

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata**

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

Felelős kiadó:
**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar**

Szerkesztőbizottság:
**Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea**

Tudományos tanácsadó testület:

**Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad**

Főszerkesztő: **Primecz Henriett**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olaszorszerkesztő: **Nusser Tamás**

Szerkesztőségi titkár:
Milassin Anda
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVIII. ÉVF., JANUÁR

2017. 1. szám

➤ TARTALOM

➤ PANDURICS Anett

Egyszer fenn, egyszer lenn? – A magyar kötelező
gépjármű-felelősségbiztosítási piac elemzése

2

➤ UJHELYI Mária – KUN András István

A változásmenedzsment és a tulajdonosi szerkezet összefüggései
– empirikus tapasztalatok

18

➤ APÁTHY M. Sándor

Turistatípusok azonosítása – egy lehetséges turisztikai ajánlórendszer

30

➤ VÖRÖSMARTY Gyöngyi

Beszerezési csoportok információkezelése

41

➤ BERÉNYI László

A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei

48

➤ SIMAY Attila Endre – GÁTI Mirkó György

A fogyasztói jelenlét és a nyilvánosság iránti attitűdök vizsgálata
a mobil és közösségi médiában

61

➤ PRÓNAY Szabolcs – KESZEY Tamara – BUZÁS Norbert

Jó szabadalomnak nem kell cégér?!
– A marketingorientáció jelentőségének összevetése
az európai és japán technológiatranszfer-irodákban

70

➤ BÓNA Péter – HORVÁTH Csaba

Feldolgozóipari vállalkozások működése a fenntarthatóság érdekében

81

➤ ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ

HELYREIGAZÍTÁS

A Vezetéstudomány decemberi számában a „A versenyképesség és az innováció vállalati szintű kapcsolata” című cikk szerzői Hortoványi Lilla és Balaton Károly. Minden érintettől elnézést kér a Szerkesztőség!

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirat**

**Published by
Corvinus Business School
Corvinus University of Budapest**

www.vezetestudomany.hu



Corvinus Business School

PANDURICS Anett

EGYSZER FENN, EGYSZER LENN?

– A MAGYAR KÖTELEZŐ GÉPJÁRMŰ-
FELELŐSSÉGBIZTOSÍTÁSI PIAC ELEMZÉSE

A cikk célja annak bemutatása, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus alkalmazása hasznos gondolkodási keretet nyújt a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. A szerző tanulmányában amellet érvel, hogy a 2000-es évektől a piac "hagyományos" ciklikusságán túlmutató változások történtek a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piacon. Alapvetően megváltozott a szektoron belüli verseny dinamikája, az iparág strukturális jellemzői a piaci szereplők számára kedvezőtlenül, az ügyfelek számára kedvezően alakultak. Ugyanakkor 2013-ban fordulópont következett be, s ennek hátterében jelentős részben a szabályozói környezet és az iparágon belüli verseny változása áll. A bemutatott eredmények a szakirodalommal összhangban azt is bizonyítják, hogy az erőforrás-alapú elméletek alkalmazása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az iparágon belüli versenyről. Sőt, egyre fontosabb lesz az is, hogy a szereplők az iparág mai határain túlra is figyeljenek.

Kulcsszavak: Porter, stratégia, biztosítási piac, kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb)

A cikk célja annak bemutatása, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus (az időtényezőt, illetve az iparági versenyt meghatározó erők változását figyelembe vevő) alkalmazása hasznos gondolkodási keretet nyújt a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. Ennek érdekében a téma stratégiai menedzsment hátterének bemutatását követően a porteri modellt írom le, majd ez alapján a kgfb-piac részletes elemzését végzem el a rendelkezésre álló statisztikai adatok széles körét is felhasználva. A minden iparági szereplő számára releváns strukturális tényezők elemzésére kiváló keretet nyújt Porter iparág-elemzési modellje, ugyanakkor az egyes szereplők eltérő stratégiáit elemezve egyértelmű, hogy a porteri modell önmagában nem nyújt elegendő fogódzót a kgfb-iparágon belül zajló verseny leírásához, illetve megértéséhez. Ezért a nagyobb piaci szereplők stratégiájának rövid, visszatekintő és leíró elemzésére is kitérek. A múlt és a jelen elemzésén túl kitekintést adok a kgfb-piac jövőjét befolyásoló tényezőkre is egy olyan piacon, amely igen jelentős változáson ment át az elmúlt 15 évben, és lehetséges, hogy még nagyobb horderejű változások elé néz közéletünk.

Az elmúlt évszázadban a stratégiai gondolkodás jelentős fejlődése volt tapasztalható (Evans, 2000; Mintzberg et al., 1998). Az 1960/70-es években a maihoz

képezt stabil, növekvő kereslettel támogatott környezetben az üzletpolitika (business policy) fókuszában a formális stratégiai döntéshozatal támogatása és a növekedést segítő megoldások alkalmazása állt. Ezt követően két stratégiai megközelítés próbált magyarázatot adni arra az alapvető kérdésre, hogy egyes vállalatok miért sikeresebbek, mint mások. Az egyik, az 1980-as években megjelent, Porter nevével fémjelzett irány, elsősorban az iparági strukturális tényezők elemzését helyezte a fókuszba, s komoly eredményeket ért el az iparágak közötti eltérések magyarázatában. Ugyanakkor ez az irány nem tudott fogódzót adni az egy iparágban versenyző vállalatok közötti teljesítménybeli eltérésekre. Erre a kérdésre az ún. erőforrás-alapú megközelítések alapján tudunk választ adni (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Az erőforrás-alapú elméletek hátterében az a felismerés áll, hogy a vállalatok – az egyénekhez hasonlóan – nem minden tevékenységet tudnak egyformán jól csinálni. A vállalatok erőforrásai és képességei heterogének, és az egyes erőforrások kombinálásának hatékonysága is eltérő. A fő stratégiai kérdés így egyre inkább az lett, hogy milyen erőforrások (később kompetenciák) szükségesek a vállalati célok eléréséhez, illetve milyen módon használhatók hatékonyabban a célok eléréséhez szükséges erőforrások úgy, hogy a vállalat ún. fenntartható versenyelőnyre tehesen szert.

McGrath (2013) szerint azonban a 2000-es években egyre kevesebb olyan vállalatot találunk, amelyek képesek valóban tartós versenyelőnyre szert tenni, és azt hosszú távon fenntartani. „A versenytársak és az ügyfelek túlságosan kiszámíthatatlanok, és az iparágak túl alaktalanok lettek” (McGrath, 2013, p. 64.). E változás főbb hajtóerőiként – többek között – a digitális forradalom, a belépési korlátok csökkenése és a globalizáció játszanak fontos szerepet. Így egyre inkább arra kell felkészülni, hogy a versenyelőny csak átmeneti (transient) lehet, és annak megújítására, az innovációs és tanulási képesség fenntartására és fejlesztésére kell nagyobb hangsúlyt helyezni. McGrath (2013) kiemeli, hogy a klasszikus porteri iparág-elemzési kereteket feszegeti az a tény is, hogy az iparági határok egyre inkább elmosódnak, olyan új, korábban iparágon kívüli szereplők léphetnek be a piaci térbe (ügyfélszegmens – ajánlat – helyszín kombinációra), amelyek adott esetben túlmutatnak az iparág határain. Evans (2000) már korábban olyan messzire ment, hogy az információs forradalom egyik következményeként szinte a korábbi stratégiai megközelítések halálát vizionálta: a stratégia (a viharos tengeren talpon maradó szörföshöz hasonlóan) a gyorsan változó környezetben a gyors változások túlélésének művészete lesz.

Az azóta eltelt 15 évben azt tapasztaljuk, hogy az internet és az informatika fejlődésével valóban számos korábbi játékszabály megváltozott, új üzleti modellek születtek és régiéktűntek el. Látni fogjuk, hogy ez még az olyan erősen szabályozott piacokra is igaz, mint a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítások magyar piaca, ahol elsősorban az internet hatására alapvetően megváltoztak az értékesítési csatornák (pl. internetes aggregátorok megjelenése révén), és ennek, illetve a jogszabályi környezet sorozatos változásának következtében a piaci versenyt befolyásoló tényezők természete is jelentősen átalakult. Azt is látni fogjuk, hogy a változásoknak koránt sincs vége, a biztosítási szektort a digitalizáció új stratégiai kihívások elé állítja a jövőben, még akkor is, ha az igazán diszruptív, az üzleti modelleket alapvetően átalakító változások és piacra lépők előtt álló legnagyobb akadály éppen a konzervatív és bonyolult szabályozási környezet, ami-

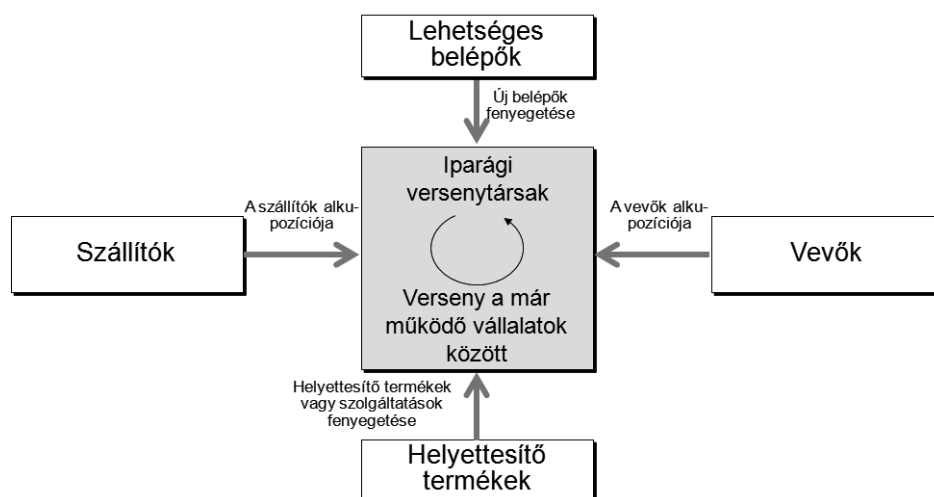
nek köszönhetően az inkumbens piaci szereplőknek talán több idejük lehet felkészülni a radikális változásokra. A kgfb-biztosítások esetében elegendő csak az autópiacon megjelenő, korábban futurisztikusnak tűnő innovációkra gondolni (pl. vezető nélküli autó, kapcsolt (connected) autók stb.), amelyek az ehhez kapcsolódó termékek (így a biztosítások) piacaira is jelentős, ma még nem egyértelmű hatást fognak gyakorolni. Az elmúlt 15 évben jelentős mértékben nőtt a kgfb-piac változásának dinamikája, s ennek hátterében – mint azt látni fogjuk – elsősorban az iparági versenyt meghatározó erők jelentős változása állt.

Porter iparág-elemzési modellje

Michael E. Porter az 1980-as években robbant be a stratégiai menedzsment területére az 1980-ban és 1985-ben megjelent könyveivel, és ezeknek köszönhetően ma a legbefolyásosabb és legismertebb menedzsmentguruk között szerepel. Portert a mintzbergi pozicionáló stratégiai iskola legfontosabb képviselőjeként tartják számon. Számos modell, fogalom és koncepció kötődik a nevéhez (pl. értéklánc, alapstratégiák, a nemzeti versenyképesség gyémántmodellje stb.), azonban minden bizony-

1. ábra

A porteri iparág-elemzési modell



Forrás: Porter (2006, p. 30.)

nyal a legismertebb az 1. ábrán látható iparág-elemzési öttényezős modell. Porter¹ egyik fő innovációja az volt, hogy az IO-ismereteket (Industrial Organization) és az IO módszertani eszköztárát szisztematikusan alkalmazta a stratégiai menedzsment területén. Erre alapozva egy, akkor még ismeretlen terület, a strukturált iparág-elemzés felhasználásának eredményeként, 1980-ban megszületett a ma már klasszikusnak számító könyv, a Versenysztratégia (Competitive Strategy).

Porter modelljében is kifejezésre jut, hogy minden vállalat egyedi (s egy-egy adott vállalat egyedi jellemzői alapvetően befolyásolják a cég iparágon belüli versenyhelyzetét). Ugyanakkor Porter az IO-s tapasztalatokat és ismereteket felhasználva elsősorban arra törekedett, hogy olyan koncepcionális keretet, gondolkodási sémát alkosson, amely az iparági verseny leírására alkalmas. A megalkotott modell ennek a célkitűzésnek megfelel, a használata pedig általánosítható és praktikus következtetések levonását eredményezheti. A 2. ábra bemutat egy ilyen praktikus, általánosítható összefüggésrendszert.

A részben jogos kritikákra reagálva a modell kiegészítésére és továbbfejlesztésére is több javaslat született (Grundy, 2006), és Porter is válaszolt a kritikák jelentős részére. Porter (2008, p. 11.) itt kiemelten foglalkozik a modell dinamikus tulajdonságával, és kiemeli, hogy álláspontja szerint egy-egy iparág struktúrája bizonyítottan elég stabil, és az iparágak közti profitabilitásbeli eltérések meglehetősen nagy állandóságot mutatnak, ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az iparági struktúra nem változik. Sőt, szinte folyamatosak a kisebb változások, és néha radikális változásoknak lehetünk tanúi.

2. ábra

A porteri erők piaci hatásmechanizmusa

AZ ERŐ	HATÁS	MIÉRT
HA az új belépők fenyegetése ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a szállítók alkupozíciója ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert a KÖLTSÉGEK ↑
HA a vevők alkupozíciója ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a helyettesítő termékek ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a verseny ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑

Forrás: Magretta (2012, p. 41.)

E logikai lánc mentén előre jelezhető, hogy az öt azonosított erőben bekövetkező változás milyen hatást gyakorol az iparági profitabilitásra (az árakra, illetve a költségekre gyakorolt hatáson keresztül). Az előretékintő jelleg miatt a modell alkalmas az időbeni veszjelzések azonosításának, illetve felismerésének elősegítésére is (early warning signals) – ez pedig nyilvánvalóan versenyelőnyt (ugyan valószínűleg csak átmenetit) jelenthet a modellt alkalmazóknak például egy piaci lejtmenet kezdetén azokkal szemben, akik a piac esését késve észlelik. A porteri modell ugyanakkor több jelentős kritikát kapott (Rumelt, 1991; Grundy, 2006):

1. statikus (pillanatfelvételt készít) és nem (vagy kevésbé) releváns dinamikusan változó, innovatív iparágakban, különösen az iparág határainak elmosódása esetén (ezt Porter cáfolta (pl. Magretta, 2012, p. 196-202.),
2. az empirikus adatokkal nem vagy csak korlátozott mértékben sikerült igazolni (ezt részben Porter is elismerte, részben cáfolta: McCahan – Porter, 1997),
3. csak az ágazati tényezőkre koncentrál, így a stratégia szempontjából fontos tényezőket túl szűken értelmezi (túl nagy hangsúlyt helyez az iparági makroelemzésre, elhanyagolja a termék-piaci kombinációk mikroelemzését).

Ezek forrása lehet belső, vagy lehet külső, de ezek elemzéséhez és megértéséhez az öttényezős modell hasznos gondolkozási keretet nyújt. Nézzük meg, hogy a modell e dinamikus értelmezésben hogyan alkalmazható a magyarországi kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacra!

A releváns iparág meghatározása: a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piac

A kgfb-piac termékalapú megközelítésének középpontjában a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb) mint termék áll. A felelősségbiztosítások legismertebb fajtája éppen a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb), hiszen ezzel a szolgáltatással minden autós találkozik. A kgfb-termék igénybevétele nem önkéntes, amint az a nevében is szerepel, ez a biztosítás a közösség érdekében kötelező, ezzel biztosítható ugyanis, hogy gépjárművel okozott károk mindenképpen – a károkozó fizetőképességétől függetlenül – megtérüljenek, a vétlen fél ne szenvedjen hátrányt. Ezért egy gépjármű a közúti forgalomban csak akkor vehet részt, ha üzemben tartója (tulajdonosa) érvényes gépjármű-felelősségbiztosítással rendelkezik. A kgfb termék-piaci kombináció (market) vajon kijelöli-e egyben a porteri iparág (industry) határait is?

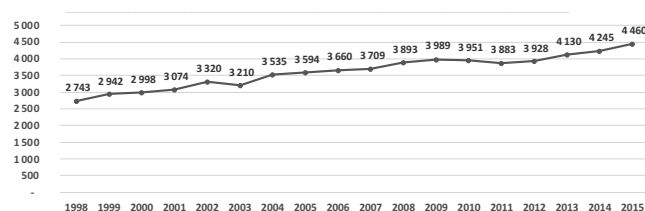
A porteri iparág-elemzési modell első lépése minden esetben a releváns iparág meghatározása. A módszertannal foglalkozó szerzők (maga Porter) is gyakran hangsúlyozzák, hogy ez a lépés könnyűnek tűnik, ugyanakkor számos tipikus hiba forrása lehet. A leggyakoribb hibák között szerepel a releváns iparág túlságosan szűk, illetve túl tág meghatározása. A kgfb-piac egy olyan jól definiált, homogén piac, amely esetében a túl tág mikrokörnyezet-elemzés veszélye biztosan nem merül fel: az iparág határainak ennél szűkebbre húzása biztosan nem indokolható. Ugyanakkor az a kérdés jogosan felmerül, hogy nem lenne-e érdemes az iparág-elemzés határait tágabbra (pl. a gépjármű-biztosítások piacára vagy a nem-életbiztosítási piacra) húzni, hiszen pl. a kgfb-piaci szereplők egyike sem tevékenykedik kizárólag ebben az iparágban. Portertől ebben a kérdésben azt az iránymutatást kapjuk, hogy épp az öt tényező vizsgálata alapján döntsünk ebben a kérdésben. Bár 2013-ban a 15 piaci szereplő díjbevételeinek csupán 31%-a származott a kgfb-piacról, maga a piac olyan speciális (a többi biztosítási ágazattól eltérő) jellemzőkkel bír, amelyek alapján indokolt az iparág-elemzési modell alkalmazása a magyar kgfb-piacra. Megfontolandó lehetne a gépjármű-felelősségbiztosítási piacnak a casco biztosításokkal együttes, gépjármű biztosításként való értelmezése – ezt elemzési szempontból akkor célszerű megfontolni, ha a két lehetséges piac eltérései kevésbé karakteresek és inkább mennyiségi, mint minőségi jellegűek. A két piaci szegmens fontosabb eltéréseit az 1. táblázat foglalja össze.

ezért jelentős a gazdasági ciklusoktól függően változó új autó-beszerezések/értékesítések felé. Az együttes kezelés a két piac eltérő alapvető tulajdonságai és működési logikája miatt véleményem szerint nem támasztható alá (más a jellege, a fedezet tartalma és a fő hajtóerő is), így indokolt elemzési szempontból a kötelező felelősségbiztosítást önálló piacként és iparágként elemezni.

A kgfb-piac tényleges mérete a magyarországi gépjárműpark számosságától függ: 1998-ban 2,74 millió szerződés volt a piacon, s a darabszám 2009-re közel négymillióra nőtt. A 2010-2011-es átmeneti csökkenések után 2012-től a tendencia ismét növekvő, 2015-ben a kgfb-szerződések száma már meghaladta 4,4 milliót².

3. ábra

A kgfb-szerződések számának alakulása (ezer db)



Forrás: MNB (2016c) alapján, 4. tábla – biztosítóintézetek adatai összesítve

A hosszú távú tendencia összességében mindenképp növekvő (lásd 3. ábra), amit leginkább Magyarország

1. táblázat

Az alapvető gépjármű-biztosítások összehasonlítása

	casco biztosítás	kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás
a biztosítás jellege	önkéntes	kötelező
mit térít a biztosítás (fedezet)	a saját autóban bekövetkezett kárt	másnak okozott kárt
a piac fő hajtóereje	értékes (új) autók száma	gépjárművek darabszáma
a termékek standardizáltsága	alacsony	magas
szerződések száma (2015)	791 951	4 450 573
díjbevétele 2015 (M ft)	67 399	96 323
kárhányad 2015 (%)	56%	68%

Forrás: MNB-adatok (2016c) alapján biztosítóintézetek adatai, illetve saját szerkesztés

A fentiek jól mutatják, hogy az autóbiztosítási piac Magyarországon két erősen eltérő szegmensből áll, amely ugyan részben együtt mozog, de számos ponton eltér. A kgfb esetében a piaci potenciál viszonylag stabil (azt a gépjármű-állomány és a díjszint határozza meg), a casco esetben azonban inkább az értékesebb autók jelentik a piaci potenciált, a termék kiterjedése

alacsony motorizációs rátája magyaráz: az 1.000 lakosra jutó mintegy 301 (2012-ben) autó darabszám jelentős elmaradást mutat az EU27-országok 450 körüli átlagához képest (KSH, 2016).³

A magyarországi gépjárműállomány és a kgfb-szerződések darabszáma közötti különbség adja az ún. biztosítatlan gépjárművek állományát, ezek a piac méretét

csökkentik. A KEKKH-tól származó 2012. december 31-i adatok alapján a járműállomány 5,85 %-a biztosítatlan. Ez a szám első megközelítésben nemzetközi összehasonlításban magasnak tűnik, a valóságos helyzet azonban ennél lényegesen kedvezőbb. Ha járműállomány közel 90 %-át kitevő, a közlekedésben ténylegesen résztvevő, 25 évesnél fiatalabb járműállomány biztosítatlanságát vizsgáljuk, akkor az arány 2,65 %-ra adódik, ami nemzetközi összehasonlításban is elfogadható eredmény.⁴

A kgfb-piac olyan erősen szabályozott piacnak tekinthető, amelynek szabályozási környezete az elmúlt 25 évben többször is jelentősen változott. A magyar kötelező felelősségbiztosítási piac 1991. január 1-jén tért át a szerződéses alapú rendszerre, előtte a kgfb-díj az üzemanyag árába volt beépítve. Ez ugyanakkor nem jelentette a díjak liberalizálását, annak első lépcsőjére 1998-ban kerül sor, amikor a biztosítótársaságoknak lehetőségük volt 5%-kal eltérni a Pénzügyminisztérium által meghatározott áráktól. 2001-től történt meg a díjak teljes liberalizációja, ugyanakkor ez nem terjedt ki a díjhirdetés folyamatának ütemezésére. A magyar piacon 1991-től olyan európai viszonylatban is speciális rendszer volt hatályban, amelynek értelmében minden ügyfél számára minden esetben a naptári év volt a fordulónap, és minden biztosítónak egyszerre (november 1-ig) kellett meghirdetnie a díjait a következő évre (s ezen nem változtathatott egy évig). Így a szerződések felmondására csak novemberben volt lehetőség, új szerződést pedig csakis a november-december időszakban köthettek az ügyfelek. Ennek eredményeképpen minden év végén komoly médiafigyelem mellett zajlott az ún. „év végi kgfb-kampány”, s ebben az időszakban a belépési korlátok különösen alacsonyok voltak.

Az ún. kampányidőszak jelentőségét jelentősen csökkentette egy 2010-es és egy 2013-as jogszabályi változás. 2010. január 1-jén lépett hatályba a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló 2009. évi LXII. törvény (Gfvt.), amely szerint a biztosítási időszak nem a naptári évhez kötődik, hanem a biztosítási szerződés évfordulójához tapad. A szerződésre pedig a tartam kezdőnapján érvényes tarifa vonatkozik a következő évfordulóig. 2013-tól újabb alapvető változás következett be a jogszabályi környezetben, amelynek lényege az volt, hogy a biztosítók (meghatározott feltételek mellett) az év során bármikor hirdethetnek új tarifát, változtathatnak a korábbi díjaikon. Ezzel megvalósult a kgfb-piac liberalizációjának utolsó lépése. Ennek a két lépésnek köszönhetően ugyanakkor alapvetően átalakult a verseny dinamikája.

Mind a kampányidőszakra, mind a piaci verseny évközi alakulására fontos hatást gyakorol az a 2015-ben elfogadott jogszabály-módosítás (a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló 2009. évi LXII.

törvény módosítása (T/7407)), amelynek lényege egy mondatban úgy foglalható össze, hogy az Országgyűlés megszüntette az új ügyfelek/szerződők pozitív árdiskriminációjának lehetőségét. (A piaci szereplők nem adhatnak jobb díjat az új ügyfeleknek, mint a portfóliójukban lévő, azonos paraméterekkel rendelkező régi, hűség-üggyfélnek.⁵) Ez az új szabály egyértelműen növeli a már piacon lévő szereplők számára az agresszív piacszerző árazás költségeit és kockázatát, hiszen egy agresszív árcsökkenés esetén a piaci szereplőnek az egész portfólióját át kell árazni (minél nagyobb állománnyal rendelkezik egy szereplő, annál nagyobb az átárazással realizálható „díjvesztés”). Így ez a változás várhatóan a jelenlegi piaci erőviszonyok stabilizálásának irányába hat, vagyis a jövőben a korábbinál várhatóan lassabban változnak majd a piaci erőviszonyok.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy mi lehetett a törvényalkotó szándéka a fenti változtatásokkal. A fogyasztók érdekeit képviselő szabályozás jellemzően a verseny élénkítésében érdekelt, és mint látni fogjuk, ezen a piacon a verseny az árérzékeny ügyfelek szögéből kiválóan működött, az árak jelentősen csökkentek, s verseny gyümölcseit az ügyfelek aratták le. Miért volt/lehetett szükség olyan változásokra, amelyek a verseny csökkenése irányába mutattak? Jelen esetben egyre nagyobb súllyal estek latba az ún. prudenciális szempontok: a piaci szereplők hosszú távú fizetőképességének fenntartása, amihez a díjszint emelkedése volt szükséges. A Felügyelet szerepét ellátó Nemzeti Bank hivatalosan is megfogalmazta ezt a problémát, amikor kifejtette, hogy a díjak 2007-2013 között a kockázatok csökkenését meghaladó mértékben csökkentek, s ennek eredményeképpen nemzetközi összehasonlításban a kgfb magyar díjszintje a legalacsonyabbak, a piac jövődélmezőségét talán legjobban tükröző ún. kombinált mutató (combined ratio) pedig a legmagasabbak közé tartozott 2014-ben (MNB, 2016b, p. 22-23.).

Az iparágon belüli verseny alakulása

A már említett teljes liberalizáció egyik következménye, hogy a korábbi november-decemberi kampányidőszak jelentősége két szempontból is jelentősen csökkent. Egyrészt az autópark cserélődésével párhuzamosan egyre kevesebb autós van az évfordulója a volt kampányidőszakban (január 1-jei dátummal), 2014-ben már csak az autósok felének volt lehetősége a január 1-jei biztosítót váltásra, az ügyfelek másik felének évfordulója nem január 1-jén volt már (MNB 2015, p. 27.). Ez a szám 2016 végére már 37%-ra csökkent (MABISZ, 2016). Másrészt a piaci szereplők számára megváltozott a játéktér. Míg korábban óriási stratégiai jelentőséggel bírt az, hogy a kampányidőszakra megfelelő árstratégiát válasszanak, a kampányidőszak jelentőségének

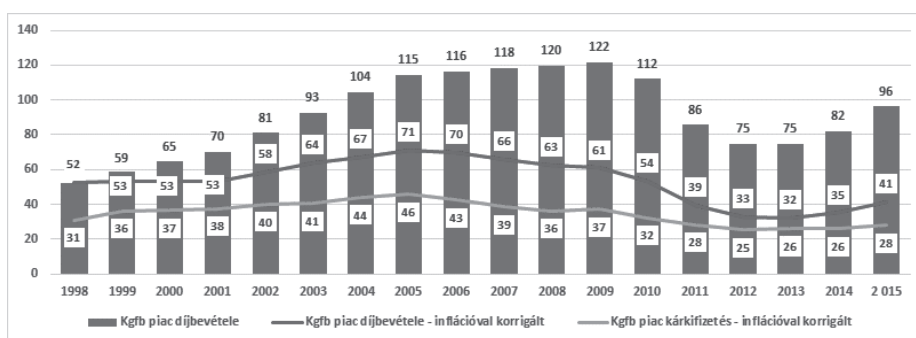
csökkenésével megváltozott a január 1-jei árázashoz kapcsolódó stratégiai kockázat. Korábban ebben az egy időpontban (amikor mindenki egyszerre és vakon terítette ki a lapjait) ugyanis egy teljes évre eldőlt egy-egy biztosító piaci pozíciója, a piacvesztés kockázata (és ennek negatív következménye is) kiemelten nagy volt, ezért a szereplők egy része hajlamos volt kockázatosabb stratégiát választani. A verseny dinamikájából adódóan ez volt sok esetben a racionális stratégiai döntés (rövid távon mindenképpen). Ez azonban a bármikor díjhirdetés lehetőségével szintén változott. Jelenleg lehetőség van arra, hogy egy-egy szereplő akár azonnal korrigáljon, változtasson az árstratégiáján a versenyhelyzet függvényében. (A díjhirdetés 60 napra előre lehetséges, így úgy is felfoghatjuk a változást, hogy a korábbi 1 éves kockázat 2 hónapra rövidült.)

A kampányidőszak szerepének ilyenkor csökkenése jelentősen emeli a piacralépési korlátot is, hiszen a piacra lépés korábban a kampányidőszakban (a belépések ekkor is történtek) kisebb belépési költségekkel és a gyors piacszerzés lehetőségével kecsegtette a piacra belépőket. A nagy médiafigyelem és az erre az időszakra koncentrálódó médiaköltség jelentősen javította

díjbevétele 2013-ban ismét növekedésnek indult, 2015-re 96,3 milliárd Ft-ra nőtt, de még így is messze elmarad a 2009-es 121,6 milliárdos szinttől. Az inflációval korrigált díjbevételei és kárkifizetési adatokat összevetve a 4. ábrán jól látszik, hogy ugyan az inflációval korrigált kárkifizetések csökkentek 2005-öt követően, azonban a díjak ennél jóval nagyobb mértékben estek.

Ennek következtében nem meglepő az a tény, hogy a kgfb-piac súlya szintén „mélyrepült” az elmúlt 15 évben. Míg 1995-ben a nem-életbiztosítási piacon belül 37%-os volt a kgfb súlya, addig 2013-ban már csupán 21% volt, s 2015-ben sem érte el a 24%-ot. A teljes biztosítási piacon belül az 1998-as 22,4%-ról 11,3%-ra csökkent a kgfb-arány 2015-re. Csak e mutatók alapján a kgfb-piac nem tűnik vonzó iparágnak, ugyanakkor látni fogjuk, hogy három piaci szereplő még a 2010-es zuhanást követően is másképp látta ezt a kérdést, és stratégiai döntést hozott a piacra lépésről. Az 5. ábra bemutatja, hogy a kgfb-szegmens súlya 1998-2001 és 2010-2013 között csökkent a legnagyobb mértékben. Az első csökkenés hátterében a vagyonbiztosítási piac jelentős növekedése, a második időszakban a kgfb-díj-szint csökkenése áll.

A díjbevételek és kárkifizetések alakulása a kgfb-piacon, Mrd Ft (1998-2015)



Forrás: MNB (2016c) és KSH alapján

a kommunikációs erőfeszítések hatékonyságát, illetve növelte egy agresszív piacra lépő árázás sikerének valószínűségét. Egy-egy új belépő szereplő az internetes alkuszok segítségével agresszív árázással két hónap alatt, minimális kezdeti befektetéssel több százezer ügyfélre lehetett szert, hiszen az ehhez a csatornához való hozzáférés idő- és költségigénye alacsony.

Az iparág mérete fontos szempont akkor, amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy egy iparág mennyire vonzó. A kgfb-díjbevétele a 2013-as mélyponton 74,9 milliárd Ft volt. A 4. ábra mutatja, hogy a piac díjbevétele 2009-hoz képest drámai mértékben csökkent: 46,7 milliárd Ft díj tűnt el a piacról nominálértéken, a díjbevétele 2013-ra 38%-ával csökkent a legmagasabb díjbevétele 2009-es évhez képest. A piaci

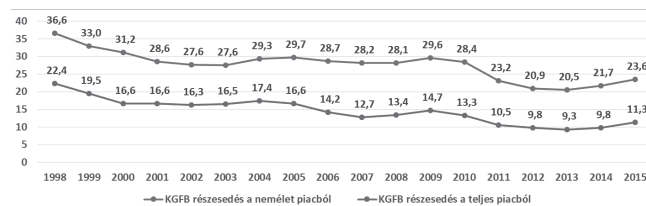
(a 2009-es válság, illetve a zéró-tolerancia és az objektív felelősség 2008-as bevezetésének következménye-

A kgfb-piac összesített alapmutatói a 6. ábrán jól mutatják, hogy a díjbevételek, valamint a költségek és károk alakulása jelentős együttmozgást mutat, a költségek ugyanakkor a díjak csökkenésénél kisebb mértékben csökkentek az elmúlt években.

A kárfelhasználás piaci szintű alakulásához fontos információ, hogy jelentősen csökkent a kárgyakoriság a piacon

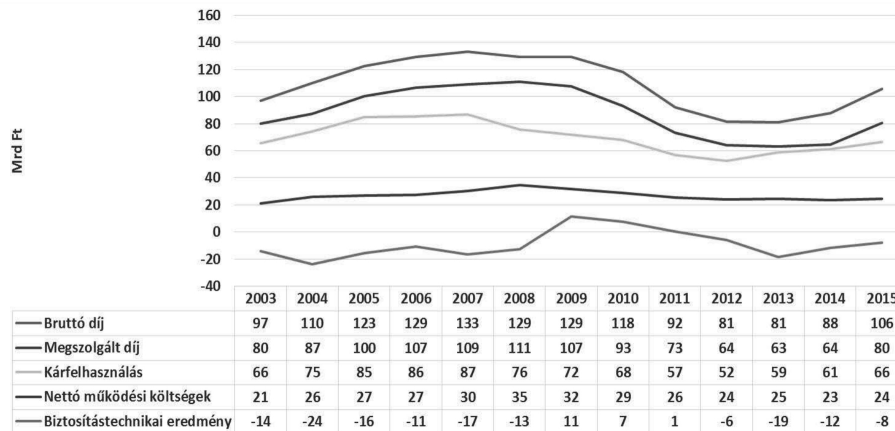
5. ábra

A kgfb-díjbevételek súlya a nem életbiztosítási piacon (% , 1998-2015)



Forrás: MNB (2016c) alapján

A kgfb-piac alapmutatói (2003-2015)



Forrás: MNB (2016b) alapján

képpen): míg 2004-ben 5,5%-os volt a személygépkocsi kárgyakoriság, addig 2013-ban csupán 3,2%-os volt, majd 2015-re 3,4%-ra nőtt (MNB, 2016b, 4A. és 4B. tábla). A díjak csökkenését ugyanakkor a kárfelhasználás és a költségek csökkenése együtt sem tudta teljes egészében ellensúlyozni.

A kgfb-piacon tapasztalható egyik legfontosabb változás a piaci koncentráció folyamatos, szinte töretlen (a 2009-es év az egyetlen kivétel) és jelentős csökkenése volt az elmúlt két évtizedben. Míg Kovács N. (2010) számításai szerint a piaci koncentráció egyik bevett mutatója, a Herfindahl-Hirschman-index⁶ 1995-ben még 3808-as értéket mutatott, addig a 2013-as piaci adatok alapján végzett saját számításom szerint a HHI-érték jóval alacsonyabb koncentrációt mutat, értéke 1232-es. (Ez a koncentrációcsökkenés hosszabb időtávot nézve még látványosabb – az 1986-os évet még a 10.000-es érték, azaz a teljes monopolhelyzet jellemezte. A koncentrációcsökkenés első lépése az Állami Biztosító 1987-es kettéválása volt.) A piac struktúrájának változását mutatja be a 7. ábra, amely a 2015-as bruttó díjbevétel alapján alapuló piaci részesedés alapján képzett három csoportban mutatja a piaci részesedések változását a 2007-2015-ös időszakra.⁷ Az első csoport a legnagyobb öt szereplő piaci részesedésének változását mutatja be.⁸ Itt szembevetendő a rendszerváltás óta piacvezető Allianz piaci részesedésének csökkenése és a K&H piaci részesedésének jelentős növekedése – az is látható, a 2010 őszi kampány mindkettejükénél jelentős változást eredményezett a piaci pozíciójukban. A Generali-csoport (Generali és Genertel együtt) szintén veszített piaci részesedéséből, azonban a változás jóval kisebb volt, mint a piacvezető Allianz esetében. Szintén ebbe a csoportba lépett be a Waberer (korábban Wabard), amely 2015-re fokozatos növekedést követően dobogós pozícióba ért fel. Az első ötös fogatba került be a kgfb-piac másik

6. ábra korábban kisebb, szintén erősen kgfb-túlsúlyos szereplője, a KÖBE is, ez a biztosítási egyesületi formában működő szereplő 2015-ben az ötödik helyet foglalta el a piacon. A 6-10. helyen nem láthatunk igazán jelentős változásokat, átrendeződéseket, ez a csoport tűnik a legstabilabbnak.

Ugyanakkor a 11. helytől kezdődő harmadik csoportban érdekes mozgásokat látunk, ez a csoport a legkevésbé stabil, számos kilépés és

belépés tarkítja a képet, szinte minden szereplő (CIG, MÁB ÁBE, TIR, Astra, AIM) néhány év után, nagyon rövid idő alatt eltűnt a piacról. Ebben a csoportban 2016 végén elmondhatjuk, hogy csakis a Signal maradt a versenyben, mert az MKB Általános Biztosító is a kilépés mellett döntött: a CIG EMABIT megvásárolta az MKB Biztosítót, és úgy döntött, hogy korábbi CIG-döntést követve kiárazza az MKB-t a kgfb-piacról (MKB, 2016). Többek között ebben a csoportban találtuk a román Astra fióktelepét is. Ez a szereplő már a belépést követő évben (2011) (az agresszív kampányidőszaki piaca lépésnek köszönhetően) jelentős piaci részesedésre tett szert, 2015-ben viszont csődbe ment. Az utolsó szegmens képe alátámasztja azt a feltételezést, hogy a méret (és a méretgazdaságosság) ezen a piacon számít, hiszen a legkisebb szereplők esetében volt a legnagyobb a változás a piaci részesedésekben, valamint a ki- és belépésekben.

Helyettesítő termékek

Mint azt korábban jeleztem, a kgfb kötelező és lényegében standard termék, amelynek tartalmát külön jogszabály határozza meg (igen részletesen). A piaci szereplők számára így lényegében nincs olyan helyettesítő termék, amely a jelenlegi piaci szereplők helyzetét kedvezőtlenül befolyásolná, a helyettesítő termékek fenyegetése elenyésző, a mai jogszabályi környezetben nincs. Hosszabb távon (pl. az önvezető autók térnyerésével) lehetséges az, hogy a kgfb-t gyártói termék-felelősségbiztosítás váltja majd ki valamilyen formában.

Új belépők fenyegetése a kgfb-piacon

Az új belépők fenyegetése azért kiemelten fontos az iparági profitabilitás szempontjából, mert ez (maga a

A piaci részesedések alakulása a kgfb-piacon (2007–2015) három szegmensben

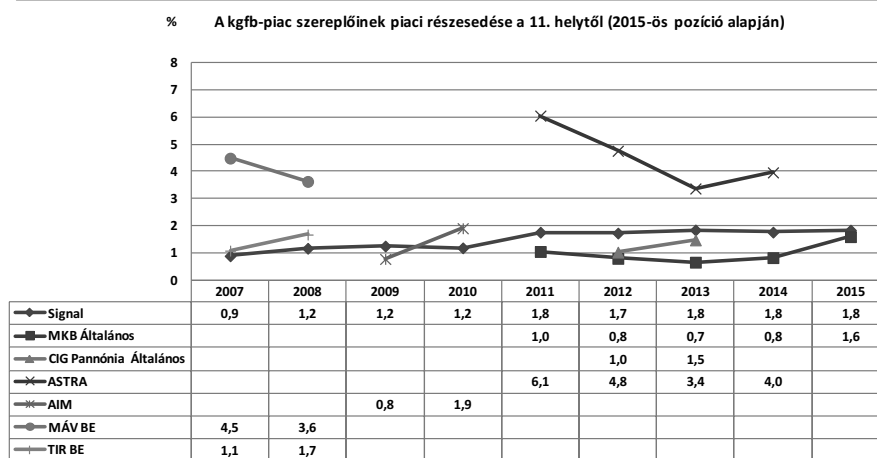
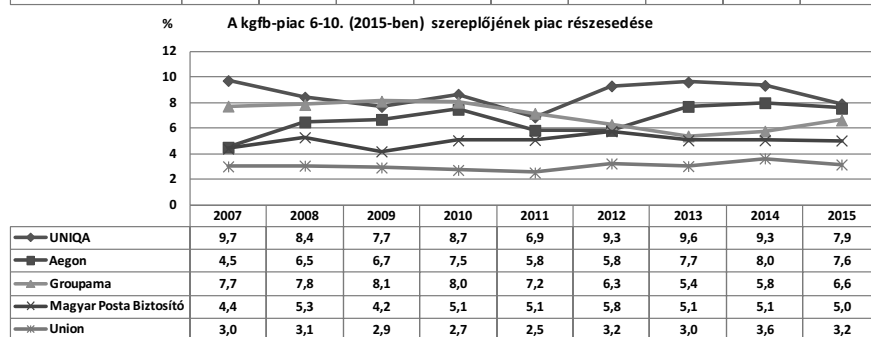
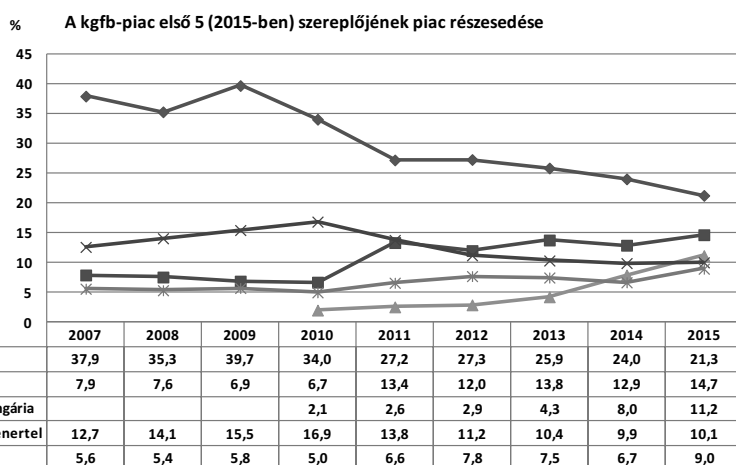
7. ábra

ágazat a Bit-ben) a minimális bizton-
sági tőke (akár részvénytárs-
ságról, akár harmadik országbeli
biztosító fióktelepéről legyen szó)
3,7 millió EUR⁹. Ugyanakkor az
EU-csatlakozással ez a belépési
korlát alacsonyabb lett az EU-ból
származó fióktelepek számára – itt
elegendő az anyaországban bizto-
sítani az összevont megfelelőséget.
Volt olyan szereplő, amely élt is ez-
zel a lehetőséggel (pl. a már említ-
ett ASTRA fióktelepe).¹⁰

A régi és a megújított biztosítá-
si törvény¹¹ szerint jelentős eltérés
van a harmadik országbeli (tehát
nem EU-tagállamok) és a tagállam-
ok fióktelep-alapítási és határon
átnyúló szolgáltatási szabályaiban.
A hatályos Bit. szerint EU-tagál-
lamban honos biztosítótársaság
fióktelepnyitást és határon átnyúló
szolgáltatást egy egyszerű (lénye-
gében bejelentési folyamat) szerint
végezhet. Az adott „küldő” ország
felügyelete a bejelentés kézhezvétel-
től számított 3 hónapon belül
köteles írásban tájékoztatni a más-
sik tagállam illetékes felügyeleti
hatóságát, s egyben igazolni, hogy
a fióktelepet létesítő biztosító ren-
delkezik a megfelelő szavatoló tő-
kével. Határon átnyúló tevékeny-
ség esetében a folyamat során még
kevesebb dokumentum szükséges,
s ugyanez a határidő 1 hónap.

Ez az EU-ban nem számít külön-
ösebben szigorú szabályozásnak.
Délnyugati szomszédunknál, Szlo-
véniában a kgfb-ágazat művelésé-
re olyan, az általánosnál szigorúbb
ágazati engedélyezési folyamat
vonatkozik, amely az egyes intéz-
ményi tagságok meglétének elle-
nőrzése mellett például előzetes
termékengedélyezést is tartalmaz,

illetve „hatékony” szűrőként működik a szlovén nyelv ismeretének (mint általános feltételnek) az előírása is.¹² Magyarországon a hasonló jellegű magyarországi intézményekben való részvétel előírása és számonkérése az MNB hatáskörébe tartozik. A Gfbt-ben kifejtettek szerint lehetséges a szolgáltatás nyújtása határon átnyúló szolgáltatás keretében is, itt elegendő ehhez pusztán egy Magyarország területén állandó lakóhellyel vagy



Forrás: Mabisz (2015)

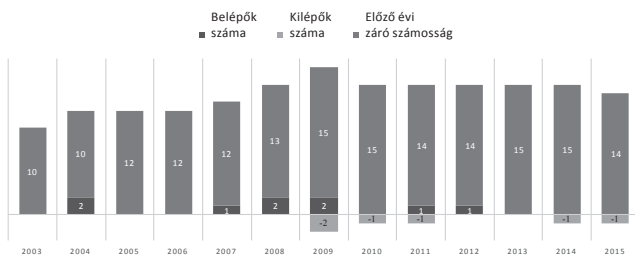
fenyegetés) „sapkát” tesz az iparági profitpotenciálra (Porter, 2008, p. 3.), korlátozza azt. Ha ez a fenyegetés magas, az jelentősen csökkenti a piaci szereplők mozgásterét.

A biztosítási piacon az új, legfontosabb belépési korlátot a tőkekövetelményeknek és a törvényi feltételeknek való megfelelés biztosítása jelenti. A 2015-ig hatályos törvények szerint a kgfb-ágazatban (ez a 10.

székhellyel rendelkező kárképviselő is.¹³ Talán ennek is köszönhető, hogy a magyar kgfb-piac lényegesen nyitottabb, mint a szlovén, ahol 2014 végén 8 biztosító foglalkozott kgfb-vel, a biztosítók száma tehát bő fele volt a magyarnak, miközben a szlovén piac mérete a magyarnak mintegy 85%-ára rúgott (Slovenian Insurance Association, 2016, p. 23-24.). A magyar piacon versenyző társaságok számát és a versenyző szereplők számának változási dinamikáját elemezve a 8. ábrán látszik, hogy számos belépés történt a piacon az elmúlt évtizedben annak ellenére, hogy a belépési korlátok közepesen magasak voltak. Ahogy már említettem, különösen érdekes, hogy még 2011-ben és 2012-ben (a jelentős díjszintcsökkenés és a romló eredményességi mutatók ellenére) is volt piacralépési döntés, ezek azonban nem bizonyultak sikeres stratégiai döntésnek.

8. ábra

A kgfb-piaci belépések és kilépések alakulása (2003–2015)



Forrás: saját szerkesztés

2004 óta a belépési korlátok az EU-n belüli tagországok biztosítótársaságai felé mindenképpen csökkentek. Ennek következtében a piaci szereplők száma az önkéntes, illetve kényszerű kilépések ellenére 2003-2013 között 10-ről 15-re nőtt, majd 2015-re kettővel csökkent (13-ra). A piacra belépő, illetve a piacot elhagyó társaságokat mutatja be a 2004-es évtől kezdődően a 2. táblázat. A tapasztalatok alapján az új belépők fenyegetése reális veszély volt a már piacon tevékenykedő szereplők számára. Mi a helyzet a kilépéssel? A 2. táblázatban látszik, hogy az elmúlt 10 évben hat szereplő köszönt el ettől a piactól.¹⁴ Jellemzően a legkisebb, illetve később piacra lépő társaságok léptek ki ebben az időszakban. Egyetlen „kakukktojásnak” a Groupama-Garancia tranzakció kapcsán „eltűnő” (Groupamaként továbbélő) OTP-Garancia tekinthető a „kilépők” listáján.

A kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás jellemzője, hogy a kárkifizetési kötelezettség a díjbevétel beérkezése után akár évekkel is keletkezhetnek, és sokáig nem ismertek (pl. személyi sérültes káresemények következtében). A károk akár hosszú ideig nem ismertek/

A piaci belépők és kilépők

2003 végén a piaci szereplők száma	10
Piacra lépő biztosítók	Év
UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt.	2004
Magyar Posta Biztosító Zrt.	2004
SIGNAL Biztosító Zrt.	2007
GENERTEL Biztosító Zrt.	2008
MKB Általános Biztosító Zrt.	2008
Wáberer Hungária Biztosító Zrt.	2009
AIM Általános Biztosító Zrt.	2009
Astra S. A. Biztosító Magyarországi Fióktelepe	2011
CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt.	2012

2015 végén a piaci szereplők száma	13
"Kilépések"	Év
Groupama-OTP Garancia tranzakció	2009
MÁV Általános Biztosító Egyesület	2009
TIR Biztosító Egyesület	2010
AIM Általános Biztosító Zrt.	2011
CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt.	2014
Astra S. A. Biztosító Magyarországi Fióktelepe	2015

Forrás: Mabisz-adatok alapján saját gyűjtés

nem kerülnek bejelentésre (pl. későn jelentik ezeket), és a kárrendezési folyamat maga is évekig elhúzódhat. Emiatt a szakirodalom a kgfb-biztosítást az ún. „long-tail” ágazatok közé sorolja. Ez azt is jelenti, hogy amennyiben egy biztosító úgy dönt, hogy ki akar lépni a piacról, akkor számolnia kell azzal, hogy csökkenő, vagy megszűnő díjbevételek mellett kell teljesítenie fennmaradó kárkifizetési kötelezettségeit (ezek fedezetül szolgálnak a tartalékok normális esetben), s ezzel természetesen költségei is felmerülnek.

Az elmúlt 10 évben hat szereplő lépett ki a piacról: a MÁV ÁBE 2009-ben csődbe ment, a TIR Biztosító Egyesület először eladta állományát az AIM-nek 2010-ben, majd az AIM 2011-ben teljesen kilépett a piacról. „Önkéntes” kilépőként a CIG Biztosító 2013-ban stratégiai döntést követően lényegében kilépett a kgfb-piacról, a társaság 2014-ben minimális díjbevételt realizált, ugyanakkor korábban keletkezett kötelezettségeit azóta is teljesíti. Hasonló döntés született 2016 végén az MKB Általános Biztosító kapcsán, miután ezt a társaságot felvásárolta a CIG.

Mivel a tartalékok megfelelősége kapcsán nagy a bizonytalanság, és nagy az információs aszimmetria is a potenciális vevő társaság hátrányra, ezek a tényezők a piaci tranzakciókat a kgfb-állományok átruházására, vagy kgfb-túlsúlyos biztosítók értékesítésére vonatkozóan jelentősen megnehezítik. Így véleményem szerint nemcsak a véletlen műve, hogy ilyen felvásárlásra az

elmúlt 10 évben egyetlen esetben került sor (TIR-AIM), s ez sem bizonyult végül sikeresnek.

Egy európai szabályozási szempontból is érdekes esemény 2015 végén következett be, amikor a román Astra biztosító csődbe ment, s ezzel az európai uniós szabályozás először kerül éles teszt helyzetbe. Az eset számos hiányosságra hívta fel a figyelmet a székhelyország (home) és a fogadó (host) ország felügyeleti intézményrendszerének hatásköri kérdései, illetve az érintett országok garanciális intézményrendszerének összehangoltsága (illetve ennek hiányosságai) kapcsán.¹⁵

A vevők alkupozíciója

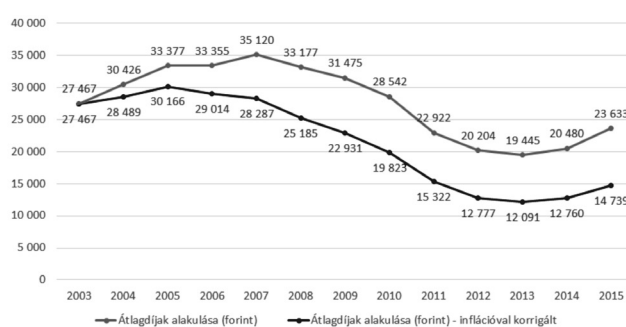
A kgfb-piac ügyfelei mind lakossági, mind vállalati ügyfelek lehetnek, így mind B2B, mind B2C szegmens létezik, ennek megoszlására ugyanakkor nem állnak rendelkezésre megbízható adatok. Az bizonyos, hogy 2015-ben a 4,475 millió biztosított gépjárműből 2,956 millió volt a személygépkocsi, amelyekre egyedi szerződések kötöttek. A vállalati ügyfelek nagy része ún. flotta-szerződéseket köt (5 gépjármű felett lehetséges ez). A vevők alkupozíciója mindkét piaci viszonylatban erős, és a 2000-es évek óta jelentősen nőtt. A vállalati piacon élő gyakorlat a független biztosításközvetítők segítségével a piaci szereplők versenyeztetése, a váltási költségek alacsonyok. Különösen a nagyobb járműparkkal rendelkező vállalatok ma is jelentős alkuerővel bírnak.

A lakossági piacon ugyan az egyes atomizált szereplők alkupozíciója, piaci ereje elenyésző, ugyanakkor minden más tényező a vevőknek kedvez. Olyan standard, homogén termékről van szó, ami egyrészt nagyon nehezen differenciálható, másrészt rendkívül árérzékeny. Ezen kívül alacsony a márkahűség (nagyon szűk korlátok között van a loyaltásnak egyáltalán jelentősége). Az ügyfél-percepció szerint a kgfb-termék lényegében „autóadónak” számít, hiszen a szolgáltatás jelentős részét (ha a szerződés fenntartásához szükséges elemeket (számlalevelek kiküldése, díjjal kapcsolatos adminisztráció stb.)) nem vesszük figyelembe, akkor a szolgáltatás teljes egészét nem a szerződő ügyfél, hanem a károsult veszi igénybe, így nem meglepő, ha a döntés legfontosabb (sok esetben egyetlen) szempontja maga az ár. Porter (2008, p. 9.) szerint „a verseny különösen akkor rombolja a profitabilitást, ha az kizárólag az árról szól, mert az árverseny direktben tereli át a szolgáltató profitját az ügyfélhez”. S itt éppen ez történt. Az erős versenynek köszönhetően az ügyfelek jelentős megtakarítást realizáltak a vizsgált időszakban: a kgfb-átlagdíjak a 2007-es csúcstről (35120 Ft éves átlagdíj a teljes piacra) 2013-ra közel a felére, 19445 Ft-ra estek. A 9. ábrán feltüntettem mind a nominális átlagdíjak alakulását, mind az inflációval korrigált átlagdíjak alakulását, ez utóbbiban még nagyobb arányú a csökkenés 2007 és

a 2013-as mélypont között. 2014-től ugyanakkor megfordult a trend, és a díjszint emelkedését láthatjuk. „Az egy szerződésre jutó díj a kockázatok enyhülését (ld. korábban) is meghaladó mértékben, átlagosan évi 10,5 százalékkal csökkent 2007 és 2013 között. Így a díjak olyan alacsony szintre süllyedtek, hogy összpiacon már a tartalékokon elért hozammal együtt sem fedezték a károkat és a költségeket. A hozamok fokozatos csökkenése, illetve az egy szerződésre jutó károk emelkedése tovább súlyosbította a helyzetet, a korrekció elkerülhetetlenné vált (MNB 2016a, p. 20).”

9. ábra

Az átlagdíjak alakulása 2003–2015 (forint)



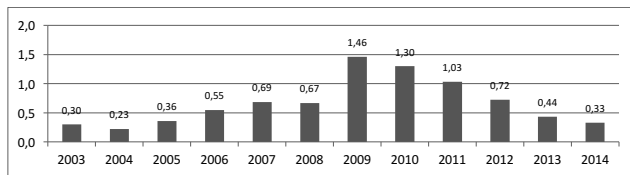
Forrás: MNB (2016b) alapján

Vajon hogyan hatott az internet terjedése a kgfb-piacra? Volt-e szerepe a verseny átalakulásában? Porter (2001) felhívta a figyelmet arra, hogy az internet megjelenése jelentős hatással lehet az iparági struktúrára. A kgfb-piacon a mikrokörnyezet – az internet itt szinte forradalminak mondható hatásának köszönhetően – jelentősen átalakult. Az internetnek köszönhetően az elmúlt 10 évben jelentősen megerősödtek az internetes alkuszok (összehasonlító portálok). Ezen az értékesítési csatornán a piaci verseny dinamikája teljesen átalakult. A korábban domináns hagyományos értékesítési csatornákkal szemben itt az ügyfelek néhány perc alatt képesek a piaci szereplők ajánlatait összehasonlítani, gyors (jellemzően egydimenziós áralapú) döntést hozni, és megkötni az új szerződést, vagy lebonyolítani (egy alkuszi megbízás alapján) a biztosítót váltási folyamatot. Ezzel jelentős mértékben (közel nullára, a pár perces „munka” használdozat-költségére) csökkentek az ún. váltási költségek (switching costs). Az interneten keresztül – előtte elképzelhetetlen mértékben – nőtt a piacon az ártranszparencia. Míg korábban szinte lehetetlen volt a bonyolult, könyvnyi vastagságban publikált tarifahirdetésben megjelenő kedvezményrendszerek áttekintése, az árak összehasonlítása, az internetnek köszönhetően teljesen transzparens lett a piac, az internetkapcsolattal bírók számára megszűnt a korábbi

információs aszimmetria. A kampányidőszakban a piaci szereplők szinte egy tökéletes versenypiacot szimuláltak (ahol addig csökkennének tankönyvi esetben az árak, amíg a határkölttség egyenlő a határhaszonnal $MC=MU$), ami egyértelműen és nem meglepő módon negatívan hatott az ágazat profitkilátásaira. A fentieket alátámasztja a váltók számának alakulása (10. ábra): az internetes csatornák fejlődése és a versenyhelyzet alakulása 2009-ben csúcsra röpítette a váltók számát, közel 1,5 millió autós kötött új szerződést.

