalkozó karok képviselőinek esetében a *környezeti témákkal foglalkozó kurzusok szerepeltetését* az oktatási portfólióban (V2, V3, V7, V11, V15).

„Nagyon erősek vagyunk környezetvédelmi, biotechnológiai kutatásokban. Tanítunk környezetmérnököket.” (V15)

Az infrastruktúra fejlesztése, programok szervezése és az oktatás mellett több *protokoll és szabály* bevezetését említették az interjúalanyok, amelyek az adott kar/intézmény munkatársaira, látogatóira vonatkoznak (V2, V5, V6, V9).

„A háromszínű kukák vannak végig mindenütt. Itt is és az új épületben is, tehát szelektíven gyűjtjük a hulladékot.” (V15)

### **A zöld kezdeményezések helye az érintetti elvárásokon belül és az egyetemi zöldülés motivációi**

Az interjúk alapján tehát (1) egyrészt a zöld érintetti elvárások hiányát, (2) másrészt ezzel egyidejűleg bizonyos környezeti fenntarthatósági kezdeményezések jelenlétét tapasztaltuk.

A megkérdezett egyetemi vezetők nem számoltak be zöldüléssel kapcsolatos érintetti elvárásokról. Kutatásunk közvetett mivolta miatt ez nem azt jelenti, hogy egyáltalán nincsenek ilyen elvárások. Azonban azt igen, hogy a zöldítésre vonatkozó érintetti elvárások nincsenek a legjelentősebb/legfontosabb elvárások között.

Mégis vannak az Egyetemen zöld kezdeményezések. A zöldülés egyik oka, hogy az ökohatékonysági fejlesztésekhez kapcsolódó bizonyos zöld kezdeményezések gazdaságilag is előnyösek az egyetem számára (V1, V2, V6, V7, V8, V9, V10). Ezek zöld infrastrukturális beruházásokhoz kapcsolódnak, amelyek során új és egyre több környezetbarát technológiát alkalmaznak, csökkentve ezáltal az energiafelhasználást és a környezetterhelést.

„Például egy napkollektor-telepítés után le tudtuk mérni azt, hogy májustól szeptemberig a használati melegvíz előállításához nem kell gázt felhasználnunk, így ez a beruházás négy év alatt megtérül. Utána már gyakorlatilag spórolunk vele, úgyhogy megvan ez a költségsökkentő lehetőség.” (V6)

E beruházások megtérülését befolyásolják a jellemzően EU-s forrásból megvalósuló infrastrukturális és szervezetfejlesztési támogatások is (V8, V9). Így az állami (EU-s) támogatások a piaci folyamatokkal együtt olyan zöld beruházásokat ösztönöznek, amelyek gazdaságilag is rentábilisak lehetnek.

Másodsorban, bizonyos egyetemi vezetők esetében belső motivációk is szerepet játszhatnak az említett törekvések kapcsán (V2, V3, V7, V9, V10, V11, V13, V14, V15).

„Tehát a ... kar gondolkodik ebben. Most, hogy ez hány forintot hoz a karnak, az mellékes. Akik itt vannak, lássák, hogy családbarát munkahely, lássák a zöldülő energiát. Megpróbálunk odafigyelni, nem vagyunk a nullán az biztos.” (V13)

A jogszabályok és egyéb külső szabályok szintén befolyásolják az egyetemi zöldülést – a fenntarthatósági törekvések például előnyt jelenthetnek, amikor az egyetem EU-s forrásokra pályázik (V8, V9).

„A beruházások kapcsán azért is érdekelt az egyetem fenntarthatósági törekvések kommunikációjában, mert így nagyon sok európai uniós forrásra lehet jogosult, és tud lehívni, hogyha hangsúlyosan megjelenik az egyetem a stratégiai portfóliójában a fenntarthatóság témaköre.” (V9)

### **Diszkusszió, következtetések – egyetemi zöldülés és fenntarthatóság**

Tanulmányunkban azonosítottuk az egyetemi környezeti fenntarthatóság reform-, illetve radikális megközelítéseit, valamint lépéseket tettünk ezek operacionalizálásának irányába. A SZTE esete alapján megvizsgáltuk, hogyan jelennek meg e megközelítések az egyetemi gyakorlatban.

Az SZTE esetében a főbb érintetti elvárások közt nem jelenik meg a zöldülés. Ennek ellenére a zöld projektek és akciók jelen vannak az Egyetemen, hazai és nemzetközi összehasonlításban is szignifikáns mértékben. Az ökohatékonyságot növelő projektek háttérében leginkább az EU, illetve bizonyos mértékig a magyar állam áll, amelyek a piaci folyamatokkal együtt rentábilissá teszik e projekteket. Az, hogy az EU e kezdeményezéseket támogatja, összhangban van az EU vonatkozó stratégiájával (Mol, 2010). Ennek középpontjában a környezeti fenntarthatóság kapcsán a *reformmegközelítés áll*, így a mikroszint kapcsán az inkrementális, hatékonysági beavatkozások alkalmazását célozza. Az egyetemi foglalkoztatottak belső motivációja tudatosságnövekedést előidéző társadalmi rendezvényekben és néhány környezetbarát protokoll és norma kialakulásában ölt testet. Ezek szintén a *reformmegközelítés* eszköztárához kapcsolódnak.

Ha a Szegedi Tudományegyetem zöldülését szeretnénk a szervezet szintjén értékelni, elmondható, hogy a *relatív értelemben, más egyetemekhez képest a Szegedi Tudományegyetem igen progresszívnek tekinthető*. Mindez tisztán megmutatkozik egyik részről a különböző folyamatban lévő környezeti projektek és folyamatok kapcsán, amelyek a zöld infrastruktúrához, megújuló energiához, ökohatékonysághoz és a környezettudatosság növeléséhez kapcsolódnak.

Ugyanakkor létezik egy ettől *eltérő interpretáció* is. Eszerint az egyetemi zöldülést segítő akciók pedig *„szórványosak”*, nincsenek az egyetem fő céljai, kulcs-tevékenységei közt. A zöldülési folyamatok az egyetemi működés „margóján” jelennek meg, még egy nemzetközi rangsorok alapján jól teljesítő egyetem esetében is.

Bár primer kutatásunk – hasonlóan az egyetemi fenntarthatóság témakörében végzett kutatások többségéhez (Lozano et al., 2015) – egyetlen esettanulmányon alapul, így általánosíthatósága korlátozott, több szempontból is egybevág a nemzetközi szakirodalom vonatkozó megállapításaival.<sup>9</sup> Ezek értelmében az egyetemek zöldülése ugyan megkezdődött, de esetleges, és messze nem hatja még át az egyetemi alpműködést (Tilbury, 2011; Ryan et al., 2010).<sup>10</sup> Másodsorban, az *egyetemi zöldülés* domináns megjelenési formája a *környezeti fenntarthatóság „reformmegközelítéséhez”* és eszközrendszeréhez kapcsolódik (Jones, 2013), ahol is a

legnagyobb hangsúly a campus zöldítésén van (Tilbury, 2011). Így az egyetemek fenntarthatósági teljesítménye megfelel a szélesebb környezet domináns fenntarthatósági gondolkodásmódjának, elvárásainak. Ha hiszünk abban, hogy a környezeti reformok, inkrementális szervezeti változások elvezethetnek ökológiailag fenntartható társadalmak kialakulásához, akkor kijelenthető: *az SZTE esetében, de globálisan is számos pozitív fenntarthatósági kezdeményezéssel találkozhatunk.*

Radikális perspektívából nézve azonban más a helyzet. A zöldülés egyes folyamatai innen nézve egyfelől pozitívak (mint például a megújuló energiaforrásokra való áttérés). Ugyanakkor önmagukban, más intézkedések nélkül ellentmondásosak (hiszen megerősíthetnek domináns, a környezeti fenntarthatóságban ellenérdekelte hatalmi struktúrákat, vagy megnyugtathatják az érintetteket), és meglehetősen kockázatosak is: egy gazdasági növekedésre épülő, *technooptimista gondolkodáson alapuló út*, ha a technológiai változás nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, *civilizációs katasztrófa kockázatát hordozza magában* (Costanza, 1989).

Hogy mely paradigmának „van igaza”, a témával kapcsolatos bizonytalanság miatt nem tudjuk eldönteni. Egy ilyen helyzetben felértékelődik a diverzitás, demokrácia, részvétel és emancipáció szerepe (Wals – Jickling, 2002; Ryan et al., 2010). Így kerülhető el közösségi szinten a bezáródás, dogmatikus gondolkodás. Ilyen helyzetben az egyetemek dolga, hogy teret biztosítsanak a létező domináns dogmák, a „főáram” megkérdőjelezésére, az alternatív, kisebbségi nézőpontok és kezdeményezések, fejlődési modellek számára. Témánk szempontjából ez nem jelent mást, mint hogy a jelenleg domináns reformmegközelítés mellett, az ebbe való bezáródást elkerülendő, teret kell nyitni az akadémiai szféra margóján működő, kipróbálatlan, kidolgozatlan, bizonytalan radikális egyetemi környezeti fenntarthatósági eszközöknek is. E folyamatban kellene az egyetemeknek kulcsszerepet játszaniuk – még akkor is, ha a jelen állás szerint (Tilbury, 2011) a fenntarthatóságot e perspektívából megközelítő egyetemeknek ez egy „küzdelmes” folyamat.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Tanulmányunkban a fenntarthatóság és fenntartható fejlődés kifejezéseket némileg leegyszerűsítve szinonimaként használjuk, alattuk egy olyan átmenetet értve, amely olyan társadalmi gazdasági folyamatokat eredményez, amelyek lehetővé teszik azt, hogy a jövő generációk hosszú távon is emberhez méltó életkörülmények közt élhessenek.

<sup>2</sup> A két álláspont viszonyára tanulmányunkban később, az egyetemek környezeti szerepvállalása kapcsán még részletesebben reflektálunk.

<sup>3</sup> E területekkel kapcsolatosan külön-külön is számos kutatással találkozunk, amelyek strukturált, teljes körű áttekintésére jelen tanulmányban nincs módunk. A kutatások sokféleségéről, témájáról, az alkalmazott módszerekről a legjobb áttekintés a téma tematikus folyóirata (International Journal of Sustainability in Higher Education) mellett a Journal of Cleaner

Production-ben megjelent vonatkozó különszámok, cikkek adhatják, valamint a GUNI network (<http://www.guninetwork.org/>) vonatkozó tematikus kiadványai.

<sup>4</sup> <http://www.rce-network.org/portal/>

<sup>5</sup> Lásd pl. <https://www.u-szeged.hu/zoldegyetem>

<sup>6</sup> Ő később annyira bevonódott kutatásunkba, hogy szerzője is e tanulmánynak, ezzel insider megértést is biztosítva kutatócsoportunknak a témában.

<sup>7</sup> Környezeti fenntarthatósági bajnok alatt azt a személyt/szervezetet értjük, akik kezdeményezőként lépnek fel egy szervezet – jelen esetben az SZTE – zöldítése, környezeti teljesítménye javítása kapcsán.

<sup>8</sup> Köszönjük a tanulmány egyik lektorának, hogy kritikájával segített abban, hogy kutatási módszertanunkat lényegesen precízebben legyünk képesebbek artikulálni a tanulmány korábbi verziójához képest.

<sup>9</sup> Az egyetemek környezeti felelősségvállalásának globális tendenciáival kapcsolatosan igen nehéz általános trendeket megállapítani, hiszen a kutatások többsége esettanulmány, a reprezentatív kutatások hiányoznak (Lozano et al., 2015), a kutatások sokszor legjobb gyakorlatokról szólnak (Cebrián et al., 2013; Leal – Filho, 2011), és eltérő régiókban eltérő folyamatok figyelhetők meg. Egy kiragadott példa: míg Tilbury (2011) az egyetemek közösségi felelősségvállalásának (community engagement) növekedését azonosítja domináns globális tendenciaként, addig Benneworth és Osborne (2013) Európában pontosan ezzel ellenkező trendekről ír. Vannak azonban olyan tendenciák, amelyek kapcsán konszenzus van a szakirodalomban, cikkünkben ezekre hivatkozunk.

<sup>10</sup> Ilyen értelemben az egyetemi fenntarthatósági rangsorok értelmezhetők akár zöldrefestésként, illetve erősíthetik a zöldítés már említett racionális mítosz jellegét, hiszen szükségszerűen olyan egyetemeket is fenntarthatósági vezetőnek értékelnek, ahol a zöldülés nem járja át az egyetemi alapl működést, illetve általában azt sugallják, hogy az egyetemi szféra környezetileg érdemben fenntarthatóbbá válik, holott ez mesze nem evidens.

## Felhasznált irodalom

- Benneworth, P. – Osborne, M. (2013): Knowledge, engagement, and higher education in Europe. in: B. Hall – R. Tandon (ed.): Higher Education in the World 5, Knowledge, Engagement and Higher Education: Rethinking Social Responsibility. London: Palgrave: 219–232. o.
- Boiral, O. (2007): Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth? *Organizational Science*, 18, 1: 127–146. o.
- Cebrián, G. – Grace, M. – Humphris, D. (2013): Organisational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 4, 3: 285–306. o.
- Coombs, W. T. – Holladay, S. J. (2012): Managing corporate social responsibility. A Communication Approach. Chichester: Wiley-Blackwell
- Cortese, A. D. (2003), The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31, 3: 15–22. o.
- Costanza, R. (1989): What is Ecological Economics? *Ecological Economics*, 1: 1–7. o.
- Daly, H. E. (1973): *Toward a Steady-state economy*. San Francisco: Freeman
- Dombi, J. – Málóvics, Gy. (2015): A növekedésen túl – egy új irányzat hozzájárulása a fenntarthatósági vitához. *Közgazdasági Szemle*, 62: 200–221. o.

- Ferrer-Balas, D. – Adachi, J. – Banas, S. – Davidson, C.I. – A. – Mishra, A. – Motodoa, Y. – Onga, M. – Ostwald, M.* (2008): An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9, 3: 295–316. o.
- Ferrer-Balas, D. – Buckland, H. – de Mingo, M.* (2009): Explorations on the University's role in society for sustainable development through a systems transition approach. Case-study of the Technical University of Catalonia (UPC). *Journal of Cleaner Production*, 17: 1075–085. o.
- Figge, F. – Hahn, T.* (2012): Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, 140: 92–102. o.
- Gould, K. A. – Pellow, D. N. – Schnaiberg, A.* (2004): Interrogating the Treadmill of Production: Everything You Wanted to Know about the Treadmill but Were Afraid to Ask. *Organization & Environment*, 17: 296–316. o.
- Granados-Sánchez, J. – Wals, A. – Ferrer-Balas, D. – Waas, T. – Imaz, M. – Nortier, S. – Svanström, M. – Van't Land, H. – Arriaga, G.* (2012): Sustainability in higher education: moving from understanding to action, breaking barriers for transformation. in: GUNI (ed.): *Higher Education in the World 4. Higher Education's Commitment to Sustainability: From Understanding to Action*, GUNI, Barcelona, 193–207. o. Elérhető internetről: URL <<http://www.guninetwork.org/report/higher-education-world-4/documents>>
- GUNI* (2011): *Higher Education in the World 4: Table of contents. Higher Education's Commitment to Sustainability: from Understanding to Action. GUNI Series on the Social Commitment of Universities 4.* Elérhető internetről: URL <<http://www.guninetwork.org/report/higher-education-world-4/documents>>
- Hopwood, B. – Mellor, M. – O'brien, G.* (2005): Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13: 38–52. o.
- Illge, L. – Schwarze R.* (2009): A matter of opinion – How ecological and neoclassical environmental economists and think about sustainability and economics. *Ecological Economics*, 68: 594–04. o.
- IPCC* (2014): *Climate change 2014 – Synthesis Report.* Elérhető internetről: URL <http://www.ipcc.ch/>
- Jones, D. R.* (2013): 'The Biophilic University': a de-familiarizing organizational metaphor for ecological sustainability? *Journal of Cleaner Production* 48: 148–165. o.
- Kallio, T.* (2007): Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. *Journal of Business Ethics*, 74, 2: 165–175. o.
- Kerekes S.* (2006): A fenntartható fejlődés közgazdasági értelmezése. in: Bulla Miklós– Tamás Pál (szerk.): *Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőképek és forgatókönyvek.* Budapest: ÚMK: 196–211. o.
- Kerekes S.* (2013): Az egyetemek társadalmi felelősségvállalása, feladatok és lehetőségek. in: Hrubos, I.–Luda, Sz.–Török, I. (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban 3.*: 126–144. o.
- Kocsis T.* (1999): A jövő közgazdaságtana? – Az ökológiai közgazdaságtan múltja, jelene és jövője az uralkodó neoklasszikus nézetek tükrében. *Kovács*, 3, 3: 131–164. o.
- Liegey, V. – Madelaine, S. – Ondet, C. – Veillot, A-I.* (2013): Jólét gazdasági növekedés nélkül. A Nemnövekedés felé. Kiáltvány a Feltétel Nélküli Alapjövedelemért (FNA). Paris: Lés Éditions Utopia
- Lozano, R.* (2010): Diffusion of sustainable development in universities' curricula: an empirical example from Cardiff University. *Journal of Cleaner Production*, 18: 637–644 o.
- Lozano, R. – Lozano, F.J. – Huisinigh, D. – Waas, T.* (2013): Advancing Higher Education for Sustainable Development: international insights and critical reflections. *Journal of Cleaner Production*, 48: 3–9. o.
- Lozano, R. – Ceulemans, K. – Alonso-Almeida, M. – Huisinigh, D. – Lozano, F.J. – Waas, T. – Lambrechts, W. – Lukman, R. – Hugé, J.* (2015): A review of commitment and implementation of Sustainable Development in Higher Education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108: 1–18. o.
- Lukman, R. – Glavic, P.* (2007): What are the key elements of a sustainable university? *Clean Technologies and Environmental Policy*, 9: 103–114. o.
- Lux, K.* (2006): A profitérdekeltség kudarca. *Kovács*, 10, 1-4: 7-20. o.
- Málovics Gy. – Bajmócy Z.* (2009): A fenntarthatóság közgazdaságtani értelmezései. *Közgazdasági Szemle*, 56: 464–483. o.
- Málovics Gy.* (2010): A vállalati fenntarthatóság érintettközponitú vizsgálata. PhD-disszertáció. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola
- Martínez-Alier, J.* (2002): *The Environmentalism of the Poor. A Report for UNRISD for the WSSD.* Elérhető internetről: URL <[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/5EB03FFBDD19EA90C1257664004831B-D/\\$file/MartinezAlier.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/5EB03FFBDD19EA90C1257664004831B-D/$file/MartinezAlier.pdf)>
- Matolay, R. – Petheő, A. – Pataki, Gy.* (2007): *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok.* Budapest: Nemzeti ILO Tanács
- Mitchell, R. K. – Agle, B. R. – Wood, D. J.* (1997): Toward a theory of stakeholder identification and

- salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 4: 853–886. o.
- Mol, A. P. J. – Spaargarten, G. (2000): Ecological Modernization Theory in Debate: A Review. *Environmental Politics*, 9, 1: 17–49. o.
- Mol, A. P. J. (2010): Social Theories of Environmental Reform: Towards a Third Generation. in: Gross, M. – Heinrichs, H. (eds): *Environmental Sociology: European Perspectives and Interdisciplinary Challenges*. Dordrecht, New York: Springer: 19–38. o.
- Pataki Gy. – Vári A. (2011): Részvétel – Akció – Kutatás. Magyarországi tapasztalatok a részvételi-, akció- és kooperatív kutatásokból. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézete
- Pataki Gy. (2000): Az ökológiailag fenntartható vállalat. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Princen, T. (2003): Principles for Sustainability: From Cooperation and Efficiency to Sufficiency. *Global Environmental Politics*, 3, 1: 33–50. o.
- Princen, T. (2005): *The Logic of Sufficiency*. Boston: MIT Press
- Ryan, A. – Tilbury, D. – Corcoran, P. B. – Abe, O. – Nomura, K. (2010): Sustainability in higher education in the Asia-Pacific: developments, challenges, and prospects. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11, 2: 106–119. o.
- Schaltegger, S. – Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability. in: Folmer, H. – Tietenberg, T. (eds): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*. Cheltenham: Edward Elgar: 185–232. o.
- Schnaiberg, A. – Pellow, D. N. – Weinberg, A. (2002): The Treadmill of Production and the Environmental State. in: Mol, A. P. J. – Buttel, H. (eds): *The Environmental State Under Pressure*. Oxford: Elsevier: 15–32. o.
- Shrivastava, P. (1995): Ecocentric Management for a Risk Society. *Academy of Management Review*, 20, 1: 118–137. o.
- Stern, N. (2006): Stern Review on the Economics of Climate Change. Elérhető internetről: URL <<http://apo.org.au/research/stern-review-economics-climate-change>>
- Suwartha, N. – Sari, R. F. (2013): Evaluating UI GreenMetric as a tool to support green universities development: assessment of the year 2011 ranking. *Journal of Cleaner Production*, 61: 46–53. o.
- Tilbury, D. (2011): Higher education for sustainability: a global overview of commitment and progress. in: GUNI (ed.): *Higher Education in the World 4. Higher Education's Commitment to Sustainability: From Understanding to Action*, GUNI, Barcelona: 18–28. o. Elérhető internetről: URL <<http://www.guninetwork.org/report/higher-education-world-4/documents>>
- Tóth G. (2007): A valóban felelős vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület
- Van Weenen, H. (2000): Towards a vision of a sustainable university. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1, 1: 20–34. o.
- Velazquez, L. – Munugia, N. – Platt, A. – Taddei, J. (2006): Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14, 9-11: 810–819. o.
- Wals, A. E. J. – Jickling, B. (2002): “Sustainability” in higher education. From doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3, 3: 221–232. o.
- WBCSD (2007): The role of business in tomorrow's society. The Business Role Focus: Area I Geneva Dialogue. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- WWF (2014): Living Planet Report. Elérhető internetről: URL [http://wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/)

HAVRAN Zsolt

## A JÁTÉKOSVÁSÁRLÁS ÉS AZ EREDMÉNYESSÉG KAPCSOLATA A HIVATÁSOS LABDARÚGÁSBAN

A hivatásos labdarúgó-csapatokat működtető vállalatok gyakran helyezik sportszakmai céljaikat a pénzügyi céljaik elé, költségvetésük jelentős részét költik játékosok szerződtetésére, fizetésére, hogy sportszakmai értelemben növeljék versenyképességüket. A dolgozat a nemzetközi szakirodalom összefoglalásával arra keresi a választ, hogy a sportvállalatok sportszakmai és pénzügyi eredményességére milyen hatással vannak a humán erőforrás fejlesztésére költött források. A vizsgált, nagy európai bajnokságokban (angol, német, olasz, spanyol) igazolták a pozitív kapcsolatot a klubok személyi jellegű kiadásai, a játékosok egyéni teljesítménye és a csapatteljesítmény között, valamint a csapat teljesítményének javulása esetében az árbevétel emelkedését is kimutatták. A játékosokra költött kiadások növelése (beleértve a vásárlást és a bérek kifizetését, de nem bevonva az utánpótlás-nevelést) tehát az árbevétel növekedésével jár, azonban a nyereség növekedését már nem eredményezik, mert a bérek további, jelentős növekedése ezt akadályozza. A sportvállalatoknak meg kell határozniuk fő stratégiai céljukat és meg kell vizsgálniuk azt a kérdést, hogy milyen sportszakmai célokat szabad kitérniük a szűkös gazdasági lehetőségeikhez képest. A humán erőforrással való tudatos és tervezett gazdálkodás jelentheti hosszú távon a fennmaradást és a sportszakmai, pénzügyi stratégiai célok teljesíthetőségét.

**Kulcsszavak:** hivatásos labdarúgás, sportvállalat, játékospiac, humán erőforrás-menedzsment

Az üzleti vállalkozások eredményességét nagyban befolyásolja a rendelkezésre álló tudás minősége, felhasználásának hatékonysága. Kiemelten igaz ez az úgynevezett tudásintenzív iparágakban, és szűkebb értelemben ide tartoznak a hivatásos sportcsapatokat működtető sportvállalatok is (Stocker, 2013, p. 25.). A hivatásos sportoló igen speciális képességekkel rendelkező munkaerő, nehezen helyettesíthető, főleg a kiemelkedő képességű játékosok jelentenek szűk erőforrást (András, 2004). A hivatásos sport egyik sajátossága, hogy elválhatnak a sportszakmai és a pénzügyi célok, eredmények, gyakran alárendeltek a pénzügyi célok a sportszakmai céloknak. Másik kiemelt tulajdonsága a hivatásos sportnak a speciális munkaerő-piaci működés, amely szerint egy hivatásos játékos határozott időre átengedi játékjogának használati jogát a sportvállalat, a klubja számára. Cserébe a játékos aláírási pénzre tarthat igényt, érvényes szerződés esetén pedig ki kell őt vásárolnia a szerződésből az új klubjának (átigazolás) (András, 2004). A labdarúgó-klubokat, a csapatokat működtető sportvállalatokat az elmúlt évtized tendenciái alapján sokkal inkább a sportbeli sikerek érdekelték, mint a

pénzügyi eredmények, amelynek következménye, hogy az európai klubokat folyamatosan növekvő adósságok jellemzik (András - Havran, 2015). A kiadások legnagyobb részét a játékosok igazolása és fizetése teszi ki, ami rávilágít a nemzetközi labdarúgás üzleti működésének legfontosabb pontjaira. Ezeket számos nemzetközi kutatásban is bizonyították, amelyek eredményeit hivatott az alábbi tanulmány összefoglalni.

