

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kó Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
Komáromi Nyomda és Kiadó 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.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: 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 örzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LI. ÉVF., ÁPRILIS

2020. 04. szám

TARTALOM

DEMETER KRISZTINA – LOSONCI DÁVID ISTVÁN – SZÁSZ LEVENTE – RÁCZ BÉLA-GERGELY

MAGYARORSZÁGI GYÁRTÓEGYSÉGEK IPAR 4.0
GYAKORLATÁNAK ELEMZÉSE – TECHNOLÓGIA, STRATÉGIA, SZERVEZET 2.

REKETTYE GÁBOR

AZ IPAR 4.0 HATÁSA AZ ÁRAKRA ÉS A VÁLLALATI ÁRKÉPZÉS GYAKORLATÁRA 15.

CSILLAG SÁRA – GYŐRI ZSUZSANNA – SVASTICS CARMEN

VAKTÁBAN VÁLLALKOZNI? – FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ VÁLLALKOZÓK
A HAZAI MUNKAERŐPIACON 26.

OLASZ NIKOLETT

NOMEN EST OMEN: ROMA DIPLOMÁS NŐVEL SZEMBENI DISZKRIMINÁCIÓ
MAGYARORSZÁGON 40.

SEBREK SZABOLCS SZILÁRD

A MAGYAR GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS EGY NYUGATI DOKTORI FOKOZATTAL
RENDELKEZŐ ITTHON OKTATÓ NÉZŐPONTJÁBÓL – KITÖRÉSI PONTOK BEAZONOSÍTÁSA
ÉS EGY LEHETSÉGES CSELEKVÉSI TERV 51.

DEBRECENI JÁNOS – HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES

A MATERIALIZMUS, BOLDOGSÁG, SIKER ÉS ÉLMÉNYFOGYASZTÁS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK
VIZSGÁLATA TINÉDZSEREK KÖRÉBEN 63.

TÖRÖK ÁRON – AGÁRDI IRMA

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK GASZTRONÓMIAI LEHETŐSÉGEI
A RÖVID ÉLELMISZERELLÁTÁSI LÁNCOK BEVONÁSÁVAL MAGYARORSZÁGON 74.

PRIMECZ HENRIETT

GEERT HOFSTEDE (1928–2020) 85.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

MAGYARORSZÁGI GYÁRTÓEGYSÉGEK IPAR 4.0

GYAKORLATÁNAK ELEMZÉSE – TECHNOLOGIA, STRATÉGIA, SZERVEZET

ANALYSIS OF THE INDUSTRY 4.0 PRACTICE OF THE HUNGARIAN

PRODUCTION UNITS – TECHNOLOGY, STRATEGY, ORGANIZATION

Bár számos koncepcionális tanulmány létezik az Ipar 4.0 (I4.0) technológiáiról és empirikus eredmények is vannak konkrét I4.0 alkalmazásokról, a jelenlegi irodalom csak felületes képet ad a szervezeti szintű I4.0 transzformációkról. A cikk célja, hogy az I4.0 bevezetésére kialakított keretrendszer alapján bemutasson három esettanulmányt. A szerzők eredményei alapján még a nagyvállalatok is küzdenek az I4.0-val. Mindenesetre, nekik már van digitális stratégiájuk, digitális transzformációs tervük és digitális kormányzásuk. De a digitalizáció egyelőre egy különálló osztály kompetenciája. Az I4.0 erőfeszítések rendszerint a szervezeten belülre, a termelésre irányulnak. A helyettesítő technológiák kedvező, jól becsülhető megtérüléssel kecsegtetnek, de nem fognak áttörő transzformációhoz vezetni.

Kulcsszavak: digitalizáció, Ipar 4.0, stratégia, szervezet, technológia, esettanulmány

Although there are conceptual works on key I4.0 technologies and empirical findings about specific I4.0 applications, current literature offers only superficial empirical findings about organisation wide I4.0 transformations. The authors' objective is to provide a framework for I4.0 implementation and discuss three case studies along the framework. Based on their findings, even the large companies struggle with I4.0. Nevertheless, they already have digital strategy, digital transformation plan, and digital governance. But digitalization is still in a separated department. Efforts are usually made internally, in manufacturing. Replacing technologies can provide good, easy to estimate return, but will not lead to breakthrough transformations.

Keywords: digitalisation, Industry 4.0, strategy, organization, technology, case study

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

This research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00007 Aspects of developing a smart, sustainable and inclusive society: social, technological, innovative networks in employment and the digital economy.

The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Szerzők/Authors:

Dr. Demeter Krisztina, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (krisztina.demeter@uni-corvinus.hu)

Dr. Losonci Dávid, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (david.losonci@uni-corvinus.hu)

Dr. Szász Levente, egyetemi tanár, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, (szasz.levente@yahoo.com)

Dr. Rácz Béla-Gergely, egyetemi adjunktus, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, (raczbela@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019.07.09-én, javítva: 2019.12.17-én, elfogadva: 2020.03.16-án.

This article was received: 09. 07. 2019, revised: 17. 12. 2019, accepted: 16.03.2020.

A digitalizáció radikális hatásai már jó ideje tapasztalhatók az üzleti életben, így a feldolgozóiparban is. Elég, ha csak a digitális tartalmakra épített üzleti modellek térnyerésére gondolunk, amelyek a nyomtatott termékeket (újságok), vagy a zeneipart kiszolgáló gyártócégeket

érintették. Ha azonban kiemelten csak a gyártócégek működtetésének és előállítási folyamatainak digitális alapokra helyezését tekintjük, akkor a feldolgozóipar az átmenetnek még csak az elején jár. Sőt, egyelőre a feldolgozóipar digitalizációjának pontos tartalma és várható hatásai is

élénk diskurzus tárgyát képezik (Horváth & Szabó, 2019; Nagy, 2019).

Az anyagáramlási folyamatok jelentős szerepe miatt a digitalizációs trendet a feldolgozóiparban az ún. Ipar 4.0 (I4.0) jelenség foglalja magába (Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014; Valenduc & Vendramin, 2016). Az I4.0 felöleli az új és/vagy megújult digitális és fizikai technológiákat is. Vízíójában az I4.0 kiber-fizikai technológiákat használ azzal a céllal, hogy személyre szabott, digitális szolgáltatási tartalommal felruházott termékeket kínáljon egy újratervezett értékláncban (vertikális integráció), egy átstrukturált ellátási láncban belül (horizontális integráció), amelyben minden résztvevő össze van kapcsolva és megosztja egymással az információt (Brettel, Friederichsen, Keller, & Rosenberg, 2014; Schlechtdahl, Keinert, Kretschmer, Lechler, & Verl, 2015; Demeeter, Losonci, & Horváth, 2019).

Ma már számos koncepcionális tanulmány létezik az I4.0 kulcstechnológiáiról (Davies, 2015; Ghobakhloo, 2018) és egy-két jól dokumentált empirikus eredmény is született konkrét I4.0 alkalmazásokról (Porter & Heppelmann, 2014). Sőt a folyamatok teljesítményre gyakorolt hatásairól is van átfogó ismeretünk (López-Gómez, McFarlane, O'Sullivan, & Velu, 2018). Bár az átmenet központi szereplői a gyártóvállalatok, ezen cégek ténylegesen megélt I4.0 transzformációjának komplex leírásáról csak meglehetősen homályos képpel rendelkezünk.

Cikkünk a kontingenciaelméletre építve (Donaldson, 2001; Sousa & Voss, 2008) vizsgálja a gyártóegységek alkalmazkodását az üzleti környezetben tapasztalt technológiai változásokra a technológiahasználat, a stratégiaalkotás és a szervezeti változások keretrendszerében és bemutatja a tapasztalt hatásokat is. A cikk fő hozzáadott értéke, hogy – a korábbi cikkekkel ellentétben, a keretrendszer segítségével – komplexen ragadja meg és elemzi az átmenetet. A keretrendszert három Magyarországon működő gyártónál készített esettanulmány alapján tárgyaljuk.

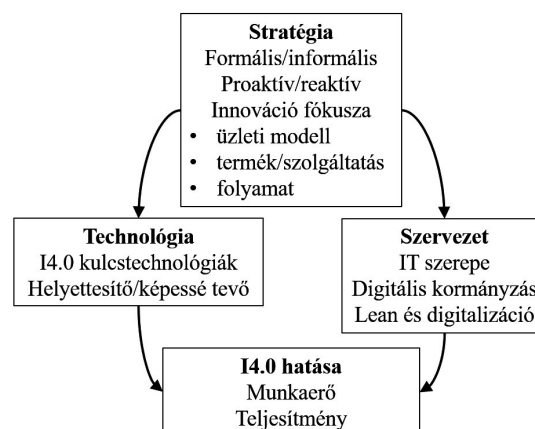
Cikkünk először az irodalmat tekinti át a keretmodell egyes pillérei mentén. Ezt követően kutatási modellünk leírása következik. A módszertani megfontolásokat az egyes gyártóegységeknél tapasztalt változás leírása, majd ezek összevetése követi. Cikkünket az összegzés zárja, amelyben kitérünk a menedzsereknek szóló javaslatokra és a további kutatási lehetőségekre is.

Az Ipar 4.0 a digitális gazdaságban

Keretmodellünkhöz (1. ábra) kapcsolódóan az irodalomlemezésben a technológiákra, a stratégiaalkotásra és a szervezeti változásokra térünk ki. Ez az elemzési keret szintetizálja a vállalati szintű I4.0 érettségi modellek legfontosabb közös dimenzióit (Fettermann, Sá Cavalcante, de Almeida, & Tortorella, 2018; Geissbauer, Vedso, & Schrauf, 2016; Viharos, Soós, Nick, Várgedő, & Beregi, 2017). A kontingenciaelmélet a változásokhoz hatásokat is kapcsol. Az I4.0 hatásai közül a munkavállalókra és a teljesítményre gyakorolt hatásokat emeljük ki.

1. ábra

A kutatási keretmodell



Forrás: saját szerkesztés

Stratégia

A stratégia elemzése kapcsán foglalkozunk az innovációs fókusszal, illetve a stratégiaalkotás folyamatának jellemzőivel.

Az Ipar 4.0 által támogatott innováció jellege

A legkomplexebb változást az üzleti modell innovációja eredményezi (Horváth, Móricz, & Szabó, 2018): számottevően átalakítja az érintettekkel a kapcsolatot, és egészen újfajta működési rendhez vezethet (pl. új folyamatok, új versenytársak) egy adott iparágban, vagy új iparágat is létrehozhat. Szükségszerűen okos termékekre és szolgáltatásokra épül, amelyeket a második fajta innovációnak tekintünk. Végül, az I4.0 folyamatinnovációban való kiaknázása is egy működőképes alkalmazási stratégia. Ez utóbbi esetben a fő cél, hogy az értéklánc folyamatait – rendszerint a belsők – hatékonyabbá tegyék. Bár vannak esetek, amikor új üzleti modelleket és értékJánlatokat (értsd: okos termékeket és szolgáltatásokat) fejlesztettek a cégek, a gyártó vállalatok az I4.0 alkalmazásával rendszerint a belső folyamatok integrációjára és jobb működési teljesítményre törekednek (López-Gómez et al., 2018). A folyamatinnovációs megközelítés elég szűk interpretációját adja a technológiákban rejlő lehetőségeknek, mégis úgy gondoljuk, hogy a technológiák ilyen típusú megközelítése hozta el az I4.0 fogalom berobbanását a köztudatba. Ugyanakkor hiba lenne csak ezt az orientációt követni a mindennapokban.

Az Ipar 4.0-val kapcsolatos stratégiaalkotás

A kontingenciaelmélet alapállása szerint a külső környezetben bekövetkező változásokat a stratégiának kell lekövetnie, melynek megvalósítása érdekében megváltoznak a szervezeti és működési folyamatok, illetve mindezeknek köszönhetően a teljesítmény. Nem meglepő tehát, hogy az elérhető technológiák alkalmazása és a vállalati stratégia kialakítása kéz a kézben járnak. Így a stratégia alakításának legfeljebb a milyensége lehet kérdéses. Ennek kapcsán egyesek azt emelik ki, hogy a stratégiai orientációnak vál-

toznia kell, hogy az új technológiák hatékonyabb bevezetésének motorja legyen (Stock & McDermott, 2001; Lewis & Boyer, 2002). Mások azt hangsúlyozzák, hogy a technológiák bevezetési stratégiájának és a vállalati (üzleti) stratégiának összhangban kell lenniük ahhoz, hogy bármilyen új technológiát sikerrel lehessen bevezetni (Kotha & Swamidass, 2000; Pires & Aisbett, 2003). A nagyjából egy irányba mutató megfontolások mellett is további elemzéseket igényel a téma, mivel a stratégia és a technológia bevezetése közötti kapcsolat nem mindig egyértelmű (Lucianetti, Jabbour, Gunasekaran, & Latan, 2018). Ez különösen igaz az újonnan megjelent I4.0 technológiákra és megoldásokra.

A stratégiai tervezés két fontos szempontját emeljük ki az új technológiák alkalmazásával kapcsolatban. Az első szempont a stratégiai tervezés proaktív vagy reaktív természetével foglalkozik (King & Teo, 2000). Proaktív stratégiánál a vállalat aktív szerepet játszik a stratégiai innovációban. Ez azt jelenti, hogy a versenytársakat megelőzve új folyamatokat és termékeket hoz létre azzal a céllal, hogy megragadja a felmerülő lehetőségeket és versenyelőnyt szerezzen a piacon. A reaktív stratégia szerint a vállalat szerepe passzív. Ilyenkor a vállalat stratégiai viselkedését a külső behatásokhoz igazítja, a környezetben megfigyelt változásokra reagál vagy a versenytársak által támogatott kihívásokra válaszol (Chen, Chang, & Wu, 2012).

Az új technológia alkalmazásával kapcsolatos stratégiai tervezés másik szempontja a folyamat formális vagy informális jellegével foglalkozik (O'Regan & Ghobadian, 2002). A formális stratégiai tervezés egy iteratív, átfogó, szisztematikus megközelítést jelent, amellyel a vállalat vezetése analitikusan meghatározza a szervezet stratégiai irányvonalát (Galbraith, 2010). Ezzel szemben, az informális tervezés csak a múltbeli tapasztalatokon és a szervezeti tagok intuíción nyugszik, amelyek alapján a jövőre vonatkozó döntéseket meghozzák. Az informális tervezés így azt is jelenti, hogy a cégek nem tervezik meg előre szisztematikusan stratégiájukat; a stratégiai lépések és kiigazítások a vállalat tapasztalataira építenek, amelyekkel a vállalat a stratégiai döntés pillanatában rendelkezik (Mintzberg & Waters, 1985). Ez a különbség szorosan kapcsolódik a fentről-lefelé és lentől-felfelé (top-down/bottom up) jellegű stratégia kialakításához. A fentről-lefelé irány mentén olyan funkcionális stratégia (benn a technológiai stratégia) jön létre, amely egy világosan megfogalmazott vállalati és üzleti stratégiából származik. A lentől-felfelé megközelítés alapján a stratégiai döntések idővel formálódnak és a szervezet mindennapi tapasztalatain alapulnak. Tehát, a fentről-lefelé stratégia egy formális, hierarchikus tervezési folyamat eredménye, míg a lentől-felfelé stratégia egy szervezet napi tevékenysége folyamán felhalmozott tapasztalat eredője (Slack, Chambers, & Johnston, 2010).

Összességében, az I4.0 bevezetés stratégiai megközelítéseinek osztályozásakor érdemes tisztában lenni az innováció fókuszával, a stratégiai tervezés reaktív vagy proaktív jellegével, és a stratégiai tervezés formalitásával, ami szorosan kapcsolódik stratégiaalkotás fentről-lefelé és/vagy lentől-felfelé természetéhez.

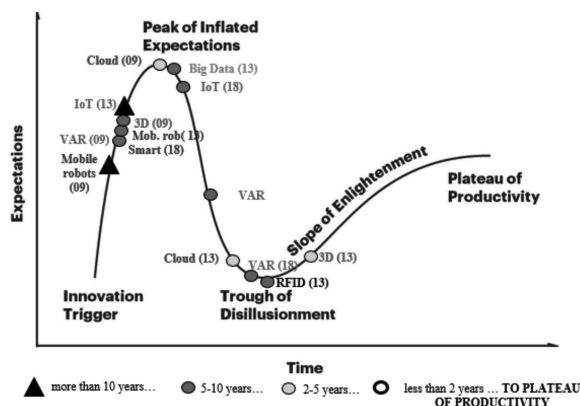
Az Ipar 4.0 technológiái

Az I4.0 koncepció megjelenése azt mutatja, hogy a digitális és fizikai innováció gyártási környezetben mára kritikus tömeget ért el. A gyártóvállalatok termelési folyamataiban ma megjelenő kulcstechnológiák (1. táblázat) konszenzusosan összeszedhetők (Demeter et al., 2019). E technológiák alapozzák meg az I4.0 elveit (pl. horizontális és vertikális integráció (Ghobakhloo, 2018) és ezekre épülnek a konkrét I4.0 megoldások (pl. digitális minőségmenedzsment, prediktív karbantartás (Goran, LaBerge, & Srinivasan, 2017)).

Az I4.0 kulcstechnológiák differenciáltabb megközelítést adja, ha a technológiákat érettségük alapján csoportosítjuk. Az egyes technológiák érettségéről az irodalomban kevés szó esik, miközben az érettség determinálja, hogy mennyire széles körben terjedhetnek el ezek a technológiák, vagy mennyire számíthatunk ezekkel kapcsolatban „csak” pilot projektekre. A kulcstechnológiák érettségét az új technológiák hype görbéje segítségével ragadjuk meg (Gartner, dátum nélkül.). Az éves hype görbe sok új technológia aktuális helyzetét mutatja az „életciklus” következő szakaszai alapján: innováció elsütése (*innovation trigger*), felfokozott várakozás csúcsa (*peak of inflated expectations*), kiábrándulás völgye (*trough of disillusionment*), felvilágosodás emelkedője (*slope of enlightenment*) és termelékenység fennsíkja (*plateau of productivity*). Az elemzés előrejelzi, hogy időben mikor fog az adott technológia a termelékenység fennsíkjára érkezni. Annak érdekében, hogy a vizsgált technológiák érettségét megbecsüljük, három kiválasztott évre megnéztük a Gartner elemzését (2. ábra).

2. ábra

Néhány I4.0 kulcstechnológia érettsége a Gartner-görbén



Forrás: Carpenter (2009), Gartner, I. (2013), Panetta (2018)

Hogy egy konkrét technológia érettségéről dönteni tudjunk, megnéztük, megjelent-e a görbén (igen/nem), mikor jelent meg és mikorra várható, hogy a termelékenységi fennsíkra érkezik. A technológiákat a következő négy csoportba soroltuk:

1. Hosszú előtörténet és jól ismert technológiák: a szimuláció és modellezés, valamint a szenzorok (úgy általában) egyáltalán nem kerültek fel a görbére.