10. ábra

A váltók száma (becslés, 2003–2014, millió fő)



Forrás: saját gyűjtés, Portfolio (2014) és MABISZ (2014b)

A biztosítót váltók száma kapcsán fontos kiegészítés, hogy a ténylegesen átszerződők száma a 10. ábra adatainál alacsonyabb volt, mert jelentős volt az úgynevezett újrakötő ügyfelek száma (2014-2014 között az újrakötők aránya a váltókból 25-35% között mozgott piaci szakértői becslések szerint). Ennek hátterében az állt, hogy az agresszív piaci árversenyre a szereplők úgy reagáltak, hogy a mikroökonómiából (és más iparágak gyakorlatából is) ismert árdiszkriminációs stratégiát alkalmazták: az új/újrakötő (árérzékeny) ügyfeleknek kínáltak alacsonyabb tarifákat, így az ügyfelek jelentős részének megérte akár az adott, korábbi társaságra is „váltani” (vagyis felmondani és újrakötni a szerződést). Ezt ugyanakkor a már említett 2015 végi törvényi változás – alapvetően erkölcsi, etikai érveket használva alátámasztásként – megtiltotta.

A váltási hajlandóságot jelentősen csökkentette az, hogy abszolút értékben egyre csökkent az elérhető, ügyféloldali megtakarítás értéke, s csökkent az ügyfelek árérzékenysége is. 2014-ben az online alkuszi adatok alapján kissé csökkent a szerződők árérzékenysége, a nem a legolcsóbb ajánlatot választó ügyfelek aránya (a 2013-as 25%-kal szemben) 34%-ra nőtt, a díjszint emelkedésével ismét nőtt az ügyfelek által a váltással átlagosan megspórolt összeg (MNB 2015, p. 27.).

A vevők lojalitásának növelése, illetve az árérzékenység csökkentése érdekében a piacon a társaságok jelentős része tett kísérletet a termékdifferenciálásra. Ennek jellemzően két típusát láthatjuk a piacon: változatos kiegészítő biztosításokkal (pl. kátyúbiztosítás, assistance szolgáltatások, okozói kiegészítő, balesetbiz-

tosítás stb.) jelentek meg, illetve a szolgáltatási oldalon jelentek meg az ügyfelek számára értékes garanciális elemekkel (pl. aktív kárrendezési szolgáltatás). Ez utóbihoz köthető a márkát középpontba helyező differenciálási kísérlet is (pl. több társaság aktívan kommunikál elismeréseket, díjakat, címeket, ügyfélbarát kiszolgálási gyakorlatot).

A szállítók alkupozíciója

A kgfb-piaci szereplők költségei között jelentős tételt képviselnek az informatikai rendszerek üzemeltetéséhez és fejlesztéséhez szükséges kapcsolódó költségek, valamint a kárrendezési folyamat költségei (amelyhez a piaci szereplők többsége külső szolgáltatókat vesz igénybe). A specifikus informatikai szolgáltatások piaca szűk, s a szereplők a legtöbb esetben jelentős váltási költségekkel kell, hogy számoljanak partnercsere esetén („lock-in” hatás érvényesül), így itt a szállítók alkupozíciója közepes/erős. A kárrendezés területén ennél jobb a helyzet, mert a piaci szereplők jelentős része többpartneres modellben dolgozik, így alkupozíciója erősebb. Ezen kívül a speciális szaktudás beszerzése és a szükséges ismeretekkel rendelkező munkatársak megszerzése okoz néha nehézséget, néhány területen a keresleti piacnak köszönhető „árfelhajtó” hatása érvényesült. A korábban bemutatott 6. ábra adatai alapján azt látjuk, hogy a piacon a díjbevételek zsugorodásával jelentős költségoldali alkalmazkodás zajlott le: 2008-ban még 35 milliárd, 2014-ben 23 milliárd volt a nettó működési költség a kgfb-szegmensben, ugyanakkor a költségek csökkenése nem tudta teljes egészében ellensúlyozni a kieső díjbevételeket, így 2012-2015 között a szektor biztosítástechnikai eredménye negatív volt.

A legnagyobb piaci szereplők stratégiájának alakulása

Az iparági versenyt befolyásoló erők az egyes piaci szereplők számára azonos külső körülményként jelentek meg, ugyanakkor az egyes piaci szereplők más-más stratégiát választottak a kgfb-iparágban. A 8. ábrán látjuk, hogy az első csoportban (top 5) is voltak jelentős mozgások, eltérő pozícióból, eltérő stratégiák mentén versenyeztek ezek a szereplők, ezért a legnagyobb piaci szereplők lehetséges stratégiájára utólagosan rátekintve, érdemes az eltérő irányokat részletesebben is elemezni, erre teszünk majd kísérletet. Az eredmények alátámasztják azt, hogy ugyan az iparág erői jelentős hatást gyakorolnak a piaci szereplőkre, az erőforrás-alapú eleméletekkel összhangban kiemelt hangsúlyt kell helyezni a belső tényezőkre, a vállalat-specifikus tényezőkre. Nézzük meg, hogy mily stratégiát követtek a 2015-ben legnagyobb piaci szereplők!

Allianz: diverzifikáció és hatékonyságnövelés

A piacvezető társaság fő kompetenciáit 1986-os alakulása óta a gépjármű-biztosítások és a vállalati biztosítások jelentették, hiszen a szétválás során a régi Állami Biztosító ezen üzletágait „kapta meg” az Allianz jogelődjének számító Hungária Biztosító. Az Allianz Magyarországon már a 1990-es évek végétől tudatosan törekedett a termékmix módosítására/szélesítésére. Ez illett a nemzetközi csoport stratégiai – akár a biztosításon is túlnyúló¹⁶ – diverzifikációs törekvéseihez is.

3. táblázat

A biztosítási piac és az Allianz néhány alapadata

Adatok (M Ft)	2007	2015	változás
A biztosítási piac díjbevétele	930 341	871 320	-6,3%
Allianz díjbevétele	183 141	119 556	-34,7%
Allianz piaci részarány	19,70%	13,72%	-6,0%pont
– ebből gépjármű díjbevétele	98 071	39 634	-59,6%
– ebből kgfb-díjbevétele	50 073	22 337	-55,4%
Allianz gépjármű biztosítás díjbevétele /teljes díjbevétele	53,50%	33,2%	-20,3%pont
Allianz nem-élet nettó működési költsége	34 640	22 212	-35,9%
Allianz adózás előtti eredmény	19 817	13 406	-32,4%

Forrás: MABISZ Éves jelentések (2008,2015), MNB (2007, 2014a)

A 3. táblázat alapján levonható következtetés, hogy a piacvezető Allianz a verseny erősödésével jelentősen veszített kgfb-piaci részesedéséből, hiszen a társaság gépjármű-biztosítási díjbevétele meredekebben csökkent, mint a teljes díjbevétele. Érdekeség, hogy a két gépjármű-biztosítási termék visszaesése viszont nem különbözött lényegesen, vagyis a casco és kgfb-díjbevétele változása a cég esetében jelentősen együtt mozgott. Az Allianz válasza a kihívásokra az volt, hogy egyrészt költségstruktúrájában komoly racionalizációt hajtott végre, másrészt a kieső nyereséget (legalább részben) más forrásokból pótolta. Ennek eredményeképpen a cég nyeresége (illetve az ebből származó fedezet) kisebb mértékben csökkent, mint a gépjármű-biztosítási bevétel.

Generali: kettős stratégia

A kgfb elsősorban az internet térnyerésével és a díjszint csökkenésével egyre kevésbé volt képes betölteni korábbi (a kötelező jelleg miatti) „kopogtatótermék” jellegét. Azok a szolgáltatók, akiknél nagy az üzleti

modellben a személyes kapcsolatra épülő ügynökhálózat jelentősége, szükségszerű volt a kgfb súlyának csökkenése. A Generali (részben az anyavállalat ez irányú tapasztaltára építve) egy második, digitális platformokra optimalizált direktbiztosító alapítása mellett döntött, és 2007-ben létrehozta a Genertelt. Ez a lépés a Generali-csoportnak lehetőséget adott arra, hogy a szinergiák kihasználása mellett a rendelkezésére álló erőforrásoknak megfelelően alakítsa kettős stratégiáját, eltérő fókuszokkal. A Genertel 2007-es indulása előtt a piac szerződésszámában még növekedett (lásd 3. ábra), az átlagdíjak azonban már csökkentek (lásd 9. ábra). A társaság kettős kgfb-stratégiája átgondoltnak és sikeresnek mondható, hiszen az újonnan alapított direktbiztosító agresszív árazásával és digitális világra szabott folyamataival sikerrel vette fel a versenyt a többi új piacra lépővel. Ezzel párhuzamosan a hagyományos üzletkötői csatorna és a személyes kapcsolatot igénylő és értékelő ügyfélkör számára a Generali képes volt fenntartani egy magasabb árszintet. A megőrzött értékesítési kapcsolatrendszer a válság után lassan újra magára találó és 2013-tól újra növekvő biztosítási piacon versenyelőnyt jelenthet a többi termékkörben. A megőrzött kapcsolatrendszernek is köszönhetően a teljes magyar biztosítási piacon a díjbevételekben a Generali-csoport napjainkra megközelítette, 2015 végére pedig el is hagyta az Allianzot (Portfolio, 2016).

K&H – a „fokozatos előrelépő”

A társaság a 2000-es évek első feléig klasszikus bankbiztosítási (ún. bankassurance) modellt követett, vagyis a biztosító a bank infrastruktúrájára építette a termékeit, és azon keresztül értékesített. Ezt követően stratégia-váltás következett be, amely a biztosítást a bank mellé pozícionálta („K&H – bank és biztosítás”). Ennek az új stratégiának a támogatásaként a társaság akvizíciós célpontot keresett, s 2004-ben egy főként non-life, ezen belül kgfb-portfólióval is rendelkező társaságot vásárolt fel, az Argosz Biztosítót. 2009-re a K&H a kgfb-piacon a közepes biztosítók közé került, 6,9%-os piaci részaránnyal.

A 2010-es év szabályozási újításáról korábban már esett szó – ez év január 1-től lépett hatályba az a törvény, amely a biztosítási időszakot nem a naptári évhez kötötte, hanem a biztosítási szerződés évfordulójához. Részben ennek a lépésnek volt köszönhető, hogy 2009-2010 környékére kialakult egyfajta „utolsó kampány” várakozás, amit 2010-ben már az előző évi tapasztalat is erősített. 2009-ben a váltók száma minden korábbi csúcstól megdöntve rendkívül magasra, közel másfél millióra (lásd 10. ábra) emelkedett. A korábrinál jelentősebb díjcsökkenés lehetőségét részben az ágazat 2009-re jelentősen javuló biztosítástechnikai eredménye nyitotta meg, részben az intenzív verseny kény-

szerítette ki: a K&H határozottan lépett, így 2010-ről 2011-re negyedmillió ügyfelet megszerezve 6,7%-ról egy nagy lépéssel 13,4%-ra növelte piaci részarányát (lásd 7. ábra), és ezt azóta megtartotta. A K&H stratégiája az erőforrás-alapú vállalatelmélet logikájában jól magyarázható, hiszen a társaság megalkotta az új stratégiát, majd akvizícióval és szerves fejlődéssel szert tett azokra az erőforrásokra és kompetenciákra (licencre, tudásra és kapcsolattrendszerre), amivel a kgfb-üzletág sikeresen művelhető. Ezt követően a megfelelő pillanatban agresszív árazással jelentős számú új kgfb-ügyfélre tett szert – növelve ezzel banki és biztosítói keresztterjesítési lehetőségeit is. A társaság stratégiája a kgfb-piacon a „fokozatos előrelépés” kifejezéssel (és egy nagy lépéssel) jellemezhető.

Waberer és KÖBE – „az előre menekülők”

2015-ben a 3. és 5. helyen piaci részesedés szempontjából a Waberer és a KÖBE állt, akik nagyon hasonló pozícióban, nagyon hasonló helyzetben vannak. Mindkét, csak nem életbiztosítási területen tevékenykedő társaságra igaz, hogy jelentősen kgfb-túlsúlyos a portfóliója. 2015 végén a KÖBE díjbevételeiben 89,6%-a származott kgfb-értékesítésből, a Waberer esetében ez arány 83,6%-os volt. Ugyan mindkét társaság jelen van más termékekkel is a piacon, egyikben sem sikerült átöröszést elérnie. Domináns értékesítési csatornájukat az alkuszok jelentik. Felismerve azt, hogy egy lábon állva különösen fontos szerepe van a méretgazdasági előnyök kihasználásának, hogy az árversenyben helyt tudjanak állni, mindkét társaság a növekedésre és a versenyképes árakra helyezte a hangsúlyt (a porteri költségvető általános stratégiát követve). Mondhatjuk, hogy előre menekültek annak érdekében, hogy nagyobb méretben megteremthessék a stabil és eredményes működés feltételeit.

Kitekintés: mit hoz(hat) a jövő?

Láttuk, hogy a porteri modellben szereplő tényezők dinamikusan változtak ezen a piacon, s 2013-tól számos jel mutat arra, hogy ezekben az erőkből az iparági szereplők profitkilitásait középtávon pozitívan befolyásoló változások várhatók. A díjszint emelkedik, a profitabilitás javul, a szektor szereplőinek száma és a verseny intenzitása is csökken. Ebben a versenykörnyezetben megnyugodhatnak-e a talpon maradt piaci szereplők? Ez nem valószínű. Folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az iparág strukturális tényezőiben bekövetkező változásokat, sőt, érdemes az iparág határain túlra is tekinteniük. Előfordulhat ugyanis, hogy a bomlasztó erők (disruptive forces), töréspontok kívülről érik ezt a piacot. A mobilitási trendek változása és a vezetéstechnológia fejlődése alapvető változást hozhat a kapcsolódó autóipar struktúrájában. A közösségi megoldások

(carsharing, carpooling) terjedése a keresleti oldalra helyezhet nyomást, hiszen egyes tanulmányok szerint jóval kevesebben fognak autót birtokolni pár évtized múlva, mint ma. A biztonságtechnológiai fejlesztések (pl. sáv- és távolságtartó automatika és automatikus parkolás asszisztens) várhatóan pozitív hatást gyakorolnak majd a kárgyakoriságok alakulására, ezzel a díjszintre helyeznek lefelé irányuló nyomást. Az önvezető (vezető nélküli) autók terjedése újraírhatja az egész autóbiztosítási piac működési modelljét. Extrém esetben a mai autóbiztosítások helyét jelentős részben az ipari termékfelelősség-biztosítások vehetik át, s ezzel a mai B2C piacok B2B piacokká alakulhatnak át. A csökkenő lakossági autóbiztosítások piacát pedig a vezetői és biztosítási szokások változása (pay-as-you-drive, pay-how-you-drive) és ehhez kapcsolódó technológiai megoldások terjedése is befolyásolhatja. Az okos, összekapcsolt (smart and connected) megoldások egyszerre jelentenek veszélyt és lehetőséget a biztosítási piac számára is. Abban a tekintetben is, hogy segítségükkel a társaságok jó esetben saját előnyükre alakíthatják át az iparági versenyt befolyásoló erőteret (pl. az árverseny helyett a fókusz a testre szabott termékekre helyeződhet át, ami csökkenni mind a versenyt, mind az ügyfelek alkupozícióját) (Porter–Heppelmann, 2014).

A döntéshozók számára ezek a lehetséges változások és tendenciák egyértelműen azt jelentik, hogy egyre több és nyitottabb (az iparág mai határain túlra is figyelő) stratégiai gondolkodásra lesz szükségük ahhoz, hogy megfeleljenek az új kihívásoknak, sőt már ahhoz is, hogy időben felismerjék ezeket.

Következtetések

Bemutattam, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus (az időtényezőt, illetve az iparági versenyt meghatározó erők változását figyelembe vevő) alkalmazása hasznos gondolkodási keretet ad a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. Az elmúlt 15 évben jelentős mértékben nőtt a kgfb-piac változásának dinamikája, s ennek háttérben elsősorban az iparági versenyt meghatározó erők jelentős változása állt. A kgfb-iparág elemzése azt mutatta, hogy 2013-ig az iparági versenyt meghatározó erők a piaci szereplők számára kedvezőtlenül, az ügyfelek számára kedvezően változtak. A kgfb-iparág vonzereje és jövedelmezősége a piaci erők társaságok számára kedvezőtlen összjátékának köszönhetően jelentős mértékben csökkent. A két legfontosabb változás a verseny intenzitásának és az internet szerepének növekedése volt, s ez a két tényező nem volt független egymástól. Az internetes biztosításközvetítés súlyának növekedése és a szolgáltatóváltás tranzakciós költségeinek csökkené-

se növelte a transzparenciát, és – nyomást helyezve a kínálati oldalra – hozzájárult a verseny intenzitásának növekedéséhez. Elemzésem alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált időszakban a verseny az iparágon belül nagyon erős és intenzív volt, és a piaci szereplők pozíciójának romlásához hozzájárult a vevők alkupozíciójának növekedése is. A szállítók alkupozíciója közepes volt, a helyettesítő termékek fenyegetésével pedig – a törvényi háttérnek köszönhetően – nem kell számolni ezen a piacon. Az új belépők fenyegetése az elmúlt időszakban erős volt, ugyanakkor a törvényi szabályozás változásának köszönhetően várható, hogy ez mérsékelten csökken a következő években (a kampányidőszak eltűnése ugyanis növeli a belépési költségeket). A versenytényezők változásának és az iparág ciklikusságának eredőjeként álltak elő 2013-ra a trendforduló feltételei. A fordulópont eléréését az iparág romló jövedelmezőségi mutatói is sietették. A fokozatos liberalizáció és a kampányhatás csökkenése a vizsgált időszak végére csökkentette a vevők alkupozícióját, mert a fókusz csökkenése (a díjszint emelkedésével erősítve) negatívan hat az ügyfelek váltási hajlandóságára. 2016-ban is folytatódott a piaci konszolidáció, a szereplők száma ismét csökkent eggyel. E változások eredőjeként rövid távon a jövedelmezőség javulására számíthatnak a piaci szereplők.

Az adatok elemzése alapján egyértelmű, hogy a piaci szereplők eltérő kiinduló pozícióból, eltérő erőforrásokkal, eltérő versenystratégiával rendelkeznek. Láttuk, hogy az első 5-6 szereplő piaci pozíciójában az elmúlt néhány évben már nem következett be jelentős változás. A spektrum másik végén, a kisebb piaci szereplők között ugyanakkor jelentős mozgásokat láthattunk. Egyesek rosszkor léptek be a piacra, és hamar kihullottak. S vannak, akik saját döntésük alapján léptek ki a piacról. Még akkor is, amikor az iparági struktúrát befolyásoló erők változása rövid és középtávon javuló profitkilátásokat valószínűsít. A talpon maradó piaci szereplők ugyanakkor nem számíthatnak arra, hogy hosszú távon fenntartható versenyelőny birtokában nyugodtan nézhetnek a jövőbe. Folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az iparág strukturális tényezőiben bekövetkező változásokat. Az egyre bizonytalanabb környezetben több és nyitottabb (az iparág mai határain túlra is figyelő) stratégiai gondolkodásra lesz szükség ahhoz, hogy időben felismerjék a jeleket, és megfelelően reagáljanak az esetleges diszruptív változásokra.

Jegyzetek

- 1 Kiechel (2010, p. 121-134.) felhasználásával.
- 2 Az MNB-által közzétett statisztikák 2015-ig nem tartalmazzák a biztosítói egyesületek, illetve a fióktelepek adatait sem ebben a részletezettségben, miközben van a kgfb-piacon jelentős, egyesületi formában működő szereplő. 2016-tól ebből a szempontból tisztább a kép, a nagy egyesületek

- is szerepelnek a táblában (kgfb-t művelő fióktelep pedig már (vagy épp) nincs a piacon). 2016. II. negyedévében a teljes piaci adat 820 373 db cascot és 4 7979 193 db kgfb-szerződést mutat (lásd MNB (2016c), 5. tábla).
- 3 KSH (2016), https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdpc340.html
- 4 Mabisz-közlés alapján.
- 5 A törvényjavaslat indoklása szerint: „Az elmúlt években a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítást kínáló egyes biztosítók az új biztosítási időszakra kedvezőbb ajánlatot csak az új ügyfelek részére tettek, így régi ügyfeleik szerződése az újakhoz képest rosszabb feltételekkel módosult. A törvényjavaslat ez a tendenciát kívánja megfordítani úgy, hogy a biztosítók korábbi ügyfeleik hűségét tudják csak díjtarifájuk kialakításánál elismerni” (T/7407. Érkezett: 2015. nov. 10).
- 6 A Herfindahl-Hirschmann-index (HHI) az adott szektor társaságainak piaci részesedésének négyzetösszege. A 10.000-es érték monopol piacot jelöl, a 0 érték pedig a teljesen atomizált tiszta versenyt. A különböző szervezetek más-más küszöbértékekkel dolgoznak. Például a US Department of Justice szerint, amennyiben az index értéke 2500 felett van, az nagyon magas piaci koncentrációt jelöl, míg az 1500 alatti érték alacsony piaci koncentrációt jelez.
- 7 A 2007-2015 közötti időszakot azért választottam, mert ez az időtáv már elég hosszú ahhoz, hogy a tendenciákat látni lehessen, másrészt erre az időszakra rendelkezésre álltak konzisztens adatok.
- 8 A csoportok képzése során úgy döntöttem, hogy a piaci erőviszonyokat jobban tükrözi, ha a Generali-csoport adatait együtt jelenítem meg (a Generali és a Genertel adatainak összeadásával).
- 9 2003. évi LX. törvény a biztosítókrol és a biztosítási tevékenységről (Bit.), 126. § (1) b).
- 10 A román felügyelet (ASF) az ASTRA tevékenységi engedélyét 2015. augusztus 26-ával visszavonta, és az ASF szeptember első hetében kezdeményezte a bíróságnál a felszámolás elrendelését is, így a magyar piacon először az EU-csatlakozás óta egy fióktelep formában működő szervezetet érint a tevékenységi engedély visszavonása.
- 11 2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről Második könyv: a biztosítókra és a viszontbiztosítókra vonatkozó szabályok
- 12 A szlovén biztosítási törvény és a kötelező felelősségbiztosításról szóló törvény alapján.
- 13 Gfbt. 39 §
- 14 A piaci szereplők számát csökkentette az a tranzakció, amelynek keretében a Groupama Biztosító felvásárolta az OTP Garancia Biztosítót. A tranzakció hivatalosan 2009. április 1-jével zárult le, azt követően összevont adatok jelennek meg a statisztikákban.
- 15 Az Astra-ügy részleteit lásd MNB (2016a, p. 25-26.).
- 16 Németországban ez elsősorban a Dresdner Bank 2001. évi megvásárlásában, Magyarországon pedig az Allianz Bank 2006-os megalapításában öltött testet. The Economist (2006) szerint ez a lépés helytelen volt, a magyarországi „banki kísérletet” pedig egyértelmű dezinvestíciós döntés zárta le.

Felhasznált irodalom

2003. évi LX. törvény a biztosítókrol és a biztosítási tevékenységről (Bit.)
2009. évi LXII. törvény a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló (Gfbt.)
- Barclays* (2015): Disruptive mobility – Disrupting insurance. Global Auto Insurance, Equity Research, September 2
- Evans, P.* (2000): Strategy: The End of the Game. Journal of Business Strategy, Vo. 21. Issue 6, November/December, p. 12-16.
- Grundy, T.* (2006): Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Strategic Change, 15, August, p. 213-229.

- Kapás J.* (1999): Egy új vállalatelmélet – erőforrás-alapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 2. szám, p. 35-43.
- Kiechel, W. III.* (2010): *The Lords of Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Press
- KSH* (2012): Motorizációs ráta (1991–2012) https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tab1/tsd-pc340.html; 2016. 10.01.
- Kovács N.* (2010): A piaci erő közvetett és közvetlen értékelése a biztosítási piacon. Győr
- MABISZ* (2014a): MABISZ Évkönyv, 2014 <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/publikaciok/evkonyv-2014-magyar.pdf>, 2014.12.12.
- MABISZ* (2014b): Sajtóközlemény. Kevesebben váltottak a tavalyi kampányban biztosítót, 2014. február 5., <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/sajto-mabiszsajtotajekoztato20150217.pdf>, 2015.10.10.
- MABISZ* (2015): Biztosítási piac. Negyedéves jelentések, 2015. I-IV. negyedév <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/publikaciok/negyedev-2015-i-iv-negyed.pdf>; 2016. 09.03.
- MABISZ* (2016): Kgfb: hamarosan megjelennek a 2017. január elsejétől esedékes díjak. Sajtóközlemény, október 28., <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/sajto-mabiszsajtotajekoztato20161028.pdf>, 2016.11.20.
- MacGahan, A. M. – Porter, M. E.* (1997): How Much Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue Summer, Special Issue, Organizational and Competitive Interactions (Jul, 1997), p. 15-30.
- Magretta, J.* (2012): *Understanding Michael Porter – The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press
- McGrath, R. G.* (2013): Transient advantage. *Harvard Business Review*, June, p. 62-70.
- Mészáros T.* (2005): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Budapest: Aula Kiadó
- Mintzberg, H.- Ahlstrand, B.- Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari*. London: Prentice Hall
- MKB* (2016): Tudnivalók – kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb). Közlemény. MKB Általános Biztosító Zrt., https://www.mkbb.hu/nem-eletbiztositasok/gepjarmubiztositas/kotelezo-gepjarmufelelossegbiztositas/index.html?bn=MKB_KGFB_201206, 2016.12.03.
- MNB* (2014a): Aranykönyv: Tájékoztató a felügyelt intézmények egyedi adatairól, 2013. http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/aranykonyv, 2014.12.12.
- MNB* (2014b): Biztosítási szektor, kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási idősorai (frissítve 2013. év végi adatokkal) http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/gepjarmu_felelossegbiztositas; 2014.12.12.
- MNB* (2014c): Az MNB által felügyelt szektorok adatainak idősorai. Biztosítási szektor 2014. III. negyedév. http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/pszaf_idosorok_idosorok, 2014.12.12.
- MNB* (2015): Bankszektoron kívüli pénzügyi piacon kockázati jelentése 2014. <https://www.mnb.hu/letoltes/bankszektoron-kivuli-penzugyi-piacok-kockazati-jelentes-2015-junius-1.pdf>; június, 2016.08.20.
- MNB* (2016a): Bankszektoron kívüli pénzügyi piacon kockázati jelentése. <https://www.mnb.hu/letoltes/publikando-jelentes-v4-digitalis.pdf>; 2016.08.20.
- MNB* (2016b): Kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás idősorai. (frissítve a 2015. év végi adatokkal) <http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/iii-biztositasi-piaci-szervezetek/kotelezo-gepjarmu-felelossegbiztositas-idosorai>; 2016.10.01.
- MNB* (2016c): Biztosítási szektor idősorai. (frissítve a 2016. évi II. negyedéves adatokkal) <http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/iii-biztositasi-piaci-szervezetek/biztositoi-idosorok>; 2016.10.01.
- Nag, R. – Hambrick, D. C. – Chen, M. J.* (2007): What is strategic management, really? *Strategic Management Journal*, 28 (9), p. 935–955.
- Penrose, E. G.* (1959): *The Theory of the Growth of the Firms*. New York: Wiley
- Porter, M. E.* (2001): *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.
- Porter, M. E.* (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, Vol. 6. No. 4., p. 609-620.
- Porter, M. E.* (2006): *Versenystratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Porter, M. E.* (2008): *On Competition*. Boston, Mass: Harvard Business Review Book
- Porter, M. E.* (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January; <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, 2016.12.01.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E.* (2014): Managing the Internet of Things, *Harvard Business Review*, November, pp. 64-88.
- Portfolio.hu* (2014): Kevesebb autós váltott biztosítót tavaly. <http://www.portfolio.hu/finanszirozas/kevesebb-autos-valtott-biztositot-tavaly.194984.html>; 2014.12.12.
- Portfolio.hu* (2016): Letaszították trónjáról Magyarország legnagyobb biztosítóját. http://www.portfolio.hu/finanszirozas/biztositok_penztarak/letaszitottak-tronjarol-magyarorszag-legnagyobb-biztositojat.228445.html; 2016.05.08.
- The Economist* (2006): Dresdner Bank and Allianz – Unnatural alliance. <http://www.economist.com/node/7804063>; 2016.05.08.

Rumelt, R. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Rumelt, R. (1991): How Much Industry Matter? *Strategic Management Journal*, Volume 12, Issue 3, March, p. 167-185.

Scale (2010): A KGFB piacon a váltási időszak megszüntetésével kapcsolatos várakozások – fogyasztói perspektívából. október 15. , Budapest: Scale Research

Slovenian Insurance Association (2016): Motor vehicle insurance. <http://www.zav-zdruzenje.si/portfolio/motor-vehicle-insurance-2016/>; 2016.08.30.

Szlovén biztosítási törvény (Zakon o zavarovalnistvu (ZZavar-UPB7)) [http://www.uradni-list.si/1/content?id=101048#!Zakon-o-zavarovalnistvu-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZZavar-UPB7\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=101048#!Zakon-o-zavarovalnistvu-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZZavar-UPB7)), 2016.08.30.

Szlovéniai kötelező felelősségbiztosításról szóló törvény (Zakon o obveznih zavarovanjih v prometu (ZOZP-UPB-3)) <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO373>; 2016.09.20.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol 5, No 2, April-June, p. 171-180.

A cikk beérkezett: 2016. október

Lektorai vélemények alapján átdolgozva: 2016. december

UJHELYI Mária – KUN András István

A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ÉS A TULAJDONOSI SZERKEZET ÖSSZEFÜGGÉSEI – EMPIRIKUS TAPASZTALATOK

A tanulmány 105 magyarországi szervezettel készített kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodva vizsgálja a szervezetek változásmenedzselési magatartását a tulajdonosi struktúra (hazai vagy külföldi, magán- vagy köztulajdon, cégcsoporthoz tartozás) függvényében. Az eredmények azt mutatják, hogy e három tulajdonlási jellemző a következő esetek kivételével nem áll jelentős összefüggésben az alkalmazott változásvezetési stratégiákkal és módszerekkel. A döntően külföldi tulajdonban lévő szervezetek hajlamosabbnak mutatkoztak a pre- és proaktív stratégiák alkalmazására, tanácsadók bevonására, rendszereik megváltoztatására és folyamatelemzési módszerek használatára, ugyanakkor alkalmazottaik ellenálló hozzáállását jellemzőbbnek ítélték, mint a döntően magyar tulajdonban lévők. A köztulajdon domináns aránya azzal járt együtt, hogy a jogszabály-változások és/vagy a személyi változások többször jelentek meg a változás előtt, mint a magántulajdonú szervezetek esetében, a piaci verseny erősödése, a piaci igények változása, az új technológiák pedig ritkábban. Maga a változás ezeknél a szervezeteknél ritkábban jelentett új piacra lépést és az elemzési módszerek közül ritkábban alkalmazták a tanácsadókkal folytatott csoportos megbeszéléseket. A csoporthoz tartozó szervezetek többször alkalmaztak tanácsadókat, gyakrabban vonták be őket a célok meghatározásába és csoportos megbeszélésekbe. A változás módjában, a különböző szereplők bevonásának mértékében egyik tulajdonlási jellemző alapján sem találtak a szerzők jelentős különbséget a minta elemei között.

Kulcsszavak: változásmenedzsment, tulajdonosi szerkezet, magatartás

A szervezetek vezetői gyakran említik a változások menedzselésének nehézségét, mint a versenyképesség növelésének egyik kerékkötőjét (Benn et al., 2006), mert annak ellenére, hogy számos javaslat, tanács fogalmazódik meg a változások menedzselésére vonatkozóan a változási kezdeményezések jelentős része kudarcba fullad (Burnes, 2009). Fontos kihívás ezért e terület tökéletesebb megismerése. A témakörrel foglalkozó kutatók számos aspektusból vizsgálják a változásmenedzsment folyamatát, és alakítják ki saját elméleteiket, modelljeiket, melyek hol kiegészítik egymást, hol pedig versenyeznek egymással. A téma kutatói által legfontosabbnak tartott kérdések közé tartozik a változásokat kiváltó külső és belső tényezők elemzése, meghatározása (Senior – Swailes, 2010), illetve a változások jellemzőinek leírása (Plowman et al., 2007; Ansoff – McDonnell, 1990; Dunphy – Stace, 1993; Grundy, 1993). A sikeres változásmenedzselés szempontjából lényeges a változásokkal szembeni ellenállás okainak (Spector, 2013; Bakacsi, 2015), mértékének (Coetsee, 1999)

meghatározása, az ellenállás-csökkentés módszereinek, eszközeinek számbavétele (Spector, 2013). Szintén sokan foglalkoznak a változás folyamatának elemzésével, ezzel kapcsolatos modellek alkotásával (Bakacsi, 2015; Spector, 2013; Brown, 2011).

E főbb kutatási irányokat áttekintve fogalmazódott meg bennünk a gondolat, hogy érdemes lenne hazánkban is empirikus vizsgálatot folytatni e témakörben. Lehetőségeinket figyelembe véve a kelet-magyarországi régióra koncentráltunk. A változásmenedzselés fent említett megközelítéseit szem előtt tartva kérdőívet szerkesztettünk és ezt a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar hallgatóinak segítségével 2014 tavaszán 105 szervezet vezetőjével kitöltöttük.

Cikkünkben a témához szorosan kapcsolódó szakirodalom áttekintését követően ismertetjük adatfelvételi és kutatási módszerünket, majd vizsgálati eredményeinket mutatjuk be. Bár kutatásunk nem reprezentatív, ezért általánosítható megállapítások nem fogalmazha-

tók meg belőle, de arra alkalmas, hogy további érdekes kutatási irányokat vázoljunk fel és pontosabb képet kapjunk a mintába került szervezetek változásmenedzselési gyakorlatáról. Megfelelő arra a célra is, hogy eredményeinkre támaszkodva olyan összefüggések és mintázatok létre hívjuk fel a figyelmet, melyek nem reprezentatív mintán is nagy biztonsággal azonosíthatók (Babbie, 2012).

Mivel ugyanezen a mintán végzett kezdeti elemzéseink arra mutattak, hogy van összefüggés a változásokot kiváltó tényezők szerepe és a tulajdonosi szerkezet egyes változóinak értékei (magán- és külföldi tulajdon aránya, cégcsoporthoz tartozás) között (Ujhelyi – Kun, 2015), ezért erre alapozva a következő kutatási kérdést fogalmazzuk meg:

Azonosítható-e a felvett mintán összefüggés a szervezetek tulajdonosi szerkezete és a változások menedzselésének gyakorlata között?

A kérdés megválaszolásához – a minta nyújtotta lehetőségekből kiindulva – a tulajdonosi szerkezetet a következő három, egy-egy aspektusra koncentrálni, kétértékű változóval ragadunk meg:

- döntően külföldi tulajdonú szervezet: „igen”, ha a külföldi tulajdon aránya meghaladja az 50%-ot, egyébként „nem”,
- döntően magántulajdonú szervezet: „igen”, ha a magántulajdon aránya meghaladja az 50%-ot, egyébként „nem”,
- cégcsoporthoz tartozás: „igen”, ha a cégcsoporthoz tartozást jelölte meg a válaszadó, egyébként „nem”.

A harmadik változó eleve kétértékű formában létezett a kérőívben is, de az első kettő esetében százalékos skálát alakítottunk binárisá. Erre az egyszerűsítésre a későbbiekben bemutatott vizsgálatok elvégezhetőségének biztosítása miatt volt szükség (ezzel a csoportosítással oldottuk meg a kis elemszámok problémáját).

A „cégcsoporthoz tartozás” elnevezése kompromisszum eredménye. Bár nemcsak cégek, hanem más szervezetek is működhetnek szervezetekből álló, szorosan együttműködő vagy közösen irányított csoportok formájában, mégis ezt az elnevezést fogjuk használni, mert egyrészt ez szerepelt a kérdőívben (így a nem cég típusú szervezetek is erre válaszoltak), másrészt pedig ez az elnevezés bevett a szakirodalomban, míg „a szervezetek csoportosulása” vagy hasonló elnevezések nem, így az utóbbiak jelentése sem lenne egyértelmű.

Szintén a meglévő adatbázis lehetőségeire alapozva a változásmenedzsmet következő elemeit ragadtuk ki a vizsgálat során: változásokot kiváltó tényezők, a változás tárgya, a változás természete, adaptációs stratégiák, változásvezetési eszközök, részvétel és ellenállás.

Szakirodalmi áttekintés

A szervezeti változások menedzselése rendkívül komplex folyamat. Ahhoz, hogy megértsük és elemezzük a változás dinamikáját és megismerjük az eredményes megvalósítás feltételeit, több szempontból is meg kell vizsgálnunk azt (Spector, 2013). Először a szervezeti változásokat kiváltó tényezőket érdemes számba venni. Ezzel kapcsolatosan általános előfeltevés, hogy a szervezetek nyílt rendszerek, így bármely változás a külső vagy belső környezetükben hatással lesz működésükre (Senior – Swailes, 2010). A külső környezet elemzésére széles körben alkalmazott módszer a PEST-elemzés (Fülöp, 2008); más szerzők konkrét tényezőket sorolnak fel, melyek gyors és jelentős változásokra készítetik a szervezeteket. Ilyenek a fogyasztói elvárások és igények jelentős módosulása, új technológia megjelenése, a versenytársak innovatív üzleti modelljei, módosulás a munkaerő demográfiai jellemzőiben és értékeiben, valamint új társadalmi igények és feltételek megjelenése (többek közt Spector, 2013). Robbins és Judge (2013) pedig a munkaerő sajátosságainak változását, a technológiák fejlődését, a gazdasági sokkok megjelenését, a verseny, a társadalmi trendek és a világpolitika változását tekintik a szervezeti változásokat kiváltó erőknél. A külső környezet mellett számos belső szervezeti tényező, illetve azok egymásra hatása is változásokra készítheti a szervezeteket (Burke – Litwin, 1992). Belső, szervezeti változásokat kiváltó okokra példa a vezető, vagy más fontos szervezeti tag személyének változása, különleges ötletek megjelenése, vagy a teljesítmény romlása, de ezeket nem lehet egyértelműen elkülöníteni a külső kiváltó tényezőktől (Senior – Swailes, 2010).

A változások természetének, gyorsaságának, mértékének vizsgálata is számos kutatót foglalkoztat. Dunphy és Stace (1993) például négyféle változást írnak le tipológiájukban. *Finomhangolású változásnak* nevezik azt a folyamatot, melyben a szervezet stratégiája, struktúrája, folyamatai és az emberek közötti illeszkedést igyekeznek megteremteni. *Inkrementális alkalmazkodás* a változó környezethez apró lépésekben történő igazodás. *Moduláris transzformáció* az osztályok vagy divíziók jelentősebb, radikális átszervezése. *Szervezeti transzformáció* a szervezet egészét érintő radikális, forradalmi változtatás a szervezet stratégiájában, struktúrájában, vezetésében, az emberek közötti interakcióban.

A szervezeti alkalmazkodás, adaptáció három stratégia mentén valósítható meg (Ackoff, 1981; Dobák, 2008). *Reaktív* alkalmazkodásról beszélünk, amikor a szervezet csak a külső környezetben bekövetkezett változásokat követően, utólag, kényszerből változik. *Pre-aktív* alkalmazkodás esetén a szervezet már a várható, előre jelezhető környezeti változásokat megelőzően lépéseket tesz, változtat. *Proaktív* befolyásolásnak neve-

zik azt a stratégiát, amikor a szervezet környezetének befolyásolása, alakítása, változtatása révén igyekszik saját lehetőségeit bővíteni.

Bakacsi (2015) a változásvezetés magatartási nézőpontú folyamatát az általános problémamegoldási folyamathoz hasonlónak tekinti, de specifikus jellemzőket is kiemel. Schlesinger et al. (1992) munkája alapján három nagyobb szakaszra tagolja a változásmenedzselés folyamatát: a jelenlegi helyzet, a problémák és azok okainak feltárása, a változás megvalósításához szükséges tényezők számbavétele, a változás stratégiájának és taktikájának meghatározása.

Beer et al. (1990) a hatékony változásmegvalósítás szekvenciális modelljében az alkalmazható eszközök mellett az akciók legeredményesebb sorrendjét is meghatározzák. Véleményük szerint a változási folyamatot a közös diagnózissal kell indítani, meg kell határozni az új, stratégiaileg megfelelő magatartást (szerepeket, felelősséget, kapcsolatokat), segíteni kell az alkalmazottakat ezek elsajátításában, s csak ezt követően kerülhet sor a dolgozók értékelésére, előléptetésre, helyettesítésre, új emberek felvételére. A változási folyamat utolsó szakaszában változtatják meg a struktúrákat és rendszereket. Véleményük szerint ez a beavatkozási sorrend teszi lehetővé, hogy az emberek fel tudnak készülni a változásokra, a részvétellel elköteleződnek a változások mellett és a struktúrák és rendszerek korai változtatása nem okoz masszív ellenállást a változási folyamat kezdeti szakaszában.

A szervezetfejlesztés tervezett, szisztematikus változási megközelítés. Hosszú távú erőfeszítéseket és programokat tartalmaz, melyek célja a szervezet túlélő-képességének javítása a problémamegoldó és megújító folyamatok változtatásán keresztül (Brown, 2011). Akciókutatásra és együttműködésre alapozott változásmo- dell. Nem egyszeri esemény, ami befejeződik, amikor lezajlott a változás, hanem ismétlődő akciók sorozata, ami akár a mindennapi élet részévé is válhat, ha a szervezet filozófiájába beágyazódik ez a szemlélet (Senior – Swailes, 2010). A szervezetfejlesztési programban a külső vagy belső specialista (practitioner) tölti be a változás ügynökének (change agent) szerepét, amely támogatja, elősegíti (facilitate), hogy a szervezeti tagok saját maguk ismerjék fel és oldják meg problémáikat (Brown, 2011; French – Bell, 1995; Senior – Swailes, 2010).

A változások sikerességét nagymértékben befolyásolja az egyének reakciója a változásokra. Ehhez kapcsolódóan Coetsee (1999) egy skálán az egyének hétféle lehetséges válaszát, attitűdjét írja le az elkötelezettségtől az agresszív ellenállásig. Nyilvánvaló, hogy a passzivitás és ellenállás különböző formái megnehezítik, vagy akár meg is akadályozzák a változások sikeres megvalósítását. Számos kérdést lehet megfogalmazni ezzel kapcsolatban. Miért állnak ellen az emberek

a változásoknak, mik az okai az eltérő reakcióknak és hogy lehet az ellenállást elkerülni, vagy legyőzni (Spector, 2013)? Pulinka (2016) cikkében részben választ ad ezekre a kérdésekre, melyben Kübler-Ross (1988) gyászfolyamat modelljét alkalmazza a szervezeti változásokra. Véleménye szerint a változásokban érintettek valamennyien keresztyűlmennek a gyászfázisokon, mert minden változás veszteségekkel jár. E folyamat különböző szakaszaihoz illeszkedő változásmenedzsmen- lépések, -eszközök alkalmazásával van esély az érintettek érzelmi reakcióinak kezelésére.

Míg a szakirodalom részletesen tárgyalja az ímént bemutatott kérdésköröket, kevésbé jellemző, hogy azok hatását vállalalkozási forma, méret, cégcsoport- hoz tartozás, tulajdonosi szerkezet vagy ágazat függvényében elemeznék. Szabó (2005) a versenyképesség-kutató- sok projekt keretében kérdőíves vizsgálati módszerrel elemzi a stratégiaalkotás folyamatát, többek között a vállalati méret és tulajdoni arány függvényében. Vizsgálja a szervezet különböző hierarchiaszintjein dolgozók, illetve tanácsadó cégek bevonását is, de nem a változásmenedzselési, hanem a stratégiaalkotási folyam- atba. Balaton (2009) 11 vállalat felsőszintű vezetői- vel készített interjúk segítségével, kvalitatív módszerrel elemzi az EU-csatlakozás óta bekövetkezett változások- kat és azok vállalati stratégiákra gyakorolt hatását. A versenyképesség-kutatások keretében készített műhely- tanulmányban kitér többek között a vállalatok külső környezetének és belső adottságainak változására, de nem a változások menedzselésével, hanem a vállalatok stratégiájában bekövetkezett változásokkal foglalkozik.

Írásunk azzal kíván hozzájárulni a szervezeti válto- zásokkal kapcsolatos ismereteink bővítéséhez, hogy a tulajdonosi szerkezet (adataink ennek három dimenzi- óját tették mérhetővé: hazai vagy külföldi tulajdonlás, magán- vagy közszféra, cégcsoport-hoz tartozás) ösz- szefüggését vizsgálják a változásmenedzsmen egyes, a fenti irodalomáttekintésben is ismertetett területeire (változásokat kiváltó tényezők, a változás tárgya, a vál- tozás természete, adaptációs stratégiák, változásvezetési eszközök, részvétel és ellenállás). Bár mintánk miatt az eredményeink közvetlenül nem általánosíthatóak, mégis lényeges hozzájárulást jelent, ha esetlegesen rá- mutat ilyen kapcsolatok jelenlétére, létezésére (míg ha azok elterjedtségének, erősségének általános szintjére csak reprezentatív mintán kaphatnánk is választ).

Minta és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott elemzéseket egy 2014 tavaszán lebonyolított kérdőíves vizsgálat 105 szerveze- tet tartalmazó adatbázisán végeztük el. A kérdőíveket a Debreceni Egyetem gazdálkodási és menedzsmen- szakos hallgatói vették fel olyan, általuk elérhető („ké-

nyelmi” vagy „elérhetőségi” mintavétel) szervezetek tulajdonosával, vezetőjével, vagy a változások menedzseléséért felelős HR-vezetőjével, melyek jelentősebb változásokon mentek át az elmúlt öt évben, és amelyeknél az alkalmazotti átlaglétszám meghaladta az 50 főt 2012-ben vagy 2013-ban.

A mintában szereplő szervezetek 2012-ben átlagosan 790 főt foglalkoztattak (a szórás 3.474 fő, az érvényes válaszok száma 104), 2013-ban átlagosan 802 főt (a szórás 3.412 fő, $N = 105$). 2013-as éves nettó átlagos árbevételük 3.169 millió Ft (a szórás 8.962 millió Ft, $N = 97$ válaszadó volt). A szervezetek közül 63 működött a megkérdezéskor Kft, 19 ZRt vagy NyRt, 3 szövetkezet formájában. A közszférát 14, a civil szervezeteket 2 válaszadó képviselte, 4 pedig „egyéb” formában működött. 42 nyilatkozott úgy, hogy cégcsoport részeként működik, 61 pedig úgy, hogy nem (2 válasz hiányzott). A kutatásban résztvevők jelentős részének székhelye az Észak-Alföld régióban volt (ebből 52 Hajdú-Bihar, 22 Szabolcs-Szatmár-Bereg és 3 Jász-Nagykun-Szolnok megyébe), míg Közép-Magyarország régióban 13-nak, Észak-Magyarországon 10-nek (8 Borsod-Abaúj-Zemplén, 2 Heves), Dél-Alföldön 2-nek (1-1 Békés és Bács-Kiskun), Közép-Dunántúlon 1-nek (Fejér megye). 1 válaszadó külföldi székhelyről nyilatkozott (Dánia), 2 esetben nem érkezett válasz.

51 %, vagy afeletti hazai tulajdonban 77 szervezet volt a megkérdezéskor, legalább 51% külföldiben pedig 28. Többségében magántulajdonú 73, többségében köztulajdonú (ez egy esetben külföldi állami tulajdont jelentett) 26 cég volt.

Nemzetgazdasági ágak szerint 6 válaszadó működött a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén, 30 az iparban (ebből 19 a feldolgozóiparban) és 67 a szolgáltatási szektorban, 2-ről pedig nem tudjuk megállapítani tevékenységi körét.

Mivel kutatási kérdésünk arra irányul, hogy milyen összefüggések fedezhetők fel a tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzsment között, ezért a továbbiakban olyan statisztikai eljárásokat (khi-négyzet próba, kétmintás t -teszt) alkalmazunk a fent leírt mintán, melyek azonosíthatják a tulajdonosi szerkezetükben különböző szervezetek esetlegesen meglévő eltéréseit a változásmenedzsment aspektusait leíró változók szerint. Nem célunk ugyanakkor ezeknek az összefüggéseknek a pontos leírása, hiszen erre a rendelkezésünkre álló minta már nem nyújt lehetőséget.

A minta kutatási kérdéseink szempontjából legfontosabb korlátai között meg kell említeni a reprezentativitás hiányát (az elérhetőségi mintavétel miatt) és azt, hogy egyes vizsgált szervezettípusok alacsony számmal kerültek az adatbázisba (pl. kizárólagosan külföldi tulajdonú cégek). Az előbbi miatt a következtetéseink csak korlátozottan általánosíthatók. Bár az egyes

változók közötti összefüggésekre tett megállapítások, amelyekre jelen dolgozat is koncentrál, kevésbé érzékenyek a mintavétel torzítottságára, mint a sokasági jellemzőre vonatkozóak (lásd Babbie, 2012), és ezért az eredményeink ilyen mintán is értékesek lehetnek, a későbbiekben mégis szükséges a megerősítésük vagy reprezentatív(abb), vagy legalábbis más összetételű adatokon. Az egyes részminták alacsony számossága leginkább akkor jelent gondot, ha a kevés elem miatt valamely statisztikai módszer nem végezhető el biztonságosan (a reprezentativitást az alacsony elemszám már nem érinti, hiszen a mintavétel módja miatt az egyébként is sérült). Az általunk alkalmazott vizsgálatokban ezért e részmintákat már nem bontjuk tovább. Minden esetben elegendő ez az elemszám ahhoz, hogy e részminták egészét összehasonlítsuk az adatbázis más részével (Saunders – Lewis – Thornhill, 2016), ugyanis az elemzéseinkben előforduló legkisebb, 26-os gyakoriságú csoport (50% feletti külföldi tulajdonban lévő szervezetek) is meghaladja az alkalmazott elemzések szempontjából kritikus határt.

Természetesen jogos aggály lehet, hogy szabad-e a részmintákat egységesnek tekinteni, azaz egyszerre csak egy tulajdonlási dimenzió alapján összevetni a minta elemeit (például a döntően hazai és döntően külföldi tulajdonú vállalatokat összehasonlítva figyelmen kívül hagyni azok magán- vagy közszférába tartozását). Bár ezt a minta korlátai miatt nem tudtuk elkerülni (a két vagy három dimenzió együttes alkalmazása túl alacsony gyakoriságú részcsoporthoz vezetett volna), következtetéseinkben segít, ha egyszerre vesszük figyelembe a három dimenzió szerint egyenként kialakított csoportok összevetésének eredményeit.

A külföldi tulajdonlás esetén lényeges lehet a tulajdonosok nemzetisége is, hiszen a változásvezetés módja függhet attól a nemzeti intézményrendszertől, kultúrától is, mely az anyaszervezetre közvetlenül vagy legkézebben hatással van (Viardot – Calderon-Moncloa, 2011). Sajnos ilyen adattal nem rendelkezünk, így csak úgy vehettük ezt figyelembe az elemzés során, hogy nem vontunk le következtetést a külföldi tulajdonban lévő alanyok általában vett viselkedésére, csak a hazai és a külföldi tulajdonlás közt tapasztalt eltérésekre.

Az 1. táblázat azt mutatja be, hogy mely jellemzők mentén mutatkoztak különbözőnek egymástól a tulajdonosi szerkezet alapján képzett részminták, vagyis a mintánkban (tehát nem általánosan) mennyire függ össze a tulajdonlás más demográfiai jellegű változókkal.

A mintánkban szereplő, döntően külföldi tulajdonú vállalatok az iparban nagyobb, a szolgáltatásokban alacsonyabb arányban képviseltetik magukat, mint a döntően hazaiak, tulajdonosaik inkább kerülnek ki a magánszférából és hajlamosabbak cégcsoporthoz tartozni is. A döntően magántulajdonú szervezetek jelentősen

Leíró statisztikák a három vizsgált csoportosító változó szerint

		Döntően külföldi		Döntően magán		Cégcsoport tagja	
		igen	nem	igen	nem	igen	nem
Átlaglétszám 2013 (fő)	átlag	820,89	794,45	429,85	1998,65	698,10	894,10
	szórás	984,56	3948,11	737,69	6698,00	875,34	4430,54
	<i>N</i>	28	77	73	26	42	61
	<i>t</i>	-0,04		1,19		0,28	
Felsőfokú végzettségűek aránya 2013 (%)	átlag	27,69	32,35	25,17	41,27	28,70	32,34
	szórás	25,11	28,46	23,30	31,54	25,40	28,74
	<i>N</i>	25	73	67	25	39	57
	<i>t</i>	0,73		2,33**		0,64	
Éves nettó árbevétel 2013 (millió Ft)	átlag	5049,91	2443,06	3855,12	1275,10	5979,22	1227,33
	szórás	7964,27	9269,39	10286,40	1725,89	13634,43	1476,44
	<i>N</i>	27	70	72	20	39	57
	<i>t</i>	-1,29		-1,11		-2,17**	
Gazdasági ág (db) a	Mg.	0	6	5	1	0	6
	Ipar	13	17	25	3	15	14
	Szolg.	15	52	42	21	26	40
	χ^2	4,43**		5,11**		5,63*	
Döntően külföldi (db)	igen	28	–	25	1	26	2
	χ^2	–		9,15***		43,19***	
Döntően magán (db)	igen	25	48	72	–	35	37
	χ^2	9,15***		–		6,27**	
Cégcsoport része (db)	igen	26	16	35	5	40	57
	χ^2	43,19***		6,27**		–	–

^a A χ^2 próba a mezőgazdasági vállalatok alacsony száma miatt csak az ipar és szolgáltatások viszonylatában került elvégzésre.

* 10%-on szignifikáns, ** 5%-on szignifikáns, *** 1%-on szignifikáns.

kisebb arányban foglalkoztatnak felsőfokú végzettségűeket, inkább az iparban, mintsem a szolgáltatásokban tevékenykednek, jellemzőbb köztük a külföldi tulajdon dominanciája és a cégcsoportozás. A cégcsoportozás tartozó cégek átlagos, éves nettó árbevétele jelentősen magasabb, illetve jellemzőbb az ilyen szervezeteknél a külföldi és a magántulajdonlás, mint a cégcsoportozás nem kapcsolódóak esetében. Ezeket az eltéréseket jelen minta esetében figyelembe kell venni a későbbi elemzések során, továbbá azt is, hogy ezek szerint a tulajdonlás három vizsgált dimenziója közt jelentős az átfedés. Azaz, ha például a hazai és a külföldi tulajdonlás közt mutatunk ki eltérést valamely változásmenedzselési jellemzőben, akkor ez lehet, hogy nemcsak a tulajdonos nemzetiségével, hanem annak magán- vagy közszférához tartozásával vagy a cégcsoportozás tartozással áll kapcsolatban.

Az eredmények

A változások kiváltó okaira koncentrálnak az első megvizsgált kérdés ("A változásokat megelőzően tapasztalta-e

az alább felsorolt jelenségeket?"). A 2. táblázat első oszlopában szereplő lehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek.

A kérdőívben említett változások mögött meghúzódó jelenségeket, kiváltó okokat az ezzel kapcsolatos szakirodalmak felhasználásával (Robbins – Judge, 2013; Spector, 2013; Senior – Swailes, 2010; Fülöp, 2008) határoztuk meg. A válaszokban minden megkérdezett kiváltó okot bejelöltünk (legkevesebb 9-szer), így megállapíthatjuk, hogy későbbi kutatások során is releváns ezekre a jelenségekre rákérdezni. Ami a válaszok gyakoriságát illeti, a megkérdezettek közül legtöbben a piaci igény változását (55 szervezet) és a piaci verseny erősödését (51 szervezet) jelölték meg, s csak 9 válaszadó tapasztalta az e-kereskedelem és internet használatának erősödését a változásokat megelőzően, azok hátterében.

A 2. táblázat fő tanulsága az lehet, hogy sem a külföldi-hazai tulajdonlás, sem a cégcsoportozás tartozás nem jár együtt az esetleges változást kiváltó tényezők megjelenésének/észlelésének gyakoriságával. Az

A változásokat megelőzően tapasztalta-e az alább felsorolt jelenségeket?

Jelenség	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
Jogszabályváltozás	35	7	18	19	29	12	42
	3,58*		15,29***		3,74*		
Válság	28	9	5	31	22	14	37
	0,16		4,47**		0,08		
Piaci verseny erősödése	34	17	4	46	27	23	51
	2,25		17,40***		1,10		
Piaci igény változása	37	18	6	48	28	26	55
	2,17		14,08***		2,55		
Új technológiai lehetőségek felismerése	15	6	2	19	10	10	21
	0,05		3,86**		0,87		
E-kereskedelem és internethasználat erősödése	7	2	2	7	5	4	9
	–		–		–		
Szervezeti teljesítmény romlása	14	5	5	13	10	9	19
	0,00		–		0,42		
Szervezetben belüli személyi változás	18	7	9	13	14	10	25
	0,03		3,13*		0,01		

A cellák felső sorában a jelölések darabszáma, alattuk a χ^2 statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. * 10%-on szignifikáns, ** 5%-on szignifikáns, *** 1%-on szignifikáns.

egyetlen gyengén (10%-os szinten) szignifikáns kapcsolatot a jogszabályváltozások megjelölése jelenti az esetükben.

Több változást kiváltó jelenség is szignifikáns összefüggést mutat ugyanakkor a köz- és magántulajdon dominanciájával. A döntően magántulajdonú szervezetek ritkábban jelölték meg a jogszabályváltozást (valamint 10%-os szignifikancia mellett a személyi változásokat), ugyanakkor gyakrabban a válságot, a piaci verseny erősödését, a piaci igény változását, az új technológiai lehetőségek felismerését. Vagyis a változást kiváltó okokban jelentős különbséget találtunk a magán- és a közszféra – mintánkban szereplő – szervezetei közt, de sem a domináns külföldi tulajdoni aránnyal, sem a cégcsoportokhoz tartozással nem mutattak kapcsolatot.