Európában a csapatsportok közül a labdarúgás működése tekinthető a leginkább üzletinek, a legtöbb elérhető adattal és empirikus kutatással is ez a sportág rendelkezik, ezért lehet alkalmas példa a hivatásos labdarúgás a humán erőforrásba történő befektetés hatásainak sportbeli bemutatására. A humán erőforrásba történő beruházás a sportvállalatok esetében jelentheti új játékosok vásárlását és a saját utánpótlás kinevelését is. Tanulmányom célja a hivatásos játékosok játékjogával történő kereskedelem nehézségeinek és specialitásainak bemutatása, a nemzetközi szakirodalom alapján a játékosokra költött pénzügyi eszközök hatásainak rendszerezése, nem érintve az utánpótlás-nevelést.

E tanulmány összefoglalja és rendszerezi az elmúlt két évtizedben született, releváns nemzetközi tanulmányokat, azok eredményeit. A tanulmány segítséget jelenthet további empirikus vizsgálatok elvégzéséhez, szabályozási kérdések megvitatásához, valamint sportvállalatok stratégiájának megalapozásához.

A tanulmányban ismertetem a hivatásos labdarúgás üzleti működésének megértését segítő releváns sportszakmai és üzleti definíciókat, illetve azok összefüggéseit. A dolgozat tehát nem vizsgálja a nem hivatásos sportokat, az egyéni sportokat, vagy más csapatsportokat, illetve a női labdarúgást sem. Ennek oka egyrészt, hogy a férfi hivatásos labdarúgás rendelkezik a legtöbb üzleti elemmel Európában (így ennek elemzése jelenthet komoly tanulságokat más, fejlődő sportágaknak), másrészt ezen a területen érhető el a legtöbb tanulmány, elemzés, adat. A nagy észak-amerikai bajnokságok (kosárlabda, jégkorong, amerikai futball és baseball) üzleti működésében egyértelműen azonosítható a sportvállalatok pénzügyi és sportszakmai célja, a sportvállalatok valóban profitot realizálnak, a tulajdonosok főleg üzleti szempontok alapján döntenek a befektetésekről (Dietl et al., 2011). Az amerikai bajnokságok bemutatása a dolgozatnak nem célja, egyrészt azért, mert önmagában is külön tanulmány megírását indokolná, másrészt az európai labdarúgás problémakörét szeretném bemutatni, amely struktúrájában, versenykiírásában, játékospiaci szabályozásában és hagyományaiiban sem összehasonlítható az amerikai modellel.

### A hivatásos labdarúgás üzleti működése és a játékospiac legfőbb sajátosságai

Szabados (2003) az alapján tipizálta a hivatásos labdarúgóklubok stratégiáját, hogy létezik-e egyértelműen fölérendelt cél, és ha igen, akkor a sportszakmai vagy a pénzügyi cél jelenik-e meg e tekintetben. A sportszakmai célokért legfőképp a hivatásos játékosok tehetnek, ezért is jelentik ők a legfontosabb erőforrást, és ezért is költenek erőn felül erre a területre a klubok. Ennek jó példáját mutatja az Európai Labdarúgó Szövetség (UEFA) jelentése, amely szerint az UEFA által szervezett kupákban induló klubok a bevételeik több mint 60%-át fizetésekre, prémiumokra és hozzájuk kapcsolódó adókra költik. Ráadásul, a személyi jellegű ráfordítások 79%-át játékosokra költik, mindössze 21%-a megy a technikai és adminisztratív személyzet költségeire (UEFA, 2013, p. 44.).

A hivatásos sportban is azonosíthatók a vállalat-gazdaságban ismert értékek (Chikán, 2008), amelyek olyan termékek vagy szolgáltatások, amelyek fogyasztói vagy ügyféligényt elégítenek ki, ezért hajlandók értük fizetni. András (2003) alapján a hivatásos labdarúgás egyik fontos értékteremtője a klubok, akik közvetlenül

(létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, indulási jog, licenc, játékos vagyoni jog, márkavérték-goodwill), valamint közvetett formában (a médián, jellemzően a televízió keresztlán) is részt vesznek az értékteremtésben. A klubok értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa, arculatának milyensége (András, 2003, p. 41.). A hivatásos labdarúgásban több ilyen érték azonosítható, de elmondható, hogy „a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei” (András, 2003, p. 40.).

A hivatásos labdarúgók adásvételének helye a játékospiac, a csere tárgya pedig a labdarúgó-játékjog használatának átruházása. A játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából kettős ügyletnek tekinthető: egyszerre jelent munkaerő-felvételt, valamint a vagyoni jog megvásárlásával egy olyan befektetést, mely többféle módon (kölcsonbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható (András, 2003). Carmichael (2006) szerint a játékospiac nem lehet tökéletesen versenyző piac, mert egyrészt nincs tökéletes informáltság (bizonytalan a játékos minősége, elkötelezettsége, hogy milyen teljesítményt nyújt az új csapatban), valamint nem homogén a piac. A hivatásos labdarúgóklubok a játékospiac mellett saját utánpótlásukból is feltölthetik az általuk működtetett csapatot, tehát a vásárlásnak egyértelműen helyettesítője lehet az utánpótlásba történő befektetés. Jelen dolgozatnak nem célja az utánpótlásba történő befektetés megtérülésének vizsgálata, de szükséges megemlíteni, hogy a különböző stratégiával működő klubok különböző utat választhatnak a játékosok megszerzésére. A „nevelni vagy vásárolni” kérdést többek közt befolyásolja a klub rendelkezésére álló pénzügyi források mértéke, a szurkolók és szponzorok játékosokkal kapcsolatos elvárásai, valamint a sportszakmai célok is. Egy nemzetközi szinten sikereket elérni kívánó sportvállalat az adott poszton legjobbak közé tartozó, de más klub által felnevelt játékost vásárol, hiszen minden téren a legerősebb csapatok egyikét kívánja felépíteni. A kevésbé tehetősebb klubok pedig, amelyek nem rendelkeznek elég nagy tulajdonosi tőkével és nemzetközi piacmérettel, kénytelenek a legjobb játékosuktól megvásárolni. Erre mutat példát Akgündüz és Berg (2013), akik szerint a holland klubok kénytelenek túladni kulcsjátékosaikon, mert nem tudják felvenni a fizetési versenyt az angol klubokkal. Dolgozatomban kifejezetten a hivatásos játékosok vásárlásához kapcsolódó befektetések hatását vizsgálom.

Sokáig az Európai Unió a személyek (kiemelten a munkavállalók) szabad mozgásával kapcsolatos szabályába ütközött a labdarúgás átigazolási rendszere, ugyanis a lejárt szerződésű labdarúgóért is kérhetett ellenértéket az eladó klub. Jelentős változásokat hozott azonban az úgynevezett Bosman-szabály, amikor az Európai Bíróság azt mondta ki (European Court

of Justice, 1995), hogy az EU-n belül a munkaerő szabad áramlását a labdarúgóknál is biztosítani kell, valamint a külföldi játékosok korlátozása szintén nem szabályszerű. A szabály lényege, hogy csak érvényes szerződéssel rendelkező labdarúgóért kérhetett a klubja pénzt (tehát lejárt szerződéssel ingyen távozhat a labdarúgó a klubjától és már csak leendő klubjával kell megegyeznie, a két klubnak nem kell szerződést kötnie), valamint a 23 év alatti játékosok átigazolása után kompenzációs díjat kellett fizetni a nevelőegyesületnek (Szymanski, 2014).

Jelen tanulmánynak nem célja a Bosman-szabály részletes bemutatása és következményeinek tárgyalása, így itt csupán három, témánk szempontjából lényeges következményét emelném ki:

- a Bosman-szabály bevezetése óta több mint megháromszorozódott a lebonyolított transzferügyletek száma, értékük pedig majdnem 7,5-szerese lett a kiinduló adatnak 2011-re (KEA – CDES, 2013, p. 242.),
- a szabályozás végső soron a klubok közötti sportszakmai és pénzügyi különbségeket növelte, mert a humán erőforrás, vagyis a játékosok szabadabb mozgását tette lehetővé, és így a legnagyobb klubok folyamatosan igazolják a legjobb játékosokat,
- a klubok egy része azonban nem bírta kitermelni a leigazolt sztárok transzferdíját és fizetését, így egyre többen halmoztak fel komoly tartozásokat, vagy mentek csődbe.

Az UEFA évek óta figyelemmel kíséri a nemzetközi kupákban részt vevő klubok pénzügyi teljesítményeit és a gazdasági csődöt jelentő sportvállalatok számának csökkentése, valamint az egészségesebb pénzügyi működés érdekében 2010-ben bevezette a Financial Fair Play (FFP) elnevezésű szabályozását. E szabályozás szerint a nemzetközi kupákban szereplő labdarúgókluboknak a költségeiket a bevételeikhez kell igazítaniuk, a tulajdonosok tőkepótlását pedig korlátozzák. Három év átlagában nézik az eredményeket, korlátozzák a kölcsön felvételének lehetőségét is. Szankcióként figyelmeztetést, bírságot, pontlevonást, versenysorozatban elért eredmények alapján kapott bevételek visszatartását, játékospiacról történő kizárást, játékosok számának korlátozását, vagy versenyrendszerből történő kizárást is alkalmazhatnak (UEFA, 2010; UEFA, 2012). Az FFP-nek történő megfelelés miatt különösen fontos a kluboknak a játékosokkal kapcsolatos kiadások visszafogása, ami az egyre dráguló erőforrás minél hatékonyabb használatára kényszerítheti őket.

A következőkben bemutatom a játékosokba történő befektetés elméleti hátterét, valamint a nemzetközi szakirodalom alapján rávilágítok a különböző tényezők közötti fő összefüggésekre.

### **A játékosokba történő befektetés (transzfer és bérköltség) hatása a sportvállalatok sportszakmai és pénzügyi eredményeire**

A játékosokhoz kapcsolódó kiadások megtérülését a klubok játékosokkal kapcsolatos üzleti modellje határozza meg, vagyis hogy milyen keretek között és hogyan éri meg játékosok fejlesztésébe invesztálni. András (2003) a labdarúgó-vállalatok működésének egyik fontos jellegzetességére hívja fel a figyelmet, miszerint a klubok kettős, néhol egymásnak ellentmondó célrendszerrel működnek: egyszerre van jelen a sportbeli és a gazdasági működés eredményességének követelménye. Ezek mértéke különböző lehet, de mind a gazdasági társaságokat szabályozó törvények, mind pedig az UEFA gazdaságos működésre irányuló előírásai (FFP) elvárják legalább a nullszaldós működést. Mindemellett a kettős célrendszer egy másik aspektusban is megjelenik, ugyanis a sportvállalatok esetében is megfigyelhető a kettős értékteremtés (Chikán, 2008), azaz egyszerre kell a fogyasztó, illetve az ügyfél és a tulajdonos számára értéket teremteni. „Ugyanaz a folyamat, melynek során a vállalat az ügyfél számára értéket állít elő, egyúttal értéket kell, hogy jelentsen a tulajdonos számára is. Az a vállalat, amelyik nem az ügyfelei igényeire reflektál, hosszú távon nem tud nyereséges lenni, és így hosszú távon fennmaradni” (András, 2003, p. 15.).

A játékospiac működésének megértéséhez fontos megismernünk a döntéshozók szempontjait. A hivatásos labdarúgóklubok legfontosabb erőforrásai maguk a játékosok.

A klubok költségvetésének legnagyobb részét a rájuk költött összegek teszik ki, ezért stratégiai kérdésnek tekinthető, hogy mekkora költségvetés áll a klub rendelkezésére a játékosállomány kialakításakor. A következőkben azt mutatom be, hogy a meglévő empirikus tanulmányok milyen kapcsolatot tudtak azonosítani a játékosok teljesítménye, bérezése, valamint a klubok sportszakmai és pénzügyi eredményeire vonatkozóan. Az *1. táblázat* összefoglalóan mutatja be a témában született dolgozatokat, a cikkek feldolgozása során tapasztalt gondolati keretek és hangsúlyos pontok szerint csoportosítva, e logikai keret alapján mutatom be én is az egyes összefüggéseket.

Nemzetközi kutatások összefoglalása a négy nagy bajnokságban

Kapcsolatok/ bajnokság	Játékosjeljesítmény és fizetés	Játékosokra fordított ki- adások és sportsikerek	Sportsikerek és klubok árbevétele, pénzügyi eredménye
Németország	Lehmann – Schulze (2007) Franck – Nüesch (2010)	Cermichael et al. (2010) Szymanski – Kuypers (1999)	Stadtmann (2006) Cermichael et al. (2010) Benkraiem et al. (2011) Drawerl – Fuller (2002) Fotaki et al. (2009) Dobson – Goddard (1998)
Anglia	Preston, T. (2011) Gerrard – Dobson (2000)	Szymanski (2014) Hall et al. (2002) Brady et al. (2008)	
Spanyolország	Garcia-del-Barrio – Pujol (2007)		
Olaszország	Lucifora – Simmons (2003)		

Forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy megértsük egy klub vezetése és a tulajdonosa döntéseinek hátterét, meg kell ismernünk a különböző hatásokat és azok mögött meglévő összefüggéseket. A gondolati ív kiinduló pontja szerint a sportvállalatok többet költenek játékosok vásárlására és fizetésére, amely hatással van a játékosok és a csapat teljesítményére sportszakmai és pénzügyi értelemben is. Az összefüggések erősségét és a nemzetközi kutatások következtetéseinek alátámasztását mutatom be a következőkben.

**A szupersztár-hatás értelmezése a hivatásos labdarúgásban**

Rosen és Adler tekinthetők a szupersztárokkal, illetve az ő különleges piaci helyzetükkel kapcsolatos kutatások úttörőinek, fogalomhasználatuk mégis kissé eltérő. Rosen (1981) írta le először, hogy bizonyos piacokon (főleg a szórakoztatóiparban, így a film, a művészetek és a sport területén) a szereplők tehetsége közötti kis különbség is lényegesen nagyobb különbséget jelenthet a fizetésekben. A nézők a magas minőséget értékelik, a jobb minőségért hajlandók lényegesen többet fizetni. Adler (1985) a szereplők tehetsége mellett azok ismertségét is kulcsfontosságúnak tartotta, véleménye szerint ahhoz, hogy értékelni tudjuk a művészek, sportolók teljesítményét, meg kell ismernünk őket, az embereknek fel kell építeniük a róluk alkotott képet, tudást és minél többször kell, hogy beszéljenek róluk. Az imázs nagy szerepe miatt „az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó-társaság számára a piaci siker egyik előfeltétele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői” (András, 2003, p. 41).

A sztárok megismerését segítik a jó kapcsolatok is, valamint ezek a hatások egyre erősítik egymást, ezt nevezi Adler szupersztár-hatásnak. A médiának azért van különleges szerepe a sztár csinálásban, mert nagy hálózattal rendelkezik és gyorsan tud valakit ismertté tenni. Adler szerint nemcsak a tudásbeli különbség, hanem a média is okozza a szupersztárok kiugró fizetését. Lehmann és Schulze (2007) ezt a szupersztár-hatást vizsgálták a német Bundesligában. A labdarúgók egyéni teljesítményét és a médiában történő megjelenésüket elemezték azzal a céllal, hogy megtudják, a teljesítmény és a népszerűség hogyan hat a fizetésekre és a játékosok ismertségére. Eredményük szerint az 1998/1999-es német bajnokságban a játékosok legjobban kereső öt százaléka több mint ötszörösét kereste, mint a medián. Azt próbálták kideríteni, hogy vajon a teljesítményből fakadó különbségek okozzák-e a fizetésbeli különbségeket (Rosen elméletének megfelelően), vagy inkább a média által keltett népszerűség van hatással a fizetésbeli különbségekre. Eredményeikkel nem tudták igazolni egyik elméletet sem, de azt igen, hogy a teljesítmény és az ismertség valóban hatással van a fizetésekre, mégpedig arányosan: aki jobban teljesít, többet keres, aki népszerűbb, több szponzort, merchandising-bevételt és nézőt hoz a klubnak, ezért díjazni kell őt, de nincs szó aránytalanságról. A német labdarúgásban a béreket leginkább meghatározó tényező a csapat sikeressége volt. Úgy találták, hogy a teljesítményt és a népszerűséget arányosan díjazták a sportvállalatok a különböző játékosok esetében.

A német ligával ellentétben a spanyol és az olasz bajnokságban más szerzők igazolták a szupersztár-hatás jelenlétét, de azokban a bajnokságokban a legjobb klubok lényegesen gazdagabbak a többiekhez képest (főleg a televíziósdíjak egyenlőtlenebb elosztása miatt).

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A szerzők megjegyzik, hogy a másik két liga esetében a kutatók nem ugyanazt a módszertant használták az elemzésükhöz és a fizetési adatok megbízhatósága is kérdéses. Lehmann és Schulze (2007) további eredménye, hogy a játékosok esetében 25,4 éves kornál találtak fordulópontot a fizetések változásában (ez után kezdett csökkenni), valamint az idegenlégiósok közül a dél-amerikai játékosokat az aránynak mondhatónál jobban megfizették, pedig a magasabb fizetéssel nem járt magasabb szintű teljesítmény is.

A tehetség mellett a népszerűség is jelentősen hozzájárul a sztárok piaci értékéhez, ezt a német bajnokság adataiból kiindulva igazolta Franck és Nüesch (2010). A jobban összehasonlítható sportágak esetében és az egyéni sportokban természetesen jobban összemérhető a sportolók, a labdarúgásban mindez nehezebben végezhető el. A csapat teljesítménye mellett az egyéni teljesítményeket is követték, és így próbálták meg számszerűsíteni a sikerességet. Eredményük szerint az egyéni teljesítmény és a média is szignifikánsan hozzájárul a piaci érték különbözőségének meghatározásához.

Nemcsak a német, hanem az olasz labdarúgás adatait elemezve is igazolták Rosen szupersztár-elméletét (Lucifora – Simmons, 2003), de Olaszországban csak a középpályások és a csatárok esetében kaptak szignifikáns eredményt. A szerzők eredményei szerint a nemzeti válogatottban való szereplés nagyobb fizetést eredményez a játékosok számára. Garcia-del-Barrio és Pujol (2007) a spanyol bajnokságra nézve azt igazolták, hogy a szupersztárok a várható érték felett keresnek az értékelésük, a Google-találatok és a szokásos kontrollváltozók alkalmazása mellett.

### **Kapcsolat a játékos fizetése és egyéni sportteljesítménye között**

Franck és Nüesch (2010) a tehetségek, szupersztárok szereplésének hatását vizsgálták a csapat teljesítményére vonatkozóan a német első osztály adatait felhasználva. Eredményeik szerint igazolható kapcsolat van a kiemelkedő játékosok teljesítménye és a csapat helyezése között. Franck és Nüesch (2012) másik cikkében a csapaton belüli bérkülönbségek hatását elemezte a csapat teljesítményére vonatkozóan. Véleményük szerint kettős a megítélése a bérkülönbségeknek, mert egyrészt a magasabb bér elérésének lehetősége nagyobb munkára ösztönöz (látják, hogy megtérül a befektetett munka), másrészt viszont csapaton belüli ellentétnek, és így a csapat teljesítményének csökkenéséhez vezethet. A német első osztályú bajnokság adatain végzett elemzésük szerint U-alakú kapcsolat van a bérkülönbségek és az eredmények között, amely szerint a fizetésekben kiemelkedő eltéréseket, valamint a fizetések között minimális különbségeket alkalmazó csapatok érték el a

legjobb eredményt, míg a közepesnek mondható fizetésbeli különbségek okozták a leggyengébb csapatteljesítményt. A szerzők szerint sok minden függ a csapaton belüli kultúrától (mennyire jellemző az egyénieskedés, kooperáció, csapatmunka), és az edző fellépésétől, de ha egyértelmű a csapaton belül a hierarchia (van 1-2 jól megfizetett tehetség, akikre a többiek felnéznek), az sokkal szerencsésebb, mintha több egyénieskedő játékos lenne. A nagy különbség egyrészt magyarázható azzal, hogy néhány kiemelkedő képességű játékost a többiek is elismernek (szakmailag is, valamint a csapat jó szereplése mindenkinek hasznos), másrészt a legjobb teljesítményt nyújtó csapatoknál vannak a legjobb játékosok, akiknek csúcspozíciójuk van, az ő fizetésüknél lényegesen kevesebbet (de nem keveset) tudnak fizetni a többieknek.

Azonban egy játékos javadalmazása nemcsak a saját teljesítményétől függ. Ruijg és Ophem (2014) írása szerint a klubok elsősorban azért vásárolják a játékosokat, mert velük erősebb lesz a csapat és javulhat a sportteljesítmény, a játékosokat pedig a csapat teljesítményéhez való hozzájárulásuk alapján is díjazza prémium formájában. Ez logikus is, mert a sportsikerek hatással vannak a pénzügyi sikerekre, hiszen több jegyet adnak el, valamint a merchandising és szponzori bevételek is nőnek. Ugyanakkor megjegyzik, hogy egy játékos kölcsönvétele, vagy vásárlása kockázatokat rejt magában. A játékos hatékonysága időben változó, függ a csapat többi részétől, valamint az ellenfelek erejétől is. Függhet még a pénzügyi siker többek között a gazdasági környezettől, a nemzeti válogatott teljesítményétől, vagy más sportágak népszerűségétől is. A játékos költségei között kell említeni a fizetést és az esetleges átigazolási díjat is (amennyiben még érvényes szerződése volt). Ez utóbbi közgazdaságtanilag kétféle kompenzációt jelent az eladó klub számára: egyrészt elvesztett termelékenység a játékos szerződésének idejére, másrészt pedig a játékos korábbi vásárlása, vagy kinevelése miatti befektetett tőke. Korábbi tanulmányok (Lehmann – Schulze, 2007, vagy Franck – Nüesch, 2010) erős, pozitív kapcsolatot találtak a fizetések, az átigazolási díjak és a termelékenység (teljesítmény) között, de a fizetésekről nagyon kevés hiteles adat van, valamint az átigazolásokról is korlátozott az adatok elérhetősége.

A különleges képességekkel rendelkező labdarúgók extra teljesítményének elismerése indokolt lehet a klubok által. A mindkét lábukkal kiválóan játszó labdarúgók fizetésének különbözőségét vizsgáló tanulmány (Bryson et al., 2009) szerint a kereslet nagyobb lehet a mindkét lábával kiválóan játszó játékosok iránt, ugyanis a labdarúgók döntő többsége alapvetően jobblábás. A szerzők az öt, nagy, európai bajnokságot, valamint a német ligát külön is vizsgálták, és eredményeik szerint jelentős fizetési prémiumot kapnak a mindkét lábukkal

jól játszó játékosok (a különbség a játékos posztjától is függ). Miért is lehet a „kétlábás” játékosok fizetésében eltérés? Egyrészt eleve jobb teljesítményre képesek, másrészt az edzőknek extra lehetőséget jelentenek a csapat összeállításánál. Nem tudták alátámasztani a „kétlábás” játékosok szereplésének jelentős hatását a csapat teljesítményére, csak a középpályások esetében tudtak teljesítménykülönbséget kimutatni, fizetésben mégis többet kapnak. A ballábás játékosok esetében is a középpályásoknál van fizetésbeli különbség, de nem akkora, mint a „kétlábások” esetében. A csak Németországra vonatkozó kutatásban viszont igazodott a fizetéshez a teljesítmény is. Sokkal inkább függhet a dolog attól, hogy olyan csapatot talál-e magának a „kétlábás” játékos, ahol kurióznak számít és a játérendszerben nagyobb hasznát veszik, mint sem pusztán a tény, hogy kétlábás.

Összességében tehát erős, pozitív kapcsolat mutatható ki a játékosok teljesítménye és fizetésük között, mind a négy nagy liga esetében készült tanulmány ennek alátámasztására (lásd az 1. táblázat első oszlopát). Kiemelkednek azonban a szupersztárok, mert nehezen helyettesíthető erőforrásnak számítanak, ezért áruk is exponenciálisan nagyobb, mint a társaiké (nem arányos a teljesítménynövekménnyel) (Franck - Nüesch, 2012).

A játékos árára, motiváltságára hatással lehet szerződésének hátralévő ideje, valamint az átigazolásával kapcsolatos médiafigyelem is. Feess et al. (2003) játékelméleti tanulmányban vizsgálták a szerződésekkel kapcsolatos viselkedéseket, többek között azt írják, hogy a szerződés aláírásakor mind a klub, mind pedig a játékos a nagyobb haszon elérését tűzi ki célul. Minél rövidebb idő van hátra a szerződésből, a játékos annál inkább érdekelt a jobb teljesítményben, hogy utána új szerződést tudjon aláírni. Másrészt az új klubnak is érdeke lehet a meglévő rövidebb szerződés, mert ingyen juthat a játékoshoz a lejárat végén, vagy olcsóbban, ha kevesebb idő van a szerződésből hátra. Minél több idő van hátra egy játékos szerződéséből, annál kisebb az esélye az átigazolásnak. A német bajnokság 1994-2000 közötti átigazolási szerződéseit vizsgáló tanulmány (Feess et al., 2010) szerint egy évvel hosszabb szerződési idő jelentősen növeli az átlagos transzferértéket. A játékosok fizetése az új csapatban többnyire növekszik a korábbi fizetésükhöz képest. A Bosman-szabály bevezetése után a megkötött szerződések időtartamának növekedését figyelték meg, a korábbi 2,8-2,9 év helyett 3,2-3,3 évre nőtt a szerződések átlagos hosszúsága.