Véleményünk szerint az újabb technológiák (pl. IoT, Big data) tovább erősíthetik ezeket: az IoT például lehetővé teszi nagy mennyiségű adat gyűjtését és inputként való használatát szimulációkban.

2. Érett I4.0 technológiák: egy évtizede már jelen vannak és az előrejelzések szerint már elérték a fennsík fázist. A felhő, a 3D nyomtatás, valamint a szenzorok közé sorolható RFID tartoznak ide.
3. Feltörekvő technológiák: számos jól ismert technológia (IoT, VAR, okos robotok) tartozik ebbe a csoportba, amelyeknek még hosszú idő kell, hogy a fennsíkra érjenek.
4. A Big data elemzés az utolsó két csoport között található. Rövid előtörténete ellenére már a következő évtized elejére termelékeny megoldássá válhat.

1. táblázat

**Az I4.0 kulcstechnológiáinak érettsége
a Gartner elemzése alapján**

Érettség	I4.0 technológia	Domináns jellemző
Jól ismert	szimuláció és modellezés	digitális
	szenzor	kapcsolat a digitális és fizikai között
Érett	felhő	digitális
	3D	fizikai
Kísérleti	Big data elemzés	digitális
Feltörekvő	Internet of Things	digitális
	virtuális valóság	digitális
	okos robotok	fizikai

Forrás: saját szerkesztés Gartner, I. (2013) alapján

Az 1. táblázat utolsó oszlopában szerepel, hogy mennyiben tekinthető az adott technológia digitálisnak vagy fizikainak. Ezt a beosztást Schwab (2016) csoportosítására építve készítettük.

Két tényezőt fontos kiemelni az *érettség besorolással kapcsolatban*. Egy-egy technológia ismertsége vagy *érettsége még nem garancia arra, hogy széles körben használják* a rájuk építő megoldásokat. A másik, hogy a szakértők azt sejtetik, hogy az I4.0 technológiák szigetszerű, szórványos használata nem fog szervezeti megújuláshoz vezetni, ezért rendszerint azt javasolják, hogy alakítson ki a vállalat egy stratégiát, ami több I4.0 kulcstechnológia kölcsönhatására épít (Ghobakhloo, 2018). Az I4.0 kulcstechnológiák eltérő érettségét látva ez nem is annyira könnyű feladat.

Szervezeti változások

A kontingencialista megközelítés szerint a technológia és a környezet változásaihoz a szervezetnek is illeszkednie kell (Gilchrist, 2016; Tornatzky & Fleischer, 1990). Az I4.0 technológiákkal kapcsolatban a szervezeti kérdések leggyakrabban a szükséges kompetenciákkal és e kompetenciák struktúrában elfoglalt helyével foglalkoznak. E kérdéskörnek specifikus – de nem figyelmen kívül hagyható – leképeződése a *digitalizáció és a lean kapcsola-*

tának elemzése, tekintve, hogy az elmúlt évtizedekben a lean menedzsment vált a gyártó vállalatok új működési paradigmájává, ami a szervezetre is jelentős hatást gyakorol (De Toni & Tonchia, 1996; Báthory, 2020). A szervezeti kérdések mellett az egyénekre gyakorolt hatások (kompetenciák, létszám) is előtérben vannak, amelyeket a következő alfejezetben tárgyalunk.

A digitalizációhoz szükséges kompetenciák vállalaton belüli helyével foglalkozó irodalom két témát emel ki: az egyik az *IT-osztályok* bővülő kompetenciáival foglalkozik, a *digitális kormányzás* (*digital governance*) pedig a technológiai ismereteknek a meglévő/új szervezeti egységekbe (de nem IT-be) való becsatornázására tesz javaslatot. Andersson és Tuddenham (2014) a digitalizációval kapcsolatban az IT jelentőségét emeli ki. Azt hangsúlyozzák, hogy a digitalizáció egy új alapokra épített (*re-invented*) IT-funkció részeként jelenhet meg. Meglátásuk szerint ugyanis a digitalizáció három eltérő módon hat az IT-re: (1) a digitalizáció egyre kifinomultabb technológiát követel, (2) magasabb IT-teljesítmény szükséges hozzá, (3) a digitalizáció azzal jár, hogy az IT-re a felső vezetés jobban figyel, mivel sokkal nagyobbá válik a tét, mint bármikor korábban.

Az IT-osztályon túlmutató változásokat feltételez, hogy a technológiai ismereteket a szervezetben széles körben hasznosítani kell. Sőt, a termelési hálózatokban való terjedése a vállalkormányzási struktúrában is változással járhat. Gauger, Gehres, Quinn, Schmiege, & Xu (2017) négy lépcsőt írnak le: az *opportunistista megoldás* a funkcionális dominanciára épít, amikor a funkciókon belüli használatot nem egészíti ki koordináció, a *transzformerek* kifinomultabb technológiákat használnak és náluk előtérbe kerül a keresztfunkcionális koordináció is, amelyet a szervezet egészében a digitális transzformációs osztály (*digital transformation office*) és feje, a digitális igazgató (*digital chief officer*) irányít. A *pacemakerek* a digitalizáció komplexitását és a szervezeti koordináció szintjét is növelik, amely modellben a „kiválósági központ” (*Centre of Excellence, CoE*), vagy digitális „gépház” (*powerhouse*) a főszereplő, amely digitális termékinnovációban is gondolkodik. A *digitalisták* pedig már a techvállalatokhoz hasonlóan működnek.

Az IT változása inkább egy alap, amely önmagában egy vállalat digitális transzformációjához kevés lehet. A transzformáció további dimenziói a változás gyorsaságával és a menedzsment hozzáállásával kapcsolatosak. Ahogyan Andersson és Tuddenham (2014) is kiemeli, a fő kihívás, hogy a szervezeti struktúrák kötöttek, így azok változása nem lehet olyan gyors, mint amit a digitalizáció szükségessé tenne. A szervezet alakítása nem csak struktúraalakítási kérdés, hiszen az a kulcsszereplők magatartásában is változást feltételez. Legner és szerzőtársai (2017) a sikeres digitális transzformációk mögött a felső vezetők direkt támogatását emelik ki, míg Horlacher és Hess (2016) a dedikált digitális igazgatókat említi. A sikeres digitális transzformáció szükséges, de nem elégséges feltétele, hogy a vezetők elsődleges prioritásként és ne „IT-erőfeszítésként” közelítsék meg azt (Andersson & Tuddenham, 2014).

A szervezeti struktúra jellege sem közömbös. Egy organikus, decentralizált szervezeti struktúra jól tudja támogatni a hatékony digitális transzformációt (Andersson & Tuddenham, 2014). Az ilyen struktúrával rendelkező gyártóüzemek bizonyos fokig rugalmasak a munkavállalók felelősségét tekintve, és a vertikális kommunikáció mellett elősegítik az oldalirányú kommunikációt is (Baker, 2012). Más kutatások szerint nem feltétlenül mindig az organikus, decentralizált struktúra az üdvöztető. Bár az valóban jobban teljesít az innovációs folyamat adoptálási (döntési) fázisában, a mechanisztikus struktúra – a formális jelentési kapcsolatok, a centralizált döntéshozatal és a dolgozók egyértelműen definiált szerepei révén – a bevezetési fázisban kedvezőbb (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973).

A gyártóegységek szintjén a folyamatinnováció a lean programokban, illetve nemzetközi termelési hálózatokban a lean alapokra épített koordinációs eszközben, az ún. *többgyáras fejlesztési programokban (multi-plant improvement program)* ölt testet (Netland, 2013). A nagy termelő cégeknél kivétel nélkül találkozhatunk leanre épített fejlesztéssel, sok cégnél gyári szinten is dedikált lean osztályok működnek. Ahogyan a stratégiáról szóló részben bemutattuk, az Ipar 4.0 leggyakrabban a folyamatfejlesztéshez kapcsolódik a gyártók gyakorlatában. A két koncepció célrendszerének azonossága helyezi előtérbe kapcsolatuk elemzését. A lean irodalomban leginkább a digitális megoldások leant támogató hatásaival foglalkoznak (Buer, Strandhagen, & Chan, 2018).

Az eddig bemutatott, a szervezeti változásokat átfogóan közelítő irodalom tapasztalatait használhatjuk a gyártóegység szintjén mutatkozó változások elemzésekor. Célzottan ugyanis ennek az elemzési szintnek a szervezeti adaptációról szóló szakirodalma még szegényes.

Az I4.0 hatása

A munkaerőre gyakorolt hatás alapján Acemoglu (2016; 2017) megkülönböztet helyettesítő (*replacing*) és képessé tevő (*enabling*) technológiákat. A képessé tevő technológiákat úgy körvonalazta, hogy azok *„kibővítik a munkások képességeit, és lehetővé teszik számukra új funkciók végrehajtását, növelve a termelékenységet”* (Acemoglu, 2017, p. 4). Például, a Big data analitika egy folyamatfigyelő rendszer, ami javítja a vezetői döntéseket a kapacitáskihasználással kapcsolatban. A helyettesítő technológiák *„kifejezetten helyettesítik az embert néhány feladatban”* (Acemoglu, 2017, p. 5). A robotok rendszerint ismétlődő feladatokat látnak el manuális (ipari robot), és kognitív (automatikus rendeléskezelés) környezetben egyaránt. Hosszú távon a mesterséges intelligencia ígérete, hogy helyettesíti az embert a kreatív kognitív feladatokban. Míg tehát a képessé tevő technológia növeli az össztermelékenységet, a helyettesítő technológia nem vezet az össztermelékenység növekedéséhez, csupán az ember-tőke arányt változtatja meg az előbbi rovására.

A kutatás módszertana

Kutatásunk fókuszában a digitális transzformáció komplex értékelése áll a vizsgált gyártóegységekben. Alapfeltevésünk, hogy a technológia áthatja a működési környezetet, így a kontingenciaelméletet követve megvizsgáljuk a szervezetben a stratégiai tervezés folyamatát, a szervezeti változásokat és az alkalmazott technológiákat. Várakozásaink szerint ezek a változások a munkaerőre és a teljesítményre is hatást gyakorolnak a szervezetben.

Kutatási célunkhoz az esettanulmány módszer illeszkedik a legjobban, ugyanis a stratégiai tervezés folyamata,

2. táblázat

A vizsgált egységek legfontosabb adatai és az adatgyűjtés jellemzői*

	Első egység	Második egység	Harmadik egység
	Üzleti adatok		
Vállalat/üzem foglalkoztatotti létszám (fő)	100 000 / 1500	2000 / 1000	200 000 / 1000
Ellátási lánc pozíció*	TIER 2	TIER 2/3	TIER 1/2
Gyártóegységben a folyamatinnováció koordinációja	központi lean program, helyi lean csapat	helyi lean szakértő	központi lean program, helyi lean csapat
Digitális osztály	igen (lean osztály részeként)	nincsen önálló egység	igen (lean osztály ezen osztály része)
	Adatgyűjtés jellemzői		
Interjúalanyok száma	6	3**	3
Dokumentumok	igen		
Szakdolgozat témavezetés i4.0 témában / korábbi kutatás	igen / igen	nem / igen	nem / nem
Gyárlátogatás	igen	igen	nem

*Az összeszerelő autógyártótól vett távolság; a tier 1 a közvetlen beszállító

** 5 további interjú a vállalat más gyártóegységeiben

illetve a szervezeti változások csak részletes interjúk és helyszíni látogatások által ismerhetők meg. Az általánosíthatóság korlátozottsága ellenére ezen területek megismeréséhez a jelenség történetének megismerése, illetve részletes és egymástól különböző információforrások szükségesek, hogy leírhatóvá váljon egy új jelenség (Leonard-Barton, 1990).

Három Magyarországon működő gyártóegységről gyűjtöttünk adatokat. A gyártóegységek autóiipari beszállítók, mindegyik elektronikus alkatrészeket állít elő. Az ágazat idehaza a digitális átmenet szempontjából a legértékesebb feldolgozóipari ágazatok között van (Losonci, Takács, & Demeter, 2019). A gyártóegységek megkeresésénél fontos szempont volt, hogy átlag feletti elköteleződést mutassanak az I4.0 irányába. A három egység közül kettő nemzetközi nagyvállalat hazai gyártóegysége, amelyek élenjáróak a digitális transzformációban idehaza vagy akár divíziójuk belső hálózatában is. Mindkettő saját digitális osztállyal működik. Fontosnak gondoltuk, hogy magyar tulajdonú cég is helyet kapjon az elemzési egységek között, mert ezen cégeknek – akár még a hazai átlag feletti technológiai színvonal mellett is – mások a lehetőségeik.

Az adatgyűjtés egységesítéséhez kialakítottunk egy adatgyűjtési protokollt, továbbá félig strukturált interjúkérdéseket írtunk. A 2018. június és 2019. május között lezajlott vállalati interjúk során elsődlegesen a vállalati és adott egység szintű változásokra, illetve konkrét projektek részletes bemutatására fókuszáltunk. Az interjúalanyok menedzserek (ha volt, akkor a digitális osztály vezetője), felső vezetők (pl. ügyvezető) és szakértők voltak. Egy interjú átlagosan egy óras volt. Valamennyi interjút legépeltük. Az interjúkat két vizsgált egységnél is üzeme látogatás követte, ahol az interjúban ismertetett projekteket mutatták be. Az így szerzett ismeretek és a nyilvánosan elérhető információk alapján minden egységről eseteleírás készült. Az első egységnél az elérhető információk körét bővítette, hogy az egységgel több évre visszanyúló szoros kapcsolat alakult ki (pl. másik kutatási projektben való részvétel, szakdolgozatrörök). Az elemzések alapját az eseteleírások adják.

A következőkben a kutatási modellben megjelenő pontok szerint mutatjuk be az egyes egységeket.

Az autóiipari kontextus és az esetek bemutatása

A globális autóiipar jelentős változásokon megy keresztül. Ezeket a változásokat leginkább négy – egymással szorosan összefüggő – trend köré szokták csoportosítani: önvezető autók fejlesztése, elektromos autók térhódítása, járművek hálózatba kapcsolása és a megosztás alapú technológiák terjedése (Miel, 2018). E négy trend alapjaiban forgatja fel az autóiipari erőviszonyokat. Új szereplők jelennek meg más iparágakból (Google, Tesla), új beszállítók váltják fel a régieket (robbanómotorok helyett akkumulátorok), és ezek a változások tökéletesen beleillenek a negyedik ipari forradalom által generált gazdasági-társadalmi átalakulási tendenciákba. Sőt, az autóiipar tulajdonképpen a főszereplő az Ipar 4.0 területén.

E nagyívű változások természetesen nemcsak a vezető autógyárakat, de beszállítóikat is érintik. Mindazonáltal, mivel Magyarországon elsősorban kis hozzáadott értékű, de nagy volumenű alkatrészgyártás és összeszerelés jellemző (Losonci et al., 2019), ezért a változások főként a termelési folyamatok optimalizálásában, kevésbé új termékek és/vagy üzleti modellek formájában jelennek meg (Demeter et al., 2019).

Gyártóegységeink közös jellemzője, hogy autóiipari felhasználásra szerelnék össze elektronikai alkatrészeket. Bár az ellátási láncban elfoglalt pozíciójuk eltér, az elmúlt években az egész járműiparban tapasztalt hatások mindegyikben érvényesültek: (1) jelentősen emelkedtek a gyártási volumenek, (2) erőteljes offshoring és outsourcing zajlott a közép-kelet-európai országok irányába, (3) a kényelmi megoldásoknak és a biztonsági elvárások emelkedésének köszönhetően a gépjárművekben az elektronikai alkatrészek száma folyamatosan növekedett.

Első gyártóegység

Az első gyártóegység egy amerikai gyökerű multinacionális vállalat járműipari divíziójának magyarországi leányvállalata. A TIER 2 pozícióban lévő magyarországi gyárban 1500 fő dolgozik. A gyártóegység termékkörére egyszerre jellemző a nagy termékválaszték (2800 aktív termék), a jelentős méretbeli (nanotechnológiától akár a 10 méteresig) és gyártási volumenbeli különbség (néhány darabtól milliós darabszámig). Az elmúlt években az összes gyártási darabszám erőteljes növekedése mellett szélesedett a termékválaszték, illetve a keresleti mintázatokban erős ingadozást tapasztaltak. A gyártás és az összeszerelés magas szinten automatizált. A gyártócég tevékenységét a rövid termékutak (sokszor egy gép) jellemzik. A gépeket manuálisan szolgálja ki az anyagmozgatás.

A gyártóegység digitalizációs transzformációja 2012-2013 körül kezdődött. A kezdetekben informális, alulról építkező stratégia jellemezte az átmenetet. Az első kezdeményezéseket a gyártóegységben a lean osztály vezette. Az első projektek a termelésben a digitális andonhoz és a digitális dashboardhoz kapcsolódtak. Ezt megalapozandó több ezer szenzort telepítettek a gépekbe. EMEA régió (Europe, Middle-East and Africa) belüli koordinált erőfeszítésekre 2014-ben került sor. Ekkor a régiós lean vezetők egy workshopon 6-8 kulcstéma köré építve kijelölték a fejlesztési irányokat. A megvalósítást két mintagyárban kezdték el, amelyek közül az egyik a magyar gyártóegység volt. A magyar egység az IoT szellemiséget ültette bele az operátorok képzési rendszerébe (Operator's Learning Management System, OLMS). Az OLMS folyamatosan ellenőrzi a munkavállalók képzettségét és a gyártási tevékenységhez szükséges ismereteket. Azok hiányában a dolgozó nem használhatja a gépet addig, amíg a munkavégzés helyéhez közeli terminálon az on-line tréninget el nem végzi. Elektronikus alapokra helyezték a problémajelentési és -megoldási rendszerüket (electronic Quality Control Process Chart, e-QCPC). A megvalósításhoz a lean osztály IT-szakértőket vett igénybe, illetve saját munkavállalóit is képezte (pl. az e-QCPC programozását az egyik lean csapattag végezte el). Ebben az időszakban

indult el a Big data elemzés használatát célzó prediktív karbantartás pilot projektje. A 3D nyomtatás is megjelent a gyárban, bár nem folyamatfejlesztési célzattal, hanem a kereskedelmi, értékesítés utáni tevékenységek támogatására. Az adatok tárolására saját szervereket használnak. Összefoglalva megállapítható, hogy az alulról építkezés időszakában a gyártóegységek azon digitális megoldásokat helyezték előtérbe, amelyekkel még többet tudtak kihozni lean rendszerükből. A fejlesztések dominánsan képessé tevő technológiákra építettek, nem az emberek kiváltására törekedtek.

Az alulról szerveződő koordináció időszaka 2017-ig tartott. 2017-től a divízió szintjére került és formális (top-down) tervezés tárgya lett a digitális átmenet. Egy globális tanácsadó cég által támogatott hathetes stratégiai egyeztetést követően megszületett a központból koordinált útvonalterv (*roadmap*) és kialakították a globális kormányzási struktúrát is. Az elköteleződés jeleként értelmezhető, hogy az addig 13 – döntően lean alapú – elemre épülő többgyáras fejlesztési programba (*multi-plant improvement program*) 14. elemként bekerült a digitális termelés.