A változás tárgyában („Mire gyakorolt hatást a szervezetben lezajlott változás?”) 7 lehetőségből jelölhettek meg többet is. Valamennyi felsorolt tényező kapott jelölést a válaszadóktól: egyének feladatai, szerepei, felelőssége (71), folyamatok (59), stratégia (50 jelölés), struktúra (47), rendszerek (37), szervezeti kultúra (28), technológia (17). Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a tulajdonosi szerkezet általunk mért mutatói nincsenek összefüggésben azzal, hogy mi lesz a változás tárgya. Egyedül a rendszerek (például teljesítményértékelés, kompenzáció, információs rendszer)

változását jelezték gyakrabban a külföldi tulajdonú szervezetek, de ez is csak 10%-os szinten jelentős (a 28 dominánsan külföldi tulajdonú közül 14 (50 %), a 77 dominánsan hazai tulajdonú közül 23 (30 %) jelölte; $\chi^2 = 3,65^*$) és – kisebb valószínűség mellett – a cégcsoportokhoz tartozók is (a 42 cégcsoportokhoz tartozókból 19 (45 %) jelölte, a 61 nem tartozókból 17 (28 %); $\chi^2 = 3,30^*$). Vagyis mintánkban a rendszerszintű változtatás jobban jellemezte mind a külföldi tulajdonú, mind az ezzel jelentős részben átfedő cégcsoportokhoz tartozó cégeket, de nem találtunk e cégek közt jelentős eltérést semmilyen egyéb változtatáshoz kapcsolódóan. A magán- és közszféra pedig semmilyen változtatásban nem mutatott különbséget.

A következő kérdésblokkban Dunphy és Stace (1993) tipológiája alapján kellett a változás négy típusa/mértéke közül választaniuk a válaszadóknak (a típusok leírását lásd a szakirodalmi áttekintésben). Itt csak egy választ lehetett megjelölni. A kutatásba bevont 105 szervezet több, mint egyharmada (42) a finomhangolású változást jelölte meg jellemző szervezeti változásként, körülbelül egyötöde az inkrementális alkalmazkodást (20), és csak alig több, mint 40 %-uk (43 eset) jelentett valamilyen transzformációs változást. Ez nem áll összhangban Dunphy és Stace (1993) eredeti kutatásának eredményeivel, ahol a vizsgálatba bevont szervezetek

többsége transzformációt bonyolított le. Eltérő eredményeink oka lehet a két vizsgálat eltérő mintája is.

Az egyes változási típushoz és tulajdonosi szerkezethez bejelölt alacsony elemszám miatt a modell négy kategóriáját – a hivatkozott szerzőpárhoz hasonlóan – két kategóriába összevonva – a finomhangolású és az inkrementális változást kismértékű változásként, a másik kettőt nagymértékű változásként azonosítva – végeztük el a tulajdonosi szerkezettel való statisztikai összevetést.

3. táblázat

A négy leírás közül melyik illik legjobban a szervezetben lezajlott változásokra?

Változás leírása	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
Kismértékű	47	15	13	47	36	25	62
Nagymértékű	30	13	13	26	25	17	43
χ^2	0,47		1,66		0,00		

A cellákban a jelölések darabszáma, alul a χ^2 statisztika található.

A 3. táblázatban közölt eredmények arra engednek következtetni, hogy a mintában szereplő szervezetek tulajdonosi struktúrájuktól függetlenül ezek át különböző mértékű változásokon (nem volt kimutatható statisztikailag szignifikáns összefüggés a tulajdonosi szerkezet egyik vizsgált dimenziójával sem). Tehát nem találtunk bizonyítékot arra, hogy a magán- vagy közszférában, hazai vagy külföldi tulajdonossal, illetve függetlenül vagy cégcsoport részeként működő szervezetek eltérő gyakorisággal lennének alanyai kis (finomhangolású vagy inkrementális), vagy nagy (moduláris vagy szervezeti transzformáció) mértékű változásoknak.

4. táblázat

Az alkalmazkodás módját illetően melyik meghatározás jellemzi legjobban a szervezetet?

Az alkalmazkodási stratégia	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	75	28	26	71	60	41	103
Reaktív	39	7	17	26	31	13	46
Preaktív	22	12	3	29	19	15	34
Proaktív	14	9	6	16	10	13	23
χ^2	612**		851**		482*		

A cellákban a jelölések darabszáma, alul a χ^2 statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. * 10%-on szignifikáns, ** 5%-on szignifikáns.

A következő kérdéseinkre (lásd 4. táblázat) kapott válaszokból az olvasható ki, hogy a megkérdezett szervezetek majdnem fele megítélésük szerint reaktív változáson ment keresztül, de különbség van a döntően külföldi vagy hazai tulajdonban lévő, magán- vagy köztulajdonban lévő, illetve a cégcsoporthoz tartozó vagy nem tartozó szervezetek között (bár utóbbiaknál ennek szignifikanciaszintje csak 10%) is. A külföldi és a magántulajdonban lévők, valamint a cégcsoporttagok hajlamosabbak a pre- és kevésbé a reaktív stratégiára. A külföldi tulajdon és a cégcsoporthoz tartozás továbbá együtt járhat a proaktív stratégia magasabb valószínűségével.

A szervezetek változási programjaik megvalósítása során tanácsadókhöz fordulhatnak. A tanácsadók által betöltött szerepből következtethetünk arra, hogy milyen változásmenedzselési modellt alkalmaznak. Szervezetfejlesztés (organizational development) esetén a szervezeti tagok bevonásával, részvételével próbálják megvalósítani a változásokat, ilyenkor a tanácsadó szerepe az akciók, beavatkozások támogatása (French – Bell, 1995). Szervezettervezés (organizational design) során nem ez a helyzet. A tervező (gyakran tanácsadó) célja, hogy a szervezet adottságainak megfelelő hatékony struktúrát alkosson (Dobák, 2008). A tervezési folyamat során tehát a szakértelmén van a hangsúly.

5. táblázat

Volt-e tanácsadó bevonva a változások menedzselésébe?

Állítás	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
igen	26	16	7	35	19	23	42
nem	51	12	19	38	42	19	63
χ^2	4,68**		3,47*		5,74**		
Ha igen, mi volt a szerepe? (mindkettőt megjelölhették)							
Szakértő	13	4	4	13	8	9	17
χ^2	2,54		–		0,21		
Támogató	16	13	4	13	10	19	29
χ^2	–		–		3,57*		

Ha a χ^2 próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. * 10%-on szignifikáns, ** 5%-on szignifikáns, *** 1%-on szignifikáns.

A megkérdezett szervezetek többsége nem vont be tanácsadót a változások menedzselésébe (5. táblázat). Valószínűsíthető (5%-os szignifikanciaszinten), hogy a döntően külföldi tulajdonú, illetve a cégcsoporthoz tartozó szervezetek hajlamosabbak tanácsadókat bevonni. A magántulajdon döntő aránya esetén ugyanez 10%-os

szignifikancia mellett igaz. A tanácsadó szakértőként vagy támogatóként játszott szerepe és a tulajdonosi jellemzők között csak 10%-os szignifikanciaszinten találtunk összefüggést: a szakértői szerep jellemzőbb a hazai, mint a külföldi tulajdonú szervezetekre, a támogató szerep pedig a cégcsoporthoz tartozókra az ilyenhez nem kötődőkhöz viszonyítva.

Rákérdeztünk arra is, hogy a változási folyamat különböző szakaszaiban, akcióiban, beavatkozásaiban kik

vettek részt a szervezet belső érintettjei és az esetlegesen alkalmazott tanácsadók közül (felső vezetők (FV), középvezetők (KV), alkalmazottak (A), tanácsadók (T)), ami egyben arra is utal, hogy milyen kiterjedt volt a részvétel. A bevonás mértékéből következtethetünk a változásmenedzselés módjára és az ellenállás erősségére. A következők szakaszok esetében kellett megjelölni az egyes érintettek részvételét (zárójelben az összes jelölés):

6. táblázat

Arányait tekintve hogyan ítélik meg az alkalmazottak hozzáállását a változásokhoz?

Attitűd	Mutató	Döntően külföldi		Döntően magán		Cégcsoport tagja		Összes
		nem	igen	nem	igen	nem	igen	
Erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt	átlag	22,57	19,82	14,75	24,17	24,92	17,62	21,81
	szórás	24,00	18,78	19,02	23,67	23,90	20,52	22,63
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,54		-1,77		1,60		
Hajlandó az aktív részvételre	átlag	38,80	33,71	42,88	35,64	37,61	37,52	37,40
	szórás	27,99	23,62	32,94	25,03	26,74	27,50	26,84
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,85		0,99		0,02		
Szóban támogató, de nem aktív	átlag	11,40	13,46	10,33	12,44	11,63	12,37	11,97
	szórás	12,35	13,01	11,23	13,03	11,52	14,03	12,50
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,74		-0,71		-0,29		
Semleges hozzáállás	átlag	18,90	14,79	20,33	16,77	18,78	15,58	17,77
	szórás	21,18	12,20	23,78	17,53	22,07	13,58	19,17
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	1,22		0,79		0,90		
Passzív ellenállás	átlag	4,94	12,11	8,48	6,24	4,63	10,40	6,93
	szórás	11,27	15,41	18,12	10,09	11,91	13,70	12,88
	N	73	28	23	72	59	41	101
	t	-2,24**		0,75		-2,24**		
Aktív ellenállás	átlag	2,65	4,00	3,50	3,12	1,73	4,91	3,02
	szórás	6,72	4,50	9,59	4,89	4,78	7,47	6,19
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,98		0,26		-2,43**		
Agresszív ellenállás	átlag	0,81	1,04	,08	1,21	0,71	1,12	0,87
	szórás	3,77	2,38	,41	4,04	3,99	2,54	3,44
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,29		-2,33**		-0,59		
Aktív támogató	átlag	61,36	53,54	57,63	59,81	62,53	55,14	59,22
	szórás	31,17	28,17	32,81	29,85	30,82	29,86	30,44
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	1,16		-0,30		1,20		
Támogató	átlag	72,76	67,00	67,96	72,24	74,15	67,51	71,18
	szórás	27,18	25,79	30,48	26,01	26,94	26,57	26,80
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,97		-0,67		1,23		
Ellenálló	átlag	8,45	17,14	12,22	10,57	7,07	16,59	10,86
	szórás	16,93	17,51	24,44	14,64	16,64	17,38	17,45
	N	73	28	23	72	59	41	101
	t	-2,29**		0,39		-2,76***		

- a változás szükségességének felismerése (FV: 100, KV: 17, A: 3, T: 12),
- a probléma meghatározása, diagnosztizálása (FV: 80, KV: 46, A: 10, T: 32),
- az elérendő cél meghatározása (FV: 100, KV: 36, A: 3, T: 18),
- a szükséges beavatkozások megtervezése (FV: 84, KV: 67, A: 10, T: 27),
- a beavatkozások megvalósítása (FV: 61, KV: 82, A: 59, T: 10),
- visszajelzés a beavatkozásokról (FV: 40, KV: 79, A: 65, T: 6).

Az adatok a felső vezetők változásmenedzselésben betöltött kiemelt szerepét mutatják (csak a beavatkozások megvalósítása és a visszajelzés esetében szorultak a második helyre a középvezetők mögé). Szintén megállapítható volt, hogy a tanácsadók és alkalmazottak bevonása a változásokba nem jellemző (kivéve az előbbieket az előbbiek esetében a probléma meghatározását, utóbbiaknál a megvalósítást és a visszajelzést). A tulajdonosi szerkezet hatása az egyes szakaszokba bevont érintettek elenyészőnek bizonyult. Mindössze a tanácsadókat vonták be az elérendő cél meghatározásába nagyobb arányban a cégcsoporthoz tartozók (12/42 = 29 %), mint a nem cégcsoport tagok (6/61 = 10 %) ($\chi^2 = 6,05^{**}$), és a szükséges beavatkozások megtervezésében a magántulajdonú szervezetek (24/73 = 33 %) a köztulajdonúakhoz képest (3/26 = 12 %) ($\chi^2 = 4,40^{**}$).

A következő kérdéskör alapján a szervezeti tagok, alkalmazottak változással kapcsolatos attitűdjét elemezzük (6. táblázat). A válaszadóknak százalékos arányban kellett meghatározniuk, hogy milyen mértékű volt a változás alkalmazotti támogatottsága, illetve az ezzel szembeni alkalmazotti ellenállás. Hét lehetséges hozzáállás között kellett elosztani 100%-ot, azaz meghatározni, hogy az egyes attitűdök relatíve (a többi attitűdhöz képest) mennyire jellemezték a szervezet alkalmazottait.

A 6. táblázat utolsó 3 attitűdjét az előzőek kombinációjaként alakítottuk ki. A kérdőívben Coetsee (1999) által meghatározott hét változásra adható egyéni reakciót soroltuk fel, de a kis elemszámok miatt az eredmények statisztikailag így nem elemezhetők. Ezért tágabb kategóriákba összevonva is megvizsgáltuk őket. Az első két magatartást („erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt”, „hajlandó az aktív részvételre”) együttesen „aktív támogató”-nak neveztük el (az első két magatartásra adott százalékpontokat összeadva kaptuk meg az értéket), az első három hozzáállást („erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt”, „hajlandó az aktív részvételre”, „szóban támogató, de nem aktív”) összevonva jutottunk a „támogató” kategóriához (az „aktív támogató” kategória tehát részét képezi a bővebb „támogató” kategóriának), az „ellenálló” kategóriát pedig a „passzív ellenállás”, az „aktív ellenállás” és az „agresszív ellenállás”-ra adott értékekből képeztük (szin-

7. táblázat

Alkalmazták-e az alábbi elemzési módszereket?

Módszerek	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	60	42	104
Kérdőívek	11	4	3	11	10	5	15
		-		-		0,45	
Interjúk	13	7	2	17	12	8	20
		0,82		3,01*		0,01	
Munka tanulmányozása	35	18	10	41	29	22	53
		2,72*		2,41		0,16	
Folyamatok elemzése	49	26	15	57	37	37	75
		8,20***		4,02**		8,67***	
Dokumentumok, számviteli, pénzügyi kimutatások elemzése	45	19	13	48	36	26	64
		0,65		2,01		0,04	
Csoportos megbeszélések tanácsadó bevonásával	19	11	2	28	13	17	30
		2,03		8,54***		4,21**	
Csoportos megbeszélések tanácsadó bevonása nélkül	51	16	15	48	42	23	67
		0,89		0,54		2,48	

A cellák felső sorában a jelölések darabszáma, alattuk a χ^2 statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. * 10%-on szignifikáns, ** 1%-on szignifikáns.

tén a százalékpontok összeadásával). Néhány esetben szignifikáns különbséget találunk e kategóriákban az egyes tulajdonlasi változók mentén. A külföldi és a cégcsoporthoz tartozó vállalatok esetében jelentősen magasabb az „ellenállás” attitűdje és ezen belül mindkét csoportnál a „passzív ellenállás”-é is, kizárólag a cégcsoportok esetén pedig az „aktív ellenállás” magasabb átlagértéke is kimutatható. A magántulajdonú szervezetek esetében magasabbnak mutatkozik az „agresszív ellenállás”, mint a közszférában. Mintánk alapján tehát úgy tűnik, van köze a tulajdonosi szerkezetnek az alkalmazottak változásokhoz való hozzáállásához, még pontosabban az azokkal szembeni ellenállásuk mértékéhez: erősebbnek érzélik az ellenállást, ha a szervezet külföldi tulajdonú és/vagy cégcsoport részét alkotja, és kevésbé agresszívnek, ha a közszférához tartozik.

Az szervezetek által alkalmazott helyzetelemzési módszerekből is lehet következtetni a változásmenedzselési módra (7. táblázat), hiszen a szervezetfejlesztésre az erős részvétel jellemző, és ezek megvalósításához tipikusan társul a kérdőíves módszer, az interjúk vagy a csoportos megbeszélések alkalmazása (Brown, 2011). Ezért arra is kíváncsiak voltunk, ezekre vonatkozóan találunk-e tulajdonosi szerkezet szerinti eltéréseket.

A leggyakrabban megjelölt elemzési módok közül a folyamatelemzés, a dokumentumelemzés, a munka tanulmányozása a formális területek vizsgálatára enged következtetni, és ezek a módszerek kisebb mértékű dolgozói részvétellel történnek. Csupán 15 válaszadó jelölte meg a kérdőívek, és 20 az interjúk alkalmazását, melyek a magatartás-tudományi szervezetfejlesztés jellemző diagnosztizáló módszerei. Egyedül a „csoportos megbeszélések tanácsadó bevonása nélkül” (67 válasz) jelenthet szélesebb körű alkalmazotti részvételt, bár a kérdőívünkéből nem derült ki a megbeszélések témája, sem a bevontak köre.

A statisztikai elemzésekből látható, hogy csak kevés elemzési módszer esetében lehetett kimutatni összefüggést a tulajdonosi szerkezet három vizsgált dimenziójával: a folyamatelemzést a külföldi, illetve a magántulajdonú és a cégcsoporthoz tartozó, a tanácsadóval folytatott csoportos megbeszéléseket pedig a magántulajdonú és a cégcsoporthoz tartozó szervezetek statisztikailag is jelentősen gyakrabban alkalmazzák, mint a komplementer csoportokhoz tartozó vállalatok. A cégcsoporthoz és a magánszférához tartozók tehát – ugyanazon – két eszköz alkalmazására is nagyobb hajlamot mutattak mintánkban.

Konklúzió

Cikkünk a tulajdonosi szerkezet három jellemzőjének (hazai vagy külföldi tulajdon, magán- vagy köztulajdon, cégcsoporthoz tartozás) és a szervezetek változás-

menedzselési gyakorlatának összefüggéseit vizsgálta egy nem reprezentatív kérdőíves adatfelvétel eredményeire támaszkodva. Bár a minta a válaszok megoszlásainak általánosítását nem tette lehetővé, a változók (az egyes menedzsmen jellemzők és tulajdonosi szerkezet három vizsgált dimenziója) közti kapcsolatok feltárására korlátozottan ugyan, de megfelelő volt.

Az szakirodalmi áttekintés és saját kutatásunk is mutatja a szervezeti változások sokszínűségét, komplexitását, azt, hogy számtalan kiváltó oka és tárgya lehet a változásoknak, s menedzselésükre sincs egyetlen tökéletes megoldás. Az általunk feldolgozott szakirodalom viszont csak áttekintően mutat releváns összehasonlítási alapot konkrét vizsgálati eredményeinkkel. A tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzselés jellemzői közt meglévő összefüggéseket vizsgáló kutatást nem találunk. A közszféra szervezeteire vonatkozó megállapításokat Senior és Swailes (2010) fogalmaz meg: a szervezetfejlesztés nehezen összeegyeztethető a közszféra struktúráival és kultúrájával. McConkie (1993) ennek okait is számba veszi. Egyes tanulmányok a nonprofit szervezetek változásmenedzselési sajátosságait tekintik át (például Farkas, 2005), mások egy-egy kiemelt szektorra koncentrálnak (mint Farkas, 2015). Kutatásunk ezért feltáró jellegű volt, konkrét elméleti modellt vagy máshol talált empirikus összefüggéseket tesztelni nem tudtunk.

Talán a legfontosabb tapasztalatunk, hogy annak ellenére, hogy a tulajdonosi szerkezet és más szervezeti jellemzők közt a szakirodalom mutatott ki releváns összefüggést, mi a vizsgált egyes rész kérdések esetében sokszor nem azonosítottunk jelentős összefüggést a tulajdonosi szerkezettel, vagy az összefüggés csak 10%-os szinten volt szignifikáns.

- A hazai, illetve külföldi tulajdon és a cégcsoporthoz tartozás nem állt jelentős összefüggésben a változások előtt tapasztalat jelenségekkel.
- A magán és külföldi tulajdon, valamint a cégcsoporthoz tartozás nem függött jelentősen össze azaz, hogy mire gyakorolt hatást a szervezeten belül a változás.
- A változás mértékében nem találtunk különbséget a válaszadó között.
- A különböző szereplők bevonásának kiterjedtsége nem függött össze a tulajdonos(ok) hazai vagy külföldi voltával, és a másik két tulajdonlasi jellemzővel is csak egy-egy esetben.

Néhány esetben azonban statisztikailag is alátámasztható (5%-on szignifikáns) különbséget tapasztaltunk a válaszokban a tulajdonosi szerkezet jellemzői alapján. Ezeket az utóbbiak szerint csoportosítva mutatjuk be.

A többségében külföldi tulajdonú szervezetek esetében (a többségében hazaiakhoz képest):

- többször gyakorolt hatást a lezajlott változás a rendszerekre,
- kevesebbszer követtek reaktív, és többször követtek pre-, illetve proaktív alkalmazkodási stratégiát,
- többször voltak be tanácsadót a változások menedzselésébe,
- az alkalmazottakat jobban jellemezte az ellenállás és ezen belül a passzív ellenállás,
- többször alkalmazták a folyamatok elemzését.

A többségében köztulajdonban lévő szervezetek a többségében magántulajdonban lévőkhöz képest:

- többször tapasztaltak a változásokat megelőzően jogszabályváltozást,
- ritkábban a válságot, a piaci verseny erősödését, a piaci igény változását és az új technológiai lehetőségeket,
- többször jellemezte őket reaktív, és ritkábban proaktív alkalmazkodás, ritkábban jellemezte az alkalmazottaikat agresszív ellenállás,
- kevesebbszer alkalmaztak folyamatelemzést és csoportos megbeszéléseket tanácsadó bevonásával.

A cégcsoport-hoz tartozó szervezetek a cégcsoport-hoz nem tartozókhöz képest szignifikánsan:

- többször voltak be tanácsadót a változások menedzselésébe,
- többször vonták be esetlegesen alkalmazott tanácsadóikat az elérendő célok meghatározásába,
- a változásokkal szemben inkább jellemezték alkalmazottaikat ellenállást tanúsítónak (ezen belül mind passzívan, mind aktívan ellenállóbbnak is),
- többször alkalmazták a folyamatok elemzését,
- többször alkalmaztak csoportos megbeszéléseket tanácsadó bevonásával.

Azokban az esetekben, amikor csak 10%-os szignifikancia mellett találtunk kapcsolatot a tulajdonlás és a változásmenedzsment közt (ezek a fenti felsorolásokban nem szerepelnek), újabb vizsgálatok tisztázhatják ezek tényleges meglétét.

Fontos megjegyezni, hogy ahol mutattunk is ki összefüggéseket a tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzsment jellemzői közt, ezeket egyrészt nem tekinthetjük az előbbi utóbbiakra gyakorolt hatásának, mivel az okozatiság megállapításához az adataink nem voltak elegendőek, másrészt pedig – mivel nem reprezentatív mintán dolgoztunk – nem tudjuk, mennyire terjeszthető ki az eredményeink, ezt csak újabb vizsgálatok,

és az azok eredményeivel való összevetés világíthatja meg. Ugyanakkor a kimutatott kapcsolatok esetében mindenképpen elegendőek az eredmények ahhoz, hogy ezen összefüggések létét igazolják: a kérdés most már ezek elterjedtsége a teljes sokaságban.

Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.* (1981): *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned.* New York: John Wiley
- Ansoff, I. H. – McDonnell, E. J.* (1990): *Implanting Strategic Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Babbie, E.* (2012): *The Practice of Social Science Research.* 13th edition, International edition, Wadsworth, OH: Cengage Learning
- Bakacsi, Gy.* (2015): *A szervezeti magatartás alapjai.* Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Budapest: Semmelweis Kiadó
- Balaton K.* (2009): *AZ EU-csatlakozás óta bekövetkezett változások és azok hatása a vállalati stratégiákra – Összefoglaló az interjúk tapasztalatairól.* Műhelytanulmány 55. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont
- Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Spector, B.* (1990): *The Critical Path to Corporate Renewal.* Boston, MA: Harvard Business School Press
- Benn, S. – Dunphy, D. – Griffiths, A.* (2006): *Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective.* Australasian Journal of Environmental Management; Vol. 13, September, p. 156-165.
- Brown, D. R.* (2011): *An Experimental Approach to Organizational Development.* Eighth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Burke, W. W. – Litwin, G. H.* (1992): *A Causal Model of Organizational Performance and Change.* Journal of Management. Vol. 18, No. 3., p. 523-545.
- Burnes, B.* (2009): *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics.* Fifth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Coetsee, L.* (1999): *From Resistance to Commitment.* Public Administration Quarterly, Vol. 23, No. 2, p. 204-222.
- Dobák M.* (2008): *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest: Akadémia Kiadó
- Dunphy, D. – Stace, D.* (1993): *The Strategic Management of Corporate Change.* Human Relations, Vol. 46, No. 8., p. 905-920.
- Farkas F.* (2005): *Változásmenedzsment.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Farkas F.* (2015): *A szervezeti változások természete – a pénzügyi szektor példái.* in: Bakacsi Gyula – Balaton Károly (szerk.): *Vezetés és szervezet tár-*

- sadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 143-160.
- French, W. L. – Bell, C. H.* (1995): *Organizational Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Fifth edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Fülöp Gy.* (2008): *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Budapest: Perfekt Kiadó
- Grundy, T.* (1993): *Managing Strategic Change*. London: Kogan Page
- Kübler-Ross, E.* (1988): *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest: Gondolat Kiadó
- McConkie, M. L.* (1993): *Organization Development in the Public Sector*. in: Cummings, T. G. – Worley, C. G. (1993): *Organization Development and Change*. Fifth edition, St. Paul, MN: West
- Plowman, D. A. – Baker, I. T. – Beck, T. E. – Kulkani, M. – Solansky, S. T. – Travis, D. V.* (2007): *Radical Change Accidentally: the emergence and amplification of small change*. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, p. 515-543.
- Pulinka, Á.* (2016): *A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű gyász-folyamat*. *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 6, p. 41-51.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A.* (2013): *Organizational Behavior*. Fifteenth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A.* (2016): *Research Methods for Business Students*. 7th edition, Harlow: Pearson
- Schlesinger, P. F. – Sathe, V. – Schlesinger, L. A. – Kotter, J. P.* (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. Third edition, Boston, MA: Irwin
- Senior, B. – Swailes, S.* (2010): *Organizational Change*. Fourth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Spector, B.* (2013): *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*. Third Edition, London: Prentice Hall
- Szabó Zs. R.* (2005): *A stratégiaalkotás folyamata. Műhelytanulmány 15*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont
- Ujhelyi M. – Kun A. I.* (2016): *Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 8, No. 2, p. 36-43.
- Viardot, E. – Calderon-Moncloa, L. F.* (2011): *The Impact of National Culture on Change Management: A Latino American Illustration*. *Journal of International Management Studies*, Vol. 11, No. 1, p. 32-42.

A cikk beérkezett: 2016. január
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

APÁTHY M. Sándor

TURISTATÍPUSOK AZONOSÍTÁSA

– EGY LEHETSÉGES TURISZTIKAI AJÁNLÓRENDSZER

A minket körülvevő digitális világ soha nem látott módon – és egyre növekvő mértékben – zúdítja ránk az információ tömkelegét, melyből valódi kihívást jelent kiválogatni a számunkra fontos elemeket. Az ajánlórendszerek célja az információáradat megszürése, hogy a felhasználó a számára releváns tartalmakkal tudjon foglalkozni. Az okostelefonok elterjedésével ez a segítség igen sok területen folyamatosan elérhetővé vált. A dolgozat célja egy olyan turisztikai ajánlórendszer alapjainak megteremtése, mely képes igen csekély kezdeti információból is személyre szabott ajánlásokat tenni. Első lépésként a szerző egy 17 kategóriából álló listát hozott létre, melyek kombinációjával szeretné leírni az egyes turisztikai látványosságokat (pl. múzeum, történelmi helyszín, vallás/templom), majd 3 európai főváros látványosságaira épített saját adatbázist.

Az empirikus vizsgálathoz egy weboldalt hozott létre, ahol felhasználóknak az ajánlásokhoz csak a szerző által megalkotott 17 faktorra kell értékelést adniuk. Ezek alapján hat, különböző turistatípust sikerült azonosítani, melyek közül 3-3 hasonlóan rendezte sorba a felkínált 4 ajánlási eljárás eredményét. A vizsgálat eredménye szerint a turisták klasszifikálása segítséget nyújt az egyes felhasználók számára tett ajánlások további pontosításában, hiszen a szegmentációnak köszönhetően a 88 esetből már 76-ban a legjobb ajánlást sikerült adni a felhasználóknak, míg a szegmentáció előtt csak 36 esetben volt ez sikeres.

Az elkészített tulajdonságkiterjesztő hibrid ajánlórendszer tudásalapú és tartalomalapú moduljainak köszönhetően igen kevés kezdeti információ alapján is képes ajánlást tenni, így megbirkózik az ajánlórendszerek legnagyobb kezdeti nehézségeivel. Az empirikus vizsgálat során gyűjtött értékelések alapján lehetséges a turisták típusok szerinti klasszifikálása is, melynek segítségével jelentősen pontosítani lehet az ajánlásokat.

Kulcsszavak: econometriai és statisztikai módszerek és módszertan (általános), turizmus, ajánlórendszer

Mindennapi életünk során számtalan alkalommal kerülünk döntési helyzetbe, sokszor akár észrevétlenül. Mit vegyünk fel reggel, ami megfelel a napi programunkhoz? Melyik menüt válasszuk az ebédlőben? Hogyan prioritizáljuk feladatainkat? Melyik iskolába irassuk gyermekünket? Ilyen és ehhez hasonló sorsdöntő, vagy éppen hétköznapi kérdések ezreire adunk választ életünk során. Gyakran ezekben a döntésekben szakértők vagy barátok segítségét kértük a múltban, ám egy ideje rendelkezésünkre állnak más lehetőségek is. A következő olvasmányunk kiválasztásában már nemcsak a könyvtáros vagy a könyvesbolti eladó segíthet, hanem akár egy olyan, könyveket (is) árusító weboldal, mint az Amazon. A Youtube a korábbi böngészéseink alapján teszi ajánlásait, és viszonylag nagy találati aránnyal javasol olyan audiovizuális tartalmat, mely kedvünkre való. Személyes tapasztalat alapján ez a komfort még nem áll kellő mértékben rendelkezésünkre utazásaink sorá. Ennek hiányát

igyekszik pótolni ez a kutatás, melynek – reményeink szerint – gyakorlati megvalósítására is sor kerül majd a jövőben. Célunk egy olyan ajánlórendszer megalkotása, mely megkönnyíti a turisták számára a programtervezést személyes ajánlások útján, és olyan helyszínekre is eljuthatnak általa, melyet maguktól talán soha nem fedeztek volna fel. Dolgozatunkban az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

1. Hogyan lehet kevés kezdeti információ alapján turisztikai célú ajánlórendszert építeni, mely személyre szabott ajánlásokat tesz a felhasználóknak?

Annak érdekében, hogy minimális kezdeti információ felhasználásával tudjunk ajánlásokat tenni, 17 turisztikai kategóriát határoztunk meg, melyek a látványosságokat hivatottak leírni, továbbá az empirikus vizsgálathoz létrehoztunk egy három város látványos-

ságait felölelő adatbázist, melyben klasszifikáljuk a látványosságokat a fent említett faktorok segítségével. Az így megalkotott hibrid ajánlórendszer néhány kezdeti kérdésre adott válasz alapján képes ajánlásokat tenni.

2. Lehetséges-e a turistákat klasszifikálni a kezdetben magukkal kapcsolatban megadott információk alapján? Hogyan építhető fel ennek érdekében egy személyre szabott ajánlásokat adó rendszer kérdőíve?

Empirikus vizsgálatunk során sort kerítettünk a kérdőív kitöltőinek szegmentálására, mely alapján szignifikánsan jobb ajánlásokat tudunk adni, mint annak hiányában. A kérdőívben kulcs szerepet játszik a 17 turisztikai kategória meghatározása.

A cikk második részében sor kerül az ajánlórendszerek rövid történeti összefoglalójára, fókuszálva a turisztikai célú alkalmazásokra. Mivel nem áll rendelkezésünkre a kutatás jelen fázisában egy olyan kiterjedt adatbázis, mely tartalmazná a felhasználók látványosságokra vonatkozó értékeléseit, így három európai fővárosra építettünk saját adatbázist, melyet a harmadik részben mutatunk be, valamint egy 17 faktorból álló listát, melyek kombinációjával szeretnénk leírni az egyes helyszíneket (tartalomalapú modul). A tudásalapú modul a látványosságokat leíró faktorokra vonatkozó értékeléseket gyűjti be a felhasználótól, így a tulajdonság kiterjesztő technikával integrált modulból előálló hibrid rendszer képes ezen igen csekély kezdeti információból is személyre szabott ajánlásokat tenni. A következő szakaszban ismertetett empirikus vizsgálatunkhoz egy weboldalt hoztunk létre, ahol az ajánlásokhoz csak az általunk megalkotott 17 faktorra kell, hogy értékelést adjanak a felhasználók. Ezek alapján hat, különböző turistatípust sikerült azonosítanunk, melyek közül 3-3 hasonlóan rendezte sorba a felkínált 4 ajánlási eljárás eredményét. A csoportokról elmondható, hogy az őket leíró faktorok (melyekre jellemzően magas értékelést adtak) szoros összefüggésben vannak egymással, erre utalnak a magas korrelációs együttható értékek. A turisták klasszifikálása segítséget nyújt az egyes felhasználók számára tett ajánlások pontosításában. A tanulmányt a kutatás során levont következtetésekkel és lehetséges továbblépési lehetőségekkel zárjuk.

Szakirodalmi áttekintés

Az ajánlórendszerekről általában

A teljesség és az érthetőség kedvéért az ajánlórendszerek egy olyan, saját definíciójával kezdjük szakirodalmi összefoglalónkat, ahol általánosságra törekedtünk és igyekszük ötvözni a korábbi definíciók értékes elemeit (például Ricci, 2011, p. 24. vagy Melville – Sindhvani, 2011).

Ajánlórendszer: olyan információsűrő rendszer, mely egy adott döntési helyzetben a lehetséges opciók halmazának szűkítésével, illetve az elemeinek adott kontextusban történő rangsorolásával támogatja a felhasználót. A rangsorolás történhet a felhasználó explicit vagy implicit módon kifejezett preferenciái alapján, illetve a hozzá hasonló preferenciákkal bíró felhasználók korábbi viselkedésének figyelembevételével.

A számítógépek polgári célú elterjedésével párhuzamosan egyre inkább a fejlesztő cégek és kutatók fókuszába került a felhasználói igények egyre szélesebb körű kiszolgálása. A gépek népszerűségének rohamos növekedése mögött rendkívül komoly erőfeszítések jelennek, amit az ember és gép közötti „súrlódások” csökkentése érdekében fejtettek ki. A felhasználók számára egyre komfortosabb megoldásokkal tudtak előállni köszönhetően annak, hogy megpróbálták az emberek igényeit megérteni, és a számítógép által nyújtott szolgáltatásokat személyre szabni.

Az ajánlórendszerek alapjait a megismeréstudomány (Rich, 1979) és az információ-visszanyerés (information retrieval) kutatásai alapozták meg (Sanderson, 2012), és az első manifesztációja a Duke Egyetem által a '70-es évek második felében megalkotott Usenet kommunikációs rendszer (Resnick et al., 1994), amin keresztül a felhasználók szöveges tartalmat oszthattak meg egymással. Ezeket hírcsoportokba és alcsoportokba kategorizálták a könnyebb kereshetőség érdekében, azonban nem direkt módon épített a felhasználók preferenciáira és nem is célozta azok megismerését. Az első ilyen irányú ismert megoldás a Grundy nevet viselő számítógépes könyvtáros volt, ami a felhasználókat előbb kikérdezte a preferenciáikról, majd ezt figyelembe véve ajánlott számukra könyveket. A rendszer egészen primitív módszerrel sorolta be az összegyűjtött információ alapján a felhasználót egy sztereotípia csoportba, s így minden azonos csoportba tartozó személy számára ugyanazokat a könyveket ajánlotta. A Grundy megoldásának eredményeiről és annak népszerűségéről a felhasználók körében Rich (1979) cikkében olvashatunk bővebben. Ma már kissé idejétmúltnak tűnhet ez a megközelítés, de akkor ez egy paradigmaváltás volt az automatizált kiszolgálás terén, hiszen személyre szabottá tették azt. Fontos megjegyezni, hogy ezt a mérföldkövet, akár napjainkban sem minden internetes bolt tette meg. A Grundy megoldásának azonban gyorsan igen sok kritikusa akadt a tudományos világban. Nisbett és Wilson (1977) megfogalmazták, hogy „az emberek igen gyengék a kognitív folyamataik vizsgálatában és leírásában”. Természetesen előfordulhat az is, hogy egyszerűen csak más képet szeretnénk festeni magunkról. Ennek kiküszöbölésére például sok bevásárlóközpontban már olyan wi-fi berendezések működnek, melyekkel a látogatókat 2 méter pontossággal nyomon

tudják követni egyénekenként az épületen belül és annak közvetlen közelében. A cél, hogy beszéljenek a látogatók helyett a cselekedeteik.

Az ajánlórendszereknek alapvetően három, mérőben eltérő irányvonala alakult az idők folyamán: a *kollaboratív szűrés* (collaborative filtering) módszere, a *tartalomalapú szűrés* (content-based filtering), valamint a *tudásalapú szűrés* (knowledge based filtering). Az első a felhasználók ízlésvilágát próbálja feltérképezni (profilozni), majd olyan tartalmakat ajánl neki, amelyet hozzá hasonló preferenciákkal bíró felhasználók kedveltek. A kollaboratív szűrési eljárásokról bővebben olvashatunk Su és Khoshgoftaar (2009) cikkében. A tartalomalapú szűrés lényege, hogy az ajánlandó entitás dimenzióit ismerje a rendszer (zenei tartalom ajánló rendszer esetén például az alábbi dimenziók jöhetnek szóba: stílus, előadó, korszak, hangszerelés stb.), illetve a felhasználó ezekre a dimenziókra vagy karakterisztikára vonatkozó preferenciái. Így valahányszor kedvel egy újabb dalt a felhasználó, a profilját ezekkel az új információkkal bővítik ki. A tartalomalapú szűrési eljárásokat átfogóan tárgyalja Adomavicius és Tuzhilin (2005) cikke. Az előbbi két eljárás komoly korlátja, hogy ha kezdetben nem áll rendelkezésre kellő információnk az értékelésekre vonatkozóan, úgy nem tud a rendszer jó ajánlásokat tenni. Olyan termékek esetében, amit ritkán vesznek az emberek, mint például autót vagy ingatlant, ez a probléma hatványozottan jelentkezik. Ezekre a termékekre alkalmazzák a tudásalapú ajánlórendszereket (Knowledge based RS), ahol a felhasználóktól többlet információt nyernek például beszélgető eljárás (Conversational recommendation) technikájával. Itt a felhasználó és a rendszer között egy visszacsatolási folyamat során egyre inkább pontosíthatóak a felhasználó preferenciái, korlátok beállítása, korábbi javaslatok értékelése, további szűkítések stb. (Chen et al., 2013). A téma hasznos és részletes összefoglalóját olvashatjuk Burke (2000) cikkében.

A korábban tárgyalt szűrési megoldások számos korláttal küzdenek, így ezek kiküszöbölésére igyekeznek azokat kombinálni az ajánlások során, hogy kihasználjanak bizonyos szinergiákat. Például kollaboratív technikák esetén ismert kezdeti információs nehézségek áthidalhatók tudásalapú szűrési eljárással, míg a kollaboratív szűrés segítségével hasonló felhasználókat találhatunk, akik segítenek finomítani a javaslatokat, vagy akár olyan ajánlásokat tehetünk ezen keresztül, amire egy tudásalapú megközelítéssel sosem juthattunk volna. Ugyanígy megoldható a stabilitás és a formálhatóság problémája, vagyis hogy a rendszer ajánlásait egyrészt ne billentsék ki esetlegesen felmerülő igények, de ne is ragadjon bele tartósan olyasmibe, amit a felhasználó igényei idővel túlhaladtak. Erre adhat megoldást a tudásalapú és a tartalomalapú eljárások kombinálása.

Jelen dolgozatban az egyes modulokat *tulajdonságkiterjesztő eljárás* (feature-augmenting) segítségével kapcsoltuk össze. Általánosan ezzel a technikával nemcsak az adatforrásokat kombináljuk, hanem minden ajánlható elem értékeléseit felhasználva egy másik technikával minden termékre új tulajdonságvektort alakíthatunk, melyet az alapeljárás során, a kibővített információval együtt felhasználunk. Melville et al. (2002) a hiányos értékeléseket tartalomalapú szűrési eljárással pótolják, majd ezeket az értékeléseket használják fel a kollaborációs szűrési folyamat során. A hibrid technikák átfogó ismertetését adja Burke (2002), melyben kitér azok hatékonyság szerinti összehasonlítására is, ahol a *tulajdonságkiterjesztő* eljárás igen jól teljesített más technikákkal szemben.

Turisztikai ajánlórendszerek

A mai online és mobileszközökre készített ajánlórendszerek már nem csupán elektronikus változatai a papíralapú útikönyveknek. Az utóbbi években tucat szám jelentek meg olyan oldalak, melyek célja utazásaink megkönnyítése, és az ismeretlen terepen való eligazodás. A 2000-es alapítású Tripadvisor elektronikus útikönyvként kezdte pályafutását azzal a különbséggel, hogy lehetőséget adott a felhasználóknak, hogy értékeléseket adjanak, de saját bevallásuk szerint sem azzal a szándékkal, hogy ajánlórendszert alakítsanak belőle (Kaufer, 2014). Jópár évig tartott, míg felismerték ennek lehetőségét, és csak 2012-ben kapcsolódtak a Facebookhoz. Ugyan 2014-ben már a digitális turisztikai piac legbefolyásosabb szereplőjeként tartották számon hatalmas látogatóközönségének köszönhetően, ám mindmáig igen kevésbé innovatív módon közelíti meg az ajánlásokat, és inkább csak a széles tömegek által értékelt helyszínek ranglistáját bocsátja rendelkezésre. A Tripadvisor népszerűsége mögött nagyon lemaradva találunk több turisztikai ajánlórendszert is, melyből kiemelnék három különböző technikán alapuló megoldást:

- A TripSay kollaborációs szűrésen alapuló rendszer, mely lehetőséget ad látványosságok, szolgáltatások és tevékenységek keresésére, és ajánlásai során nemcsak hasonló felhasználókra támaszkodik, hanem Facebook integráltságán keresztül a felhasználó személyes közösségi hálójára is. Sajnos a TripSay jelenleg hivatkozott helyén nem elérhető (www.tripsay.com).
- A Heracles (www.isi.edu/integration/Heracles/) tartalomalapú rendszer, mely a működéséhez szükséges tartalmakat szövegbányász eszközökön keresztül gyűjti be megannyi turisztikai oldalról, majd tárja a felhasználók elé.
- A DieToRecs tudásalapú rendszer, mely kérdéseken keresztül tárja fel a felhasználói igényeket és

szűkíti az érdekesnek vélt tartalmak körét. Sajnos a DieToRecs jelenleg hivatkozott helyén nem elérhető (www.modul.ac.at/dietorecs).

Felmerülhet a kérdés: ha vannak pontosabb ajánlást adó rendszerek, miért választják mégis a Tripadvisort? Mint sok piacon, itt is az döntött, ki volt jelen előbb, és kinek sikerült akkora felhasználói bázisra, és ezzel együtt hatalmas mennyiségű információra szert tenni, ami jóval csábítóbb, mint a kisebb oldalak szűkös információkészlete. A továbbiakban azt a néhány tipikus tartalmi elemet járjuk körül, amit az ajánlórendszerek szolgáltatásként nyújtanak.

A mobil turisztikai ajánlórendszerek legfőbb szolgáltatása a látványosságok ajánlása, mely történhet útvonal köré csoportosítva (Vansteenkoven et al., 2011), tematikusan, távolság alapján listázva (Horozov et al., 2006), vagy kollaborációs szűrési eljárással számított várható értékelések alapján (lásd Brown et al., 2005). Egyéb körülményeket is figyelembe vehet (context-based recommender systems), mint például az időjárás (Gavalas – Kenteris, 2011), időablakok (Cheverst et al., 2000), utazási mód: autó, tömegközlekedés, gyalogos (Savage et al., 2011).

Turisztikai szolgáltatásokkal igen sokan kiegészítik ajánlásaikat, legyen szó akár szállodáról, étteremről vagy közlekedési lehetőségekről (pl.: Horozov et al., 2006; Savage et al., 2011). Bizonyos esetekben a felhasználó számára adott a lehetőség korlátok beállítására is, hogy szűkíteni lehessen a szolgáltatások körét például az árkategóriájuk szerint (Yu – Chang, 2009).

A kollaborációs szűrésen alapuló megoldások gyakran szorgalmazzák, hogy felhasználóik új látványosságokat, éttermeket osszanak meg a többiekkel, így bővítve a választékot, és kielégítve a sokszínűsége vonatkozó elvárásokat (például Savage et al., 2011; García-Crespo et al., 2009; Gavalas – Kenteris, 2011; Brown, 2005). Egyes esetekben lehetőség nyílik akár új barátokat vagy utitársakat szerezni, és javasolják hasonló ízlésvilágú emberek együtt utazását, példa erre Zheng és Xie (2011) alkalmazása.

Lucchese et al. (2012) az alapján készítének turisták számára útvonaltervezése során helyszínekre vonatkozó ajánlásokat, hogy az adott városban a Flickr-en vagy más közösségi oldalon található fotók milyen gyakorisággal készülnek egy adott helyszínről. Ezt kiegészítve a helyszín Wikipedia oldaláról nyerhető információkkal, könnyen pontozhatók fontosságuk szerint a helyszínek. Lim (2015) a Flickr fotók és bejegyzések alapján javasol négy, különböző útvonaltervező eljárást, melyek profitfüggvényeik kalkulációs elveiben különböznek, de mind felhasználják a turista korábban látogatott helyszíneinek listáját, mellyel javítani kívánják az ajánlások pontosságát. Kimutatta, hogy a legnépszerűbb (és

lehető legtöbb) helyszíneket ajánló eljárása vezetett a legnagyobb felhasználói elégedettséghez.

Sok alkalmazás nyújt útvonaltervező megoldást is a felhasználók számára. Cheverst et al. (2000) korai megoldásukban a legrövidebb útvonalat kalkulálják a jelenlegi hely és a legközelebbi meglátogató pont között. Shiraishi et al. (2005) az ismert utazóügynök problémát alkalmazzák városi útvonaltervezésre. Néhány megoldás képes akár többnapos túrák tervezésére is, például Vansteenkoven et al. (2011), ahol néhány paramétert is beállíthat megának a felhasználó, hogy személyre szabhassa az ajánlást, ilyen például a látogatás napjainak száma, a kezdő és végpontja a túrának, a helyszínekre vonatkozó preferenciák, a séta üteme stb. Garcia et al. (2013) megoldása volt az első olyan többnapos útvonaltervező algoritmus, mely a meglátogatott helyszínek nyitvatartási idejét is figyelembe veszi, csakúgy, mint a tömegközlekedési alternatívákat a gyaloglás mellett. Sajnos akkori jelentésük szerint az algoritmus számításigénye még lehetetlenné tette a gyakorlati implementálhatóságot. A mobil eszközökre készült vagy tervezett turisztikai ajánlórendszerek kiváló összefoglalóját adja Gavalas et al. cikke (2014).

A fentiekben röviden ismertettük az ajánlórendszerek legalapvetőbb fajtáit, valamint azok turisztikai felhasználásait. A következő szakaszban egy olyan turisztikai ajánlórendszert mutatunk be, mely ötvözi a tartalom- és tudásalapú ajánlórendszerek előnyeit.

A felhasznált adatok

Az általunk megalkotott ajánlórendszer szerves részét képezi egy olyan turisztikai faktorokból álló lista, mely jó tematikus lefedését adja a helyszíneknek, és kombinációjukkal eddigi tapasztalataink alapján az összes látványosság jól leírható. Jó példát láthatunk a látványosságok kategóriákba történő besorolására a TripAdvisor oldalán is, akárcsak a Wikipedia vagy az OpenStreetmap rendszerében. A helyszínek klasszifikációs kategóriáit annak figyelembevételével gondoltuk át, hogy olyan kategóriák alakuljanak ki, melynek mentén jól elkülöníthetőek a különféle érdeklődési körű emberek. Ennek megfelelően az általunk javasolt 17 kategóriát az *1. táblázatban* foglaljuk össze.

A jövőben szükségét látjuk egy olyan vizsgálat elvégzésének, ahol a felhasználók egyes látványosságokra adott értékelései alapján mátrixfaktorizációs eljárással tárjuk fel azokat a faktorokat, amelyek kombinációjaként az egyes helyszínek leírhatóak, ahogy Sarwar et al. (2000) cikkében láttuk. Ennek jelenleg gátját szabja az empirikus vizsgálat során gyűjtött adat mennyisége, így erre majd egy működő applikációból nyert adatok segítségével keríthetünk sort. Fontos itt megjegyezni, hogy a 17 turisztikai kategóriára néhol faktorokként

1. táblázat

A látványosságokat leíró faktorok

Kiemelkedő látványosság	Templom/vallási témájú hely	Múzeum/művészet
Történelem/kultúra	Építészet/épület/homlokzat	Történelmi helyszín/emlékmű
Utca/terek	Kilátópont	Természet/park
Egyetem/tudomány/technológia	Családi/gyermekprogram	Fürdő/sport/rekreáció
Piac/helyi ételek	Kávézó/étterem	Színház/mozi/szórakozás
Éjszakai élet/zene/bár	Vásárlás/dívat	

hivatkozunk, ezek nem a statisztikai faktoranalízisből ismert objektumok.

Az ajánlórendszer teszteléséhez három város (Budapest, London és Párizs) összesen 500 helyszínéből áll adathalmazt hoztuk létre, mely az alábbi változókat tartalmazza:

- **POI_Name:** a helyszín neve,
- **Category_i:** a helyszín kategóriája (minimum egy, legfeljebb 3 ilyen kategória lehetséges), melyeket a fent meghatározott 17 kategóriából választottuk ki (például a Nagytétényi kastély esetén ezek: Építészet/épület/homlokzat, Múzeum/művészet, Történelem/kultúra),
- **Relevance_i:** az egyes kategóriákhoz tartozó relevanciaértékek, vagyis, hogy mennyire írja le jól az adott kategória a helyszínt, értéke 0-3 közötti egész szám (a Nagytétényi kastély példájánál maradvan ezek a relevanciaértékek rendre: 3, 3, 2),
- **Importance:** a helyszín fontossága, azaz, hogy mennyire számít ismertnek, kiemeltnek egy adott látványosság (ez mérhető például a látványosságot leíró Wikipedia oldal hosszában, vagy mennyi egyedi találatot ad a Google keresője, illetve később a látogatók számából is következtethetünk rá) értéke 1, 2 vagy 3 lehet (3 jelöli a legfontosabb helyeket),
- **City:** a város, ahol a látványosság található,
- **WikiLink:** a látványosság Wikipedia oldala, mely a kísérlet során tájékoztatást ad az alanyoknak a látványosságról, ha azt esetleg nem ismerik.

Az empirikus vizsgálat ismertetése

Célunk egy olyan ajánlórendszer megtervezése, mely alkalmas a felhasználók széles körét kiszolgálni. A látványosságokra vonatkozó értékeléseiket minél pontosabban leíró kalkulációs eljárások vizsgálatát ebben a szakaszban mutatjuk be.

Az általunk vizsgált eljárások alapja az imént ismertetett adatbázis, mely azon a feltételezésen alapul, hogy a turisztikai látványosságok jellemezhetőek különböző faktorok segítségével, ahogyan például a zene tulajdonságainak feltárása történt a Music Genome Project

során (Ferrara – LaMeau, 2012). Ezt bővítjük a felhasználók e faktorokra vonatkozó preferenciáinak begyűjtésével kérdezéssel módszerrel. Így a vizsgálat alá vont eljárásunk egy hibrid ajánlórendszer, mely az alábbi egységekből áll:

- **Tudásalapú modul:** adatgyűjtési eljárás során a felhasználóktól tudásalapú kérdező eljárással kapjuk meg a megállapított 17 faktorra vonatkozó értékelésüket (illetve a későbbi szakaszban egyéb paramétereket is, például a napi költségkeret összegét és az időkorlátjukat is, mely az útvonaltervezéshez szükséges majd).
- **Tartalomalapú modul:** a látványosságok faktorok kombinációjaként történő leírása (ahol a súlyok a faktorokra vonatkozó relevanciaértékek) a tartalomalapú szűrési technika előfeltétele. Ez lehetőséget nyújt olyan ajánlások készítésére, mely során a felhasználónak korábbi visszajelzései alapján olyan helyszíneket ajánlunk, melyhez hasonlóakat korábban már pozitívan értékelt. Ekkor a faktorokat reprezentáló 17 elemű vektorba rendezzük a hozzájuk tartozó relevanciaértékeket, és vektor-cosinus eljárással (Linden et al., 2003) keresünk a korábban a felhasználó által pozitívan értékelt látványosságokat reprezentáló vektorokhoz hasonlóakat (vagyis olyanokat, ahol az azokat reprezentáló vektorok kis szöveget zárnak egymással).

Ez a technika a korábban ismertetett hibrid eljárások osztályozásában a *tulajdonságkiterjesztő eljárások* (Feature-augmenting) közé tartozik (Melville et al., 2002), hiszen minden ajánlható elem értékeléseire egy másik technikával minden látványosságra új tulajdonságvektort alkothat, melyet az alapeljárás során (a kibővített információval együtt) felhasználunk. Nagy előnye az eljárásnak, hogy a tudás- és tartalomalapú megközelítések ötvözésének köszönhetően minimális információval el tud indulni a rendszer, gyakorlatilag csak a felhasználó 17 faktorra vonatkozó értékelésére és a célvárosra van szükség kezdeti információként. Cserébe az induló adatbázis előkészítése időigényes, hiszen a látványosságokat leíró faktorokat és azok kezdeti relevanciaértékeit meg kell adni. Ezek a későbbiekben a felhasználók értékelései alapján finomíthatók, ahogy egyre több információhoz jutunk a velük történő interakciók során. A rendszer a továbbiakban 3 típusú ajánlást lesz képes előállítani, ám ebből 2 csak kellő információ esetében lehetséges majd:

- A hibrid eljárásunk tisztán a felhasználó faktorokra vonatkozó értékelései és a látványosságokat leíró faktorok relevanciaértékei alapján kalkulált mutatószámok alapján pontozza a turisztikai cél-

pontokat, és az ez alapján felállított rangsort közli a felhasználóval.

- A tartalomalapú szűrési technika alkalmazhatóvá válik, amint az adott felhasználó kellő sűrűségű értékelést adott le helyszínekre, ekkor ugyanis a rendszer már képes lesz olyan látványosságokat ajánlani, melyhez hasonlóakat a felhasználó korábban pozitívan értékelt.
- A kollaboratív szűrési eljárás előfeltétele, hogy kellő mennyiségű felhasználója legyen a rendszernek, és azoknak lehetőleg elég sok egyéni értékelése a látványosságokra vonatkozóan. Így lehetőség nyílik egy adott felhasználóhoz hasonló ízlésvilággal bíró embereket találni (akik a 17 faktorra hasonló értékelést adtak), és az azok által jónak értékelt látványosságokat ajánlhatjuk neki.

Mint az látható, adatok hiányában jelenleg csak az első típusal van lehetőségünk foglalkozni.

Ennek az ajánlórendszernek sikeressége – az adatbázis mellett – azon a függvényen múlik, amellyel a felhasználó által az egyes faktorokra adott értékelések alapján a látványosságokat pontozzuk. A kutatás jelen szakaszában az alábbi négy kalkulációs eljárás által adott ajánlásokat kell értékelniük a résztvevőknek:

- *KPI1*: A felhasználó által az egyes faktorokra adott értékelések szorzata az adott faktor helyszínre vonatkozó relevanciájával összegezve az összes faktorra, majd ezt szorozzuk a helyszín fontosságával, (*imp* a helyszín fontossága, e_i az *i*-edik faktorra adott értékelés, és r_i az *i*-edik faktor relevanciája). Továbbá minden olyan látványosság értékelését 50%-kal csökkentjük, aminek legalább 1 faktorból, melyhez legalább 2-es relevanciaérték társul, már legalább 5 szerepel a kiválasztott látványosságok listáján. Ezzel azt kívánjuk elkerülni, hogy túlzottan egysíkú ajánlásokat tegyünk, és idővel büntetjük a hasonló elemeket.

$$imp \sum_{i=1}^{17} e_i r_i$$

- *KPI2*: Az első eljárás során kapott pontot megduplázzuk a 2-es fontosságérték esetén, ezzel próbáljuk előnyben részesíteni a kevésbé ismert helyszíneket (legyen tehát $h=1$, ha $imp=2$, és 0 különben). Ezt elosztjuk a 0-tól különböző értékelést kapott faktorok számával, amit jelöljön *k*. Ezzel igyekszünk azoknak a helyszíneknek a hátrányát lefaragni, melyek bár bizonyos szempontból relevánsak és izgalmasak, de nem tartozik hozzájuk több faktor. Például az adatbázisban a Postatakarék Bank épülete 2 faktor segítségével leírható, és

a *KPI1* pontszámítás esetén hátrányt szenvedne azokkal a látványosságokkal szemben, amelyek 3 faktort is tartalmaznak. Az eljárás ellen szól, hogy ugyanakkor figyelmen kívül hagyja, hogy adott esetben sokkal inkább érdekes lehet a felhasználó számára egy olyan látványosság, mely akár 3 dimenzióban is élményt nyújt neki. Sőt, az átlagolás egy gyengébb faktor jelenléte esetén a pontszámítás végeredményét károsan befolyásolja. Ezt kiegészítjük még azzal, hogy a helyszín pontszámának értékét felezzük, amennyiben van olyan 3-as relevanciájú faktora, mely faktorhoz a felhasználó 0 értékelést rendelt.

$$\frac{imp \sum_{i=1}^{17} e_i r_i}{k} (1 + h)$$

- *KPI3*: A *KPI2* eljárásához képest annyit módosítunk, hogy növeljük a kifejezés értékét annyiszorosával, ahány 9-es értéket találunk a relevancia-faktor értékelés szorzatok között (vagyis ahány esetben valami kiemelten érdekes a felhasználó számára), ezek számát jelölje *l*:

$$\frac{imp \sum_{i=1}^{17} e_i r_i}{k} (1 + h) (1 + l)$$

- *KPI4*: Az utolsó eljárás első 7 eleme a *KPI1* eljárás listájának első 7 eleme, míg további 8 elemét a *KPI2* eljárás szerint kalkulált listából vesszük sorrendben úgy, hogy duplikáció ne forduljon elő.