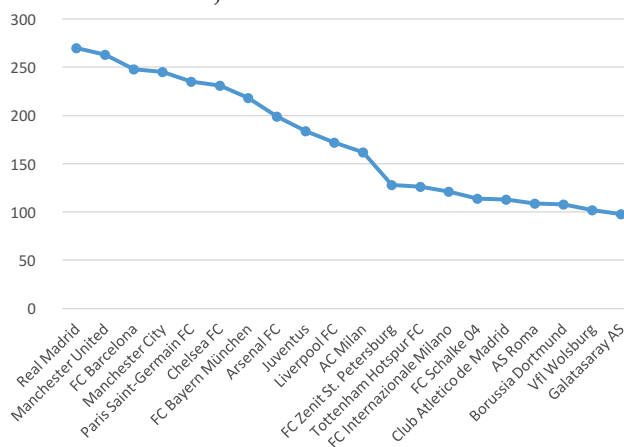
### Kapcsolat a játékosokra fordított kiadások és a csapat sportteljesítménye között

A labdarúgás csapatsport, így az egyéni képességek mellett számos egyéb tényező befolyásolja a csapat által

nyújtott sportteljesítményt (társak teljesítménye, szakmai stáb felkészültsége, infrastrukturális lehetőségek, versenytársak erőssége stb.), ezért fontos a játékosokra költött pénzeszegek hatását a csapat teljesítményére vonatkozóan is megvizsgálni. Az angol labdarúgásban erős pozitív kapcsolatot igazoltak a sportsikerek és a bérjellegű kiadások (Szymanski - Kuypers, 1999), valamint a ligahelyezés és a bérjellegű kiadások között (Hall et al., 2002). A szerzők értelmezése szerint a klubok jó információkkal rendelkeznek a játékosaik képességéről, és azért fizetnek nekik, hogy ellensúlyozzák a klub sportcéljainak elérése érdekében tett erőfeszítésüket, termelékenységüket. A klubok igyekeznek ezt a pénzügyi ellentételezést elfogadható pontossággal kielégíteni, hogy a játékosok annyit kapjanak, amennyit érdemelnek. Eredményeik konzisztensek a siker (sikertelenség) körkörösével, vagyis a sikerebb kluboknak lesz képességük a humán tőkébe fektetni még többet. Nagyon fontos megállapítás, hogy egy meredek emelkedés a bérköltségekben csak kisebb mértékű növekedést okoz a megszerzett ligapontokat tekintve, tehát erőn felül kell áldozni a játékosokra a jobb eredmények érdekében. Ennek oka, hogy a klubspecifikus hatások és a nemzetközi kupák sikeressége is befolyásolja a bevételeket, amelyek nem függnek a ligától. Ugyancsak jelentős pozitív korrelációt mutattak ki az átlagos bérköltségek és a sportsikerek között az angol első két osztályban (Szymanski, 2014).

1. ábra

### A húsz legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub adatai, értékek millió euróban



Forrás: UEFA (2014, p. 65.)

Az UEFA az európai klubok 2014-es pénzügyi évét vizsgáló tanulmányában (UEFA, 2014) a húsz legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub eredményeinek vizsgálatakor azt találta, hogy átlagosan a teljes bevételük 57%-át költötték bérjellegű kiadásokra, amelyek

az előző évhez képest átlagosan 9 százalékkal nőttek. Az átlagos bérköltségük 172 millió euró volt, a húsz klub bérjellegű kifizetése összesen pedig 3.446 millió euró. Az 1. ábrán látható a húsz klub bérköltségeinek megoszlása, amely mutatja, hogy igen nagy eltérés van a legtöbbet költő klubok között, például az első, spanyol Real Madrid 2,75-ször annyit költ bérekre, mint a huszadik, török Galatasaray.

A játékosok egyéni képességeinek összegzése azonban nem közvetlenül mutatja a csapat teljesítményét, mert más tényezők is segítik a jobb csapateredmény elérését, többek közt az edző személye, tudása (Brady et al., 2008). Emellett fontos, hogy nem elég a tehetségek, szupersztárok megvásárlása, hanem kiemelten fontos a folyamatos fejlesztésük is, ami egyrészt jelenti a sportszakmai fejlesztésüket, másrészt pedig a brandjük építését.

Brady és szerzőtársai (2008) szerint a bevételek pozitív kapcsolatban állnak (a korábbi és jelenlegi) sportsikerekkel, és a sportvállalatok bevételeik több mint a 60 százalékát a játékosok bérére költik. Mivel a bérköltségek a játékosok sportképességein alapulnak, a játékosokba történő befektetés sikereket eredményez a pályán (kutatásukban az angol bajnokságban és a nemzetközi kupákban). A sikeres klubok még gazdagabbak lesznek és képesek lesznek tovább építeni sikerességüket azáltal, hogy többet költenek játékosokra, mint a kevésbé tehető klubok. A nagy klubok abban érdekeltek, hogy a különbség köztük és a kisebbek között minél nagyobb legyen, így fenntartva az egyensúlytalanságot. Ez nemzeti dominanciához vezet minden bajnokságban. Szabályozással lehetne ezen változtatni, például fizetési plafon bevezetésével, a csapat játékoszámának maximalizálásával, a játékosok mobilitásának csökkentésével, de ezeket a lehetséges szabályozásokat az összes nagy bajnokság elutasította, és egyelőre „átoknak” tekintik a vezető klubok.

### Sportsikerek és a klubok árbevétele, pénzügyi eredménye

Az Európai Labdarúg Szövetség (UEFA) 2008 óta évente készíti el a kontinens klubfutballjának gazdasági adatait tartalmazó jelentését, amelyben főként a nemzetközi versenykiírásokban szereplő klubok gazdálkodását vizsgálják meg. Már a 2008-as UEFA-jelentésben (UEFA, 2008, p. 49.) is a sportsiker és az árbevétel közötti pozitív kapcsolatot mutattak ki, majd a 2009-es jelentésben (UEFA, 2009, p. 74.) két fontos trendet emeltek ki: egyrészt óriási különbségek vannak a legjobb bajnokságok klubjainak sporteredményei és pénzügyi eredményei között is, másrészt a személyi jellegű kiadások és a sportsikerek között exponenciális a kapcsolat: egységnyivel jobb sportsikerhez lényegesen

nagyobb ráfordításra van szükség a játékosok átigazolásában és fizetésében.

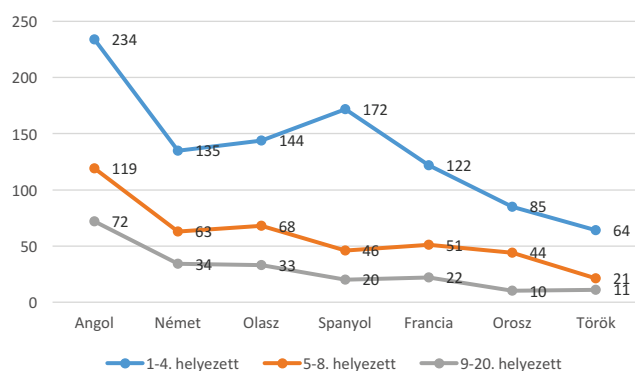
Cermichael és szerzőtársai (2010) a sportteljesítmény és pénzügyi sikerek kapcsolatát vizsgálták az angol első osztály adatai segítségével. Eredményeik szerint a klubok sportteljesítménye közvetlenül következik a játékosok képességeiből, valamint a bevételek is pozitív kapcsolatot mutatnak a sportteljesítménnyel. A bérköltségek szintje erős kapcsolatot mutat a játékosok képességeivel és teljesítményével. Egyértelmű következtetésük, hogy a játékosállomány minőségének fejlesztése sportsikereket eredményez, valamint a gazdagabb klubok még gazdagabbak lesznek és képesek a sikereiket is tovább építeni azáltal, hogy több pénzt költenek játékosokra, mint a kevésbé sikeres klubok. Mindaddig, amíg a gazdagabb klubok elérik a kitűzött céljaikat és megkapják a különböző piacokon elérhető bevételek nagy hányadát, okozati összefüggés marad a realizált árbevétel és a játékosok befektetésen alapuló versenyképességi egyensúlytalansága között. A játékosok értékének meghatározása igen nehéz, mert hirtelen értékvesztés is bekövetkezhet, például sérülés esetén, de más fizikai és pszichológiai okok is komoly teljesítményváltozást eredményezhetnek. A játékosok jövőbeni teljesítményét nehéz előre jelezni, és így az immateriális javak elkövetkező jövedelemtermelési képességét is nehéz meghatározni. Azonban a mérkőzés befolyásoló játékevetői ítéletekről sem feledkezhetünk meg. A klubok kereskedelmi és pénzügyi kockázattal számolhatnak, amelyek ahhoz kapcsolódnak, hogy az árbevétel nagyban függ a sportteljesítménytől. Közvetlenül befolyásolja a sportteljesítmény a kilátogató nézők számát, a fogyasztói piac bevételeit, közvetetten pedig a többi piacról származó bevételt, a szponzori, a TV és a merchandising termékekből eredő összegeket.

A labdarúgó-vállalatok egy része részvénytársasági formában működik, akik esetében a pénzügyi teljesítményt transzparensten szükséges bemutatni. Benkraiem és szerzőtársai (2011) a tőzsdén szereplő angol klubok sportteljesítményét és a részvényárak ingadozásainak kapcsolatát elemezték. Véleményük szerint egyre jelentősebb a labdarúgásban az immateriális javak mértéke és igen nehéz ezeket értékelni (valós értékét meghatározni). Következtéseik szerint a sporteredmények jelentős hatással vannak a részvényértékekre, a tőzsdéi reakciók nagysága nagyban függ az eredménytől (győzelem, döntetlen, vereség) és a mérkőzés helyszínétől (otthon, idegenben). Megállapításuk szerint a hazai pályán elszenvedett vereségnek van a legnagyobb negatív hatása. Tizenhét brit klub eredményeit vizsgálták a tőzsdén 1995 és 1998 között, és azt találták, hogy a mérkőzést követő napon a győztes mérkőzés egy százalékos növekedést, a döntetlen 0,6 százalékos csökkenést, a vereség pedig 1,4 százalékos csökkenést eredményezett.

Hasonló eredményt talált Allouche és Soulez (2005), valamint Renneboog és Vanbrabant (2000) is: az árfo-lyamra gyakorolt hatás pozitív győzelem, nemzetközi kvalifikáció és kupasiker esetén, de negatív vereség és valamely versenykiírásból történő kiesés során. Stadtmann (2006) is ezt mutatta ki a német Borussia Dortmund GmbH & Co. példáján. Fotaki és szerzőtársai (2010) a vállalati pénzügyeket és az erőforrás-alapú elméletet együtt elemezték a vállalati eszközök beszerzése, értékesítése és fejlesztése terén. Tizenöt, tőzsdén szereplő angol klub elemzése segítségével vizsgálták a játékosok vásárlásának, eladásának és kölcsönzésének a részvényesek vagyona-ra gyakorolt hatását. Rámutat-tak, hogy a játékoseladás és -kölcsönadás abnormális részvénytulajdonosi párosult az esemény időpontja körül, véleményük szerint a befektetők a játékospiacot nem ítélik hatékony-nak. A szerzők a tartós versenyelőny zálogának tekintik a sportvállalat immateriális ja-vakkal történő helyes gazdálkodásának képességét. A vállalatoknak (a sportvállalatoknak pedig még inkább) meghatározott időnként értékelniük kell a humán erő-forrásukat, illetve annak teljesítményét, hatását a szer-vezetre. További kutatási lehetőséget rejt annak elem-zése, hogy miért cseréli ki időnként egy sportvállalat a humán erőforrását, és van-e ennek hozzáadott értéke a vállalatra vonatkozóan.

2. ábra

**A hét legerősebb bajnokságban a klubok átlagos bérköltségeinek különbsége az 1-4., 5-8. és 9-20. helyezést elérő klubokban, adatok milliő euróban**



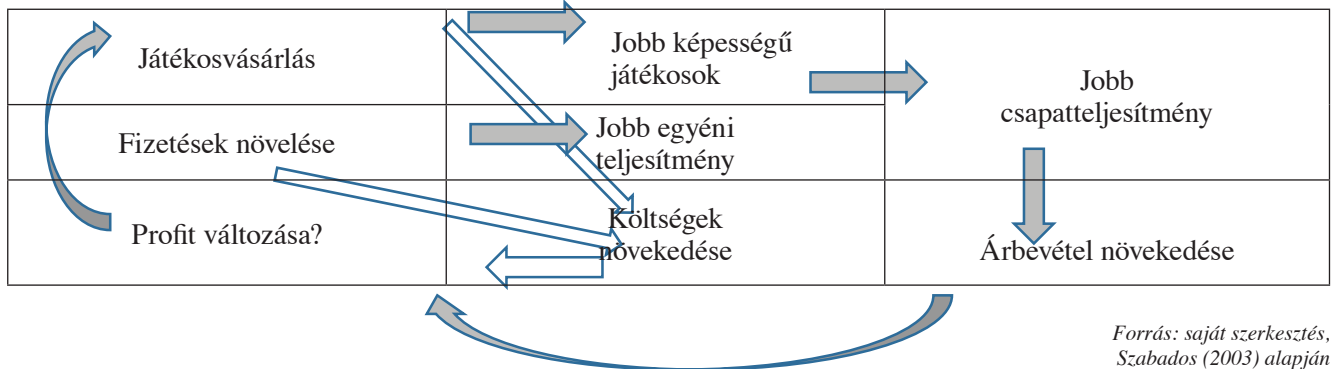
Forrás: UEFA (2014, p. 67.)

Az UEFA legfrissebb éves pénzügyi jelentése (UEFA, 2015, p. 67.) szerint erős összefüggés van a bajnokságban elért helyezés és a bérköltségek között. A 2. ábrán látható, hogy minden vizsgált bajnokságban nagy az eltérő sporteredményeket elérő klubok átlagos bérköltsége közötti különbség, főleg a bajnokság első négy

helyezettje és a többiek között, ami azért is kiemelten fontos, mert főként ők tudnak nemzetközi versenykiírásokban indulni, és ennek köszönhetően nemzetközi piacokon tovább tudják növelni fogyasztóik számát és árbevételüket. Ennek köszönhetően pedig újra ők fektethetik a legtöbb pénzt új játékosok igazolásába, illetve magasabb fizetésekbe.

Drawerl és Fuller (2002) a sérülések kockázatelemzésén keresztül kiválóan kapcsolta össze a fenti összefüggéseket és foglalta össze a kapcsolatok lényegét. Véleményük szerint a vezetés (és a humánerőforrás-menedzsment) célja, hogy becsülje, értékelje és kontrollálja a felmerülő kockázatokat, a legfontosabb erőforrás, a játékosok kapcsán is. A hivatásos labdarúgásban a sérülés lényegesen nagyobb veszélyt jelent, mint más területeken. A legnagyobb probléma, ha egy hivatásos klub játékosai nem állnak rendelkezésre és így nem tudnak a sportbéli és pénzügyi teljesítményhez hozzájárulni. A cikk egy statisztikaalapú kockázatelemzési modellt mutat be, amely a csapat minőségét, a csapat teljesítményét, a klub bevételét és a klub bérköltségeit vizsgálja az angol bajnokság 1993-1997 közötti időszakában. A modell pozitív korrelációt talált az említett négy tényező között, valamint egyértelmű kapcsolatot talált a sérülések és a klubok sportbéli, valamint pénzügyi teljesítménye között is. A modell lényege a következő: ha sikerül a csapat értékét, minőségét egy akcióval növelni (sikeres utánpótlás-nevelés, vagy játékosvásárlás), akkor ez meglátszik a csapat sportteljesítményén is. Sok esetben (Dobson - Goddard, 1998) azonban az első években a bevételek növekedésén még nem tükröződik az elvárt szakmai siker, viszont a bérköltségek folyamatosan növekednek, amit újabb befektetéseknek kell követniük, ha meg szeretnék tartani a csapat minőségét. Sok klub itt hibázik, mert nincs tőkéje évről évre fejleszteni, a bevételeit pedig nem tudja ilyen gyorsan növelni. Példa erre, ha a helyi közönség (a mérkőzésnap bevétel jelentős) nem tud többet költeni, mert nincs több hely a stadionban, vagy nem elég fizetőképesek a fogyasztók. Az újabb költségek elmaradása pedig a megfelelő helyettesítő játékosok igazolását akadályozza meg. Ha sérülés következik be, akkor a csapat minősége eshet vissza, ami a csapat sportteljesítményét csökkenti, ez pedig bevételecsökkenéshez vezethet (sportsikerek után járó pénzek és nézők elmaradása stb.). A gazdagabb klubok nagyobb és minőségi kerettel rendelkeznek, ezért tudják könnyebben helyettesíteni a sérült játékosokat. Azonban a kisebb kluboknak, ha kiesik néhány kulcsjátékosuk, nagyon visszaeshet a teljesítményük (ez is egy nagy szakadék a klubok között). Összességében tehát a sérülések kockázatára is oda kell figyelni a keret méretének és minőségének meghatározásakor.

**A játékosokkal kapcsolatos kiadások, egyéni teljesítmények, csapatteljesítmények, valamint az üzleti megtérülés közötti összefüggések bemutatása**



Forrás: saját szerkesztés, Szabados (2003) alapján

A 3. ábra alapja a Szabados (2003) által bemutatott siker-körstratégia, amely szerint egy előzetes befektetés a sportszakmai munkába, jobb sporteredményeket és a nagyobb bevételt eredményez. Azonban a legtöbb versenysorozatban több klub is ugyanezt a célt tűzi ki, így mindig lesznek olyanok, akik nem tudják megnyerni a versenykiírást, és így nem tudják realizálni a nyereséges működéshez szükséges árbevételt sem, ezt hívjuk Szymanski-csapdának (Szymanski, 1999). A 3. ábra segít a tanulmány fő gondolatainak összefoglalásában. A klubok a jobb csapatteljesítményt alapvetően új játékosok igazolásával, illetve nagyobb fizetésekkel érhetik el, valamint a jobb sporteredmények jelentik az árbevétel növelésének alapját. A kérdés az, hogy tudják-e olyan szinten bővíteni árbevételüket, mint ahogyan a játékosokhoz köthető kiadásai nőnek. A bevételek növelésében a legnagyobb szerepe a nemzetközi piacon elért bevételek növelése lehet (újabb fogyasztók, globális szponzorok, további televíziós közvetítések), tehát a hazai bajnokság élmezőnyében kell végeznie, hogy nemzetközi versenysorozatban is szerepelhessen a klub. Fontos, hogy hosszú távú megtérülésben, jövedelmezőségben gondolkozzanak a klubokat működtető gazdasági társaságok, és néhány év sikertelensége ne lehetetlenítse el a kitűzött stratégiai cél megvalósítását.

Hosszú évek után a 2012-es pénzügyi évben fordult elő az európai hivatásos labdarúgásban, hogy a nemzetközi versenykiírásokban részt vevő klubok összes árbevételének növekedési üteme meghaladta a klubok összesített bérköltségének növekedési ütemét, valamint csökkent a klubok pénzügyi veszteségének mértéke (UEFA, 2013, p. 8.). Hangsúlyozandó, hogy csak a mértéke csökkent a veszteségtermelésnek, összességében még így is jelentős a veszteségek összege, ráadásul évről évre újabb veszteség képződik az iparágban, ami kumulálódik is. Az elmúlt évtizedben az UEFA-versenysorozatokból származó klubbevételek átlagosan évente

12 százalékkal növekedtek (UEFA, 2013, p. 20.). 2012-ben, az UEFA-kupákban részt vevő klubok 12 százaléka többet költött személyi jellegű ráfordításokra, mint amennyi a teljes bevétele volt, további tíz százalékuk pedig a bevételeiknek legalább 80-100 százalékát költötték erre. Összesen a klubok 35 százaléka több mint 70 százalékát költötte csak személyi jellegű ráfordításokra a bevételeinek, a felénél kevesebbet mindössze 26 százalékuk (UEFA, 2013, p. 46.).

**Összegzés**

Tanulmányomban arra kerestem a választ, hogy miképpen értelmezhető az üzleti értelemben vett humán tőkébe történő befektetés a hivatásos sport esetében, és a nemzetközi empirikus tanulmányok milyen összefüggést találtak a befektetések és megtérülések között. A nemzetközi szakirodalom alapján elmondható, hogy a hivatásos labdarúgásban kimutatható az összefüggés a játékosokra költött pénzösszeg (játékosvásárlás és fizetés), valamint a sportteljesítmény (egyéni és csapatszintű) között, azonban a csapatokat működtető sportvállalkozások üzleti eredményessége már nem következik a jó sportteljesítményből. A sikerebb szereplés hatására ugyan minden piacon nagyobb árbevételt realizálhatnak a klubok, azonban ez a legtöbb esetben a személyi jellegű kiadások (játékosvásárlások és fizetések) olyan jelentős növekedésével jár, hogy az üzleti eredmény gyakran veszteséget mutat. A befektetés megtérülésének fő kérdése, hogy sikerül-e a bevételeket nagyobb mértékben növelni, mint ahogy az ehhez szükséges humán tőkére költött kiadások növekednek. A nagyobb ütemű árbevétel-növekedésnek alapja lehet a nemzetközi piacon elért üzleti eredmények növekedése, vagy a tulajdonosok nagyobb szerepvállalása a klub működtetésében. Ez utóbbi esetében kérdés, hogy a tulajdonosok egyéb üzleti és más területen nyert szinergiahatá-

sokkal együtt tudják-e hosszú távon biztosítani az extra forrásokat, illetve meg tudnak-e felelni a nemzetközi szövetség egyre szigorodó szabályzásának. A kutatás kibővítésének egyik lehetősége az utánpótlás-nevelésre specializálódott sportvállalatok működésének vizsgálata lehet, hiszen egy eltérő stratégia, eltérő bevételi struktúrát is jelent.

### Felhasznált irodalom

- Akgündüz, Y. E. – Berg, van der M. (2013): Make or buy? Human capital accumulation strategies in European club football. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper 13-17. Letöltés helye: <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/290036/13-17.pdf>; letöltés ideje: 2016. április 17.
- Adler, M. (1985): Stardom and talent. *The American Economic Review*: p. 208-212.
- Allouche, J. – Solez, S. (2005): The stock exchange quotation of English football clubs: a differentiated analysis of the share prices' fluctuations. Unpublished manuscript. University of Paris I.
- András, K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. *Vezetéstudomány*, Különszám: p. 40-57.
- András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori disszertáció. Budapest: BKÁE, Gazdálkodástani PhD-program
- András K. – Havran Zs. (2015): New Business Strategies of Football Clubs. *Apstract*, Vol. 9. Numbers 1-2. Debreceni Egyetem
- Benkraiem, R. – Le Roy, F. – Louchichi, W. (2010): Sporting performances and the volatility of listed English football clubs. in: *European Financial Management Association 2010 meeting in Aarhus*
- Brady, C. – Bolchover, D. – Sturgess, B. (2008): Managing in the Talent Economy. *California Management Review*, 50(4)
- Bryson, A. – Frick, B. – Simmons, R. (2009): The returns to scarce talent: Footedness and player remuneration in European football. CEP Discussion Paper No 948, September 2009, Centre for Economic Performance, ISBN 978-0-85328-416-1; letöltés helye: <http://eprints.lse.ac.uk/27784/1/dp0948.pdf>; letöltés ideje: 2015. október 11.
- Carmichael, F. – McHale, I. – Thomas, D. (2011): Maintaining market position: team performance, revenue and wage expenditure in the English premier league. *Bulletin of Economic Research*, 63(4): p. 464-497.
- Carmichael, F. (2006): The player transfer system in soccer. in: Andreff, W. – Szymanski, S. (2006): *Handbook on the economics of sport*. Great Britain. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.: p. 668-676.
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó

- Dietl, H. – Franck, E. – Lang, M. – Rathke, A. (2011): Organizational differences between US major leagues and European leagues: implications for salary caps (No. 1105).
- Dobson, S. M. – Goddard, J. A. (1998): Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests. *Applied Economics*, 30(12): p. 1641-1651.
- Drawer, S. – Fuller, C. W. (2002): An economic framework for assessing the impact of injuries in professional football. *Safety Science*, 40(6): p. 537-556.
- European Court of Justice (1995): 1995.12.15-i ítélet a hivatásos játékosok szabad munkavállalásáról. Letölthető: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:61993CJ0415>; letöltés ideje: 2015. június 12.
- Feess, E. – Muehlheusser, G. (2003): Transfer fee regulations in European football. *European Economic Review*, 47(4): p. 645-668.
- Feess, E. – Gerfin, M., – Muehlheusser, G. (2010): The Incentive Effects of Long Term Contracts on Performance – Evidence from a Natural Experiment in European Football. *Mimeo*
- Fotaki, M. – Markellos, R. N. – Mania, M. (2010): Human resources turnover as an asset acquisition, accumulation and divestiture process. *MSL Working Paper Series*, 02/10, MSL, AUEB
- Franck, E. – Nüesch, S. (2010): The effect of talent disparity on team productivity in soccer. *Journal of Economic Psychology*, 31(2): p. 218-229.
- Franck, E. (2010): Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2): p. 108-128.
- Franck, E. – Nüesch, S. (2012): Talent and/or Popularity: What does it take to be a Superstar? *Economic Inquiry*, 50(1): p. 202-216.
- Garcia-del-Barrio, P. – Pujol, F. (2007): Hidden monopsony rents in winner-take-all markets—sport and economic contribution of Spanish soccer players. *Managerial and Decision Economics*, 28(1): p. 57-70.
- Gerrard, B., – Dobson, S. (2000): Testing for monopoly rents in the market for playing talent - Evidence from English professional football. *Journal of Economic Studies*, 27(3): p. 142-164.
- Hall, S. - Szymanski, S. – Zimbalist, A. S. (2002): Testing causality between team performance and payroll the cases of major league baseball and english soccer. *Journal of Sports Economics*, 3(2): p. 149-168.
- KEA – CDES (2013): Study on the economic and legal aspects of transfers of players; letöltése helye: [ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf), letöltés ideje: 2015. augusztus 11.