A digitális átmenetet a divízióban globálisan a digitális vezető irányítja, munkáját regionális bajnokok (*champions*) támogatják. Ezek a bajnokok az I4.0 technológiákban jártas regionális akceleratorokkal dolgoznak. 3 fő dolgozik digitális akceleratorként az EMEA régióban. A gyártóegységekben egy-egy digitális projektben négy kolléga vesz részt: (1) a gyártási technológiát mélységében ismerő helyi szakértő (*subject matter expert*), (2) a helyi digitális akcelerator, aki a digitális technológiákban ismeri ki magát, (3) a projektmenedzser, aki jellemzően a lean osztályról kerül ki és (4) az üzleti és megtérülési szempontokat érvényesítő helyi digitális vezető. A helyi digitális vezető, aki egyben a lean osztály vezetője, fontosnak gondolja a képességek fejlesztését, és hogy legyen meg a cégen belül az I4.0 technológiák használatához a kompetencia. A programozási, adatelemzési tréningek mellett projektmenedzsment-képzést is szerveztek az alkalmazottaknak. A szakértők képzése mellett kiemelt figyelmet szentelnek a fejlesztések által érintett dolgozók véleményének becsatornázására.

2018-ban finomították a divízió stratégiáját, aminek fő oka az volt, hogy egyértelműbbé akarták tenni a projektek értékteremtéshez való hozzájárulását. Ez az irányváltás a magyarországi gyártóegységben tartott értékteremtési workshophoz kapcsolódik. Arra jutottak, hogy túl sokféle témában futnak a projektek és kevésbé biztosak a pénzügyi megtérülésben. A meglévő tapasztalatokra építve elhatározták a business case-ek dokumentálását (megosztását) és standardot alakítottak ki a pilot projektek tervezésére. Döntöttek a projektmenedzsment-ismeretek bővítéséről is a lean/digitális osztályok munkatársai körében. Az üzletági szintű célokat regionális szintre bontották vissza.

A divíziószintű formális tervezés több erőforrást, magasabb szakértelmet és mélyebb koordinációt biztosított. Adottak a feltételek a tudásmegosztáshoz is. Felkarolták az alulról építkezés időszakának irányvonalát és azt intézményesítették. Erre utal a lean program kibővítése és a lean osztályokhoz rendelt felelősség. A digitalizáció gyár-

tási fókuszja megmaradt, de az utóbbi hónapokban már az ellátási láncban, az értékesítés- és termelésstervezésben is digitális erőfeszítéseket tesz a cég. Egyelőre a funkciók közötti koordinációról még nincsen szó. A magyarországi egységben az üzemi logisztika automatizálása is fókuszba került.

Második gyártóegység

A második gyártóegység egy magyar tulajdonú feldolgozóipari vállalat egyik leányvállalata. A vállalat saját márkával nem rendelkezik, szerződéses gyártóvállalat. A vállalat árbevételében legnagyobb és az elmúlt években egyre növekvő arányban van jelen a járműipar. A gyártóegység a vállalat legnagyobb leányvállalata (árbevételben, létszámokban), amelyben kizárólag járműipari elektronikus alkatrészeket gyártanak, szerelnek össze. A gyártóegység az elmúlt években megduplázta árbevételét. A gyártóegység TIER 2/3-as pozíciót foglal el az ellátási láncban. Termékportfóliójának meghatározó részére jellemző, hogy nagy választék – alacsony volumen kategóriába esik és jelentős a manuálismunka-igénye. Nagy automatizáltságú gyártósorokkal is rendelkeznek, de az ezeken futó, nagyobb volumenű termékek aránya kisebb a portfólióban.

A vállalat központjában önálló egységként tekintenek az egyes leányvállalatokra. Emellett azonban erős tulajdonosi kontroll is jellemző, pl. beruházási döntések, üzletszerzések esetén. A vállalat egészét a „konzervatív” befektetési politika jellemzi, amelyet a gyors megtérülés és a vevői igények kielégítése is áthat. A függetlenség azt is jelenti, hogy bár a folyamathatékonyság kulcskérdés egy szerződéses gyártónál, ezen a területen nincsen elmélyült koordináció az egységek között. Így formális stratégia sem a lean alapú fejlesztésekre, sem az Ipar 4.0 szellemiségű fejlesztésekre nincsen.

Az I4.0 koncepció előtérbe kerülése okán 2018-ban sor került egy felsővezetői egyeztetésre. A vizsgált gyártóegységben a helyi szinten, a vevői igények kielégítésére és a konkrét problémák megoldására hozott döntésekből áll össze a stratégiai irányultság. Az elmúlt években képessé tevő és helyettesítő technológiákkal is volt tapasztalatuk.

A gyártóegység kiemelten kezeli a nyomkövetési rendszer alapjaira épített MES (*Manufacturing Execution System*) rendszert. A nyomkövetési rendszert eredetileg egy konkrét vevő elvárására fejlesztették ki. A fejlesztést az egység szakemberei végezték el, sok évvel ezelőtt. A rendszer adott termék összeszerelési lépéseiről és a beépülő alkatrészekről gyűjt információkat. E rendszert fokozatosan egyre több termékre és előállítási folyamatra (munkaállomásra) terjesztették ki. Minőségi váltást az okozott, amikor az egyik beszállítótól vett automata gépsorokba programozott folyamatmutatókkal (pl. gépek kihasználtsága, ciklusidők, egyének ciklusideje, gépen a problémák számbavétele, OEE – *Overall Equipment Effectiveness* – mutató stb.) is kibővítették az addig csak nyomkövetésre szolgáló rendszerüket. Ezt a fejlesztést is a mérnökség szakemberei végezték el. Innentől a nyomkövetési rendszer valójában a munkavégzés tervezését és monitorozását támogató eszközzé vált, amelyben további fejlődést az jelentett, amikor

a központ közreműködésével egy új, adatvizualizációban is megfelelő minőséget biztosító platformra tértek át (ez a platform több gyártóegységben is használatos). A rendszer a munkaállomásokra telepített szenzorok, az automata gépekben lévő szenzorok és a munkaállomásokon található beviteli egységek által gyűjtött információkat továbbítja a vezetők felé. A rendszert a területi vezetők igényei alapján folyamatosan finomították, fejlesztették az egység mérnökségen dolgozó szakemberei. A végeredmény egy olyan MES-rendszer lett, amely döntően a gyártási terület vezetői (középvezetők, menedzserek) és a központ felé szolgáltat adatokat.

A helyettesítő technológiák közül (hagyományos ipari) robotot alkalmaztak az egyik nagy volumenben összeszerelt termékénél. A robot installálásánál egy integrátorral dolgoztak közösen. A robot munkába helyezéséért is a mérnökség volt felelős. A projekt gyors megtérülést ígért, viszont a sok technikai nehézség miatt az eredeti tervekhez képest sokkal lassabban tudták lezárni. A telepített összeszerelő robot az elkészült terméket ellenőrzi is, és M2M (*machine-to-machine*) kommunikációval értesít egy robotkart, ami a hibás terméket leveszi a futószalagról. Bár több integrátorcéggel is dolgoztak további robotok installálásával kapcsolatban, a gyártóegységben további robotokat nem tudtak volna gazdaságosan használni. Ennek egyik oka a kis sorozatnagyság, de szerepet játszik benne az alkatrészek nem megfelelősége (pl. tág toleranciaszintek, nem robotra tervezett alkatrészek).

Harmadik gyártóegység

A harmadik gyártóegység egy nagy, nyugat-európai központtal működő autóiipari vállalat magyarországi leányvállalata. A magyar gyár az üzletág egyik legnagyobb egysége. A gyár által előállított elektronikus alkatrészek egy része TIER 1, másik része TIER 2 pozícióban kerül a vevőkhöz. Az elmúlt években folyamatosan bővülő egységben több mint 1000 fő dolgozik.

A divízióban néhány évvel ezelőtt kidolgozták a digitális termelési stratégiát (a digitális gyár koncepciót). A stratégia formális (erősen top-down szemléletű) és nagyon konkrét technológiákkal kapcsolatban fogalmaz meg adaptálási ütemtervet. E koncepció központi eleme, hogy high-tech IT-környezet kiépítését célozza meg és világossá teszi azt is, hogy digitális kompetenciával bíró szakértőkre van szükség. A stratégia megvalósításának előrehaladását és az I4.0 megoldások bevezetését KPI-rendszer méri. A koncepció fókuszában elsősorban a folyamatok hatékonyságának javítása áll. Az egység egyik határozott célja, hogy a közeljövőben azonos létszám mellett duplázák meg az árbevételt. Úgy vélik, hogy ez a cél a digitális termelésre építve érhető el.

A digitális gyár koncepció eltérően gondolkodik az egyes I4.0 technológiák és megoldások bevezetésének üteméről. A koncepció megvalósításán a helyi digitális osztály és a kiválósági központok együtt dolgoznak. A kiválósági központok egy-egy technológiában mélyednek el és az egyes gyárakban működnek (de azoktól szervezetenként függetlenül). A kiválósági központok kísérleteznek adott technológiával (pl. újdonságokat tárnak fel, beszél-

lítőkat és megoldásokat választanak ki) és rendelkeznek megfelelő tudással a hálózati bevezetés támogatásához. A helyi digitális osztály a gyártóegység szintjén dolgozik a koncepció megvalósításán, elsősorban a folyamatfejlesztésre fókuszálva. A digitális osztály folyamatfejlesztési orientáltságát jelzi, hogy a vizsgált egységben a lean csoportot is ebbe az osztályba olvasztották. Maga a lean csoport is nyitott a digitális megoldások hasznosítására, pl. folyamatszimulációt használnak a folyamatok tervezésére. Szervezetileg a digitális osztály elkülönül az IT-osztálytól. Az IT-osztálynak a transzformációhoz szükséges alapinfrastruktúra (MES-rendszer, hardverek) megteremtésében van kiemelt szerepe. Bizonyos technológiákat, kiemelten a 3D nyomtatást a gyártóegység egyes üzemei önállóan használnak.

Az elmúlt években üzemi szinten a mindennapos működés részévé váltak a robotok (pl. vezető nélküli járművek (*automated guided vehicle* – AGV), a 3D nyomtatás és a riportálási rendszer. A gyárban több tucatnyi robotot használnak. E technológia minél kiterjedtebb használata tekinthető a legfontosabb irányvonalnak. Az első robotokat még integrátor vállalatokkal közösen helyezték üzembe. Mára az egységben rendelkezésre áll a tudás a robotok installálására. A 3D nyomtatás elsősorban a gyártóegységen belüli üzemekben használt a nem termelési anyagok előállítására. A riportálási rendszer a MES-ben gyűjtött adatokat dolgozza fel, és főként a transzparenciát és döntéselőkészítést segíti. A gyártóegység MES-rendszere a belső hálózatban az egyik legfejlettebbnek tekinthető. A technológiák használatát kiterjedt oktatás támogatja minden szinten.

A robotizálást fókuszba helyező folyamatfejlesztés egyértelműen a helyettesítésről szól, illetve a költségcsökkentésről. A várakozások szerint a fejlesztések hatására a gyártásban a direkt létszámban már nem várható változás. Az újabban elnyert gyártási projektek robotizált sorokon valósulnak meg, amelyeknek minimális lesz a létszámigénye. A létszámra gyakorolt hatást középtávon két dolog határozza meg: (1) milyen gyorsan futnak ki a mostani termékek, amelyek gyártósora nem robotizált és mennyiben várható, hogy helyüket robottal gyártható termékek veszik át, (2) ma a főfűtő termékek robotizálása tűnik gazdaságosnak, kérdéses, hogy a robottechnológia fejlődése (és a bérek emelkedése) mennyire ösztönzi más termékek gyártásának robotizálását. A gyártósorokat tervező digitális osztály munkatársai körében az alap (sok esetben a haladó) programozói ismeretek nélkülözhetetlenek. A gyártósor üzemeltetéséhez szükséges kompetenciákban is várható változás, amely a folyamatmérnökök kiválasztását, képzését érintheti. A gyártóegységnek még kevés tapasztalata van a teljesen robotizált sorok üzemeltetéséről.

Gyártóegységek összehasonlító elemzése

Vizsgált egységeink az I4.0 megvalósítása során eltérő utat jártak be, mégis sok hasonlóságot mutatnak. A fontosabb megállapításokat a 3. táblázat szedi össze, a bejárat utakat a 3. ábra szemlélteti.

Stratégia. A gyártóegységek vizsgálata alapján azt látuk, hogy az Ipar 4.0 vagy digitális gyártás nagyrészt a folyamathatékonyság fejlesztéséhez kapcsolódik. Ha elő is kerülnek a gyártási (pl. 3D nyomtatás) vagy minőségmenedzsment terén technológiai innovációk (pl. 3D kamera), az alkalmazott megoldások és az I4.0-hoz kapcsolódóan azonosítható interjúalanyok szervezeti helye is a folyamatinnovációs megközelítést erősíti (López-Gómez et al., 2018). Tekintettel arra, hogy valamennyi vizsgált gyártóegység lényegében szerződéses gyártóként működik, a folyamatinnovációra fókuszáló felhasználás nem meglepő.

Az általunk vizsgált egységek legjobb esetben is csupán korai adoptálóknak tekinthetők úgy, hogy a gyártási ágazatok közül a járműipar és elektronika élen jár a digitális átmenetben, ráadásul a két nemzetközi háttérű gyártóegység a első hálózatokban is az élmezőnyben van. Ez sokat elárul az I4.0 jelenlegi szintjéről, alátámasztva Lonsoci és szerzőtársai (2019) eredményeit.

Mégsem mondható, hogy az új technológiák a versenyelőny szerzéséről szólnának. A fejlesztéseknek mindegyik egységben némileg más a motivációja. Az első egységben a teljesítmény szinten tartása is kihívást okoz a növekvő választék és a fluktuáló kereslet miatt, a digitális gyár ebben segíthet nekik. A második egységben a pozíciók megtartása folyamatos költségcsökkentést követel meg, így az ezt szolgáló bármilyen fejlesztés zöld utat kap. A harmadik egységben pedig a stratégiai célokat támogatja: a munkatermelékenység kétszeresére növelésének egyik eszköze. Mindez jól alátámasztja a kontingenciaelméleti megközelítés relevanciáját és a stratégiaalkotás elsődleges szerepét (Lewis & Boyer, 2002).

Középtávon a gépkocsieladások számának hullámlása mellett is inkább növekedéssel számolnak a cégek, mivel a kényelmi és biztonsági megoldások egyre fajsúlyosabb elektronikai támogatást igényelnek. A gyártócégek kiszolgáltatottsága emellett is jelentős, ami a technológiai lehetőségekre építő új járműipari üzleti modellek esetleges térhódításának tudható be (Cséfalvay, 2017). Bár ezekre a kockázatokra expliciten nem térünk ki az interjúban, az interjúalanyok sem hozták fel.

Szervezet. Azonos ágazatban működő, de méretük és ellátási lánc pozíciójuk miatt is eltérően szervezett gyártóegységeknél vizsgálódva azt tapasztaljuk, hogy bár eltérően kezelik az Ipar 4.0-t, az végül minden egységnél „beleolvad” a már működő szervezeti rutinokba. A második gyártóegységet mindig is az informális tervezés jellemezte és ebben az Ipar 4.0 nem hozott változást: a mérnökség feladatai közé kerülnek be a technológiai kérdések, programozási feladatok. Az első és a harmadik egységnél néhány éve formális és top-down digitális stratégiát alakítottak ki, miközben egyértelmű, hogy ezekre a cégekre amúgy is jellemző volt a fejlesztési erőfeszítések ilyen természetű koordinációja. E két vállalat ennek szellemében járt el a vállalatkezelési rendszer alakításánál is: kijelölték divízió, régiós és helyi szinten a szakértőket, vezetőket, osztályokat. Mindazonáltal árnyalatnyi különbség felfedezhető a két egység között. Az első több teret enged a helyi kezdeményezéseknek, több a kísérlete-

zés, a pilot, amit rugalmas szervezeti struktúra támogat. A harmadik egység kötöttebb szervezeti struktúrában és határozottabb stratégia mentén működik. Ez a különbség összhangban van Zaltman és szerzőtársai (1973) megállapításával, miszerint az innováció adoptálási fázisában (ld. első egység) az organikus, decentralizált, míg végrehajtási fázisban (harmadik egység) a mechanisztikus struktúra a célravezetőbb.

A vizsgált szervezetek digitális érettségét tekintve a második egység még az opportunisták szinten található (Gauger et al., 2017), csak a gyorsan megterülő lehetőségeket használja ki. Az első és harmadik gyártóegység már teljesítette a transzformer szintet, hiszen mindkét gyárban van digitális igazgató, és a pacemaker bizonyos elemeit is megvalósította, hiszen vannak kiválósági központok, de egyik sem indult el a digitális termék irányába. Gyártóegységek lévén kérdéses, önmagukban elérhetnek-e egyáltalán erre a fokra, vagy ez csak a globális vállalat szintjén értelmezhető.

Technológia. A vizsgált egységekben számos technológiát használnak vagy kipróbáltak legalább pilot szinten. Az I4.0 ígérete a valódi összeköttetés, a gépek közötti kommunikáció, amelyet az IoT testesít meg. Az IoT azonban nagyon korlátozottan van jelen. IoT-ra példaként az első gyártóegység OLMS-e emelhető ki, bár ez is egy elszigetelt alrendszer. Az egységek addig jutottak el, hogy a gépparkot (és kézi műveleteket) szenzorokkal szerelték fel és megoldották az adatgyűjtést és tárolást. A kapcsolat tehát kiépült, de ez még nem összekapcsoltság. Az adathalmaz egy szelektált részének döntésekhez való felhasználására már van lehetőség minden egységben. Az üzemi területen működő digitális dashboard megoldással az első egység itt is kiemelhető. Big data elemzésekre legjobb esetben is csak pilot projekt van, kész megoldás és eredmény azonban még nincsen. Érdekes módon ezek a Big data elemzések nem a gépparkon gyűjtött adatokra futnak, hanem egy-egy gép adott alkatrészére célzottan installált szenzorok által gyűjtött adatokon. A virtuális valósággal kapcsolatosan még pilot projektekről sem tudtak beszámolni a magyarországi egységek. Megállapítható, hogy bár az Ipar 4.0-val kapcsolatban gyakran hangoztatott technológiákról van szó, a gyártóegységek tapasztalata összhangban van azzal, amire az irodalomfeldolgozásban rámutattunk: ezek még kísérleti és feltörekvő érettségi szakaszban járó technológiák (Panetta, 2018). A digitálisan domináns technológiák mellett a robotokat és a 3D nyomtatást emeltük ki. A gyakorlatban alkalmazott robotok az automatizálást valósítják meg, valójában inkább a harmadik ipari forradalom, mint az I4.0 szintjét képviselik (Valenduc & Vendramin, 2016), illetve M2M kommunikációval támogatva ténylegesen összekapcsolhatók egymással (pl. selejtet szűrnék a követő munkaállomáson). A 3D nyomtatás, bár ismert és érett technológia, a gyártóegységek tapasztalata szerint nem a folyamatinnovációban használatos.