A fenti 4 eljárás által adott ajánlások vizsgálata érdekében létrehoztunk egy weboldalt (www.travelschedule.org), ahol a korábban ismertett három város látványosságait értékelhetik az alábbi lépések szerint:

1. Regisztráció (csak egyedi felhasználónév szükséges, hogy meg tudjuk különböztetni a kísérlet résztvevőit).
2. A korábban meghatározott 17 faktor értékelésének leadása (0-3 közötti egész szám).
3. Döntés, hogy mely város látványosságairól szeretne ajánlást kapni (Budapest, London vagy Párizs).
4. A továbbiakban a rendszer az adott városhoz tartozó összes látványosságra kiszámítja a felhasználó 17 faktorra adott értékelése alapján a látványosságokhoz tartozó pontszámokat (a *KPI1*-2-3 és 4 eljárásra egyenként), majd a listát csökkenő sorrendbe rendezi, és a 15 legjobb pontszámú látványosságot adjuk ajánlásként a felhasználónak. Pontegyezés esetén külön figyelembe vesszük azt, hogy az adott helyszín legrelevánsabb faktora(i)t mennyire értékelt a felhasználó. Így tehát mind a

4 kalkuláció végeredményeként egy 15 helyszínből álló ajánlást teszünk. A kísérletben részt vevő alanyok a 4 eljárás által adott értékeléseikkel adnak visszajelzést a kalkuláció jóságára vonatkozóan, vagyis arra, mennyire képes jól megragadni a felhasználó ízlésvilágát. Az ajánlások értékelése során a 15 elemű lista sorrendjét nem kell figyelembe venniük az alanyoknak.

5. A felhasználó kiértékeli a 4 különböző módon kalkulált ajánlást (1-10 közötti egész számmal). Amennyiben a válaszadó nem ismeri az egyik ajánlott helyszínt, a nevére kattintva a rendszer elnavigálja a felhasználót a látványosságot ismertető Wikipedia oldalra, ezzel segítve őt a döntésben.
6. Opcionálisan más város látványosságairól is kérhet további ajánlásokat, melyeket értékelhet.
7. A látványosságokat egyesével is értékelheti (1-10 közötti egész szám). Ennek később még jelentősége lesz az adatbázisban megadott kezdeti relevanciaértékek pontosításában, valamint egy majdani kollaboratív szűrési technikán alapuló ajánlórendszer kialakításában. Erről bővebben a kutatási tervek szakaszban szólnunk.

A vizsgálat alá vont 4 eljárás közül azt értékeljük a legjobbnak, melyre a felhasználók szignifikánsan magasabb értékelést adtak, mint a többire. A fenti vizsgálat eddigi eredményeit a következő szakaszban ismertetjük.

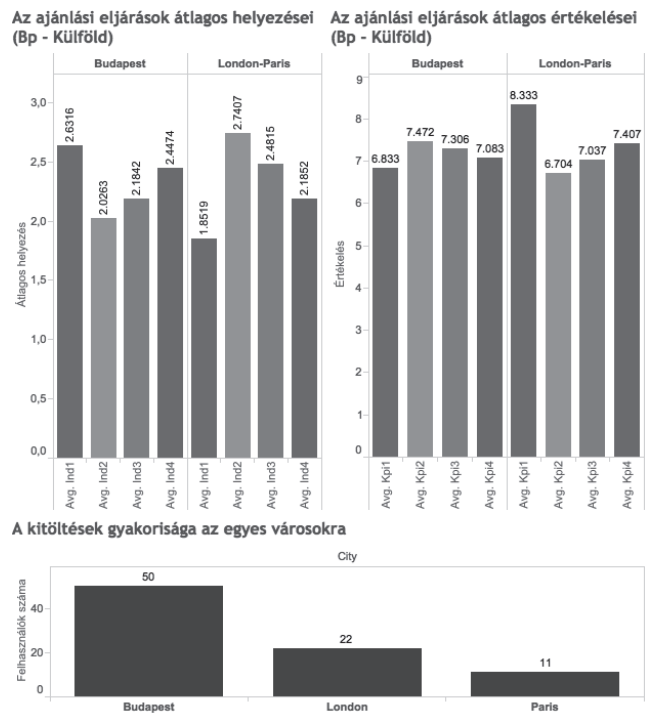
Az empirikus eredmények értékelése

Az internetes kérdőívet az összegzésig 59-en töltötték ki legalább egy várost értékelve. A kitöltések városok közötti megoszlását, valamint az egyes kalkulációs eljárások átlagos értékeléseit (Budapest – külföld bontásban) az 1. ábrán láthatjuk.

A Budapestre külön (50), valamint a Londonra és Párizsra együtt (33) adott értékelések száma alapján elérjük a statisztikai értelemben vett nagyminta követelményét, ám kevéssel haladják meg azt. Érdekes jelenség, hogy míg Budapesten nem tűnik egyértelműnek, hogy mely eljárás a legsikeresebb, addig a Londonra és Párizsra adott értékelések alapján kijelenthetjük, hogy az első eljárás által adott ajánlásokat értékelték a legjobbnak, hiszen az érte el a legjobb átlagos helyezést is (1,85) valamint a legmagasabb átlagos értékelést is (8,33). Budapesten a legutolsó helyen végzett a *KPI1*, és *KPI3*-mal szoros versenyben ugyan, de a *KPI2* bizonyult a legjobbnak. A jelenség hátterében vélhetően az áll, hogy a kitöltők szinte kivétel nélkül magyarok voltak, így számukra Budapesten a kiemelt látványosságok helyett (melyet jellemzően az első eljárás ajánl) sokkal érdekesebbek lehetnek a kevésbé ismert látnivalók, így jobban értékelték a 2. és 3. eljárást, melyek célja, hogy

1. ábra

Az ajánlási eljárások átlagos helyezései és értékelései



akár a helyi lakosok számára is valami újat ajánljanak. Azok, akik Párizsra és Londonra (is) kitöltötték a kérdőívet, az esetek többségében az első eljárás ajánlásai voltak a legszimpatikusabbak, hiszen a listában javarészt olyan helyszíneket láttak viszont, melyet már nem voltak ismeretlenek számukra, és szívesen megnéznék azt, míg a 2. és 3. eljárás sok esetben ajánlott ismeretlen helyeket. Noha az összes ajánlott helyszín wikipedia oldala elérhető volt számukra a kérdőívől egyetlen kattintással, tartok tőle, hogy ezzel a lehetőséggel kevesen éltek, így az ismeretlen helyszíneket ajánló eljárásokat lepontozták. Összegezve tehát a teljes populációra nézve Budapest esetén az eljárások sorrendje (értékelés és rangsor alapján számolva egyaránt): 2-3-4-1, míg külföldön éppen ellentétes: 1-4-3-2.

A faktorokra adott értékelések alapján azonban tovább finomíthatjuk az eredményeinket, és lehetőségünk nyílik megérteni az egyes turisták motivációit.

A faktorok közötti összefüggések megértése érdekében képezzük azok korrelációs mátrixát, melyet az *A mellékletben* közlünk, (sötét szürkével jelöltük a 0,4 fölötti korrelációs együtthatókat, és világos szürkével a 0,3-0,4 közöttieket). Az egymással csoporton belül korreláló faktorok alapján 6 turistatípust tudunk azonosítani, melyeket a 2. táblázatban összegeztünk, jelölve a velük szorosan összefüggő faktorokat. Fontos kiemelni,

hogy itt egy heurisztikus eljárást kellett alkalmaznunk. Mivel a faktorok száma (17) igen magas a mintaelem-számhoz képest, ezért itt kizárólag a korrelációs együtt-hatóság alapján vontuk le következtetéseinket és találtunk együtt mozgó kategóriákat. Ez leginkább a főkomponens-elemzés kezdeti lépéseihez hasonlatos, és azt a logikát követi. Nem használható továbbá klaszterező eljárás sem a fentiek miatt, továbbá azért, mert nem zárjuk ki, hogy egy elem akár több csoportba is tartozzék.

2. táblázat

Azonosított turisztípusok

Turisztikai faktorok	Kultúra kedvelő	Természet kedvelő	Családos	Fiatal	Mondén	Gurmé
Múzeum/művészet	x					
Természet/park		x				
Építészet/épület/homlokzat	x					
Történelem/kultúra	x					
Vásárlás/dívat				x	x	
Kilátópont		x				
Kiemelkedő látványosság				x		
Éjszakai élet/zene/bár				x	x	
Piac/helyi ételek				x		x
Utca/terek				x		x
Tört. helyszín/emlékmű	x					
Fürdő/sport/rekreáció				x		x
Színház/mozi/szórakozás			x	x	x	
Kávézó/étterem				x	x	x
Templom/vallási témájú hely	x					
Egyetem/tudomány/techn.			x	x		
Család/gyermek program			x			

Az együtt mozgó faktorok, illetve az ezek alapján kialakított csoportok nagyrészt plauzibilisek, bár az elnevezések nem mindenhol elég találóak, hiszen nehéz egyetlen szóba sűríteni mögötte rejlő koncepciót. Meglepőnek mondható talán, hogy az általunk fiatalok elfoglaltságaiként azonosított 9 faktor szinte kivétel nélkül relatíve erősen korrelál a másik 8-cal. Néhány között azonban erősebb kapcsolat áll fent, ennek szemléltetésére alakítottuk ki az utolsó két típust, mely a 9 faktor egy-egy részalmazából épül fel. Az így klaszifikált turisztípusok összességében belüli megoszlását a *B mellékletben* láthatjuk. Az egyes csoportoknak adott elnevezés ugyan beszédes, és igyekszik összefoglalni az itt található kategóriákat, de koránt sem akar szükségképpen a csoportba tartozó személyre utalni. Könnyen lehet tehát, hogy a „fiatal” csoportba akár idősök is tartoznak, ám őket mégis ebbe a csoportba soroltuk érdeklődési köreik alapján. Itt szükséges megjegyezni, hogy szándékosan nem is vettünk fel a kérdőívvezés során demográfiai adatokat, mely alapján például „fiatal” csoportot hozhatnánk létre. Mivel egyrészt az érdeklődési körök nem szükségképpen demográfiai ismervek alapján alakulnak ki, másrészt ajánlórendsze-

rünk erősségének tartjuk, hogy minimális információ alapján tud ajánlásokat tenni.

Valakit egy adott csoportba tartozónak minősítünk, ha az adott csoport faktoraira adott átlagos pontszáma elérte a 2,2-et. Mivel az általunk képzett 6 csoport bármelyikébe való tartozás nem zárja ki, hogy egy másikba is tartozzon az illető, ezért akadnak olyanok, akik kettő, vagy akár három csoportba is tartoznak. Az egyes csoportok tagjai által az eljárásokra adott értékelések viszont jól elválnak egymástól. A pontozások alapján a 3. táblázatban foglaljuk össze, milyen sorrendet állíthatunk fel az eljárások között az egyes csoportok esetében.

3. táblázat

Azonosított turisztípusok eljárásokra vonatkozó értékeléseinek sorrendje

Turisztikai faktorok	Eljárások	Kultúra kedvelő	Természet kedvelő	Családos	Fiatal	Mondén	Gurmé
Budapest	KPI1	3	4	2	4	4	4
	KPI2	1	1	1	3	3	2
	KPI3	2	2	4	2	2	3
	KPI4	4	3	3	1	1	1
London - Párizs	KPI1	1	1	1	1	1	1
	KPI2	4	4	4	3	4	3
	KPI3	3	3	3	4	2	2
	KPI4	2	2	2	2	3	4

Jól látható, hogy a külföldi értékelések körében minden esetben az első eljárás volt a legnépszerűbb, míg a budapesti értékelések esetén 3-3 csoport értékelte legjobbnak a 2. és 3. eljárást. A csoportok között előforduló átfedések miatt azonban esetenként nehéz eldönteni, mely eljárással adható a legjobb ajánlás. Szűkös mintánkon végzett szimulációink alapján az alábbi mechanizmus bizonyult a legsikeresebbnek: Külföldi helyszín esetén válasszuk az 1. eljárást. Budapest esetén ha valaki összes leadott értékelése meghaladja a 2,2 pontot, akkor adjuk ismét az 1. ajánlást. Ha művészetkedvelőként klasszifikáltuk (akár egyebek mellett), adjuk a 2. ajánlást. Ha nem művészetkedvelő, de fiatalként klasszifikáltuk, adjuk a 4. ajánlást. Ha a fentiek közül egyik sem, adjuk a 2. ajánlást. Ezzel a mechanizmussal a 88 esetből 76-ban adtuk a legjobbra értékelt ajánlást, és csak 2 esetben nem a 2. legjobbat. Ha a priori minden esetben a móduszt ajánljuk (tehát Budapest esetén a 2. eljárást, míg külföld esetén az 1. eljárást), akkor 88 esetből csak 36 esetben adtuk volna a felhasználó számára legjobb ajánlást. A döntési mechanizmus ábráját a *C mellékletben* láthatjuk. (Fontos megjegyezni, hogy ez nem egy döntési fa.)

Konklúziók és kutatási lehetőségek

Tanulmányunkban röviden bemutattuk a turisztikai célú ajánlórendszerek szakirodalmát, és néhány gya-

korlati példát azok alkalmazására. Kutatási kérdéseinkre adott rövid válaszunkat az alábbiakban összegezzük:

1. Mivel nem áll rendelkezésünkre a kutatás jelen fázisában egy olyan kiterjedt adatbázis, mely tartalmazná a felhasználók látványosságokra vonatkozó értékeléseit, így 3 európai fővárosra építettünk saját adatbázist, valamint egy 17 faktorból álló listát, melyek kombinációjával szeretnénk leírni az egyes helyszíneket (*tartalomalapú modul*). A tudásalapú modul a látványosságokat leíró faktorokra vonatkozó értékeléseket gyűjti be a felhasználotól, így a *tulajdonság kiterjesztő technikával integrált modulokból előálló hibrid rendszer* képes ezen igen csekély kezdeti információból is személyre szabott ajánlásokat tenni.
2. Empirikus vizsgálatunkhoz egy weboldalt hoztunk létre, ahol az ajánlásokhoz csak az általunk megalkotott 17 faktorra kell értékelést adniuk a felhasználóknak. Ezek alapján *hat*, különböző turistatípusok sikerült azonosítanunk, melyek közül 3-3 hasonlóan rendezte sorba a felkínált 4 ajánlási eljárás eredményét. A csoportokról elmondható, hogy az őket leíró faktorok (melyekre jellemzően magas értékelést adtak) szoros összefüggésben vannak egymással, erre utal magas korrelációs együttható értékük. A turisták klasszifikálása segítséget nyújt az egyes felhasználók számára tett ajánlások további pontosításában.

A kutatás egy későbbi szakaszában, a látványosságokra adott egyedi értékelések bővülése esetén szükségét látom a korábban már röviden ismertetett, két további eljárás vizsgálatának. Ez egyik kollaboratív ajánló eljárás lenne, mely elsőként az adott felhasználóhoz hasonló ízlésvilágú személyeket keres. Ezt könnyen megtehetjük például az Amazonnál látott vektor-cosinus eljárással (Linden et al., 2003), ha a 17 faktorra adott értékeléseket adott sorrendben vektorba rendezzük, és ezeknek a vektoroknak a hajlásszögét tekintjük a hasonlóság alapjának. Minél kisebb szöget zár be két felhasználó vektora, annál inkább hasonlít egymásra ízlésviláguk. Ezután a felhasználónak adott ajánlásokat az alapján állíthatjuk össze, hogy hozzá leginkább hasonló felhasználók a látványosságokra adott egyedi értékeléseik közül melyek voltak átlagosan a legjobbak. Ezzel egy kollaboratív technikát tudnánk tesztelni, szemben a fenti 4, tudásalapú, hibrid eljárással. Ennek előfeltétele, hogy igen nagy felhasználotömeg álljon rendelkezésre a kísérleti fázisban, mert ennek hiányában nehéz hasonló felhasználókat találni. Amennyiben ez adott esetben nem teljesül, az ajánlások adhatóak az átlagosan jó értékelést kapott helyszínek köréből, vagyis az egyéni ízlést – jobb híján – a közízléssel igyekszünk közelíteni.

A jelenleg használatos 17 faktort kellő mennyiségű adat esetén érdemes lenne felülvizsgálni, és az értékelések alapján mátrixfaktorizációs eljárással feltárni esetleges új faktorokat, illetve a köztük lévő kapcsolatot.

A másik eljárás, melyet vizsgálat alá vonnánk a jövőben, a tartalomalapú szűrés, mely során a felhasználó által korábban jónak értékelt látványossághoz hasonlóakat keresünk, és azt ajánljuk neki. Hasonló látványosságok alatt ismét az azokat reprezentáló, 17 faktorhoz rendelt relevanciaértékek vektorait értjük, melyek viszonylag kis szöveget zárnak be egymással.

Természetesen nemcsak a jelenlegi vizsgálatba bevont 4 eljárás eredményeit versenyeztethetjük a fent körvonalazott másik kettővel, hanem akár egy azokból előállított hibrid eljárás megalkotása is a további vizsgálat célkitűzései között szerepel. Előfordulhat ugyanis egyrészt az is, hogy bizonyos felhasználói szegmensekre az egyik – általában nem kiemelkedően jól teljesítő – eljárás jobb eredményt ad a többinél, és ez egy *váltogató hibrid* eljáráshoz vezethet, vagy akár megalkothatunk egy *súlyozott* vagy *kevert hibrid* eljárást is a fentiek felhasználásával.

Felhasznált irodalom

- Adomavicius, G. – Tuzhilin, A. (2005): Toward the Next Generation of Recommender Systems: A Survey of the State-of-the-Art and Possible Extensions. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Vol. 17, No. 6, p. 734-749. doi: 10.1109/TKDE.2005.99
- Brown, B. – Chalmers, M. – Bell, M. – MacColl, I. – Hall, M. – Rudman, P. (2005): Sharing the square: collaborative leisure in the city streets. in: Proceedings of the 9th European conference on computer-supported cooperative work (ECSCW'05), p. 427-447. doi: 10.1007/1-4020-4023-7_22
- Burke, R. (2000): Knowledge-based Recommender Systems. Encyclopedia of Library and Information Science, Vol. 69, No. 32, p. 180-200. doi:10.1.1.21.6029&rank=1
- Burke, R. (2002): Hybrid recommender systems: Survey and experiments. User Modeling and User-Adapted Interaction, Vol. 12, No. 4, p. 331-370. doi:10.1.1.88.8200&rank=1
- Chen, L. – deGemma, M. – Felfernig, A. – Lops, P. – Ricci, F. – Semeraro, G. (2013): Human Decision Making and Recommender Systems. ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems, Vol. 3, No. 3, Article 17. doi: 10.1145/2365952.2366040
- Cheverst, K. – Davies, N. – Mitchell, K. – Friday, A. – Efstratiou, C. (2000): Developing a context-aware electronic tourist guide: some issues and experiences. in: Proceedings of the SIGCHI conference on

- human factors in computing systems, p. 17–24. doi: 10.1145/332040.332047
- DieToRecs.* (<http://www.modul.ac.at/dietorecs>)
- Ferrara, M. H. – LaMeau, M. P.* (2012): Pandora Radio/Music Genome Project. Innovation Masters: History's Best Examples of Business Transformation. Detroit. p. 267-270. Gale Virtual Reference Library. doi: 10.5860/CHOICE.50-2756
- García-Crespo, A. – Chamizo, J. – Rivera, I. – Mencke, M. – Colomo-Palacios, R. – Gómez-Berbís, J. M.* (2009): SPETA: social pervasive e-tourism advisor. Telematics and Informatics, Vol. 26, No. 3, p. 306–315. doi:10.1016/j.tele.2008.11.008
- Garcia, A. – Vansteenwegen, P. – Arbelaitz, O. – Souffriau, W. – Linaza, M.T.* (2013): Integrating public transportation in personalized electronic tourist guides. Computers and Operations Research, Vol. 40, No. 3, p. 758–74. DOI: 10.1016/j.cor.2011.03.020
- Gavalas, D. – Kenteris, M.* (2011): A pervasive web-based recommendation system for mobile tourist guides. Personal and Ubiquitous Computing, Vol. 15, No. 7, p. 759–770. doi: 10.1007/s00779-011-0389-x
- Gavalas, D. – Konstantopoulos, C. – Mastakas, K. – Pantziou, G.* (2014): Mobile recommender systems in tourism. Journal of Network and Computer Applications, Vol. 39, p. 319–333. doi:10.1016/j.jnca.2013.04.006
- Heracles* (<http://www.isi.edu/integration/Heracles/>) le-töltve: 2015.12.08.
- Horofov, T. – Narasimhan, N. – Vasudevan, V.* (2006): Using location for personalized POI recommendations in mobile environments. in: Proceedings of the 2006 international symposium on applications and the internet (SAINT'06), p. 124–129. doi:10.1109/SAINT.2006.55
- Kaufner, S.* (2014): Interview. BBC Radio 4: The Bottom Line, October 16, 2014.
- Lim, K. H.* (2015): Recommending Tours and Places-of-Interest based on User Interests from Geo-tagged Photos. in: Proceedings of the 2015 ACM SIGMOD on PhD Symposium, p. 33-38. doi: 10.1145/2744680.2744693
- Linden, G. – Smith, B. – York, J.* (2003): Amazon.com Recommendations: Item-to-Item Collaborative Filtering. IEEE Internet Computing, Vol. 7, No. 1, p. 76-80. doi: 10.1109/MIC.2003.116734
- Lucchese, C. – Perego, R. – Silvestri, F. – Vahabi, H. – Venturini, R.* (2012): How Random Walks Can Help Tourism. in: Proceedings of the 34th European Conference on IR Research, p. 195-206. doi:10.1007/978-3-642-28997-2_17
- Melville, P. – Mooney, R. J. – Nagarajan, R.* (2002): Content-Boosted Collaborative Filtering for Improved Recommendations. in: Processing of the 18th National Conference on Artificial Intelligence, p. 187-192. doi: 10.1109/CSNT.2012.218
- Melville, P. – Sindhvani, V.* (2011): Recommender Systems. in: C. Sammut – G. I. Webb (Eds.): Encyclopedia of Machine Learning. Wiesbaden: Springer, p. 829-838. doi: 10.1007/978-0-387-30164-8_705
- Nisbett, R. E. – Wilson, T. D.* (1977): Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. Psychological Review, Vol. 84, No. 3. p. 231-259. doi: 10.1037/0033-295X.84.3.231
- Resnick, P. – Iacovou, N. – Sushak, M. – Bergstrom, P. – Riedl, J.* (1994): GroupLens: An open architecture for collaborative filtering of netnews. in: Proceedings of the ACM Conf. Computer Support Cooperative Work (CSC), p. 175-186. doi: 10.1145/192844.192905
- Ricci, F. – Rokach, L. – Shapira, B. – Kantor, P. B.* (2011): Recommender Systems Handbook. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-0-387-85820-3
- Rich, E.* (1979): User modeling via stereotypes. Cognitive Science, Vol. 3, No. 4, p. 329–354. DOI: 10.1207/s15516709cog0304_3
- Sanderson, M. – Croft, W. B.* (2012): The History of Information Retrieval Research. Proceedings of the IEEE, Vol. 100, p. 1444–1451. doi: 10.1109/JPROC.2012.2189916
- Sarwar, B. M. – Karypis, G. – Konstan, J. A. – Riedl, J. T.* (2000): Application of dimensionality reduction in recommender system — a case study. in: Web-KDD Workshop at the ACM SIGKDD
- Savage, N.S. – Baranski, M. – Chavez, N.E. – Höllerer, T.* (2011): I'm feeling LoCo: a location based context aware recommendation system. in: Proceedings of the 8th international symposium on location-based services (LBS'11), p. 37-54. doi:10.1007/978-3-642-24198-7_3
- Shiraishi, T. – Nagata, M. – Shibata, N. – Murata, Y. – Yasumoto, K. – Ito, M.* (2005): A Personal navigation system with a schedule planning facility based on multi-objective criteria. in: Proceedings of 2nd international conference on mobile computing and ubiquitous networking (ICMU'05), p. 104–109. doi:10.1.1.59.5613
- Su, X. – Khoshgoftaar, T. M.* (2009): A Survey of Collaborative Filtering Techniques. Advances in Artificial Intelligence, Vol. 2009, Article ID 421425, 19 pages doi:10.1155/2009/421425
- TripSay.* (<http://www.tripsay.com/>)
- Vansteenwegen, P. – Souffriau, W. – Vanden Berghe, G. – Van Oudheusden, D.D.* (2011): The city trip planner: an expert system for tourists. Expert Systems with Applications, Vol. 38. No. 6, p. 6540–6546. doi:10.1016/j.eswa.2010.11.085
- Yu, C. C. – Chang, H. P.* (2009): Personalized location-based recommendation services for tour plan-

ning in mobile tourism applications. in: Proceedings of the 10th International conference on e-commerce and web Technologies (EC-Web'09), p. 38–49. doi:10.1007/978-3-642-03964-5_5

Zheng, Y. – Xie, X. (2011): Learning travel recommendations from user-generated GPS traces. ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology, Vol. 2, No. 1, p. 2–29. doi:10.1145/1889681.1889683

A cikk beérkezett: 2016. augusztus
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

A cikk beérkezett: 2016. augusztus
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

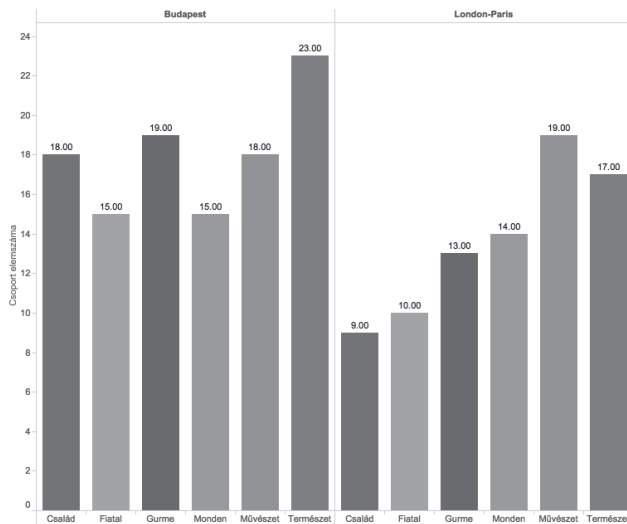
A melléklet

A 17 faktor korrelációs mátrixa

	museum/art	park/nature	architecture/facade	history/culture	shopping/fashion	view point	top sight	music/bars/nightlife	market/local food	street/square	monument	bath/sport/recreation	theatre/entertainment/cinema	cafe/restaurant	church/religious place	university/science/technology	amusement/family/children
museum/art	1,00	0,14	0,35	0,59	-0,11	-0,08	-0,03	0,07	-0,14	0,16	0,37	-0,22	-0,13	-0,19	0,44	0,19	0,03
park/nature		1,00	0,10	0,05	0,12	0,34	0,15	0,02	-0,05	0,01	-0,11	-0,05	0,14	-0,11	-0,08	0,04	0,12
architecture/facade			1,00	0,36	0,01	0,15	0,20	0,16	0,03	0,28	0,54	-0,09	-0,09	-0,04	0,46	0,09	0,05
history/culture				1,00	0,08	0,00	0,16	0,04	-0,07	0,26	0,55	-0,11	0,00	0,05	0,40	0,21	0,07
shopping/fashion					1,00	0,10	0,40	0,42	0,16	0,31	0,14	0,23	0,54	0,52	0,05	0,16	0,25
view point						1,00	0,22	0,13	-0,22	0,18	0,14	-0,03	0,06	0,16	0,12	0,13	-0,02
top sight							1,00	0,26	0,03	0,27	0,42	0,44	0,34	0,28	0,07	0,23	0,13
music/bars/nightlife								1,00	0,08	0,37	0,15	0,38	0,39	0,28	0,00	0,25	0,09
market/local food									1,00	0,39	-0,13	0,23	0,12	0,25	0,02	0,05	0,14
street/square										1,00	0,35	0,24	0,33	0,33	0,23	0,37	-0,02
monument											1,00	-0,02	0,10	0,05	0,30	0,30	0,13
bath/sport/recreation												1,00	0,51	0,38	-0,19	0,30	0,22
theatre/entertainment/cinema													1,00	0,55	-0,06	0,48	0,40
cafe/restaurant														1,00	0,08	0,23	0,16
church/religious place															1,00	0,23	0,21
university/science/technology																1,00	0,42
amusement/family/children																	1,00

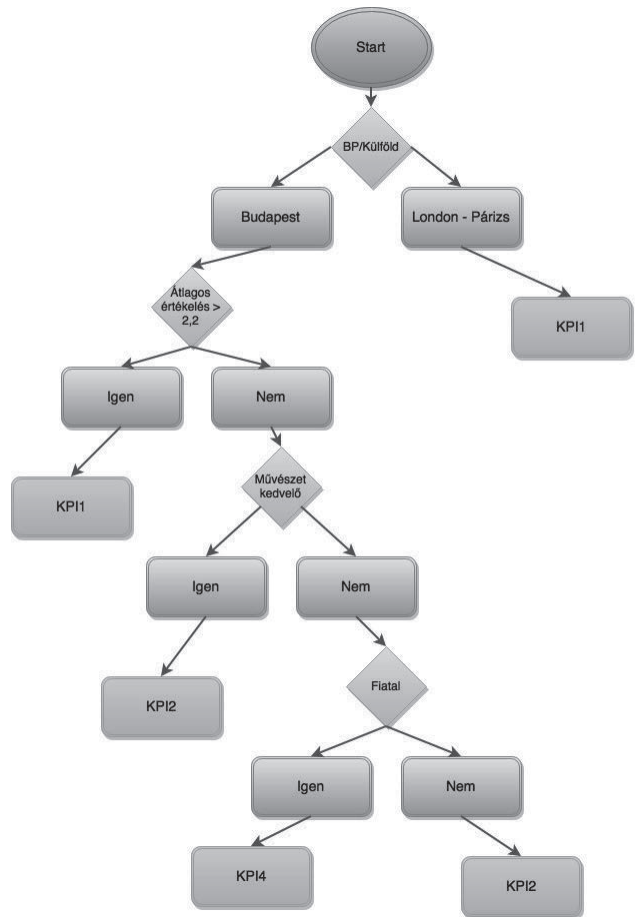
B melléklet

Az egyes turisztípusok
összsokaságon belüli megoszlása



C melléklet

Az ajánlásra a turisztípusok és értékelések alapján
adott döntési mechanizmus ábrája



VÖRÖSMARTY Gyöngyi

BESZERZÉSI CSOPORTOK INFORMÁCIÓKEZELÉSE

A vállalati gyakorlatban a beszerzési feladatok elvégzése szempontjából igen fontos szerepe van a csoportmunkának. A beszerző ilyenkor saját kollégáival, illetve az ellátásilánc-szemlélet erősödésével a beszállító szakembereivel dolgozik együtt. Ezek a csoportok jellemzően eltérő funkcionális és szakmai háttérű szakembereket foglalnak magukba, akiknek közös feladatvégzésénél kiemelten fontos szerepe van a megfelelő kommunikációnak, s annak részeként az egyéni információfeldolgozásnak. Jelen tanulmány ezt a témát a beszerzési csoportok eltérő funkcionális háttérű tagjainak különböző információkezelési preferenciáinak oldaláról vizsgálja. Eredményei mutatják, hogy a szakmai háttér, bár nem meghatározó, mégis különbséget jelenthet az egyének információkezelése szempontjából. Így feltételezhető az, hogy heterogén csoportok esetében az eltérő információkezelési sajátosságokra való odafigyelés segítheti a beszerzési csoportok munkáját.

Kulcsszavak: beszerzés, csoportmunka, információkezelés

Az ellátásilánc-szemlélet megvalósításában hatalmas szerepe van az egyes funkciók együttműködésének, a feladatok összehangolt elvégzésének. A mindennapi gyakorlatban ez a korábban nagy önállósággal működő területek szakembereinek napi együttműködését, kommunikációját igényli, a feladatok összehangolására multifunkcionális csoportok kialakítását alkalmazva megoldásként.

Különösen igaz ez a beszerzésben. Míg korábban a beszerzés feladata elsősorban tranzakcionális jellegű volt, mára a feladatvégzés a legtöbb szervezetnél jelentősen átalakult (Vörösmarty -Tátrai, 2010). A beszerzési munka középpontjában a fejlettebb beszerzési szervezetek esetében ma már nem a napi igény és kapott specifikáció alapján történő ártárgyalás áll, hanem a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjével kapcsolatos feladatok (pl. beszállítók képességeinek megismerése, fejlesztése az erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása). Ez gyakoribb és összetettebb kommunikációt igényel mind a beszállítókkal, mind a vállalati szervezet tagjaival. Korábban a vállalaton belüli kommunikáció elsősorban a piaci információk (elsősorban kapott ajánlati tartalmak) átadására, illetve egy szállítási szerződés létrehozatalára vonatkozott, a beszerzés modernebb felfogásában a beszerzés része az igény kialakításának, a piaci lehetőségek megismerésére és alakítására törekszik, ami egy összetettebb kapcsolatrendszer jogi kezelését is feltételezi. Mindez azt is jelenti, hogy változás

van a beszerzés belső és külső kommunikációjának tartalmában és gyakoriságában. Összetettebb problémákat kell kezelni, amelyek feltételezik a más területek szempontjainak megértését és az új megoldások elfogadását. A kommunikáció keretei, s abban az egyén szerepe kevés kutatást indukált a nemzetközi szakirodalomban. Ez a tanulmány ezt a kutatási rést célozza meg azzal, hogy kiemeli az egyének információkezelési (az egyének információfeldolgozási, -megértési) jellegzetességeinek lehetséges különbségeit. Az a kiinduló pontja, hogy a beszerzési csoportokon belül az eltérő szakmai háttérrel képviselő egyéneknek eltérő információkezelési sajátosságai lehetnek. A vizsgálat célja azonosítani, s megérteni a csoporttagok információkezelésének eltérő háttérből fakadó különbségeit.

A következő rövid összefoglaló a szakirodalomban fellelhető, beszerzési csoportmunkával kapcsolatos eredményeket összegzi, kiemelten kezelve az eltérő szakmai háttérű csoporttagok kérdését, majd egy felmérés adatain keresztül az információkezeléssel kapcsolatos eltéréseket vizsgálja, beszerzők, valamint mérnök és jogász végzettségű szakemberek sajátosságainak összevetésével.

Munkacsoportok a beszerzésben

A beszerzési munka szempontjából fontos szerepe van a munkacsoportoknak. Az USA-ban már a 90-es évek-

ben a vállalatok 80 százaléka (Trent, 1996) alkalmazott beszerzési teameket (sourcing team). Ez azt jelenti, hogy a beszerzési döntéseket jellemzően csoportmunkában készítik elő, illetve hozzák meg (van Weele, 2010; Moczka et al., 2015). A kreatív csoportmunkára való képesség pedig akár versenyelőny forrása is lehet (Kiratli et al., 2016). A beszerzést gyakran bevonják más csoportok munkájába is. Giunipero és Vogt (1997) tanulmányában 16 olyan beszerzéshez köthető feladatot azonosít, amelyre munkacsoportot hoztak létre a vizsgált vállalatok. Ezeknek a csoportoknak a tagjai általában eltérő funkcionális területekről érkeznek. Feladatuk, hogy az adott projekt vagy vállalati cél eléréséhez szükséges tudást biztosítsák, illetve lehetőséget adjanak a különböző szemléletmódok, érdekek összehangolására. A csoportok alapvető sajátossága tehát a diverzitás.

A vezetésstudomány irodalma nagy terjedelemben foglalkozik ezekkel a csoportokkal, s a csoportdiverzitás kérdése is régóta népszerű téma (pl. Pelled et al., 1999; van Knippenberg et al., 2004). A nagyvállalatok méretnövekedésével, az ellátási láncok globalizálódásával a kulturális, működési különbségek kezelése alapvető feltétellé vált (Godiwalla – Bronson, 2015). Vizsgálatok foglalkoznak más tényezők teljesítményre tett hatásaival is, így például Webber és Donahue (2001) a magas munkakapcsolatú (adott feladathoz szükséges ismeretek) és az alacsony munkakapcsolatú (pl. kor, nem, származás) tényezőket különbözteti meg. Buyl et al. (2011) a topmenedzsmentcsoport funkcionális diverzitásának hatásait vizsgálja. Azaz a szervezetekkel foglalkozó szakirodalom a csoportdiverzitás számos tényezőjét kezeli, közöttük hangsúlyosan szerepel a funkcionális különbségek kezelése is. Ugyanakkor a tanulmányok igen különböző következtetésekre jutnak (van Knippenberg – Schippers, 2007; Bunderson – Sutcliffe, 2002), feltételezhetően igen összetett kérdékről van szó, melyben egy-egy tényező hatását nehéz általánosságban meghatározni.

A beszerzés feladatai az ellátási láncban összekötik a belső elvárás rendszerét a beszállítókkal. A beszerzési csoportokra jellemző funkcionális diverzitás így megjelenik a beszerzéssel kapcsolatos tanulmányokban is. A beszerzőtől elvárt képességek között rendszeresen megemlítik azt, hogy jó kommunikációs képességgel kell rendelkeznie, s a csoportmunkára való képesség is gyakorta megjelenő elvárás (Giunipero et al., 2005; Knight – Preston, 2014). A tárgyalástechnikai vonatkozású publikációkban is megjelenik a diverzitás kérdése, főként a nemi különbsőségekkel (Faes et al., 2010), illetve a kulturális különbségek kezelésével foglalkoznak (Ribbink – Grimm, 2014). Igen sok tanulmány említi meg azt, hogy az egyes funkcióknak eltérő érdekeik, elvárásaik vannak, s ezt figyelembe veszik a beszállító kiválasztási módszer (pl. Muralidharan et al.,

2002; Muralidharan et al., 2001) vagy döntéstámogatási rendszer kialakításakor (Karpak et al., 2001; Miah – Huth, 2011; Kumar Kar – Kumar Pani, 2014). Ezek a tanulmányok döntő többségükben adottságként kezelik a funkcionális diverzitást, mely a megfelelő módszerrel vagy eszközrendszerrel kezelhető. Jellemző az is, hogy a beszerzés fő feladatát még mindig a beszállító kiválasztásában érzékelik, s nem jellemző, hogy a hangsúlyt áttennék a beszállítómenedzsment-tevékenységre.. Ugyanakkor a szakirodalom egy jelentős része a beszállítókkal való kapcsolat menedzsmentjére irányítja a fókuszát. Ezek a cikkek is rendszeresen megemlítik a beszerzési csoport létét (pl. Handfields et al., 2015), általában pozitív hatást tulajdonítva neki.

Igen kevés olyan tanulmány érhető el, amely a beszerzési csoport szakmai összetételével kapcsolatos kérdéseket vizsgálja. Ezek közül a tanulmányok közül egy, Meschnig és Kaufman (2015) írása, a beszállító kiválasztás szempontjainak meghatározását elemzi. A tanulmány a konszenzus létrehozásának csoporttényezői közül négyféle eltérést is vizsgál (kor, nem, nemzetiség és végzettség), melyek közül a kiválasztással kapcsolatos konszenzus létrehozására leginkább az életkor különbözősége hat. Driedonk et al. (2010) a csoportok szerepét a beszerzésben jóval szélesebben értelmezi, s a hatékonyságot is szélesebb tevékenységi körre vonatkozóan méri. A beszerzési csoport egyik jellemzőjeként kezelik a csoport-összetételt, melyet a funkcionális diverzitással mérnek. Eredményeik szerint a tényező erős pozitív kapcsolatban van a beszállítói bázis menedzsmentjének hatékonyságával, s gyenge negatív kapcsolatban a külső kooperáció, illetve a csoport általános hatékonyságával. Későbbi kutatásuk megerősítette a beszállítói bázis menedzsmenthatékonyságával való kapcsolatot (Driedonk et al., 2014).

Mindezek az eredmények azt jelzik, hogy a beszerzési csoportok esetén a diverzitás kérdése fontos, s különösen igaz ez a beszerzés szerepének stratégiaivá válásával, a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjéhez kötődő feladatok bővülésével és jelentőségének növekedésével. Ugyanakkor jelzik azt is, hogy a csoportdiverzitás kérdését érdemes lenne tovább vizsgálni.

Az információkezelés szerepe a beszerzési csoportokban

A bemutatott tanulmányok is mutatják, hogy munkájuk során a beszerzési szakembereknek nap, mint nap olyan csoportokban kell dolgozniuk, ahol alapvetően más funkciókat képviselő és más jellegű végzettséggel rendelkező szakemberekkel kell együttműködniük. Ennek a munkának a középpontjában a csoporttagok által képviselt eltérő tudás és szempontrendszer biztosítása áll, ami feltételezi azt, hogy a csoporttagok információt

osztanak meg egymással, közösen értelmezik és feldolgozzák azokat. Azadegan et al. (2008) a termelővállalatok innovációs képességének fontos elemeként kezelik, hogy mennyire képesek tanulni a beszállítótól, felhasználva a tőlük kapott információt. Kutatásukban a vállalat szervezeti tanulási stílusát vizsgálják, megemlítve, hogy ebben az egyének információkezelési képességének is jelentős szerepe van. Későbbi kutatásuk (Azadegan et al., 2010) kiemeli az eltérő tanulási stílusok szerepét is. Ez a folyamat értelemszerűen nem konfliktus mentes. Bár a szakirodalom felveti az egyén információkezelésének kérdését, s a beszerzési kompetenciák között kiemelten fontosnak tartja a kommunikációs és tárgyalási képességet, ugyanakkor nemigen vizsgálja azt, hogy a beszerzési csoportokban melyek azok az eltérő információfeldolgozási jellegzetességek, amelyek akár a közös munka, akár egymás megértésének gátjává, vagy a csoporttagok között konfliktus forrásává is válhatnak.

A beszerzési szakirodalomban ez a téma tehát egyértelműen kutatási rés. Azonban a szakirodalomban az információ kezelésére, feldolgozására számos modell található. Közülük az egyik legismertebb Solomon és Felder (2005) tanulási stílus indexe, melynek elméleti alapjait Felder és Silverman (1988) tanulmánya fektette le. A modell célja tehát a tanulási (információkezelési) sajátosságok rendszerezése. A beszerzési csoportok munkája során éppen információk megosztása történik, így a modell bár valószínűleg nem tud a szakmai diverzitás minden megjelenési formájáról képet festeni, ugyanakkor a közös munka egy fontos elemét vizsgálja meg.

A tanulási stílus indexe az egyén információkezelésének 4 dimenzióját vizsgálja:

1. érzékelés (perception): milyen jellegű információt tud jobban feldolgozni,
2. input: a külső információt milyen csatornán keresztül dolgozza fel a leghatékonyabban,
3. feldolgozás (processing): az információt hogyan tudja feldolgozni,
4. megértés (understanding): hogyan jut el a megértéshez.

A beszerzési csoportok leggyakoribb tagjai a beszerzőkön kívül mérnökök (termelési, tervezési, minőségbiztosítási területről), illetve jogászok. Természetesen tagok lehetnek pénzügyesek, marketingesek, akik leginkább gazdasági végzettséggel rendelkeznek. A következő elemzésben azonban a beszerzők (jellemzően nem homogén a végzettségük, hiszen meglehetősen különböző területekről kerültek a szakmába) tanulási stílusát vetjük össze a mérnökök, illetve a jogászok tanulási stílusával annak érdekében, hogy azonosítani tudjuk a három csoport információkezelésében jelenlévő különbségeket.

A felmérés háttéréről

Adatainkat alapvetően oktatásfejlesztési célból gyűjtöttük össze. 2014-2015 között a BCE beszerzési menedzsment, mérnök-, jogászközgazdász szakirányú továbbképzéseinek hallgatói között készítettünk felmérést a hallgatók tanulási stílusának feltérképezése céljából. Olyan hallgatókról van szó, akik többségében legalább két éve dolgoznak gazdálkodó szervezeteknél, s a mérnökök és jogászok esetén feltételezhető, hogy együttműködnek gazdasági területekkel munkájuk során. (Tapasztalataink szerint többségük éppen azért jön képzéseinkre, hogy gazdasági ismeretekre szert téve hatékonyabban tudja ellátni munkáját.) A beszerzési-menedzsment-képzés képzés kérdőívben megkérdezett hallgatói pedig beszerzői, illetve beszerzési vezetői pozícióban dolgoznak. (Itt bemeneti követelmény a legalább két év beszerzési szakmai munkatapasztalat.)

Az egyes dimenziókat Solomon és Felder (2005) tanulási stílus indexének segítségével vizsgáltuk. A publikációban megjelent kérdőív 11 kérdésen és kérdésenként két alternatíván keresztül méri az egyes dimenziókat. A válaszadók jellemzőit e 11 kérdés esetén a többségében jellemző válasz alapján soroltuk be a modell egyes kategóriáiba. (Fontos, hogy az index két-két lehetőséget tipizál, ugyanakkor az egyének általában nem minden kérdés esetében jelölnek meg azonos típust.)

Az elemzés során 2-2 évfolyam hallgatóinak adatait elemeztük. Összeségében 199 hallgató válaszolt kérdéseinkre. A válaszadás önkéntes és anonim volt. A minta jellemzőit az 1. és a 2. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A kérdőívet kitöltő hallgatók adatai képzésenként

	Beszerzés	Mérnököz-gazdász	Jogászköz-gazdász
Kitöltött kérdőívek száma	43	110	45
Válaszadók átlagos életkora (év)	35	29	31
Válaszadók között férfiak/nők aránya (%)	47,62% 52,38%	75,45% 24,55%	44,44% 55,56%

2. táblázat

Beszerzési-menedzsment-képzés válaszadóinak végzettsége

	Végzettséggel rendelkezők száma
Gazdasági	19
Mérnöki	10
Egyéb	13

Látható, hogy a beszerzési területen dolgozó kollégák végzettsége igen sokféle. Legtöbben közülük gazdasági végzettséggel rendelkeznek, de a minta közel negyedének alapvégzettsége mérnök. Az egyéb végzettségek között több tanári és üzleti kommunikáció szakos, illetve jogász végzettséget találni.

A felmérés eredményei

A felmérésben a bemutatott Soloman és Felder (2005) féle tanulási index kérdőív négy dimenziója szerint vizsgáltuk a válaszadók sajátosságait. Az alábbiakban ezeket az eredményeket foglaljuk össze.

Az érzékelés

Az index a tanulási folyamat egy szempontjaként értelmezi az érzékelést, azaz azt, hogy milyen jellegű információt tud az egyén jobban feldolgozni. A két csoport a szenzoros és az intuitív. A szenzorosok szeretik a tényeket megismerni, a problémák megoldásában szívesen folyamodnak már jól bevált módszerekhez, sokszor alaposabbak, mint a másik csoport. Az intuitív csoport ezzel szemben az összefüggésekre, kapcsolatokra kíváncsi inkább, szeret kísérletezni, s új megoldásokkal próbálkozik, általában könnyebben képes absztrakciókra.

A három képzés hallgatóinak válaszait a 3. táblázat tartalmazza

3. táblázat

Az érzékelésre adott válaszok

	Szenzoros válaszok aránya	Intuitív válaszok aránya
Mérnök	63,07%	36,93%
Jogász	66,67%	33,33%
Beszerző	56,05%	43,95%

Látható, hogy a különbségek nem jelentősek. Leginkább a jogászok és a beszerzők között van eltérés. Ugyanakkor az egyes részkérdésekre adott válaszoknál már nagyobb különbségek is jelentkeznek. Például a 18. kérdés esetén (Jobban szeretem *a/* a bizonyított dolgokat, ha biztosan tudhatom mi az igaz, *b/* ha ugyanarra a kérdésre különböző elméletek léteznek) már nagyobb az eltérés. A mérnökök 69,72%-a és a jogászok 77,78%-a választotta az *a* választ, a beszerzőknél ez az arány 48,84%).

Hasonló a 30. kérdés (ha egy új feladatot kell megoldanom, arra törekszem, hogy *a/* jól bevált módon csináljam, vagy *b/* hogy új megoldásokat találjak). Erre a jogászok 69,57 százaléka válaszolta azt, hogy a jól bevált módon igyekszik csinálni, s a mérnökök többsége is ezt választotta (56,19%), míg beszerzők többsége

(58,2%) inkább a *b* választ jelölte meg, azaz inkább új megoldások keresésére törekszik.

Az inputok

A külső információt több csatornán keresztül is feldolgozhatjuk. A vizuálisak arra emlékeznek inkább, amit látnak, a verbálisak pedig a hallott vagy olvasott szöveget tudják inkább visszaidézni. A 4. táblázatban látható, hogy a kérdőív válaszait tekintve a vizsgált 4 dimenzió közül a különbségek itt a legnagyobbak.

4. táblázat

Az inputokra adott válaszok

	Vizuális válaszok aránya	Verbális válaszok aránya
Mérnök	79,71%	20,29%
Jogász	60,61%	39,39%
Beszerző	77,40%	22,60%

A kapott válaszok szerint a leginkább vizuálisak a mérnökök, azonban a beszerzők közel hasonló válaszokat adtak. A jogászok azonban kevésbé vizuálisak (igaz, ők is inkább vizuálisak, mint verbálisak). Érdekes kiemelni a kérdések közül a 31-est. Az eredmények összegzésénél a mérnökök 90,57%-a jobban szereti a táblázatokat vagy grafikonokat, mint az eredményeket összegző szövegeket. Ugyanez a jogászoknál 53,33%, míg a beszerzőknél 79,07%. Érdekes az inputoknál a 11 kérdés közül a kérdések átlagától leginkább eltérő válasz. Ez a kérdés a következő volt: Ha szórakozni akarok, inkább *a/* TV-t nézek, *b/* könyvet olvasok (39. kérdés). A mérnökök és a beszerzők kb. 50-50% arányban jelölték meg az *a/* és a *b/* lehetőséget, azaz sok, egyébként erősen vizuális mérnök vagy beszerző is az olvasást jelölte meg válaszában. A jogászok kétharmada szeret inkább olvasni (64,44%).

A feldolgozás

5. táblázat

A feldolgozásra adott válaszok

	Aktív válaszok aránya	Reflexív válaszok aránya
Mérnök	57,47%	42,53%
Jogász	53,74%	46,26%
Beszerző	62,18%	38,03%

A tanulásstílus-index harmadik dimenziója, hogy az egyén az információt hogyan tudja feldolgozni. Az aktív feldolgozásban nagy szerepe lehet a kipróbálás-

nak, a csoportmunkának, a közös gondolkodásnak. A reflektív feldolgozás azt jelenti, hogy az egyén először szereti magában átgondolni a problémát, nem kedveli a csoportmunkát, inkább egyedül szereti feldolgozni az információkat.

Az 5. táblázatban látható, hogy a minta adatai szerint itt a vizsgált csoportok különbségei ismét a jogászok és a beszerzők között mutatnak nagyobb eltérést, a mérnökök a két csoport között helyezkednek el. A talált eltérések azonban kevésbé jelentősek, mint az inputoknál találtuk. A kérdések közül a csoportmunkával kapcsolatos válaszok mutatnak érdekes ellentmondást. A 9. kérdés (ha többen együtt dolgoznak, akkor *a/* szívesen veszek részt a munkában és ötleteket is adok, *b/* csendben vagyok és figyelem, hogy a többiek mit csinálnak) esetén mindegyik csoport inkább az *a/* választ jelölte meg nagy arányban (mérnökök 87,16%, jogászok 82,22%, beszerzők 93,02%). Ugyanakkor 21. kérdésnél (Jobban szeretek *a/* csoportban tanulni, *b/* egyedül tanulni) a mérnökök 30,77%, a jogászok 20,00%-a, míg a beszerzők 47,62%-a választotta azt, hogy jobban szeret csoportban tanulni. A két kérdés különbsége utalhat arra, hogy a csoportmunkával szembeni érzetek valójában a jogász és a mérnök-hallgatók esetében erősítenék a reflektív válaszokat. Hasonló a tapasztalat a csoportösszetétel kapcsán is. A 13. kérdés esetén (Ahhoz, hogy szívesen tanuljak együtt másokkal, *a/* már előre ismernem kell közülük néhányat, *b/* nem kell ismernem őket). Az *a/* válaszok aránya a mérnököknél 50,47%, jogászoknál 44,44%, beszerzőknél 30,23%. Vagyis a beszerzők nagyobb arányban jelölték meg a *b/* választ, azaz nyitottabbak a nem ismert csoporttagok irányába, ami munkájukhoz nyilvánvalóan szükséges is.

A megértés

A tanulási stílus harmadik dimenziója az, hogy hogyan jut el az egyén a megértéshez. A szekvenciális megértés lényege, hogy az egyén lépésenként érti meg a kapott információt, amíg nem dolgozta fel az információ jelentős részét, addig nem látja át az egész problémát. A globális megértés azt jelenti, hogy az egyén az információt nagy ugrásokban érti meg. Az egész megértése nélkül nem tud eredményt elérni.

6.táblázat

A megértésre adott válaszok

	Szekvenciális válaszok aránya	Globális válaszok aránya
Mérnök	52,11%	47,89%
Jogász	54,29%	45,71%
Beszerző	53,23%	46,77%

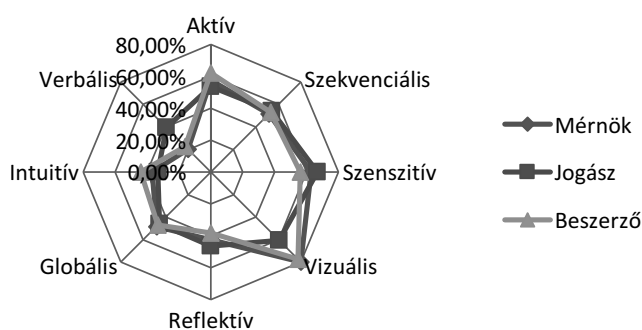
A 6. táblázatban látható, hogy a minta adatai szerint itt a vizsgált csoportosítási szempontoknak nem volt szerepük. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy az egyes csoportok ennél a dimenzióval a leginkább megosztottak. Valószínűleg egyéb, egyéni szempontok a meghatározóak. Ebben a 11 kérdésorozatban is akadt érdekes különbség a csoportmunkát illetően. A 44. kérdésben (Mikor egy csoportban problémamegoldáson dolgozunk, inkább hajlok arra, *a/* hogy a megoldás menetén gondolkodjam, *b/* hogy a megoldás következményein és alkalmazási lehetőségein gondolkodjam.). A mérnökök és jogászok többsége (60,78%, illetve 62,22%) az *a/* választ jelölte, a beszerzők viszont a *b/* választ jelölték meg valamivel nagyobb arányban (45,24% az *a/* válaszok és 54,76% a *b/* válaszok aránya).

Összefoglalás és jövőbeni kutatási lehetőségek

Összefoglalásként az 1. ábra a Felder-Soloman-féle tanulási stílus index dimenzióinak összesített adatait mutatja.

1. ábra

A Felder-Soloman-féle tanulási stílus-index dimenzióinak adatai



Jól látható, hogy a dimenziók közül a legnagyobb különbség az inputban van (vizuális vagy inkább verbális valaki). Itt a beszerzők és a mérnökök közel azonosan vizuálisak, míg a jogászok kevésbé azok. Nagyobb különbség van még a beszerzők és a jogászok között az információ érzékelésében is. A csoportmunka során tehát ezeknek a dimenzióknak az eltérő jellegzetességeire érdemes figyelmet fordítani, a megbeszélések során ügyelni arra, hogy a másik számára könnyebben kezelhető inputokat biztosítsunk és elősegítsük az információ könnyebb érzékelését is.

A beszerző és mérnök válaszadók hasonlóságát nyilván részben az okozza, hogy a beszerzők közel negyede mérnök végzettségű. Ugyanakkor ez minden bizonnyal azért van így, mert az adott beszerzési feladatokban rendszeresen szükség van műszaki ismeretekre, a saját vállalat, illetve a beszállító mérnökeivel való együttműködésre.

A felmérés eredményeiből látható, hogy bár a szakmai háttér alapján kialakított csoportok nem egységesek, de a szakmai háttér nagyban kapcsolatot mutat a tanulási stílus jellegzetességeivel. A kapott eredmények összhangban vannak a Diedonks et al. (2014) tanulmányában megjelenő szakértői véleménnyel, mely szerint a diverz csoportok különösen a beszállítói bázissal kapcsolatos feladatokban hatékonyak. Nyilván így a beszállító szakembereivel való tárgyalás során a két csapatban nemcsak a szakmai háttér lehet azonos egy-egy csapattag között, hanem a tanulási stílusban (így az információ feldolgozásában) hasonló partnert is könnyebben talál.

Eredményeink másik üzenete, hogy a csoporttagok eltérő tanulási stílusa miatt előmozdíthatja a csoportmunka hatékonyságát az, ha a csoporttagok ügyelnek a másik tanulási stílusára, azaz az információt többféle formában is rendelkezésre bocsátják.

Fontos üzenet az is, hogy a beszerző képességei között a kommunikációs képességnek nagy fontosságot ad a szakirodalom, ugyanakkor ennek részeként fontos a többféle információ érzékelésére, eltérő csatornákon keresztüli feldolgozására és átadására való képesség.