- Lehmann, E. E. – Schulze, G. G.* (2007): What does it take to be a star? The role of performance and the media for German soccer players (No. 1). Discussion paper series//University of Freiburg, Department of International Economic Policy
- Lucifora, C. – Simmons, R.* (2003): Superstar effects in sport evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(1): p. 35-55.
- Preston, T.* (2011): The Determinants of Football Transfer Market Values. An Age of Financial Restraint. University of Warwick
- Renneboog, L. – Vanbrabant, P.* (2000): Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM. Tilburg: Tilburg University
- Rosen, S.* (1981): The Economics of Superstars, *American Economic Review*, 71: p. 845-858.
- van Ophem, H. – Ruijg, J.* (2014): Determinants of football transfers (No. 14-01). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Dept. of Econometrics
- Stadtmann, G.* (2006): Frequent news and pure signals: the case of a publicly traded football club. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(4): p. 485-504.
- Stocker, M.* (2013): Tudásintenzív vállalatok értéktérítése. Doktori disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani PhD-program
- Szabados, G.* (2003): Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 2003. 09.: p. 32-43.
- Szymanski, S.* (2014): On the ball – European soccer's success can be credited, in part, to the liberalization of the players' market. But what will the future bring? *Finance & Development*, March: p. 26-28.
- Szymanski, S. – Kuypers, T.* (1999): *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking
- UEFA* (2008): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2008. Letöltés helye: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/45/1453045\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/45/1453045_DOWNLOAD.pdf) Letöltés ideje: 2015. június 15.
- UEFA* (2009): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009. Letöltés helye: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf) Letöltés ideje: 2015. június 15.
- UEFA* (2010): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations; Edition 2010. Letöltés helye: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf) Letöltés ideje: 2015. július 11.
- UEFA* (2012): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations; Edition 2012. Letöltés helye: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf). Letöltés ideje: 2015. július 11.
- UEFA* (2013): Bechmarking Report on the clubs qualified and licensed to compete in the UEFA competition season 2013/14. Letöltés helye: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107_DOWNLOAD.pdf) Letöltés ideje: 2015. június 15.
- UEFA* (2014): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014. Letöltés helye: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf); Letöltés ideje: 2015. november 15.

PULINKA Ágnes

## A SZERVEZETI VÁLTOZÁSSAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS MINT TERMÉSZETES ÉS SZÜKSÉGSZERŰ GYÁSZFOLYAMAT

A változás mint szervezet- és vezetésstudományi téma már régóta divatos, de napjainkra lett megkerülhetetlen azok számára, akik szervezetekkel vagy szervezetekben dolgoznak. A változással való személyes, érzelmi megküzdés és a gyászfolyamat közötti erőteljes hasonlóság sem újdonság, de a gyász egyik legismertebb nemzetközi szakértője, Elizabeth Kübler-Ross modelljének explicit vezetésstudományi alkalmazása a magyar szakirodalomban eddig hiánynak mutatkozott. A szerző cikkében ezt kívánja pótolni, s kifejezetten a vezetésstudomány és a változásmenedzsment aspektusából járja körbe a modellt. Milyen érzelmi reakciókra számíthat a vezető egy változási folyamatban a munkatársai részéről? Miért természetesek és szükségszerűek ezek a reakciók? Milyen megfontolásokat kell ezek tükrében tennie a különböző változásmenedzsment-lépések alkalmazásakor? Mire figyeljen, és mit kerüljön el mindenképpen? Ezekre a kérdésekre igyekszik válaszolni a szerző egy folyóiratcikk adta terjedelmi korlátok között tudományos alapossággal.

*Kulcsszavak:* gyász, Elizabeth Kübler-Ross, változás, változásmenedzsment, ellenállás

Az egyik leggyakrabban hangoztatott megállapítás korunkkal kapcsolatosan, hogy a változás szerves részévé vált a mindennapjainknak, és nincs olyan szervezet, vezető vagy munkavállaló, akit ne érintene, akinek ne kellene felkészülnie a változásra. Napjainkban ugyanis a gazdasági-technológiai közeg annyira turbulenssé vált, hogy a folyamatos, operatív és stratégiai szintű adaptációs képesség már nem egyszerűen a versenyelőny, de a szervezetek, és vezetőik túlélésének kritikus letéményese. A változásmenedzsment-ismertetek, a változás dinamikájával, sikertényezőivel és buktatóival kapcsolatos tudás vezetői szinten alapkövetelménnyé vált (Kotter, 2012; Burnes - Jackson, 2011; Drucker, 2001; Robbins et al., 2010; Armenakis - Harris, 2009; Jaros, 2010). Ennek megfelelően évtizedek óta jelennek meg az újabb és újabb változásmenedzsment-elméletek (Kerber - Buono, 2005; Dobák, 1996), amelyek ha nem is végső csodaszert, de valamilyen szintű sikert ígérnek az azokat elsajátító, alkalmazó vezetők számára. Ehhez képest a McKinsey 2008-as globális felmérése azt mutatja, hogy a szervezeti változások két-harmada (!) kudarcba fullad, az azokat kísérő változásmenedzsment-tevékenységek nem érik el a kitűzött céljaikat (Burnes - Jackson, 2011; Burnes, 2011; Sirkin - Keenan - Jackson, 2005; By, 2005; Beer - Nohria, 2000). Fontos különbséget tenni a változás és a válságmenedzsment között. Utóbbi a változás egy

speciális esete, de specifikussága miatt külön témaként kell kezelni. Ehhez számos vállalat számára fájdalmas tapasztalatot szolgáltatott azok az események, amelyek a hivatkozott, 2008-as McKinsey tanulmány óta eltelt idő alatt történtek.

A változásmenedzsment gyakorlati és elméleti kutatói számos okot azonosítottak a sikertelenség okaként. A sikertelenség, illetve ennek inverzeként a siker kulcsát a szerzők – többek közt - a következőkben keresik: a vezetői stílus, vezetői eszköztár (Karp, 2006; Karp - Helgo, 2008; Kotter, 2012, 2008; Phelan, 2005; Beer et al., 1990; Beer - Nohria, 2000), a munkavállalók attitűdje (Drzensky et al., 2012; Choi, 2011), motivációja (Morrison - Phelps, 1999), elkötelezettsége (Coetsee, 1999; Jaros, 2010), a középvezetők szerepzavara és a változás értelmezésében játszott jelentőségük (Bryant - Stensaker, 2011), a kommunikációs tevékenységek megfelelősége, illetve nem megfelelősége (Wiggins, 2008; Russ, 2008), a szervezeti és egyén szintű önmegértés, önreflexiós képességek hiánya (Argyris, 1991, 1994; Schein, 1993, 1996), a változási megközelítések és a szervezetek kulturális illeszkedésének elmaradása (Lofquist, 2011), és még sorolhatnánk.

E magyarázó tényezők között nem lehet igazságot tenni, valamilyen rangsort felállítani. Még kevésbé szeretném újabb megoldást ígérő elmélettel gazdagítani az egyébként is hosszú sort. Sokkal inkább kiegészíté-

ném, árnyalnám az elgondolásokat egy olyan megközelítéssel, amely a változással szembeni egyéni (vezetői és munkavállalói) ellenállást természetes emberi reakcióként magyarázza.

### A szervezeti változás

Paul Watzlavik és szerzőtársai, John Weakland és Richard Fisch, *Változás* című „korszakos” (Gerevich, 1989, p. 140.) könyvében a változást úgy definiálják, mint egy nem kívánatos helyzet megváltoztatására irányuló törekvést (Watzlavik et al., 1974). A különböző változás- és változásmenedzsment-megközelítések alapfeltevéseikben (pl. hogyan jellemezhető, mi pontosan ez a nem kívánatos helyzet, egyáltalán ki határozza meg azt, hogy egy helyzet nem kívánatos stb.) olyannyira különböznek (By, 2005; Kerber - Buono, 2005, 2010; Burnes, 2011; Pettigrew et al., 2001), hogy az egyetlen közös alap, amelyik mindegyikben azonos a változás meghatározásakor az, hogy *a változás során végül valamit máshogy csinálunk* (Robbins et al., 2010).

Szervezeti keretek között konkretizálva ezt a definíciót, szervezeti változásnak tekintjük azt, amelynek eredményeképpen megváltozik a szervezetek valamely lényeges jellemzője, úgy mint működési folyamatok, technológia, outputok, struktúra, hatalmi viszonyok, kultúra (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004). Hogy konkrétan mit tekinthetünk egy szervezet esetében *lényeges jellemzőnek*, az az adott szervezettől, s az azt körülvevő kontextustól függ (Csedő, 2006).

*A szervezeti változások időzítését, szándékoltságát, terjedelmét, mértékét, hatókörét, sebességét, környezethez való viszonyát tekintve több szervezeten változás-felfogás él párhuzamosan a szakirodalomban.* A hagyományos iskolák a szervezeteket kontingenciaelméleti (Kieser, 1995) alapon közelítik meg, s megkülönböztetik a szervezetek *proaktív* (környezet által definiált feltételrendszer megváltoztatását célzó), *preaktív* (környezeti változásoknak elébe menő) és *reaktív* (környezeti változásokhoz alkalmazkodó, adaptív) változásokat (Gelei, 1996; Bakacsi, 2004). A változások szervezeten belüli terjedelme, mértéke, hatóköre és az érintett hierarchikus szintek<sup>1</sup> alapján különbséget lehet tenni az *inkrementális* és *radikális* változások között (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006). Ezek közül az előbbi egyfajta fokozatosságot, „lépésről lépésre történő” (Bakacsi, 2004, p. 279.) változást jelent, míg a radikális több szervezeti jellemző alapján is nagyobb kiterjedésű változást takar (Gelei, 1996; Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006).

A változások leggyakoribb megkülönböztetése a változás két alaptermészete mentén történik: a változás tempója/sebessége alapján megkülönböztethető az *epizodikus* és a *folyamatos* változás (By, 2005), a vezetői

szándék (a változás feletti kontroll) alapján pedig a *szándékolt* és a *nem szándékolt* változás. A szándékolt-nem szándékolt dichotómia az alapján különböztethető meg, hogy a vezetők tudják-e, akarják-e tervezni, irányítani, menedzselni, bármilyen módon tudatosan kontrollálni a változási folyamatot (Cummings - Worley, 2001; Kerber - Buono, 2005, 2010).

*A változásmenedzsment-elméletek többsége a szándékolt változásokat helyezi a fókuszba*, hiszen elsősorban ezekre a tervezett és szándékolt változásokra lehet előre és tudatosan készülni vezetői szinten. Napjainkban azonban egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek azok a változásmenedzsment-megközelítések, amelyek azt nem egy előre eltervezett folyamatként, nem vezetői sorvezetőként, vagy egyfajta projektként fogják fel, hanem alapvető szervezeti kompetenciaként. Ezek az elméletek azt hangsúlyozzák, hogy *a környezetünkre jellemző folyamatos változás miatt a változás mint képesség, és a változás mint folyamatos tanulás az, ami a siker letéteményese*, de legalábbis fokmérője (Robbins et al., 2010; Schein, 1993, 1996; Edmonson, 1996).

Akárhogyan is értelmezzük a szervezeti változás jelenségét, elmondhatjuk, hogy e változási, tanulási folyamatokat egyéni (munkavállalói) szinten kivétel nélkül valamilyen ellenállás kíséri (Bakacsi, 2004).

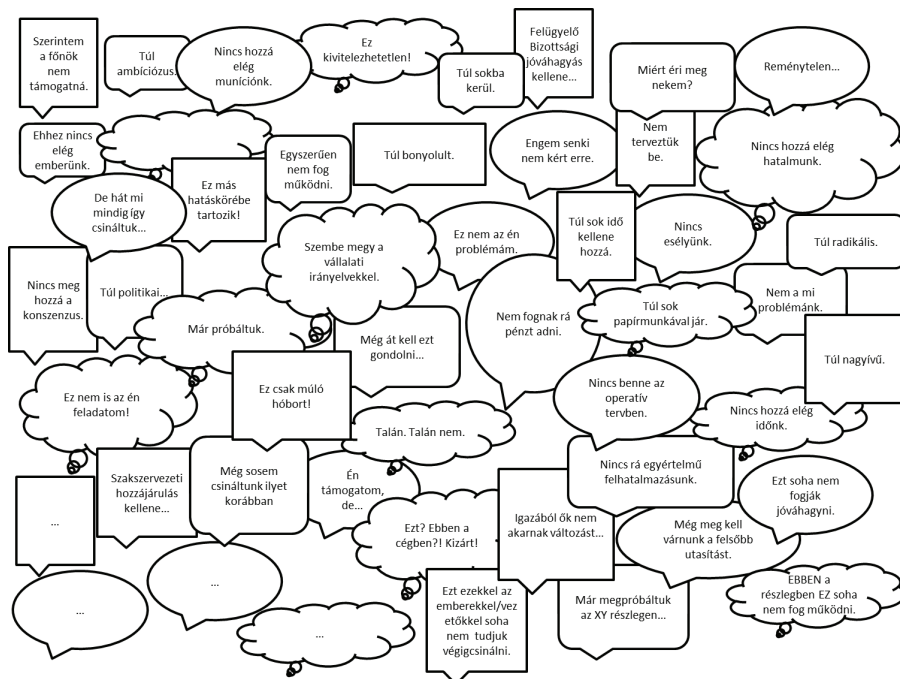
### A szervezeti változásokkal szembeni egyéni ellenállás okai

A szervezeti változásokkal szemben tapasztalt ellenállásban megkülönböztethetünk szervezeti és egyéni okokat is (Bakacsi, 2004). Mivel jelen cikkünk alapvetően a változással szembeni egyéni reakciókra ad egy magyarázatot, ezért most a szervezeti szintű ellenállás formáival és okaival nem foglalkozunk (ezekért bővebben lásd Bakacsi, 2004, p. 283–286.).

A szervezetekben jelen lévő egyének, mint minden emberi lény, ösztönösen stabilitásra, biztonságra, integrációra és komfortra törekszenek. A változás valami újdonság, ami bizonytalansággal jár együtt, így felborul a megszokott, és alapvetően billenti ki az egyént a komfortzónájából. Emiatt ösztönösen ellenállunk minden változásnak. „A köznapi élet, valamint a pszichológiai és szociológiai kutatások tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy az ember természeténél fogva kerüli a változásokat. A változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog, és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza” (Bakacsi, 2004, p. 281.).

Az idegenkedésünk oka általánosságban lehet az ismeretlentől való félelem, a bizonytalanságkerülés, a kiszámíthatóság, a megszokott rutinok fenntartására való igény, vagy különböző hátrító mechanizmusok („Ezt ti találtátok ki, nem az én problémám.”). További okként

**A szervezeti változással szemben tapasztalt ellenállás:  
50 érv a változással szemben**



Forrás: [www.rebelsatwork.com](http://www.rebelsatwork.com)<sup>2</sup> alapján készített saját ábra

1. ábra (Wiggins, 2008)! Egy gyászfolyamat bemutatásához könnyű olyan példákhoz nyúlni, mint valamely szerettünk, vagy munkahelyünk elvesztése, de az érzelmi folyamat főbb sajátosságai éppúgy jellemzőek ránk akkor is, ha pl. egy új munkahelyre való belépésre adott egyéni, személyes reakcióinkat elemezzük ezen a szemüvegen keresztül.

felmerülhet egyszerűen a lustaság, a bizalmatlanság, vagy olyan konkrét félelmek, mint a munkahely elvesztése, vagy az anyagi érdekek sérülésétől való, akár jogos félelem (Bakacsi, 2004). Néhány, szervezeti közegben a változással szemben elhangzó érvet szemléltet az 1. ábra.

Mindezeken túl ellenállásként azonosíthatunk olyan természetes, a változással járó emberi reakciót is, amelyek az embervoltunk, emberi létünknek sajátjai, és szükségszerűen jelentkeznek bármilyen (személyes, magánéleti, szervezeti, társadalmi-politikai) változással kapcsolatban *mindannyiunk* esetében. Ezek a reakciók tehát nem klasszikus értelemben vett ellenállás-jelenségek, de tüneteiket tekintve könnyű őket akként értelmezni. Valójában egyfajta gyászfolyamatoknak lehetünk esetükben tanúi, ami egy természetes velejárója a változási folyamatoknak, hiszen ha valami változik, akkor az azt is jelenti, hogy valami elmúlik. *A változás, még ha szervezeti is, szükségszerűen jár együtt veszteséggel, egyéni szinten veszteségélménnyel.* Ezeket a természetes emberi veszteségreakciókat értelmezi és mutatja be összefoglalóan egy svájci orvos, Elizabeth Kübler-Ross modellje, s cikkünk középpontjában ennek a – kutatásokon alapuló – elméletnek a bemutatása és szervezeti változások esetében való interpretációja áll.

*A változással járó veszteségérzés és gyászreakciók akkor is fennállnak, ha pozitív változásról van szó*

rájuk is vonatkoznak azok az általános megállapítások, amelyeket a szervezetet alkotó egyénekre teszünk. A szervezeti ellenállással foglalkozó kutatások hajlamosak elfeledkezni arról a tényről, hogy a változásoknak maguk a vezetők is ellenállnak. Gelei András, egyetemi docens, szervezetkutató és szervezeti tanácsadó hangsúlyozza változásmenedzsmenttel foglalkozó előadásában, hogy vezetőként érdemes tudatosítanunk, hogy mi magunk is sokszor ellenállunk a változásban, ha nem is a változás végső céljaiban (Gelei, 2007).

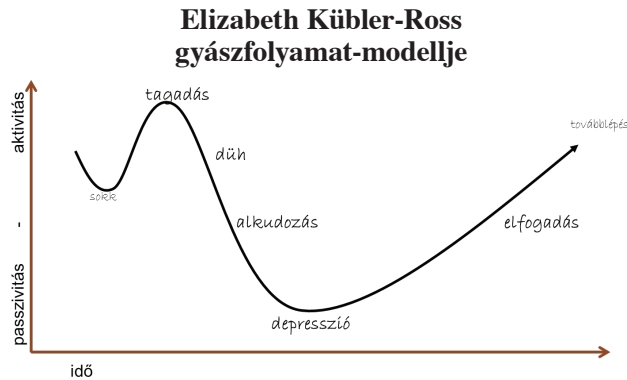
Ilyetén megfontolásból a jelen cikkben taglalt egyéni dinamika, a szervezeti változással szembeni érzelmi reakciók, s ennek folyamata nem csak a munkavállalói szinten értelmezhető. Érdemes ezen a szemüvegen keresztül is olvasni az alábbi sorokat!

**Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje**

Elizabeth Kübler-Ross (1926 – 2004) svájci pszichiáter, orvosként és kutatóként az Egyesült Államokban tevékenykedett. Hosszú éveken át tanulmányozta a haldoklás folyamatát, a gyógyíthatatlan betegek halálhoz való hozzáállását, ennek változását (Kübler-Ross, 1988). Ezekből a megfigyeléseiből, a rengeteg, elsősorban haldoklókkal folytatott beszélgetéseiből született az a könyve, amely *On Death and Dying* címmel jelent meg 1969-ben<sup>3</sup>, s amely őt elismert kutatóvá tette.

Kutatása során figyelte meg, hogy a haldoklók nagyjából hasonló érzelmi reakciókat élnek át a haldoklásuk során. Ezek a fázisok a *Tagadás*, a *Düh*, az *Alkudozás*, a *Depresszió* és végül az *Elfogadás* (Kübler-Ross, 1988). A fázisokat nevezi azóta is a szakirodalom (Bolden, 2007) a *halál és a haldoklás öt szakaszának*<sup>4</sup>.

2. ábra



Forrás: Kübler-Ross (1988), valamint Kübler-Ross – Kessler (2005) alapján készített saját ábra

Munkásságának későbbi szakaszában a professzorasszony figyelme a haldoklókról azokra az egyénekre terelődött, akik elvesztették szeretteiket. A velük való közös munka során jutott arra a megállapításra, hogy a fenti szakaszok a *gyász folyamatában* is pontosan megjelennek. A Tagadás, Düh, Alkudozás, Depresszió, Elfogadás lépésein azok is keresztülmennek, akik gyászolnak valakit (Kübler-Ross - Kessler, 2005).

Kübler-Ross hangsúlyozza írásaiban, hogy ezeknek a szakaszoknak a mélysége, a depressziós mélypont súlyossága, a gyász folyamatának ideje (sebessége), az egyes fázisok hossza, s mindennek a külvilág felé való kifejeződése egyénről egyénre változik (Kübler-Ross - Kessler, 2005). (2. ábra)

A modellel kapcsolatos további kutatások (Leming – Dickinson, 2007) arra is rávilágítottak, hogy az azonosított gyászfázisokon eltérő sorrendben mehetnek keresztül az érintettek, nincs köbe vésve a szakaszok sorrendje, sőt, előfordulhat, hogy valamelyikünknel egyik vagy másik fázis teljesen kimarad.

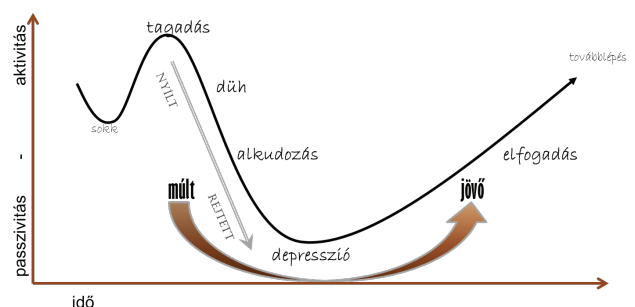
**1. TAGADÁS.** Azzal együtt, hogy tudatában vagyunk annak, hogy egy szerettünk meghalt, majdnem mindannyian átélünk egyfajta szimbolikus tagadást. Nehezen hisszük el, nehezen fogjuk fel a tényt, vagy azon kapjuk magunkat, hogy várjuk, megcsörrenjen a telefon, és ő szól hozzánk a vonal túlvégén, nap végén várjuk, hogy hazaérkezzen, és belépjen az ajtón, vagy ösztönösen nyúlunk a telefon után, ülünk le a számítógép elé, hogy kérdezzünk tőle valamit, s csak később eszmélünk,

hogy az illető már nincs közöttünk. Ezek mind-mind egyfajta tagadásként értelmezhető reakciók a részünkről.

2. **DÜH.** A dühünket sokszor vetítjük ki az elhunyt szerettünkre. Miért nem vigyázott jobban magára? Miért nem figyelt oda, miért nem hallgatott az orvosokra, ránk, a barátai figyelmeztetéseire? De előfordul, hogy saját magunkat okoljuk a történetek miatt. Mi mért nem figyeltünk jobban oda, miért nem vettük észre (időben) a jeleket, a tüneteket? Miért nem voltunk ott, talán akkor segíteni tudtunk volna? Miért nem töltöttünk vele elég időt?
3. **ALKUDOZÁS.** Ebben a szakaszban azokat a lehetőségeket, vélt vagy valós kritikus pontokat vesszük számításba, amelyekben a végzetes eseménnyel kapcsolatos kontrollt, egészen pontosan a *kontroll illúzióját* éljük át. Ezekben a fantáziákban azzal hitegetjük magunkat, hogy befolyásolni tudtuk volna a befolyásolhatatlant, megakadályozhattuk volna az eseményeket. Ha nem engedtem volna autóba ülni... Ha mellette lettem volna... Ha felhívom aznap/előző délután/este/reggel... Ha nem abba a kórházba viszem... Bárcsak kimondtam volna... Bárcsak megkérdeztem volna... Bárcsak... Ha...
4. **DEPRESSZIÓ.** A végzetesség, a tehetetlenség, a megváltoztathatatlanság érzelmi megélése történik ebben a fázisban. Az ezzel járó fájdalom, szomorúság természetes velejárói a gyász folyamatának, megélésük szükségszerű ahhoz, hogy a gyógyító fázis elkezdődhessen, s végül a *továbblépés* megtörténjen.
5. **ELFOGADÁS.** A gyászoló egyén a *vesztéssel együtt* felfogja és elfogadja az őt körülvevő *valóságot*, kapcsolatba kerül a maga szeretett barát, hozzátartozó nélküli, megváltozott valóságával, világával, életével. Egyre inkább meri és tudja elképzelni a jövőt, amelyben már nincs helye és szerepe az elvesztett egyéneknek<sup>5</sup>.

3. ábra

**Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje:  
a fázisok fókuszai**



Forrás: Kübler-Ross (1988), valamint Kübler-Ross és Kessler (2005) és Wiggins (2008) alapján készített saját ábra

A 3. ábrán látható, hogy az első két fázis (1-2) érzelmi reakciói jól azonosíthatóak, mert a gyászoló egyén jól artikuláltan kifejezésre juttatja azokat. Az, hogy a külvilág számára a reakciók észlelhetőek, nagyban megkönnyíti a gyászolóhoz való kapcsolódást, és így a segítségnyújtást is. A következő két szakasz (3-4), az Alkudozás és Depresszió fázisok fontos jellemzője, hogy ezekben a fázisokban a gyászoló fókusza máshol: a múltban vagy a saját belső érzelmi világában van. Az Alkudozás (3) esetében a múltban azonosított vélt vagy valós kritikus pontokon való (ön)emésztés, a Depresszió (4) esetében a veszteség feletti fájdalom a mindent domináló, személyes élmények. Amikor az egyén nyitott(abb)á válik, kapcsolatba kerül az őt körülvevő világgal, figyelme a jelenre, majd a jövőre kezd orientálódni, akkor már elmondhatjuk, hogy a gyászfolyamat mélypontján túljutott.