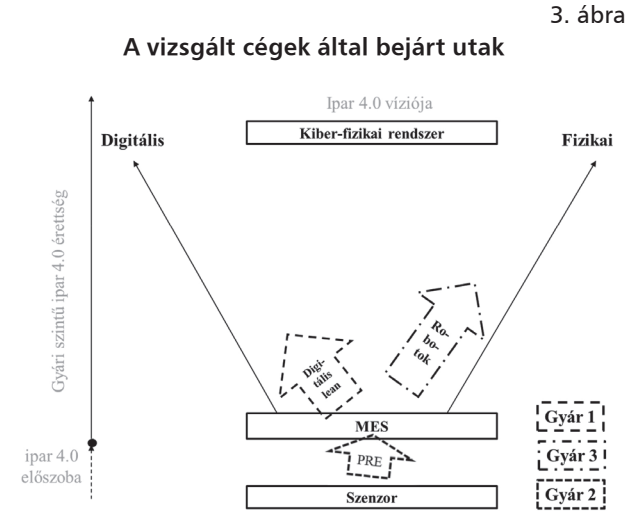
Az alkalmazott technológia orientációja szerint markánsan eltérnek a gyártóegységek. Az első egység a képessé tevő megoldásokat használja. Ez transzparensabb folyamatokat, adatalapú és gyorsabb döntéseket jelent.

A folyamatinnováció motorja eddig a lean rendszer volt, és a digitális megoldásoknak köszönhetően digitális lean rendszeren dolgoznak, amiben nem egy-egy lean elv/eszköz működik digitális alapon, hanem az egész rendszer. A harmadik gyártóegységnél az erőfeszítések fókuszában a helyettesítő technológiaként számontartott robotok állnak. Itt a cél, hogy teljesen automatizált gyártósorok váltsák fel az eddigi manuális közreműködést is igénylő gyártósorokat. Ugyanakkor azt is meg kell említeni, hogy a MES-rendszer is nagyon kiterjedt a cégnél. A második gyártóegységnél is inkább a képessé tevő MES-alapú folyamatirányítás meghatározó, a robotokkal korlátozott a tapasztalatuk. A technológiai orientáció alapján tehát eltérő fejlesztési utakat látunk, de közös jegyek is vannak. Ilyen a MES-rendszer, ami mindhárom cég törekvésében jelen van és az a tény, hogy robotokat egyelőre csak a nagy volumenben gyártott termékekhez tudnak gazdaságosan alkalmazni.

Hatások. A kétféle technológiai orientáció (helyettesítő/képessé tevő) a munkaerőre is eltérően hat. A helyettesítő technológiánál egyértelműen az alacsonyan képzett munkavállalók kiváltása a cél, ezzel pedig a termelékenység növelése (legalábbis a munkatermelékenységé, mert a teljes termelékenység ettől nem nő). Itt két motiváció érhető tetten: a rendelkezésre álló munkaerő korlátozott száma, illetve az emelkedő bérekkel párhuzamosan csökkenő robotköltségek.

A képessé tevő technológiáknak is lehet hatása a munkaerő állományára, de itt elsősorban az áttekinthetőség és a termékek, tevékenységek, emberek nyomon követ-

hetősége a meghatározó motívum. A cégek elkötelezettek ezen rendszerek fejlesztésében, mert látják a vezetők az értelmét. Ilyen orientációjú fejlesztésekkel kapcsolatban viszont a megtérülés nem egyértelmű.



A kétfajta technológia bevezetése mutat hasonló jegyeket is. A programozási képességek kerülnek előtérbe a bevezetésnél. Ez a programozási képesség egyéni szinten is nagyon fontos. Mindegyik általunk vizsgált vállalat kiemelte, hogy a rendszerek fejleszthetősége miatt is szükségesnek tartják a belső kompetencia kialakítását. Bár az

Az átmenet legfontosabb jellemzői

Szemponatok	1. gyártóegység	2. gyártóegység	3. gyártóegység
Innováció típusa	Folyamatfejlesztés a gyártásban	Folyamatfejlesztés a gyártásban	Folyamatfejlesztés a gyártásban és a belső anyagmozgatásban
Stratégia	Kezdet: informális, lentről-felfelé Most: formalizált, kevert	Nincs formális stratégia	Most: formalizált, fentről-lefelé
Technológiák	Főként képessé tevő Szenzorok, részleges IoT, saját felhő, Big data megoldások (dashboard, OLMS, e-QCPC) és pilotok (prediktív karbantartás), 3D nyomtatás	Képessé tevő és helyettesítő MES, robot	Főként helyettesítő Robot, szimuláció, drón (pilot)
Szervezet	Kezdet: egységek laza hálózata (kísérletezés) Köztes állomás: üzemek koordinált erőfeszítése (pilot gyárak, kész megoldások átadása) Most: globális és lokális digitális kormányzás (digitális stratégia és lebontása)	Műszaki osztály és újtermék bevezetés	Most: Digitális osztály az egységnél Kiválósági központ csoport (közpon-ti digitális stratégia KPI-okkal)
Hatás a munkaerőre (a ható feladat)	Kognitív/manuális, repetitív (e-QCPC, dashboard) Kognitív, kreatív (Big data) Nincs csökkenés a létszámban Képességfejlesztés (OLMS, projektmenedzsment, adatelemzés)	Kognitív, repetitív (MES) Manuális, repetitív (robot) Nagyon korlátozott hatás	Manuális, repetitív (robot) Kognitív/manuális, kreatív/repetitív (szimuláció) Képességfejlesztés (kibővített képességmátrix, robotprogramozás)
Út jellege	Lean dominálta	Változás küszöbén	Robot dominálta

Forrás: saját szerkesztés

interjúalanyok rendre hangsúlyozták, hogy a belső fejlesztések meglátásuk szerint olcsóbbak, mint a külsők, ezt az egyszerű – számokkal alá nem támasztott – összevetést érdemes árnyalni. Valószínűleg nemcsak a költségek indokolják a belső kompetencia kiépítésének igényét, hanem az is, hogy egy-egy konkrét fejlesztés gördülékeny technikai kivitelezéshez ismerni kell a szervezet működését, belső kapcsolatrendszerét, amit egy külsős szakértő lassan és nehezen tud megszerezni. Ráadásul így nem fordulhat elő, hogy a külső szakértő kapacitás hiányában nem áll rendelkezésre. Ezek az előnyök is közrejátszhatnak abban, hogy a cégek a belső fejlesztések irányába mozdulnak el.

Összegzés

Tanulmányunkban három gyártóegység digitális transzformációját elemeztük. Célunk az volt, hogy a digitális transzformációról egy keretrendszer segítségével átfogó képet alkossunk, és e kép alapján vonjunk le következtetéseket. Tettük mindezt azért, mert jelenleg még nem igazán található a szakirodalomban a kontextuális tényezőket is figyelembe vevő empirikus munka, márpedig ez az I4.0-val kapcsolatos ismeretek fejlődése és gyakorlati alkalmazhatósága szempontjából is elengedhetetlen. Kutatásunk fő hozzájárulásának ezért a három esettanulmány részletgazdag leírását tartjuk. Mindazonáltal az esetleírásokon túl is megfogalmazhatunk *elméleti következtetéseket*.

1) *Folyamatinnovációs és belső fókusz*. A hazai gyártóegységek döntően – ide értve a leányvállalatokat is – bérnyártásból élnek, így számukra az I4.0-ban rejlő lehetőségek olyan folyamatinnovációként jelennek meg, ami segítheti a teljesítményszintek megtartását, a költségek csökkentését. A lean és az I4.0 szervezeten belüli szoros kapcsolata is ezt a megközelítést erősíti. A fejlesztések fókuszában a belső folyamatok állnak, azok közül is kiemelten a gyártás. Az értéklánc további tevékenységeire való kiterjedésnek vannak jelei, de ezek koordinációja ugyanúgy nem jellemző, mint az ellátási lánc tagok közötti kapcsolatépítés. A manapság népszerű útvonaltervek megalkotásakor (Ghobakhloo, 2018) célszerű figyelembe venni, hogy a vállalatok a fejlesztéseket jellemzően azon a területen kezdik el, ami saját értékajánlatuk szempontjából a legfontosabb.

2) *Technológiák terjedése*. Az I4.0 technológiák többsége még nem része a gyakorlatnak. Közös mintázat a vizsgált cégek fejlődési pályájában, hogy az adatgyűjtést és a MES rendszert alapvetőnek gondolják. Ez tehát tekinthető egyfajta nulladik lépésnek a magasabb szintekre vezető úton. A jövőben az I4.0 technológiák gyors térnyerésére számíthatunk. Ennek egyik oka, hogy a gyártásban a nagy nemzetközi cégek kialakították azokat a kiválósági központokat, amelyek egy-egy technológiához kapcsolódóan a sztetend megoldásokon dolgoznak és ezeket éveken belül elterjeszthetik a hálózatokban. Szintén előmozdítja a technológiák terjedését a technológiai szabványok kialakulása, pl. a gépek kommunikációjában. Bár nem általánosítható, de az elemzett esetek arra is rávilágítanak, hogy a technológiák egy részére építve indultak el

a gyártóegységek, a komplex és integrált megvalósításra azonban még várni kell.

3) *Szervezeti alkalmazkodás*. Bár negyedik ipari forradalomról beszélünk, a technológiahasználat jelenlegi szintjén a szervezetek meglévő rutinjaik mentén boldogulnak. Új osztályok és szakértői szerepek megjelenése jelzi, hogy az alkalmazkodási folyamat megindult, viszont az nem radikális, hanem sokkal inkább egy kiigazításnak tűnik. A gyártóegységek szintjén az igazán radikális változás meglátásunk szerint akkor állhat elő, ha az I4.0-ban rejlő lehetőségeket új üzleti modellekben vagy termékekben gondolkodva használják ki. Ezt azonban nem a bérnyártó egységekben fogják a multinacionális cégek elkezdni, kivéve, ha az adott egység kifejezetten proaktív ezen a területen.

Mit tehetnek tehát az I4.0 terén hazai vállalatok?

1) Mindenképpen célszerű foglalkozni az ellátási láncban a magyarországi egység felfelé pozicionálásával. A multinacionális cégekben a kiválósági központok praktikus egy-egy technológiával kísérletező labort jelentenek. Egy ilyen labor a multicégen belül monopolizálja a szállítókkal való együttműködést. Helyi szinten csak a kisebb volumenű kezdeményezéseknek marad tér! Ilyen jellegű kiválósági központok kialakítását érdemes ösztönözni, amihez viszont adott technológiában az ökoszisztéma adottságai akár meghatározóak is lehetnek. A hazai I4.0 ökoszisztéma fejlesztését tárgyalja Szabó, Horváth és Hortoványi (2019) cikke, amelyben a szerzők a vállalatok, a kormányzat és az egyetemek hálózati tanulásának lehetőségét látják hazánkban az Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform Szövetség működésében.

2) A proaktív stratégia az okos termékek és újfajta üzleti modellek terén ugyancsak segítheti a leányvállalatokat a bérnyártó pozícióból való kitörésben. Ehhez innovatív ötletekre és felkészült, azokat a multicégen belül jól „eladó” vezetőkre van szükség.

3) Az Ipar 4.0 előszobájában való túljutás mindegyik termelővállalat valós érdeke, ehhez pedig nagyobb hangsúlyt kell az I4.0-t támogató fejlesztésekre helyezni. Az IoT és a Big data nagyobb mértékű fejlesztése, illetve az azokból nyert adatok feldolgozása hozzájárulhatnak egy új és hatékonyabb üzleti modell kialakításához, ami a maga során pedig elhozza a nagyobb hatékonyságot, a jobb versenyképiséget.

Mint minden kutatásnak, ennek is megvannak a maga korlátai. Ilyen korlát, hogy mindössze három autóipari beszállító vállalat esetét tudtuk elemezni. Ráadásul mindegyik egyfajta bérnyártó pozícióban van. Ezért következtéseink nagy része is leginkább erre a vállalati körre alkalmazható, és a kis elemszám miatt ott is fenntartásokkal kezelendő. Bár úgy gondoljuk, hogy tanulságokat a kisebb és más pozícióban lévő vállalatoknál is le lehet vonni elemzéseinkből. Mindazonáltal a jövőben szeretnénk vizsgálódásainkat más jellegű vállalatokra, például az FMCG-szektorra, kereskedő cégekre, szolgáltató központokra, logisztikai szolgáltatókra is kiterjeszteni.

Ugyancsak jelentős korlátot képez, hogy jelenleg csak magyarországi vállalatokhoz van hozzáférésünk. A jövőben ezen is szeretnénk változtatni.

Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D. (2016). *The Impact of IT on the Labor Market*. US: Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/12118>
- Acemoglu, D. (2017. May). *Automation and the future of jobs*. Toulouse Network for Information Technology (TNIT News). Toulouse: Toulouse School of Economics. Retrieved from https://idei.fr/sites/default/files/IDEI/documents/tnit/newsletter/issue_17.pdf
- Andersson, H., & Tuddenham, P. (2014). *Reinventing IT to support digitization*. New York: McKinsey.
- Baker, J. (2012). The technology–organization–environment framework. In *Information Systems Theory* (pp. 231-245). New York, NY: Springer.
- Báthory, Z. (2020). Az értékáram alapú szervezet empirikus vizsgálata öt magyarországi termelő üzem példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 51(3), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.01>
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 8(1), 37-44.
- Buer, S.-V., Strandhagen, J. O., & Chan, F. T. (2018). The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924-2940. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1442945>
- Carpenter, H. (2009). *Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies 2009: What's Peaking, What's Troughing?* Retrieved from <https://bhc3.com/2009/07/27/gartner-hype-cycle-2009-whats-peaking-whats-troughing/>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Wu, F. S. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368-398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Cséfalvay, Z. (2017). *A nagy korszakváltás*. Budapest: Kairosz Kiadó.
- Davies, R. (2015). *Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth*. European Union: European Parliamentary Research Service, European Parliament. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI\(2015\)568337_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf)
- De Toni, A., & Tonchia, S. (1996). Lean organization, management by process and performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 221-236. <https://doi.org/10.1108/01443579610109947>
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J., & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val – egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Fettermann, D. C., Sá Cavalcante, C. G., de Almeida, T. D., & Tortorella, G. L. (2018). How does Industry 4.0 contribute to operations management?, *Journal of Industrial and Production Engineering*, 35(4), 255-268. <https://doi.org/10.1080/21681015.2018.1462863>
- Galbraith, J. R. (2010). The multi-dimensional and reconfigurable organization. *CEO Publication T10-06* (574). Retrieved from https://ceo.usc.edu/files/2016/10/2010_06-t10_06-Multi_Dimensional_Reconfigurable_Org.pdf
- Gartner (dátum nélk.). *Gartner Hype Cycle*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>
- Gartner, I. (2013). *Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps Out Evolving Relationship Between Humans and Machines*. Retrieved from <https://www.gartner.com/technology/pressRoom.do?id=2575515>
- Gauger, C., Gehres, B., Quinn, M., Schmieg, F., & Xu, G. (2017). *Building the digital car company of the future*. USA: The Boston Consulting Group.
- Geissbauer, R., Vedso, J., & Schrauf, S. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910-936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: the industrial internet of things*. New York, NY: Apress.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). *Culture for a digital age*. McKinsey&Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-level Position in the Context of Digital Transformation. *IEEE Computer Society, 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5126-5135. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.63>
- Horváth, D., & Szabó, Z. R. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Horváth, D., Móricz, P., & Szabó, Z. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- King, W. R., & Teo, T. S. (2000). Assessing the impact of proactive versus reactive modes of strategic information systems planning. *Omega*, 28(6), 667-679. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00079-1](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00079-1)
- Kotha, S., & Swamidass, P. M. (2000). Strategy, advanced manufacturing technology and performance: empirical evidence from US manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 18(3), 257-277. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00025-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00025-X)

- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industrie 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242. <https://doi.org/10.1007/s11576-014-0424-4>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.248>
- Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2002). Factors impacting AMT implementation: an integrative and controlled study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(2), 111-130. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(02\)00005-X](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(02)00005-X)
- López-Gómez, C., McFarlane, D., O'Sullivan, E., & Velu, C. (2018. szeptember). The practical impact of digital manufacturing: results from recent international experience. *Interim Report*. Cambridge, United Kingdom: Policy Links, Institute for Manufacturing (IfM), University of Cambridge. Retrieved from https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Content/Images/IfM_IUK_Interim_revised.PDF
- Losonci, D., Takács, O., & Demeter, K. (2019). Az Ipar 4.0 hatásainak nyomában – a magyarországi járműipar példáján. *Közgazdasági Szemle*, 66(2), 185-218. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.2.185>
- Lucianetti, L., Jabbour, C. J., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2018). Contingency factors and complementary effects of adopting advanced manufacturing tools and managerial practices: Effects on organizational measurement systems and firms' performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 318-328. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.005>
- McKinsey&Company. (2016). *Industry 4.0 at McKinsey's model factories – Get ready for the disruptive wave*. McKinsey & Company, Inc. Retrieved from https://capability-center.mckinsey.com/files/mccn/2017-03/digital_4.0_model_factories_brochure_2.pdf
- Miel, R. (2018). CASE, ACES or SAEV: What will we call electric, shared self-driving cars? *Automotive News*. Retrieved from <https://www.autonews.com/article/20180731/MOBILITY/180739890/case-aces-or-saev-what-will-we-call-electric-shared-self-driving-cars>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nagy, J. (2019). Az ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50, 1, 14-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Netland, T. (2013). Exploring the phenomenon of company-specific production systems. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1084-1097. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.676686>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: the key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429. <https://doi.org/10.1108/14637150210449102>
- Panetta, K. (2018). *5 Trends Emerge in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018*. Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-emerge-in-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2018/>
- Pires, G. D., & Aisbett, J. (2003). The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets: the case of e-commerce. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 291-300. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00237-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00237-7)
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Roland Berger (2016). *Digital factories – The renaissance of the U.S. automotive industry*. Munich, Germany: Roland Berger. Retrieved from https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_digital_factories_20160217.pdf
- Schlechtendahl, J., Keinert, M., Kretschmer, F., Lechler, A., & Verl, A. (2015). Making existing production systems Industry 4.0-ready. *Production Engineering*, 9(1), 143-148. <https://doi.org/10.1007/s11740-014-0586-3>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Portfolio Penguin.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Harlow: Prentice Hall, Financial Times.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26(6), 697-713. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.06.001>
- Stock, G. N., & McDermott, C. M. (2001). Organizational and strategic predictors of manufacturing technology implementation success: an exploratory study. *Technovation*, 21(10), 625-636. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00051-7)
- Szabó, Z. R., Horváth, D., & Hortoványi, L. (2019). Hálózati tanulás az ipar 4.0 korában. *Közgazdasági Szemle*, 66(1), 72-94. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.1.72>
- Tornatzky, L., & Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). *Work in the digital economy: sorting the old from the new*. ETUI, Brussels. Retrieved from <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Work-in-the-digital-economy-sorting-the-old-from-the-new>
- Viharos, Z., Soós, S., Nick, G., Várgedő, T., & Beregi, R. (2017). *Non-comparative, Industry 4.0 Readiness*. Budapest: 15th IMEKO TC10 Workshop on Technical Diagnostics. Retrieved from http://eprints.sztaki.hu/9238/1/Viharos_181_3257460_ny.pdf
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

AZ IPAR 4.0 HATÁSA AZ ÁRAKRA ÉS A VÁLLALATI ÁRKÉPZÉS GYAKORLATÁRA

THE EFFECTS OF INDUSTRY 4.0 ON PRICES AND PRICE SETTINGS

A cikk az Ipar 4.0-nak az árakra és a vállalati árképzésre gyakorolt hatását tárgyalja. A tanulmány alapvető következtetése az, hogy megnövekszik az árak kialakításának mozgásterét. Ez lehetővé teszi, sőt megköveteli azt, hogy az árak meghatározásakor a vállalatok a digitalizáció felhasználásával új, a korábbiaknál bonyolultabb árképzési módszereket vezessenek be. Különösen igaz ez ott, ahol az ún. disruptive (leváltó) innovációk határozzák meg a piaci viszonyokat. Ezen a területen az új típusú árazás mind a leváltó, mind a leváltott vállalatok változó üzleti modelljének egyik központi elemévé válik. Ezeket a fejleményeket befolyásolja a vevők alkuerejének növekedése. Ma már a vevőknek egyre több információ áll a rendelkezésükre a termékekről, az árakról, a költségekről, a vállalatokról; mindennek eredményeképpen a vásárlási döntésig vezető út is átalakult és szofisztikálódott. E körülmények között kell a vállalatoknak áráikkal azt a kényes egyensúlyt megtalálniuk, amely a „vállalat, a vevők és a versenytársak” mágikus hármásában sikeres lehet.