A kutatás folyamán született eredményeink általánosításának határt szab az, hogy adataink nem valós beszerzési csoportok vizsgálatával születtek, illetve a vizsgálati módszer feltételezi, hogy a kitöltő őszintén és komoly önismerettel rendelkezve válaszolt a kérdésekre. (Ez utóbbiak, ahogy láttuk, nem feltétlenül teljesültek.) Ugyanakkor a kapott adatok fontos kiindulópontjai lehetnek egy későbbi kutatási projektnek, melyek tovább pontosíthatnák a beszerzési csoportok tagjainak eltérő információkezelési sajátosságairól szóló ismereteket.

Felhasznált irodalom

- Azadegan, A. – Dooley, K. J. – Carter, P. L. – Carter, J. R. (2008): Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturer capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), p. 14-35.
- Bunderson, J. S. – Sutcliffe, K. M. (2002): Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), p. 875-893.
- Buyl, T. – Boone, C. – Hendriks, W. – Matthyssens, P. (2011): Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics. *Journal of Management Studies*, 48, p. 151-177.
- Driedonks, B. A. – Gevers, J. M. – van Weele, A. J. (2014): Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, 32(2), p. 288-304.
- Driedonks, B. A. – Gevers, J. M. – van Weele, A. J. (2010): Managing sourcing team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organisations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16, p. 109-117.
- Faes, W. – Swinnen, G. – Snellinx, R. (2010): Gender influences on purchasing negotiation objectives, outcomes and communication patterns. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (2), p. 88-98.
- Felder, R. M. – Silverman, L. K. (1988): Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78(7), p. 674-681.
- Giunipero, L. C. – Vogt, J. F. (1997): Empowering the purchasing function: moving to team decisions. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(4), p. 8-15.
- Giunipero, L. C. – Denslow, D. – Eltantawy, R. (2005): Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. *Industrial Marketing Management*, 34 (6), p. 602-613.
- Godiwalla, H. Y. – Bronson, W. J. (2015): Diversity Management in International Supply Chains: Strategies for Effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, p. 366-375.
- Handfield, R. B. – Cousins, P. D. – Lawson, B. – Petersen, K. J. (2015): How Can Supply Management Really Improve Performance? A Knowledge-Based Model of Alignment Capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), p. 3-17.
- Kiratli, N. – Rozemeijer, F. – Hilken, T. – de Ruyter, K. – de Jong, A. (2016): Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate. *Journal of Purchasing and Supply Management*
- Knight, L. – Tu, Y. H. – Preston, J. (2014): Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability. *International Journal of Production Economics*, 147, p. 271-283.
- Kumar Kar, A. – Kumar Pani, A. (2014): How can a group of procurement experts select suppliers? An approach for group decision support. *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (4), p. 337 – 357.
- Meschnig, G. – Kaufmann, L. (2015): Consensus on supplier selection objectives in cross-functional sourcing teams: Antecedents and outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (8), p. 774 – 793.
- Monczka, R. M. – Handfield, R. B. – Giunipero, L. C. – Patterson, J. L. (2015): *Purchasing and supply chain management*. Boston: Cengage Learning

- Pelled, L. H. – Eisenhardt, K. M. – Xin, K. R. (1999):* Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), p. 1-28.
- Ribbink, D. – Grimm, C. M. (2014):* The impact of cultural differences on buyer–supplier negotiations: An experimental study. *Journal of Operations Management*, 32(3), p. 114-126.
- Soloman, B. A. – Felder, R. M. (2005):* Index of learning styles questionnaire. NC State University. Available online at: <http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilswweb.html> (last visited on 14.05. 2010).
- Trent, R. J. (1996):* Understanding and evaluating cross-functional sourcing team leadership. *Journal of Supply Chain Management*, 32(4), p. 29.
- Van Knippenberg, D. – De Dreu, C. K. – Homan, A. C. (2004):* Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), p. 1008.
- Van Knippenberg, D. – Schippers, M. C. (2007):* Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, p. 515-541.
- Van Weele, A. (2009):* Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Boston: Cengage Learning
- Vörösmarty Gyöngyi – Tátrai Tünde (2010):* Beszerzés, stratégia, folyamatok információ. Budapest: Complex Kiadó
- Webber, S. S. – Donahue, L. M. (2001):* Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, (2), p. 141–162.
<http://www.igi-global.com/pdf.aspx?tid=121101&ptid=981&ctid=17&t=appendix%20a>

A cikk beérkezett: 2016. augusztus
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

BERÉNYI László

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS FEJLŐDÉSE ÉS JÖVŐBELI LEHETŐSÉGEI

A minőség fogalma és szerepe a vállalatirányításban folyamatosan fejlődik. A tanulmány áttekinti, hogy a termék- és folyamat megfelelőségének megközelítésétől több évtizedes fejlődéssel hogyan jutottunk el a minőség mai, integráló jelentéséig. Napjainkra a minőségügy gyakorlati alkalmazásai fokozatosan fonódtak össze a környezetvédelemmel, szociális felelősségvállalással, a munkavédelemmel és más területekkel. A fogyasztói társadalom sajátosságainak a minőségügy és a minőség szemlélet fejlődésére gyakorolt hatása mellett a szerző vizsgálata kitér a minőségirányítási rendszerek evolúciójára. Az ISO 9001 szabvány 2015-ös kiadásának struktúrája és követelményei újszerű keretet teremtenek a szervezetek számára a minőség szemlélet kiterjesztéséhez és az integrált irányítási rendszerek bevezetéséhez is. A tanulmány kitér arra, hogy az értékteremtés és a folyamatszemplélet alkalmazásához kapcsolódó módszerek hogyan állíthatók a törekvések szolgálatába.

Kulcsszavak: minőség, minőség szemlélet, minőségirányítás, CSR, folyamatszemplélet, fogyasztói társadalom

A minőség ügyével való foglalkozás gyakorlatilag minden társadalmi rendszerben szerves része a termelési és a vállalatirányítási megoldásoknak, a minőségügyi tevékenységek fókuszában azonban folyamatosan változik. XX. század elején a tömegtermelés elterjedésével a minőség-ellenőrzés és a minőség szabályozás kapott lendületet, majd a minőségbiztosításra, később pedig a minőségirányításra helyeződött át a hangsúly (lásd Szintay, 2005; Kövesi – Topár, 2006). A század második felében a japán vállalatok sikereinek megértése, valamint a környezeti és társadalmi problémák megoldása kerültek a figyelem középpontjába, amit a minőségügy átfogóan a kiválóság fogalomkörével kezelt. A minőség fogalma is folyamatosan fejlődött, a kutatók különböző aspektusokból vizsgálva finomították tartalmát. Közös elem a meghatározásokban a megfelelés igénye, különbség annak fokában, további viszonyítási alapjában volt és van.

Azt tapasztalom, hogy hazánkban a minőségirányítás iránti figyelem csökken. Habár a változás nem egyik pillanatról a másikra történik, érezhető, hogy egyre nehezebb határvonalat húzni a különböző szempontok és koncepciók között.

- a kutatók és a szervezetek más hívószavakkal próbálják keresni a fejlesztési lehetőségeket (például az egyéni és szervezeti szintű kompetencia-menedzsment, coaching, stratégiai folyamatok és képességek, továbbá az emberierőforrás-menedzsment lehetőségeinek újragondolása),

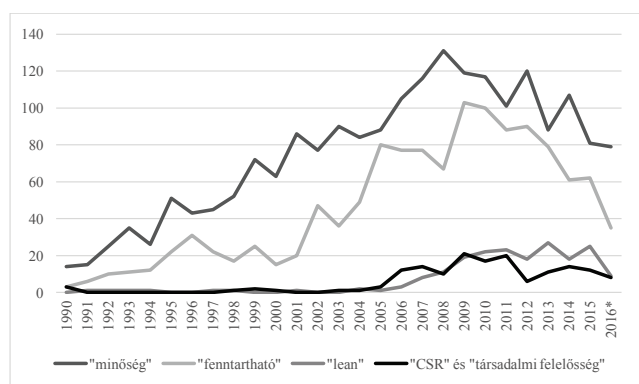
- a növekvő érdeklődés a környezetközpontú irányítás, a munkavédelem, az információbiztonság stb. irányítási rendszerei iránt, amelyek integrálnak minőségügyi elemeket is,
- a piacok és üzleti partnerek egyre kevésbé követelik meg a tanúsított minőségirányítási rendszerek használatát, ami kedvezőtlen esetben a regionális gazdasági viszonyok átrendeződésének jele, ha a környező országokban ellentétes tendencia figyelhető meg (a jelenség Magyarországon ismert, vizsgálata azonban túlmutat jelen tanulmány keretein).

A változásokat illusztrálja a tanúsított irányítási rendszerek számának csökkenése vagy a téma szakirodalmi feldolgozottsága. Borial (2011) rámutat, hogy az ISO 9001 és ISO 14001 „útlevél a nemzetközi kereskedelemhez”, 2002 és 2008 között a kapcsolódó tanúsítványok közel hatszorosára nőtt (bár a növekedés üteme folyamatosan lassult). Magyarországon 2005 óta csökken a tanúsított ISO 9001 szerinti rendszerek száma a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) statisztikái alapján. Meg kell jegyezni, hogy például Romániában dinamikus növekedés, Szlovákiában vagy Németországban kisebb mértékű növekedés, Ausztriában stagnálás figyelhető meg. A környezetközpontú irányítási rendszerek (ISO 14001 szerint tanúsítva) Magyarországon és a környező országokban is egyre inkább népszerűek, noha számuk lényegesen kevesebb, mint az ISO 9001 szerinti tanúsításoké.

A magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisában (MATARKA) a „minőség” kifejezésre cím kulcsszóként keresve az 1990-es években évente egyre több, 2012 után pedig egyre kevesebb találat jelenik meg. A „lean” kifejezés ugyanakkor egyre népszerűbb, továbbá a 2000-es években egyre többször jelennek meg a „fenntartható”, a „CSR” és a „társadalmi felelősség” kifejezések is (1. ábra).

1. ábra

Egyes kulcsszavak megjelenése a MATARKA adatbázisban nyilvántartott címekben

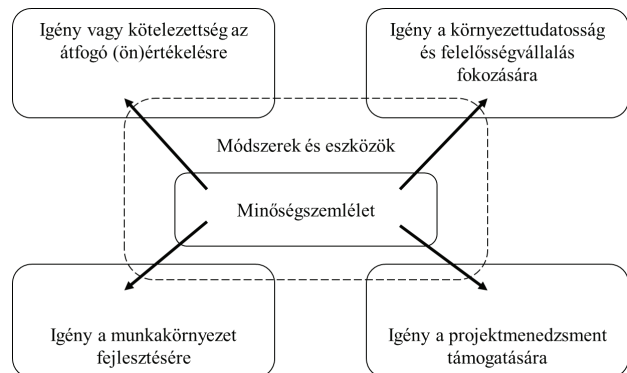


(MATARKA keresés alapján saját szerkesztés, 2016. évi adatok 2016. 1-9. hónap alapján arányosítva éves szintre)

Szakmai és kutatómunkám során a szűkebben értelmezett minőségirányítási kérdéseken túl foglalkoztam a környezettudatosság és felelősségvállalás, az értékelés és önértékelés, munkakörnyezet és ergonómia, valamint a projektmenedzsment sajátosságaival. A problémák megoldásában minden esetben a menedzsment módszerek és -eszközök megfelelő megválasztása volt a kulcs, alkalmazásuk sikerét pedig a minőség szemlélet érvényesülésében tudom összefoglalni (2. ábra).

2. ábra

A minőség szemlélet lehetséges megjelenése



(saját szerkesztés)

A minőség szemléletet a szervezet vevőkkel és szükségletekkel kapcsolatos tevékenységeinek proaktív kezeléseként tudom értelmezni. Tapasztalatom szerint az üzleti sikert alapvetően meghatározza, hogy sikerül-e egyértelműen meghatározni a partnerek (vevők) körét, megérteni szükségleteiket (elvárásaikat, igényeiket), majd ezt szem előtt tartva felhasználni a rendelkezésre álló erőforrásokat. Tanulmányomban négy – egymást kiegészítő – kérdés mentén vizsgálom a múltat és a jövőbeni lehetőségeket, azaz hogyan lehet a minőségügy szellemiségét megőrizni és fejleszteni a változó koncepciók között is:

- a minőségügy fejlődése, különös tekintettel a környezeti és társadalmi kihívások felértékelődésére,
- a fogyasztói társadalom fejlődése,
- a minőség- és környezetközpontú irányítási rendszerek szabványainak fejlesztése,
- a folyamatszemplélet alkalmazásának lehetőségei.

A minőségügy fejlődésének elemi mélységű vizsgálata messze túlmutat e tanulmány keretein. A fogalmak és megközelítések szakterületi sokfélesége, továbbá a nemzetközi szinten eltérő társadalmi és gazdasági környezeti hatások különbözősége súlypontok képzését igényli. Vizsgálataim során a minőségirányítást helyeztem előtérbe.

Minőségellenőrzéstől a társadalmi felelősségvállalásig

Napjaink minőségfelfogása hosszú fejlődési folyamat eredménye. A minőség fogalmának különböző értelmezései közül Crosby megközelítését kell kiemelni, aki szerint az nem luxust, hanem egyszerűen a követelményeknek való megfelelést jelenti (Crosby, 1979). Ezt a megközelítést alkalmazva:

- a minőség értelmezhető termékekre (szolgáltatásokra), folyamatokra (tevékenységekre), továbbá szervezetekre és személyekre egyaránt,
- mérhetővé, értékelhetővé teszi a minőséget hétköznapi értelmezésben, de nem zárja ki annak szubjektív oldalát,
- lehetőség van a minőség szélesebb körű értelmezésére, annak függvényében, hogy a „követelményeket” miből vezeti le az alkalmazó.

Az ipari forradalmak koráig, különösen a céhes iparszerveződés keretei között a minőség fogalma összefonódott a személyekkel. A céhmester átfogóan ismerte szakmáját, de gazdasági, szervezési és marketing területen is remekelnie kellett az üzlet sikerességének érdekében. A termék megfelelése és ezzel a vevő elé-

gedettsége a mester rátermettségén és képességein múlt. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a vevő közvetlenül egyeztetni tudta elvárásait és a lehetőségeket, aktív részese volt a termelési-szolgáltatási folyamatnak, továbbá egyértelmű (és egyszemélyi) volt a felelősség a vevő elégedettségéért még akkor is, ha a mester legényeket, segédekét alkalmazott. Az ipartörténeti beszámolók (lásd például Gelléri, 1912; Veress, 1929; Honvári, 2006; Kaposi, 2010) alapján a társadalmi rendszerben a vallás és etika erős hatással voltak a minőségszemléletre. A céhmester nemcsak a vevők, a piac felé tartozott felelősséggel, hiszen nem megfelelő munka esetén teljes kirekesztés várt rá.

A manufakturális, majd a gyáripari szerveződés, a munkamegosztás és specializáció magasabb foka a ko-

daságos működés fenntartásához, amelyek ma is érvényesek:

- csökkenteni a költségeket, amit eleinte a selejt visszaszorításával és a „jobb” munkaidő-kihasználással képzeltek el,
- növelni a bevételeket, ami a vevőknek tetsző termékek előállítását jelentette.

A XX. század első évtizedeiben, az USA-ban a minőségszabályozás – statisztikai folyamatszabályozás – (Shewhart, 1931) alkalmazása járult hozzá a gazdasági eredmények javulásához, az 1960-as évektől azonban ez már nem volt elegendő. A Shewhart által megalapozott módszerek nem tűntek el, ma is használatosak (lásd például Kemény et al., 2001; Evans, 1991; Kear, 1998),

1. táblázat

A minőség értelmezésének változása

	Középkor	Korai tömegtermelés	II. világháború	Napjainkban
Igények	egyedi szükségletek és termékek	uniformizált termékek	uniformizált alkatrészek és termékek a hadsereg számára	uniformizált termékek egyéni köntösben
Társadalmi és gazdasági háttér	viszonylag alacsony népesség, jellemzően kézimunka	növekvő népesedés, technológiai fejlődés a gépesítésben, a kézimunka túlhaladása	háború, folyamatos készenlét, civil érdekek háttérbe szorulása	fogyasztói társadalom, visszatérés a tömegtermeléshez, információs- és kommunikációs technológiák elterjedése, igény az egyediségre
Fókuszpont és felelősség	közvetlen kapcsolat a termelő (esetenként kereskedő) és fogyasztó között, a termelő teljes körű felelőssége	standardizált igények, kategorizált termék-jellemzők, magas termelékenység, hatékonyságra törekvés, egyértelműen meghatározott munkaköri felelősségek	tökéletességre és gyorsaságra törekvés, pontos szállítás, a hibák emberéletet követelhetnek	fókusz az egyéni és elégedettségén, a minőség a gyártó minden alkalmazottjának közös, megosztott felelőssége
Kritikus pontok	javítás és felújítás problémás	az egyéni igények háttérbe szorulása	erőforrás-pazarlás, hosszú távon nem fenntartható allokáció	egyensúlyteremtés a költséghatékonyság és az egyediség között, moduláris megoldások és komplex, többfunkciós termékek kidolgozása

(Berényi, 2013, p. 20.)

rábbi egyértelmű felelősségi viszonyokat bonyolultabbá tette. A tömegtermelés felé haladva a vevő és a termék (gyártás) egyre inkább „elszakadt” egymástól. A gazdaságos működés igénye a szakemberekről a betanított munkára, szabályozott munkafolyamatokra helyezte át a hangsúlyt, a minőségért vállalt személyes felelősség korábbi formája elveszett (1. táblázat). A XX. század elejére kettős kihívás állt a vállalatirányítás előtt a gaz-

sót kimondhatjuk, hogy a minőségfejlesztés azok nélkül nem képzelhető el. Ráadásul a további fejlesztések többször új lendületet kaptak:

- Deming tanításai Japánban hozzájárultak ahhoz, hogy az amerikai vállalatirányítási szemlélet mellett a statisztikai eszközök használatában új szintet érjen egy világgazdaságban meghatározó gazdaság (lásd például Tenner – DeToro, 1996),

- a számítógépek ipari elterjedése, illetve a mérőeszközök és -rendszerek dinamikus fejlődése az adatfeldolgozás időbeliségében, mélységében, részletességében, pontosságában és sebességében is új lehetőségeket nyitnak meg,
- az informatika fejlődése, különösen az adatok távoli elérése gyorsítja a kapcsolódó döntéshozatalt, sőt a szervezeti-szervezési megoldásokra is komoly hatással van (lásd Tóth, 1999).

Az 1960-as évektől a minőség-ellenőrzés és a minőségsszabályozás mellett a vállalatirányítási szemléletben is változásokra volt szükség ahhoz, hogy a vállalatok sikeresek maradjanak – vagy fennmaradjanak. A minőséggel kapcsolatos vállalati tevékenységek fejlődéséről, egymásra épüléséről részletes áttekintést ad Garvin (1988), aki a stratégia sikertényezőjeként foglalkozott a témakörrel. A minőségellenőrzés, statisztikai minőségsszabályozás, minőségbiztosítás és stratégiai minőségmenedzsment a termékről a gyártási folyamatokra, azok feltételeire, majd a versenyképesség fokozására helyezte a hangsúlyt. Az egyes tevékenységek nem helyettesítik egymást, ugyanis a vevői igények pontos meghatározása nem garantálja a gyártási műveletek megfelelő végrehajtását, és a tervek szerint végrehajtott gyártási műveletek sem garantálják önmagukban a vevő elégedettségét. A szolgáltatásnyújtás folyamatában ennek komplexitása jól megfigyelhető abból a sajátosságból adódóan, hogy az „előállítás” és a „fogyasztás” összekapcsolódik. A vevő kiszolgálásában keletkező nemmegfelelések visszacsatolása időben és térben közvetlenebb, mint egy termék esetén, a problémák feltárása és kezelése sajátos minőségügyi modellek és eszközök kidolgozását ihlette (lásd Heidrich et al., 2006; Szlankó, 2015).

A minőségüggyel kapcsolatos tevékenységek megfelelő formáinak alkalmazására csak egy adott szervezet működésének ismeretében lehet javaslatot tenni, aminek lényeges eleme a szervezet (szervezeti egység) környezeti kapcsolatainak jellege és hatásköre ezek befolyásolására. Ha az előállított termék és szolgáltatás kialakítása kívül esik a szervezet hatókörén (bérgyártás, összeszerelő üzem működtetése, franchise rendszerben működtetett étterem stb. esetében), akkor a minőségirányításhoz képest az ellenőrzés és szabályozás járul hozzá inkább az eredményességhez.

Az 1980-as évekre alapvetően új helyzettel találta magukat szemben az USA vállalatai, addig vezető iparágai (elektronikai ipar, autóipar) hátrányba kerültek a japán és német iparral szemben (Peters – Waterman, 1986; Tenner – DeToro, 1996). Deming tanítási (Deming, 2000) ismét előtérbe kerültek, a japán siker megértésére (Pascale -Athos, 1981) és a hazai kiválóság kutatására (Peters – Waterman, 1986) tett erőfeszíté-

sek határozták meg a korszakot. Az évtized második felében az USA-ban a Malcolm Baldrige nevével fémjelzett díj (lásd Leonard – McGuire, 2007), Európában pedig az EFQM minőségdíja (lásd Hakes, 2007) adott keretet a szervezeti, nemzetgazdasági és – az EFQM esetében – nemzetközi szintű válaszok kidolgozásához. Túlmutat a kereteken ezek és különösen a rájuk épülő ágazati és szervezeti önértékelés és minőségirányítás részletes ismertetése, többek között a közigazgatásban (lásd például Fekete – Csiszár, 2016), a felsőoktatásban (Szabó, 2006) vagy a magyar rendőrség (Szintay, 2005). Az EFQM-alapú értékelés és minőségirányítás lehetővé teszi más módszerek és eszközök integrációját, testre szabását a szervezet egyedi céljainak elérésének támogatásához, továbbá a teljesítmények térbeli és időbeli összemérését – bizonyos korlátok között – akár különböző méretű és tevékenységű szervezetek vagy szervezeti egységek között is (egy regionális alkalmazásról lásd Szintay, 2006).

Hazai vonatkozásban mindenképpen ki kell emelni Shoji Shiba munkásságát (Shiba, 1993), aki aktív, személyes közreműködésével a vállalatokon túl az oktatási intézményekben és a közsférában is sokat tett a TQM filozófiájának megértéséért és alkalmazásáért. Hatása nyomán követhető a Magyar Minőség és a Minőség és Megbízhatóság hasábjain.

Az 1960-as évektől a minőségügy mellett – eleinte élesen elkülönülve, majd egyre inkább összefonódva azzal – teret hódított a környezetközpontú gondolkodás is. A természeti környezetért való aggodás már a kezdetektől összefonódott a társadalmi kérdésekkel. Rakonczai (2003) rámutat, hogy a globális problémák természeti és társadalmi megjelenései közül utóbbiak tekinthetők inkább oknak, előbbiek pedig okozatnak. A téma kutatása a Római Klub, az ENSZ és az EGK érdeklődésének fókuszába is bekerült (Láng, 2003). A meadows-i zéró növekedés elvének általános elutasítása után az 1980-as évek második felétől a fenntartható fejlődés fogalma adott keretet a módszertani fejlesztéseknek.

Azzal, hogy a természet és a társadalom mellett a gazdaság is a fenntarthatóság alappilléreként jelenik meg, a koncepció a vállalati szféra számára is közvetlenül értelmezhető és alkalmazható volt. Habár a gazdasági pillér gyakorlatilag kibúvót jelenthet a felelős cselekvések alól („nem engedhetjük meg magunknak”, „ha lesz rá pénzünk” stb.), a fenntartható fejlődés fogalma új lendületet adott az ún. globális problémák megoldásához tett nemzetközi, kormányzati és szervezeti önkéntes kezdeményezésekhez. A módszerek és eszközök folyamatos fejlődésének része volt azok egyszerűsödése is. Egyes kutatók kifejezetten azt tűzték ki célul, hogy minden méretű és tevékenységű szervezet számára (különösen a kis- és közepes méretű vállalkozásoknak) le-

hetőségeikhez megfelelő megoldásokat dolgozzanak ki (lásd például: Winter, 1997).

A fenntartható fejlődés elve nem az első és nem az egyetlen válasz volt a globális kihívásokra. Friedman 1970-ben megjelent írása óta az üzleti vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának szintje és tartalma meghatározza a környezetközponitú gondolkodást. Véleménye szerint az üzleti vállalkozások feladata a nyereség növelése és nem egyéb, habár ettől ma már általánosabb az a nézet, hogy a felelősségvállalás magasabb szintje versenyelőnyhöz juttatja a szervezeteket. A környezeti és társadalmi felelősségvállalás értékrendjének a gazdálkodók gondolkodásába való integrálásával (lásd például: Gonzalez-Rodriguez et al., 2015), illetve a beszállítói kapcsolatok kezelésére való kiterjesztésével (Agan et al., 2016; Deutsch et al., 2013) olyan sokszínűség jelent meg az értelmezésben, ami már megnehezítheti alkalmazását a napi gyakorlatban. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility) lényege, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban (EC, 2001). A társadalmi kihívásokra vezetői folyamatok szintjén reagáló társadalmi fogékonyság (Corporate Social Responsiveness, Carroll, 1979) és a valóban felelős vállalat (Truly Responsible Enterprise, Tóth, 2007) gondolata hasonló szemléletet tükröz azzal, hogy a társadalmi és környezeti kérdések megoldását üzleti kategóriaként definiálják és integrálják, ennek mértékében csak a tevékenységek fókuszában vannak eltérések. Lin-Hi és Müller (2013) rámutat, hogy a CSR-t általában a „jót tenni” akciókkal azonosítjuk, nem létezik a „rosszat elkerülni” megközelítés is (megjegyzés: a minőségügyben a minőségköltségeket hasonló elven közelítjük meg, lásd Bíró – Berényi, 2015). A szociális (társadalmi) vállalkozások (Szegedi et al., 2015) és a szolidáris gazdaság (Fekete, 2011) koncepciója új szintet jelenít meg a közösségek közvetlen szolgálatával, a gazdálkodás szükségességéről viszont ebben az esetben sem lehet megfedkezni.

A minőség- és a környezetközponitú irányítás közeledése nyilvánvaló, szervezeti szinten célszerű kiaknázni az ebből adódó lehetőségeket, de egy alapvető különbséggel a jövőben is számolni kell. A minőségügy eredményei szervezeti és piaci információ alapján közvetlenül jól mérhetők és kontrollálhatók a szervezet által; ellenben a fenntarthatósággal kapcsolatban olyan szervezettől és piactól független tényezők hatnak, amelyek szervezeti szinten nagyon korlátozottan mérhetők és befolyásolhatók.

A fogyasztói társadalom kihívásai

Az előző fejezet rámutat arra, hogy mi és hogyan változott, a miertre azonban csak korlátozottan tud választ

adni. Tekintettel kell lenni arra, hogy a minőségügynek az adott társadalmi és gazdasági viszonyokhoz kell igazodnia. Nem céлом és feladatom a társadalmi rendszerek ideológiai értékelése, mindössze arra szeretnék rámutatni, hogyan hatottak a minőségügyre.

A feudalizmus és a kapitalizmus egyaránt osztálytársadalmak. Az ipari és polgári forradalmak jelentettek választóvonalat közöttük. A feudalizmusban a jövedelmek elpazarlása volt jellemző az uralkodó osztályban, ami mellett működött céhes és manufaktúris ipar. A termelés tömegszerűségének fokozódása ahhoz képest jelentős tőkeigényű volt. A XX. század közepéig a hangsúly a hatékony és mennyiségi termelésen volt. A versenyképességet az alacsony ár jelentette, ami mögött alacsony önköltség volt. Ez képes volt biztosítani a magas nyereséget, mint a tőkefelhalmozás forrását. A változások lassúak voltak, egyes termékeket több évig, akár évtizedig lehetett változatlan formában előállítani. A szakképzett munkaerő helyett a betanított munka dominált, az ipartelepítést a termelés anyagi erőforrásainak árai határozták meg (Kopátsy, 1992; Kopátsy 2000).

Fogyasztói társadalomról az 1950-es évektől beszélünk. A tömegtermelés – ami lehetővé tette és teszi fejlődését – már korábban megjelent, viszont egyéb feltételek hiányoztak. A fogyasztói társadalom és a kapitalizmus között nagyobb a különbség, mint a kapitalizmus megelőző bármely más társadalmak között Kopátsy (1992). Nem osztálytársadalomról van szó, mint a korábbi rendszerekben: „minden fogyasztó” társadalma alakult ki, változatos igényekkel és fizetőképességgel. Már nem csupán sokkal hatékonyabban kell árukat és szolgáltatásokat előállítani, hanem folyamatosan alkalmazkodni kell az új és változó igényekhez is. Tomka (2011) a fogyasztói társadalom 1973-as olajválságig tartó szakaszát kifejezően „nagy boom” névvel illeti, a növekedés azonban ezután látványosan lelassult az erőforrások drágulása miatt, 2008-ra pedig általános pénzügyi válság is sújtotta a világgazdaságot. Adatgyűjtéséből kiemelve (2. és 3. táblázatok) látható, milyen ütemű változásról van szó a XX. század második felében.

2. táblázat

Televíziókészülékek számának alakulása

	1955	1960	1965	1970	1980	1990	1999
Magyarország	0,05	10	82	171	258	409	448
Ausztria	0,20	27	98	192	296	328	516
Egyesült Királyság	105	211	248	293	404	434	652
Németország (NSZK)	5	83	200	272	337	506	580

(készülék/1000 lakos) (Tomka, 2011, p. 130. alapján)

3. táblázat

Személygépkocsi-sűrűség

	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Magyarország	0,1	1	2	1	3	23	87	187	232
Ausztria	1	3	5	6	57	162	285	394	511
Egyesült Királyság	7	21	43	42	105	209	268	353	425
Németország (NSZK)	1	7	20	7	81	227	369	436	475

(gépkocsik száma/1000 lakos)
(Tomka, 2011, p. 31. alapján)

Véleményem szerint a fogyasztói társadalom további fontos jellemzője, hogy a jövedelmek pazarlása mellett az erőforrások pazarlása is óriási méreteket öltött: a verseny a fogyasztók jelenlegi és – egyre inkább – jövőbeli jövedelemért folyik (a pazarlás nem összpontosul az uralkodó osztálynál, hanem általános a fogyasztók körében), az ehhez szükséges termékek és szolgáltatások előállítására pedig meghatározza a termelést. Ezzel együtt a túlermelés és a fizikai munkaerő-felesleg továbbra is jellemző maradt, amit erősített a népesség számának növekedése, illetve az a jelenség, hogy az ipartelepítés helyének megválasztását a termelés fizikai erőforrásai helyett a munkaerő ára határozta meg (jelentősen csökkentek az alapanyagok és késztermékek szállítási költségei), így a termelés és fogyasztás közönsége földrajzilag is jelentősen elszakadt egymástól.

A minőségügy számos módszere és eszköze a kapitalizmus viszonyai között született meg. A statisztikai eszközökkel támogatott minőség szabályozás csökkentette az ellenőrzéssel és hibákkal járó költségeket, továbbá fokozta a termelékenységét, de nem adott választ arra, hogy mit termeljenek. Sikeres alkalmazásuk ott lehetséges a fogyasztói társadalom viszonyai között, ahol a termelés magas tömegszerűsége megmaradt.

A minőségbiztosítás elterjedése a kapitalista és fogyasztói társadalom átmenetére tehető. A vállalati-szervezeti gondolkodás kiterjeszkedett a szervezeti határokon túlra (elsősorban a beszállítók értékelése és kiválasztása révén) és a megelőző tevékenységek felértékelődését előre mutató jellemzőkre koncentrált, mely révén változtak (kiegészültek) a támogató módszerek és eszközök is. Például az ún. 7 régi (minőségbiztosítási) eszköz (Kanji – Asher, 1996) még a termelési problémák megoldására koncentrált, az ún. 7 új (minőségirányítási) eszköz (Gitlow et al., 1994) a szervezet egészére és a stratégiai kérdések megválaszolásának támogatására használható.

A totalizáció a stratégiai gondolkodás fejlődésével jelent meg, már a minőségirányítás keretében. A kap-

csolódó eszközök már nem a termelési folyamatok kontrolljával foglalkoznak, hanem azok kiválasztásával, illetve a nem-termelő és irányítási folyamatok kezelésével. A minőségirányítás nem felváltotta, hanem kiegészítette a minőség ellenőrzését, szabályozását és biztosítását. Az 1980-as évek végétől a kiválóság fogalmának elterjedése hozott újat, szervezeti szinten az önértékelést emelném ki, ami a célképzés, a teljesítmények nyomon követése és a menedzsmentakciók megtervezésének egyszerre képes keretet adni.

A kiválósági modellek (ön)értékelési szemlélete túlmutat a fogyasztói társadalmon, az értékelési szempontok ugyanis a klasszikus vevőelégedettségén túl az érintettek és elvárásaik széles körét jelenítik meg kritériumként, az értékelési módszerek pedig lehetővé teszik ezek közös nevezőre hozását. A díjmodellek alapján történő független értékelés és az azt megelőző önértékelés a társadalmilag elfogadott értékeket képviselhetik, a diagnosztikai értékelés során pedig lehetőség van a saját értékrend és teljesítmények alapján a fejlesztési fókusz megtalálására (Szintay, 2005). Az egyértelmű előnyök és a szemlélet egyszerűsége mellett meg kell jegyezni, hogy a kiválósági modellek szerinti működés erőforrás-igényes, az irányítási rendszer kiigazítása, illetve a gondolkodásmód és szervezeti kultúra megváltoztatása nem megy egyik napról a másikra.

A fenntarthatósággal foglalkozó kutatások rámutattak, hogy a globális problémák hátterében a gazdasági növekedés kényszere áll (lásd Fridich, 2002). Ez egyaránt jellemző a kapitalizmusra és a fogyasztói társadalomra. Utóbbira jellemző továbbá az indokolatlan túlfogyasztás és túlcsomogolás (ez vezet az erőforrás-pazarláshoz), ami rövid távon fokozza a gazdaság teljesítményét, azonban felemészti az erőforrásokat és a Föld hulladék-asszimilációs képességét. Belz (2006) három, szándékolt tényezőre vezeti vissza a helyzetet:

- mesterségesen korlátozott termékélettartam, az anyagok és technológiák olyan megválasztása révén, amelyek előre meghatározott ideig képesek rendeltetésszerűen működni,
- pszichológiai avulás, ami az egyének és csoportok versengésének eredményeképpen a még műszakilag megfelelő termékek esetén is gerjeszti azok lecserélését, új darabok vásárlását,
- technológiai avulás, ami elsősorban az egymáshoz kapcsolódó termékek és szolgáltatások aszimmetrikus fejlesztésében jelenik meg (például egy számítógép esetén az újabb szoftver csak újabb hardveren fut).

Megoldást a szolgáltatói gazdaság és társadalom megvalósítása jelent (lásd Csutora – Kerekes, 2004). Ennek lényege, hogy újra kell gondolni a szükséglete-

ket és a piaci viszonyokat egyaránt: a fogyasztóknak valójában nem a termékekre, azok birtoklására van szüksége, hanem az általuk nyújtott szolgáltatásokra. A szolgáltatói társadalom tehát ésszerű megtakarításokra épít, folyamatosan keresi az anyagtakarékosság lehetőségeit, amivel csökkenti a hulladékok keletkezését és gazdasági megtakarításokat is elér. A szolgáltatói gazdaság lényege, pillérei (Csutora – Kerekes, 2004):

- a felhasználási lehetőségek kiterjesztése termékek szintjén, vagy együttműködés a fogyasztók között, termékek és szolgáltatások közös használata, ezzel anyag- és energiatakarékosság elérése,
- szoros együttműködés a fogyasztók és termelők között, így pontosabban megismerhetők a szükségletek,
- dematerializáció és miniatürizáció, az anyagfelhasználás és ezzel a hulladékkeletkezés mérséklése,
- virtuális megoldások használata, ami egyszerre gyorsítja a kommunikációt (segít a fogyasztókat információhoz juttatni minden területen és kérdésben) és csökkenti az anyagfelhasználást (például nem kell használati utasításokat nyomtatni, azok elérhetők elektronikusan).

A szolgáltatói gondolkodás megvalósítása esetén kérdéses és problémás, hogy a termelők valóban ezen elvek mentén szervezik-e meg termelésüket és működésüket, vagy a koncepció látszólagos és részleges alkalmazására kerül sor további fogyasztás ösztönzése érdekében. Jelenleg úgy látom, hogy piaci eszközökkel nem, viszont jogi szabályozás útján sikerül ebbe az irányba lépni. Ha ez megváltozik, akkor kerülhet sor a szervezetek által alkalmazott minőségügyi eszközök alapvető újragondolására.

Természetesen az egyes országok és régiók érettsége és fejlődési útja eltérő. Japán esetében a meghatározó tényező, hogy a szigetország korlátozottan bír természeti erőforrásokkal (Tóth – Tóth, 2013a), így a takarékoság és a veszteségek eliminálásának módszerei egészen más kulturális háttérrel fejlődnek, mint az USA-ban vagy Európában. Magyarországon a minőség szemlélet fejlődését és jelenlegi helyzetét a szocializmus évei meghatározták. A termelés és fogyasztás erős központi kontrollja mellett a fogyasztói társadalom eszméje és hatása az 1970-es évek közepéig gyakorlatilag nem, majd a következő tíz évben is csak részlegesen jelent meg. A lakások, a telefon és a gépkocsik „piacán” keresztül jól láthatók a torzulások (Tomka, 2011). A lakásbérletet szociális okokból alacsonyán állapították meg, de rendszerint 4-6 évet vagy többet is várni kellett a lakáskiutalásra. A telefon bekapcsolására az igényléstől számítva egy évtized is eltelhetett, ha egyáltalán

hozzá lehetett jutni. Gépkocsit az 1950-es évek elején magánszemélyek egyáltalán nem is vásárolhattak, később engedélyhez kötötték, majd néhány típust lehetett engedély nélkül is megvásárolni. Még az 1980-as évek második felében is több évet kellett várni egy új gépkocsira!

Minőségirányításról mai értelemben nem lehetett szó, mert nem az egyéni fogyasztói igényekre, hanem a központilag meghatározott szükségletek kielégítésére (tervekre) épült a termelési rendszer. A minőségbiztosítás helyesbítő és megelőző elemei szervezeten belül működtek, viszont a munkaerő és a beszállítók megválasztása korlátozott volt. A minőség-ellenőrzés működött, azonban a termék-specifikációktól és a termékminőségtől fontosabb szempont volt a mennyiségi előírások teljesítése. A módszerek és eszközök ismertek voltak, sőt a racionalizáló szervezési programok (Suszánky, 1984) bizonyítják, hogy magas szinten képesek voltak azokat alkalmazni. Eltérés abban volt, hogy nem a piaci viszonyok alapján alkalmazták őket. 1989 után a minőségbiztosítást és a minőségirányítást gyakorlatilag újra kellett tanulni, ám ez az elaprózódó termelési struktúra mellett komoly akadályokba ütközött. A minőségügyi módszerek alkalmazása szempontjából a nemzetközi nagyvállalatok betelepülése hozott jelentős előrelépést, akik beszállítói láncuk mentén – piaci alapon – kikényszerítették azok hatékony és hatásos alkalmazását.

Az irányítási rendszer szabványainak fejlődése

Az irányítási rendszerek szabványosításában Nagy-Britannia és az USA meghatározó szerepet töltött és tölt be. A BS 5750 és BS 7750 szabványok „nemzetközivé válása”, az ISO 9000 és ISO 14000 szabványcsalád kidolgozása (Rothery, 1997) a minőségügy fogalomrendszerében világszintű egységet teremtett meg. Véleményem szerint az ISO 9001 szabvány változásai tükrözik legjobban a gazdaság által generált kihívásokra adott, irányítási rendszer szintű válaszokat, így ebben a fejezetben erre korlátozom vizsgálataimat. A rendszerek fejlődése a valóságban dinamikus és komplex volt, számos iparági adaptáció született (lásd: Róth, 2000). Koczor (2001) „X9000” jelzővel foglalja össze a robbanásszerűen elterjedő szakági minőségirányítási rendszereket.

Leegyszerűsítve a globalizáció vezetett a szabványok elterjedéséhez, ugyanakkor a szabványok elterjedése segítette a gazdaság globalizálódását azzal, hogy a nemzetközi beszállítói hálózatok mentén a szabványok szerinti tanúsítások kikényszeríthetők.

Az ISO 9001 1987-es megjelenése után a legtöbb iparág-specifikus fejlesztés ahhoz igazítva adta meg sajátos követelményeit. Az autóiparban az 1990-es évek

közepétől az amerikai QS 9000 és a német VDA 6 sorozata határozta meg a beszállítókra vonatkozó követelményeket, amelyek betartását a nagyobb autógyártók pozíciójukból fakadóan ki tudták kényszeríteni. 2002-ben nemzetközi összefogással (Japánnal közösen) született meg az ISO/TS 16949 műszaki specifikáció, ami egységesítette a követelményrendszereket (Gutassy, 2003). A műszaki specifikáció már egyértelműen az érvényes ISO 9001 szabványra épül.

Az ISO 9001 szabvány több lehetőséget rejt, mint tanúsítása révén a szerződéses kapcsolatok fenntartásához bizonyítani a szervezet képességét a megfelelő termék szállítására. Különösen a kis- és közepes méretű szervezetek számára keretet adhat folyamatos fejlesztés és a szisztematikus problémamegoldás alkalmazásához. A szabvány egyes kiadásainak újdonságai:

- az első átfogó szabályozás az ellenőrzésre koncentrált (1987),
- a minőségbiztosítás átfogó szabályozása termelő szervezetek számára, kiegészítő szabályozás szolgáltatóknak, a megelőző tevékenységek megjelenése a szabályozásban (1994),
- rendszer- és folyamatszempléltű minőségirányítás, hangsúly az irányítási folyamatokon, egységes szabályozás a termelőknek és a szolgáltatóknak (2000),
- magas szintű összehangolás más irányítási szabványokkal, kiválósági gondolkodás integrálása (2008),
- kockázatalapú minőségirányítás a megelőző tevékenységek helyett, hangsúly a vevőkön túl általában az érintetteken és környezetben (2015).

Az 1994-ben kiadott ISO 9000 szabványcsalád minőségbiztosítási jellegű volt, elsősorban a termelésre koncentrált. Az ISO 9001:1994 szabvány a tervezés, a fejlesztés, a gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modelljét írta le. Azok a szervezetek, akik terméktervezést nem folytattak, külön szabvány szerint (ISO 9002) tanúsíthatták rendszerüket. Az ISO 9000:2000 szabványcsalád átfogó revízió eredménye volt, amelyben:

- a minőségbiztosítás helyett (mellett) a minőségirányítás jelent meg,
- a termelési folyamatok helyett a működési folyamatokra helyezte a hangsúlyt,
- nem tett különbséget a termelő és szolgáltató szervezetek között,
- egyetlen szabvánnyal – a kizárás lehetőségének biztosításával – adott teret a tervezés és a termelés különböző fázisaival foglalkozó szervezetek számára a tanúsítás megszerzéséhez.

2005 és 2008 között a szótár és követelményszabványon tovább finomítottak, majd 2009-ben az ISO 9004 szabvány új szerepet kapott, amit címe is tükröz (A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés).

A 2015-ös 5. kiadás jelentős változásokat és új szervezetet mutat, sőt a széles körben használt nyolc alapelveket (részletesen lásd például Szintay, 2005) is hétre csökkenten (a rendszerszemlélet beolvad a folyamatszempléletbe). A fontosabb változások között:

- bevezette a kockázatalapú gondolkodást,
- kiterjesztette a vevőközpontúságot az érintett felekben és környezetben való gondolkodásra a működés minden területén és szakaszában,
- erősítette a folyamatszempléletet és partnerséget a szervezeti határokon túl.

Szakmai szemmel a 2015-ös kiadás megközelítése és eszközei nem novumok. A kockázatmenedzsment és az érintett központúság a stratégiai menedzsment (Gaál – Szabó, 2008; Balaton et al., 2010) és a projektmenedzsment (PMI, 2013) általános elemei, sőt minőségügyi eszközöknek (például FMEA, lásd Carlson, 2012) is szerves része. A folyamatszemplélet pedig a költségszámítások (Kaplan – Cooper, 2001), a lean menedzsment (Womack – Jones, 2009) és például a logisztika területén (Myerson, 2012) korábban megjelent már. A szervezet környezetének – külső kapcsolatainak – megismerése és megértése, majd a minőségirányítási rendszer hatókörének ez alapján történő meghatározása a vezetőség korábrinál nagyobb felelősségét követeli meg már a tervezésnél.

A szervezeti kapcsolatok és határok újragondolása valóban a szervezet által végzett tevékenység mértékétől és jellegétől függetlenül teszi alkalmazhatóvá annak követelményeit. A beszállítói láncokban, kiszervezett folyamatokban való gondolkodás szabályozása követi a termelés- és működésszervezés általános tendenciáit. A változás az alapelvekben is megjelenik: a kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok helyett már a tágabb értelmű kapcsolatok menedzselése jelenik meg.

A stratégiaalkotás lépéseinek követelménnyé formálásával megteremti a minőségügy és a szervezeti stratégia integrációjának kapcsolatát. Az új követelmények megjelenése az irányítási megoldások konvergenciájának bizonyítékai, a minőségirányításba való integrálásuk a szabvány alkalmazói számára megkönynyítik a szinergiák kihasználását. Véleményem szerint a szabványok fejlődése biztató képet vetít előre a minőségközpontúság érvényesítéséhez, ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy elengedhetetlen a megfelelő módszertani felkészültség biztosítása az eszközök bevezetéséhez és felhasználásához, ami a

menedzserképzésre és a tanácsadói szakma számára is jelzésértékű.

Folyamat és érték

A minőségügy alapelveiben, módszeriben és eszközeiben a folyamatszemplélet az egyik leggyakrabban tárgyalt kérdés. A termék előállításának és a szolgáltatás nyújtásának támogatására számos műszaki, gazdasági, információs és irányítási folyamat is jelen van a szervezetben. A szervezet dinamikáját, működését a folyamatok tevékenységei adják, a sikerességét pedig az, hogy a tevékenységeket jól választották-e meg és jól hajtották-e végre. A modern szervezeti formák és megoldások, így például az outsourcing (Hauck, 2014), a shared service megoldások (Marciniak, 2012; 2014), a holdingok és konszernek (Szintay, 2012), vagy a klaszterek (Lippert et al., 2015) nem egyszerűen be- és kiszállítási kapcsolatokban gondolkodnak, hanem a termelési, működtetési és irányítási folyamatok összehangolásában egy értékteremtő lánc mentén, továbbá az ehhez kapcsolódó ráfordítások optimalizálásában.

A téma kutatásának a japán és amerikai ipar fejlődése, különösen az előbbi dinamikus növekedése adott lendületet. A japán vállalatirányítási filozófia és módszerek megértése (Marosi, 1985; Liker, 2008), a nyugati kiválósági kutatások eredményei (például Pascale – Athos, 1981; Peters – Waterman, 1986) minőségirányítási szempontból különösen releváns kérdések. Az eredmények a szervezeti kultúra meghatározó szerepe mellett a folyamatok hatékony szervezésére mutattak rá, mint meghatározó tényező.

Az ISO 9004:2009 szabvány megfogalmazása szerint a kívánt eredmény hatékonyabban érhető el, ha a tevékenységeket és a kapcsolódó erőforrásokat folyamatként kezelik. Az alapelv alkalmazásával érhető el az alacsonyabb költségek és rövidebb ciklusidők és az erőforrások eredményes felhasználása révén javul az eredmények tervezhetősége, és hatásosabban rangsorolhatók a fejlesztési lehetőségek. A folyamatszempléltű megközelítés alapelveinek alkalmazása jellemzően a következőkhöz vezet:

- a kívánt eredmény megszerzéséhez szükséges tevékenységek módszeres meghatározása,
- egyértelmű felelősség és elszámolási kötelezettség kialakítása a fő tevékenységek irányításához,
- a fő tevékenységek képességének elemzése és mérése,
- a fő tevékenységek kapcsolódási pontjának azonosítása a szervezet funkcióin belül és között,
- összpontosítás az olyan tényezőkre, mint például erőforrások, módszerek és anyagok, amelyek tovább fejlesztik a szervezet fő tevékenységeit,

- a tevékenységek vevőkkel, szállítókkal és más érdekelt felekkel kapcsolatos kockázatainak, következményeinek és hatásainak kiértékelése. (MSZ EN ISO 9004:2010 B.5 szakasz)

A folyamatszemplélet a lean menedzsment alkalmazásának tevékenységi területtől független meghatározó eleme (lásd például Kadarova – Demeco, 2016; Gyenge et al., 2015), ráadásul nem felülről, a menedzsmentfolyamatokból kiindulva jelenik meg, hanem az elemi tevékenységből építkezik, a veszteségek feltárását és kiküszöbölését, illetve az értékteremtés lehetőségét keresve. A lean termelés főbb előnyei (Womack – Jones, 2009; Liker, 2008; Tóth – Tóth, 2013a; Tóth – Tóth 2013b alapján) az átlátható munkahely-kialakítás, a kontrollált és szabványos folyamatok, a kiegyenlített termelés, a készletek ellenőrzött szinten tartása. Figyelembe kell azonban venni, hogy a termelési rendszerre, tömegszerűsége, tervezési előrelátásra és a külső-belső partnerség fenntartására vonatkozóan szigorú követelményeket kell betartani (Berényi, 2015).

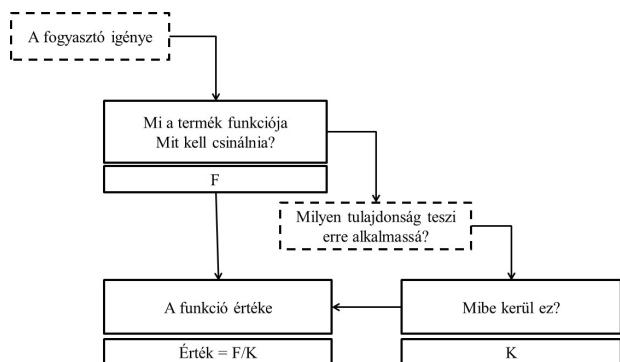
Lényegében a folyamatok során elkövetett hibák okozzák a veszteséget, csökkentik az eredményeket (értéket) vagy rontják az értékteremtő képességet. A veszteség és az érték felfoghatók egymás komplementereként, a folyamatok lebonyolításának negatív vagy pozitív eredményeinek hálózatáról van szó. Egy veszteségforrás kiküszöbölése értéket növel, ám mellette lehetnek olyan mellékhatásai, amelyek máshol vezetnek veszteségekhez. A gyakorlatban ezért nem mindegy, hogy melyik oldalról vizsgálja egy szervezet a fejlesztési lehetőségeit. A veszteség oldali megközelítésben az üzleti oldal (átfutási idő, költségek, fedezet) dominál, az érték oldaláról közelítve a fogyasztók és a szükségletek kielégítése elsődleges.

Garvin (1988) értékalapú megközelítése szerint a vevőt az érték érdekli, az adott teljesítményt, terméket úgy ítél meg, hogy figyelembe veszi annak árát. Porter (1980) azt értelmezi értéknek, amiért a vevő hajlandó fizetni. A Toyota filozófiája szerint minden, ami nem érték (Liker, 2008), az veszteség, tehát kerülendő. Azt, hogy mi jelent értéket, a szervezet határozza meg a vevők és igényeik megismerése alapján. Az érték végső soron fogyasztói és üzleti kategória egyszerre (lásd Chikán, 2003), egy kérdésnek a két aspektusáról van szó, amit a folyamatszemplélet segít összekötni. Tapasztalatom szerint probléma, hogy az üzleti oldalon a költségsökkentés dominál, a gyakorlati oldalon a vevői igények pedig korlátozottan érvénysülnek a fejlesztésekben. Mindenképpen megoldást kell arra találni, hogy fogyasztói oldal képviselője is megfelelő legyen, így a fejlesztési programok során ne csorbuljon szükségleteik kielégítése. Támogatást nyújthat az értekelemzés módszere, amit az 1940-es évek második

felében fejlesztett ki Miles és csapata (Miles, 1973). A minőségmenedzsment szempontjából az értékelemzés olyan szisztematikus módszernek tekinthető, ami segít a vevői igények szakmai feladatokká való lefordításában, továbbá a szervezeti működés kontrollálásában a költségek szempontjából (3. ábra).

3. ábra

Funkció, költség, érték



(Papp – Varga, 1989, p. 28.)

Az értékelemzés nem hagyja figyelmen kívül a gyártási és kiszolgáló folyamatokat, azonban mindig azokat igazítja az igényekhez. A módszer az igények és a funkciók szétválasztásával, majd a funkcióteljesítés értékelésének eredményeire épülő újragondolás segítségével biztosítja a folyamatos fejlődést. A fókusz tehát a termékben van, ami közvetlen kapcsolatot jelent a vevőkkel.

Az értékelemzés módszere nem halt el, nemzetközi és hazai szinten számos példát találunk alkalmazására (termékfejlesztés, környezetvédelmi beruházások, jogszabályok felülvizsgálata stb., lásd Fodor, 2011), a jövőben a minőségszemlélet fejlődésében fontosnak tartom a visszatérést hozzá.

Ahhoz, hogy a lean menedzsmentről és a veszteségminimalizálásról többet lehet hallani, hozzájárul az értékelemzés zártabb módszertana és szisztematikus alkalmazásának magas tudásigénye. Általánosabb ok termékszemlélete, hogy az 1980-as évektől a stratégiai menedzsmenthez és a kiválósági kutatások eredményeihez jobban illeszkedett a másik út, különösen a menedzsment szerepének felértékelődésének magyarázatának kérdésében.

Következtetések

Kutatómunkám során a minőségügy számos területével és megjelenésével foglalkoztam. Tanulmányomban azokat a legfontosabb tapasztalatokat emelem ki, amelyek az egyedi szervezeti megoldások fejlesztésé-

től a kiválósági értékeléseken keresztül a szakmai háttérterületeken (fenntarthatóság, projektmenedzsment) való alkalmazásukig tartanak. A „minőség” rugalmas fogalom, jól alkalmazkodik az egyes korok társadalmi és gazdasági sajátosságaihoz. Napjainkban integrálja a termékkel való elégedettséget, a gyártórendszerek és szervezeti működés megfelelőségét a fenntartható fejlődés elvéből levezethető környezeti és társadalmi ügyekkel, azzal, hogy a vevőről az emberre helyezi át a hangsúlyt.

A minőséget a vevő elégedettségeként értelmezve a minőségügy fejlődése tulajdonképpen annak története, hogy az egyes társadalmi-gazdasági rendszerekben kit kezelnék vevőként, illetve mit tekintenek az elégedettség forrásának. A kapitalizmustól a fogyasztói társadalmon át a szolgáltatói társadalom felé vezető úton a minőségszemlélet, mint a vevő-szükséglet kapcsolatok proaktív kezelése többször új tartalmat kapott, a fejlődés láthatóan felgyorsult.

Napjainkban már nem csupán a vevői szükségletek megismerésére és kielégítésére való törekvés határozza meg a szervezetek működését támogató rendszereket, módszereket és eszközöket, hanem a felelősségvállalás szintjének kiterjesztése a működés érintettjeinek minél szélesebb körére. A CSR (Corporate Social Responsibility) koncepciója és a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség átfogó keret adnak a különböző irányítási rendszerek és módszerek konvergens fejlesztéséhez és sikeres alkalmazásához.

A szervezetek a gyakorlatban komplex kihívással néznek szembe, amelyek megoldásához a módszertani elemek, a jó gyakorlati példák rendelkezésre állnak: az érintettközpontú működés és a hatékony működés irányainak eredőjét nem egyszerű megtalálni és integrálni az irányítási rendszerbe, mivel akár egymással ellentétes célok lehetnek mögöttük.

A minőségirányítás jövőbeli lehetőségét az egyszerűsödésében és az integrációban látom. A minőségirányításnak koordinációs szerepet kell betöltenie, ahelyett, hogy determinálná az adminisztrációs-dokumentációs folyamatokon keresztül a működési folyamatokat. Az integráció az integrált irányítási rendszerek bevezetése mellett a szervezet stratégiai elképzeléseivel történő összehangolásának igényét jelenti. Utóbbi megvalósítása teremt lehetőséget arra, hogy a tanúsításon túl is bizonyítsa a minőségirányítás hasznosságát.

A vevők a termékek és szolgáltatások formájában találkoznak a szervezet teljesítményével, minőségük folyamatos biztosítása nem szorulhat háttérbe, a vevők ugyanis elsősorban ebben a formájában találkoznak a szervezet teljesítményével. A megfelelőség biztosítása elképzelhetetlen a folyamatok javítása nélkül. A minőségirányítási rendszerek, módszerek és filozófiák központi eleme a folyamatszemplélet érvényesítése, ami lehetőséget

ad stratégiai és operatív szinten is a fejlődési irányok kijelölésének és a veszteségek feltárásának támogatásával a szervezeti eredményesség fokozásához. Bár végső célként a vevői szükségletek magasabb szintű kielégítését deklarálják, elsősorban az üzleti érdekekre fókuszálnak (átfutási idő, készletek, költségek stb.). Az értékelemzés módszerének integrálása a menedzsment eszköztárába lehetővé teszi a termékszemléletű megközelítés alkalmazását, ami közvetlen kapcsolatot jelent a vevőkhöz.

A minőség szemlélet érvényesítése a fejlődés motorja és a minőség fogalmának fennmaradása szempontjából kulcselem, a sikernek azonban fontos feltétele, hogy a szervezetek a minőséget nem célnak tekintsek, hanem eszköznek céljaik eléréséhez. Az ISO 9001-es szabvány 2015-ös kiadása képes a szervezetek széles körének biztosítani az alkalmazás alapjait és kereteit, különösen a kockázatalapú gondolkodásmód és a stratégiai gondolkodás erősítésével. Ha az ISO irányítási szabványainak megújítása során sikerül tartani azt az összhangot, ami a minőség- és környezetközpontú irányításnál már megvalósult, az integrált irányítási rendszerek alkalmazásainak köre jelentősen bővülhet, mivel egyszerűbbé és olcsóbbá válik azok fenntartása.