Elizabeth Kübler-Ross a 2005-ben, David Kessler amerikai haldoklás és gyászszakértővel közösen írt *On Grief and Grieving* című könyvében hangsúlyozza, hogy valamilyen személyes veszteséget minden ember átél, azok is, akiknek nem hal meg közeli hozzátartozójuk vagy szerettük. Tehát a fenti gyászfolyamatot (ún. *gyászmunkát*) mindannyian átéljük, a gyászmunkával kapcsolatos megállapítások így mindannyiunkra érvényesek (Kübler-Ross - Kessler, 2005). Ilyen személyes veszteség minden, különböző életszakaszainkat lezáró esemény, fordulópont, akkor is, ha alapvetően pozitív a változás (nyugdíjba vonulás, házasságkötés, gyermekszületés, elköltözés otthonról, érettségi, munkahelyváltással járó költözés, új munkahelyre való bekerülés stb.). Ezek az örömteli események egy korszak, időszak, hely veszteségét – tulajdonképpen a régi, kiszámítható világunk felborulását hordozzák magukban.

A bemutatott gyászmodell nemcsak Kübler-Ross-tette elismert kutatóvá és szakértővé (Kübler-Ross, 2012), de elméletét rendkívül széles körben alkalmazták is. A veszteséggel – és általában a változással – kapcsolatos megküzdési folyamat, a gyászmunka messze túllépett a pszichológia és a gyógyítás szakterületein (Hisham Hashim et al., 2013), egyaránt építettek erre az elméletre gyakorlati szakemberek és elméleti kutatók. Néhány példa érdekességképpen, a teljesség ígérete nélkül:

- sportpszichológia (Poel - Nel, 2011),
- pedagógia, családterápia (pl. nevelőszülőkhöz kerülő gyerekek érzelmi megküzdéseinek vizsgálata, Fineran, 2012, válási traumák feldolgozása, Gastill, 1996),
- az Egyesült Államokban a 2001. szeptember 11-i terrorcselekmények társas-társadalmi dinamikáinak értelmezése (Atkinson, 2001),
- az Egyesült Államokban egyes banktörvényekkel kapcsolatos szakmai viták kapcsán, valamint a

- törvények elfogadását követő, pénzügyi szektorban tapasztalt reakciók elemzése (Sausner, 2008),
- a nyugdíjba vonulás érzelmi vetületei (Brown, 2013),
- elbocsátásokkal járó vezetői, munkatársi és az elbocsátottak által átélt dinamikák magyarázata (Rogers, 2011),
- az Egyesült Államokban az egészségügyi reformokra, az orvosok tervezett teljesítményjelentő rendszerére adott ellenállásának értelmezése (Smaldone - Uzzo, 2013).

A fenti, kiragadott példák közül az utolsó három már éles kapcsolatot mutat a szervezeti változások témájával, ami érthető, hiszen *a modell mint a változással kapcsolatos természetes és szükségszerű egyéni megküzdés* értelemszerűen nem hagyhatta érintetlenül a szervezeti kutatásokat, közöttük a szervezeti változásokkal kapcsolatos szakirodalmat sem.

### A Kübler-Ross modell alkalmazása szervezeti változásokra

A változással szembeni személyes ellenállás zsigeri, ösztönös, emberi reakciónk, mindig megküzdéssel jár. Ez a megküzdési folyamat vagy gyászmunka megjelenik akkor is, ha munkavállalóként szervezeti változások érintenek bennünket (Wiggins, 2008; Pataki, 2013). A gyászfolyamaton ezekben az esetekben mindig, minden, változásban közvetett vagy közvetlen módon érintett munkavállaló keresztül megy. Ahogy korábban a gyászmunkával kapcsolatban hangsúlyoztam, az egyének (a munkavállalók) közötti eltérés a folyamat sebességében, a mélypont mélységében érhető tetten, illetve különbség lehet az is, hogy nem minden érintett tapasztalja meg a folyamat minden fázisát, előfordulhat, hogy valakinél egyik vagy másik szakasz kimarad. A különbségeket az egyént körülvevő, támogató kapcsolatok minősége (szorossága, intenzitása, számossága, stabilitása), a közeli hozzátartozók támogató jelenléte, az egyén korábbi személyes története, benne az esetleges korábbi megküzdések tapasztalatával, az egyén pszichikai adottságai (Wiggins, 2008) egyaránt okozzák. Értelemszerűen azok a munkavállalók, akik csak közvetetten érintettek egy változásban, kevésbé vagy kevésbé intenzíven élik meg a folyamatot, annak egyes szakaszait. Nézzük végig a fent bemutatott modellt a szervezeti változások kontextusában!

Korábban hangsúlyoztuk, hogy nem csupán a beosztottak, a változások „elszenvedői”, hanem a vezetők, a változások kezdeményezői, irányítói is keresztülmennek ezeken a szakaszokon. Mindkét szerepben fellelhetők azok a tipikus reakciók, amelyek az egyes, változásokat kísérő gyászállapotok legfőbb jellemzői. Ezekre a reakciókra mutat összefoglalóan példákat az 1. táblázat.

A szervezeti változásra adott reakciók

1. táblázat

VEZETŐI SZINTEN JELENTKEZŐ TÍPIKUS REAKCIÓK	MUNKAVÁLLALÓI SZINTEN JELENTKEZŐ TÍPIKUS REAKCIÓK
<p>„Nem érdekel, hogy nem tetszik nekik.”                      „Nem kell ide változásmenedzsment!”                      „A meggyőzés már a többi vezető dolga.”                      „Ez nem is olyan nagy változás, nem értem, miért pattognak.”</p>	<p>„Ezt nem én találtam ki, nem az én problémám, csinálja meg az, aki kitalálta!”                      „Ezt nem tehetik!”                      „Ezt nem hiszem el! Ez nem történhet itt meg!”                      „Ez soha nem fog itt működni!”</p>
<p>„Fogalmuk sincs arról, hogy működik a piac!”                      „Hát nem látják, mi zajlik körülöttünk?!?”                      „Úgyis lenyomjuk a torkukon!”                      „Ezek idioták!”</p>	<p>„Fogalmuk sincs arról, hogy ez a cég/szakma/ipar hogyan működik!”                      „Túlfinetett öltönyös mindegyik!”                      „Ezek idioták!”</p>
<p>„Ha megemeljük a prémiumot...”                      „Ha jutalmat helyezünk kilátásba...”                      „Ha kirúgjuk a hángoskodókat...”                      „Ha odaküldjük a tanácsadót...”</p>	<p>„Ha több időt hagynának...”                      „Ha több pénzt adnának hozzá...”                      „Ha több/jobb képzést kaptunk volna...”                      „Ha az IT nem lenne ilyen béna...”</p>
<p>„Sosem fog működni...”                      „Kár volt belekezdni...”                      „Ez óriási veszteség lesz...”                      „Istenem, ez hogy lebőgés lesz...”</p>	<p>„Sosem fog működni...”                      „Ez teljes csőd! Biztosan ki fogják emiatt rúgni.”                      „Én ezt nem bírom!”                      „Én ezt nem csinálom tovább! Feladom!”</p>
<p>„Egy próbát még megér.”                      „Talán mégis menni fog.”                      „Nézzük át újra...”</p>	<p>„Talán mégis működhet...”                      „Ezzel a módosítással talán működhet...”                      „Kérjük meg az IT-t, hogy ezt módosítsa a rendszerben, hátha akkor működik...”</p>



Forrás: Kübler-Ross gyászmodellje szerinti saját táblázat

Aki dolgozott már szervezetekben, szervezetekkel, és részt vett tanácsadóként, munkavállalóként vagy vezetőként változásokban, bizonyára felismert ismert mondatokat az 1. táblázatban, sőt, gyanítjuk, hogy továbbiakkal tudná bővíteni a felsorolásokat. Vezetői szinten legjellemzőbb, hogy a vezetők a beosztottaik reakcióival kapcsolatban mennek keresztül ezen a megvalósítási folyamaton.

1. **TAGADÁS.** Akárcsak a személyes veszteségek megélésénél, szervezeti változás esetében is az első reakció a tagadás lehet. A „Nem tehetik meg velem/velünk.”, „Ez nem történhet meg!”, vagy a „Mind egy, ki találta ki, úgysem lesz belőle semmi.”, esetleg „Ez engem úgysem érint.” mondatok mögött mindig tagadás áll: minden rendben volt, jól működött (de legalábbis működött) eddig, nincs szükség változásra, nem veszünk róla tudomást.
2. **DÜH.** A változásra való dühös, indulatos reakciók szervezeti közegben főleg frusztráció, szkepticizmus, gyanakvás formájában érhető tetten. „Aki ezt kitalálta, annak fogalma sincs arról, hogy működik ez a cég/szakma!”, „Könnyű okosnak lenni ott fenn!”, „Ezek biztosan csak indokot keresnek a létszámleépítésre...” A düh nem kell, hogy racionális legyen, de biztos, hogy mindig létező, érzékelhető jelenség (vezetőktől sokszor hallott

kifejezés a „munkavállalói hiszti”). Sokszor kivétel, projektálódik, például a vezetőkre, a változás hírével érkező kollegákra, vagy a közreműködő tanácsadókra, vezetők részéről esetleg a munkavállalói érdekvédelem képviselőire („Már megint a szakszervezet...!”). (Wiggins, 2008).

3. **ALKUDOZÁS.** Legjellemzőbb tetten érni ezt a szakaszt az apró-cseprő ügyeken, problémákon való (túl) hosszú rágódásokban, vagy annak a sorolásában, hogy mi mindenre lenne szükség még, mi minden kellene még (idő, pénz, erőforrások, többlet munkaerő, vezetői támogatás...) ahhoz, hogy megvalósítható legyen az elvárt változtatás.

4. **DEPRESSZIÓ.** Szervezeti változások esetében a depresszió apátiában, egyéni vagy csoportos izolációban, érdektelenségben mutatkozik meg leginkább. Az egyéni gyász folyamatában is az a veszélyes, hogy ha az egyén benne ragad ebben a fázisban, vagy ha olyan mélypontra kerül, hogy az önmagában való károkozást, netalán az öngyilkosságot fontolgatja. Nyilván szervezeti változások esetében ezek nem (vagy rendkívül ritkán) fordulnak elő, de a szakasz veszélyessége itt is fennáll! Ha sor kerül szabatátszakciókra, akkor azok jellemzően ebben az érzelmi mélypontban történnek (Wiggins, 2008). A szélsőséges megnyilvánulásoktól függetlenül elmondható, hogy ekkor van a munkamorál, a munkateljesítmény a mélyponton. Dominálnak a munkavállalói félelmek, kétségek, a bizalomhiány, a motiválatlanság.
5. **ELFOGADÁS.** Megjelenik a munkavállalók között a nyitottság az újra, jellemző magatartásként megjelenik a próbálkozás, ötletek kerülnek elő, amelyek a megvalósítás felé mutatnak. Az emberek elfogadják, hogy a változás elkerülhetetlen. Kérdések merülnek fel, a továbblépés felé mutató, tehát proaktív és konstruktív igények fogalmazódnak meg, a változás megoldandó és megoldható problémaként értelmeződik újra a munkatársak között.

A személyes, magánéleti veszteségeket kísérő gyászfolyamat és a szervezeti változásokat kísérő reakciók Kübler-Ross modell szerinti újraértelmezése, a kettő párhuzamba állítása meglátásunk szerint azért bír jelentőséggel, mert ez a megközelítés hangsúlyozza, hogy a fent bemutatott *egyéni reakciókat teljesen természetes, embervoltunkból adódó érzések okozzák. Sem megszüntetésükre, sem negligálásukra, sem elnyomásukra, elfojtásukra nem érdemes, nem szabad törekedni. Felelős változásmenedzserként, legyünk vezetői, tanácsadói, projektmenedzseri szerepben, fel kell tudni ismerni, melyik szakaszban járnak a munkavállalók.* Különös tekintettel kell lenni arra, hogy az egyes munkavállalói csoportok éppen más-más szakaszokban lehetnek, és vezetőként folyamatosan reflektálnunk kell arra is, mi magunk hol tartunk, mi magunk mutatunk-e a változás folyamatával kapcsolatban ellenállást, amely természetes gyászreakcióként értelmezhető. Az általános megállapításon túl több, gyakorlatias konzekvencia is következik a Kübler-Ross modell szervezeti változásokra való adaptációjából, cikkünk záró akkordjaként ezeket foglaljuk össze.

### Mit üzen Kübler-Ross gyászmodellje a változásmenedzser számára?

Részben már kitértünk Kübler-Ross modelljének a szervezeti változásokkal kapcsolatos néhány gyakorlati aspektusára. A legfontosabb, hogy vezetőként, közreműködő tanácsadóként vagy projektmenedzserként (projektvezetőként, projektmenedzserként) el kell fogadnunk azt, ha a szervezet tagjai részéről a bemutatott érzelmek bármelyikét észleljük. Ezek a reakciók teljesen természetes emberi sajátosságok, sem az asztalról le-, sem a szőnyeg alá be nem szabad söpörni azokat. Erőszakos, természetes lefolyásukat, dinamikájukat semmibe vevő megszüntetésükkel, elfojtásukkal pedig sokkal több kárt okozunk, mint gondolnánk. Érzelmekről van szó, ha elfojtjuk őket, később hatványozott erővel zúdulhatnak ránk, nem várt helyen és időben!

Az egyes fázisokban, az adott szakaszokhoz illeszkedő, adekvát válaszlépésekre van szükség. A 4. ábrán látható, hogy a TAGADÁS fázisában arra érdemes törekedni, hogy minél előbb eljusson az érdemi információ az érintettek tudatához, hogy érdemben és mélységében felfogják az őket érintő változásokat. A változások kezdetén nincs olyan, hogy elegendő kommunikáció. A változást, a változás üzenetét újra és újra el kell mondani. Sok vezető reagál úgy az újabb kommunikációs feladatok láttán, hogy „Hát ezt már elmondtam nekik!”. Nekik meg kell érteniük, hogy addig kell beszélni a változásról a munkatársaknak, amíg nem tudatosodik bennük annak elkerülhetetlensége (Wiggins, 2008).

Két jelenség okoz kihívást ebben a kezdeti szakaszban. Az egyik az ún. belső hang ereje. Argyris munkásságára hivatkozva Wiggins (2008) hívja fel a figyelmet arra a jelenségre, hogy létezik egy belső hang, amely minden, számunkra fontos eseményt, történést kommentál számunkra. Ez nem feltétlenül egyezik meg az a reakcióval, amit adott szituációban ki is mondunk. Ha a felettesünktől új projektet kapunk, magunkban reagálhatunk rá úgy, hogy „Hát persze, újabb feladat, amit az én nyakamba sóznak...!”, de kevés esetben artikulálódik ez a belső hang hallhatóan a külvilág felé. Sőt, a külvilág (jelen esetben a főnökünk) inkább olyan reakciót kap tőlünk, mint „Nagyszerű, örülök az új kihívásnak!” Ami a belső hang jelensége kapcsán fontos, hogy minél intenzívebben érint bennünket a külvilág eseménye, a belső hang annál hangosabban reagál a fejünkben. „Nem akarom ezt az új projektet! Mit mondok a családomnak? Nem fogom látni a gyerekeimet! Küldjenek mást!” Tulajdonképpen egyszerre ketten beszélnek hozzánk: a főnökünk, aki hozza a hírt, és a belső hangunk, amely annál hangosabb, minél személyesebben és konkrétan érint bennünket a hír. Egyszerre figyelni érdemben mindkettőre igen-igen keveseknek sikerül, inkább jellemző, hogy a hangosabbra fókuszálunk (amely nyilván a belső hang), vagy felváltva figyelünk egyikre majd a másikra. Akárhogy is, észlelési problémát okoz a jelenség. A belső hang ereje fültépő tud lenni (Wiggins, 2008). Így fordul elő, hogy újabb és újabb kommunikációs akciókra van szükség egy változás kezdetén.

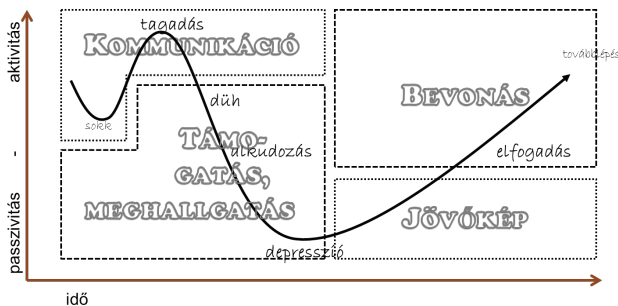
A változási folyamatok kezdetén fontos másik jelenség a változás okainak, miértjeinek eltérő magyarázatai (Wiggins, 2008). Párbeszédekben sokszor lehetünk tanúi annak, amikor az álláspontok megfeneklenek, a felek beássák magukat saját sáncaikba, és se előre, se hátra nem mozdul a folyamat, mindenki a saját végső érvét, álláspontját hangoztatja. Ezekben a helyzetekben az vezet megoldásra, ha minden érintett fél bemutatja, milyen érvek, logika mentén jutott arra a következtetésre, amely álláspontja mögött meghúzódik. Milyen tények, adatok (!) alapján van bizonyos állásponton, ezeket az adatokat hogyan értelmezi, milyen logikai láncolatba fűzi őket. Tulajdonképpen a saját gondolatmenetén végigvezeti a más állásponton lévő feleket. Szervezeti változások menedzselése szempontjából ennek a fontos relevanciája, hogy nem elég a változások célját, útját, módját elmondani az érintetteknek. Minél érzékenyebb, vagy nagyobb horderejű változásokról van szó, annál alaposabban kell nekik bemutatni, hogy miért hozta meg a vezetés a változásokhoz vezető döntést. A változásmenedzser-elméletekben ez a „Miért–sztoriként” jelenik meg. Itt azonban érdemes rámutatni arra is, hogy a vezetői „Miért–sztori” hangsúlyozása mellett egy dolog rendre el szokott marad-

ni: a másik fél sztorijának, ha úgy tetszik, miért-jének meghallgatása. A munkatársaknak is lehet tényeken, tapasztalaton alapuló megértése a szervezeti valóságról, s ezeken egy másik következtetésre juthatnak. Nem elég azt elvárni, hogy meghallgassák és megértsék a vezetők, a változások kezdeményezőinek gondolatmenetét! A változási probléma hasonlóan lényeges tényezője az, ha ők nem így látják a helyzetet, és ezért esetleg más állásponton vannak, mint a vezetők. Nincsenek illúzióink afelől, hogy ez mekkora energiákat igénylő munka! De tapasztalatból eredő meggyőződés, hogy eredményes és tartós változások eléréséhez nélkülözhetetlen vezetői, projektvezetői léptérről van szó. Ha logikusan végiggondoljuk, magától értetődővé is válik: az eltérő megértés legkedvezőbb esetben is csökkent motivációt eredményez, esetleg az elkötelezettség hiányát. Rosszabb esetben, vagy öntudatosabb, önbizalommal rendelkező munkavállaló esetén azonban akár aktív ellenállást is kiválthat a változások implementálásában.

A *DÜH* szakaszában az egyetlen adekvát lépés a munkatársak részéről jelentkező érzések elfogadása, tiszteletben tartása, illetve gyakorlatiasabb oldalról nézve fontos, hogy teret adjunk ezeknek a kifejezésére. A ventilációs technikák igen szerteágazóak. Amire figyelni érdemes, hogy teret biztosítsunk mindenkinek, ne engedjük, hogy néhány (hangosabb, dominánsabb) munkavállaló kisajátítsa a rendelkezésre álló időt és teret, mindenki, akinek arra igénye van, lehetőséget kapjon a kétségei, ellenérzése, ellentéte, panaszai kifejezésére és érdemi meghallgatására.

4. ábra

**Adekvát változásmenedzsment-tevékenységek a munkavállalók gyászfolyamatának szempontjából**



Forrás: Wiggins (2008) alapján készített saját ábra

Az előzőhöz hasonlóan az *ALKUDOZÁS* szakaszában is az a legmegfelelőbb, ha teret adunk azoknak az igényeknek, észrevételeknek, megjegyzéseknek, amelyek ennek a fázisnak a természetes velejárói. Arra kell figyelni, hogy időben és térben is megfelelően legyen keretezve (korlátozva) a folyamat e része. Az Alkudozás jellemzője, hogy többnyire illúziókon alapszik, ez azonban nem szabad, hogy leegyszerűsítse számunkra,

a változás vezetői számára a kapcsolódó tevékenységünket. A legnagyobb veszély, ha valód igényt, észrevételt, kritikát sóprúnk az asztal alá azzal az érveléssel, hogy ez csak az alkudozási fázis velejárója. Igenis lehet a kritika, igény mögött jogosság! Ennek körüljárásához, megvizsgálásához adekvát módszert biztosítanak a különböző *kockázatmenedzsment-megoldások*. Ezeknek a közös jellemzője, hogy minden észrevételt megvizsgálják, értékelnek, kockázat szempontjából kategorizálnak és prioritizálnak. Azt üzenik a munkavállalók számára, hogy a felvetéseket a változások vezetői komolyan veszik, vagyis nemcsak a változás iránt elkötelezettek, de a munkatársak felé is nyitottak, érdemben számítanak az aktív közreműködésükre. Fontos az eredmények visszacsatolása, hogy a munkatársak lássák, milyen elemzések, érvelések mentén, milyen választások születtek a felvetéseikre, igényeikre.

Ha már a *DEPRESSZIÓ* fázisának tüneteit észleljük a munkatársainkon, akkor igazán örülhetünk, bármennyire is ambivalensen hangzik ez. A legfontosabb ennek az érzelmi mélypontnak az elfogadása vezetőként, amely mélypont a teljesítményben, a munkavégzés moráljában is megmutatkozik. Türelem, az érzések alázatos elfogadása, de ugyanakkor odafigyelés is szükségeltetik, hiszen nem szabad hosszú időn át benne ragadni munkavállalóként, munkavállalói csoportként a veszteség feletti (jogos) szomorúság érzésébe. A felettes vezetők személyes példájának jelentősége fontos, előre mutató erőként jelenik meg ebben a fázisban. Amennyiben türelmet, elfogadást és nyitottságot tapasztalnak a vezetők részéről, sokkal hamarabb válnak a munkatársak nyitottá az új, a jövő felé. Ebben a periódusban lehet igazán fontos, túllendítő ereje egy jól megfogalmazott, változással kapcsolatos jövőképnek. A jövőkép, az új felé megmutatkozó nyitottság már az *ELFOGADÁS*, de legalábbis az érzelmi mélyponton való túllendülés bizonyítéka. Ha ez a fajta nyitottság tapasztalható a munkatársakon, akkor van érdemi helye annak, hogy bevonjuk őket a jövőkép operatív részleteinek kitalálásába és megvalósításába.

Az egyes gyászfázisok vezetői általi felismerésének, azonosításának jelentősége abban áll, hogy a fázisokban tapasztalható *érzelmi állapotnak megfelelő változásmenedzsment-lépést vagy -eszközt alkalmazunk*. Ha pl. a munkatársak a *DÜH* szakaszában vannak, akkor a változási folyamatba való bevonásuk, egy, a változással kapcsolatos jövőkép kidolgozásával foglalkozó workshoppal olaj lehet a tűzre, s ami biztos, hogy eredményeket csak azután tudunk velük elérni, ha előbb érzelmeik kifejezésére teret kapnak. (Ha nem kapnak, akkor teremtenek.) A változással járó veszteség természetes érzelmi mélypontján (*DEPRESSZIÓ* szakasza) pedig ne csodálkozzunk, ha munkatársaink nem látják olyan vonzónak vagy szépnek a változás kommu-

nikációja során felvázolt jövőképet, amiben vezetőként mi olyanira hiszünk. Ha munkatársaink a TAGADÁS fázisában vannak, akkor pedig nem fogják érteni, ha a változási folyamat, célok, jövőképpel kapcsolatos kérdéseikről, érzéseikről kérdezzük őket, hiszen sommás véleményük annyi lesz, hogy változás itt (márpedig) úgysem lesz.

*A munkavállalók, munkavállalói csoportok más-más szakaszban lehetnek adott idő pillanatban!* Ne várjunk egységes reakciókat, törekedni kell a jellemző motívumok észlelésére, megkülönböztetésére. Nem elvárás, hogy minden munkatársat a maga állapotában, annak megfelelően, egyedileg kezeljünk. De *a kulcsérintetteket, a változás szempontjából kritikus, és/vagy domináns szereplőket különös gonddal és odafigyeléssel kell kezelni*, lehetőség szerint adott, gyászfolyamatbeli állapotuknak megfelelően, egyedileg menedzselni.

Akár a változásokat irányító vezetőként, akár a változásokban aktívan közreműködő tanácsadóként, projektvezetőként a legfontosabb feladatunk így *a munkatársak felé való megértő odafordulás, az aktív figyelem*, hogy képesek legyünk azonosítani a tüneteket, különbséget tenni a különféle érzelmi állapotok között. El kell fogadnunk, hogy emberek vagyunk, s a változással járó veszteség, a veszteséggel való megküzdés természetes része emberi létünknek, ha úgy tetszik, a változásokra való érzelmi reakciók emberi jogaink.