Kulcsszavak: Ipar 4.0, árak, költségek, leváltó innováció, üzleti modell, árpolitika

The article discusses the effect of Industry 4.0 on prices and price settings. The main conclusion is that the elbowroom of price setting is growing. This development makes it possible, even obligate, for the organizations to rethink their pricing strategy and to introduce new, more sophisticated pricing technologies. This is even more relevant in those fields where disruptive innovations dominate the scene. The pricing policy is going to be the central element of the disruptor and disrupted companies' business policies.

The pricing policy is also influenced by the growing bargaining power of customers. Already today, consumers and organizational buyers access to plenty of information about the products, prices, costs, companies; and as a result of this their decision journey is going to change and become more sophisticated. Among these circumstances, companies have to find a subtle balance, which can make them successful in the magic triangle of the company, customers and competitors.

Keywords: Industry 4.0, prices, costs, disruptive innovation, business models, price policies

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. – A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában – tématerületi programja keretében. The research was funded by the Higher Education Institutional Excellence Program of the Ministry of Innovation and Technology, University of Pécs Theme 4 – within the framework of the territorial program for Increasing the Role of Domestic Enterprises in the Reconstruction of the Nation.

Szerző/Author:

Dr. Rekettye Gábor, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem, (rekettye.gabor@tk.pte.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 23-án, javítva: 2020. 01. 08-án, elfogadva: 2020. 02. 22-én.

This article was received: 23. 09. 2019, revised: 08. 01. 2020, accepted: 22. 02. 2020.

Az árak fontos szerepet játszanak a gazdaság és a társadalmi lét minden területén. Szerepük megjelenik az emberek, a családok, a közösségek, a gazdasági vállalkozások, a nonprofit szervezetek döntéseiben, sőt egyes termékek ára komoly hatással lehet a nemzetgazdaságra, akár az egész világpiacra (Rekettye & Liu, 2018a). A XXI. század első évtizedeire jellemző turbulens gazdasági körülmények között az árak szerepe tovább növekedett.

Jelen tanulmány a negyedik ipari forradalomnak az árakra és a vállalati árképzésre gyakorolt hatását kívánja görcső alá venni.

A koncepcionális tanulmány alapvető következtetése az, hogy az Ipar 4.0 megnöveli az árak kialakításának mozgásterét. Ez a kibővült mozgásteret lehetővé teszi, sőt megköveteli azt, hogy az árak meghatározásakor a gazdasági szervezetek a digitalizáció új eszközeinek felhasznál-

lásával új, a korábbiaknál bonyolultabb árképzési módszereket vezessenek be.

Az Ipar 4.0 folyamatosan fejlődő eszközrendszere – mint a modern számítástechnikai eszköztár nagymértékű rendelkezésre állása, a Big Data nyújtotta információk valós idejű elemzésének lehetősége, a mesterséges intelligencia árazásban való felhasználása – ugyanakkor lehetővé is teszi új árazási technikák bevezetését, illetve az ismert technikák újszerű alkalmazását.

Különösen igaz ez a gazdaság azon – egyre növekvő területein – ahol a leváltó innovációk határozzák meg a piaci viszonyokat. Ezeken a területeken az új típusú árazás mind a leváltó, mind a leváltott vállalatok változó üzleti modelljének egyik központi elemévé válik, és sok esetben éppen az új árazási technikák alapozzák meg a változások leváltó jellegét.

Az árak alakulását és vállalati árképzést nagymértékben befolyásolja az a körülmény, hogy a vevők alku-pozíciója is jelentősen megnő éppen a digitalizáció eredményeképpen. Ma már a fogyasztóknak, és a szervezeti vásárlóknak is egyre több információ áll rendelkezésükre a termékekről, az árakról, a költségekről, a vállalatokról; mindennek eredményeképpen a vevőknek a vásárlási döntésig vezető útja is átalakult és szofisztikálódott. Ezen körülmények között kell a vállalatoknak áraikkal azt a kényes egyensúlyt megtalálni, amely a „vállalat, a vevők és a versenytársak” mágius hármásában sikeres lehet.

Az Ipar 4.0 hatása az árdöntések mozgásterére

Minden termék vagy szolgáltatás árának megállapítása-skor a kínálóknak két korlátot kell szem előtt tartaniuk: az alsó korlátot a költségek (rövid távon az egységnyi változó költség, hosszabb távon az egységnyi összköltség) alkot-ják, míg a felső korlátot a célpiac vevőinek árelfogadási, vásárlási hajlandósága képezi. Ez utóbbit persze nagymér-tékben befolyásolja az, hogy a termék vagy szolgáltatás mekkora észlelt értéket jelent a célpiac vevőinek. Ha az ár nem e két korlát között van, akkor vagy nem lehet eladni a terméket, vagy ha igen, akkor veszteséget fog termelni.

Az árdöntések alsó korlátjának alakulása

Azt már a XX. század utolsó negyedében megállapíthat-tuk, hogy a technológiai javak gyártásakor az egységköltségek jelentősen csökkentek. Gondoljunk itt az economics of scale (skálagazdaságosság) vagy a learning curve (tanulási görbe) hatására. Nos, az ipari forradalmak lényege mindig is a termelékenység növekedése volt (azonos out-put kisebb inputtal, vagy azonos inputtal nagyobb output elérése). A termelékenység növekedése a költségek relatív csökkenésében is testet öltött. Mindezt az ipari kapitaliz-mus dinamikájával foglalkozó írások is igazolják (Freeman & Perez, 1988; Chandler Jr, 1990; Elzen, Geels & Green, 2004). Korábban több közgazdász még nem ipari forradalomról beszélt, hanem a változásokat a hosszabb távú ciklusok elméletébe (long-wave theory) beágyazva, mint technogazdasági paradigmaváltásokat (TEP – tech-noeconomic paradigm) írták le. Freeman és Perez például

négy ilyen TEP-ről számolnak be. Szerintük mindegyik paradigmaváltás (TEP-nek) egyik sajátos kulcs tényezője az, *amelyik a csökkenő költségekben* jelenik meg (idézik Elzen et al., 2004, p. 27). Több közgazdász megkísérelte összekapcsolni az ipari forradalmakat és nagy hullámú ciklusokat. Így pl. Nuvolari (2018) fejlesztési blokkok használatával (development blocks) kísérelte meg a két koncepciót harmonizálni.

Ezeknek a nagy paradigmaváltásoknak mindig is meg-volt a maguk technológiai arzenálja. Ezek tárgyalására je-len tanulmányban nincsen mód, ezúttal csak a negyedik ipari forradalomban megvalósuló átalakulás összetevőit próbáljuk meg – egészen röviden – vázolni. A negyedik ipari forradalom jellemzőit, a szakirodalom áttekintésé-vel, Monostori (2015) foglalta össze. Szerinte a változás lényege az, hogy egy olyan „kiber-fizikai termelési rend-szer alakul ki, amely a számítástechnikai tudomány, az információs és kommunikációs technológia, valamint a termelési technológia legújabb és várható fejlődésén alap-szik, összekapcsolva a valós és virtuális világot. A gyár-tás során megvalósuló paradigmaváltás radikális termelé-kenységnövekedést, azaz radikális költségsökkentést fog eredményezni.

A Rüßman et al. szerzők által jegyzett BCG tanul-mány (2015) számításokat végzett a német gazdaság pél-dáját felhasználva. Szerintük a következő tíz évben az Ipar 4.0 az 1. táblázatban bemutatott termelékenység-növe-ke-dést (költségsökkentést) fogja produkálni a gazdaság egyes ágazataiban.

1. táblázat

Az Ipar 4.0 várható termelékenységi előnyeinek becsült sávjai Németországban

Iparág	A konverziós költségek csökkenése (%)*	Az összes költség csökkenése (%)
Autóipar	10-20	6-9
Élelmiszerek és italok	20-30	5-10
Gépészeti alkatrész-gyártás	20-30	4-7
Gépgyártás	20-30	10-15
Szélergia**	25-35	9-12
Egyéb	10-15	4-7

Megjegyzések:

* Konverziós költségek = termelési költségek mínusz anyagköltségek

** A szélergia gépészeti költségei a gépészeti alkatrészek között van-nak felsorolva

Forrás: a BCG tanulmány (2015) alapján összeállított táblázat

A tanulmány az alkatrészgyártás példáján keresztül azt is bemutatja, hogy miképpen jött ki a konverziós költsé-gek 20-30 százalékos, illetve az összes költségek 4-7%-os csökkenése. Az anyagköltségeket változatlanak tételezve becslésük az, hogy az Ipar 4.0 eszközeinek felhasználásá-val kialakított okos termelésnél mintegy 50%-os megtaka-rítás érhető el a logisztika területén, kb. 30%-os megtaka-rítás a munkabérek, a működési költségek és az általános

költségeknél. Az okos gyár azonban jelentős többletberuházást igényel, ezért az értéksökkenésnél mintegy 40%-os növekedés várható. Ezeknek az összesítése révén jön ki a 4-7% közötti összköltség-csökkenés.

Strange & Zucchella (2017) az Ipar 4.0 elemzésekor a költségsökkenési tendenciát már nemcsak egy ország kezein belül értelmezik, hanem a globális ellátási láncokra is érvényesnek tekintik.

Ha elfogadjuk a szakirodalom azon előrejelzését, hogy az Ipar 4.0 jelentősen csökkenteni fogja a termelés költségeit, akkor nyugodtan megállapíthatjuk, hogy az árazási döntések alsó korlátja a *jövőben még erőteljesebben fog lefelé mozogni*.

Az árdöntések felső korlátjának alakulása

Figyelmünket fordítsuk ezután az árdöntések mozgásterének felső korlátjára! Ezt a határt a célpiac vevőinek árelfogadási hajlandóságában jelöltük meg. Egy termék vagy szolgáltatás árának elfogadása sok tényezőtől függ. Függ a szóban lévő termék/szolgáltatás észlelt funkcionális és emocionális értékétől, függ a vevők e termékekkel kapcsolatos korábbi tapasztalataitól, elégedettségüktől, függ a vevők referenciaáraitól, a vevőknek a termékkel kapcsolatos ismereteitől, függ az adott márka erősségétől, függ a vevők preferenciáitól, függ a vevők rendelkezésre álló jövedelmétől stb. (Kalyanaram & Little, 1994; Ali, Amin & Cobanoglu, 2016).

Itt kell szót ejteni arról is, hogy az Ipar 4.0 erősödésével a gazdaság egyre több területén jelennek meg a leváltó innovációk. Ezek – azon túl, hogy a leváltó innovátor cégek jellemzően újszerű árazási stratégiával jelennek meg (Krämer & Kalka, 2017) – olyan új termékekkel és szolgáltatásokkal törnek be a piacra, amelyekre vonatkozó vevői tapasztalatok még nem teljesen kialakultak.

Mindezt figyelembe e tanulmány abból a feltételezésből indul ki, hogy az árelfogadás legfontosabb tényezőjét az észlelt vevőérték, valamint a vevőknek a termékkel és a kínáló vállalattal kapcsolatos mindenkor tapasztalata, élménye (customer experience) képezi. Tekintsük át, hogy az Ipar 4.0 miképpen járulhat hozzá e két tényező színvonalának emeléséhez!

„A mai értéktudatos fogyasztókat egyedül nem lehet sem a legjobb termékkel, sem a legolcsóbb árral meggyőzni. Döntéseiket leggyakrabban a kapott hasznosság és a termék megszerzése és használata során felmerült költségek alapos értékelemzése vezérli” (Reketttye, 2018b, p. 22). A kapott hasznosság lehet funkcionális és emocionális. A funkcionális hasznosság megnyilvánulhat a termék teljesítményében, minőségében, a kapcsolódó szolgáltatások színvonalában, a terméknek a vevők igényeihez való alakításában, a hozzáférhetőségben és egyéb tényezőkben. Az Ipar 4.0-ra vonatkozó előrejelzések mind azt jósolják, hogy e tényezőkben jelentős javulás várható, sőt fogalmazhatunk úgy is, hogy jelentős javulás várható.

Tao, Cheng, Zhang, & Nee (2017) például a fejlett termelési rendszerek (AMS – Advanced Manufacturing Systems) tárgyalásakor arról írnak, hogy a 1990-es évekre jellemző tömeges testre szabást (mass customization) felváltja a személyre szabott termelés (personalization). Megváltozik az értékteremtés módja, illetve átalakulnak az értékteremtés hordozói. Az értékteremtés – még a fizikai termékek világában is – egyre inkább a kapcsolódó szolgáltatásokra terelődik át. Gondoljunk például a gépkocsikra: az elmúlt két évtizedben a gépkocsikba beépített szolgáltatások aránya jelentősen nőtt. Ezek, mint pl. a tolatóradar, az automatikus sávtartás, az ütközésgátló fékezés stb. javítják a termék használhatóságát, a használatot biztonságosabbá, kényelmesebbé és élvezetesebbé teszik. Szemerédi Eszter (2019) érdekes tanulmányban foglalja össze a gépkocsik fejlődésének eredményeit egészen az autonóm vezetésig, és részletesen elemzi annak várható elfogadottságát.

Porter & Heppelmann (2014) „okos és összekapcsolt” termékekről írnak. Szerintük a digitalizáció forradalmasítja a termékeket. Azok a termékek, amelyek korábban csak mechanikus és elektromos részekből tevődtek össze, mára már olyan komplex rendszert alkothatnak, amely magában foglalja a hardvert, a szenzorokat, az adattárolást, a mikroprocesszorokat, a szoftvert és a kapcsolatokat legkülönbözőbb formáit. Ezek az összekapcsolt termékek a 2. táblázatban részletezett – egymásra épülő képességekkel rendelkeznek majd.

2. táblázat

Az okos és összekapcsolt termékek képességei

		Autonómia	
		Optimalizálás	
Ellenőrzés			
Monitorozás			
A szenzorok és a külső adatforrások lehetővé teszik	A termékbe beépített szoftverek lehetővé teszik	A monitorozás és az ellenőrzés olyan algoritmusokat tesz lehetővé, amelyek optimalizálják a	Az előző három lehetővé teszi
– a termék,	– a termék funkcióinak	– a termék teljesítményét,	– az autonóm működést
– a környezet,	– a felhasználás	– lehetővé teszik a javítást diagnosztikát, a szervízt és a javítást.	– más rendszerekkel és termékekkel való kapcsolatot,
– a működés és	– a felhasználás		– a termék önálló javítását és
– a használat	– a felhasználás		testre szabását valamint
folyamatos megfigyelését.	testre szabását.		– az öndiagnózist és szervizelést.

Forrás: Porter & Heppelmann (2014, p. 8.) alapján

Összességében megállapíthatjuk, hogy az Ipar 4.0 lehetővé teszi majd, hogy

- a termékek és szolgáltatások minősége javuljon,
- a termékek funkciói szélesedjenek,
- a termékek használata kényelmesebbé és hasznosabbá váljék,
- növekedjen használatuk biztonsága,
- javuljanak a karbantartás és javítás feltételei.

Az Ipar 4.0 még egy fontos területen járulhat a vevők elégedettségének fokozásához és vállalati vevőkapcsolatok javításához. Ez pedig a *vevőélmény* (customer experience – CX) területe. A vevőélmény a vevőknek vevői létük során az adott márkával és a vállalattal kapcsolatos tapasztalatainak, érzelmeinek összessége (Richardson, 2010; Lemon & Verhoef, 2016). Az Ipar 4.0 összetevői közül a Big Data, a fejlett analitika, a cloud computing lehetővé teszi azt, hogy a vállalatok ezen eszközök használatával valós idejű információkkal rendelkezzenek a vevők preferenciáival, érzelmeivel, vásárlási szokásaival kapcsolatban. Ezen információk jó felhasználása biztosíthatja, hogy a vállalat ott legyen a vevők mára már jelentősen átalakult a vásárlási döntési útjának (customer decision journey) minden egyes érintkezési pontján (touchpoints), sőt arra is lesz lehetőségük, hogy a vevőélményhez nélkülözhetetlen információkat testre szabottan juttassák el vevőikhez.

A vevőélményre vonatkozó kutatások azt igazolják, hogy a vevők a pozitív vevőélményt rendkívül fontosnak tartják, és jó élményért hajlandók többet fizetni és többet is vásárolni (lásd a Salesforce intézet (2018), az Acquia intézet (2018) és NICE in Contact intézet (2018) kutatásait!)

Összességében azt állíthatjuk, hogy az Ipar 4.0 eszközeinek következetes alkalmazása azt fogja eredményezni, hogy jelentősen növekedni fog a termékek és szolgáltatások hasznossága, és ezzel párhuzamosan az ezekhez kapcsolódó vevőélmény is. Ez a tendencia önmagában felfelé tolja az *árdöntések felső korlátját*.