Felhasznált irodalom

- Agan, Y. – Kuzey, C. – Acar, M. F. – Acikgöz, A. (2016): The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112., 1872-1881. o.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula
- Belz, F. M. (2006): *Marketing in the 21st Century. Business Strategy and the Environment*, 3. szám, 139-156. o.
- Berényi, L. (2013): *Fundamentals of Quality Management*. Saarbrücken: LAP – Lambert Academic Publishing
- Berényi, L. (2015): *Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése. Marketing és Menedzsment*, 2. szám, 47-60. o.
- Bíró, Z. – Berényi, L. (2015): *Minőségköltségek: Megközelítések. Magyar Minőség*, október, 14-20. o.
- Borial, O. (2011): *Managing with ISO systems: Lessons from practice. Long Range Planning*, 44., 197-220. o.
- Carlson, C. (2012): *Effective FMEAs: Achieving safe, reliable, and economical products and processes using failure mode and effects analysis*. Hoboken, New York: Wiley
- Carroll, A. B. (1979): *A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review*, 4. szám, 497-505. o.
- Chikán, A. (2003): *Kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. Vezetéstudomány*, május, 10-12. o.
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is free*; New York: McGraw-Hill
- Csutora, M. – Kerekes, S. (2004): *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- Deming, W. E. (2000): *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press
- Deutsch, N. – Drávavölgyi, T. – Rideg, A. (2013): *Note on the development of sustainable supply chain strategy. Chemical Engineering Transactions*, 35., 655-660. o.
- EC (2001): *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001)366/F1*
- Evans, J. R. (1991): *Statistical process control for quality improvement: A training guide to learning SPC*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Fekete, Gadócziné, É. (2011): *Elements of social and solidarity economy (SSE) in the Hungarian local development. Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc*, 1. szám, 17-27. o.
- Fekete, L. – Csiszár, M. B. (2016): *A CAF minőségmenedzsment modell és az integritás-irányítás kapcsolódási lehetőségei. Minőség és Megbízhatóság*, 5. szám, 290-298. o.
- Fodor, Á. (2011): *A munkás, de csodálatos értékelemzés*. Budapest: MicroVA
- Fidrich, R. (2002): *Globalizáció és környezet*. Budapest: Magyar Természetvédők Szövetsége
- Gaál, Z. – Szabó, L. (2008): *Segédlet a stratégia menedzsmenthez. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó*
- Garvin, D. (1988): *Managing quality*. New York: The Free Press
- Gelléri, M. (1912): *Hetven év a magyar ipar történetéből. Az Országos Iparegyesület működése, 1842-1912*. Budapest: Országos Iparegyesület
- Gitlow, H. S. – Oppenheim, A. V. – Oppenheim, R. (1994). *Quality management: Tools and methods for improvement*. Burr Ridge, IL: Irwin
- Gonzalez-Rodriguez, M. R. – Diaz-Fernandez, M. C. – Simonetti, B. (2015): *The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. International Business Review*, 24., 826-848. o.
- Gutassy, A. (2003) (szerk.): *Menedzsmentrendszer auditálása*. Budapest: TÜV Rheinland Intercert
- Gyenge, B. – Kozma, T. – Szilágyi, H. (2015): *Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében. Vezetéstudomány*, április, 44-54. o.
- Heidrich, B. – Nádor, É. – Somogyi, A. – Mester, Cs. (2006): *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting

- Hakes, C. (2007): The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: A management guide. Zaltbommel: Van Haren
- Hauck, Zs. (2014): Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést. *Vezetéstudomány*, április, 41-50. o.
- Honvári, J. (2006): XX. századi magyar gazdaságtörténet. Budapest: Aula
- Kadarova, J. – Demecko, M. (2016): New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39., 11-16. o.
- Kanji, G. K. – Asher, M. (1996): 100 Methods for Total Quality Management. Cambridge: Sage Publications
- Kaplan, R. S. – Cooper, R. (2001): Költség és hatás. Integrált költségvetési rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai. Budapest: IFUA Horváth & Partner
- Kaposi, Z. (2010): A 20. század gazdaságtörténete. Budapest-Pécs: Dialóg Campus
- Kear, F. W. (1998): Statistical process control in manufacturing practice. New York: Marcel Dekker
- Kemény, S. – Papp, L. – Deák, A. (2001): Statisztikai minőség- (megfelelőség-) szabályozás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság
- Koczor, Z. (2001): Minőségirányítási rendszerek fejlesztése. Budapest: TÜV Rheinland Intercert
- Kopátsy, S. (1992): A fogyasztói társadalom közgazdaságtana. Budapest: Privatizációs Kutatóintézet
- Kopátsy, S. (2000): A minőség társadalma. Budapest: Kairosz Növekedéskutató
- Kövesi, J. – Topár, J. (2006) (szerk.): A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: Typotex
- Láng, I. (2003): A fenntartható fejlődés Johannesburg után. Budapest: Agroinform
- Leonard, D. – McGuire, M. (2007): The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria. Milwaukee: Quality Press
- Liker, J. K. (2008): A Toyota módszer: 14 vállalati irányítási alapelv. Budapest: HVG Kiadó
- Lin-Hi, N. – Müller, K. (2013): The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, október, 1928-1936. o.
- Lippert, R. – Gaál, Z. – Kovács T. (2015): A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány*, augusztus, 2-13. o.
- Marciniak, R. (2012): Center of Excellence as a next step for shared service center. *Journal of International Scientific Publication: Economy and Business*, 3. szám, 231-238. o.
- Marciniak, R. (2014): Global shared service trends in the market of Central and Eastern European countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3. szám, 63-78. o.
- Marosi, M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése: Sikerek és problémák. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Miles, L. D. (1973): Értékelemzés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- MSZ EN ISO 9001:2015 -- Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2015).
- MSZ EN ISO 9004:2010 -- A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés (ISO 9004:2009).
- Myerson, P. (2012): Lean supply chain and logistics management. New York: McGraw-Hill.
- Papp O. – Varga A. (1989): Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása. Budapest: BME.
- Pascale, R. – Athos, A. (1981): The art of Japanese management: Applications for American executives. New York: Simon and Schuster
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában: Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Budapest: Kossuth Kiadó
- PMI (2013): Projektmenedzsment útmutató. PMBOK® Guide. Budapest: PMI-Akadémiai Kiadó
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press
- Rakonczai, J. (2003): Globális környezeti problémák. Szeged: Lazi Bt.
- Róth, A. (2000) (szerk.): Az ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer. 13: A minőségirányítás ipari sajátosságai. Budapest: Verlag Dashöfer
- Rothery, B. (1997): ISO 14000 és ISO 9000. Budapest: Panem McGraw-Hill
- Shewhart, W. (1931): Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company.
- Shiba, S. (1993) (szerk.): New American TQM: Four Practical Revolution in Management. Cambridge, MA: Productivity Press
- Susánszky, J. (1984): A racionalizálás módszertana. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Szegedi, K. – Fülöp, Gy. – Bereczk, Á. (2015): Fogalmi meghatározások, modellek és példák a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció hazai és nemzetközi irodalmából. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 2. szám, 122-128. o.
- Szabó, K. (2006): Az EFQM Modell szerinti önértékelés alkalmazásának tapasztalatai a felsőoktatásban. *Magyar Minőség*, november, 9-11. o.
- Szintay, I. (2005) (szerk.): Minőségmenedzsment I. – Elmélet. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Szintay, I. (2006): EFQM alapú értékelés az Észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. *Vezetéstudomány*, különszám, 3-20. o.
- Szintay, I. (2012): Where is the limit?: Barriers of theories – organisations without boundaries. *Theory*

- Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc, 1. szám, 83-90. o.
- Szolnoki, B.* (2015): Mennyire elégedett a vendég? Egy hazai szálloda szolgáltatásai minőségének vizsgálata. *Minőség és Megbízhatóság*, 1-2. szám, 48-56. o.
- Tenner, A. R. – DeToro, I. J.* (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Tomka, B.* (2011): Gazdasági növekedés, fogyasztás életminőség. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tóth, G.* (2007): A valóban felelős vállalat. Budapest: KÖVET-INEM Hungária
- Tóth, L. – Tóth, Cs. L.* (2013a): A Lean Menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció 1. rész. *Magyar Minőség*, február, 17-25. o.
- Tóth, L. – Tóth, Cs. L.* (2013b): A Lean Menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció 2. rész. *Magyar Minőség*, március, 25-32. o.
- Tóth, T.* (1999): Minőségmenedzsment és informatika. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Veress, E.* (1929): Az erdélyi ipari céhek élete. Kolozsvár: Lengyel és Mayer Könyvnyomda
- Winter, G.* (1997): Zölden és nyereségesen. Útmutató a környezettudatos vállalatirányításhoz. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Womack, J. P. – Jones, T. J.* (2009): Lean szemlélet. Budapest: HVG Kiadó

A cikk beérkezett: 2016. szeptember
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

SIMAY Attila Endre – GÁTI Mirkó György

A FOGYASZTÓI JELENLÉT ÉS A NYILVÁNOSSÁG IRÁNTI ATTITÚDOK VIZSGÁLATA A MOBIL ÉS KÖZÖSSÉGI MÉDIÁBAN

A XXI. század kezdete egyben az új médiumok elterjedésének időszaka is. Ma már szinte mindenhol velünk vannak a mobil-, illetve okostelefonok, és nagyobb kérdés, hogy mikor nem vagyunk elérhetők a nagyvilág számára, mintsem az, hogy mikor vagyunk jelen ezeken az eszközökön. Személyes közösségeink részben felköltöznek az internetes közösségi hálókra, és egyben új hálózatok szövik át a mindennapok társadalmát a digitális térben. A szerzők online kérdőíves kutatásukban arra vállalkoztak, hogy bepillantást nyerjenek, mennyire vált fontossá az emberek életében a mobiltelefon, és a hazánkban legelterjedtebb közösségi médiaoldal: a Facebook. Ezen felül azt vizsgálták, hogy milyen attitűdök övezik ezen eszközök használatát, különösen, amikor a magánéletéről és a személyes adatok használatáról van szó. Kutatásuk célja, hogy helyzetképet alkotva kimutassák, hogyan függ ma össze a modern média, a nyilvánosság és a magánélet, illetve mennyire tárulkoznak ki az emberek az állandó média-jelenlétben.

Kulcsszavak: új média, mobil média, közösségi média, nyilvánosság, magánélet

A technológiai fejlődés legújabb vívmányai, amelyek között a mobiltelefon is helyet kap, végképp átírták a nyilvános és a magánszféra közötti elkülönülést. Az individuális kommunikációs gyakorlat radikális megváltozása a társadalom „nyilvánosságszerkezetét” is átalakítja, újraértelmezi a magánszféra és a nyilvános szférában zajló kommunikáció határait. Mindazonáltal a magánszférában zajló kommunikáció is lehet közvetített, mivel a telefonálással leküzdhetők a személyes kommunikáció tér- és időbeli korlátai (Gálik – Urbán, 2014). Az új infokommunikációs technikák gyors elterjedése megváltoztatja a különböző kommunikációs szituációkban résztvevők nyilvánosság percepcióját. Új társadalmi szituációk jönnek létre a fizikai terek által teremtett kontextusok mellett, miközben megváltoztatják a társadalmi szituációkhoz rendelt szerepeket, elvárásokat, szabályokat. A köz- és a magánszféra közötti határvonal feltöredezik, és a nyilvánosság elkezd kiterjedni a magánszféra világa felé (Ferencz, 2009).

A mobiltelefonok potenciálisan képesek bizalmas kapcsolatot lehetővé tenni a társadalmi élet bármely pillanatában. Magában foglalja a virtuális kiterjesztett jelenlétet a mindennapi gyakorlatban és térben. A mo-

bilkommunikáció felgyorsítja az emberek közötti információcserét és hozzájárul a társas kapcsolatokhoz. A mobiltechnológiák új lehetőségeket biztosítanak az embereknek, hogy a mindennapi életüket térben és időben szervezzék. Megváltoztatja tehát az észlelt tér-idő korlátokat (Arminen – Weilenmann, 2009).

Kutatási adatok szerint a magánélettel összefüggő kérdések akkor sem befolyásolják a felhasználókat mobiltelefonjaik személyre szabásában, ha ez felvet biztonsági kérdéseket. A magánszféra védelme csökkenőben van a mobil applikációk alkalmazása során, mivel a felhasználók egyre több személyes információt osztanak meg magukról ezeken keresztül (Han – Min – Lee, 2015), ráadásul nemcsak mennyiségileg, hanem az információk minőségét tekintve is egyre kevésbé körültekintőek (Gronli – Ghin – Bygstad, 2013).

Egy tajvani kutatás azt találta, hogy a mobil applikációk használata a felhasználóknak potenciálisan nagyobb észlelt előnyökkel kecsegtet, mint amekkora potenciális kockázatot észleltek a felhasználók (Wang et al., 2016). Az eredmény ráadásul nem egyedi, hiszen más adatok is azt mutatják, hogy a fiatal Facebook-felhasználók esetén nincsenek magánszférával kapcsolatos megfontolások, nem észlelnek kockázatot, amikor

adott helyhez köthető információkat osztanak meg a mobiltelefonjukon (Kim, 2016).

A tajvani kutatási eredmények alapján a személyre szabott szolgáltatások egyben társas kötelek, amelyek elősegítik a felhasználók mobil applikációk iránti bizalmát. A jelentősen személyre szabott szolgáltatások így bátorítják a mobilhasználókat az információk megosztásában. A szimbolikus önkifejezés szándéka szintén arra sarkallja az embereket, hogy személyes információkat osszanak meg mobil applikációkon keresztül. A személyes adatok megosztása által fejlesztik, tartják fenn, és javítják a személyes kapcsolataikat a mobil applikációkon (Wang et al., 2016).

Noha a biztonsági kockázat a mobilkereskedelemben manapság mindenhol jelen van, a felhasználók észlelt kockázata mégis alacsony (Jones – Chin, 2015). Az észlelt kockázat kapcsán a személyes adatok elvesztésének súlyossága sokkal meghatározóbb, mint az adatok feletti ellenőrzés elégtelen volta. Az észlelt kockázat viszont ellene hat, hogy a felhasználók információkat osszanak meg mobil applikációkon keresztül (Wang et al., 2016).

Facebook és a magánélet

Magyar kontextusban vizsgálni a mobil applikációk és a privát szféra kapcsolatát – ezen belül is a Facebook használatát az okostelefonokon – a magyar lakosság távközlési eszközökkel való ellátottsága is releváns és időszerű kérdéssé teszi. 2015-ben már mind a háztartások, mind a 14 év feletti magánszemélyek 92%-a birtokolt mobiltelefont, és ezen belül az okostelefonok aránya dinamikus növekedést mutatott. A 14 év feletti lakosság 48%-ának okostelefonja volt, míg 2011-ben ez az arány még csak 11% volt (NMHH, 2016b).

A lakossági internethasználat további vizsgálata pedig megmutatja a Facebook jelentőségét is a magyarok által használt online térben, amiért kiemelten foglalkozunk vele jelen cikk keretében, tekintve, hogy az NMHH (2016a) jelentése alapján 2015-ben Magyarországon a Facebook volt a legszélesebb körben használt internetes közösségi oldal 86%-kal, ráadásul folyamatosan növekszik a használata. Írásos csevegésre 71%, hangos csevegésre 32% a Facebookot használta, ami szintén piacvezető a magyar piacon, és 2014-ben még „csak” 61%, illetőleg 22% volt ez az arány. Megelőzve mind a Skype, mind a Viber és minden egyéb alkalmazást. Ebből a jelentésből az is kiderül, hogy az okostelefon-tulajdonosok 66%-a telepítette a Facebook-alkalmazást, és 52% a Facebook Messengert, amellyel ez a két legnépszerűbb applikáció 2015-ben a magyar lakosság körében. A Facebook tehát domináns közösségi médiafelület Magyarországon, és széles körben elterjedt az okostelefonon applikációként való használata

(NMHH, 2016a). Az okostelefonok elterjedésének köszönhetően az internetes közösségek használata megjelent a mobiltelefonokon is.

Kutatásunkban a magyarországi és a tajvani internethasználatból és közösségimédia-használatból indulunk ki, hiszen feltételezhető, hogy az internethasználat a közösségi hálók használatának gyors növekedését mutatja. Tajvanban az internetpenetráció 83,8%-os (Taipei Times, 2014), míg Magyarországon 68% (NMHH, 2016b). A Facebook-penetráció Tajvanban 76,7%, míg a magyarországi internethasználóknál az érték ugyan 86%, de népességarányosan a tajvani érték a magasabb (Internet World Stats, 2016), és Tajvan összességében a leginkább Facebook-használó ország, a teljes népességre vetítve (Taipei Times, 2014). A jellemzően megosztott tartalmak a képek, a teljes nevek, a születési dátumok, az email címek, a postai címek, a telefonszámok, a szexuális orientáció, a csoporttagságok és olykor a családtagok nevei is; amely egyben biztonsági kockázatokat is felvet. Az internetes közösségek egyik mozgatórugója az információ megosztása. A felhasználók tartalmakat állítanak elő és osztanak meg egymással. A felhasználók többsége ráadásul nem szigorítja online profiljának hozzáférhetőségét, noha általánosságban a felhasználók odafigyelnek a privát információk bizalmas kezelésére (Kisekka et al., 2013).

Ami a magánélet védelmével kapcsolatos megfontolásokat illeti, Kim (2016) nem talált szignifikáns kapcsolatot a magánszférával kapcsolatos megfontolások és a Facebookra történő bejelentkezés között. Akik nem osztanak meg helyalapú információkat a Facebookon, azok jellemzően egyébként is kevésbé érdeklődnek helyhez kapcsolódó információk megosztása iránt. Az emberek jellemzően megosztanak személyes adatokat előnyökért cserébe, azok, akiknél alacsonyabb szintű az adatkezeléssel kapcsolatos aggályok szintje, inkább használnak olyan alkalmazásokat, amelyeket hasznosnak észlelnek, beleértve a helyhez kapcsolódó információk megosztását is. A mobilhasználat iránti nagyobb elkötelezettség rontja a magánélet védelmével kapcsolatos megfontolásokat, minél elkötelezettebb mobiltelefon-használó valaki, annál inkább oszt meg magáról tartalmakat a Facebookon, akár a helyhez kapcsolódó információkat is. Bár azt fontos megjegyezni, hogy akik a helyhez kötődő információ megosztásával éltek korábban a Facebookon, jellemzően jobban ismerték a Facebook adatkezelési beállításait, viszont ezért nemigen aggódtak a magánéletük védelme miatt. A Facebookon történő információmegosztás helyhez vagy hirdetésekhez kapcsolódóan nagyobb, amikor olyan felhasználókról beszélünk, akiknek nincsenek korábbi tapasztalataik, de jelentősen függenek okostelefonjuk használatától (Kim, 2016).

Mindez felveti azt a kérdést is, hogy vajon a Facebookon az online szájreklámot kik generálják. Az on-

line szájreklám ugyanis olyan pozitív vagy negatív állítást jelent, amelyet jelenlegi, potenciális vagy korábbi fogyasztók tesznek közzé egy termékről, szolgáltatásról vagy vállalatról, és amely hozzászólások több fogyasztó számára elérhetőek az internet felületén keresztül (Horváth – Bauer, 2013). E megfontolások azt sugallják, hogy a Facebookon a mobilfüggő fiatalok – és közülük is inkább azok, akik még nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal az információk megosztásában – azok, akik kevésbé aggódnak magánéletük védelméért, így inkább válnak az online szájreklámok terjesztőivé.

2010-ben az adatkezelési szabályok változásával megnövekedhetett a publikus információk mennyisége a Facebookon, és így aki nem volt elég érzékeny a személyes adataira, arról több információ válhatott elérhetővé. Mindez a magánszféra csökkenését eredményezhette. A régebbi és új felhasználók között érdemi eltérések nem mutatkoztak az adatkezelési beállításokra vonatkozóan. Az összevetések azt mutatták, hogy születésnapot és politikai beállítottságot egyre kevesebben osztottak meg mindenki számára láthatóan (publikusan) a profiljukon, míg 2010 után növekedés inkább a lakhely és a tanulmányok esetében fordult elő, az érdeklődési területek esetében pedig változatlan maradt (pl. könyvek, filmek vagy zene) (Stutzman et al., 2012).

Egy török kutatás is azt mutatja, hogy minél inkább nő a magánszféra védelmével kapcsolatos tudatosság, annál kevésbé osztanak meg a felhasználók fényképeket a profiljukon, és jellemzően kevesebb barátot számlálnak a Facebookon. Az információtechnológiában jártas személyek érzékenyebbek a személyes adataikra, és kényesek a személyes információk megadására. Sőt, ezek a jártas személyek jellemzően semmit nem tettek a kedvelt (like) tevékenységek vagy tartalmak közé, ha adtak is meg ilyen adatot, azt nem tették publikussá. A nők jellemzően jobban odafigyeltek személyes alapadataik védelmére, mint a férfiak. Külcü és Henkoglu (2014) szerint a 2010 után regisztrált felhasználók ugyanannyira figyeltek olyan információk közzétételére, mint a fényképek, lakhely, alapinformációk és kedvelt tartalmak.

Ezzel némileg összecseng egy amerikai kutatás is, ami szerint a nők óvatosabbak a tartalmak publikussá tételével, mint a férfiak. De a kutatásból az is látszott, hogy az okostelefonok használata pedig növeli annak valószínűségét, hogy korlátozzák a személyes adatokhoz, profilokhoz való hozzáférést a felhasználók. Az okostelefonok tehát ily módon az információk védelméhez is hozzájárulnak. Az idősebb felhasználók is inkább bizalmasan kezelik a személyes információkat, és állítanak be hozzáférési korlátozásokat a tartalmakhoz (Kisekka et al., 2013). Ily módon az okostelefonok, mint a Facebook elérési médiuma elősegítheti a magánszféra iránti tudatosságot és annak védelmét.

A kutatás és a minta

A primer kutatásban vizsgált megkérdezettek többsége fiatal volt, amit az is indokol, hogy az NMHH (2016b) jelentése szerint okostelefonnal a 15-35 éves lakosság mintegy fele rendelkezett 2015-ben, miközben ez az arány meredeken csökken az ennél idősebb korcsoportokban. A jelentésből az is kiderül, hogy a teljes népesség 72%-a tekintette a mobiltelefont nélkülözhetetlennek mindennapi életükben, ami 7%-os növekedést mutatott 2014-hez képest. Ennek háttere pedig a mobiltelefonos applikációk, köztük a közösségimédia-elérés növekedése lehet, mivel a mobiltelefonos internet aránya szintén 5%-os növekedéssel elérte a 18%-ot 2015-re (NMHH, 2016b).

A kutatás során fontosnak ítéltük meg, hogy nemzetközileg összehasonlítható eredményeket kaphassunk, illetve már tesztelt skálákon kérdezzük meg a válaszadókat arról, hogy mennyire ítélik fontosnak a magánszféra védelmét a mobilkommunikáció, és ezen belül a Facebook felületén. A magánszféra vonatkozásában a mobil applikációkkal kapcsolatos kérdéseket Wang és társai (2016), a Facebookkal kapcsolatos kérdéseket Kim (2016) publikációja nyomán adaptáltuk. Az adaptáció megbízhatóságának növelése érdekében két, egymástól független fordítás készült az egyes kérdésekről, majd ezek összevetése, majd pedig próbakérdése során születtek meg a végleges kérdések.

Kutatásunk során az a célunk, hogy egyrészt (1) a nemzetközi összevetés révén megfigyeljük a két modell viselkedését egy aktuális magyar mintán is, és meghatározzuk azokat a különbségeket, amelyek kiadják a fő eltéréseket, és ezek együttes hatásait. Másrészt, az aktuális összevetés egyben kulturális összehasonlítás (2) is, melynek keretében kutatási problémánk a modell működésének tesztelése magyar közegben, kimutatva az egyes fogyasztói jelenléttel és nyilvánossággal kapcsolatos attitűdök esetleges megváltozott jellegét és összefüggésrendszerét. Harmadrészt (3), a két nemzetközi modell közötti összefüggések feltárása révén célunk az is, hogy a már létező kapcsolódásokon túl új, a fogyasztói információmegosztásra vonatkozó eredményeket is találjunk, melyek segítik a mobil- és közösségimédia-platfommal kapcsolatos fogyasztói attitűdök mélyebb megértését.

Az új média kontextusához igazodva a kutatás online megkérdezés keretében zajlott, ezzel igyekeztünk minimalizálni a megkérdezés és a megkérdezés tárgya közötti platform különbözőségeiből eredő esetleges torzításokat. Továbbá az online megkérdezési mód segítette, hogy minél rövidebb idő alatt, minél nagyobb mértékben végezhessük a kutatást, egyben minimalizálva a felmerülő költségeket. A kutatásban a Budapesti Corvinus Egyetem (a továbbiakban: BCE), és kisebb részben

a Károli Gáspár Református Egyetem (a továbbiakban: KRE) hallgatói vettek részt. Az adatgyűjtés 2016. április 19. és 2016. május 11. között, három hetes időintervallum során zajlott, kiküszöbölendő az esetleges torzításokat, amelyek a széles időintervallumból eredhetnek volna. Az adatok tisztítása után a minta végleges elemszáma 1088 fő lett.

A minta 61,8%-a nő, 38,2%-a férfi. A nők magasabb aránya a hallgatói minta jellegzetességéből, ehhez kapcsolódóan a kutatásban részt vevő egyetemi szakok hallgatói összetételéből is következik. A minta átlagéletkora 21,71 év (szórás: 3,39 év), ami azt jelenti, hogy a mintába kerülő hallgatók valóban az NMHH (2016b) jelentése szerint okostelefonnal leginkább rendelkező korosztályból kerültek ki, de ebből is leginkább a 19-25 éves intervallumból. A válaszadók 90%-a 25 éves vagy fiatalabb. A minta 78,7%-a a fővárosban vagy az agglomerációban él életvitelszerűen. Összességében elmondható, hogy a minta 94,2%-a városban él, és közel 90%-uk átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel rendelkezik.

A mintaalanysok átlagosan 10 éve rendelkeznek mobiltelefonnal (szórás: 2,59 év), és 92,6%-uk tartja fontosnak a mobiltelefont saját életében (közülük 42,8% kimondottan elengedhetetlennek tartja).

Az internet- és közösségimédia-használatot tekintve, a mintaalanysok átlagosan, körülbelül 3 órát töltenek aktívan az interneten, melyből megközelítőleg, átlagosan 1,5 órát (az internethasználat közel 50%-át) tesz ki a közösségimédia-használat. Átlagosan 8 éve regisztráltak bármilyen internetes közösségi oldalra (szórás: 2 év), a Facebookra 6 éve. Kimondottan a Facebookot a mintaalanysok közel 60%-a tartja fontos tényezőnek az életében.

A módszertan

A PLS útelelmzést azért választottuk, mert az egyes nemzetközi összehasonlításokon kívül, a kutatás célja volt, hogy a számos látens változót valamilyen egysé-

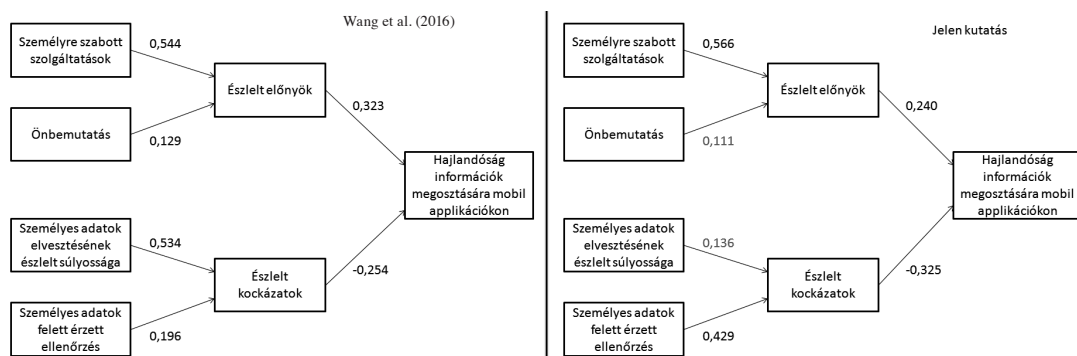
ges modellben is összesítsük. Ez a módszer pedig képes nagyon összetett modelleket becsülni sok látens és manifeszt változóval. Kevésbé szigorú feltevésekkel rendelkezik a változók eloszlására és hibáira nézve, valamint egyszerre képes reflektív és formatív mérési modelleket kezelni. Ugyanakkor a PLS használata is kellő körültekintést igényel, hiszen a minta reprezentativitására nem kevésbé szigorú. A PLS útmodellezés nem nyújt egy globális mutatót az illeszkedés jóságára (goodness of fit). Míg a Cronbach Alfa felvállalja, hogy minden indikátor egyenlően megbízható (reliable), addig a PLS rangsorolja az indikátorokat a megbízhatóságuk szerint, így egy megbízhatóbb összetett eredményez. Az összetett megbízhatóság számításba veszi az indikátorok különböző súlyát (loading), és ezek a súlyok interpretálhatók úgy, mint a Cronbach Alfa (Henseler et al., 2009).

A PLS hasonlít a regresszióhoz, de egyszerre modellezi a strukturális utakat, vagyis az elméleti kapcsolatokat a látens változók között, és a mérési utakat, vagyis a látens változók és azok indikátorai közötti kapcsolatokat (Chin et al., 1996). Az egyes tételek megbízhatóságát a méréssúlyok (vagy egyszerűen korreláció) vizsgálatával értékeli a megfelelő konstrukciójukkal. Általában a 0,4 vagy 0,5 alatti súllyal rendelkező tételeket érdemes kihagyni a modellből, de nem ritka a 0,6 alatti elhagyás sem. A PLS fő célkitűzése a hibák minimalizálása, más szóval a magyarázott variancia maximalizálása minden endogén konstrukció esetén (Hulland, 1999). Mi a jelen kutatásban 0,6 alatt hagytunk el magyarázó változókat a modellben, hogy ezzel maximalizáljuk a végső modell magyarázó erejét.

Az eredmények értékelésekor a PLS elemzés elvégzéséhez a SmartPLS 2.0 verzióját (Ringle et al., 2005) alkalmaztuk. Első lépésben a megkérdezés eredményeinek tesztelését végeztük el 300 iterációval, majd bootstrapping eljárással a modellben található kapcsolatok szignifikanciáját ellenőrizve 200 véletlen alminta generálásával, hogy biztosítva legyen a megfelelő standard hibák becslése (Chin, 2001).

1. ábra

A fogyasztói információmegosztás indikátorai



Forrás: Wang et al. (2016) alapján saját szerkesztés

Az eredmények

A magyar mintából származó adatok segítségével először teszteltük Wang és társainak (2016) eredeti modelljét. A két eredeti modell, valamint a később bemutatott kombinált modell egyes hatótényezőit a PLS útelemzés mellett feltáró faktorelemzéssel is megvizsgáltuk, hogy biztosak legyünk egyes elméleti konstrukciók összetartozásában, illetve a kieső, nem szignifikáns kapcsolatokról más módszertan segítségével is megbizonyosodjunk. A tajvani eredményekhez képest a magyar minta több érdekes eltérést is mutatott. Az egyik, hogy a kockázatok súlyossága esetében a fényképek elvesztésére vonatkozó indikátort törölni kellett annak relatíve alacsony súlya miatt (0,600), amely azt sejteti, hogy a megkérdezettek számára a magánéletükkel kapcsolatos fényképek elvesztése kevésbé jelent súlyos adatvesztési problémát.

Jelentős különbségek figyelhetők meg egyben az eredeti modellhez képest (1. ábra). A magyar kutatásban az önbemutató hozzájárulása az észlelt előnyökhöz nem szignifikáns. Az észlelt kockázatok eredete azonban még jelentősebb eltéréseket mutat. Míg a tajvani kutatásban az észlelt kockázatok elsősorban az adatvesztés súlyossága miatt adódtak, a magyar megkérdezetteknek ez a tényező nem mutatott szignifikáns kapcsolatot az észlelt kockázatokkal, hanem az észlelt kockázatok az adatok felett észlelt ellenőrzésből eredeztethetők.

Szintén különbség, hogy az adatok közzétételére vonatkozóan a magyar megkérdezett felhasználók esetében az észlelt előnyök hozzájárulása kisebb, míg az észlelt kockázatok visszatartó hatása nagyobb, hogy a felhasználók információt kívánjanak megosztani a mobiltelefonjukon keresztül, mint az a tajvani kutatásban adódott. Nagyjából fordított a helyzet az eredeti kutatás eredményeihez képest.

A strukturális elemzéssel Kim (2016) eredményeit is tesztelni kívántuk a magyar minta adatain. Az adatok elemzése alapján az önfejlesztés, hírnévszerzés mozgatja a magyar válaszadókat, hogy a Facebookon egy adott helyen kapcsolatban információkat legyenek hajlandók megosztani. Minden más változó hozzájárulása nem szignifikáns. Az eredeti kutatással mutatott egyezést, hogy a Facebookkal összefüggő magánélet védelmével kapcsolatos meggyőződésekre jelentős mértékben az általános meggyőződések hatnak.

A helyekhez kötődő információ megosztására vonatkozóan el kellett távolítani azt az általános meggyőződésre utaló kérdést az alacsony súlya miatt (0,576), miszerint a jó vállalatokat, szolgáltatásokat, helyeket támogatni kellene. Feltehetően a kérdés túl általános, az ajánlástól, szájreklámtól kissé távol eső megfogalmazása állhat annak háttérében, hogy a megkérdezettek

válaszai szerint ez kevésbé van összefüggésben egyes helyek/szolgáltatások népszerűsítésével. Azonban az eltérések azt sejtetik, hogy a megkérdezettek körében a magánélet védelmével kapcsolatosan sem az általános, sem a Facebookra vonatkozó meggyőződések nem befolyásolják, hogy adott helyekkel kapcsolatban információkat, ajánlásokat oszthatnak meg a felhasználók a mobiltelefonjukon. Kim (2016) az USA-ban azt találta, hogy az általános meggyőződések nem, de a Facebookra vonatkozó meggyőződések már befolyásolják az információ-közzétételt, a szájreklámot. Szintén ellentmondott az amerikai adatoknak, hogy a mobiltelefon használata iránti elkötelezettség sem gyakorol szignifikáns befolyást a mobiltelefonon történő információ megosztására a modellben, csak akkor, ha a modellből kiiktatjuk az önfejlesztés, hírnévszerzés változót.

A kombinált modell

A jelen kutatásban azonban nemcsak az volt a célunk, hogy nemzetközi összehasonlításokat végezzünk más, időszerű kutatási eredményekkel, hanem kombinálva az egyes változókat, esetleges további összefüggéseket is feltárhassunk a fogyasztók információmegosztásával kapcsolatban, különösen a Facebook és a mobiltelefon, mint média viszonylatában. A két nemzetközi kutatás eredményeinek tesztelése után a magyar mintán az egyes változók között igyekeztünk kialakítani egy kombinált modellt is, egy minél összetettebb megértés reményében (2. ábra).

Ebben a kombinált modellben igazolást nyert, hogy a mobiltelefonon történő információ megosztásába az adott helyekkel kapcsolatos szájreklám is beleérthető. A hozzájárulás mértéke közepesen gyenge (0,226), de szignifikáns összefüggést mutatott. A kapcsolatot fordított irányban is tesztelve az összefüggés nem volt szignifikáns, tehát a szájreklám járul hozzá az információ-közzétételi hajlandósághoz és nem fordítva.

A nem szignifikáns indikátorok újrapozicionálása során, a modell tesztelésekor az általános attitűdök nem, de a Facebookkal kapcsolatos, a magánélet védelmével összefüggő változó szignifikáns kapcsolatot mutatott az észlelt kockázatokkal. A kapcsolat közepesen gyengének bizonyult (0,304). Ugyanakkor az új magyarázó változó miatt a korábbi két változó hozzájárulása az észlelt kockázatokhoz csökkent, de továbbra is az adatok feletti ellenőrzés bizonyult csak szignifikánsnak 0,320 értékkel.

Így egy szinttel mélyebbre ásva az adatokban az derült ki, hogy az általános magánélet védelmével összefüggő attitűdök közepes hozzájárulást mutatnak az adatok feletti észlelt ellenőrzéssel (0,536), de csak közepesen gyenge összefüggést az adatvesztés súlyossága miatta aggodalommal (0,384). Az ellenőrzés esetében az összefüggés

kétirányú, de az adatvesztés súlyossága esetén nem. Úgy látszik tehát, hogy a magánélet védelmével kapcsolatos általános attitűd közvetlenül nincs kapcsolatban az észlelt kockázatokkal, de hat azokra a változókra, amelyek végül az észlelt kockázatot befolyásolják.

Emellett a mobiltelefon-használat iránti elkötelezettség esetében nincs szignifikáns kapcsolat sem a mobil applikációkon történő információmegosztási hajlandóság, sem az ahhoz vezető észlelt előnyök között, sem a személyre szabott szolgáltatások között. A kockázattal vagy annak magyarázó változóival semmilyen szignifikáns kapcsolat nem volt kimutatható. Ellenben kölcsönös szignifikáns kapcsolat található az önbemutatóval, mindkét irányban közepesen gyenge a kapcsolat erőssége (0,355). Azonban az önbemutató így sem válik az észlelt előnyök esetében érvényes magyarázó változóvá, minthogy az önbemutató így sem gyakorol szignifikáns hatást az észlelt előnyökre a magyar mintában.

De miután mind a mobiltelefon-használat iránti elkötelezettség, mind a magánélet védelmével összefüggő attitűdök kikerültek az adott helyekre vonatkozó szájraklámot magyarázó változók közül, mint nem szignifikáns elemek, az önfelkészítés mellett a bejelentkezés melletti elkötelezettség is szignifikáns kapcsolatot mutatott a szájraklámval. Tehát a mobiltelefonos Facebookon az adott helyekről történő információmegosztás magyarázható a bejelentkezés melletti elkötelezettséggel, valamint az adott felhasználók önfelkészítési, hírnévszerzési motivációival.

A mobil applikációkon történő információmegosztás így az általunk összeállított modellben három tényezővel magyarázható. Pozitívan járul hozzá a reklámcélú információmegosztási hajlandóság, és az információmegosztás észlelt előnyei, azonban negatívan befolyásolják az észlelt kockázatok. A legerősebb kapcsolatot

ebben a háromtényezős modellben is az észlelt kockázatok jelenthetik, mely eredmény jelentheti azt is, hogy a magyar válaszadók számára leginkább a félelmeik számottevőek, amikor adataik megosztásáról döntenek. Ezt követik a reklámcélú információmegosztási motívációk, azaz, hogy mennyire hajlamos egy felhasználó a szájraklámra, és a leggyengébb magyarázó tényező a személyes információk megosztásától remélt előny.

Következtetések

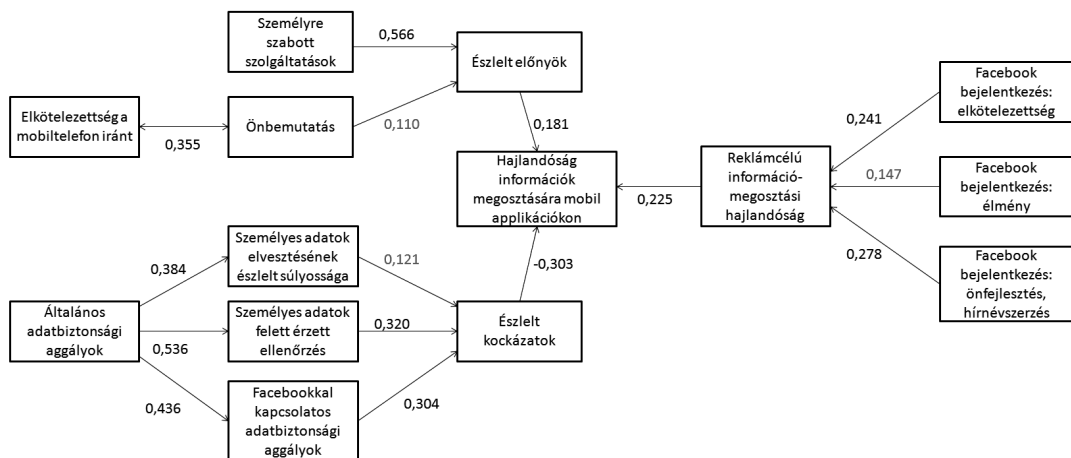
A primer elemzés alapján a következő megállapításokat tehetjük, figyelembe véve a tajvani (Wang et al., 2016) és a magyar kutatás eltéréseit (1. ábra): a megkérdezettek magánéletükkel kapcsolatos fényképeik elvesztését kevésbé tekintik komoly problémának, mint amennyire ez a nemzetközi mintában megfigyelhető volt (1, 2). Ez érdekes eredmény, mivel a fényképek szerepe ennél fogva más fontossági szinten jelentkezik, és lehetséges, hogy máshogyan kell kezelni, mint például egyes (pl. szöveges) tartalmak megosztási hajlandóságát.

A primer kutatás eredményeként az önbemutató hozzájárulása az észlelt előnyökhöz nem szignifikáns, azaz ebben az esetben egy külső lehetőség, és nem egy belső hajtóerő mozgatja a mintaanyagokat afelé, hogy előnyösnek érezzék az információ megosztását. Ebből a szempontból a magyarországi minta jellemzője inkább, hogy egyfajta opportunisták, külső megerősítő erő hatására hajlandóak megosztani különféle információkat (1, 2).

Míg a tajvani kutatásban (Wang et al., 2016) az észlelt kockázatok elsősorban abból fakadtak, hogy milyen súlyos adatvesztést szenvedtek a mintaanyagok, addig a magyarországi mintánál teljesen más okból eredeztethető az észlelt kockázat. A tajvani kutatásban (Wang et al., 2016) inkább fontos, hogy milyen tartalmú és fontosságú

2. ábra

Információk megosztására vonatkozó kombinált modell



Forrás: Wang et al. (2016), Kim (2016) alapján saját szerkesztés

az elveszett adat. Jelen kutatásban inkább az adatokhoz való illetéktelen hozzáférés, illetve elvesztésük lehetősége jelenti az észlelt kockázatot. Vagyis a magyarországi mintában szereplők számára nem olyan kardinális kérdés, hogy például banki információik vesztek oda, hanem az játszik inkább elsődleges szerepet, hogy egyáltalán hozzáfértek információikhoz (1, 2).

A magyarországi minta attitűdvizsgálatában megfigyelhető, hogy a különféle adat-közzétételi jellemzők mentén az opportunisták hozzáállásánál – vagyis annál, hogy bármilyen előnyt szerezzenek adatközléseik révén – erőteljesebben jelenik meg a lehetséges problémák elkerülésének vágya. Ez alapján megállapítható, hogy a magyar mintában szereplő válaszadók számára az adatokkal történő visszaéléstől való félelem erősebb, mint az adatmegadásból esetlegesen származó előnyök pozitív várakozásai (1, 2).

A primer elemzés alapján a következő megállapításokat tehetjük, figyelembe véve az amerikai (Kim, 2016) és a magyar kutatás eltéréseit: érdekes eredmény, hogy a magyar mintában a válaszadók jellemzően inkább saját reputációjuk javítása érdekében osztanak meg információkat másokkal – saját önfejlesztésük, hírnevük érdekében – és a többi befolyásoló tényező pedig nincs jelentős hatással a közlés mértékére vonatkozóan (1, 2).

Az eredeti kutatással (Kim, 2016) mutatott egyezést, hogy a Facebookkal összefüggő, a magánélet védelmét érintő meggyőződésekre jelentős mértékben az általános meggyőződések hatnak, azaz az általános vélekedések logikusan hatnak a specifikus, adott közösségi-média-felületre vonatkozó, magánéletet érintő attitűdre. Ennél fogva az általános attitűdökből egyenesen következhetnek leszűkített részkérdéseink. Ezzel szemben a magánélet védelmével kapcsolatos meggyőződések egyike sem hat arra, hogy a felhasználók milyen mértékben hajlandóak információkat (esetleg ajánlásokat) megosztani mobiltelefonjaikon, míg Kim (2016) szerint a Facebookra vonatkozó meggyőződések befolyásolják az információ-közzétételt és a szájreklámot (1, 2). Ez alapján – a magyar minta eredményei alapján –, a tényleges megosztás nem függ a mögöttes meggyőződéstől. Ezt az eredményt az sem árnyalja, hogy a mobiltelefon-használat iránti elkötelezettség sem gyakorol szignifikáns hatást az információmegosztásra.

Az eredeti modellekhez képest új összefüggések feltárására is fény derült. Az információ-közzétételi hajlandósághoz több olyan tényező járul hozzá, amelyek együttesen a közösségi-média-lehetőségek által létrehozott funkciókból fakadnak (2. ábra). Az észlelt fogyasztói felhatalmazódás, valamint a mások által létrehozott tartalmakhoz kapcsolódó kommunikáció (pl. kedvelés [‘lájkl’], megjegyzés, megosztás) járul hozzá az információmegosztási hajlandósághoz. A szájreklám szere-

pe tehát jelentős abból a szempontból, hogy meghatározza: milyen mértékben osztanak meg információkat a válaszadók a közösségi médiában (3).

További érdekes összefüggés, hogy az általános, a magánélet védelmével kapcsolatos attitűdök közepesen függenek össze az adatok feletti ellenőrzéssel, és csupán gyengén kapcsolódnak az adatvesztés súlyosságához kötődő aggodalomhoz. Az adatok alapján elmondható, hogy az általános, magánélet védelmével kapcsolatos aggályok közvetlenül nem befolyásolják az észlelt kockázatokat, azonban az észlelt kockázatra ható tényezők mindegyikére (adatvesztés súlyossága, adatellenőrzés, adatbiztonsági aggályok) hatnak (3).

Érdekes eredmény, hogy a mobiltelefon iránti elkötelezettség nincs kapcsolatban a mobil applikációkhoz kötődő információmegosztási hajlandósággal, vagy az ezt feltételező észlelt előnyök, vagy akár a személyre szabott szolgáltatások között. Miután a mobiltelefon-használat iránti elkötelezettség és a magánélet védelmével összefüggő attitűdök kikerültek a szájreklámot magyarázó változók közül, az önfejlesztés és a bejelentkezés melletti elkötelezettség is szignifikáns kapcsolatba került a szájreklámmal. Így a mobiltelefonos Facebookon az adott helyekről történő információmegosztás magyarázható a bejelentkezés melletti elkötelezettséggel, valamint az adott felhasználók önfejlesztési, hírnevszerzési motivációival, de nem magyarázható a bejelentkezés élményszerű jellegével (3).

Összességében, a mobil applikációkon történő információmegosztás három tényezőtől függ. Pozitívan hat rá a reklámcélú információmegosztási hajlandóság (3). Tehát, amennyiben a felhasználók hajlandóak marketingkommunikációs célból megosztani információkat (szájreklám szerepe), abban az esetben jellemzőbb, hogy általános információkat is megosztanak mobil applikációkon keresztül (3). Az információmegosztás észlelt előnyei szintén pozitívan hatnak az információmegosztási hajlandóságra, főleg a személyre szabott szolgáltatások lehetőségei révén (3). Harmadrészt, az észlelt kockázatok jellemzően negatívan járulnak hozzá az információmegosztási hajlandósághoz, ráadásul a legerősebb kapcsolat a háromtényezős modellben az észlelt kockázatok köre (3). A magyar válaszadók tehát leginkább a félelmek játsszák a legnagyobb szerepet, amikor adataik megosztásáról döntenek. Ezt követik a reklámcélú információmegosztási motivációk – azaz, hogy mennyire hajlamos egy felhasználó szájreklámra –, és végül a legkevésbé szerepet játszó magyarázó tényező a személyes információk megosztásától remélt előnyök csoportja.

Kutatásunk az ismertetett elméleti összefüggéseken túl gyakorlati szempontból is hasznos lehet a mobil és közösségi médiát alkalmazó vállalatok számára. Eredményeink alapján a különféle vizuális tartalmakhoz

való – a magánélet védelmével kapcsolatos kérdések tekintetében – „lazább” felhasználói hozzáállás gazdag adatot jelenthet a marketingkutató és marketingkommunikációs cégek számára is. A felhasználók (külső előnyért elvégezve jelentősebb) tartalommegosztási hajlandóságát érdemes külső megerősítések (ösztönzők, ajándékok stb.) révén felerősíteni, hogy később gazdag tárházát jelenthessék a közösségimédia-tartalmaknak. További javaslat, hogy a magyarországi mintában jelentős mértékben szerepeltek az adatvesztésből eredő félelmek, amelyek ellensúlyozása egy lehetséges feladat az iparág vállalatai számára. Az önfejlesztés és a hírnév szerepének hangsúlyozása – illetve a felhasználók motivációja, hogy megmutassák magukat az egyes platformokon – arra buzdíthatja a vállalatokat, hogy lehetőséget adjanak az felhasználói én kiteljesítésére (pl. fogyasztói felhatalmazódási lehetőségek). A szájreklám szerepe az információmegosztásban azt vetíti előre, hogy a mobil és közösségi médiában támogatni lehetne a felhasználók által kezdeményezett szájreklám-tevékenységeket. A felhasználói félelmek körének kezelése, a magánélet védelmével kapcsolatos aggályok lehetséges okainak csökkentése (pl. átlátható adatvédelmi elvek, eljárások), pedig szintén a felhasználók által közölt szélesebb információmennyiséghez vezethetnek.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a módszertan nem reprezentatív mintára épül, így a kutatási eredmények is csak korlátozott mértékben általánosíthatóak, és leginkább jellemző tendenciákra utalnak. A nemzetközi összehasonlítás, azaz a magyar és a nemzetközi minta eltérései azt sugallják, hogy másfajta eltéréseket más nemzetek körében vizsgálódva lehet még találni, mely következtetés egyszerre korlátja és lehetősége is jelen kutatásnak. A megvizsgált közösségimédia-összefüggések, valamint mobiltechnológiai vívmányok gyorsan változnak, melyből következően idővel, a technológiai fejlődés révén vihetik el olyan új irányba a vizsgált folyamatokat, hogy a kérdésselvetések 2016-hoz képest túlhaladottakká válhatnak akár néhány év távlatából is. A turbulens közeg magával hozza új platformok létrejöttét is, melyből következően az általunk vizsgált (pl. Facebook) felület relevanciája megkérdőjeleződhet. Az adatkezelési szabályzatok, valamint az ezekre adott fogyasztói reakciók szintén folyamatos változáson esnek keresztül – mely ugyancsak a turbulens közeg jellegéből fakad –, így a terület kutathatóságánál figyelembe kell venni ezeket a jellemzőket is. További lehetséges korlátját képezheti a kutatásnak, hogy a primer elemzés elsődlegesen észlelt változókat vizsgál, míg a valós magatartás sokszor rejtve marad. Ennek megfelelően hasznos lett volna a megfigyelés módszertanának fegyvertárát felhasználva tartalomelemzést végezni a közösségi média egyes felületein.

Az említett korlátok figyelembevételével, a jövőben

időbeli összehasonlító vizsgálat keretében többszöri keresztmetszeti kutatások elvégzése lehet javasolt, melynek keretében feltárára kerülne az eltelt idő alatt megváltozott fogyasztói jelenlét és nyilvánosság iránti attitűdök megváltozása. A jövőben más közösségimédia-típusok, és ezen belül tényleges platformok vizsgálata is megfontolandó, figyelembe véve a platform speciális tulajdonságait, és jelen kutatás eredményeit is. Egy olyan közösségimédia-platformnál például, mint az Instagram – ahol a nem szöveges, hanem a vizuális, képközpontú tartalmak a hangsúlyosak –, hogyan működik a személyes adatok védelme, és hogyan állnak ehhez hozzá a fogyasztók? Amennyiben a fényképes adatok elemzése viszonylagosan, és a többi adattípus-hoz mérten valóban nem okoz nagymértékű veszteséget a fogyasztók számára, úgy feltárandó, hogy milyen mértékben hathat ez a veszteség a fogyasztói jelenlét és nyilvánosság egyes tényezőire. Végezetül pedig jövőbeni kutatási irányt képezhet a közösségimédia-felületeken végzett valós magatartás feltérképezésére megfigyelés, azon belül pedig a tartalomelemzés módszertanának lefolytatása a jövőben a célból, hogy teszteljük kutatásunk érvényességét, valamint új meglátásokkal gazdagodjunk a téma kapcsán.

Felhasznált irodalom

- Arminen, I. – Weilenmann, A. (2009):* Mobile presence and intimacy – Reshaping social actions in mobile contextual configuration. *Journal of Pragmatics*, Vol. 41, No. 10, p. 1905-1923.
- Chin, W. W. (2001):* PLS-graph user's guide, version 3.0. Houston: Soft Modeling Inc.
- Chin, W. W. – Marcolin, B. – Newsted, P. (1996):* A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *International Conference on Information Systems 1996, Proceedings*, p. 21-41.
- Ferencz M. (2009):* Értékek az internetes hálózati kommunikációban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Gálik M. – Urbán Á. (2014):* Médiagazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Gronli, T.-M. – Ghinea, G. – Bygstad, B. (2013):* Exploring solutions for mobile companionship: a design research approach to context-aware management. *International Journal of Information Management*, Vol 33, No 1, p. 227-234.
- Han, S. – Min, J. – Lee, H. (2015):* Antecedents of social presence and gratification of social connection need in SNS: a study of twitter users and their mobile and non-mobile usage. *International Journal of Information Management*, Vol 35, No 4, p. 459-471.

- Henseler, J. – Ringle, C. M – Sinkovics, R. R.* (2009): The use of partial least squares path modelling in international marketing. in: Sinkovics, R. R – Ghauri, P. N. (ed.): *New Challenges to International Marketing*. Advances in International Marketing, Vol. 20, Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319.
- Horváth D. – Bauer A.* (2013): *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Hulland, J.* (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, Vol 20, No 2, p. 195-204.
- Internet World Stats* (2016): Asia Marketing Research, Internet Usage, Population Statistics and Facebook Information. Letöltés helye: <http://www.internetworldstats.com/asia.htm#tw> (letöltés ideje: 2016.11.10.)
- Jones B. – Chin, A.* (2015): On the efficacy of smartphone security: a critical analysis of modifications in business students practices over time. *International Journal of Information Management*, Vol 35, No. 4, p. 561-571.
- Kim, H.-S.* (2016): What drives you to check you to check in on Facebook? Motivation, privacy concern, and mobile phone involvement for location-based information sharing. *Computers in Human Behaviour*, Vol 54, p. 397-406.
- Kisekka, V. – Bagchi-Sen, S. – Rao, H. R.* (2013): Extent of private information disclosure on online social networks: An exploration of Facebook mobile phone users. *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, No. 6, p. 2722-2729.
- Külcü, Ö. – Henkoglou, T.* (2014): Privacy in social networks: An analysis of Facebook. *International Journal of Information Management*, Vol 34, No 6, p. 761-769.
- NMHH* (2016a): Lakossági internethasználat – online piackutatás 2015. Letöltés helye: http://nmhh.hu/dokumentum/170534/lakossagi_internethasznalat_2015_teljes.pdf (letöltés ideje: 2016.05.02.)
- NMHH* (2016b): Távközlési szolgáltatások használata a lakossági felhasználók körében 2015. Letöltés helye: http://nmhh.hu/dokumentum/169926/lakossagi_tavkozles_2015_piackutatasi_jelentes.pdf (letöltés ideje: 2016. 05.08.)
- Ringle, C. M. – Wende, S. – Will, S.* (2005): *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg 2005. (Letöltés ideje: 2016.07.15; letöltés helye: <http://www.smartpls.de>)
- Stutzman, F. – Grossy, R. – Acquisti, A.* (2012): Silent listeners: The evolution of privacy and disclosure on Facebook. *Journal of Privacy and Confidentiality*, Vol 42, No 2, p. 7-41.
- Taipei Times* (2014): Taiwan likes Facebook, has highest penetration. Letöltés helye: <http://www.taipetitimes.com/News/biz/archives/2014/02/28/2003584495> (letöltés ideje: 2016.11.10.)
- Wang, T. – Duong, T. D. – Chen, C. C.* (2016): Intention to disclose personal information via mobile applications: A privacy calculus perspective. *International Journal of Information Science Management*, Vol. 36, No. 4, p. 531-542.

A cikk beérkezett: 2016. szeptember
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

PRÓNAY Szabolcs – KESZEY Tamara – BUZÁS Norbert

JÓ SZABADALOMNAK NEM KELL CÉGÉR?!