Ami ebben a megközelítésben még érdekes, hogy a különféle változásvezetési taktikák (Zaltman - Duncan, vagy a Nutt-féle; Zaltman - Duncan, 1977; Nutt, 1987) azt mondják, hogy az ellenállás természete szerint kell megválasztani a megfelelő változásmenedzsmet-taktikát. A cikkben bemutatott elgondolás alapján viszont azt lehet kimondani, hogy a különböző gyászszakaszokhoz különböző taktikák rendelendők. Folyamatában, a munkavállalók adott állapotának megfelelően, *dinamikusan alakul a változásmenedzsmet.*

## Összegzés

Cikkemben azt mutattam meg, hogy a szervezeti változások során minden közvetve vagy közvetlenül érintett munkatárs valamilyen formában keresztülmegy a Kübler-Ross által meghatározott ún. gyászfázisokon. Minden változás szükségszerűen jár veszteséggel, hiszen ha valami megváltozik, akkor már nem lesz minden ugyanolyan, nem lesz a bennünket körülvevő világ ugyanaz, s ezt veszteségként éljük meg. A veszteséggel kapcsolatos megküzdés, ennek érzelmi szakaszai mindenkinél azonosak, különbség elsősorban a folyamat sebességében, az egyes szakaszok sorrendiségében van, valamint előfordulhat, hogy egyikünk-másikunk esetében valamely fázis egyszerűen kimarad. A változásmenedzsmet hatalmas eszköztára számára a legfontosabb

üzenet, hogy ismerjük fel, munkatársaink épp melyik gyászfázisban vannak, és az annak megfelelő változásmenedzsmet-eszközt, -technikát alkalmazzunk. Ehhez alapvetően szükségeltetik a munkatársakra való érdemi odafigyelés, az érzelmi állapotuk tiszteletben tartása, elfogadása, és az a(z) (vezetői) önreflektív képesség, miszerint vezetőként képesek legyünk felismerni, ha mi magunk ellenállást tanúsítunk, például a munkatársaink változással kapcsolatos természetes és szükségszerű érzelmi reakcióival kapcsolatban.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> További szempontokért és a részletes különbségért lásd Dobák (1996, p.191.), Bakacsi (2004, p. 287.), Csedő (2006, p. 23.)

<sup>2</sup> <http://www.rebelsatwork.com/2013/02/20/50-reasons-not-to-change/>

<sup>3</sup> Magyarul megjelent 1988-ban, A halál és a hozzá vezető út címmel (Kübler-Ross, 1988).

<sup>4</sup> A modell mutat hasonlóságot a változásmenedzsmet-irodalomban jól ismert Virginia Satir változásifolyamat-modelljével. A két modell részben fedi egymást, a részletes összehasonlítáért lásd Blevins (2008) cikkét.

<sup>5</sup> Az összeállítás Kübler-Ross (1988), Kübler-Ross és Kessler (2005), Bolden (2007) írásainak felhasználásával történt.

## Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1991): Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, May/June, Vol. 69. Issue 3.: p. 99 – 109.
- Argyris, C. (1994): Good Communication That Blocks Learning. Harvard Business Review, July/August, Vol. 72. Issue 4.: p. 77 - 85.
- Armenakis, A. A. - Harris, S. G. (2009): Reflections our Journey in Organizational Change Research and Practice. Journal of Change Management, June, Vol. 9. No. 2.: p. 127 – 142.
- Atkinson, J. (2001): My Grief and Ours. Texas Monthly. Nov, Vol. 9. Issue 11.: p. 56 – 77.
- Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Beer, M. - Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, May-June, Vol. 78. Issue 3.: p. 133 – 141.
- Blevins, S. (2008): A Personal Journey through the Grief and Healing Process with Virginia Satir, Dr. E. Kübler-Ross, and J. William Worden. The Satir Journal, Vol. 2. No. 2.: p. 89 – 105.
- Bolden, L. A. (2007): A Review of On Grief and Grieving. Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss. Counseling and Values, April, Vol. 51. Issue 3.: p. 235 – 237.
- Brown, P. B. (2013): The Five Stages of Retirement Planning Angst. New York Times, 2/10/2013. Issue 56043: p. 10.
- Bryant, M. - Stensaker, I. (2011): The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the

- Context of Change. *Journal of Change Management*, 2011, Vol. 11. No. 3.: p. 353 – 373.
- Burnes, B.* (2011): Introduction. Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*, December, Vol. 11. No. 4.: p. 445- 450.
- By, R. T. - Diefenbach, T. - Klaner, P.* (2008): Getting Organizational Change Right in Public Services. The Case of European Higher Education. *Journal of Change Management*, March, Vol. 8. No. 1.: p. 21 – 35.
- By, R. T. - Burnes, B. - Oswick, C.* (2011): Change Management. The Road Ahead. *Journal of Change Management*, March, Vol. 11. No. 1.: p. 1-6.
- Choi, M.* (2011): Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management*, 2011, Vol. 50. No. 4.: p. 479 – 500.
- Coetsee, L.* (1999): From Resistance To Commitment. *Public Administrative Quarterly*, Vol. 23. No. 2.: p. 204 – 222.
- Cummings, T. G. - Worley, C. G.* (2001): *Organization Development and Change*. Boston, MA: South-Western College Publishing
- Csedő, Z.* (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Dobák M.* (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó
- Drucker, P.* (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest: HVG Kiadó
- Drzensky, F. - Egold, N. - Van Dick, R.* (2012): Ready for Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 2012, Vol. 12. No. 1.: p. 95 – 111.
- Edmonson, A. C.* (1996): Three Faces of Eden. The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research. *Human Relations*, 1996, Vol. 49. No. 5.: p. 571 – 595.
- Fineran, K. R.* (2013): Helping Foster and Adopted Children to Grieve the Loss of Birthparents. A Case Study Example. *Family Journal Counseling and Therapy for Couples and Families*, Oct, Vol. 20. Issue 4.: p. 369 – 375.
- Gastill, R. W.* (1996): The Process of Divorce Recovery. A Review of the Research. Doctoral Thesis. Biola University. Forrás: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED397365.pdf> (Letöltés dátuma: 2015. március 16.)
- Gelei A.* (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás - egy értelmezési kísérlet. *Szociológiai Szemle*, 1996/3-4.: p. 55 - 81.
- Gelei, A.* (2007): Szervezeti tanulás és szervezeti ellenállás. Egyetemi előadás. Budapesti Corvinus Egyetem, 2007. február 28.
- Gerevich, J.* (1989): A változás változása, avagy a problémamegoldás problémái. Előszó az első magyar kiadáshoz. in: Watzlawick, P. - Weakland, J. H. - Fisch, R. (2008): *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásainak elvei*. Budapest: Animula Kiadó
- Hisham Hashim, H. M. - Mei-Li, L. - Guan, N. C.* (2013): A Journey from the Known to the Unknown. A Qualitative Study Approach. *ASEAN Journal of Psychiatry*, Jan/Jun, Vol. 14. Issue 1.: p. 1-6.
- Jaros, S.* (2010): Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 2010, Vol. 10. No. 1.: p. 79 – 108.
- Karp, T. - Helgo, T. I. T.* (2008): From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 2008, Vol. 8. No. 1.: p. 85 – 96.
- Karp, T.* (2006): Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. *Journal of Change Management*, 2006, Vol. 6. No. 1.: p. 3 – 20.
- Kerber, K. - Buono, A. F.* (2005): Rethinking Organizational Change. Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, Fall, Vol. 23. No. 3.: p. 23 – 38.
- Kerber, K. - Buono, A. F.* (2010): Intervention and Organizational Change. Building Organizational Change Capacity. *EBS Review*, Nov 2010, Issue 27.: p. 9 – 21.
- Kieser, Alfred* (1995): A kontingenciaelmélet. in: Kieser, Alfred (szerk.): *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó: p. 212 – 241.
- Kotter, J. P.* (2008): Developing a Change-Friendly Culture. *Leader to Leader*, Spring, Vol. 2008 Issue 48.: p. 33 – 38.
- Kotter, J. P.* (2012): Accelerate. How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-Fire Strategic Challenges - and Still Make Their Numbers. *Harvard Business Review*, November, Vol. 90. Issue 11.: p.44 – 58.
- Kübler-Ross, E.* (1988): *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Kübler-Ross, E. - Kessler, D.* (2005): *On Grief and Grieving. Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York, NY: Scribner
- Kübler-Ross, E.* (2012): *A halál mint ragyogó kezdet*. Budapest: Bioenergetic Kft.
- Leming, M. R. - Dickinson, G. E.* (2007): *Understanding Death, Dying and Bereavement*. 6th ed. New York, NY: Wadsworth
- Lofquist, E. A.* (2011): Doomed to Fail. A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian

- Civil Aviation Industry. *Journal of Change Management*, Vol. 11. No. 2.: p. 223 – 243.
- Morrison, E. W. - Phelps, C. C.* (1999): Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, Vol. 42. No. 4.: p. 403 – 419.
- Nutt, P. C.* (1987): Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 1987, Vol. 8: p. 1 -14.
- Pataki, B.* (2013): Változásmemendzsment. Oktatási jegyzet. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2013. Forrás: [http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p\\_p\\_id=TantargyLista\\_WAR\\_bmeuti-p\\_p\\_lifecycle=2-p\\_p\\_state=normal-p\\_p\\_mode=view-p\\_p\\_resource\\_id=download-p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage-\\_TantargyLista\\_WAR\\_bmeuti\\_id=61](http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p_p_id=TantargyLista_WAR_bmeuti-p_p_lifecycle=2-p_p_state=normal-p_p_mode=view-p_p_resource_id=download-p_p_cacheability=cacheLevelPage-_TantargyLista_WAR_bmeuti_id=61)
- Pettigrew, A. M. - Woodman, R. W. - Cameron, K. S.* (2001): Studying Organizational Change and Development. Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 4.: p. 697 – 713.
- Phelan, M. W.* (2005): Cultural Revitalization Movements in Organization Change Management. *Journal of Change Management*, Vol. 5. No. 1.: p. 47 – 56.
- Poel, J. van der - Nel, P.* (2011): Relevance of the Kübler-Ross Model to the Post-Injury Responses of competitive Athletes. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*. Vol. 33. No.1.: p. 151 – 164.
- Robbins, S. P. - Judge, T. A. - Campbell, T. T.* (2010): *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson
- Rogers, J.* (2011): *Hard Times. Coaching at Work*, Marc/Apr, Vol. 6. Issue 2.: p. 32 – 34
- Russ, T. L.* (2008): Communicating Change. A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, Vol. 8. No. 3-4.: p. 199 – 211.
- Sausner, R.* (2008): „Red Flags” and The Five Stages of Grief. *Bank Technology News*, June, Vol. 21. Issue 6.: p. 13.
- Schein, E. H.* (1993): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. In: *Reflections*, Vol. 4., No. 4.: p. 27 – 37.
- Schein, E. H.* (1996): Kurt Lewin’s Change Theory in the Field: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, Vol. 1., No. 1.: p. 59 – 74.
- Schiffman, R.* (2013): The Five Stages of Environmental Grief. *Natural Life*, March/Apr, Issue 150.: p. 8-12.
- Sirkin, H. L. - Keenan, P. - Jackson, A.* (2005): The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, Vol. 83. Issue 10.: p. 108 – 118.
- Smaldone, M. C. - Uzzo, R. G.* (2013): The Kübler-Ross Model, Physician Distress and Performance Reporting. *Nature Review Urology*, July, Vol. 10 (7): p. 425 – 428.
- Watzlawick, P. - Weakland, J. H. - Fisch, R.* (2008): *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásainak elvei*. Budapest: Animula Kiadó
- Wiggins, L.* (2008): Managing the Ups and Downs of Change Communication. *Strategic Communication Management*, Vol. 13. No. 1.
- Zaltman, G. – Duncan, R.* (1977): *Strategies for Planned Change*, New York, NY: John Wiley and Sons

MARKOS-KUJBUS Éva

# AZ ON-LINE SZÁJREKLÁM (ELECTRONIC WORD-OF-MOUTH) JELLEMZŐI A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ SZEMPONTJÁBÓL

Az on-line térben a vállalatok elveszítik a hagyományos tömegkommunikációban gyakorolt kontrollt, ugyanakkor kommunikációs szerepükből fakadóan megmarad egy ráhatási képességük. Ahhoz azonban, hogy e ráhatási képességet ki tudják használni, megfelelő eszközöket kell alkalmazniuk, amelyek közül az egyik lehetőség az on-line szájreklám (electronic word-of-mouth, e-WOM). A cikk egy szakirodalmi összefoglalót nyújt az e-WOM-ról, kitérve arra, hogy milyen új kommunikációs kihívásokkal és lehetőségekkel néznek szembe a fogyasztók és a vállalatok az on-line térben. Továbbá hogyan értelmezhető az e-WOM, milyen alapvető tulajdonságokkal és a fogyasztókra, valamint a vállalatokra gyakorolt hatásokkal rendelkezik. Ezen ismeretekre építve pedig a szerző bemutatja azt is, hogy a fogyasztók között zajló on-line kommunikáció (vagyis az e-WOM) hogyan integrálható a marketingkommunikációs tevékenységbe.

**Kulcsszavak:** marketingkommunikáció, on-line szájreklám (e-WOM), on-line kommunikáció, szájreklám marketing (word-of-mouth marketing)

Az elmúlt években és még napjainkban is egy kommunikációs paradigmaváltás zajlik, amely során egy strukturális jellegű forradalom ment (megy) végbe az emberi kommunikációban, elsősorban a technológiai fejlődés hatására. A strukturális változás a kommunikációban azt jelenti, hogy megváltozik az emberek térrel és idővel kapcsolatos érzékelése. E változások több formában jelennek meg: az egyre inkább interaktív kommunikációban a vállalatok és a fogyasztók között, valamint a felhasználók között is intenzíven áramlik az információ, mely akár egy időben, akár aszinkron módon, illetve egy irányban, vagy több irányban is történhet. Ellentétben a fizetett (paid) médiára épülő, hagyományosnak nevezhető marketingkommunikációval, a vállalatok a digitális térben a fogyasztókat és az információt kevésbé képesek irányítani (szerzett (earned) média táguló környezete). Kommunikációs súlyukból fakadóan megmarad egy ráhatási képességük, a velük szemben kialakult kommunikáció irányítása pedig továbbra is a marketingkommunikációs tevékenység inherens tulajdonsága marad. Ahhoz azonban, hogy e ráhatási képességet ki tudják használni, megfelelő eszközöket kell alkalmazniuk. Ehhez nyújthat segítséget az on-line szájreklám (electronic word-of-mouth, e-WOM) fogalomköre. (Az on-line szájreklám rövidítéseként a továbbiakban az e-WOM rövidítést használom az egyszerű-

ség kedvéért, azonban a szakirodalmakban elterjedt még az eWOM írásmódja (pl. Hennig-Thurau et al., 2004) is.)

Az e-WOM egyszerre kommunikációs csatorna és eszköz. Kommunikációs jelenségként és csatornaként alapvetően a fogyasztók közötti kommunikáció áramlását támogatja, ahol a fogyasztók adott termékkel/szolgáltatással kapcsolatos tapasztalataikat, élményeiket, gondolataikat osztják meg egymással. Habár ezek alapján ez alapvetően egy fogyasztók között zajló kommunikációs jelenség, a vállalat megpróbálhat részt venni ebben a folyamatban az őt érintő információk áramlásának befolyásolásával, így számára az e-WOM eszközzé lép elő. Az e-WOM marketing alkalmazásához azonban szükséges mélyebben megismerni az e-WOM-ot mint jelenséget. Ugyanakkor itt fontos megjegyeznünk, hogy nem egy új jelenségről beszélünk, hiszen az alapvető mechanizmusok az off-line és az on-line térben ugyanazok.

Az e-WOM aktualitását és jelentőségét támasztja alá többek között, hogy a felnőtt internethasználók 79 százaléka nézi meg az on-line véleményeket vásárlás előtt (eMarketer, 2014), továbbá a felhasználók közel 80 százaléka bízik valamilyen szinten az on-line véleményekben (Statista, 2015). Az e-WOM jelenségének egyre nagyobb mértékű elterjedését mutatja, hogy a fogyasztók nemcsak olvassák, hanem létre is hozzák ezeket a tartalmakat, hi-

szen 54 százalékuk hagy pozitív, 57 százalékuk vegyes és 21 százalékuk rossz értékelést egy adott termékről vagy szolgáltatásról (eMarketer, 2015).

### A megváltozott környezet és a szereplők

A technológiai változás számos ponton befolyásolja a marketingkommunikáció gyakorlatát. A kommunikációs tér átalakulása egy meglehetősen komplex környezetet teremt a vállalatok számára, alapvetően megváltoztatva a kommunikáció jellemzőit, amely folyamatban egyre több résztvevő jelenik meg. E folyamat mentén a fogyasztók kommunikációs szokásai és elvárásai is átalakulóban vannak, amivel párhuzamosan a vállalatok fokozatosan veszítik el a domináns kommunikáló szerepét. E folyamatok eredményeként a vállalatok befolyásolási lehetősége beszűkül, az új felületek mentén a fogyasztók célzott elérésének lehetősége egyszerre mind távol is.

Az on-line felületek sajátosságai lehetővé teszik az azonnali és tömeges információáramlást és továbbítást, valamint az alulról történő építkezést (pl. fogyasztók által történő kezdeményezést), az információ személyre szabhatóságát és az elméletileg végtelen célcsoport-elérést (Fehér, 2011; Vilpponen - Sundqvist, 2006). A megváltozott körülmények miatt az on-line tér merőben újfajta szemléletmódot igényel: a technológia szerepe immár nem a kommunikáció (elő)segítésére korlátozódik, hanem maga válik a kommunikációs tevékenység alapjává (Lievrouw, 2009).

A digitális környezet elterjedése több problémát is eredményez, amely egyrészt a megnövekedett információmennyiségnek, másrészt pedig a kommunikációs lehetőségek kibővülésének tudható be: ilyen probléma lehet a hitelesség, a megbízhatóság és az ellenőrizhetőség kérdése. Az on-line felületek egyik legnagyobb hátrányának tekinthető, hogy a fogyasztónak anonim módon vagy álnév alatt lehetősége van véleményt írni akár olyan tapasztalatáról is, amely meg sem történt (Rab, 2011), ezáltal olyan információk is kerülnek az információs körforgásba, amelyet a fogyasztó semmilyen módon sem tud ellenőrizni. Éppen ezért kiemelten fontos témakör az on-line információkkal szembeni bizalom vizsgálata (Archer-Brown et al., 2013), és annak erősítése a szolgáltatók által, különböző módszerekkel (pl. véleményt csak teljes névvel írhat a fogyasztó, több adatot meg kell adnia a véleményezőnek önmagáról stb.). Egy másik problémának a könnyen másolható és módosítható információk kérdésköre tekinthető, amely akár az eredeti üzenet eltérítését is eredményezheti (Park - Lee, 2009).

A világhálón létrejövő kommunikáció olyan sajátos jellemzőkkel bír, mint a végtelen elérés, a szinkron és aszinkron kommunikáció egyidejű lehetősége, valamint a fokozott interaktivitás (Vilpponen - Sundqvist, 2006). Ugyanakkor értelmezésünkben az on-line fe-

lületek gazdasági kommunikációra gyakorolt legjelentősebb hatása, hogy az információ létrehozásában már a fogyasztók is tömegesen részt vehetnek. Az új környezetben a fogyasztó is jelentős szerephez jut, passzív megfigyelőből aktív résztvevővé válik (Napoli, 2008). A fogyasztók kommunikációs lehetőségeinek köre kibővül, ezáltal szerepük is változik, a résztvevők tartalomfogyasztókból maguk is tartalom-előállítókká is válhatnak (Botha et al., 2011).

A fogyasztók reakciója a vállalatokkal szembeni elégedetlenségük esetén a kivonulás (exit) vagy véleménynyilvánítás (voice) formáiban (Hirschman, 1970) nyilvánulhat meg. Amíg kivonulás esetén nem vásárolja tovább az adott vállalat termékeit vagy veszi igénybe szolgáltatásait, addig a véleménynyilvánítás esetében negatív – de akár pozitív – élményét és véleményét kinyilváníthatja a vállalatnak, vagy ismerőseinek és a többi fogyasztónak is. Az on-line térben ezek a reakciók látványosabban jelennek meg, mint korábban az off-line térben, hatásuk és elterjedésük is nagyobb lehet az általános elérhetőség és visszakereshetőség hatására. A vélemények kifejezésének lehetőségei is bővültek, hiszen a fogyasztóra számos lehetősége van a különböző közösségimédia-felületektől kezdve, az értékelő rendszereken át (pl. webshopban), a kizárólag a fogyasztók véleményezését tartalmazó oldalakig (pl. TripAdvisor) bezárólag (Napoli, 2008).

A fenti tényezők vezetnek a digitális térben a fogyasztók on-line felhatalmazódásának jelenségéhez (consumer empowerment), amely során „a felhasználók szerepet kapnak nézeteik kifejezéséhez, s ezen keresztül saját fogyasztásuk befolyásolásához” (Csordás, 2016, p. 21.). Ez azt is jelenti, hogy a vállalatoknak a fogyasztókra már nem passzív befogadóként kell tekintenie, hanem mint aktív és ellenőrzést igénylő szereplőre, aki tudatosan fel is használja az irányítás és hatalom azon eszközeit, amiket a fogyasztási folyamat során szerzett, ezzel saját élményeket és jelentéseket konstruálva fogyasztása köré (Markos-Kujbus - Csordás, 2015).

A fogyasztók szerepkörével párhuzamosan átalakultak kommunikációs szokásaik is (Archer-Brown et al. 2013; Kozinets, 1999; Fehér, 2011): az információszerzési folyamat felgyorsult, sőt elvárássá vált az információhoz való azonnali hozzáférhetőség. Kibővültek továbbá az információfogyasztás lehetőségei is, hiszen a fogyasztónak az on-line térben nagyobb választási és ellenőrzési lehetősége van arra vonatkozóan, hogy mit, mikor, hol és hogyan fogyaszt (Napoli, 2008) (*1. ábra*). A korábbiakban írtak miatt pedig az információ immár nemcsak statikus „termék”, amelyet fogyasztanak vagy továbbítanak, hanem dinamikus „erőforrás” is, amelyet a fogyasztók felhasználhatnak és módosíthatnak saját üzenetük átadásához. Ezáltal pedig az információ útját is képesek befolyásolni (Green - Jenkins, 2011).

**A fogyasztók megváltozott információfogyasztási lehetőségei az on-line térben**

MIT?	MIKOR?	HOL?	HOGYAN?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalattól kapott információ</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• felhasználóktól (pl. fogyasztótól és 3. független vállalattól) kapott információ</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• önmaga által (át)alakított tartalom</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• önmaga által létrehozott tartalom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• azonnal (szinkron)</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• késleltetve (aszinkron)</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• tudatosan visszakeresve (aszinkron)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalat saját felületein</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• vállalat által fizetett felületeken</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• független fél vagy fogyasztók által generált felületeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• személyek közötti párbeszédben (one-to-one komm.)</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• információkeresés során (one-to-many komm.)</li> <li style="text-align: center;"><b>ÉS</b></li> <li>• közösségben való részvétel, kommunikáció során (many-to-many komm.)</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

A digitális térben emellett megfigyelhető a közösségek felértékelődése az információáramlás és a kommunikáció folyamatában. A virtuális közösségek fontosságát jelöli a törzsi marketing is (Cova – Cova, 2002): amely elsősorban a fogyasztó-fogyasztó kapcsolatra fókuszál, vagyis az interaktív kommunikációra épít. Továbbá a vállalat a kapcsolat támogatójaként jelenik meg ebben a felfogásban, amely szerint a vállalat feladata nemcsak a vállalat és fogyasztó, de a fogyasztók közötti kommunikáció elősegítése is. A kapcsolat során cél a törzs (közösség) létrehozása, amelyhez különböző rítusokat használ fel a vállalat az off-line közösségekhez hasonló működési felfogásban. Továbbá elsődleges cél az érzelmi lojalitás kialakítása a törzs tagjaiban, amely által versenyelőnyre tehet szert a vállalat. Azonban fontos megjegyezni, hogy a fogyasztók azon egyénnel és márkákkal fognak kapcsolatban lépni ezekben a közösségekben, akiket autentikusnak gondolnak, éppen ezért a bizalom szintén kiemelt tényező kell, hogy legyen ezekben a kapcsolatokban is (Archer–Brown et al., 2013). Ugyanakkor a fogyasztók a márkákkal való kapcsolatban elvárják, hogy ne csak meghallgassák őket, de válaszoljanak nekik és legyen elkötelezett a vállalat a fogyasztói felé (Bonchek, 2015).

Az on-line közösségekben a vállalatok közvetlen kapcsolatba kerülhetnek azon fogyasztóikkal, akikkel együtt hozhatnak létre tartalmakat, ezáltal erősítve a vállalat és a fogyasztó közötti kapcsolatot. Ezen együttműködés eredménye, hogy az érintett fogyasztók nagyobb valószínűséggel lesznek hűségesek a vállalathoz (Godes – Mayzlin, 2004).

Az e-WOM megismerésének szükségességét támasztja alá az, hogy a WOM-ban résztvevők összességét értelmezhető egyfajta közösséggé (Scarpi, 2010).

Egy közös érdeklődési pont összeköti a résztvevőket, valamint jellemzően csak on-line kommunikációs csatornák segítségével kerülnek egymással kapcsolatba, ahol elsődleges céljuk a tapasztalatok és információ megosztása és cseréje. Azonban közösséggé gyenge és erős kapcsolat felváltva jelenhet meg a résztvevők között, valamint a kooperáció mértéke is változó lehet. Továbbá egyfajta társas egyezmény és a tagság érzése is létezhet az e-WOM során, hiszen összeköti őket az adott termék vagy szolgáltatás.