A felső korlátot a vevők árelfogadási hajlandóságában jelöltük meg. Ezzel kapcsolatban feltétlenül szót kell ejtenünk az Ipar 4.0-nak a vevők fogyasztói és vásárlási magatartására gyakorolt hatásairól is. Amennyit az ipari forradalom jelent a termelőknek, legalább annyit a digitalizáció a fogyasztóknak (Kucuk & Krishnamurthy, 2007). A vevők ma már könnyen hozzáférhetnek a termékekre, a vállalatokra vonatkozó információkhoz, a közösségi platformokon ők is vélemény alkothatnak, megoszthatják azokat. Mindezzel alkuerejük nő (Khuo, 2014), az „okos termelés” mellé felnő az „okos fogyasztó” is (Törőcsik, 2016; Schäffer, 2018). Mindez az árdöntések felső korlátjának emelkedéséről megállapított tendenciát nem engedi teljes mértékben érvényesülni, visszaszorítja azt (1. ábra). Rekettye és Liu (2018b) arról írnak, hogy egy sajátos árpolitikai bűjóska indult be a vevők és a kínálók között: a vevőknek egyre több eszköz áll rendelkezésre az árak és az azt alakító tényezők megismerésére, a kínálók pedig igyekeznek ezt a megismerési folyamatot sajátos árazási és egyéb eszközeikkel megnehezíteni.

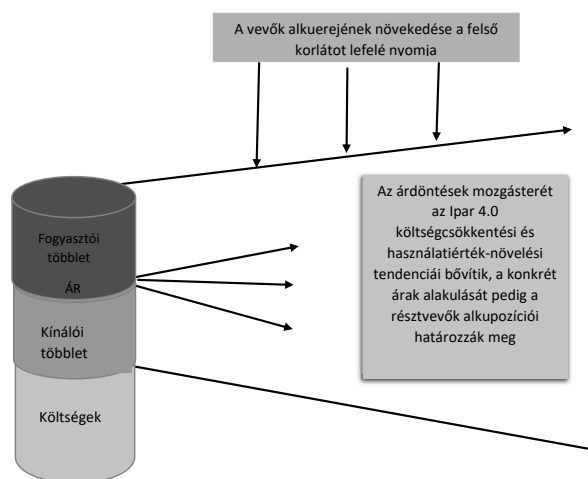
Összefoglalva az Ipar 4.0 hatását az árdöntések mozgásterére, megállapíthatjuk, hogy a mozgáster a vevők al-

kupozíciójának erősödése ellenére általában *bővülni fog*. Ezt bővülést a 1. ábra szemlélteti. A bővülés mértéke persze ágazonként, országonként és régióként más és más lesz. Talán nem tévedünk akkor, ha azt gondoljuk, hogy azokban az ágazatokban lesz a legnagyobb a mozgáster, amelyekben a leváltó innovációk azok, amelyek – mintegy „örvényszerűen” – határozzák meg a gazdasági mozgásokat (Loucks, Macaulay, Noronha, & Wade, 2016).

A csökkenő fajlagos költségek és a növekvő vevőérték közötti többletből való részesedés, azaz a tényleges árak alakulása a mindenkor piaci erőviszonyok függvénye. Az árak alakulását az határozza meg, hogy az értékesítési csatornák három szereplője – a termelő, a kereskedő és a fogyasztó – közül melyik alkupozíciója lesz erősebb. A XX. század végén és a XXI. században is – főleg Európában és Észak-Amerikában – a kiskereskedelmi konglomerátumok hihetetlen mértékű megerősödésének vagyunk tanúi. Ezek a hatalmas vállalkozások alkalmasak arra, hogy ármeghatározóvá váljanak mind a termelői, mind a fogyasztói oldalon. Képesek arra, hogy rákényszerítsék ár- és egyéb feltételeiket a beszállítókra, saját kereskedelmi márkáikat termeltessék velük, sőt külön díjat fizetessenek a termelőkkel azért, hogy áruik megjelenhessenek a polcokon. Úgy néz ki tehát, hogy az előállítási költségek és a fogyasztói érték közötti részből egyre nagyobb hányadot hasítanak ki a nagy kereskedelmi láncok, és a korábbi évtizedekre jellemző termelővezérelt csatornák szerepe visszaszorulóban van. Ez természetesen hat mind a termelővállalatok, mind a kereskedelmi társaságok árpolitikájára. Itt kell még megemlítenünk – jóllehet ez jelen tanulmánynak nem témája –, hogy a tényleges árak alakulását befolyásolhatja még az állam is, a maga eszközeivel (verseny- és árszabályozás, adómegállapítás stb.).

1. ábra

Az árdöntések mozgásterének változása az Ipar 4.0 hatására



Forrás: saját szerkesztés

A megnövekedett mozgáster, valamint az Ipar 4.0 kerekei közé tartozó eszközök (számítástechnika, Big Data, elemzés, mesterséges intelligencia, kiterjesztett valóság

stb.) rendelkezésre állása lehetővé teszi, sőt megköveteli a vállalatoktól azt, hogy újra gondolják az alkalmazott árpolitikai modelljeiket, az eddig alkalmazott eszközöket újszerűen, illetve új, eddig kevésbé vagy egyáltalán nem használt eszközöket alkalmazzanak.

Árpolitikai modellek az Ipar 4.0-ra jellemző leváltó innovációk korában

A következőkben kísérletet teszünk arra, hogy rendszerezzük a leváltó szervezetek, vállalkozások új üzleti modelljeit, illetve ezen üzleti modellek árpolitikai vonatkozásait. Ez a kategorizálás valóban csak kísérleti lehet, több okból is:

- Történelmi távlatokban az Ipar 4.0-nak elnevezett fejlődés, mind ez ideig, egy új gazdasági és társadalmi megaciklusnak csak az elejét jelenti. Ebből következően még nem állnak rendelkezésre megbízható ex post adatok a gyakorlatról.
- Ami már rendelkezésre áll azt mutatja, hogy a gazdaság különböző ágazatai meglehetősen élrően érzékelik az Ipar 4.0 hatását, következőképpen eltérően reagálnak arra. Más-más módszereket alkalmaznak például az információs termékek esetében, az autógyártásban, a kiskereskedelemben, vagy éppen az egészségügyben. Ezen eltérő gyakorlatok általánosítása ma még merész vállalkozásnak minősíthető.

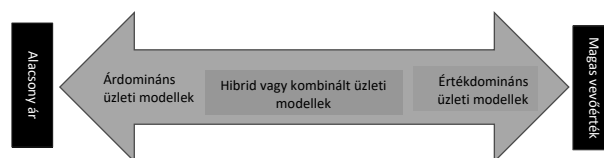
Éppen ezért a most következő részt akár vitaanyagként is ajánlhatjuk az érdeklődők számára. Az árdöntések zónájának tágulására vonatkozó gondolatmenetünk logikusan kínálja azt a lehetőséget, hogy a leváltó innovátorok által alkalmazott árpolitikát az árdöntések – eddig tárgyalt – két szélsőértékéhez való viszonyuk alapján két nagy csoportba soroljuk:

- Az első csoportba azok a megoldások tartoznának, amelyek alapvetően az árdöntések alsó korlátjának csökkenő tendenciájára építve, a csökkenő költségekre koncentrálnak támaszkodva a piacon már korábban is jelen lévő (incumbent) vállalatokat. *Azt mondhatnánk, hogy az ebbe a csoportot tartozó vállalatok alacsony árakra épülő üzletpolitikát folytatnak.*
- A másik csoportot pedig azok a szervezetek képeznék, amelyek a felső korlát emelkedésében bízva, a vevők jobb kiszolgálására (korszerűbb termék, nagyobb vevőélmény stb.) építenek, azaz *magas vevőértékre épülő üzletpolitikát folytatnak.*

A piacon már megjelent innovátor vállalkozások által használt ármodelleket áttekintve megállapíthatjuk azonban, hogy valóság nem ilyen vegytiszta. Azt tapasztalhatjuk, hogy vállalkozások döntő többsége vagy új keresleti hézagokat felfedve, vagy a meglévő igények más, korszerűbb módon való kielégítésével egyidejűleg alkalmazza az alacsony árak és a magasabb vevőérték stratégiáját. Ebből az következik, hogy a lehetséges üzletpolitikai modelleket nem lehet egymástól mereven elválasztott csoportokba sorolni; ezek sokkal inkább egy olyan kontinuumot alkotnak, amelynek két szélső pontja a nagyon alacsony ár és a nagyon magas vevőérték (2. ábra).

2. ábra

A leváltó innovátorokra jellemző üzletpolitikák és az azokhoz tartozó árpolitikai modellek kontinuum



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrában elkülönítettünk három üzletpolitikai modellcsoportot: az árdomináns, a hibrid vagy kombinált és az értékdomináns modellek csoportját. Ezeket a csoportokat abból a szempontból különítettük el, hogy az ebbe sorolt üzleti modellekben melyik domináns elem jelenik meg a vevők megszerzésének és megtartásának fő motívumaként. Már most meg kell azonban jegyezni, hogy nem lehet egyértelműen elkülöníteni a cégek árazási magatartását. A legtöbb szervezet ugyanis egyidejűleg többféle árazást használ, megnehezítve az általánosítást.

Az árdomináns üzleti modellek néhány árpolitikai módszere

A 2. ábrán bemutatott kontinuumnak az alacsony árakhoz legközelebb eső részében az információs javakat előállító és értékesítő vállalkozások üzletpolitikái állnak. Az információs áruk költségstruktúrája és ebből következően árazási technikái ugyanis jelentősen eltérnek a fizikai termékektől és a nem virtuális térben nyújtott szolgáltatásoktól is (Varian, 1995; Shapiro & Varian, 1998; Chang & Yuan, 2007; Balasubramanian, Bhattacharya, & Krishnan, 2015). Rekettye (2011) a fedezeti hányad tárgyalásakor részletesen elemzi, hogy a szolgáltatások nagy részének költségstruktúrájában – szemben a fizikai termékekével – a fix költségeknek van meghatározó szerepük, következőképpen a marginális költségek meglehetősen alacsonyak. Nos, az információs termékek esetében ez fokozottan igaz. Varian például egy adatbázis létrehozásának példáján mutatja be, hogy az első példány megalkotásának nagyon magasak a költségei, de a további példányok előállítási költségei a nullához közelítenek. Itt tehát megszűnik a cikk elején, az árdöntések zónájának tárgyalásakor bemutatott alsó határ. Ebből következik annak a lehetősége, hogy az információs termékeket nagyon alacsony áron értékesítve nagy vevőbázisra tegyen szert az innovátor cég, amely azután fedezi az „első példány” előállítási költségeit, és ez komoly versenyelőnyt jelenthet.

Éppen ezért nem véletlen az innovatív cégek azon törekvése, hogy a fizikai termékek egy részét *anyagtalannítsák, dematerializálják*. Példák erre: a könyvek elektronizálása (Amazon – Kindle, Akadémiai Kiadó – MeRSz stb.), online konferenciák szervezése, online oktatás indítása, online filmkölcsonzés (Netflix, a Telekom TV GO-ja, a HBOGO stb.), de példa erre maga az online kiskereskedelem, amely dematerializálja a 'brick and mortar' kereskedelmet. Érdekes fejleménye a közvetítőkereskedelemnek az, hogy sok helyen ennek kikapcsolása jelenti az árcsökkenést, másutt – pl. a légiközlekedésnél vagy a szál-

lodaiparban – új online közvetítők (pl. Trivago, Booking.com) megjelenése és az általuk kialakított kemény alku a verseny erősödését és az árak lenyomását eredményezi (ehhez hasonló hatást váltanak ki a világhálón működő ár-összehasonlító oldalak is).

A következőkben – felhasználva Barakonyi (2008), Caudron & van Peteghem (2015), Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade (2015), valamint Krämer & Kalka (2017) írásait – néhány, már ma is alkalmazott módszert mutatunk be az alacsony árakkal dolgozó leváltó innovátorok piaci gyakorlatának illusztrálására.

Az „ingyen” és freemium (ingyen + prémium) modellek

Az „ingyennek” aránytalanul magas vonzereje van a viselkedés-gazdaságtan képviselői szerint. Ariely (2014, p. 105) így ír: „A nulla egy másik világ. Kettő és egy cent közötti különbség kicsi, az egy cent és a nulla közötti különbség azonban hatalmas” (idézi Krämer & Kalka, 2017). E modellben a kínálók olyasmint adnak a vevőknek ingyen, amiért egyébként fizetni szokás. Nos, ez a modell azonnal ellentmond a tanulmány elején leírt alaptételünknek, nevezetesen annak, hogy az ár alsó korlátja az egységnyi változó költség. Valóban így van, mindig van olyan gyakorlat, ami kivétel a törvény alól. Azt azonban látnunk kell, hogy az ingyen modellt jellemzően azokban az esetekben (elsősorban a szolgáltatásoknál) használják, amelyeknél a marginális (változó) költségek gyakorlatilag a nullához közelítenek. Az ingyen modellnek többféle célja lehet:

- Hatalmas vevőbázis kiépítése, amelynek adatai és leginkább annak „figyelme” másoknak értékesíthető. A legjobb példa erre a Google és a Facebook. A szolgáltatást ingyen igénybe vevők válnak a másik oldalon az értékesítés tárgyává. Valójában keresztfinszírozásról van itt szó. Nem véletlen, hogy ezt a gyakorlatot több ország versenyhivatala etikátlannak minősítette. Így például Magyarországon a Gazdasági Versenyhivatal (GVH) 2019. decemberében 1,2 milliárd forint bírságot szabott ki a Facebookra. A hivatal megállapította, hogy a Facebook jogsértést követett el, amikor ingyenesként hirdette szolgáltatását. A fogyasztóknak ugyan valóban nem kellett díjat fizetniük a szolgáltatás igénybevételéért, de felhasználói aktivitásukkal és adataikkal üzleti hasznot hajtottak a vállalkozásnak és így fizettek a szolgáltatásért (Index, 2019.12.06).
- Az ingyen értékesítésnek persze lehet olyan rövidebb távú célja is, hogy vevőket vonzzon az adott szolgáltatás, vagy termék kipróbálásához. A Kreatív online például 2019. június 12-én arról számolt be, hogy a júniusi PC World első ezer vásárlója a magyar számok hívására korlátlanul használható Viber Out kuponpontot kap.

Összefoglalva, az ingyen modell akkor lehet sikeres, ha lehetőség van a keresztfinszírozásra, és/vagy ha új piacot lehet vele felépíteni.

Az ingyen modell egyik különleges esete a freemium modell. A betűszó free + premium összevonásából származik.

Itt az eladó az alapszolgáltatásokat térítésmentesen kínálja, míg az ezen túlmenő igényeket, a speciális követelményeket már ellenszolgáltatás fejében elégíti ki. Ilyen modelleket találunk pl. az internetszolgáltatók gyakorlatában (pl. a Spotify, a Dropbox, az Academia, LinkedIn, Grammarly stb.). A „prémium” itt nem feltétlenül jelent magas árakat. Többnyire a prémiumszolgáltatásokat igénybe vevők is relatíve alacsony árakon juthatnak hozzá ezekhez. Ennek a modellnek több előnye van mind a vevők, mind a kínálók számára. A vevők ingyen kipróbálhatják, használhatják a terméket. Egy részük (jellemzően 1-2%-uk) áttér a prémium változatra. A kínálók előnye azonban nemcsak ez az egy-két százalék, hanem a nagy vevőbázis megléte önmagában is előnyöket jelent. Ezek az előnyök hasonlítanak az ingyen modellnél leírtakra. De ez a magyarázata például annak is, hogy míg a több százmillió felhasználó bázissal rendelkező Skype-ért a Microsoft 2011-ben 8,5 milliárd dollárt fizetett, addig a kisebb felhasználószámmal rendelkező Flickr-ért (fényképmegosztó oldal) a Yahoo csak 30 millió dollárt adott (Krämer & Kalka, 2017).

A lépcsőzetes árak modellje

A lépcsőzetes árak modellje, amelyet jellemzően a szoftverek kínálói használnak, erős hasonlóságot mutat a freemium modellel. Ebben az esetben az eladó legtöbbször három – néha ennél több – csomagot alakít ki és ezeket eltérő árakon kínálja. Mohammed (2018) ezt a módszert GBB árazásnak nevezi (Good – Better – Best: jó – jobb – legjobb). Mohammed az Allstate amerikai biztosítóvállalat példáján keresztül mutatja be a módszert. A cég felismerte, hogy a balesetbe keveredett autósok attól tartottak, hogy magas árat kell fizetniük, akik pedig semmi kárt sem okoztak, örültek volna valamilyen kedvezménynek. Ezért a standard csomagjuk mellé bevezették a „value” csomagot (5%-kal olcsóbb) és a „gold” csomagot (7%-kal drágább, de nem bünteti a „vétkeseket”). A lépcsőzetesség sikeresnek bizonyult.

A lépcsőzetes árazás az ún. SaaS (Software as a Service) és az IaaS (Infrastructure as a Service) ágazatokban nagyon elterjedt. Jó példa erre a Magyarországon is aktív QuickBooks könyvelői cég szolgáltatásainak árazása. Itt látható, hogy a „jobb” és a „legjobb” árak különbség jóval nagyobb, mint a „jó” és „jobb” közötti (Emmer, 2019).

A lépcsőzetes árazás előnyös a kínálónak is és a felhasználónak is. A vevőknek a „jó” használata nem túlzottan kockázatos, következésképpen a felhasználók száma gyorsan növekszik. A „jobb”-ra való váltás sem nagyon drága, a „legjobb” viszont a kínálat igazi értékét mutatja be.

A piactér nyújtása modell

Az erre szakosodott cégek (mint pl. az eBay, az iTunes, az App Store, az Uber vagy az AirBnB) olyan digitális piacteret építenek ki, amelyen a kínálók és a vevők találkoznak. A cégek a megkötött ügyletek után jutalékot szednek. Az árazás itt a jutalék nagyságának megállapításában és abban merül ki, hogy ezek a vállalkozások a kínálókról és a vevőkről begyűjtött információk alapján

befolyásolják az ügyletek során kialakított árakat is. Ehhez nagyon hasonlít a *Sharing Economy modellje*, amit magyarul közösségi gazdaságnak, vagy megosztáson alapuló gazdaságnak szoktak fordítani. Ilyen például Magyarországon az Oszkár nevű telekocsira szakosodott cég. Az árak más közlekedési eszközökhöz viszonyítva rendkívül alacsonyak. A cég honlapja (<https://www.oszkar.com/>) szerint pl. 2019. június 17-ig a résztvevők mintegy 18 ezer milliárd forintot takarítottak meg, nem is beszélve a dolog környezetkímélő hasznosságáról.

Az értékdomináns üzleti modellek néhány árpolitikai módszere

A vevőélmény modell

A magas vevőérték piaci elfogadtatásához – mint már említettük – nem elég az, hogy az adott termék vagy szolgáltatás magas színvonalon, vagy másképpen (jobban, olcsóbban stb.) elégítse ki a vevők szükségleteit, ehhez az is kell, hogy az innovátor cég olyan vevőkapcsolatokat építsen ki, amelynek keretei között ezek a termékek pozitív vevőélményt eredményeznek. A modern fogyasztói társadalmat Gerald Schulze (1992) élménytársadalomként írja le. Ha a termék jó és a vevőélmény magas, akkor ez a vevők nagy része lojálissá, sőt evangélistává válik (Kawasaki, 2015). A szakirodalom ezt a modellt „élménymodell”-nek nevezi (Experience Model).