– A MARKETINGORIENTÁCIÓ JELENTŐSÉGÉNEK
ÖSSZEVETÉSE AZ EURÓPAI ÉS JAPÁN
TECHNOLÓGIATRANSZFER-IRODÁKNÁL

Napjainkra az egyetemek számára egyre nagyobb jelentőségű a harmadik misszió, melynek egyik alapeleme a keletkező kutatási eredmények hasznosítása, amire hazai és nemzetközi szinten is specializált szervezeti egységek, technológia-, illetve tudástranszfer-irodák (TTI) létesültek az egyetemek szervezeti egységeként, vagy azokkal szerződéses viszonyban állva. Ezek a TTI-k azonban koránt sincsenek könnyű helyzetben, mivel több stakeholder (egyetemi vezetés, kutatók, ipari partnerek) igényeinek is meg kell felelniük, így egyszerre kell tudományos és üzleties identitást is kialakítaniuk. Kutatásuk során a szerzők azt vizsgálták, hogy mitől függ, hogy a TTI stakeholderei hogyan ítélik meg a TTI sikerességét. 19 ország 181 TTI stakeholderét kérték arra, hogy értékeljék a velük kapcsolatban álló TTI tevékenységét a szabadalmi portfólió-menedzsment (1), a szervezeti beágyazottság (2), az üzleties identitás (3) és a társadalmi értékteremtés (4) faktorok mentén. Ezeket az értékeléseket vetették össze a TTI sikerességének megítélésével, ezáltal meghatározva e négy faktor jelentőségét. Az eredmények alapján a TTI-k sikerességének megítélése az üzleti és társadalmi szempontok érvényesülésétől függ, míg a szabadalmi portfólió-kezelésnek csak marginális a hatása. Azokat a TTI-ket tartják sikeresebbnek, melyek intézményileg és társadalmilag egyaránt jól beágyazottak, és a tudományos identitás mellett üzleties identitás építésére is törekszenek. Érdekes eredmény, hogy az üzleties identitás különösen Japánban jelent versenylőnyt, míg az európai TTI-k sikerességét leginkább a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés vetheti vissza.¹

Kulcsszavak: egyetemi-ipari együttműködés, technológiatranszfer, Science-to-Business (S2B) marketing

Napjaink világát szokás fogyasztói társadalomnak, illetve tudásalapú gazdaságnak is nevezni, mely két fogalom metszetében a tudás fogyasztását találhatjuk. A tudás meghatározó erőforrás, így az ezt előállító szervezeteknek és intézményeknek olyan „termék” van a kezében, amely komoly piaci lehetőségeket rejt magában. E termék iránt jelentős a kereslet, de a kínálati oldal még nem kellően letisztult, a tudásteremtés intézményei számára a piaci jelenlét még újszerű kihívásnak számít. E szervezetek közül kiemelkednek a tudásteremtés hagyományos bástyái, az egyetemek. Önmagában az ipari partnerek számára történő kutatás, és általánosságban az egyetemi-ipari együttműködések, nem új keletűek, azonban ezek volumene és az egyetemek életében betöltött megnövekedett jelentősége – mely „harmadik misszióvá” emelte e tevékenységeket – az elmúlt 2-3 évtizedben mégis új lehetőségeket, és ezzel párhuzamosan, világszerte új kihívásokat hozott az egyetemek életébe (Wissema, 2009;

Walter et al., 2011; Vilmányi, 2011). Az egyetemi-ipari együttműködések egyik hagyományos formája a technológiatranszfer, melyet Decter és szerzőtársai (2007) nyomán olyan tranzakcióként értelmezhetünk, amiben egyetemi tudást, szellemi alkotást, terméket vagy eljárást ipari partner piaci alapon szerez meg. A technológiatranszfer-folyamat tárgya ekként lehet a tudás is, ami a szakirodalomban gyakran a technológiatranszfer és a tudástranszfer fogalmak összemosásához vezet (Berco-vitz – Feldmann, 2006), és helyenként „tudás- és technológiatranszfer”-ről (knowledge and technology transfer – KTT) beszél a szakirodalom (Arvantis et al., 2008). Jelen tanulmányunkban technológiatranszfer (TT) tevékenység alatt a Decter és szerzőtársai (2007) által megfogalmazott fenti definíciót értjük, azzal a Carayannis és Campbell (2009) által tett kiegészítéssel, miszerint a tudáshasznosítást nemcsak ipari, hanem társadalmi szinten is értelmezhetőnek tartjuk.

A technológiatranszfer során az egyetemeknek ki kell lépniük az akadémiai szférából, és az üzleti (illetve társadalmi) szférával olyan értékteremtő kapcsolatot kell létrehozniuk, mely túlmutat az oktatás és a hagyományos kutatás keretein (Phan – Siegel, 2006; Bozeman et al., 2015). Az egyetemi szereplők azonban tradicionálisan az akadémiai kereteken belül mozognak otthonosan – a közkeletű „elefántcsont-torony” kifejezés is erre utal (Haeussler – Colyvas, 2011) –, így a technológiatranszferhez kapcsolódó piaci szerepvállalás ebben a környezetben koránt sem számíthat általános elfogadásra (Jensen et al., 2003; Bozeman et al., 2015). A technológiatranszfer-irodák létrejötte így egyfajta szervezeti válaszként is értelmezhető erre a kihívásra, vagyis az egyetemeken ezen irodákra delegálták az akadémia és a külső stakeholderek közötti párbeszéd „tolmácsi” teendőit – és annak központi elemét, a technológiatranszfer-tevékenységet.

Az Egyesült Államokban elsőként alkalmazkodtak jogi és intézményi formában is ehhez a helyzethez a Bayh-Dole törvénnyel (1980-ban), mely lehetővé tette az állami egyetemeken és kutatóintézetek számára is az ott keletkező szellemi alkotások birtokba vételét és értékesítését. Nyugat-Európában néhány év késéssel – és az amerikai bottom-up megközelítés helyett gyakran nagyobb állami szerepvállalás mellett – ment végbe ez a folyamat. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy míg Amerikában az egyetemeken kvázi piaci szereplőként igyekeztek boldogulni, amihez az állam csak jóváhagyást, így mozgásteret biztosított, addig például Svédországban az állam aktívan közreműködve elrendelte, hogy az egyetemeken dolgozzanak ki protokollt a keletkező technológiák piaci hasznosítására (Goldfarb – Henrekson, 2009). Habár a liberálisabb és piacközelibb amerikai megoldás sikeresebbnek bizonyult, mégis az európaihoz hasonló módon, erős állami szerepvállalás mellett alakult ki az egyetemi-ipari technológiatranszfer-folyamat Japánban is, ahol 1998-ig kifejezetten tilos, majd 2004-től kötelező volt az állami egyetemeken számára a keletkező szellemi alkotások hasznosításának elősegítése (Kneller, 2007). Mind az amerikai, mind az európai (köztük a magyar), mind pedig a japán módszer hasonló eredményekre vezetett: a szabadalmi bejelentések száma dinamikus növekedésnek indult (Takahashi – Carraz, 2009), és az egyetemeken a technológiatranszfer révén megjelentek az üzleti piacon. Az egyetemeken belül (vagy azokon kívül, de azokhoz szorosan kapcsolódva) létrejöttek technológiatranszfer-irodák (TTI-k), melyek feladata a keletkező szellemi alkotások jogi oldaljának és piaci hasznosításának elősegítése volt (Jensen – Thursby, 2001; Buzás, 2005; Pawloswski, 2009).

A technológiatranszfer-irodáknak hagyományosan a szabadalmi portfólió – mely egy aktív elemekből álló vagyron, amibe a számba vett szellemi alkotások (szaba-

dalmak, védjegyek, know-howk stb.) számítanak bele – kezelése (Gulbrandsen et al., 2011), a licenciaértékesítés és a spin-off vállalkozások támogatása a fő feladata. E munkák hatékony végzéséhez azonban a TTI-knek saját legitimitásukat is meg kell teremteniük (O’Kane et al., 2015), ami koránt sem egyszerű feladat ebben a környezetben. A szakirodalomban a TTI legitimációs törekvéseinek nehézségeivel és fontosságával részletesen foglalkoznak (Pratt – Forema, 2000; Livengood – Reger, 2010). A legitimitás megteremtését befolyásoló tényezőket részletesen O’Kane és szerzőtársai (2015) vizsgálták. Meglátásuk szerint a TTI-k nehézségei elsősorban a sok érintettből álló (multi-stakeholder) környezetből fakadnak. A szerzők szerint a két fő stakeholder az egyetemi vezetés (1), akik üzleti identitást várnak el a TTI-től, valamint az akadémiai közösség (2), akik tudományos identitást várnának el a TTI-től. Az üzleti identitást O’Kane és szerzőtársai (2015) nyomán akként értelmezhetjük, mint olyan elismert képességeket, amik a TTI-t kompetens üzleti szereplővé teszik, míg a tudományos identitás olyan elismert képességeket takar, amik a TTI-t kompetens akadémiai partnerré teszik, akivel a kutatók meg tudják osztani tudományos ismereteiket, eredményeiket.

Jelen tanulmányunkkal célunk kiterjeszteni O’Kane és szerzőtársainak (2015) munkáját azáltal, hogy a TTI-k működésének és sikerességének vizsgálatát az általuk jelzett két stakeholderen túl az ipari partnerekre is kiterjesztjük. A TTI-nek ugyanis egyaránt meg kell felelnie az ipari partnerek, az egyetemi vezetés és az egyetemi kutatók elvárásainak, márpedig ez a három stakeholder nemcsak nehezen kommunikál egymással, de jobbra különböző célok által vezérelt, így eltérő elvárásokat is támaszt a TTI-vel szemben. A TTI-nek tudományosan kompetensnek kell lennie a kutatók hatékony bevonásához, üzletileg kompetensnek kell lennie az ipari partnerekkel való kommunikációhoz, és mindezek felül az egyetemi vezetés felé igazolnia kell hatékony üzleti tevékenységét és megfelelő szervezeti beágyazottságát. A szervezeti beágyazottság ebben az értelemben azt jelenti, hogy a TTI kialakult kapcsolatrendszerrel bír az egyetemen belül, az egyetem szervezeti egységeivel, és különösen a kutatócsoportokkal aktív kapcsolatot ápol. A fenti helyzet tükrében azt vizsgáljuk, hogy a stakeholderek egyetemi TTI-k sikerességére vonatkozó megítélését mely tényezők és miként befolyásolják, azaz a sikeresebbnek ítélt TTI-k mely tevékenységei eredményezik ezt a pozitívabb megítélést.

A szakirodalmi háttér

Napjaink kutatóegyetemei számára a tudás előállításán túl, a harmadik misszió jegyében megvalósul

tudáshasznosítás is kiemelt céllá vált (Laredo, 2007), ezáltal a felsőoktatási intézmények a gazdasági fejlődés fontos hajtóerejévé váltak (Etzkowitz – Leydesdorff, 2000). Az egyetemek tudáshasznosításban való növekvő szerepét a Triple Helix modell (Leydesdorff – Etzkowitz, 1996) foglalja össze, mely az ipari-állami-egyetemi szféra hármában értelmezi a gazdaság motorját, aminek alapvető elemei az „olyan tartós kétirányú kapcsolatok egyetem és vállalati/kormányzati partnerek között, melynek célja a kreativitás, az ötletek, a képességek és az egyének diffúziója kölcsönös értékteremtés céljából, melynek hasznából az érintett partnerek és szélesebb értelemben a régió egyaránt részesül” (Plewa et al., 2013, p. 365.). Már a fenti definícióból is látszik, hogy az egyetemi harmadik misszió érintettjeinek köre túlmutat a gazdasági szereplőkön. Ezt tükrözi a fentiek továbbgondolásával született Quadruple Helix modell is (Carayannis – Campbell, 2009), mely az egyetemi tudáshasznosítást már nem elsősorban gazdasági, hanem társadalmi szinten értelmezi, hiszen a fenti három tényező mellé a „közösséget” (public), mint negyedik tényezőt is a modellbe emelve az egyetemi tudást nem pusztán ipari, hanem társadalmi szinten is hasznosítja. Ezt a megközelítést alkalmazzuk jelen tanulmányunkban is a korábban bemutatott technológiatranszfer-fogalom adaptációja során, mely szerint a hasznosítást nemcsak ipari, hanem társadalmi szinten is értelmezhetőnek véljük.

A technológiatranszferhez kapcsolódó marketingtevékenység

Az egyetemi-ipari technológiatranszfer a marketing szempontjából sajátos piaci tranzakciónak minősül az alábbi egyedi jellemzők miatt:

- *Regionális interdependencia:* Egyrészt az egyetemi technológiatranszfer hatással van a régióra, mivel az egyetemi technológiák hasznosulása az egész régió számára fontos versenyképességi tényező (Porter, 1998; Carayannis – Campbell 2010). Másrészt a régió is hatással van az egyetemi technológiatranszferre, mivel e szellemi alkotások helyi szintű hasznosítása a régióban lévő vállalatok abszorpciósi képességétől is függ (Bercovitz – Feldmann, 2006).
- *„Hit or miss” jelleg:* Az alapkutatási eredmények és technológiák (különösen az egyetemek által értékesített korai fázisúak) jelentős bizonytalanságot hordoznak magukban, mivel eredményezhetnek egy termékfejlesztéshez képest nagyságrendekkel komolyabb minőségi ugrást (Borg, 2001), de benne van a teljes sikertelenség veszélye is. Erre utal a baseballban használatos „hit or miss” elnevezés,

mely egy olyan ütést jelent, ami vagy talál, és nagyon messzire repíti a labdát, vagy „luftot” üt.

- *Kétoldalú kockázatérzet:* A korai fázisú technológiákban rejlő komoly potenciál jelentős bizonytalansággal társul, és így mind a vevő, mind az eladó számára kockázatot jelent, hiszen egyikőjük sem lehet biztos az adott technológia valós piaci hasznosságában (Bercovitz – Feldmann, 2006). Ez hasonló a szolgáltatásmarketingben ismeretes kettős kockázathoz (Veres – Buzás, 2006), azonban jelentőségében túlmutat azon, hiszen itt maga az eladó még azzal sincs tisztában, hogy pontosan mit is árul (egy átütő technológia alapját vagy egy üzletileg később sikertelen ötletet).
- *A kutatók üzleti orientációjának hiánya:* Az egyetemi technológiákat nem feltétlenül a piacra való szándékával állítják elő, hanem pusztán egyetemi kutatók tevékenységének eredményeképpen képződnek. Ezek a kutatók azonban gyakran nem motiváltak a technológiák értékesítésére (Perkmann et al., 2013), túlterheltek (Kuti – Bedő, 2016), illetve nem alkalmasak a sikeres marketingtevékenységhez szükséges közreműködésre (Nelson, 2004).

A fenti sajátosságokhoz illeszkedve az egyetemi technológiatranszfert a marketing-szakirodalom a science-to-business (S2B) marketing fogalomkörében tárgyalja, mely azokat a marketingeszközöket foglalja magában, amiket az egyetemek a technológiatranszfer sikerének érdekében alkalmazhatnak (Baaken, 2013). Az S2B marketing szélesebb értelmezése kiterjed az egyetemi-ipari kapcsolatok általánosabb vizsgálatára (Baaken, 2013; Plewa et al., 2013), míg a szűkebb értelmezés pusztán az egyetemen keletkező korai fázisú technológiák piaci értékesítését jelenti (Prónay – Buzás, 2015). Piskóti (2014) az egyetemi-ipari együttműködések (UBC) tárgykörén belül az S2B marketing mellett a B2S marketinget is vizsgálja. Mindkét fogalom egyetemi-ipari együttműködésekhez kapcsolódik, de a megközelítés irányában van különbség. Míg a S2B egy sajátos egyetemi marketingtevékenység az ipari partnerekkel való együttműködés céljával, addig a B2S egy olyan vállalati marketingtevékenység, mely az egyetemekkel való együttműködés irányába hat (Piskóti, 2014). Tanulmányunkban az S2B marketingmegközelítést alkalmazzuk, a Prónay és Buzás (2015) által fent jelzett szűkebb értelmezése szerint.

Az S2B marketingtevékenység folytatása sajátos képzettséget és képességeket igényel, melynek azonban a TTI munkatársai nem minden esetben vannak birtokában, vagy legalábbis a stakeholderek szerint hiányságokkal küzdenek ezen a téren (Swimdass – Vulasa, 2009). Ez a jelenség hazánkban is tetten érhető, „az

egyetemi marketingben még nem teljesen integráltan jelenik meg az S2B (Science to Business) marketing stratégiája és gyakorlata” (Piskóti, 2014, 184. o.). Ez gyakran abból is fakad – vagy éppen oda vezet –, hogy az egyetem vezetése úgy érzi, a TTI nem képes megfelelően kihasználni az egyetemi szellemi alkotásokban rejlő piaci potenciált (O’Kane et al., 2015). E kérdés alaposabb vizsgálatához érdemes áttekinteni, hogy miként is értelmezhetjük az egyetemi TTI-k hatékonyságát és sikerességét.

A TTI-k hatékonysága és sikeressége

A technológiatranszfer hatékonyságát nehéz egyetlen tényezőbe sűríteni, hiszen az igen sok szereplős és sokrétű tevékenység, sikeressége is sok formában értelmezhető. Bozeman és szerzőtársai (2015) átdolgozták Bozemann (2000) korábbi, a TT hatékonyságára vonatkozó modelljét (Contingent Effectiveness Model of Technology Transfer). Az eredeti modell a TT sikerességét 6 tényező mentén ragadta meg, melyet az átdolgozás során egy hetedik tényezővel, a társadalmi értékteremtéssel bővítettek ki. Ezek alapján a TT sikerességét az alábbi hét módon tartják értelmezhetőnek (Bozeman et al., 2015):

- **Out the door kritérium:** Ennek értelmében már az sikeres technológiatranszfer, ha a technológiát értékesítik (azaz „kikerült az ajtón”), függetlenül attól, hogy alkalmazásának a későbbiekben milyen hatása lesz. (Így például sikeres az a technológiatranszfer is, amikor a vásárló vállalat soha nem is hasznosítja a megszerzett technológiát.)
- **Piacosítási kritérium:** Ebben az esetben a sikeres technológiatranszfer azt jelenti, hogy az értékesített technológia valós üzleti hasznot hajt a vásárló vállalat számára.
- **Gazdasági fejlődés kritérium:** Ebben az értelemben akkor hasznos egy technológiatranszfer-tevékenység, ha az a régió gazdasági fejlődéséhez hozzájárult.
- **Politikai hatékonyság kritérium:** Ez egy igen marginális eset, de ezen értelmezés szerint sikeres lehet egy technológiatranszfer abban az értelemben is, hogy bizonyos politikai szándékokkal egybeeseng. Így a technológiatranszferben részt vevő felek bizonyos juttatásokhoz, támogatásokhoz juthatnak. Például a Horizon 2020 indikátoroknál is ezt találjuk: „a technológia innovativitása szabadalmak száma alapján”². (Sajnos az EU-s pályázati rendszerekben nem ritkán az indikátorok teljesítése jelenti a fő motivációt a technológia üzleti hasznosítására.)
- **Alternatív költség kritérium:** E megközelítés szerint a technológiatranszfer-folyamat akkor sikeres, ha a technológia hasznosítására fordított erőfor-

rások egyéb, alternatív felhasználásánál nagyobb hasznot eredményezett.

- **HR-eredmény kritérium:** Ez egy átvitt értelmezés, mely szerint a technológiatranszfer sikere azt jelentheti, hogy általa az emberi erőforrás fejlődött, hiszen az érintett személyek kompetenciája bővült.
- **Társadalmi érték kritérium:** E holisztikus – és igen nehezen mérhető – megközelítés szerint a technológiatranszfer sikeressége a társadalmi érték növelésében is megragadható.

Bozeman és szerzőtársai (2015) végső soron az out-the-door megközelítést találták a legszélesebb körben alkalmazhatónak, azzal a kiegészítéssel, miszerint érdemes egyéb – különösen a társadalmi értékhez köthető – tényezőket is figyelembe venni. Kutatásunk során mi ezt a kibővített értelmezést vettük alapul.

A kutatási cél

Kutatásunk során az egyetemi technológiatranszfer-tevékenységben központi szerepet játszó intézmény, az egyetemi TTI, sikerességének stakeholderek általi megítélését meghatározó tényezőket kívántuk feltárni. A sikeresség megragadásához Bozeman és szerzőtársainak (2015) fent bemutatott kritériumrendszere nyomán a szakirodalomban leginkább elterjedt sikerességi kritériumot az „out-the-door” értelmezést (1) vettük alapul, és ezt egészítettük ki a társadalmi értékteremtéssel (2), mint további kritériummal. Mivel nem az volt a cél, hogy a TTI abszolút értelemben vett sikerességét mérjük, hanem az, hogy a stakeholderek által a sikerességéről alkotott megítélést megragadjuk, így a szakirodalomban bevett (Powers, 2003; Caldera – Debande, 2010) számszerű adatok helyett (úgy mint: értékesített IP-k száma, licenียบevétel etc.) a stakeholdereket kértük arra, hogy ítéljék meg az egyetemi szabadalmak és szellemi alkotások ipari hasznosításának mértékét (1), illetve azt, hogy az egyetemi technológiatranszfer mennyiben teremt értéket a helyi közösség számára (2). Azt vizsgáltuk a stakeholderek körében, hogy a TTI tevékenységének mely területei befolyásolják a sikeresség megítélését. A TTI tevékenységei közül a szakirodalmi álláspontok alapján négy olyan tényezőcsoportot különítettünk el, melyek befolyásoló hatással lehetnek a TTI sikerességére: a TTI társadalmi értékteremtése (1), a TTI szervezeti beágyazottsága és tudományos identitása (2), a TTI üzleties identitása (3) és a TTI szabadalmi portfólió-kezelése (4). E tényezők befolyásának igazolására, illetve a köztük lévő viszonyok feltárására vonatkozóan határoztuk meg hipotéziseinket, melyeket az alábbiakban részletesen is bemutatunk.

Hipotézisek

Az első vizsgált tevékenységi kör a TTI társadalmi értékteremtése. Ennek alapja a már ismerttetett Quadruple Helix modell (Carayannis – Campbell, 2009), melynek értelmében a sikeres egyetemi technológiatranszfer-tevékenység nem pusztán technológiaértékesítést jelent, hanem ennél jóval holisztikusabb megközelítést igényel, és az egyetem által teremtett tudás társadalmi hasznosulását is magában foglalja. Ez utóbbi elképzelhetetlen az egyetem megfelelő társadalmi beágyazottsága nélkül (Carayannis – Campbell, 2010). Erre vonatkozóan fontos leszögezni, hogy nem feltétlenül a jogi oltalom alá helyezés az, ami biztosítja az innovációs eredmények leghatékonyabb társadalmi hasznosulását. A nyílt innovációs platformokon folyó fejlesztésekhez való széles körű hozzájárulás, illetve az eredmények megosztása sok tekintetben jobb társadalmi hasznosulást jelent egy-egy szellemi alkotás számára (Chesbrough, 2003; West et al., 2014). Ennek felismerése vezetett oda, hogy mára globális technológiai cégek teszik hozzáférhetővé szabadalmaik egy részét, lehetővé téve azok felhasználását más fejlesztésekben³. Értelmezésünk szerint a TTI sikerességénél nemcsak ipari, hanem társadalmi szempontokat is figyelembe kell venni, így a sikerességre ható tényezők közül vizsgáljuk a TTI társadalmi értékteremtését (public value creation) is, mely a helyi közösséggel való szorosabb kapcsolatot, és a nyílt innováció iránti fogadókészséget is magában foglalja. *H1: A stakeholderok a társadalmi értékteremtésben nagyobb részt vállaló TTI-t sikeresebbnek ítélik meg.*

Az egyetem hasznosítható technológiaiáit többnyire alap kutatások eredményei, mely tevékenységeket a kutatók nem kifejezetten problémamegoldási, hanem sokkal inkább ismeretbővítési célból végzik (Nelson, 2004; Perkmann et al., 2013). Az így létrejövő eredmények gyakran megrekednek kutatócsoporti szinten (Bercovitz – Feldmann, 2006), így az egyetemi TTI többnyire nem is ismeri az értékesíthető technológiákat. Ez egy olyan abszurd helyzet, melyben az eladó számára kihívás megtalálni azokat a termékeket, melyeket piacra vihet. Feltételezésünk szerint a szervezeten belül jobban beágyazott TTI-k szorosabb kapcsolatot ápolnak a kutatókkal, akik tisztában vannak az iroda tevékenységével, elfogadják legitím szereplőként, és e szorosabb kapcsolatnak köszönhetően a TTI munkatársai jobban ismerik az egyetemen elérhető szellemi alkotás-portfóliót. Ezt tehát úgy foglalhatjuk össze, hogy az intézményileg jobban beágyazott TTI tudományos identitása (O’Kane et al., 2015) erősebb, ezáltal a stakeholderok szemében legitimebbnek tűnhet, így tevékenységét is sikeresebbnek ítélik meg. *H2: A stakeholderok az intézményileg jobban beágyazott TTI-t sikeresebbnek ítélik meg.*

Az egyetem számára a „harmadik misszió” komoly lehetőséget rejt magában (Sánchez-Barrioluengo,

2014), de ez az új piaci szerepvállalás legalább ekkora kihívást is jelent, hiszen az akadémiai mentalitásról nem lehet egyik évről a másikra üzleti mentalitásra váltani (Gertner et al., 2011; Plewa et al., 2013). A TTI-re hárul az egyetem ipari partnerei felé történő üzleties imázs építése, továbbá az egyetem vezetése az irodától elvárja a hatékony üzleti (és marketing) tevékenységet, vagyis a TTI-nek a már említett tudományos identitás mellett üzleties identitást is ki kell építenie (O’Kane et al., 2015). Feltételezésünk szerint a professzionális online és offline anyagok, a piac felé nyitottság és az ipari partnering rendezvények rendszeres látogatása mind olyan tevékenység a TTI részéről, mely erősíti üzleties identitását, ezáltal javítja megítélését a stakeholderok körében. (Megjegyzendő, hogy az üzleties identitás építése bizonyos stakeholderok – konkrétan a kutatók – szemében akár ellentétes hatást is kifejt, így a negatív irányú összefüggést is vizsgáltuk kutatásunk során.): *H3: A stakeholderok az erősebb üzleties identitású TTI-t sikeresebbnek ítélik meg.*

Az egyetemi technológiatranszfer hatékonyságát gyakran a szabadalmak számával (legyen szó akár szabadalmi bejelentések számáról, akár az értékesített szabadalmak számáról) ragadják meg (O’Kane et al., 2015), még akkor is, ha ez félrevezető lehet (Marco, 2006), mivel nem sokat mond a szabadalmak minőségéről (Guerzoni et al., 2014). Így fordulhat elő, hogy az egyetemi szabadalmak számának növekedése a relatív hasznosságuk csökkenésével járhat együtt (Henderson et al., 1998; Guerzoni et al., 2014). Pakes és Griliches (1980) mutatott rá arra, hogy „a szabadalmak alkalmatlan mérőszámai az innovációs teljesítménynek, mivel praktikusán nem minden innovációt szabadalmaztatnak, és a szabadalmak gazdasági hatása igen eltérő lehet” (Pakes – Griliches, 1980, 378.o.). Blind és szerzőtársai (2006) öt motivációs csoportot azonosítottak a szabadalmaztatásban: (1) védelem a másolás ellen, (2) versenytársak blokkolása, (3) szakmai hírnév, imázs és goodwill erősítése, (4) tranzakció, licenciába adás, (5) alkalmazottak motiválása. Amennyiben ezeket a motivációkat az egyetemekre vonatkozóan vizsgáljuk, úgy azt állapíthatjuk meg, hogy érdemben csak a harmadik és a negyedik motiváció bír jelentős befolyással.

Swamidass és Vulusa (2009) kutatásai szerint a szűkösebb emberi, illetve anyagi erőforrásokkal rendelkező egyetemi TTI-k jellemzően inkább a szabadalmaztatással és nem a licencia értékesítésével foglalkoznak. Érdemes ezt összevetni Walsh és Huang (2014) USA és Japán egyetemi technológiatranszfer-tevékenységét vizsgáló kutatásának eredményeivel, melyek szerint, míg a szabadalmaztatási arány Japánban, addig az ipari forrásbevonás az USA-ban magasabb. Ito és szerzőtársai (2016) szintén azt találták, hogy Japánban kifejezetten magas az egyetemi szabadalmak aránya az Egyesült Királysághoz viszonyítva, de „a japán egyetemeken jelen-

leg túl sok szabadalmat birtokolnak, melyekből relatíve alacsony bevételt képesek realizálni, ami jelentős terhet ró költségvetésükre” (Ito et al., 2016, 1.o.). Mindezt figyelembe véve elfogadjuk, hogy a szabadalmaztatás és az ahhoz kapcsolódó mutatószámok az egyetemi TTI működésének és megítélésének hagyományos alapjai, azonban megalapozatlannak véljük ezek dominanciáját. Kérdés azonban, hogy a TTI szabadalmakhoz való hozzáállása, a szabadalmi portfólió szigorúbb, hasznosítási szándékot jobban szem előtt tartó, kezelése mennyiben befolyásolja a TTI megítélését. A szigorú portfóliókezelés alatt azt értjük, hogy a TTI a szabadalmi portfólióban rendre csak olyan szellemi alkotásokat tart, melyektől üzleti hasznot remél, és az általános szabadalomhalmozás helyett egy haszonorientáltabb – kvázi szkeptikusabb – hozzáállással szűri ki, és szünteti meg az alacsony piaci relevanciával rendelkező tételleket. Feltételezésünk szerint a szabadalmak szigorúbb kezelése, a szabadalmak üzleti hasznosságához kötött bejelentése – és ennek hiányában azok megszüntetése – pozitív hatással van a TTI-k megítélésére, hiszen hatékonyságra való törekvést tükröz. *H4: A stakeholderok a szabadalmi portfóliót szigorúbban kezelő TTI-t sikeresebbnek ítélik meg.*

A korábban bemutatottak szerint Japánban a szabadalmi portfólió-kezelés kevésbé szigorú, és az egyetemi TTI-k által birtokolt szabadalmak száma meghaladja a nyugati átlagot (Ito et al., 2016, Walsh – Huang 2014). Ezek alapján érdemesnek találtuk a japán almintánkon külön megvizsgálni a H4 hipotézist, és összevetni az európai minta eredményeivel. Feltételeztük, hogy Japánban a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés kevésbé erős elvárás a stakeholderok részéről, így gyengébb hatással lesz a TTI-k sikerességének megítélésére.

H5 : A japán TTI-k esetében a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés gyengébb hatással lesz a TTI-k sikerességének megítélésére, mint az európai TTI-k esetében.

Mintaválasztás és módszertan

Kutatásunk során az egyetemi TTI-kről alkotott véleményekre voltunk kíváncsiak a négy fő stakeholder csoport szemszögéből: a TTI-val kapcsolatban álló kutatókat, illetve üzleti partnereket, valamint egyetemi vezetőket és a TTI munkatársait kérdeztük meg. A kutatáshoz az adatokat európai és japán felsőoktatási intézményeken működő TTI-k stakeholdereitől gyűjtöttük, melyhez az AUTM (Association of University Technology Managers) adatbázisát, illetve Japán TTI-menedzserek személyes kapcsolatrendszerét vetjük alapul. Az európai minta számára a kérdőívet online formában, angol nyelven, míg a japán kérdőívet fordítás és visszafordítás utáni korrekció, valamint anyanyelvi lektorálás után küldtük ki.

Az adatgyűjtés 181 kitöltött kérdőívet eredményezett (12 %-os válaszadási arány). Az európai almintában (n=77) 18 ország, (legnagyobb arányban Ausztria, Belgium, Spanyolország, Dánia és Magyarország) válaszai találhatók. A japán almintában valamennyi jelentős japán egyetem TTI-jéhez kapcsolódó stakeholderok szerepelnek. A válaszadók között a legfontosabb külső és belső stakeholdereket egyaránt megtaláljuk: a minta 22%-a ipari partner, 28%-a egyetemi kutató, 15%-a egyetemi vezető, 35%-a TTI-menedzser volt. A válaszadók átlagosan 13 éves munkaköri tapasztalattal rendelkeznek, így vélhetően megfelelő rálátással bírnak a TTI-k működésére.

A mintagyűjtés során statisztikai módszerrel elemeztük a nem-válaszolásból eredő mintavételi hibát. Armstrong és Overton (1977) módszertana alapján a gyorsan és lassan válaszoló almintában összevetettük a modellünkben szereplő kulcsváltozók értékét, de nem találtunk szignifikáns különbségeket. Így – a szakirodalmi javaslatok alapján – azzal a feltételezéssel élünk, hogy az esetleges nem-válaszolás nincs összefüggésben a kutatás témakörével, tehát nem vezet az eredmények szisztematikusan torzításához; így az adatokat alkalmaznak tartjuk a további elemzések elvégzésére.

A szakirodalomban korábban nem mérték ilyen komplex módon a TTI-k stakeholderok általi megítélését, így a kérdőív összeállítását kvalitatív kutatás előzte meg, melynek során validáltuk a szakirodalomból származó változókat a TTI négy fő tevékenységére vonatkozóan. A modellünkben szereplő koncepciók mérésére ötfokozatú Likert-skálákat használtunk. Minden konstrukciót (Sikeresség, Társadalmi értékteremtés, Szervezeti beágyazottság és tudományos identitás, Üzleties identitás, valamint Szabadalmi portfólió-kezelés) több állítás segítségével mértük.

A skálák megbízhatóságának és érvényességének elemzésére megerősítő faktorelemzést végeztünk (Confirmatory Factor Analysis – CFA), mely megfelelő illeszkedést mutat (főbb illeszkedés mutatók: $\chi^2/df=1.89$, $p<.01$, CFI=0.92, IFI=0.92, TLI=0.90, RMSEA=0.07). Minden konstrukció esetében statisztikailag szignifikánsak a faktorsúlyok, melyek értéke meghaladja a 0,6-es küszöbértéket (Anderson – Gerbing, 1988). A modellben szereplő valamennyi konstrukció érvényességét mérő jelzőszámai (Composite Reliability és Cronbach-alpha) meghaladják a 0,7-es küszöbértéket. Az átlagos magyarázott varianciaértékek (Average Variance Extracted – AVE) minden esetben meghaladják a 0,5-ös küszöbértéket (Bagozzi – Yi, 1988). Ahogyan az az 1. táblázatban is látható, bármely két konstrukció közötti korreláció alacsonyabb, mint az adott konstrukció átlagos magyarázott varianciájának négyzetgyöke, tehát teljesül a Fornell-Larker kritérium (Fornell – Larcker, 1981).

A mérési skálák érvényessége és megbízhatósága

	CR	CA	AVE	SIK	BUSN	EMB	PORT	TARS
SIK	0,81	0,80	0,60	0,77				
BUSN	0,81	0,79	0,53	0,29	0,73			
EMB	0,77	0,76	0,54	0,38	0,22	0,74		
PORT	0,78	0,76	0,55	-0,01	0,07	0,07	0,74	
TARS	0,78	0,77	0,55	0,27	0,03	0,25	0,12	0,74

Forrás: Saját szerkesztés

SIK: TTI sikerességének megítélése, TARS: TTI társadalmi értékteremtése, EMB: A TTI szervezeti beágyazottságának megítélése, BUSN: TTI üzleti identitásának megítélése, PORT: TTI szabadalmi portfólió-kezelésének megítélése, CR: Composite Reliability; CA: Cronbach Alpha; AVE: Átlagos magyarázott variancia, (Average Variance Extracted);

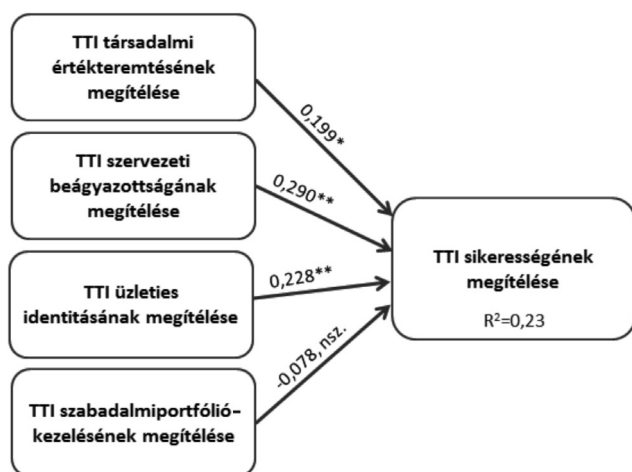
A diagonálison az AVE négyzetgyöke látható. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Eredmények

A modellünket strukturális egyenlőségek modellezésével (Structural Equation Modelling, SEM) teszteltük, az AMOS 20.0 szoftver alkalmazásával. Az illeszkedés-mutatók megfelelő értékeket mutatnak ($\chi^2(93)=176.6$, $\chi^2/df=1.899$, $p < .001$; RMSEA=.071; SRMR=0.072; NNFI=.904; CFI=.926). A modelltesztelés eredményét a 1. ábrában foglaltuk össze.

1. ábra

Paraméterbecslés (standardizált strukturális koeficiens) és a magyarázott variancia (R²).



*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$, n.s.= nem szignifikáns.

Eredményeink igazolták az első hipotézist ($b=0,199$, $p < .05$), amely szerint a TTI-k társadalmi értékteremtése pozitív hatással van a TTI-k sikerességének megítélésére, vagyis a Quadruple-Helix megközelítés helytállóan bizonyult, mely szerint a pusztán ipari nézőpontokon túl a társadalmi szempontok figyelembevétele – ezáltal az egye-

temi technológiatranszfer jobb társadalmi beágyazódása – pozitív hatással van az egyetemi tudáshasznosításra.

A második hipotézist is elfogadtuk ($b=0,29$, $p < .01$), amely szerint a TTI-k szervezeti beágyazottsága pozitív hatással van a TTI-k sikerességének megítélésére. Ezzel igazoltuk azt a feltételezést, miszerint a TTI-nek valóban az egyetem szerves egységeként (vagy azzal szoros viszonyban álló egységként) kell működnie, a technológiák megfelelő ismerete ugyanis nélkülözhetetlen a sikeres hasznosítási folyamathoz. Ehhez a pusztán adminisztratív feladatokon túlmenően a kutatókkal és az egyetem szervezeti egységeivel való kapcsolattartásra kiemelt hangsúlyt kell fektetni.

Harmadik hipotézisünket is igazoltuk ($b=0,22$; $p < .01$), amely szerint az üzleties identitás pozitív hatással van a TTI-k sikerességének megítélésére. Ez azt jelenti, hogy az egyetemek akadémiai imázsa mellett az üzleties – kvázi márkaszerű – megjelenésnek is komoly szerepe van a potenciális és kompetens üzleti partner szerep formálásában, ami fontos eleme a sikeres egyetemi-ipari kapcsolatok kialakításának.

A negyedik hipotézist nem sikerült igazolnunk ($b=-0,07$, nem szignifikáns), ugyanis a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés mintánkban nincs szignifikáns hatással a TTI-k sikerességének megítélésére. Ez érdekes eredmény, hiszen pont a szigorú és üzleti potenciált alapul vevő portfóliókezeléstől remélhetnénk azt, hogy kiszűri a hasznosításra kevésbé alkalmas szellemi alkotásokat, így javítja a TTI hatékonyságát, ezáltal hozzájárul a sikerességről kialakult kép erősítéséhez.

Az 5. hipotézisben azt feltételeztük, hogy a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés gyengébb hatással lesz a TTI-k sikerességének megítélésére Japánban, mint Európában. Annak feltárására, hogy a földrajzi hovatartozás (t.i., Japán vagy Európa) moderáló hatással van-e a szabadalmi portfólió-kezelés TTI-k észlelt sikerességére vonatkozó befolyására, kétcsoportos moderáló tesztet végeztünk (multigroup moderation test). A kriti-

kus arányszám (Critical ratios (z-értékek)) segítségével vizsgáltuk, hogy a TTI-k sikerét szignifikánsan eltérő mértékben határozza-e meg a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés a japán és európai TTI-k esetében (Byrne, 2010).

rek általi megítélését vizsgáltuk. A TTI-k tevékenységének 4 területére vonatkozó megítélést vetettük össze a TTI sikerességére vonatkozó megítéléssel.

Azt találtuk, hogy a négyből három területen volt összefüggés az adott tevékenység megítélése és a TTI

2. táblázat

A szabadalmi portfólió-menedzsment és a TTI észlelt sikerességének földrajzi összefüggései

Vizsgált összefüggés	Európai TTI-k (n=77)		Japán TTI-k (n=104)		Az európai és japán TTI-k közötti eltérés szignifikanciaszintje
	Std. béta	Szign. szint	Std. béta	Szign. szint	z-érték
H5: PAT → SUC	-0,302	0,012	0,055	0,705	1,894*

SUC: TTI sikerességének megítélése, PAT: TTI szabadalmi portfólió-kezelésének megítélése

Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeink (2. táblázat) szerint a TTI-k földrajzi hovatarozása (t.i., Japán vagy Európa) szignifikánsan moderálja a szabadalmi portfólió-kezelés és a TTI-k sikerességének megítélése közötti összefüggést. Az előzetes feltételezéssel megegyezően a japán almintában nincs a szigorú szabadalmi portfólió-kezelésnek erősebb hatása (b=0,05, n.sz), ugyanis e tényező az almintában nincs szignifikáns hatással a TTI-k sikerére. Érdekes azonban, hogy az európai almintában a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés szignifikáns negatív hatással van a TTI-k sikerességének megítélésére (b=0,30, p<0,05). Ez tehát azt jelenti, hogy Japánban nem tartják sikeresebbnek a szigorúbb portfóliókezelést alkalmazó TTI-ket, míg Európában kifejezetten kevésbé tartják sikeresnek ezeket az intézményeket. Ezek alapján a hatás ugyan valóban gyengébb (pontosabban nem szignifikáns) a Japán almintánál, de az európainál tapasztalható ellentétes irány miatt a H5 hipotézist nem tudjuk elfogadni.

Összegző gondolatok

Az egyetemek számára még kihívást jelent a harmadik misszió jegyében valós piaci szerepet vállalni, melyhez újfajta szemléletet és identitást is kell építeniük. Mindezek fokozottan igazak az egyetemi technológiatranszfer központi intézményeire, a TTI-kra. Számukra ugyanis nemcsak új identitás formálása a feladat, hanem a multi-stakeholder jellegből adódóan számos elvárásnak kell megfelelniük, és számos identitást kell formálniuk egyszerre. Ezek alapján adódik a kérdés, hogy egyáltalán miként, és kinek a szemében lehet sikeres egy TTI, azaz a stakeholderek elvárásainak való megfeleléshez milyen tevékenységeit kell erősítenie és melyekről kell erőforrást átcsoportosítania. E kérdéshez kapcsolódóan kutatásunk során az európai és japán felsőoktatási intézmények technológiatranszfer-irodáinak stakeholde-

sikerességének megítélése között. Ez azt jelenti, hogy a stakeholderek ezeket a területeket valóban fontosnak tartják a TTI-k sikeres működése szempontjából. Vagy másként fogalmazva, az ezen területeken jól teljesítő TTI-ket sikeresnek is ítélik a stakeholderek.

Ezek közül az első a társadalmi érték teremtése, mint TTI-vel szembeni elvárás. Ez egyfelől egybecseng a Quadruple-Helix modell megállapításaival, és egybe- vág napjaink holisztikus és társadalmi szempontokat is integráló megközelítéseivel. Azonban egyszersmind elgondolkodtató is, hiszen az egyetemi technológiatranszfer-stratégiákban rendre az üzleti szempontok dominálnak, így tanulmányunk egyik fontos eredményének tartjuk, hogy alátámasztotta az üzleti mellett a társadalmi érték fontosságát is. Eredményeink alapján az egyetemi technológiatranszfer során érdemes figyelembe venni a szóban forgó innováció hasznosításának társadalmi vonatkozásait. Ez egy korlátozottan számszerűsíthető, összetett és egyetemi folyamatok szintjén nehezen megragadható feladat, de legalább a szemléletformálás szintjén be kell kerülnie a döntési szempontok közé a társadalmi értéknek is. Már csak azért is, mert a legnagyobb amerikai egyetemek TTI-jeit leszámítva a technológiatranszfer-tevékenység szinte mindenhol veszteséges, így a sikeresség elsősorban a társadalmi hasznosságban és nem a kiadásokhoz mért bevételekben mérhető.

A TTI szervezeti beágyazottsága, ezáltal a kutatókkal való közvetlen kapcsolata, valamint az egyetemi technológiák megfelelő ismerete szintén fontos elvárás a stakeholderek részéről. Ez aláhúzza a TTI tudományos identitásának jelentőségét, vagyis nem elegendő pusztán ipari szempontoknak megfelelni, a sikerességhez nélkülözhetetlen a kutatók szemében történő legitimitáció is. Ennek fontos eleme a személyes kapcsolatok kiépítése, így az egyetemi vezetők számára javasoljuk a TTI kollégáinak és az egyetem kutatóinak személyes

interakcióit támogató rendezvények támogatását. Ilyenek lehetnek az innovációs napok, illetve innovációs klubok. Az előbbi esetében hivatalosabb, az utóbbi esetében kötetlenebb formában tudnak egymással kapcsolatba kerülni a TTI-menedzserek és a kutatók.

A tudományos identitás mellett a TTI sikerességének megítélésére vonatkozóan szintén fontosnak bizonyult az üzleties identitás építése is, melyhez a megfelelő marketingtevékenység is hozzájárulhat. Ez jellemzően kifejezetten költséges tevékenység – különösen a nemzetközi partnering rendezvények rendszeres látogatása –, de fel kívánjuk hívni az egyetemi döntéshozók figyelmét arra, hogy mégis nélkülözhetetlen a sikeres TTI-tevékenységhez. A stakeholderek joggal várják el, hogy az egyetem egyik leginkább piacorientált szervezeti egysége valóban üzleties identitást építsen, és érdemi marketingtevékenységet tudjon felmutatni.

Kutatásunk leginkább figyelemre méltó eredménye a TTI-k hagyományosan alaptevékenységének számító szabadalmaztatásra vonatkozó negatív megítélés. Egyfelől a teljes mintán azt tapasztaltuk, hogy nincs szignifikáns hatással a stakeholderek megítélésére a TTI-k szabadalmi portfólió-kezelése. Másfelől az európai almintán azt találtuk, hogy kifejezetten negatív hatással van a szigorú szabadalmi portfólió-kezelés a TTI sikerességének megítélésére. Úgy tűnik, hogy a stakeholderek a TTI-ktől már többet várnak el az egyszerű szabadalmi ügyintézésnél. A pusztán szabadalmakra koncentráló hozzáállás helyett üzleties szemléletre van szükség, a szigorú szabadalmi szabályozás könnyen oda vezethet, hogy szűkíti a TTI mozgásterét mind a portfólióban, mind a rendelkezésre álló erőforrásokban. A TTI-knek ki kell lépniük a szabadalmak „bűvköréből”, és a szabadalmi portfólió üzleti szempontú menedzsése mellett – netán a helyett – a marketingeszközök hatékonyabb alkalmazására kell helyezniük a hangsúlyt, melybe beletartozik az új kutatási eredmények hatékonyabb megtalálása és a portfólió könnyen hozzáférhető on/offline bemutatása is.

Kutatásunk korlátjaként kell megemlíteni, hogy mintaválasztásunk önkényes volt, bár szinte minden jelentős japán egyetem helyet kapott a mintában, azonban az európai minta távol áll a reprezentativitástól. Megjegyzendő, hogy az egyetemi technológiatranszfer heterogén természete általánosságban is kérdésessé teszi e terület reprezentatív vizsgálhatóságát. Jelenlegi kutatásunk célja általános sajátosságok feltárása volt, de a jövőben e mintán az európai-japán különbségek mélyrehatóbb vizsgálata is érdekes lehet, mellyel a vizsgált faktorok jelentőségét lehet árnyalni.

Jegyzet

¹ A cikk az EMOK 2016 konferencia előadása, de nyomtatott publikációban kizárólag a Vezetéstudomány részére nyújtották be a szerzők.

² „Technological innovation as measured by patents” http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=output

³ A Tesla 2014-ben bárki számára hozzáférhetővé tette összes, az elektromos autókkal kapcsolatos szabadalmát (<https://www.teslamotors.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>), a WBCSD és az IBM kezdeményezésére létrehozott „Eco-Patent Commons” pedig olyan szellemi alkotásokat tartalmaz, melyek a fenntartható fejlődést szolgálják, és ugyancsak bárki által hozzáférhetőek (Szűcs, 2014).

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Gerbing, D. W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, p. 411-423.
- Armstrong, J. S. – Overton, T. S. (1977): Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, p. 396-402.
- Arvantis, S. – Kubli, U. – Woerter, M. (2008): University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy* 37, p. 1865-1883.
- Baaken, T. (2013): Science-to-Business Marketing. in: Hofbauer, G. – Pattloch, A. – Stumpf, M. (eds): *Marketing in Forschung und Praxis [Marketing in research and Practice]*. Berlin: Univ. Berlin, p. 869-894.
- Bagozzi, R. P. – Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, p. 74-94.
- Bercovitz, J. – Feldmann, M. (2006): Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development. *Journal of Technology Transfer*, 31, p. 175-188.
- Blind, K. – Edler, J. – Frietsch, R. – Schmoch, U. (2006): Motives to Patent: Empirical Evidence from Germany. *Research Policy*, 35(5), p. 655-672.
- Borg E. A. (2001): Knowledge, information and intellectual property: implications for marketing relationships. *Technovation*, 21, p. 515-524.
- Bozeman, B. (2000): Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29, p. 627-655.
- Bozeman, B. – Rimes, H. – Youtie, J. (2015): The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44, p. 34-49.
- Buzás, N. (2005): From Technology Transfer to Knowledge Transfer: An Institutional Transition. in: C. G. Alvstam – E. Schamp (2005): *Linking Industries Across the World*. Aldershot: Ashgate Publishing, p. 109-123.
- Caldera, A. – Debande, O. (2010): Performance of Spanish universities in technology transfer: an empirical analysis. *Research Policy*, 39, p. 1160-1173.

- Carayannis, E. G. – Campbell, D. F. J.* (2010): Triple helix, Quadruple helix and Quintuple helix and how do Knowledge, Innovation and the Environment relate To Each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1, p. 41-69.
- Carayannis, E. G. – Campbell, D. F. J.* (2009): Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46, p. 201–234.
- Chesbrough, H. W.* (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press
- Decter, M. – Bennett, D. – Leseure, M.* (2007): University to business technology transfer: UK and USA comparisons. *Technovation*, 27, p. 145–155.
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L.* (2000): The Dynamics of Innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, p. 109–123.
- Fornell, C. – Larcker, D. F.* (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, p. 39-50.
- Gertner, D. – Roberts, J. – Charles, D.* (2011): University industry collaboration: a CoPs approach to KTPs. *Journal of Knowledge Management*, 15, p. 625–647.
- Goldfarb, B. – Henrekson, M.* (2003): Bottom-up versus top-down policies towards the commercialization of university intellectual property. *Research Policy*, 32, p. 639-658.
- Guerzoni, M. – Aldridge, T. T. – Audretsch, D. B. – Desai, S.* (2014): A new industry creation and originality: Insight from the funding sources of university patents. *Research Policy*, 43, p. 1697-1706.
- Gulbrandsen, M. – Mowery, D. – Feldman, M.* (2011): Introduction to the special section: Heterogeneity and university-industry relations. *Research Policy*, 1., p. 1-5.
- Haeussler, C. – Colyvas, J. A.* (2011): Breaking the Ivory Tower: academic entrepreneurship in the life sciences in UK and Germany. *Research Policy*, 40, p. 41–54.
- Henderson, R. – Jaffe, A. – Trajtenberg, M.* (1998): Universities as a source of commercial technology: a detailed analysis of university patenting, 1965-1988. *Review of Economics and Statistics*, 80, p. 119–127.
- Ito, T. – Kaneta, T. – Sundstrom, S.* (2016): Does university entrepreneurship work in Japan?: a comparison of industry-university research funding and technology transfer activities between the UK and Japan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, p. 1-21.
- Jensen, R. – Thursby, M.* (2001): Proofs and Prototypes For Sale: The Tale of University Licensing. *American Economic Review*, 91, p. 240–259.
- Kneller, R.* (2007): Japan’s new technology transfer system and the pre-emption of university discoveries by sponsored research and co-inventorship. *Industry and Higher Education*, 21, p. 211-220.
- Kuti M. – Bedő Zs.* (2016): Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott közösségi finanszírozás. *Vezetéstudomány*, 2., p. 45-52.
- Laredo, P.* (2007): Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities? *Higher Education Policy*, 20, p. 441–456.
- Leydesdorff, L. – Etzkowitz, H.* (1996): Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Science and Public Policy*, 23, p. 279-286.
- Livengood, R. S. – Reger, R. K.* (2010): That’s our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35, p. 48–66.
- Marco, A.* (2006): The dynamics of patent citations. *Economics Letters*, 94, p. 290–296.
- Nelson, R.* (2004): The market economy, and the scientific commons. *Research Policy*, 33, p. 455–472.
- O’Kane, C. – Mangematin, V. – Geoghegan, W. – Fitzgerald, C.* (2015): University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44, p. 421-437.
- Pakes, A. – Griliches, Z.* (1980): Patents and R&D at the firm level: a first report. *Economics Letters*, 5, p. 377–381.
- Pawlowski, K.* (2009): The ‘Fourth Generation University’ as a Creator of the Local and Regional Development. *Higher Education in Europe*, 1, p. 51–64.
- Perkmann, M. – Tartari, V. – McKelvey, M. et al.* (2013): Academic engagement and commercialization: A review of the literature on university-industry relations. *Research Policy*, 42, p. 423-442.
- Phan, P. – Siegel, D. S.* (2006): The effectiveness of university technology transfer: lessons learned, managerial and policy implications, and the road forward. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2, p. 77–144.
- Plewa, C. – Korff, N. – Baaken, T. – Macpherson, G.* (2013): University–industry linkage evolution: an empirical investigation of relational success factors. *R–D Management*, 43, p. 365-380.
- Porter, M. E.* (1998): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Powers, J. B.* (2003): Commercializing academic research: resource effects on performance of university technology transfer. *The Journal of Higher Education*, 74, p. 26–50.
- Pratt, M. G. – Foreman, P. O.* (2000): Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, p. 18–42.
- Piskóti, I.* (2014): S2B és a B2S-marketing disszonanciája az innováció mentén: Marketingkalei-

- doszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing. Miskolc: Miskolci Egyetem Marketing Intézet, p. 175-189.
- Prónay S. – Buzás N.* (2015): The Evolution of Marketing Influence in the Innovation Process: Toward a New Science-to-Business Marketing Model in Quadruple Helix. *Journal of the Knowledge Economy*, 6, p. 494-504.
- Sánchez-Barrioluengo, M.* (2014): Articulating the ‘three-missions’ in Spanish universities. *Research Policy*, 43, p. 1760-1773.
- Swamidass, P. M. – Vulasa, V.* (2009): Why university inventions rarely produce income? Bottlenecks in university technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 34, p. 343-363.
- Szűcs G.* (2014): A szabadalmak megkérdőjeleződött hasznossága. *Vezetéstudomány*, 11, p. 55-70.
- Takahashi, M. – Carraz, R.* (2009): Academic Patenting in Japan: Illustration from a Leading Japanese University. Working Papers of BETA 2009. Strasbourg: UDS
- Veres, Z. – Buzás, N.* (2006): Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie. *La Revue du Management Technologique*, 15, p. 47-74.
- Vilmányi M.* (2011): Egyetemi-ipari együttműködések. *Vezetéstudomány*, 1, p. 52-63.
- Walter, A. – Parboteeah, P. – Riesenhuber, F. – Hoegl, M.* (2011): Championship behaviors and innovations success: an empirical investigation of university spinoffs. *Journal of Product Innovation Management*, 28, p. 586-598.
- Walsh, J. P. – Huang, H.* (2014): Local context academic entrepreneurship and open science: Publication secrecy and commercial activity among Japanese and US scientists. *Research Policy*, 43, p. 245-260.
- West, J. – Salter, A. – Vanhaverbeke, W. – Chesbrough, H.* (2014): Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43, p. 805-811.
- Wissema, J. G.* (2009): Towards the third generation university – Managing the university in transition. Cheltenham: Edward Elgar

A cikk beérkezett: 2016 június

Lektorálás után elfogadva: 2016 december

BÓNA Péter – HORVÁTH Csaba

FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSE A FENNTARTHATÓSÁG ÉRDEKÉBEN

A globalizáció hatására a vállalatok között a verseny sokkal élesebb, mint korábban. Milyen eszközök segítségével tudnak a vállalatok a feldolgozóiparban sikereket elérni a 2008-ban bekövetkezett gazdasági válság után kialakult törékeny rendszerben? A tanulmány egy a teljes vállalati sikert vizsgáló kutatás fenntarthatóságra vonatkozó szegmensére összpontosít, mivel a fenntarthatóság sikerkomponens elsődlegessé vált a siker megállapításánál. Már nem elég csak a piaci szempontokra koncentrálni. Azt is figyelembe kell venni, hogy a vállalatoknak milyen a környezeti és társadalmi teljesítménye. A tanulmány célja annak feltárása, hogy a stratégiai menedzsment-rendszer koncepciójának komponensei hogyan hatnak a kiemelkedő fenntarthatóságra. A kutatás a korábbi sikerkutatásokat alapul véve meghatározza a befolyásoló sikertényezőket és azok csoportjait faktorelemzéssel, továbbá lineáris regressziós modelleket felhasználva magyarázza a sikert, összpontosítva a fenntarthatóságra. A sikert leíró sikerkritériumok eszköze egy olyan balanced scorecard, amely – a gyakorlati kutatások közül elsőként – a fenntarthatósággal kiegészítve, öt nézőpont szerint vizsgál. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek elsősorban a stratégiai és strukturális eszközök használatával érnek el fenntarthatósági szempontból kiemelkedő eredményeket, és kevésbé származik előnyük a kulturális és vezetési tényezőkből. Továbbá az tapasztalható, hogy ma Magyarországon a feldolgozóiparban a fenntarthatóság elsősorban a vevők irányában kínál közvetlen módon értéket, ami indirekt módon segíti elő a pénzügyi sikerességet.

Kulcsszavak: balanced scorecard, fenntarthatóság, siker, sikertényezők

A siker, egy a múltban meghatározott jövőbeni állapot elérése, amire mindenki vágyik, legyen az személy, vagy gazdasági szervezet. A különböző korokban más volt a siker kulcsa. A gazdasági világ folyamatos gyorsulása, a távolságok jelentéktelenné válása miatt ez a kulcs egyre összetettebb, bonyolultabb lett. Jelenleg a globalizáció szinte megállíthatatlan (Brebán, 2009). Nincsenek távolsági korlátok, a gyors reagálás az egyik legfontosabb elvárás a piaci versenyben maradni szándékozó vállalatokkal szemben (Csath, 2008). A siker ezért szoros kapcsolatban van a versenyképességgel, mert egy szervezet sikere a versenyben való hosszú távú helytállást, a szervezet versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti (Dinya, 2008).