**Az e-WOM fogalmának alakulása**

Amint láthatóvá vált, megváltoztak a kommunikációs szokások és eszközök a technológia fejlődésével. Ebben a megváltozott térben egyre nagyobb hangsúlyt kap az e-WOM, hiszen Eszes (2010) szerint a fogyasztók hozzáállása egyre szkeptikusabb a vállalati marketingüzenetekkel szemben, a megnövekedett reklámzaj miatt, aminek a hatására egyre inkább a független információforrások felé fordulnak.

A WOM hagyományosan elfogadott tulajdonsága, hogy az egyik legbefolyásosabb erőforrás az információátvitelben, és a fogyasztók egymás közötti termékinformáció-átadása sokkal hatékonyabb, mint a személyes eladás (Katz – Lazarsfeld, 1955). Ennek magyarázata, hogy a fogyasztók megbízhatónak és hitelesnek (valamint általában vállalattól függetlennek (Okazaki, 2009)) vélik ezt a kommunikációs formát.

A technológiai fejlődés különösen nagy hatással volt a WOM fogalmára is, hiszen az új, on-line felületeken is megtalálható a WOM-kommunikáció. A legfontosabb definíciós elemek között jelent meg, hogy a kommuni-

káció tárgya lehet a termék, a márka, egy szolgáltatás vagy akár egy szervezet is, de továbbra is feltétel, hogy magát a kommunikációt nem befolyásolja a vállalat (Litvin et al., 2008). Ezt a megközelítést kibővítve alkották meg Hennig-Thurau és munkatársai (2004, p. 39.) a szakirodalom által leggyakrabban hivatkozott e-WOM definíciót. E szerint e-WOM alatt értünk „minden olyan pozitív vagy negatív hozzászólást, amelyet jelenlegi, potenciális vagy korábbi fogyasztók tesznek közzé egy termékről/szolgáltatásról vagy vállalatról, és amely hozzászólások több fogyasztó számára elérhetők az internet felületén keresztül.” Cheung és Thadani (2012) szerint e hozzászólások többnyire verbális ingereket közvetítenek és céljuk, hogy a többi fogyasztó magatartását módosítsák.

Az e-WOM továbbá értelmezhető a személyközi interperszonális kommunikációnak a virtuális térre való kiterjesztéseként, amelyben pozitív és negatív információk egyaránt megjelenhetnek (Csordás et al., 2012), il-

letve egyszerre jelennek meg az információkereső és az információmegosztó szerepkörök.

Az e-WOM definíciójának alakulását mutatja be az 1. táblázat.

A táblázat alapján a továbbiakban az alábbi definíciót fogadjuk el: az e-WOM a társas befolyásolás és a kommunikáció egy formájának tekinthető, amely alapvetően fogyasztók között zajlik. Folyamatában az e-WOM küldője (forrása) – aki múltbeli, aktuális vagy potenciális érintett (stakeholder) – többnyire verbális ingereket közvetít a közönség felé. Azonban képes ezt helyettesíteni vagy kiegészíteni teljes mértékben vizuális és/vagy audiovizuális ingerekkel. Az ingerek tartalma bármilyen pozitív, semleges vagy negatív információ lehet a termékről, szolgáltatásról, márkáról, vállalatról vagy személyről. Ezen ingerek egyaránt elérhetőek az online felületeken a fogyasztók és a szervezetek számára. A fogyasztók a folyamatban egyszerre jelennek meg az információkereső és az információmegosztó szerepkörök.

1. táblázat

**Az e-WOM definíciójának alakulása**

SZERZŐ	AZ E-WOM FŐBB DEFINÍCIÓS ELEMEI
Bergamo – Bagozzi, 2000	az e-WOM-ban résztvevők csoportja felfogható egy informális hálózatként, információforrások és keresők egy társas identitás érzésén keresztül kapcsolódnak
Hennig-Thurau et al., 2004; Litvin et al., 2008	a kommunikáció tárgya lehet a termék, a márka, egy szolgáltatás vagy akár egy szervezet is
Dellarocas, 2003; Sen – Lerman, 2007	gyakran olyan egyének között lezajló folyamat, akik között minimális vagy egyáltalán nincs is valódi kapcsolat
De Bruyn – Lillian, 2004	C2C kommunikáció egy termékről vagy szolgáltatásról, amely segíti a termék vagy szolgáltatás adaptációját
Hennig-Thurau et al., 2004	pozitív vagy negatív állítás, amelyet jelenlegi, potenciális vagy korábbi fogyasztók tesznek közzé egy termékről/szolgáltatásról vagy vállalatról, és amely hozzászólások több fogyasztó számára elérhetőek az internet felületén keresztül.
Litvin et al., 2008	minden internet-alapú technológián keresztül megvalósuló informális kommunikáció, ami a fogyasztók felé irányul, és jószágok, szolgáltatások vagy eladók jellemzőihez vagy használatához kötődik
Cheung – Thadani, 2012	a társas kommunikáció egy új formájának tekinthető, amely folyamatban a kommunikátor stimulikat (többnyire verbális szimbólumokat) ad át azon célból, hogy más egyének magatartását módosítsa
Cheung – Thadani, 2012	a folyamatban egyszerre jelennek meg az információkeresők és a megosztók (a fogadók és küldők, mint fogyasztók); az e-WOM kommunikáció a személyes/társas befolyásolás egy típusának tekinthető (hasonlóan a hagyományos típusához)
Yap et al., 2013	az e-WOM több a szavaknál, a tényleges értelmét az adja meg, ahogyan mondják
Csordás et al., 2012	hagyományos személyközi kommunikáció kiterjesztése

Forrás: saját szerkesztés

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

### A reklám és az e-WOM fogalmak megkülönböztetése

A WOM definíciójának egyik eleme, hogy a szájreklám folyamatában résztvevők egyike sem lehet a vállalat képviselője (Bone, 1995). Emiatt a szájreklám nem tekinthető a fizetett hirdetés egy típusának, mégis gyakori hibaként fordul elő a két fogalom keveredése (Armellini – Villanueva, 2010). Az e-WOM így számos tekintetben szembeállítható a reklám fogalmkörével (2. táblázat). Definíció szerint a hagyományos reklám egy azonosítható forrásból származó, harmadik fél (médium) által közvetített, fizetett hirdetési formátum (Kotler – Keller, 2006, p. 695.; Sándor – Horváth, 2008, p. 46.), addig az e-WOM – ahogy láthatóvá vált az összegző defini-

cióban – alapvetően vállalattól független, fogyasztótól származó információ és csatorna, az üzenet küldője pedig sokszor ismeretlen.

A klasszikus reklám esetében hagyományos tömegkommunikációról beszélünk, amely során a vállalat teljes körű kontrollal rendelkezik a közvetítő médium kiválasztásában, a kibocsátott üzenetben és az üzenet sugárzásának gyakoriságának és dinamikájának kialakításában. Ezzel szemben az e-WOM esetében elenyésző a vállalat ráhatása az üzenetekre és azok dinamikájára, marketingkommunikációs szempontból szerzett médiáról (earned media) beszélhetünk (Corcoran, 2006).

A klasszikus reklám esetében a küldő és fogadó között hagyományos, a tömegkommunikációra jellem-

2. táblázat

Az e-WOM és a klasszikus reklám összehasonlítása

	REKLÁM	E-WOM
küldő-fogadó kapcsolatának típusa	döntő részben one-to-many	mind a három típus lehetséges (one-to-many; one-to-one; many-to-many)
küldő-fogadó kapcsolatának szorossága	jellemzően gyenge	változó
a forrás/küldő azonosíthatósága	jól azonosítható	változó
kapott információ megítélése	több tényező alapján is történhet	nehézkés
hitelesség	változó észlelt hitelesség, az e-WOM-nál jellemzően alacsonyabb szint	magasabb észlelt hitelesség
fogyasztói reakció	gyakran tolakodónak és zavarónak tartják, így elutasítják – hiszen tartalommegszakító	nem tolakodó, nem (vagy minimálisan) zavaró – hiszen az e-WOM maga a tartalom
fogyasztók elérhetősége	tervezhetőbb	kevésbé tervezhető
ismertségre gyakorolt hatás	tervezhetőbb	kevésbé tervezhető
márkaértékre gyakorolt hatás	növeli a márkaértéket (növeli a márkaismertséget, formálja a márka iránti attitűdöt, támogatja a kipróbálást)	növelheti a márkaértéket (pozitív e-WOM), csökkentheti a márka hitelességét (negatív e-WOM)
értékesítésre gyakorolt hatása	rövid távon növelheti	rövid és hosszú távon, növelheti vagy csökkentheti
hatásának időtávja	rövid és hosszú távú hatás egyaránt	elsősorban hosszú távú hatás
mérhetőség	egyezményes mérési módszerek, mutatók	korlátozott
kontroll	(szinte) teljes körű kontroll az üzenet, a médium és a gyakoriság felett (paid media)	elenyésző, de! ráhatási lehetőség létezik (earned media, kisebb arányban owned/paid media)
költség	alacsony	változó

Forrás: Armellini – Villanueva (2010) alapján saját szerkesztés

ző one-to-many (egyén a tömeghez) kommunikációs forma jellemző, míg az e-WOM esetében mind a három elterjedt kommunikációs forma előfordulhat. Így a digitális térben is értelmezhető hagyományos tömegkommunikáció (one-to-many) mellett lehetőség nyílik a különböző interaktív csatornákon a személyes kommunikációra (one-to-one (egyén az egyénhez)), valamint a közösségi média segítségével a „tömeg a tömeghez” (many-to-many) típusú kommunikációra, akár egymással párhuzamosan is.

További jelentős különbség, hogy a reklám esetében az üzenet értékelésére több tényező áll a fogyasztó rendelkezésére (pl. közölt információk, az üzenet átadójának verbális és non-verbális kommunikációja stb.). Az e-WOM esetében azonban az értékelés nehézkes, és a fogyasztó az információ minősége mellett több tényezőt is figyelembe vehet az értékelésnél, úgy mint pl. a rendelkezésre álló információ tömeg nagysága, a küldő észlelt tapasztalata vagy észlelt hitelessége (ld. pl. Cheung – Thadani, 2012).

A két eszköz hatását tekintve elmondható, hogy míg a reklámmal szemben a növekvő reklámzaj miatt általánosan elutasítóbbak a fogyasztók, az e-WOM-ot kevésbé tartják zavarónak. Ezzel párhuzamosan mindkét eszköz közel azonos hatást gyakorolhat a potenciális fogyasztókra: így hatással lehetnek többek között az ismertségre, az attitűdre vagy a márkaértékre is, ahogy az eladások közvetlen növekedésére is.

A WOM esetében korlátozó tényezőként jelentkezik, hogy a pozitív hatások jellemzően a pozitív tartalom esetében érvényesülnek, hiszen egy adott termékről vagy szolgáltatásról szóló WOM lehet negatív tartalmú is. Az értékesítésre gyakorolt hatásra elmondható, hogy a hagyományos reklám tipikusan rövid távú eszköz (pl. árpromóció), míg az e-WOM esetében rövid, de hosszú távon is érvényesülhetnek az értékesítésre vonatkozóan pozitív és negatív hatások is.

A hatások mérésében a reklám esetében léteznek egyezményes mérések, pontos mutatószámok, míg az e-WOM esetében – egy közvetett marketingkommunikációs eszközről lévén szó – korlátozottabbak a mérési lehetőségek. Habár már léteznek olyan eszközök pl. a Social Mention vagy a Google Alerts, amelyek adott márkanév említését keresik a különböző platformokon. (A Social Mention a megadott kulcsszavakat keresi a különböző közösségimédia-felületeken, amely említésekről különböző statisztikákat is készít. A Google Alerts egy olyan alkalmazás, amely szinkron vagy aszinkron jelzi, hogy ha a megadott kulcsszavakkal kapcsolatban milyen újdonságok jelennek meg az on-line felületeken (tehát nemcsak a közösségi média felületeire fókuszál). Ha új megjelenést vagy változást tapasztal a rendszer a keresőszavakkal kapcsolatban, akkor egy e-mailt küld a felhasználónak. (2. táblázat)

## Az e-WOM típusai

Az e-WOM típusainak főbb csoportosítási ismérvei lehetnek az eredet, a tartalom és a megjelenési forma.

A hagyományos WOM esetében alkalmazható eredet szerinti csoportosítás az on-line formánál is alkalmazható. Ez alapján megkülönböztethetünk (1) organikus, (2) felerősített és (3) exogén WOM-ot (Armellini – Villanueva, 2010), vagy más néven (1) tapasztalati, (2) kapcsolódó és (3) célzott WOM-ot (Bughin et al., 2010).

1. Organikus (organic) WOM-ról beszélhetünk, amikor a fogyasztó önmagától – azaz külső ráhatás nélkül – egy vásárlási tapasztalatát vagy élményét írja le. Ez tekinthető a WOM „legtermészetesebb” formájának, amikor a fogyasztó valós tapasztalatát és elégedettségét megosztja a többiekkel. Emiatt nevezik e kategóriát Bughin és szerzőtársai (2010) tapasztalati WOM-nak. A szerzők szerint az e-WOM 50-80 százalékát e megnyilvánulások teszik ki. Jó szemléltető példa erre a kereskedelmi közösségi oldalakon megjelenő leírások, amelyek nemcsak a terméket, hanem magát az eladót is érintheti (pl. az Amazon felületén) vagy fogyasztóvédelmi blogok, ahol negatív vásárlási élményeket osztják meg a fogyasztók (pl. homar.blog.hu).
2. Felerősített (támogatott) (amplified), vagy kapcsolódó (consequential) WOM-ról beszélhetünk ha van külső ráhatás (pl. a vállalat valamilyen módon bátorítja a fogyasztókat a tapasztalatok megosztására, vagy azt marketingkommunikációs tevékenység váltja ki), és ennek eredményeképpen beszélnek pozitívan a fogyasztók. Tipikus példája, amikor egy étterem különböző kedvezmények nyújtásával arra ösztönzi a vendégeket, hogy jelentkezzenek be az adott közösségimédia-felületre, ezáltal jelezve, hogy az adott étteremben vannak, vagy az az eset, amikor egy vállalat egy nyereményjátékot szervez a közösségimédia-felületén, és a fogyasztóknak nemcsak hozzá kell szólniuk, hanem meg kell osztaniuk az adott tartalmat.
3. Az exogén (exogenous), vagy célzott (intentional) a vállalatok által indított, ún. buzz marketing, vagy vírusmarketing törekvés. Ennek során a vállalat azonosítja a véleményvezérek szerepét, a digitális térben lévő főbb befolyásolókat, létrehoz e felhasználók részére támogató programokat, és bátorítja őket a WOM „megalkotására”, valamint a vállalat maga is aktívan részt vesz a C2C párbeszédekben. Bughin és szerzőtársai (2010) tanulmánya megjegyzi, hogy az ilyen célzott kampányok részesedése a teljes WOM-ból viszonylag mérsékelt, mivel kétséges az eredményük és nehezen mérhetőek.

A célzott e-WOM - tulajdonképpen nem más, mint a szájreklámmarketing vagy röviden WOMM, ahol a vállalat különböző eszközökkel alakítja az e-WOM-ot - során kiemelt fontossággal rendelkező befolyásolókat hálózatelméleti fontosságuk alapján csomópontoknak (hub) nevezzük. Ők azok, akik kiemelkedő számú közvetlen kapcsolattal rendelkeznek egy adott hálózatban és nagy hatással és befolyással is rendelkeznek. Szerepüket jól példázza, hogy a közösségen belüli információáramlást e szereplők határozzák meg (Holczinger et al., 2013). Példa erre a típusra a Rézangyal TAG kampánya, amely során a vállalat olyan egyént keresett, aki kiterjedt kapcsolati hálójával rendelkezik off-line és on-line egyaránt. Majd a hub révén népszerűsítette a cég termékeit oly módon, hogy a „tag” eseményeket szervezett a márka támogatásával és ezekről, valamint a márkához kötődő egyéb élményeiről a közösségimédia-felületeken számolt be.

Az e-WOM tartalma szerint beszélhetünk pozitív és negatív WOM-ról. Míg a pozitív WOM felfogható úgy, mint a fogyasztó hajlandósága a termék ajánlására más fogyasztók számára (Gruen et al., 2006), addig a negatív WOM egy termék/szolgáltatás gyengeségeit, problémáit hangsúlyozza ki, ezáltal próbálja eltántorítani a felhasználókat az elfogadástól és a használatól (Cheung – Thadani, 2012).

A pozitív és negatív e-WOM hatásmechanizmusát tekintve nincs egyetértés a szakirodalomban. Az egyik irányzat szerint összességében közel azonos a hatásuk (Ahluwalia, 2002), egy másik irányzat szerint a negatív WOM-nak szignifikánsabb hatása van, mint a pozitív WOM-nak (pl. Cheung et al., 2009). Ennek oka lehet, hogy a pozitív e-WOM sokszor sokkal általánosabb (Godes – Mayzlin, 2004), éppen ezért a negatív WOM által közvetített információknak nagyobb észlelt értéke van a fogyasztók számára (Sen – Lerman, 2007), míg a pozitív e-WOM esetében számolni kell bizonyos fogyasztói szkepticizmussal is.

A WOM vállalati alkalmazása szempontjából meghatározó empirikus eredmény, hogy a fogyasztók azt az információs környezetet érzékelik általánosan hitelesebbnek, ahol pozitív és negatív információk egyaránt jelen vannak (Cheung et al., 2009). A negatív oldal hiányában a fogyasztó ugyanis hajlamos lehet azt gyanítani, hogy a küldőnek manipuláló szándéka lehet (Schindler – Bickart, 2005). Fontos ugyanakkor azt is figyelembe venni, hogy az e-WOM-nál megjelenő információk minősége különösen változó (Lee – Youn, 2009). E minőségi környezet is meghatározó abból a szempontból, hogy egy információforrást mennyire érzékel használhatónak és hatásosnak a fogyasztó. Így

például az olyan információk, amelyek kizárólag a termék szubjektív minőségét írják le, kevésbé lesznek hatásosak egy potenciális fogyasztó számára, mint azok, amelyek széleskörűen taglalják a fogyasztói szemszögből észlelt terméktulajdonságokat és magát a termékhasználatot.

Az e-WOM csatornáinak száma az internetes alkalmazások fejlődésével párhuzamosan bővült. Fő megjelenési felületei közé tartoznak többek között a blogok, a mikroblogok, a fórumok, a hírcsoportok és az egyéb hírmegosztó szolgáltatások, a virtuális közösségek, a termékértékelő és bojkott oldalak, az on-line csevegőszolgáltatások, az on-line márka/vásárlói/kereskedői oldalak és egyéb honlapok, illetve az e-mailek is (Bickart – Schindler, 2001; Litvin et al., 2008). A különböző csatornákon megjelenő e-WOM eltérő tulajdonságokkal rendelkezik (Cheung - Thadani, 2012), amelyből következik, hogy az egyes felületeken megjelenő e-WOM-ok hatása eltérő (Lee – Youn, 2009).

### Az e-WOM hatása

Az e-WOM az egyik legbefolyásosabb információforrásnak tekinthető, hiszen amint láthatóvá vált, vállalattól független információforrásnak tekintik a fogyasztók, így jobban bíznak ezen információkban, mint a vállalat által közzétett információkban. Hatásainak számossága szintén befolyásos szerepét támasztja alá.

Az e-WOM hatásainak esetében kétszintű folyamatról beszélhetünk, így megkülönböztethető vállalati és egyéni (fogyasztói) szint (Cheung – Thadani, 2012; Jalilvand et al., 2011). A vállalati hatások vizsgálata során a kutatási fókuszában az áll, hogy milyen hatást gyakorol az e-WOM a termék vagy a szolgáltatás piaci teljesítményére. A piaci (vállalati) szintű hatások vizsgálatakor az e-WOM tekinthető úgy, mint egy általános fogyasztói vélemény - vagyis a fogyasztói vélemények összesített halmaza. Egyéni szinten vizsgálva pedig az e-WOM-ra úgy is tekinthetünk, mint a fogyasztói döntéshozatalban befolyással bíró informális folyamatra. Az off-line és e-WOM között a továbbiakban nem teszünk különbséget az egyéni és vállalati szintű hatásokban. (Habár a definícióban különbséget tettünk a WOM és e-WOM között, azonban alapvető tulajdonságaikat és működési mechanizmusukat tekintve hasonlóak, így a legfőbb hatásokban sincs közöttük különbség.)

### A fogyasztói oldalról: egyéni hatások

A szakirodalom többsége szerint az e-WOM-nak jelentős befolyása van a vásárlási döntésre és a magatartásra (pl. Wangenheim – Bayón, 2004; Kemény – Simon, 2015). Néhány kutatási eredmény ezzel szemben arra enged következtetni, hogy a WOM-nak az anonimitás miatt nincs valós hatása (Guadagno – Cialdini, 2005).

A szakirodalom a befolyásolási folyamat két főbb típusát különbözteti meg: az információs, valamint a normatív befolyásolást (Park – Lee, 2009). Az információs befolyásolás alaptétele, hogy az egyén az információt, mint a valóság bizonyítékát fogadja el másoktól. Ezzel szemben a normatív befolyásolást úgy értelmezhetjük, mint az egyén más személyek vagy csoportok elvárásaival való konformitáskeresését.

Információs szempontból az e-WOM legnagyobb előnye a fogyasztók számára, hogy támogatja a döntéshozatalt (Park – Lee, 2009). Az e-WOM ugyanis jellegéből fakadóan fogyasztóorientált információkat szolgáltat (vagyis a termékattribútumok felsorolásán túlmutató, meglévő termékhasználatra alapozott fogyasztói észrevételeket és véleményeket nyújt), továbbá visszajelzést is ad egy termékről vagy szolgáltatásról (Gupta – Harris, 2010), közvetlen információhoz juttatva a potenciális fogyasztót még a vásárlás előtt.

Ezzel hozzájárul a döntéshozatallal kapcsolatos bizonytalanság csökkentéséhez. Ezen felül azzal, hogy több típusú információ egy helyen található meg, az e-WOM jelentős mértékben lerövidíti a döntési időt.

Habár a fogyasztó az e-WOM segítségével mennyiségében több információhoz juthat, az általános értékelés nehézkes lehet. Tekintve, hogy egy szemtől szembeni személyes kommunikáció az e-WOM esetében nem valósul meg, a hagyományos információértékelés főbb elemeiként használt információs tényezők megítélése (pl. küldő megbízhatósága) nem minden esetben lehetséges (Cheung – Thadani, 2012).

Az értékelés mellett az e-WOM esetében különösen kritikus pont az információs túltelítődés (information saturation) (Park – Lee, 2009). Ennek eredménye lehet, hogy a fogyasztó összezavarodik és/vagy jelentősen megnövekszik a keresési költsége és ideje. Ez a telítődés általában akkor következik be, amikor a rendelkezésre álló információ forrása bizonytalan, az információ kétértelmű, túl nagy az újdonságtartalma vagy túlságosan komplex. E tulajdonságok pedig nagymértékben jellemzőek az e-WOM során megjelenő információkra: sok esetben nem azonosítható például a forrás, egy témában egyszerre van jelen egymásnak ellentmondó pozitív és negatív információ is, illetve egy információ egyszerre több helyen és időben és különböző formátumban is megjelenhet.

Példaként szolgálhat a fogyasztókra gyakorolt hatásokra, amikor a fogyasztó egy szállás lefoglalása előtt végigolvassa a TripAdvisor felületén az adott szállásról szóló fogyasztói véleményeket. Ekkor már több, függetlennek tartott forrásból származó információval fog rendelkezni. Ez már egyfajta viszonyítási pontot biztosít számára a döntés meghozatalában egy olyan témakörben, ahol nem rendelkezik tapasztalattal és ismerettel. E vélemények támogathatják abban, hogy lefoglalja

a szállást, vagy éppen ellenkezőleg, el is tántoríthatják. Ugyanakkor bekövetkezhet az is, hogy túl sok vélemény van, túlságosan semlegesek (ugyanannyi pozitív és negatív vélemény van) vagy nagyon semmitmondó információkat tartalmaznak. Ebben az esetben zavarodottságot okozhat a fogyasztóban a kapott információk tömege, így elfordulhat az adott szálláshelytől.

Az e-WOM megjelenése a vásárlói környezetben is változásokat idézett elő, megerősítve a fogyasztók helyzetét a vállalattal szemben. Varadarajan és Yadav (2002) alapján az alábbi négy fő hatás erősíti a fogyasztó helyzetét az új, digitális kommunikációs környezetben: (1) a fogyasztók tartalom-előállítókká válnak, ezáltal ők maguk is hozzájárulnak az információs értékkeremtéshez, (2) a fogyasztók számára több forrásból és nagy mennyiségben válik adottá a lehetőség a termékhez és a versenytársakhoz kapcsolódó információk beszerzésére, (3) csökken az információs aszimmetria, mivel a fogyasztók képessé válnak a versenytársak ajánlatainak áralapú és egyéb tulajdonságok szerinti összehasonlítására, (4) a fogyasztók közötti szabad és gyors információáramlás folyamatosan fejleszti az elérhető információk minőségét.

Összegezve az e-WOM fogyasztók szempontjából legfontosabb hatásait (2. ábra) elmondható, hogy információt nyújt, a döntéshozatalt támogatja, valamint megerősíti a fogyasztó helyzetét a vállalatokkal szemben.