A legjobb példa erre az Apple. Számtalan tanulmány foglalkozott már Apple sikerének titkaival és állapította meg, hogy a sikerhez a versenytársakat megelőző forradalmian új termékek mellett szükség volt márkaépítés korszerű módszereire, a vevőélmény biztosítására, a kapcsolódó szolgáltatások kiterjesztésére, a termékek differenciálására, a disztribúció újszerű módszereire. Ha mindez megvan, akkor a lojális fogyasztók elfogadják a magas, prémium árakat, amelyeknek eredményeképpen a fogyasztói többlet nagyobb részét tudja a cég megszerezni.

Az ökoszisztéma modell

Az Apple példája az ökoszisztéma modellben is felmerül. Ez egy olyan innovációs modell (Baharí, Maniak & Fernanrez, 2015), amelyben több cég (esetleg még állam is) vesz részt abból a célból, hogy sokak számára használható komplex rendszert alakítsanak ki. A mobilszolgáltatásban az iOS és az Android ökoszisztémáról szoktunk beszélni.

A piaci rés modell

A „piaci rés” modell bemutatására rendkívül sok példát lehet felhozni (például okos szemüveg sportolóknak stb.). Amíg csak az adott szegmens a célpiac, addig valószínűleg a cég prémiumárakat alkalmaz. Az Ipar 4.0 környezetben azonban a technológia gyors fejlődése lehetővé teszi a célpiac gyors kiterjesztését, ami azután az árak csökkenésében is megmutatkozik.

Új értékteremtési modellek

Az Ipar 4.0 paradigmaváltást jelent a termelésben, az értékteremtésben. Ez azt eredményezi, hogy az „economies of scale” és a „learning curve” veszít jelentőségéből. Sok

esetben egy vagy néhány termék előállítását ugyanolyan egységköltséggel valósítható meg, mint egy nagyszámú tételé. Vegyünk egy egyszerű példát! A magyar könyvkiadásban a kiadók jellemzően megrendelnek a nyomdától – a várható kereslettől függően – néhány ezer példányt. Ezzel szemben az Egyesült Királyságban, több esetben, csak annyi példányt nyomtatnak, amennyire megrendelés érkezik (az online eladók ezért sokszor az írják, hogy „nyomtatás 3 napon belül”, szemben a megszokott válasszal, hogy szállítás 3 napon belül). Egyre több területen válik lehetővé az is, hogy a termék szinte teljesen testre szabott legyen. Ez is természetesen a vevőérték növelését jelenti.

A magas vevőértékre épülő árpolitika jellemzően magas, prémium árak alkalmazását jelenti. Meg kell azonban azt is említeni, hogy – zömében a fejlődő országokban – vevőértéket jelenthet az alacsony áron való hozzáférés is. A takarékos innováció is lehet leváltó. „A takarékos innováció (frugal innovation) több, mint stratégia” – írja Radjou és Prahbu a Harvard Business Review hasábjain 2014-ben. A „takarékos innovátorok nem arra törekszenek, hogy a vevőket termékeik nagyszerűségével, technikai szofisztikáltságával nyugtazzák le, hanem arra, hogy olyan jó minőségű megoldásokat fejlesszenek ki, amelyek a lehető legkisebb költségekkel tudnak a vevőknek értéket nyújtani. Jó példa erre a Tata Chemical cég által gyártott Swach víztisztító, amelyet a célpiac igényei szerint terveztek meg. A Tata cég rájött arra, hogy gazdaságilag hátrányos helyzetűek számára a biztonságos ivóvíz-ellátás világméretű probléma. Ezért olyan elfogadható árú víztisztítót kísérleteztek ki, amelyben rizshéj és nanoméretű ezüstszecskék végzik a víztisztítást.

Tradicionális árazási technikák új megközelítésben — a kombinált modellek

A korábbiakban vázoltak mellett egy sor olyan árazási technikát lehet felsorolni, amelyeket mind az alacsony árakra, mind a magas vevőértékre épülő üzleti modellekben, illetve azoknak a kombinációjában is használnak az innovátor vállalatok. Az előfizetési árazás, a csomagárazás, a dinamikus árazás (árdiszkrimináció), a yield vagy revenue management és a többi – fel nem sorolt módszer – mind az elméletben, mind a vállalati árazási gyakorlatban már korábban is ismertek voltak. Az Ipar 4.0 körülményei között azonban – éppen az Ipar 4.0 nyújtotta új technológiák alkalmazása miatt – ezen ismert árazási technikák újszerű felhasználást jelentenek, olyannyira újat, hogy ez a gyakorlat, sok esetben, még az idevonatkozó elméletek újragondolását is eredményezhetik.

Az előfizetési modell

Vegyünk példának az előfizetési modellt! Az előfizetési rendszert mindenki ismeri (leírását lásd Barakonyi 2008-as tanulmányában). Nézzük meg a NETFLIX példáján keresztül, hogy miben nyújt újat a modell!

– A cég csomagba foglalta a filmkölszönzést, amely korábban egyedileg történt. Árait országonként differenciálta, a havidíj a legolcsóbb Kolumbiában (5,40 USD), a legdrágább Dániában (11,90 USD), a

magyar ár 8,7 dollár (kb. 2500 Ft). A magyar előfizető mintegy 5000 tétel közül válogathat. Ha ezeket az árakat összehasonlítjuk pl. Telekom videokölcsönzésével (500-600 Ft/film), akkor megállapíthatjuk, hogy az előfizetési díj rendkívül alacsony.

- A Netflix több olyan újdonságot vezetett be az elmúlt években (2016-2017), amelyek miatt talán az egyik leginnovatívabb cégnek nevezhetjük. 2016 decemberében léptette életbe a cég azt az újítást, amely szerint, ha a 93 millió előfizetője közül valaki keresgélni kezd a katalógusban, akkor a kép alatt beindul egy külön erre a célra készített előzetes videó a filmről. Az unalmas keresgélés helyett ez rendkívül megkönnyíti a választást. „2016-ban arra törekedtünk, hogy mindenhol elérhető legyünk” – mondja a ma már 130 országban elérhető szolgáltatás vevőszolgálati elnökhelyettese – „végül ott kötöttünk ki, hogy ma már mindenki magával vihet minket” (letölthető és offline nézhető műsorok) (Forrás: <https://www.fastcompany.com/3067462/why-netflix-is-one-of-the-most-innovative-companies-of-2017>).
- A cég messzemenően testre szabott kínálatot nyújt: a korábbi tapasztalatok alapján megismeri az előfizető ízlését és eleve annak megfelelő filmeket ajánl figyelmébe.
- Ha a néző félbeszakította a vetítést, a következő alkalommal ugyanott folytathatja, és ha több készüléket használ, akkor is tudja a szolgáltató, hogy melyiken hol kell folytatnia.

A Netflix módszere jó példa a komplex árazási megoldásokra, a cég az előfizetési rendszerben használja a lépcsőzetes árazás, a csomagárazás és az árdifferenciálás módszereit is.

A gyakorlat áttekintése arról tanúskodik, hogy az előfizetési modell egyre népszerűbbé válik még a fizikai termékek olyan területein is, amelyeken ez eddig elképzelhetetlen volt. A Volvo például 2018 októberében egész Németország területén bevezette az előfizetési árazást azzal a szlogennel, hogy „Ne vegye meg ezt a kocsit! Fizessen elő rá” (Nikola, 2018). Az előfizetés kedvezőbb lehetőséget kínál a vevőknek, mint a bérlet, lízingelés vagy a megvásárlás. E mellett a Volvo részletes információkhoz jut ebben a rendszerben klienseinek autózási szokásairól. A közlekedés területén hasonló árazást alkalmaz a Flexdrive vagy a Zipcar. Ez utóbbi esetében az előfizetés összekapcsolódik egy tagsági viszonytal is. Hasonló leváltó innovációs árazási megoldást alkalmaz a ruházati ipar területén a Renttherunway vállalat, amely a tagsággal összekapcsolta a legdivatosabb ruházati márkákra való előfizetést.

A dinamikus árazás modellje

A tanulmány ezen részében egy régi árazási módszernek, a *dinamikus árazásnak*, újszerű felhasználásával foglalkozunk. Dinamikus árazáson a gazdálkodástudomány az áraknak a kereslet alakulásához igazodó *rugalmas változtatását* érti. A módszer nem új, ez nem más – mint ahogyan Krugman (2000) leírja – mint, amit a közgazdaságtan az árdiszkrimináció fogalmával írt le (a magyar üzleti szak-

nyelv sokszor az árdifferenciálás megnevezést használja erre). Az árdiszkrimináció elméletének és gyakorlatának története már több mint száz éves. Az elméletben elég Pigue (1920) vagy Philips (1981) által leírtakra hivatkozni. Az árdiszkriminációt alkalmazó cégek célja mindig is a fogyasztói többlet egyre nagyobb részének megragadása és ezáltal a nyereség növelése volt. Az árdiszkriminációról a szakirodalom akkor beszél, ha az eladó más áron kínálja ugyanazt a terméket a különböző vevőknek, és ezt az árkülönbséget a költségek nem indokolják. A gazdaságtan az árdiszkrimináció három fokozatát különbözteti meg: az első fokozat szerint minden vevő más áron juthat a termékhez, a második fokozat szerint az árak a vásárolt mennyiség szerint változnak, míg a harmadik fokozat szerint a cégek a vevők különböző szegmenseinek értékesítésnek eltérő árakon.

Az első fokozatot a szakirodalom múltban csak elméleti – a valóságban nem létező – kategóriaként kezelte, hiszen ez a módszer feltételezi azt, hogy az eladó ismerje minden vásárló árelfogadási hajlandóságát, azaz rezervációs árát. Nos, az Ipar 4.0 adta technikai fejlődés, a Big Data fejlett elemzése révén rendelkezésre álló valós idejű információk, a gépi tanulás, a mesterséges intelligencia azt eredményezi, hogy mára már közelítünk ahhoz, hogy az árak személyre szabásáról (price personalization) beszélhessünk, ami közelít az eddig csak elméletinek tekintett első fokozatú árdiszkrimináció megvalósításához (Steppe, 2017).

3. táblázat

A legnagyobb nyilvánosságot kapott MI-alapú árazási példák nemzetközi nagyvállalatoknál

Vállalat, iparág	Árazás probléma, amire MI megoldást használtak
AirBnB, közösségi szállásportál	Dinamikus árazás: árazási tippek lakásukat kiadóknak, hogy mennyit érdemes elkérniük konkrét napokra. Gépi tanulást (neurális hálót) használnak, több száz paraméterrel.
Amazon, kiskereskedelem	Dinamikus és személyre szabott árazás: figyelembe veszi az optimális ár kialakításánál a versenytársak árdinamikáját. Az MI-vel működő virtuális asszisztensek további adatokat szolgáltatnak a vásárlók preferenciáiról, amivel személyre szabott árak is meghatározhatók.
Lyft, közösségi autózás	Dinamikus árazás: elsősorban kereslet-kínálat elemzése alapján határozza meg a személyszállítás árát gépi tanulás eszközével, miután kiszámolta a sofőrök iránti keresletet.
Szupermarket (csomagolt termékek, CPG) szektor	MI-alapú ároptimalizálás és profitmaximálás: árkapcsolás, kedvezmények hatása, terméktapadás, helyettesítő termékek, árugalmasság, szezonális stb.
Uber, közösségi autózás	Dinamikus árazás: a konkrétan kívánt útra egyedi rögzített ár előzetes kiszámítása gépi tanulás módszereivel, starthelyzet, célállomás és napszak alapján. Kiszámítja, hogy az adott úton várhatóan mennyit hajlandók fizetni az utasok. Más algoritmust használ, ha kevés az adat.

Forrás: Danyi (2018, p. 7)

Danyi Pál (2018, 2019) Veres Istvánnal együtt (Danyi & Veres, 2019) részletesen foglalkoznak a mesterséges intelligenciának (MI) az árazásban játszott szerepével. Bemutatják az MI működését, gyakorlati példáit és leírják azt, hogy mire számíthatunk a jövőben. Így például szerintük „a kicsit távolabbi jövőben, de akár 2040-ben már elterjedhetnek a bolti robotkereskedők, akik nemcsak árat számolnak, hanem látnak és hallanak is, és alkudozás közben pontosan le tudják olvasni a vevő metakommunikációjából, hogy mi az az utolsó ár, ami felett a vásárló sarkon fordul és kisétál az üzletből.” Néhány példa az MI árazásban való felhasználásra (3. táblázat).

Ezen példákból is látható, hogy a modern árazási technikák elengedhetetlen feltétele a megfelelő információk rendelkezésre állása. Az Ipar 4.0 körülményei között a Big Data és az elemzési technika fejlődése ezt is lehetővé teszi, illetve fogja tenni (Pranjić & Rekettye, 2019).

A vevőkre vonatkozó információk beszerzése azonban azonnal felvet etikai kérdéseket a magánszféra megsértése vonatkozásában. Ennek a kérdésnek ma már rendkívül széles irodalma van. Jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy ezekkel foglalkozzunk, most csak annyit említünk meg, hogy a felmérések szerint a vevők igénylik a testreszabott marketinget, ugyanakkor nem szívesen mondanak le magánszférájuk védelméről. Ez az a csapdahelyzet, amelyben a cégeknek – a GDPR szabályozás körülményeit is figyelembe véve – lavírozniuk kell.

Összegzés

A tanulmány az idevonatkozó szakirodalom elemzésére építve megállapította, hogy az Ipar 4.0 komoly hatással lesz az árakra és az árképzési gyakorlatra. Megnövekszik az árak kialakításának mozgásterét azáltal, hogy az Ipar 4.0 okozta termelési paradigmaváltás csökkenő egységköltségekben és az előállított termékek és szolgáltatások által nyújtott hasznosság növekedésében ölt testet. A vevők növekvő informáltsága ugyanakkor növelni fogja a kereslet árrugalmasságát, ami az árak leszorítását fogja eredményezni.

A megnövekedett mozgástér, valamint az Ipar 4.0 körülményei között egyre bővülő technikai apparátus lehetővé, sőt kötelezővé teszi a vállalatok számára, hogy a korábban is ismert árképzési módszereket újra gondolva, illetve új módszereket alkalmazva alakítsák ki új árpolitikájukat. Az Ipar 4.0 eredményeképpen a gazdaság csaknem minden területén dominánssá válik a leváltó innováció. A tanulmány részletesen elemzi ezen innovátor cégek lehetséges üzletpolitikáját, valamint ezen üzletpolitikákból fakadó újszerű árazási tevékenységüket.

Jelen tanulmány alapvetően koncepcionális jellegű, döntően szakirodalmi feldolgozásra épül, korlátai is éppen ebből adódnak. Jövőbeni kutatási irány lehet az, amely az itt leírt változásokat a gyakorlatban teszteli. Az ilyen jellegű kutatás rávilágíthat az itt vázolt módszerek alkalmazásának regionális és iparági eltéréseire, illetve az alkalmazás gazdasági és technológiai feltételeinek különbözőségeire. További kutatási irány lehet az, amivel ez a tanulmány nem foglalkozott, nevezetesen a piacon már

bent lévő vállalatok védekező stratégiáinak feltérképezése, illetve az általuk választott védekező stratégiák árakra gyakorolt hatásának elméleti és gyakorlati vizsgálata.

Felhasznált irodalom

- Acquia (2018). *Closing the Gap: Customer Experience Trends Report 2019*. Retrieved from <https://serve4impact.blog/2018/11/08/closing-the-cx-gap-customer-experience-trends-report-2019/>
- Ariely, D. (2014). *Predictably irrational, revised and expanded edition: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial.
- Ali, F., Amin, M. & Cobanoglu, C. (2016). An Integrated Model of Service Experience, Emotions, Satisfaction, and Price Acceptance: An Empirical Analysis in the Chinese Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 449-475. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1019172>
- Bahari, N., Maniak, R., and Fernanrez, V. (2015). *Ecosystem Business Model Design*, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, June 2015, pp. 1-18.
- Balasubramanian, S., Bhattacharya, S., and Krishnan, V. (2015). Pricing Information Goods: A Strategic Analysis of the Selling and Pay-per-use Mechanisms. *Marketing Science*, 34(2), 218-234. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1960895>
- Barakonyi K. (2008). Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5), 2-14.
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). *New Path to Customer Value*. Global Center for Digital Business Transformation. IMD. Retrieved from <https://www.imd.org/contentassets/9cab2f024b8a4b058b3e662c781f3614/disruptive-business-models>
- Caudron, L., & Van Petergen, D. (2015). *Digital Transformation: A model to master digital disruption*. Duval Union Consulting, Retrieved from <https://www.digitaltransformationbook.com/>
- Chandler Jr., A.D. (1990). *Scale and Scope – The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chang, W-L., & Yuan, S-T. (2007). An overview of information goods selling. *International Journal of Electronic Business*, 5(3), 294-314. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2007.014513>
- Danyi P. (2018). A mesterséges intelligencia alkalmazása az árazásban. *Marketing és Menedzsment*, 52(3-4), 5-18.
- Danyi P. (2019). A mesterséges intelligencia árazásbeli alkalmazásának várható hatásai. *Marketing és Menedzsment*, 53(1), 17-31. (in press).
- Danyi P., & Veres I. (2019). *Modern árazás*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Elzen, B., Geels, F. W., & Green, K. (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability – Theory, Evidence and Policy*. Northampton, MA: Edward Elgar Publisher. <https://doi.org/10.4337/9781845423421>