Egy vállalat sikere több érintett irányába kifejtett teljesítményekből tevődik össze. Jelen tanulmány a társadalmi, környezeti hatásokra összpontosít, a fenntarthatósági sikerrel foglalkozik. Annak feltárásával, hogyan lehet egy vállalat fenntarthatósági nézőpont-

ból sikeres, ilyen irányú teljesítménye még jobb. Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság (Balaton et al., 2014). A globális piaci körülmények között a vállalatoknak már nemcsak egy célt, a tulajdonos érdekeit kell szem előtt tartaniuk, hanem az összes érintett számára értéket kell biztosítaniuk (Porter – Kramer, 2007). Egy vállalat fenntarthatósági sikere azt jelenti, hogy kiemelkedő a környezeti, egészségügyi, biztonsági, foglalkoztatási és közösségi teljesítménye. Nemcsak magát, hanem környezetét is folyamatosan fejleszti, jobbá teszi.

Jelen tanulmány egy a teljes vállalati sikerre vonatkozó kutatás fenntarthatóságra vonatkozó részét helyezi előtérbe. Azonosítja és rendszerezi a múltban sikertényezőként aposztrofált stratégiai menedzsment-eszközöket. Minden érintett bevonásával meghatározza a sikert leíró kritériumokat, és statisztikai elemzésekkel feltárja, a vállalatok fenntarthatósági sikerével kapcsolatos hatásokat. Vizsgálatunk célja megmutatni, mely sikertényezők milyen módon hatnak a

fenntarthatósági teljesítményre, illetve annak feltárása, hogy ez az eredmény miként generál kiemelkedő teljesítményt a további érintettek számára.

A fenntarthatóság előtérbe kerülése

A fenntarthatóság a jelenlegi szükségletek kielégítése a környezeti és társadalmi érdekek figyelembevételével. A XXI. század egyik legjelentősebb kihívása, amelyre az Európai Bizottság 2010-ben elindított Európa 2020 Stratégiája a gazdasági krízisből való kilábalás egyik meghatározó hajtóerejeként tekint (Fülöp, 2013). Egyre nagyobb körben válik elfogadottá, hogy a környezeti és társadalmi szempontok figyelembevétele kikerülhetetlen a szervezetek hosszú távú fennmaradásához, sikeréhez (Balaton et al., 2014). A fenntarthatóság vállalati szinten jelenleg azt jelenti, hogy a korábbi, csak gazdasági szemléletmódot fel kell váltania a gazdasági, környezeti és társadalmi optimalizálás hármas szempontrendszerének (Bárh-Fehér, 2012). A szervezetek arra törekednek, hogy gazdaságilag életképesek legyenek, a környezetet ne terheljék és a társadalom számára is felelős, támogató szerepet töltsenek be (Angyal, 2005). Az új szempontokkal a stratégiai gondolkodás időtávja rendkívül megnövekedett, mert a környezeti és társadalmi hatások esetén muszáj hosszú távon gondolkodni, mivel a jelen cselekményeinek hatása, az addigi szempontokkal ellentétben sokkal később jelentkezik. Megjelent a fenntarthatósági stratégiai menedzsment, ami lehetővé teszi a szervezetek számára olyan stratégiai eszközök és módszerek fejlesztését, amelyekkel megóvható a környezet, és a társadalmi jólét is biztosítható. (Fülöp – Hódi Hernádi, 2014) Alapvető elvárásá vált a fenntartható működés, ami egyben alapfeltétele is a sikeres vállalati működésnek.

A sikerkutatások eredményei napjainkig

Számos munka született arról, hogy a stratégiai menedzsment mely tényezői segítik elő egy vállalat sikerességét. Sok sikertényezőt azonosítottak, de alapvetően mindegyik a stratégiamenedzsment-rendszer koncepciójának meghatározó összetevőire, a stratégia, struktúra, kultúra, illetve a vezetés területére vonatkozhat.

Az első jelentős lépést T. J. Peters és R. H. Waterman (1982) kutatása jelentette. Minden területre fókuszáltak, amely során több sikertényezőt azonosítottak. Strukturális eszközként a vevőkkel való szoros kapcsolat kialakítását, de meghatároztak emellett kulturális és vezetési eszközöket is, mint az értékrendszer folyamatos tudatosítása, és a szűk felső vezetés, ami gyorsabb döntéseket, rugalmasabb működést eredményez véleményük szerint.

A további kutatások nagy része viszont a stratégiához köthető tényezőket tartja a siker meghatározó eszközeknek. Grove (1997), illetve Eisenhardt és Brown (1998) az időütemezést, mint központi eszközt azonosították. Véleményük szerint azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek nemcsak a piaci változásokra reagálnak, hanem működésüket egy meghatározó ritmus vezérli, ami által a versenytársak előtt járnak. Collins és Porras (2000) a hosszú távú tervek és a proaktív cselekedeteket hangsúlyozzák, de emellett a kulturális eszközök fontosságára is felhívják a figyelmet, mint az alapvető értékeket megőrző kultúra és a vezetők kinevelése. Stratégiai sikertényezőként Foster és Kaplan (2001) a gyengén teljesítő üzletek megszüntetésére, Zook és Allen (2001) pedig a kapcsolódó üzletágak felé történő terjeszkedésre összpontosít. Ezt követően vált fontos stratégiai eszközzé a felelősségvállalás. A vállalatok felfedezték, hogy megfelelő stratégiával a sikert elősegítő eszköz lehet (Porter – Kaplan, 2007). Ezt később Németh (2013) és Braun (2013) is megerősíti. A strukturális megoldások jelentőségét Joyce és munkatársai (2003) helyezték előtérbe. A *siker* kiváltójának vélték az egyszerű tagoltságot és a döntéshozatal közel helyezését a vevőhöz. Viszont hasonlóan Peters és Waterman kutatásához nemcsak egy területre fókuszáltak, így sikertényezőként határozták meg a stratégia folyamatos finomhangolását, illetve kommunikálását az érintettek irányában. Továbbá meghatározó szerepet tulajdonítottak az elismerést fontosnak tartó kultúrának, illetve már előtérbe kerültek olyan vezetési eszközök, mint a szoros emberi kapcsolatok kiépítése a vállalat munkatársai között és a vezetők részvétele a tehetségkezelésben. Spitzer (2007) is a struktúrára helyezi a hangsúlyt, és olyan szervezet kialakítását ösztönzi, amely a számszerű mérést helyezi a középpontba.

A kultúra sikeres vállalati működésre gyakorolt hatása már a japán vállalatok térnyerésénél előtérbe került. Később Kotter és Heskett (1992) is vizsgálták, és arra jutottak, hogy befolyása meghatározó és teljesítményfokozó. A kulturális és vezetési eszközök a korábbi kutatások eredményeiben is megjelentek, de erőteljesen, a többi tényezőtől függetlenül hangsúlyosak a 2008-ban bekövetkezett gazdasági válság után lettek. Dinya (2008) a kulturális és vezetési tényezőkre is hangsúlyt helyez, amikor a több területen alkalmazható munkaerőt támogató kultúrát és az intuitív, döntéseket részben delegáló vezetést sikertényezőként azonosítja. Beer (2009) a kiváló teljesítményt a kiemelkedő elkötelezettséggel társítja, és azt mondja, hogy az ezt elősegítő kultúra meghatározó eleme a csapatmunka. A vezetésre vonatkozó sikertényezőknél még fontos megemlíteni Breene és Nunes (2011) kutatását. Joyce és munkatársaival egyetértve a tehetségfejlesztést, mint meghatározó eszközt hangsúlyozzák a piaci relevancia és a megkülönböztető képességek mellett.

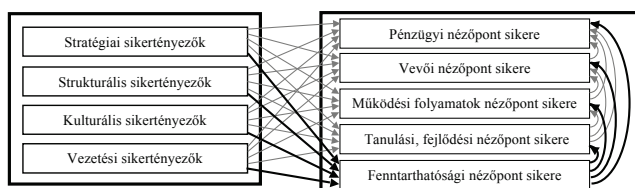
A kutatás modellje és kontextusa

A siker eszközeként számos tényezőt azonosítottak a múltban. Kutatásunk a stratégiai menedzsment rendszerkonceptiójából indul ki, miszerint egy szervezet működését alapvetően a stratégiai menedzsment három alappillére határozza meg, a stratégia, a struktúra és a kultúra. Ezt egészítettük ki továbbá a vezetéssel, mint negyedik eszközcsoporttal, mivel ez a négy tényezőcsoport kiemelt szerepet tölt be jelenleg egy vállalat sikeres működésében (Balaton et al., 2014). A korábban azonosított sikertényezők is elsősorban erre a négy területre összpontosítanak. Jelen tanulmány azt a problémát járja körül, hogy milyen sikertényezők vannak a megállapított négy csoportban, illetve mely sikertényezők azok, amelyek jelenleg, Magyarországon a feldolgozóiparban valóban javítják a fenntarthatóság teljesítményét, elősegítik sikerességét.

A kutatás kerete a stratégiai menedzsment. A magyarázó változók a sikertényezők, magyarázott változó a siker, azon belül a fenntarthatósággal összefüggő eredmények. A sikertényező változók azonosításához az elmúlt évek sikerkutatásainak eredményei adták az alapot, sikerkritériumok esetében pedig a vállalatok egymáshoz viszonyított teljesítménye. (1. ábra)

1. ábra

A fenntarthatósági nézőpont sikerére vonatkoztatott kutatási modell



A kutatás fókuszában a Magyarországon működő 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok álltak. A Magyarországon rendelkezésre álló munkaerő legnagyobb részét ezek a vállalatok alkalmazzák. Fenntarthatósági szempontból ezek a vállalatok a legaktívabbak.

A feldolgozóipar kiemelt fontosságú Magyarországon. A hazai fejlődés egyik legfontosabb motorja (Kukely, 2008). Ez nem volt mindig így. A rendszerváltást követően mély válságba került. Rendkívül erős hatással volt rá a privatizáció (Vas et al., 2015). Viszont később több stratégiai jelentőségű befektetés valósult meg (Várpár, 2013), és a külföldi tőke erőteljes beáramlásával mára a gazdaság húzóágazata lett. A tradicionális feldolgozóipari szektorok a ruhaipar, a fa-, papír-, nyomda- és csomagolóipar, a gumi- és műanyagipar, a fémipar, illetve a gépipar. Utóbbi a legjelentősebb, mivel a fel-

dolgozóipari termelés közel felét adja. A gépiparon belül manapság az elektronikai gyártóipar és a járműipar a legmeghatározóbb. Magyarország erőteljesen specializálódik a járműipar irányába, ahol a bővítések messze felülmúlják a többi ágazatban tapasztaltakat (Bereczk, 2015). Viszont ez – mint a VW-botrány is ráirányította a figyelmet – jelentős kockázatot is jelent, mert az egy lábón állás nem ad kellő gazdasági biztonságot.

A sikertényezők

A sikertényezők olyan menedzsmentterületek vagy eszközök, speciális megoldások, amelyekre különösen és folyamatosan figyelmet kell fordítani a siker jó esélyének biztosítása érdekében. Ezek a tényezők nagyban felelősek a célok sikeres megvalósításáért. Az empirikus kutatás során csak azok a múltban azonosított eszközök használhatók, amelyek egyértelműen értelmezhetők és mérhetők. Így a sikertényezők azonosítására törekvő kutatások eredményei alapján azonosított sikertényezők – amelyek pontos definícióját az azt azonosító kutatások adták – az 1. táblázatban láthatók.

1. táblázat

A kutatásban vizsgált sikertényezők

Stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők
Finomhangolás Időütemezés Hosszú távú tervek Megszabadulás a lassan növekedő üzletektől Terjeszkedés a kapcsolódó üzletágak felé Felelősségvállalás Proaktivitás Stratégia kommunikálása az érintetteknek	Egyszerű tagoltság Szoros kapcsolat a vevővel Számszerű mérési rendszer Javaslatok kezelése, ösztönzése Döntéshozatal közel a vevőhöz
Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Elismerés Csapatmunka Menedzsment kinevelése Értékrendszer Alapérték kontra fejlődés Univerzális munkaerő	Szoros emberi kapcsolatok Intuitivitás Szűk felső vezetés Tehetség gondozás Döntések delegálása

Az első csoporthoz tartoznak a stratégiai sikertényezők, amelyek eszközök a jövőhöz, kihívásokhoz, környezethez való viszonyuláshoz.

Finomhangolás: a folyamatban lévő stratégia kis-mértékű megváltoztatása az új technológiák, társadalmi trendek, állami rendeletek, versenytársak új termékei hatására (Joyce et al., 2003).

Időütemezés: időre vonatkozó teljesítménymutatók, áttekinthető eljárások a váltásokra, illetve változási üteme meghatározható ritmust követ (Grove, 1997; Eisenhardt – Brown, 1998).

Hosszú távú tervek: a vállalat rendelkezik hosszú – minimum 10 éves – időtávra célokkal, és azok megvalósítása lépésről-lépésre kidolgozott (Collins – Porras, 2000).

Megszabadulás a lassan növekedő üzletektől: a vállalat egészének növekedési ütemétől elmaradó üzletek, divíziók eladása vagy megszüntetése (Foster – Kaplan, 2001).

Terjeszkedés a kapcsolódó üzletágak felé: egyedi képességek kiépítése a központi üzletágban, és azok kiaknázása. Erőteljes terjeszkedés a kapcsolódó iparágak felé (Zook – Allen, 2001).

Felelősségvállalás: szociális és környezeti szempontok beépítése saját akaratból, önkéntes alapon az üzleti működésbe és az érintettekkel való kapcsolatokba (Porter – Kramer, 2007).

Proaktivitás: a vállalat jellemzően versenytársai előtt cselekszik, nem az eseményekre reagál, hanem megelőzi azokat (Collins – Porras, 2000).

Stratégia kommunikálása az érintetteknek: a stratégia egyértelmű, világos kommunikálása minden érintett részére (Joyce et al., 2003).

A második csoportot alkotják a strukturális sikertényezők, a szervezeti kialakítások a formális, informális információátadásokra, cselekvésekre.

Egyszerű tagoltság: egyszerű, lapos szervezeti felépítés. A végrehajtási szint közel van strukturálisan a felső vezetéshez (Joyce et al., 2003).

Szoros kapcsolat a vevővel: törekvés tranzakcióknál mélyebb kapcsolatra a vevővel. A belső rendszer olyan, miszerint a következő folyamat, az előző vevője. Mint ha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban (Peters – Waterman, 1982).

Számszerű mérési rendszer: számadatokkal dolgozó értékelési rendszer, melyet időszakonként felülvizsgálunk, módosítanak és az általa nyert adatokat elemzik (Spitzer, 2007).

Javaslatok kezelése, ösztönzése: szervezeti egység, megoldás, amellyel a munkatársak által benyújtott javító változtatások elbírálhatók és megvalósíthatók (Kotter – Heskett, 1992).

Döntéshozatal közel a vevőhöz: a lényeges döntések közel vannak vevőkhöz, illetve azokhoz, akik a vevőkkel közvetlenül kapcsolatban vannak (Joyce et al., 2003).

A kulturális sikertényezők (3. csoport), a sajátosságokból adódó megoldások, a közösség cselekedeteit, gondolatmódját befolyásoló tényezők.

Elismerés: teljesítmény tisztelete, elismerése és mások erre ösztönözése (Joyce et al., 2003).

Csapatmunka: egymás segítségével alapuló csapatmunka, összetartás. Az emberek szívesen járnak be dolgozni, mert egymást becsülik, tisztelik (Beer, 2009).

Menedzsment kinevelése: a vállalat a belső értékekre épít és maga alakítja, formálja vezetőit az alapvető értékei, normái, ideológiái szerint (Collins – Porras, 2000).

Értékrendszer: a vállalat értékrendszerének tudatosítása a munkavállalókkal minden szinten megtörténik (Peters – Waterman, 1982).

Alapérték kontra fejlődés: a vállalat meg tudja tartani alapvető értékeit és céljait, miközben stratégiája és működése alkalmazkodik a világ változásaihoz (Collins – Porras, 2000).

Univerzális munkaerő: a vállalat törekszik arra, hogy a munkavállalói több területen is bevethetők legyenek (Dinya, 2008).

A 4. csoportot jelentő vezetési sikertényezők pedig arra vonatkoznak, hogy az irányításra jogosultak miként koordinálják, és készítetik a lehető legjobbjukra a beosztottaikat.

Szoros emberi kapcsolatok: menedzsment napi kapcsolatban van az alsóbb szinteken dolgozó munkatársakkal, ami nemcsak hierarchikus, alá-fölérendelt viszony (Joyce et al., 2003).

Intuitivitás: a vezetés nemcsak szisztematikus módon, jól kialakult gyakorlat szerint történik, hanem intuitív módon, ösztönös megérzés szerint is (Dinya, 2008).

Szűk felső vezetés: kis számú vezetőség, egyszerű felépítés (Peters – Waterman, 1982).

Tehetséggondozás: a felső vezetés részt vesz a tehetségek kiválasztásában, képzésében (Joyce et al., 2003; Breene – Nunes, 2011).

Döntések delegálása: alkalmazottak bevonása a döntések előkészítésébe, meghozatalába, illetve a működési mechanizmusok kialakításába (Dinya, 2008).

A sikerkritériumok

A sikerkritériumok azok a feltételek, amelyek értékelik a vállalatokat sikeresség szempontjából és általuk megállapítható a vállalatok sikeressége. Az egyes sikerkritériumok szerinti eredmények összetevői a sikeres vállalati működésnek, így mint sikerkomponensek funkcionálnak. A siker kiemelkedő teljesítményt feltételez, ezért az azt leíró sikerkritériumok kialakításához a teljesítménymérés szolgált alapul, mivel a sikeresség vizsgálatához a vállalat teljesítményét minden érintett felé mérni kell. Ehhez pedig egy részletesebb, több szintű rendszerre van szükség. Ilyen összetett mutatószámrendszer a teljesítményprizma, a Tableau de Board, Skandia Business Navigator, illetve a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, más néven balanced scorecard. A

kutatásunk során a vizsgálathoz Robert S. Kaplan és David P. Norton (2002) által kidolgozott balanced scorecardot használtuk. Azért, mert ez a rendszer adja a legszilárdabb keretet, emellett minden érintett irányában megállapítható a vállalat teljesítménye és bővíthető. A szerzők alapvetően négy nézőpontot különböztetnek meg egy vállalat teljesítményének a méréséhez (Balaton et al., 2014), viszont felhívják a figyelmet arra, hogy ez függvénye a vizsgált szervezetnek. Annak, hogy milyen közegben működik, milyen speciális céljai vannak (Kaplan – Norton, 2002). Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság, ami ma már a stratégia kialakításánál elsődleges irányelv, és legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított négy nézőpont. Beépítését a balanced scorecard rendszerébe már többen próbálták. Megoldásként három lehetőség adódik (Zingales – Hockerts, 2002):

- Szempontjainak integrálása a klasszikus négy nézőpontba: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság tényezői a piaci mechanizmusok által hatnak.
- Új, ötödik nézőpontként felvenni a rendszerbe a meglévő nézőpontok mellé: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság stratégiai fontosságú, de hatását nem a piaci mechanizmusok által fejti ki, hanem „nem-piaci” tényezőként.
- Fenntarthatósági balanced scorecardok összeállítása: egy olyan új BSC-t kell kialakítani, ahol a fenntarthatóság minden további nézőpontot maga alá rendel (Butler et al., 2011).

Ma már a fenntarthatóság legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított négy nézőpont. Az első lehetőség – a beillesztés a hagyományos négy nézőpontba – esetén a fenntarthatóság szempontja eltűnne, beolvadna, így az nem számítana kielégítő megoldásnak. A szervezetek a fenntarthatósági szempontokat, mint „nem piaci” aspektusokat beépítik stratégiájuk kialakításánál a működésbe (Butler et al., 2011). A piaci szempontok viszont eddig is, és ezután is kiemelten fontosak, ezért a harmadik lehetőség – a fenntarthatóságra koncentrált BSC-készítés – a piaci szempontokat könnyen elnyomhatja. Mindezek eredményeképpen a legjobb megoldás arra, hogy a vállalat minden nézőpontját együttesen, egyenlően kezelje, a fenntarthatóság külön, ötödik nézőpontként való kezelése. Ezáltal lehet beszélni egy olyan balanced scorecardról, ahol öt, egyenlő erő van

kapcsolatban egymással és a vállalati céllal, misszióval.

Így ez az empirikus kutatás – az eddigi gyakorlattól eltérő módon – az elsők között elemzi úgy a vállalatok teljesítményét a balanced scorecard segítségével, hogy a fenntarthatósággal együtt már öt nézőpont szerint vizsgál. Ezáltal új, eddig nem azonosított összefüggések tárhatók fel.

A fenntarthatóság, mivel nem-piaci szempont a balanced scorecard logikai rendszerében alapvető helyre kerül, így – mint közvetett sikertényező – direkt és indirekt módon is hatással van a vállalat tanulási, fejlődési, működési folyamatok, vevői és pénzügyi nézőpontjára (Figge et al., 2002; Zingales – Hockerts, 2002).

A fenntarthatóságra vonatkozó mutatószámok azonosításához a kutatás a GRI (Global Reporting Initiatives) útmutatóra támaszkodott, ami az ENSZ égisze alatt működő holland székhelyű civil szervezet által összeállított, és jelenleg legerősebb fenntarthatósági útmutató. Összefoglalja, és standardizálja, hogy milyen teljesítményadatokkal mérhető fel egy szervezet fenntarthatósági működése.

- A fenntarthatósági nézőpont sikerének indikátorai
- a közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva,
 - a kezdő diplomás bér, az átlagos bruttó diplomás kezdő fizetés a minimálbérhez viszonyítva,
 - a vállalatra kiszabott környezetvédelmi- és jogszabályok be nem tartása miatti bírságok a nettó árbevételhez viszonyítva,
 - a környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg a teljes nettó árbevételhez viszonyítva,
 - a vállalat által kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya,

2. ábra

A siker indikátorai

<p>Pénzügyi nézőpont sikere (PNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nettó árbevétele teljes működési költséghez viszonyított változása - Árbevétel változása a korábbi időszakhoz viszonyítva - Költségek változása a korábbi időszakhoz viszonyítva 	<p>Vevői nézőpont sikere (VNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vevői elégedettség átlagos százalékos mértéke - Kapott díjak száma az elmúlt időszakban - Ügyfélszám változása a korábbi időszakhoz képest - Vevői reklamációk az összes teljesítés mennyiségéhez viszonyítva - Időben történt teljesítések aránya
<p>Működési folyamatok sikere (MNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Működési költség IT-beruházásokra fordított aránya - Termék vagy szolgáltatás számának változása a korábbi időszakhoz viszonyítva - Licenc és szabadalom az elmúlt 5 évben - Hibátlan beszállítói teljesítések az összes beszállításhoz viszonyítva - K+F+I ráfordítások mértéke a teljes működési költséghez viszonyítva 	<p>Tanulási és fejlődési nézőpont sikere (TFNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Munkatársak elégedettségének átlagos százalékos mértéke - Munkaerő fluktuációjának mértéke - Képzési óraszám egy munkavállalóra vetítve - Benyújtott jobbító javaslatok aránya egy munkavállalóra vetítve
<p>Fenntarthatósági nézőpont sikere (FNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Közhasznú céllal történt adományok, támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva - Kezdő diplomás fizetés a diplomás minimálbérhez viszonyítva - Környezetvédelmi bírságok mértéke a nettó árbevételhez viszonyítva - Környezetvédelmi beruházások mértéke összeg a nettó árbevételhez viszonyítva - Kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya - Megújuló energia aránya a felhasznált összes energiához képest - Nők aránya menedzsmentben 	

- a vállalat által felhasznált összes energia hány százalékát adja megújuló (nap-, szél-, biomassza-, vízi- és geotermikus) energiaforrás,
- a női menedzsmenttagok száma a teljes menedzsment létszámhoz viszonyítva. (2. ábra)

A kutatás alkalmazott módszertana

A kutatás során használt kérdőív magyarító változókra vonatkozó része a szakirodalmi kutatás által előre meghatározott négy csoportba sorolt – definíciói alapján meghatározott – sikertényezők használatának mértékére kérdez rá. A teljesítményadatok mérése esetében a kutatás az egyértelmű, számszerű adatokra fókuszált, amivel biztosítható a teljes objektivitás. A vizsgálatba bevont vállalatok egységeses kezelését, egymáshoz viszonyíthatóságát pedig arányszám-használattal érte el.

A gyakorlati elemzésnél a sikertényező csoportok vizsgálata faktorelemzéssel történt, maximum-likelihood

eljárással, ami normál eloszlást feltételezve olyan becsléseket ad, amelyek a legnagyobb valószínűséggel létrehozzák a korrelációs mátrixot, és ezáltal a sikertényező faktorokat. A sikertényezők mint magyarító változók és a főkomponens-elemzéssel megállapított sikert leíró sikerkomponensek közötti hatásvizsgálat eszköze az útelemzés volt, a balanced scorecard elemei között fennálló kapcsolatok miatt. A tényezők közötti korrelációk mutatják meg az összefüggéseket, amelyek segítségével felírhatók az útelemzéshez használt lineáris regressziós modellek. A modellek elemzése által pedig kirajzolódnak a belső hatások, utak.

A kutatás folyamata

Az adatgyűjtés kérdőíves lekérdezéssel történt 2014. augusztustól novemberig. A kérdéseket 4411 vállalatvezető kapta meg, 464-en válaszoltak, és ebből 230 darab – a teljes kiküldés 5,21%-a – volt használható, ami bőven meghaladja az elemzéseknél használt sta-

2. táblázat

A sikertényezők rotált faktormátrixa

	Faktor				
	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők	Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Stratégia módosítása új társadalmi trendek esetén	0,737	0,044	0,086	-0,070	0,091
Előre megalkotott eljárások az átmenetekre	0,543	0,124	0,254	-0,029	0,216
Összhang a piac változási ritmusával	0,841	0,038	0,123	0,014	0,182
Törekvés üzletág ütemének meghatározása	0,545	0,118	0,136	-0,045	0,133
Stratégia kidolgozása hosszú távra	-0,003	0,529	0,030	0,001	-0,057
Stratégiát minden munkatárs ismeri.	0,172	0,833	0,119	-0,060	0,189
Stratégia kommunikálása minden érintett részére	0,164	0,768	0,158	-0,109	0,276
Szolgáltató-vevő hozzáállású szervezet kialakítás	0,248	0,128	0,631	-0,217	0,233
Szervezeti megoldás a javaslatok elbírálására	0,178	0,093	0,912	-0,088	0,127
Szervezeti egység a javaslatok megvalósítására	0,168	0,113	0,790	-0,016	0,155
Csapatmunka	-0,031	0,011	-0,061	0,802	0,019
Munkatársak több munkakört képesek ellátni	0,027	0,015	-0,006	0,704	0,017
Intuitív módon is történő munkaszervezés	-0,138	-0,211	-0,179	0,526	-0,087
Vezetés részt vesz a tehetségek képzésében.	0,187	0,206	0,136	-0,060	0,646
Beosztottak bevonása a döntések előkészítésébe	0,196	0,034	0,191	-0,106	0,760
Beosztottak bevonása a döntések meghozatalába	0,120	-0,008	0,085	0,054	0,673
Beosztottak bevonása a folyamatok kialakításába	0,110	0,120	0,080	0,036	0,395

tisztikai módszerekhez minimálisan előírt 200 darbos mintaelemszámot. Az átlagosnál alacsonyabb felhasználhatósági arány oka, hogy a teljesítményadatok begyűjtésénél meghatározó szerepet töltött be az objektivitás. A pontos adatok megadása hosszabb utánajarást kívánt meg a kitöltőktől, ami miatt sok esetben a teljesítményadatokat nagyon hiányosan töltötték ki, vagy teljesen üresen hagyták. Több megkeresett vállalat is jelezte, hogy azért nem küldte vissza kitöltve kérdőívet, mert azt a vállalati titoktartási előírások miatt nem teheti meg.

A kutatás eredményei

A faktoranalízis eredményei megmutatják, hogy a feltételezett változók, és azok feltételezett csoportjai miként jelennek meg. Az elemzés során a Khí-négyzet modell szignifikanciaértéke 0,106, ami meghaladja a határt jelentő 0,05-ös szintet, így a mért és látens struktúra illeszkedik. Ez azt is jelenti, a kapott faktorok kellőképpen leírják a változókat.

A sikertényező-elemekre vonatkoztatott Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke 0,792, amely alátámasztja, hogy a változók alkalmasak faktorelemzésre, mivel a KMO mutató meghaladja az elfogadhatósági határt jelentő 0,5-ös értéket. A Bartlett-teszt 0,000 szinten szignifikáns értéke pedig ezt megerősíti. Ez azt jelenti, hogy a változók közötti parciális korrelációk megfelelően alacsonyak, így nemcsak változópárok erős kapcsolata tapasztalható.

A 0,25-ös minimum szintet el nem érő kommunalitással rendelkező tényezők kizárása után, a végleges faktorstruktúrát öt faktor alkotja. Az így megőrzött információmennyiség 55,42%. A kapott rotált faktor-súly-mátrix mutatja, hogy a faktorokat milyen elemek, milyen súllyal építik fel (2. táblázat).

Az elemzés során kiesett tényezők külön vizsgálatánál az állapítható meg, hogy a gyenge kapcsolódások miatt a változókra a faktorok alkotásánál gyenge kommunalitás jellemző. Függetlenek, ezért nem rendeződnek a sikertényező-rendszerbe.

Az elemzésben maradt változók alapján a sikeres vállalati működést elősegítő öt faktor:

- „kifelé irányuló stratégiai sikertényezők” (KISSF) faktor a változásokat helyezi a középpontba,
- „befelé irányuló stratégiai sikertényezők” (BISSF) faktor a hosszú távú terveket, és azok belső tudatosítását foglalja magában,
- „strukturális sikertényezők” (SSF) faktor a kiszolgálás és folyamatos javítás elősegítésének szervezeti megoldásainak az összessége,
- „kulturális sikertényezők” (KSF) faktor, a szervezeti normák és értékek, amelyek alapját adják a munkaszervezésnek,

– „vezetési sikertényezők” (VSF) faktor pedig azt tartalmazza, hogy a vezetők milyen módon fejlesztik beosztottaikat és osztják le a feladatokat.

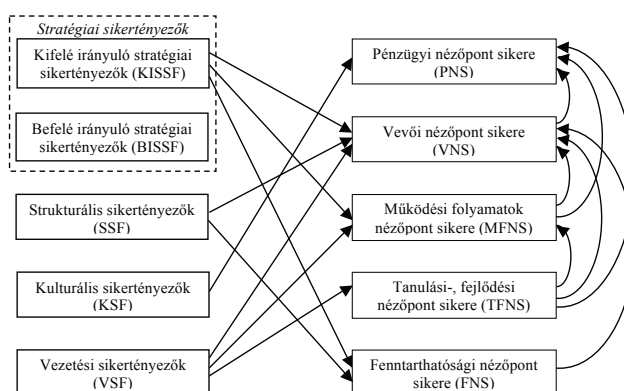
Öt csoport jött létre, ami alátámasztotta a feltételezett négy tényezőcsoportot úgy, hogy a stratégiai sikertényezők két részre különültek el, a kifelé- és a befelé irányuló sikertényezőkre.

Egyedül az intuitivitás az a tényező, amely nem az előzetesen besoroltak szerint helyezkedett el. A tényező besorolása már az elméleti azonosításnál kérdésesnek bizonyult, mivel erősen kultúrafüggő. Végül a gyakorlati vizsgálat egyértelművé tette, hogy nem a vezetésnél, hanem a kultúránál kell figyelembe venni, mint a kultúra által befolyásolt sikertényezőt.

A változók közötti hatások vizsgálatához használt útmodell létrehozásának alapját a változók közötti összefüggéseket mutató Pearson-féle korrelációk adták. Csak ott léphet fel hatás, azok a változók köthetők össze, ahol szignifikáns összefüggés mutatkozik. Az utak kialakításához viszont egyértelmű logikával irányt kellett adni. Ez a kutatási modell és a szakirodalmi kutatás alapján történt meg, két egyértelmű szabály szerint. Az első a magyarázó és magyarázott változók elrendezése. Csakúgy, mint a regresszióanalízisnél, az egymástól független magyarázó változók irányából mutat a hatás a magyarázott változók felé. A másik szabályt a szakirodalmi kutatás adta, és a magyarázott oldalra vonatkozik. Sikert leíró komponensek alapja a teljesítménymérés, amelynek eszköze a balanced scorecard. A balanced scorecard nézőpontjai közötti kapcsolati irányokat Norton és Kaplan tisztán leírja, a bevont fenntarthatósági nézőpont pedig, mivel nem piaci szempont, mindegyik tényezőre kihat (Kaplan – Norton, 2002; Zingales – Hockerts, 2002). A két szabály által meghatározott logikát követve a szignifikáns korrelációkból kiindulva a 3. ábra által látható hatásirányok állapíthatóak meg.

3. ábra

Az elemzés által kialakult útmodell



A hatásirányok alapján öt lineáris regressziós modelt lehet azonosítani.

1. $PNS = \alpha_1 * KSF + \alpha_2 * VNS + \alpha_3 * MNS + \alpha_4 * TFNS + R_1$ (1)
2. $VNS = \beta_1 * KISSF + \beta_2 * SSF + \beta_3 * VSF + \beta_4 * MNS + \beta_5 * TFNS + \beta_6 * FNS + R_2$ (2)
3. $MNS = \gamma_1 * KISSF + \gamma_2 * VSF + \gamma_3 * TFNS + R_3$ (3)
4. $TFNS = \delta_1 * VSF + R_4$ (4)
5. $FNS = \varepsilon_1 * KISSF + \varepsilon_2 * BISSF + \varepsilon_3 * SSF + R_5$ (5)

ahol:

PNS a pénzügyi nézőpont sikere,

VNS a vevői nézőpont sikere,

MFNS a működési folyamatok nézőpont sikere,

TFNS a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere,

FNS a fenntarthatósági nézőpont sikere,

KISSF a kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

BISSF a befelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

SSF a strukturális sikertényező faktor,

KSF a kulturális sikertényező faktor,

VSF a vezetési sikertényező faktor,

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \delta_1, \varepsilon_1, \varepsilon_2$ a parciális regressziós együtthatók,

RESID₁, *RESID₂*, *RESID₃*, *RESID₄*, *RESID₅* a regressziós egyenletek hibataragai.

A regressziós modellek érvényességére vonatkozó szignifikanciavizsgálat szerint mindegyik modell szignifikáns. A változókra, és a hibataragokra előírt feltételek ellenőrzése megtörtént, és minden esetben megfelelőséget mutatott. A modellek a negyedik kivételével, 10 és 20 százalék között magyarázzák a valóságot. A negyedik modellnél a magyarázott hányad 3,6%, ami nagyon alacsony, ezért a szerepeltetése az útmodellben nem indokolt. A többi négy modell esetén, az első 13,1, a második 17,6, a harmadik 11,4, a negyedik 11,0 százalékban magyarázza a valóságot. A 20% alatti értékek nem túl magasak, de figyelemre méltóak, mivel a teljes objektív élethelyzet összetett, és az arra vonatkoztatott modell annak csak egy kisebb részét tudja lefedni (Székelyi – Barna, 2005). Emellett a sikert befolyásoló háttértényezők száma és kombinációja igen nagyszámú, és a vállalatokra jellemző egyéni jellemvonások, kompetenciák, motivációk nem szerepelnek a modellben (Veroszta, 2010). Jelen kutatás útelemzésénél elfogadott négy modell esetén a determinisztikus együttható (R^2), meghaladja a kritikusként tartott 0,1 értéket (Moksony, 1998; Hunyadi, 2000), így az általuk azonosított hatásokat elfogadhatónak tekintettük. Mindemellett természetesen a korrigált R négyzetekből látszik, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a nemzetközi kutatások által azonosított tényezők csak kisebb mértékben határozzák meg a sikert. Azt a hányadot, amely

jóval nagyobb, és nem sikerült megmagyarázni, más tényezők adják.

4. ábra

Az elemzés által kialakult útmodell



Az útmodell mutató 4. ábrán a nyilakon a felső szám a regressziós egyenes meredekségét jelző β értéket mutatja, az alsó szám pedig a korreláció erősségére vonatkozó Pearson-féle korrelációs együttható értéke. A számok mellett található kettős csillag az 1 százalékos, az egy csillag pedig az 5 százalékos szignifikancia szintet jelzi.

A hatásokat összefoglaló 3. táblázat szemlélteti, hogy milyen módon törekednek a vizsgálatba bevont vállalatok a fenntarthatósági nézőpont esetén a sikerre, a minél jobb eredményre.

3. táblázat

A sikertényező-faktorok kimutatott hatásai a fenntarthatósági nézőpontra

Magyarázó változók	Fenntarthatósági nézőpont sikere		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,172		0,172
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők			
Strukturális sikertényezők	0,288		0,288
Kulturális sikertényezők			
Vezetési sikertényezők			

Az útelemzés eredményei szerint a fenntarthatósági nézőpont sikerére a kifelé irányuló stratégiai- ($\beta=0,172$, szig.=0,007), illetve a strukturális ($\beta=0,288$, szig.=0,000) sikertényező faktorok hatnak (3. táblázat).

Eszerint a környezeti és társadalmi teljesítmény fokozható, ha a vállalat előre feltérképezi az eshetőségeket, és felkészül a változásokra. Meghatározók emellett a strukturális sikereszközök, a vevőorientált szempontok szerinti, és a fejlesztéseket tisztán ösztönző belső rendszer kialakítása. Ez is mutatja, hogy az alkalmazottak a fejlesztéseknél, jobbító javaslatoknál kiemelten fontos-

li elégedettségüket, elismerésüket, ami által nagyobb mértékben választják a vállalat szolgáltatásait, termékeit, ami pénzügyi oldalon is pozitív hatással van.

A strukturális sikertényezők esetén a vevői nézőponttal kimutatott közvetett kapcsolatot alátámasztva a vevőorientált szervezeti felépítés a vevői elvárások miatt összpontosít a fenntarthatóságra. Továbbá az

4. táblázat

A fenntarthatósági nézőpont sikerének hatásai a további nézőpontok sikerére

Magyarázó változó	Magyarázott változók	Hatás		
		Direkt	Indirekt	Teljes
Fenntarthatósági nézőpont sikere	Pénzügyi nézőpont sikere		0,030	0,030
	Vevői nézőpont sikere	0,200		0,200
	Működési folyamatok nézőpont sikere			
	Tanulási és fejlődési nézőpont sikere			

nak tartják a környezeti, társadalmi kérdéseket. Ez pedig indirekt módon a vevői nézőpontra is hatással van, ami azt mutatja, hogy az így kialakított rendszer által a vevők elégedettebbek, és az ügyfélszám nő.

A 4. táblázat azt mutatja be, hogy a fenntarthatósági eredmények hogyan hatnak a vállalatok további szempontjai esetén a sikerre. Ezzel pedig hogyan közvetítik a sikert elősegítő eszközök hatásait a piaci szempontok irányában.

Megállapítható, hogy a fenntarthatóság, bevont szempont egyedül a vevői nézőpontra hat direkt módon ($\beta=0,200$, szig.=0,001), és ezáltal közvetett módon befolyásolja a pénzügyi eredményeket (4. táblázat). Továbbá hidat képez a kifelé irányuló stratégiai és a strukturális sikertényező faktorok irányából érkező hatások számára is.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kulturális sikertényezők, mint az egymás segítségén alapuló csapatmunka, a több területen is bevezethető alkalmazottak, illetve az intuitív munkaszervezés a kutatás során nem mutattak ki hatást a fenntarthatóságra, illetve a többi nézőpontra sem, Ez elmondható a vezetési sikertényezőkről is. Így a vezetők részvétele a tehetségek képzésében, és az alkalmazottak bevonása a vizsgált vállalatok esetén szintén nem eredményezett szignifikáns módon jobb fenntarthatósági eredményt.

Következtetések

Az eredmények azt mutatják, hogy Magyarországon a fenntarthatóság egyelőre még erősen marketing szempont. Hatását nem belsőleg, hanem az ügyfél irányában fejti ki. A vevők számára értékgeneráló hatású, növe-

mutatja, hogy a kiemelt környezettudatos gondolkodás alapvető a jelenlegi 30 év alatti generáció esetén (Braun, 2013). A fiatalabb munkatársak aktivitása jelentős a jobbító javaslatok tételénél és megvalósításánál. Az erre vonatkozó strukturált rendszerek és egységek ezt a tevékenységet katalizálják, ami elősegíti a fenntarthatósági sikert.

A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők fenntarthatóságra gyakorolt hatásaiból az állapítható meg, hogy a társadalmi trendek és a piaci ritmus követése számottevő környezetre és társadalomra vonatkozó tevékenységet feltételez, ami javítja közvetlen módon az ügyfelek elégedettségét, és pénzügyi felhajtóerővel jár.

Összevetés a korábbi kutatási eredményekkel

A kutatásunk eredményei közül a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők hatásai alátámasztják Andrew Grove-nak, az Intel korábbi elnökének véleményét, miszerint elsődlegesen a változásokra kell összpontosítani. Véleménye szerint az inflexiós pontok a meghatározóak, mivel ettől függ, hogy a vállalat mennyire tudja menedzselni a változásokat. Grove meggyőződése (1997), hogy ezeknek a pontoknak, átmeneteknek az ütemezése a vállalat jövőjének, fenntarthatóságának a kulcsa. Ezt támasztja alá Eisenhardt és Brown (1998) is, akik arra jutottak, hogy azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek a váltásról egyszerű, áttekinthető, megkoreografált eljárással rendelkeznek, és saját ütemüket a piac ütemével összhangba hozzák. A XXI. században pedig ennek az ütemnek az egyik mozgatója a fenntarthatóság. A finomhangolás fontosságát mutató összefüggések egyeznek Joyce és munkatársai (2003) azon megál-

lapításával, miszerint elengedhetetlen a piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása. Az eredmények nem osztják Kotter és Heskett (1992) korábbi közös munkájának vélekedését, miszerint a kulturális eszközök hatása jelentős. Magyarországon tehát a kulturális alapokon nyugvó megoldásokat kevésbé használják a vállalatok, mint a stratégiai és strukturális eszközöket. Fontos megemlíteni a strukturális eszközök hatását. A jobbtó javaslatokat elősegítő szervezeti struktúra erőteljes sikergeneráló hatása azt mutatja, hogy jelenleg a fejlesztéseknél a fenntarthatósági szempontok is megjelennek. Ez magyarázható akár az új generációk munkaerőpiacra lépésével is. Ahogy Braun (2013) következtet, az Y után egy következő generáció jön, amelynél központi tényező a fenntarthatóság. Minden cselekedetüket áthatja ez a gondolkodásmód, így amennyiben a vállalatok az ilyen irányú törekvéseket támogatják, az alkalmazottak ötleteivel a fenntarthatósági teljesítmény javulni fog.

Összefoglalás

A kutatás elemezte a korábbi évtizedekben azonosított sikertényezőket, és vizsgálta azok hatását a Magyarországon működő 50 főnél nagyobb létszámú, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok kiemelkedő, sikeres működésre, összpontosítva fenntarthatóságra. Az elemzési módszerek kiválasztásánál kiemelten szempont volt az objektivitás, és az egyértelmű eredménykezelés.

A tanulmány elhelyezte a sikertényezőket a stratégiai menedzsment rendszerében. Öt sikertényező faktort azonosított, amelyek négy területet ölelnek fel: a stratégiai, amely tovább bontható a kifelé- és befelé irányuló tényezőkre, illetve a strukturális, kulturális és vezetési sikertényezőket. A központi változó a fenntarthatósági siker volt. A siker leírásához a balanced scorecard képezte az alapot, amelyet a fenntarthatósági nézőponttal kiegészítve felállítottuk az öt sikerkomponenst. A hatások feltárása után pedig láthatóvá vált, hogy mely eszközök hatnak a fenntarthatóságra, és ezek a hatások hogyan jutnak el a nem piaci szempontokhoz.

A sikertényező-faktorok és a sikerkritériumok csoportjai között feltárt összefüggések azt mutatják, hogy a stratégiai sikertényező esetén a kifelé irányuló eszközök és a strukturális sikertényező mutatnak pozitív befolyást a fenntarthatóság irányában. A vezetői és kulturális eszközök pedig nem. A fenntarthatóság pedig közvetlenül hat a vevőre, és ezáltal közvetetten a pénzügyi nézőpont sikerére.

Az eredmények ismeretében további lehetséges kutatási irány lehet a vizsgálat megismétlése szabályos időközönként. Így láthatóvá válhat, mi változott, mely sikertényező használatának mértéke, befolyása módosult. A vizsgálat kiterjeszhető más országokra, vagy

más iparágakra, amivel feltárható, hogy máshol felfedezhető-e eltérő eszközhasználat. További lehetőség a kutatás elvégzése strukturális egyenletek modellezésével (SEM), amellyel a sikert generáló mechanizmusok más vetületben is megismerhetők.

A feltárt összefüggések megmutatják, hogy a vállalatok fenntarthatósági sikerének esélye, teljesítménye, milyen tevékenységekkel javítható. Az aktuális pozíció azonosítása után a vezető láthatja, milyen konkrét sikertényező használat ajánlott a fenntarthatóság fejlesztésére, és ezáltal a további szempontok eredményeinek fokozására.

Felhasznált irodalom

- Angyal, Á. (2005): Vállalati felelősség, mint érték. *Vezetéstudomány*, 36(1), 2-12. o.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari, E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bárth-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 43(10), 44-55. o.
- Beer, M. (2009): *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Bereczk, Á. (2015): A beruházások eloszlásának lehetséges okai Magyarországon. in: Csiszárik-Kocsir, Á. (szerk.) (2015): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 8-18. o.
- Braun, R. (2013): *A vállalatok politikája: Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője*. *Vezetéstudomány*, 44(1), 18-28. o.
- Brebán, Zs. (2009): Alternatív globalizációs kultúra. *Valóság*, 52(4), 8-17. o.
- Breene, R. T. S. – Nunes, P. F. (2011): *Reinvent Your Business Before It's Too Late*. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 80-87. o.
- Butler, P. B. – Larsen-Hallock, L. – Lewis, R. – Glenn, C. – Armstead, R. (2011): *Metrics for Integrating Sustainability Evaluations Into Remediation Projects*. *Remediation*, 21(3), 81-87. o.
- Collins, C. C. – Porras, J. I. (2000): *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*. (3rd ed.); London: Random House Business Books
- Csath, M. (2008): *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Eisenhardt, K. M. – Brown, S. L. (1998): *Time Pacing:*

- Competing in Markets that Won't Stand Still. Harvard Business Review, 76(2), 59-69. o.
- Figge, F. – Hahn, T. – Schaltegger, S. – Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269–284. o.
- Foster, R. – Kaplan, S. (2001): Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. New York: Currency Doubleday
- Fülöp, Gy. (2013): Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek. in: Karlovitz, J. T. (szerk.) (2013): Ekonomické štúdie – teória a prax: Gazdasági tanulmányok – elmélet és gyakorlat. Komárno: International Research Institute, 395-403. o.
- Fülöp, Gy. – Hódi Hernádi, B. (2014): A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel. Vezetéstudomány, 45(4), 2-17. o.
- Grove, A. (1997): Only the Paranoid Survive. New York: Harper Collins Publishers
- Hunyadi, L. (2000): A determinációs együtthatóról. Statisztikai Szemle. 78(9), 753-765. o.
- Joyce, W. – Nohria, N. – Robertson, B. (2003): What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. New York: HarperBusiness
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002): A Stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: Panem Kiadó
- Kotter, J. P. – Heskett, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: Free Press
- Kukely, Gy. (2008): A külföldi működőtőke beruházások hatása az ipar területi folyamataira Magyarországon, különös tekintettel a delokalizációra. PhD értekezés. Budapest: ELTE
- Moksony, F. (1998): A kicsi szép. A determinációs együttható értelmezése és használata a szociológiai kutatásokban. Szociológiai Szemle, 77(4), 3-17. o.
- Németh, P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása. Vezetéstudomány, 44(3), 61-71. o.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1982): In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2007): Stratégia és társadalom, a versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége. Harvard Business Manager, 9(2), 6-20. o.
- Spitzer, D. R. (2007): Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. New York: AMACOM
- Székelyi, M. – Barna, I. (2005): Túlélőkészlet SPSS-hez. Budapest: Typotex Kiadó
- Vas, Zs. – Legyel, I. – Szakálné Kanó, I. (2015): Regionális klaszterek és agglomerációs előnyök: feldolgozóipar a magyar városrégiókban. Tér és Társadalom, 29(3), 49-72. o.
- Várpár, J. (2013): A német működőtőke-befektetések Magyarországon. Tér és Társadalom, 27(1), 129-144. o.
- Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. in: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.) (2010): Frissdiplomások 2010. Budapest: Educatio, 11-36. o. (Diplomás pályakövetés).
- Zingales, F. G. G. – Hockerts, K. (2002): Nachhaltige Balanced Scorecard. Beispiele aus Literatur und Praxis. in: Schaltegger, S. – Dyllick, T. (eds.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler, 151–166. o.
- Zook, C. – Allen, J. (2001): Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence, Boston: Harvard Business School Press

A cikk beérkezett: 2016. április
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

E SZÁMUNK SZERZŐI

Pandurics Anett, közgazdász, PhD-jelölt, a Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Ujhelyi Mária**, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Dr. Kun András István**, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Apáthy M. Sándor**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. habil. Berényi László, PhD.** egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. Simay Attila, PhD**, egyetemi adjunktus, Károli Gáspár Református Egyetem; **Gáti Mirkó**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Prónay Szabolcs**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Keszei Tamara**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Buzás Norbert**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Bóna Péter**, folyamatfejlesztő, Ph.D. hallgató, Denso Gyártó Magyarország Kft.; **Dr. habil. Horváth Csaba**, egyetemi docens, intézetigazgató, Óbudai Egyetem

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

PANDURICS, Anett

You win some, you lose some? – Analysis of the Hungarian motor third party liability market

The aim of this article is to show that the dynamic application of the Five Competitive Forces Model of Porter provides a useful framework for the better understanding of the changes that took place on the Hungarian motor-third-party liability market. The author argues in this article, that from the year 2000, she can observe changes on the Hungarian motor third party liability market that go beyond the „normal” market cycles. The competitive dynamics of the market has changed fundamentally and the structural characteristics of the industry have changed unfavorably for the market players and favorably for the customers. In 2013 the author sees a turning point as a result of changes in the regulatory environment and in the competitive landscape in the industry. The results – in accordance with the literature – show that using resource-based theories are also necessary to get a full view on the competition in the industry. Moreover, it will be more and more important that the market players also watch out for over the current boundaries of the industry.

UJHELYI, Mária – KUN, András István

Connections between change management and ownership structure – empirical experiences

This paper analyse the change management behaviour of organizations in connection with their ownership structure (domestic or foreign, private or public, membership in a group of companies), based on the results of a questionnaire survey among 105 Hungarian organizations. The authors' results show that except the following cases this three ownership features do not have significant connection with the applied change management strategies and techniques. Compared to the Hungarian-owned organisations the foreign-owned ones tended to use pre- and proactive strategy, system-changes, process analysis and involved consultants more frequently, meanwhile their employees resisting attitude towards change seemed to be more typical. The

dominance of public ownership in the organisations was accompanied with more frequent appearance of changes in legal regulation and/or in personnel, prior to the organisational change, and with less frequent appearance of increased market competition, changed market demand, and new technologies at the same time. In the previous comparison the organisational change itself manifested more rarely in the entering new markets; and group discussions with consultants were also less commonly used diagnostic method for publicly owned organisations. Members of organization groups more frequently employed consultants (and if employed they were involved more frequently in defining the goals and in team discussions). The authors did not find any significant difference among respondents according to the modes of change, and the degree of the stakeholders' involvement.

Apáthy M., Sándor

Identification of tourist types – a possible recommendation system for tourism

This paper aims to create a basis of a tourism recommendation system that can make customized recommendations based on very little initial information. As a first step the author created a list of 17 categories, the combination of which would be used to describe certain tourist attractions (for example museum, historical places, churches etc.), then he has created a personal database of the attractions of 3 European capitals.

For the empirical study a web site was created by him, where the users can give an assessment of the recommendations based only on these 17 factors. On this basis these six different tourist types are identified. These fall into two groups of three subgroups and each subgroup ordered the results of the recommended four procedures similarly. According to the results of this examination the classification of tourists assists to further refinement of made for individual tourists as, the segmentation applied the best recommendations were given to the users in 76 cases out of 88, while prior to the segmentation the recommendation was successful in only 36 cases.

The completed system – as a results of its knowledge-based and content-based modules – can make a recommendation based on very little initial information, so it can handle the initial largest difficulties of the recommendation systems. Based on the evaluations collected during the empirical examination it is possible to classify and this can significantly assist in refining the recommendations made for them.

Vörösmarty, Gyöngyi

Information management of purchasing groups

An extensive body of literature indicates the importance of teamwork to the success purchasing function and to ensure supply chain efficiency. The purchaser works with his or her own colleagues and as the supply chain context is more and more emphasized with the employees of the supplier. Typically sourcing teams are staffed by people from different business unites, with different functional background. Proper communication skills and as part of it the individuals information reception preferences play an important role. This paper will focus on the personal differences of the team members. Results highlight that the background of the team members although not decisive, nevertheless makes a difference from the individuals' information reception preference point of view. So it can be assumed that in case of heterogeneous sourcing teams paying attention to the different characteristics of the individuals supports the work of groups.

Berényi, László

Development and future opportunities of quality management

The concept and role of quality in corporate management is continuously developing. This paper reviews the several decades' progress from the product and process conformity to a recent integrative approach. Practical applications are increasingly interwoven inter alia with environmental protection, social responsibility, occupational safety and health and other issues. The investigation covers the effects induced by the characteristics of the consumer society on quality management and quality approach as well as the evolution of the quality management standards. The structure and requirements of 2015 edition of the ISO 9001 standard allow an appropriate framework for organizations to enhance quality approach or to establish an integrated manage-

ment system. The study clarifies how value creation and process approach can support such efforts.

Simay, Attila Endre – Gáti, Mirkó György

Analysis of consumer presence and attitudes towards publicity in mobile and social media

The twenty-first century is the time for new media to spread. We have mobile and smart phones on us nearly everywhere, and the bigger question is when we are not available than when we are hooked up on these tools to the world. Our personal networks partly move to internet social networks, and at the same time, new networks penetrate our everyday society in the digital sphere. In their online survey research the authors undertook to get an insight how important mobile phone and the most popular social media site in Hungary, Facebook has become in people's life. Furthermore, they analysed what kind of attitudes characterize the use of these tools, especially when it is the case of privacy and the use of personal data. The aim of their research is – by establishing the actual situation – to show how modern media, publicity, and privacy are linked together today, and how people reveal themselves in constant media presence.

Prónay, Szabolcs – Keszei, Tamara – Buzás, Norbert

Good patents do not need branding?! – analyzing the role of marketing orientation at European and Japanese university technology transfer offices

In today's knowledge-based economy, universities find themselves in a new position, as they must play a central role not merely in knowledge production but also in its commercialization. University technology transfer offices (TTOs) are the main actors in this process. As TTOs play an intermediary role between universities and industries they should be well equipped with relevant marketing knowledge and capabilities. The aim of the authors' study was to advance knowledge in understanding TTOs' key capabilities, social ties and orientations that contribute to their successful operation in terms of commercialization of innovations. An empirical study of 181 TTOs in various European and Japanese universities showed that business identity and institutional embeddedness play the most important role in TTO's perceived success. TTO's social embeddedness was also found to positively relate to TTO's perceived success, while strict patent portfolio management did not prove to have significant effect on that.

Bóna, Péter – Horváth, Csaba

The Operation of Undertakings in the Processing Industry to Achieve Sustainability

Competition between companies has gotten much fiercer than earlier due to globalisation. With the help of what kind of tools can companies achieve success in the processing industry in the fragile system that has evolved following the economic crisis in 2008? The study focuses on the segment of sustainability related to a research analysing company success as a whole, because the sustainability success component has become primarily important during the definition of success. It is not enough to concentrate exclusively on market aspects. The environmental and social performance of a company must be taken into consideration as well. The study aims at exploring how compo-

nents of the concept of strategic management system affect outstanding sustainability. The research will specify success factors having an influence as well as their groups via factor analysis based on earlier success research studies and it will explain success by using linear regression models while bringing sustainability into the focus of attention. The tool of success criteria describing success is the balanced scorecard to which sustainability shall be added as a fifth aspect by this practical research being one of the pioneers in doing so. The results will show that organisations are able to achieve outstanding results from the point of view of sustainability by using strategic and structural tools and they gain less advantage from cultural and leadership factors. Furthermore apparently sustainability in the processing business in Hungary provides direct value towards customers, whereby it indirectly facilitates financial success.

CONTENTS

PANDURICS, ANETT

You win some, you lose some? – Analysis of the Hungarian motor third party liability market 2

UJHELYI, MÁRIA – KUN, ANDRÁS ISTVÁN

Connections between change management and ownership structure – empirical experiences 18

APÁTHY M., SÁNDOR

Identification of tourist types - a possible recommendation system for tourism 30

VÖRÖSMARTY, GYÖNGYI

Information management of purchasing groups 41

BERÉNYI, LÁSZLÓ

Development and future opportunities of quality management 48

SIMAY, ATTILA ENDRE

– **GÁTI, MIRKÓ GYÖRGY**

Analysis of consumer presence and attitudes towards publicity in mobile and social media 61

PRÓNAY, SZABOLCS

– **KESZEY, TAMARA – BUZÁS, NORBERT**

Good patents do not need branding?! – analyzing the role of marketing orientation at European and Japanese university technology transfer offices 70

BÓNA, PÉTER – HORVÁTH, CSABA

The Operation of Undertakings in the Processing Industry to Achieve Sustainability 81

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) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

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

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

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

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

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