2. ábra

**Az e-WOM hatása a fogyasztók szemszögéből**

információforrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megbízható</li> <li>• hiteles</li> </ul>
döntéshozatal támogatásának eszköze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bizonytalanság csökkentése</li> <li>• informális és ajánló szerep</li> <li>• keresési költség csökkentése</li> <li>• információforrás feletti nagyobb kontroll</li> </ul>
fogyasztó helyzetének erősödése a vállalatokkal szemben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékkeremtéshez való hozzájárulás</li> <li>• több forrásból történő információszerezés</li> <li>• információs aszimmetria csökkenése</li> <li>• elérhető információk mennyiségének növekedése</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

**A vállalati oldalról**

Az e-WOM pozitív szervezeti hatásai abban az esetben használhatók ki, ha rendelkezésre áll egy megfelelő szervezeti struktúra, amely a WOM-ot stratégiai információs inputként kezeli (Williams – Buttle, 2011), és képes azt aktívan (valós időben és megfelelő módon) menedzselni (Dellarocas, 2003). A stratégiai szintű kezelés során a teljes kommunikációs környezet figyelése elengedhetetlen, amibe beletartoznak a termék/szolgál-

tatás, a kommunikációs folyamat, a véleményvezérek, a partnerek és a munkavállalók is. Egy vállalatnak az e-WOM kezelése során tudatában kell lennie annak is, hogy az lehetőséget és veszélyeket egyaránt rejt magában. A WOM egy globális jelenségnek tekinthető, amely lehetővé teszi a fogyasztók széles körű elérését és véleményük befolyásolását, relatíve alacsony költségek mellett. Kihívást és nehézséget jelenthet, hogy a felület jellemzője az anonimitás is, amely negatív, félrevezető és eltérített fogyasztók által generált tartalmakat is eredményezhet.

A digitális kommunikációs hálózatok átalakíthatók „befolyásoló hálózatokká” (De Bruyn – Lilien, 2008), azaz ha a vállalat megfelelően vesz részt a fogyasztók közötti kommunikációban, akkor az adott hálózatban (közösségben) ráhatással lehet az információáramlásra, ezáltal közvetlenül a résztvevőkre. A fogyasztók között zajló párbeszédben való aktív - de nem erőszakos - részvétel eredményeként kialakulhat a vállalat és a fogyasztók között közvetlen kapcsolat, amely a fogyasztók elkötelezettségéhez vezethet.

Az elkötelezettség következménye lehet többek között, hogy

1. a fogyasztó bízni fog a vállalatban és a termékében vagy szolgáltatásában,
2. elkötelezettségének növekedésével a fogyasztó egyre nagyobb mértékű hozzájárulást hajlandó tenni az adott hálózatban zajló interakciókban,
3. a fogyasztók adott hálózaton belüli aktivitásának a növekedése maga után vonhatja a fogyasztói értékteremtés megjelenését: a vállalat értékes információkhoz juthat a fogyasztók révén pl. terméke vagy szolgáltatásával kapcsolatban, amelyeket felhasználhat fejlesztésre,
4. az elkötelezettség mélyülésével szoros kapcsolat alakulhat ki a fogyasztó és a vállalat között, amely eredményeként lojálisává válik a fogyasztó (Brodie et al., 2013), a lojális fogyasztók pedig akár márkaevangelistává is válhatnak (Scarpi, 2010).

Az elkötelezettség kialakulása és ennek következményei összességében versenyelőny-forrásokat biztosíthatnak a vállalat számára (Sedley, 2008).

Azonban a vállalatoknak a befolyásolás kialakításához és megtartásához szükséges meggyőzniük a felhasználókat arról, hogy egyfelől hajlandóak legyenek pozitív márkatapasztalataikat megosztani (pozitív organikus WOM), másfelől pedig saját kommunikációs csatornáikon továbbítsák a vállalat által létrehozott vagy támogatott információkat (célzott, illetve felerősített WOM). E cél eléréséhez feltétel, hogy a szervezetek a piacon létrejövő új dinamikában részt vegyenek (Litvin et al., 2008). A vállalati részvételt támasztja alá az is, hogy a szűk, az üzenettel közvetlenül találkozó elsőd-

leges célcsoport mellett e tagok önkéntes közvetítésével eljuthat az információ egy sokkal tágabb másodlagos célcsoport felé is (Csordás et al., 2012). Így elmondható, hogy a vállalatok végső célja a fogyasztói beszélgetések természetes részévé válás legyen (Kozinets et al., 2010).

Az e-WOM hatással lehet arra, hogy a terméket/ szolgáltatást elfogadják a fogyasztók, hiszen fontos ösztönzője az új technológiák fogyasztói adaptációjának (Godes – Mayzlin, 2004). Tekintve, hogy a fogyasztók az e-WOM-ot megbízható információforrásként kezelik, kétségtelen nagy szerepe van a vásárlási döntési folyamatban is, hiszen befolyása van a termék megítélésére és kiválasztására (Bone, 1995; Gruen et al., 2006).

Fontos kiemelni, hogy a(z on-line) WOM szerepe és hatása a termék életciklusa alatt változhat (Godes – Mayzlin, 2004): míg a bevezetés szakaszában kisebb mennyiségű, de jelentősebb hatású az e-WOM az ismertségnövelésben, addig az érettség szakaszában egyre nagyobb mennyiségű, és inkább megerősítő hatása lesz. A termék típusa is meghatározó (Park – Lee, 2009), hiszen kiemelt jelentőséget képvisel az e-WOM az egyén számára személyes szinten releváns termékek esetében (Csordás et al., 2012). Továbbá a tapasztalati és bizalmi termékek esetében lehetővé teszi a virtuális kipróbálhatóságot (Lepkowska-White, 2013).

Az e-WOM hatása nemcsak a termékre/szolgáltatásra, hanem a márkára is kiterjed. Jelentős hatásának tekinthető, hogy erős befolyása van a márka felidézésre, hiszen az e-WOM révén az adott márkával rendszeresen találkozik a fogyasztó. Továbbá az e-WOM pozitív attitűdváltozást képes elérni a márka irányába és hosszú távú megítélésében (Armellini – Villanueva, 2010), ezáltal tehát a márka építésére is hatása van (Dellarocas, 2003).

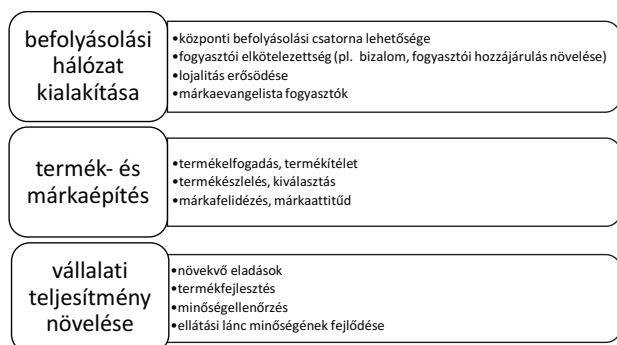
Empirikus kutatások bebizonyították (Chai - Kim, 2010; Dellarocas, 2003), hogy – egyebek közt a fentebb ismertetett hatások mentén – az e-WOM pozitív hatással van az átfogó vállalati teljesítményre a növekvő eladásokon, a felhasználók általi ismeretterjesztésen, valamint a fogyasztók aktivizálásán, a termékfejlesztésen, a minőségellenőrzésen és az ellátási lánc minőségén keresztül.

Példaként szolgálhat az e-WOM vállalati hatásaira az, amikor egy szálloda a honlapján feltünteti a róla írt TripAdvisor-os véleményeket, amellyel növelheti a bizalmat, hiszen a fogyasztói vélemény hitelességét átvetheti saját márkájára. De további példaként tekinthetjük, amikor a TripAdvisor-on megjelenő negatív vélemények hatására a fogyasztók elfordulnak az adott szállástól, így a szállás potenciális bevételről esik el.

Összegezve az e-WOM vállalatokra gyakorolt legfontosabb hatásait tekintve (3. ábra) elmondható, hogy lehetőséget ad befolyásolási hálózat kialakítására, a termék és márka építésére, valamint a vállalati teljesítmény is növelhető segítségével.

3. ábra

**Az e-WOM hatásai vállalati szempontból**



*Forrás: saját szerkesztés*

Ahogy látható az e-WOM jelenségének jelentős szerepe van a fogyasztók döntéshozatalában, és a vállalat sikerességére is kihatással van. Éppen ezért fontos a vállalatok számára az e-WOM-nak mint eszköznek a felhasználása és integrálása a marketingkommunikációs tevékenységükbe.

Ezt elősegítendő beszélhetünk az e-WOM marketing fogalmáról. Az e-WOM marketing (e-WOMM) nem más, mint a fogyasztók közötti (C2C) kommunikáció szándékos befolyásolása/alakítása a vállalatok által különböző marketingtechnikákkal (Kozinets et al., 2010, p. 71). A befolyásolás/ráhatás alapvetően két módon történhet: indirekt vagy direkt módon.

Indirekt befolyásolás esetén a vállalat különböző marketingkommunikációs eszközökkel közvetett módon hathat a fogyasztók között zajló kommunikációra. Ennek egyik módja, ha a vállalat marketingkommunikációs tevékenysége a fogyasztók szerint szórakoztató, szokatlan vagy meghökkentő jellegű. Az ilyen jellegű tevékenységek (pl. ambient reklám) felkeltik a fogyasztók figyelmét és érdeklődését, akik megosztják az adott tartalmat, valamint hozzá fűződő gondolataikat, tapasztalataikat. Egy másik lehetséges indirekt mód az e-WOM generálásában, ha a vállalat biztosítja a felületet a fogyasztók számára, hogy megoszthassák élményeiket, tapasztalataikat, véleményüket kifejezetten a termékkel/márkával kapcsolatban, és itt a fogyasztók márkaközöséget alkotva beszélgethessenek egymással.

A vállalat direkt módon is hathat az e-WOM kialakulására. Ezt a közvetlen módon való ráhatást Kozinets és munkatársai (2010) a hálózati együttműködés modelljének (Network Coproduction Model) nevezik. Ennek során a vállalat közvetlenül kerül kapcsolatba egyes fogyasztókkal (one-to-one kommunikáció keretében) és veszi rá őket különböző (anyagi vagy egyéb jellegű) ösztönzőkkel, hogy osszák meg élményüket társaikkal különböző on-line felületen (many-to-many

módon). Ezt a felületet akár maga a vállalat is biztosíthatja, de lehet akár a fogyasztók közötti kommunikáció céljából létrehozott bármilyen közösségimédia-felület is. A direkt ráhatás sikerességét meghatározza, hogy a megfelelő fogyasztót célozza-e meg a vállalat, hiszen az adott fogyasztó on-line közösségekben betöltött szerepe befolyásolja az üzenet terjedésének hatókörét. Minél inkább központi szerepet tölt be (tehát tekinthető hubnak) minél több közösségben az adott fogyasztó, annál több fogyasztóhoz jut el az üzenet (Holczinger et al., 2013).

**Összegzés**

Az e-WOM egyrészt a társas befolyásolás és kommunikáció egy formájának tekinthető, amely alapvetően fogyasztók között zajlik. Folyamatában az e-WOM küldője (forrása) – aki múltbeli, aktuális vagy potenciális érintett (stakeholder) – többnyire verbális ingereket közvetít a közönség felé. Azonban képes ezt helyettesíteni vagy kiegészíteni teljes mértékben vizuális és/vagy audiovizuális ingerekkel. Az ingerek tartalma bármilyen pozitív, semleges vagy negatív állítás lehet a termékről, szolgáltatásról, márkáról, vállalatról vagy személyről. E tartalmak elérhetőek az on-line felületeken a fogyasztók és a szervezetek számára egyaránt, valamint lehetőségük van a válaszra is.

Az e-WOM lehet egy olyan kommunikációs eszköz is, amely a szűk, az üzenettel közvetlenül találkozó elsődleges célcsoport segítségével önkéntes közvetítéssel jut el egy sokkal tágabb másodlagos célcsoport felé. Mint kommunikációs eszköz, a vállalatok számára lehetőséget teremt az információterjesztésben történő részvételre és a befolyásolásra, a fogyasztók számára pedig az aktivitásra és interaktív kommunikációra, ezáltal hatalmi pozíciójuk erősítésére.

Az e-WOM marketingkommunikációs eszközként való kezelésének szükségességét, vagyis az e-WOM marketingalkalmazását támasztja alá a fogyasztókra és a vállalatra tett hatásainak számossága és kiterjedtsége.

Látható tehát, hogy az e-WOM folyamatának minél mélyebb megismerése lehetőség nyújt a vállalatok számára arra, hogy jobban megismerjék fogyasztóikat, velük kapcsolatot alakíthassanak ki, és az új, megváltozott környezetben ráhatással legyenek a fogyasztók között zajló kommunikációra.

**Felhasznált források**

Archer-Brown, C. – Piercy, N. – Joinson, A. (2013): Examining the information value of virtual communities: Factual versus opinion-based message content. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, No. 3-4: p. 421-438.

- Armellini, G. – Villanueva, J.* (2010): Marketing Expenditures and Word-of-Mouth Communication: Complements or Substitutes? (Vol. 5): Foundations and Trends in Marketing. Now Publishers Inc.
- Bergamo, M. – Bagozzi, R. P.* (2000): Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, No. 4: p. 555-577.
- Bickart, B. – Schindler, R. M.* (2001): Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15, No. 3: p. 31-40.
- Bonchek, M.* (2015): Why Customer Gratitude Trumps Loyalty. *Harvard Business Review* (on-line), Oct 19, 2015. URL: <https://hbr.org/2015/10/why-customer-gratitude-trumps-loyalty>. Letöltve: 2015. okt. 19.
- Bone, P. F.* (1995): Word-of-Mouth Effects on Short-Term and Long-Term Product Judgment. *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 3: p. 213-223.
- Botha, E. – Farshid, M. – Pitt, L.* (2011): How sociable?: An exploratory study of university brand visibility in social media. *South African Journal of Business Management*, Vol. 42, No. 2: p. 43-51.
- Brodie, R. J. – Ilic, A. – Juric, B. – Hollebeek, L.* (2013): Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 1: p. 105-114.
- Bughin, J. – Doogan, J. – Vetvik, O. J.* (2010): A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKinsey Quarterly*, Vol. 2: p. 113-116.
- Chai, S. – Kim, M.* (2010): What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust. *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No. 5: p. 408-415.
- Cheung, C. M., – Thadani, D. R.* (2012): The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, Vol. 54, No. 1: p. 461-470.
- Cheung, M. Y. – Luo, C. – Sia, C. L. – Chen, H.* (2009): Credibility of Electronic Word-of-Mouth: Informational and Normative Determinants of On-line Consumer Recommendations. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 13 No. 4: p. 9-38.
- Cova, B. – Cova, V.* (2002): Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 5/6: p. 595-620.
- Csordás, T.* (2016): A fogyasztói részvétel mint marketingkommunikációs eszköz a digitális médiában (User participation as a marketing communications tool in the age of digital media). Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. URL: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/891/>
- Csordás, T. – Nyirő, N. – Horváth, D.* (2012): A fogyasztói részvétel fogalmi keretrendszere a marketingtudományban. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos Konferenciája, Miskolci Egyetem, Miskolc, 2012. augusztus 30-31.
- De Bruyn, A. – Lilien, G. L.* (2008): A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, No. 3: p. 151-163.
- Dellarocas, C.* (2003): The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of On-line Feedback Mechanisms. *Management Science*, Vol. 49, No. 10: p. 1407-1424.
- eMarketer* (2014): Do Consumers Actually Trust Reviews?. URL: <http://www.emarketer.com/Article/Do-Consumers-Actually-Trust-Reviews/1011744>. Letöltve: 2014. 12. 01.
- eMarketer* (2015): Web Users Put More Stock in Consumer Reviews. URL: <http://www.emarketer.com/Article/Web-Users-Put-More-Stock-Consumer-Reviews/1012929>. Letöltve: 2015. 08. 10.
- Eszes, I.* (2010): Szóbeszéd marketing. URL: [http://www.eszes.net/eTanulmanyok/WOM\\_szobeszed-mark\\_Eszes.pdf](http://www.eszes.net/eTanulmanyok/WOM_szobeszed-mark_Eszes.pdf). Letöltve: 2013. 08. 10.
- Fehér, K.* (2011): Interaktív performance. Az új média platformjai, az ágens és a közösségek. in: Bányai, E. – Novák, P. (Eds.): On-line üzlet és marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 52-71.
- Godes, D. – Mayzlin, D.* (2004): Using On-line Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, Vol. 28, No. 4: p. 545-560.
- Green, J. – Jenkins, H.* (2011): Spreadable Media: How Audiences Create Value and Meaning in a Networked Economy. in: Nightingale, V. (Ed.): *The Handbook of Media Audiences*. Malden, MA: Wiley-Blackwell: p. 109-146.
- Gruen, T. W. – Osmonbekov, T. – Czaplewski, A. J.* (2006): eWOM: The impact of customer-to-customer on-line know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4: p. 449-459.
- Guadagno, R. E. – Cialdini, R. B.* (2005): On-line persuasion and compliance: Social influence on the Internet and beyond.
- Henning-Thurau, T. – Gwinner, K. P. – Walsh, G. – Gremler, D. D.* (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 1: p. 38-52.
- Hirschmann, A. O.* (1970): Exit, voice and loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge.
- Holczinger, D. – Csordás, T. – Markos-Kujbus, É.* (2013). A befolyásolás típusai a hagyományos és az

- on-line szóbeszédmarketing esetében. Paper presented at A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. Országos Konferenciája, Budapest, Hungary.
- Jalilvand, M. R. – Esfahani, S. S. – Sameie, N. (2011): Electronic word-of-mouth: Challenges and opportunities. *Procedia Computer Science*, Vol. 3: p. 42-46.
- Katz, E. – Lazarsfeld, P. F. (1955): *Personal Influence, the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. New York: Free Press
- Kemény, I. – Simon, J. (2015): Termékek és szolgáltatások vásárlása on-line-vajon mások az elvárások?. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, Vol. 46. No. 7: p. 28-40.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketing management* (12. ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall
- Kozinets, R. V. (1999): E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 3: p. 252-264.
- Kozinets, R. V. – De Valck, K. – Wojnicki, A. C. – Wilner, S. J. S. (2010): Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in On-line Communities. *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 2: p. 71-89.
- Lee, M. – Youn, S. (2009): Electronic word of mouth (eWOM): How eWOM platforms influence consumer product judgement *International Journal of Advertising*, Vol. 28, No. 3: p. 473-499.
- Lepkowska-White, E. (2013): Are they listening? Designing on-line recommendations for today's consumers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 7, No. 3: p. 182 - 200.
- Lievrouw, L. A. (2009): New media, mediation, and communication study 1. *Information, Communication – Society*, Vol. 12, No. 3: p. 303-325.
- Litvin, S. W. – Goldsmith, R. E. – Pan, B. (2008): Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, Vol. 29, No. 3: p. 458-468.
- Markos-Kujbus, É. (2013): Az on-line szájreklám, mint a marketingkommunikáció eszköze. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. Országos Konferenciája, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2013. augusztus 30-31.
- Napoli, P. M. (2008): Toward a model of audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences. McGannon Center Working Paper Series. Paper 15. URL: [http://fordham.bepress.com/mcgannon\\_working\\_papers/15](http://fordham.bepress.com/mcgannon_working_papers/15), Letöltve: 2014. 10. 01.
- Okazaki, S. (2009): The Review of Marketing Communications. *International Journal of Advertising*, Vol. 28. No. 3: p. 61-67.
- Park, C. – Lee, T. M. (2009): Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 1: p. 61-67.
- Rab, Á. (2011): Bevezetés az információs társadalomba. in: Bányai, E. – Novák, P. (Eds.): *On-line üzlet és marketing* (p. 16-34). Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sándor, I., – Horváth, D. (2008): *A marketingkommunikáció alapjai*. Jegyzet. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Scarpi, D. (2010): Does size matter? An examination of small and large web-based brand communities. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, No. 1: p. 14-21.
- Schindler, M. R. – Bickart, B. (2012): Perceived helpfulness of on-line consumer reviews. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 11, No. 3: p. 234–243.
- Sen, S. – Lerman, D. (2007): Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21. No. 4: p. 76-94.
- Statista (2015): Do you trust on-line customer reviews as much as personal recommendations? . URL: <http://www.statista.com/statistics/315755/on-line-customer-review-trust/>, Letöltve: 2015. 08. 10.
- Varadarajan, R. P. – Yadav, M. S. (2002): Marketing strategy and the internet: An organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4: p. 296-312.
- Vilpponen, A. – Winter, S. – Sundqvist, S. (2006): Electronic Word-of-Mouth in On-line Environments: Exploring Referral Network Structure and Adoption Behavior. *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, No. 2: p. 63-77.
- Wangenheim, F. – Bayón, T. (2004): The effect of word of mouth on services switching: Measurement and moderating variables. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10: p. 1173-1185.
- Williams, M. – Buttle, F. (2011): The Eight Pillars of WOM management: Lessons from a multiple case study. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Vol. 19, No. 2: p. 85-92.
- Yap, K. B. – Soetarto, B., – Sweeney, J. C. (2013): The relationship between electronic word-of-mouth motivations and message characteristics: The sender's perspective. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Vol. 21, No. 1: p. 66-74.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Görög Mihály**, tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Málovics György**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Juhász Judit**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Hajdu Katalin**, közgazdász, Szegedi Tudományegyetem; **Gyarmati László**, közgazdász, Szegedi Tudományegyetem; **Havran Zsolt**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Pulinka Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Markos-Kujbus Éva**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

## GÖRÖG, Mihály

*Market position of the project-based organisation in the typical project business segment in the mirror of an empirical research*

A previous study of the author (Görög, 2014b) introduced, filtered from the project management literature on project implementation strategy, the underlying contextual features of a typical project business transaction. At the same time, the author derived from the same literature the determining factor of the likely market position of the project-based organisations operating in this segment. This study undertakes introducing the outcomes of an empirical research which aimed at providing empirical evidence for the appropriateness of the filtered features and the determining factor of the likely market position as perceived by the project-based organisations in the typical project business segment.

## MÁLOVICS, György – JUHÁSZ, Judit – HAJDU, Katalin – GYARMATI, László

*Approaches of environmental sustainability of universities – through the case of the University of Szeged*

More and more environmental sustainability-related initiatives have appeared at a growing number of universities during the past few decades. The role universities play in (environmental) sustainability is an even more discussed topic in the international special literature.

Within present study the authors examine universities' contribution to environmental sustainability. First they provide a brief overview of the main questions, streams of research, forms, tools and areas of the environmental sustainability of universities. Furthermore, the authors examine if the macro- and corporate level reform vs. radical sustainability debate has any relevance for universities. This way their goal is to further operationalize the concept of university environmental sustainability. the authors examine the Hungarian appearance of university environmental sustainability based on their research at the University of Szeged (SZTE). The authors conclude that

tendencies observed at SZTE correspond to related international trends regarding the environmental sustainability of universities: environmental sustainability initiatives operate at the margin of the university sphere and are related to the reform approach to environmental sustainability.

## HAVRAN, Zsolt

*Relationship between the player buying and the efficiency in professional football*

Sport companies which operate professional football teams often prefer sport aims instead of financial aims. They invest big part of their revenues to transfers and wages, in order to improve their sport competitiveness. Reviewing international studies, this paper seeks to answer the following question: how investments in human capital influence the sport and financial competitiveness of sport companies. In the examined major European championships (English, German, Italian, Spanish) positive correlation is justified between the wages, the individual performance, the team performance and the revenues of sport companies. Increasing the amount invested to transfers and wages (but not involve the cost of youth sport) implies higher revenues, however it does not imply the increasing of profit due to the elevated personnel costs. Sport companies should define both their main strategy aims and their sport aims in accordance with their limited financial capacities. A conscious and well-planned management of human capital could lead to a long-term presence in leading championships and to the realization of both sport and financial aims of the club.

## PULINKA, Ágnes

*Resistance against organizational change, as a natural and inevitable process of grief*

Change, as an organizational and management issue has been around for a long time, but nowadays it is virtually unavoidable for people working in and around organizations. The analogy between the personal, emotional struggle with change, and the process of

## VEZETÉSTUDOMÁNY

grief is not a new finding either, however, Hungarian literature was lacking an explicit management application of the model, defined by well-known international grief expert, Elizabeth Kübler-Ross. With this article, the goal is to fill in this gap, by examining the model from a particular management and change management point of view. What kind of emotional reactions should a leader expect from colleagues in a process of change? Why are these reactions natural and inevitable? What should be considered in the light of these, when applying the different change management measures? What should be kept in mind, and what should be avoided at all costs? These are the questions the author is trying to answer with scientific accuracy, within the physical limits of a journal article.

### MARKOS-KUJBUS, Éva

*Electronic word-of-mouth (e-WOM) from the perspective of marketing communications*

In the online world organizations have lost the control over communication process, however due to their roles in communication they still have the ability to influence. To utilize this capability they have to apply appropriate tools and electronic word-of-mouth (e-WOM) can be one of these tools. This article offers a literature review in the topic of e-WOM. To recognize this phenomenon the author explores the new communication challenges in the online sphere, gives an extended definition of e-WOM, explains the main attributes and shows the main effects of e-WOM on consumers and organizations. And finally the author describes how e-WOM can be integrated into marketing communications activity.

## CONTENTS

### GÖRÖG, Mihály

Market position of the project-based organisation in the typical project business segment in the mirror of an empirical research ..... 2

### MÁLOVICS, György – JUHÁSZ, Judit – HAJDU, Katalin – GYARMATI, László

Approaches of environmental sustainability of universities – through the case of the University of Szeged ..... 16

### HAVRAN, Zsolt

Relationship between the player buying and the efficiency in professional football ..... 30

### PULINKA, Ágnes

Resistance against organizational change, as a natural and inevitable process of grief ..... 41

### MARKOS-KUJBUS, Éva

Electronic word-of-mouth (e-WOM) from the perspective of marketing communications ..... 52

## 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 szövegekői 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 szövegekői 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](http://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](http://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](http://www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html)).

Az APA Publication Manual Crib Sheet ([www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm](http://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.**