- Emmer, M. (2019). New Pricing Models for the Digital Era. *Forbes Magazine*, Jan. 22, Retrieved from <https://www.flexdrive.com/news/new-pricing-models-for-the-digital-era/>
- Jullien, B., Reisinger, M., & Rey, P. (2019). *Personalized Pricing and Brand Distribution* (working paper). Toulouse School of Economics, No TSE – 995, March.
- Freeman, C., & Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustment: Business cycles and investment behaviour. In G. Dosi (Ed.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 38-66). London: Pinter Publishers. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.002>
- Kalyanaram, G., & Little, J.D.C. (1994). An Empirical Analysis of Latitude of Price Acceptance in Consumer Package Goods. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 408–418. <https://doi.org/10.1086/209407>
- Kawasaki, G. (2015). The Art of Evangelism. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/05/the-art-of-evangelism>
- Kho, D. (2014). *How has the internet changed consumers over the past 10 years and how can marketers best adapt?* Brandbase, September 25, 2014. Retrieved from <http://www.brandbase.com/blog/2014/8/11/how-has-the-internet-changed-consumers-over-the-past-10-years-and-how-can-marketers-best-adapt>
- Krämer, A., & Kalka, R. (2017). How digital disruption changes pricing strategies and price models. In *Phantom Ex Machina* (pp. 87-103). Wiesbaden: Springer. Retrieved from http://exoconsulting.com/pdf/exo_Disruption%20Changes%20Pricing%20Strategies%20Price%20Models_2016.pdf
- Krugman, P. (2000). Reckonings; What Price Fairness? *The New York Times*, Oct. 4, 2000. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2000/10/04/opinion/reckonings-what-price-fairness.html>
- Kucuk S. U., & Krishnamurthy, S. (2007). An analysis of consumer power on the Internet. *Technovation*, 27(1–2), 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.002>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2016). *Digital Vortex*. Lausanne: IMD.
- Mohammed, R. (2018). The Good-Better-Best Approach to Pricing. *Harvard Business Review*, 96(9), 106–115.
- Monostori, L. (2015). Cyber-physical production systems: roots from manufacturing science and technology. *Automatisierungstechnik*, 63(10), 766–776. <https://doi.org/10.1515/auto-2015-0066>
- NICE in Contact (2018). *2018 Customer Experience (CX) Transformation Benchmark*. Retrieved from: <https://www.niceincontact.com/call-center-resource-finder/2018-cx-transformation-benchmark-study>
- Nikola, S. (2018). Volvo's New Pitch: 'Don't Buy This Car'. *Bloomberg Business Week*, 2018, Dec. 11. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-11/volvo-s-new-pitch-don-t-buy-this-car>
- Nuvolari, A. (2018). *Understanding successive industrial revolutions: A "development block" approach*. Available online 19 November 2018. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.11.002>
- Philips, L. (1981). *The economics of price discrimination*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare*. London: Macmillan and Co Ltd. Retrieved from http://oll.libertyfund.org/EBooks/Pigou_0316.pdf
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Pranjić, G., & Rekettye, G. (2019). Interaction of the Social Media and Big Data in Reaching Marketing Success in the Era of the Fourth Industrial Revolution. *International Journal of Business Performance Management*, 20(3), 247–260. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2019.102015>
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2014). What Frugal Innovators Do. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/12/what-frugal-innovators-do>
- Rekettye G., & Liu, J. (2018a). *Pricing – The New Frontier*. London: Transnational Press.
- Rekettye G. (2018). *Értéktéremtés 4.0 – Termékek és szolgáltatások vevőorientált tervezése, fejlesztése és menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G. (2011). *Multidimenzionális árazás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G., & Liu, J. (2018b). The present state of the game 'hide and seek' in pricing. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 158–168. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.090687>
- Richardson, A. (2010). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Rüßman, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0*. Boston Consulting Group, April 2015. Retrieved from: <https://www.zvw.de/media/media.72e472fb-1698-4a15-8858-344351c8902f.original.pdf>
- Salesforce research (2018). *State of the Connected Customers – Insights from 6700+ consumers and business buyers on the intersection of experience, technology, and trust*. Retrieved from: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf
- Schäffer, D. (2018). A "megokosodott" fogyasztó mítosza. *Élelmiszer Magazin*, 11. Retrieved from: http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/a_fogyasztonak_egyre_fontosabb_az_elmeny#
- Shapiro, C., & Varian, H.R. (1998). Versioning: The Smart Way to Sell Information. *Harvard Business Review*, 75(11), 106–119.
- Steppe, R. (2017). Online price discrimination and personal data: A General Data Protection Regulation perspective. *Computer Law & Security Review: The International Journal of Technology Law and Practice*, 33(6), 768–785. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.05.008>

- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multi-national Business Review*, 25(3), 174-184. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Szemerédi E. (2019). Autonóm járművek – biztonság, használat és észlelt hasznosság. *Tér Gazdaság Ember*, 7(1), 111-135.
- Tao, F., Cheng, Y., Zhang, L., & Nee, A. Y. (2017). Advanced manufacturing systems: socialization characteristics and trends. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 28(5), 1079-1094. <https://doi.org/10.1007/s10845-015-1042-8>
- Töröcsik M. (2016). A fogyasztói magatartás új tendenciái. *Vezetéstudomány*, 47(Marketing-tudományi különszám), 19-25.
- Varian, H.R. (1995). *Pricing Information Goods* (working paper). University of Michigan, Retrieved from <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/price-info-goods.pdf>

VAKTÁBAN VÁLLALKOZNI?

– FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ VÁLLALKOZÓK A HAZAI MUNKAERŐPIACON

DOING BUSINESS BLINDLY?

– ENTREPRENEURS WITH DISABILITIES IN THE HUNGARIAN LABOUR MARKET

A témában mindeddig első hazai empirikus kutatás célja az volt, hogy feltáró jelleggel megvizsgálja és feltérképezze a fogyatékossgal élő vállalkozók előtt álló kihívásokat, akadályokat és az őket támogató tényezőket Magyarországon. A szerzők 2018-ban tíz fogyatékossgal élő vállalkozóval készítettek félig strukturált interjút: ezek alapján a személyes jellemzők, az identitás, valamint a családi támogatás fontos szerepet játszik e vállalkozások megindulásában és fejlődésében, miközben az őket körülvevő magyar vállalkozói ökoszisztéma általában nem kedvező. Jelen cikkkel szeretnék a szerzők felhívni a figyelmet a fogyatékossgal élő emberek vállalkozási tevékenységéhez kapcsolódó kérdések kutatásának fontosságára, illetve javaslatokat szeretnének megfogalmazni az inkluzív vállalkozásfejlesztés vonatkozásában.

Kulcsszavak: vállalkozás, fogyatékossgal élő emberek, vállalkozási ökoszisztéma

The first Hungarian empirical research study on this topic has been designed to explore the challenges, obstacles and supporting factors faced by entrepreneurs with disabilities in Hungary. In 2018, the authors conducted semi-structured interviews with ten entrepreneurs with disabilities: based on these, personal characteristics, identity and family support play an important role in the start and development of these businesses, while the Hungarian entrepreneurial ecosystem around them is generally not favourable. The authors would like to draw attention to the importance of research into issues related to entrepreneurship and people with disabilities, and to formulate proposals for inclusive business development.

Keywords: entrepreneurship, people with disabilities, entrepreneurial ecosystem

Funding/Finanszírozás:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIH-1259-8/2019) támogatja.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Innovation and Technology to the Budapest Business School – University of Applied Sciences (NKFIH-1259-8/2019).

Szerzők/Authors:

Dr. Csillag Sára, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csillag.sara@uni-bge.hu)

Dr. Győri Zsuzsanna, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (Gyori.Zsuzsanna@uni-bge.hu)

Svastics Carmen, bölcsész-szociológus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, (svastics.carmen@barczy.elte.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 10. 28-án, javítva: 2020. 02. 15-én, elfogadva: 2020. 02. 24-én.

This article was received: 28. 10. 2019, revised: 15. 02. 2020, accepted: 24. 02. 2020.

A világ felnőtt népességének hozzávetőlegesen 16%-a fogyatékossgal él, a fogyatékossgal élő emberek a világ legnagyobb kisebbségének számítanak (Bagheri, Azizi, & Fard, 2015). Bár a fogyatékossgal sokféle-képpen definiálható, általános értelemben a tartós vagy végleges – veleszületett vagy szerzett – érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi vagy pszichoszociális károsodást, illetve ezek bármilyen halmozódását értjük alatta, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős

akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja (1998. évi XXVI. törvény). A munka világában használt és a foglalkoztatathatóság szempontjait előtérbe helyező meghatározás szerint a megváltozott munkaképességű személy az, aki testileg vagy értelmileg akadályozott, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely-megtartási esélyei csökkennek (2011. évi CXCI. törvény).

A fogyatékos lét komoly társadalmi és gazdasági következményekkel jár. Hatással van többek között a fogyatékossgal élő személy munkavállalására és munkaerőpiaci részvételére, amely az önálló életvitel és a személyes autonómia alapvető feltétele, össztársadalmi szinten pedig a fogyatékossgal ellátórendszer hatékony működtetése és kiadásai okozhatnak kihívást (Kitching, 2014; Soltész, 2016). A statisztikai adatok Magyarországon is azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő emberek számos hátránnyal küzdenek a munkaerőpiacon: munkanélküliségi rátájuk lényegesen magasabb, gazdasági aktivitásuk pedig jelentősen alacsonyabb, mint a többségi munkavállalóké (Csillag & Hidegh, 2011). Kutatások alapján hátrányos megkülönböztetésben van részük, értelmek munkához való joguk sérül és a szakmai előmenetelhez is csak korlátozottak a lehetőségeik (Yamamoto, Unruh, & Bullis, 2012). Még mindig érvényesül az ún. orvosi modell, amely a fogyatékossgát sajnálatot, orvosi ellátást és gondozást igénylő egyéni problémának tekinti (Oliver, 1995; Barnes & Mercer, 2005), azaz a fogyatékossgal élő személyeknek jelentős attitűdbeli, fizikai és kommunikációs akadályokat kell leküzdeniük a munka világában való érvényesüléshez.

A fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci integrációját elősegítendő nemzeti foglalkoztatáspolitikák és célzott munkaerőpiaci programok számos eszközt alkalmaznak a kvóta-rendszerektől a támogatott vagy védett foglalkoztatáson át az adókedvezményekig, azonban fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá vagy önfoglalkoztatóvá válása nem tartozik a támogatott lehetőségek közé (Ashley & Graf, 2017; Csillag, Györi, & Svastics, 2019). Jelen írásunk a vállalkozóvá válásra, mint lehetséges foglalkozási rehabilitációs eszközre kívánja felhívni a figyelmet, amely elősegítheti a fogyatékossgal élő személyek számára a munkaerőpiaci és tágabb értelemben a társadalmi integrációt, magasabb életminőséget eredményezhet, ráadásul szorosan kapcsolódik az EU foglalkoztatási és növekedési stratégiájához (Pagán, 2009). Releváns tehát a kérdés: ösztönzi és támogatja-e a magyar gazdasági és társadalmi környezet a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válását és vállalkozóként való boldogulását?

A cikk felépítése a következő: először összefoglaljuk a támogató és hátráltató tényezőket a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján, majd bemutatjuk a kutatási projekt részleteit, illetve a fő eredményeket. Végül következtetéseket fogalmazunk meg, illetve felvázoljuk a kutatás korlátait és néhány lehetséges jövőbeni kutatási irányt.

Vállalkozás és fogyatékossg

A munkaerőpiacon való jelenlét számos előnyt és egyben többféle lehetséges munkavállalási formát is kínál a fogyatékossgal élő ember számára. A fizetett alkalmazotti lét mellett az önfoglalkoztatás vagy a vállalkozói lét életképes és reális megoldást jelenthet. Mindkét forma – amelyeket egyébként a fogyatékossgal élő vállalkozókkal foglalkozó szakirodalom a legtöbb esetben szinonimaként használ (Yamamoto et al., 2012) – segít

het olyan hagyományos akadályok leküzdésében, mint a tudatlanságból fakadó negatív attitűdök, a fizikai korlátok és a hozzáférés nehézségei, a rugalmatlan szakmai rehabilitációs szolgáltatások, vagy a szakmai fejlődés és szervezeti előmenetel hiánya (Kitching, 2014). Ugyanakkor nem általános csodaszer, mivel néhány akadály továbbra is fennmaradhat (pl. oktatás vagy társadalmi hálózatok alacsonyabb szintje vagy hiánya), illetve új kihívások is megjelenhetnek (pl. a vállalkozói ismeretek hiánya) (Csillag et al., 2019; Vecsenyi, 2017). Bár az önfoglalkoztatás és a vállalkozóvá válás, mint a foglalkoztatotti lét alternatívája nem újdonság, az erről való stratégiaszintű gondolkodás kevéssé van jelen a rehabilitációs és foglalkoztatáspolitikákban, és a foglalkozási rehabilitációs ügynökségek is csak utolsó lehetőségként tekintenek rá (Ashley & Graf, 2017).

Jelen tanulmányunk középpontjában a fogyatékossgal élő vállalkozók állnak. Schumpeter (1965, p. 45.) definíciója szerint a vállalkozó *„olyan személy, aki technikai vagy szervezeti innováció által kiaknáz egy piaci lehetőséget”*. Miközben a vállalkozásokat elsősorban a gazdasági fejlődés és a foglalkoztatás hajtómotorjának tartják, ennél szélesebb társadalmi igényeket is betöltenek (pl. foglalkoztatás, termékek és szolgáltatások nyújtása, közfeladatokhoz való hozzájárulás). A vállalkozói kompetencia *„a szükséges ismeretek, személyes jellemzők, készségek és attitűdök alkalmazásának képessége, amely által hatékonyan teljesíthetők a rendkívül összetett és kihívást jelentő feladatok, az új vállalkozás létrehozásának és növekedésének különböző szakaszaiban”* (Sánchez, 2012 idézi Bagheri & Abbariki, 2017, p. 71.). Ezek részben veleszületettek, részben képzéssel, illetve tapasztalati úton kialakíthatók vagy fejleszthetők (Bagheri & Abbariki, 2017). Elemzésünkben nem tekintjük a vállalkozás feltétlen attribútumának a növekedést, ahogy azt a klasszikus életciklus-elméletek (pl. Adizes, 1992; Greiner, 1972) sugallják. Vecsenyi (2017) alapján a „minimális növekedésű életmód-vállalkozást” is ide soroljuk, amely *„olyan egyéni vagy társas vállalkozás, amelynek alapvető célja a közreműködők eltartása, valamilyen életforma megvalósítása minimális növekedéssel, külső tőkefinanszírozás nélkül”* (Vecsenyi, 2017, p. 51.).

A vállalkozási statisztikák – ahol szintén gyakran nehezen szétválasztható a két fogalom – szerint a fogyatékossgal élő emberek az átlagosnál nagyobb arányban lesznek önfoglalkoztatók vagy vállalkozók (Parker Harris, Renko, & Caldwell, 2013; Bagheri et al., 2015). Az Európai Közösségi Háztartási Panel 1995-2001 vizsgálata azt találta, hogy a résztvevő európai országokban a fogyatékossgal élő és a nem fogyatékos emberek vállalkozói tevékenysége közt akár 10-13%-os különbség is lehet az előbbieik javára (Pagán, 2009). A vállalkozóvá válás mögött meghúzódó motivációk sokszor komplexek és szerteágazóak, csakúgy, mint az adott vállalkozás esetében meglévő támogató és gátló környezeti tényezők (Cooney, 2008). A továbbiakban a szakirodalom által azonosított vállalkozóvá válással kapcsolatos akadályokat és támogató tényezőket mutatjuk be, majd összevetjük ezeket a saját kutatásunk során talált eredményekkel.

A vállalkozóvá válást gátló és támogató tényezők

Egy új vállalkozás létrehozása önmagában is üzleti kihívásokkal jár. A fogyatékossgal élő emberek által létrehozott vállalkozások hasonlóan változatosak, mint bármely más társadalmi csoporté, és a legtöbb üzleti probléma sem különbözik másokétól (Cooney, 2008). A jellemző akadályok és támogató tényezők különböző szinteken érhetik a vállalkozót: személyes, gazdasági vagy társadalmi tényezőként. Az egyes szintek természetesen összekapcsolódnak, vagyis pl. a szegregált oktatási rendszer (társadalmi szint) okozhat készség- és kompetenciahiányt (személyes szint). Néhány tényezőnek lehet két oldala is: az oktatás során pl. szerezhető egyrészt tudás és önbizalom, amikre később építeni lehet, ugyanakkor érhetik az egyént rossz tapasztalatok és hátrányos megkülönböztetés is, amelyek egy vállalkozás indításakor akár akadályokká is válhatnak.

Akadályozó tényezők

Jones (1997) szerint a fogyatékossgal élő embert két fajta munkaerőpiaci diszkrimináció éri: a belépéssel és a folyamattal kapcsolatos hátrányos megkülönböztetés (*access és process discrimination*). A személyes korlátok mielőbbi leküzdése csökkenti ezek későbbi problémává válását, ugyanígy a munkaerőpiaci belépést akadályozó diszkrimináció legyőzése révén elkerülhető lehet a vállalkozás folyamatában esetlegesen megjelenő hátrányos megkülönböztetés (Jones, 1997; Csillag, Toarniczky, & Primecz, 2018). A vállalkozóvá válás előtt álló akadályok tehát sokszor ugyanazok, amelyek a munkaerőpiacra való belépést, vagy azon maradáshoz nehezítik, és erősen kapcsolódnak a fogyatékossgal társadalmi modelljéhez (Oliver 1995; Hidegh & Csillag, 2013), amely szerint ezeken a területeken a hátrányos megkülönböztetés sem a kezdeti hozzáférés, sem a folyamat szintjén nem az illető személyének, vagy a fogyatékossgal tényének, hanem a környezet „fogyatékosító” hatásának tudható be.

Miller és Le Breton-Miller (2017) a fogyatékossgal élő emberek hátrányos helyzete alapján a kihívásokat gazdasági, társadalmi-kulturális, kognitív, valamint fizikai-érzelmi kategóriákba sorolja, melyek a vállalkozás során mind más nehézségeket és megoldásokat eredményeznek. Renko, Harris & Caldwell (2015) kulturális és attitűdbeli hátrányokat, a gazdasági és emberi tőke hiányát, valamint fizikai korlátokat és rendszerszintű akadályokat (pl. segélyezési csapda, *benefit trap*) azonosít. Dhar és Farzana (2017) hat különböző típusú korlátot különböztet meg: személyes, környezeti, pénzügyi, működési, infrastrukturális és információs.

A szakirodalmi kategóriákra építve a jelen vizsgálatunkban az alábbi három szinten különböztettük meg a fogyatékossgal élő vállalkozók előtt álló akadályokat: (1) személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok, (2) az üzleti élettel, gazdasággal kapcsolatos akadályok, valamint (3) társadalmi és környezeti akadályok (ezeket az 1. táblázatban tüntettük fel). Fontos megjegyeznünk, hogy gátló tényezők egyik része nem kizárólag a fogyatékossgal élő vállalkozókat akadályozza (pl. pénzügyi-vállalko-

zási ismeretek hiánya, tőkehiány stb.), ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a fogyatékossgal és a hozzá kapcsolódó mentális és fizikai akadályok – illetve az akadálymentesítés hiánya – miatt a vizsgált célcsoport esetén ezek a problémák is többnyire súlyosabbnak bizonyulnak.

1. táblázat

A fogyatékossgal élő vállalkozókat akadályozó tényezők

Személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok	Üzleti élettel, gazdasággal kapcsolatos akadályok	Társadalmi és környezeti akadályok
önbizalom hiánya, saját képességek leértékelése;	alulfejlett technológiai háttér, információ-hiány;	rendszerszintű korlátok; közlekedés és infrastruktúra;
munkatapasztalat hiánya;	gazdasági tényezők, anyagi források (pl. start-up tőke és hitel) hiánya;	oktatási rendszer, formális végzettség hiánya;
én-hatékonyosság megélésének hiánya;	kormányzati ösztönzés és támogatás nem megfelelő (pl. segélyezési csapda);	negatív attitűdök, előítélet, hátrányos megkülönböztetés;
félelem a kockázatoktól;	pénzügyi-vállalkozási ismeretek (pl. tárgyalási képesség) hiánya;	szegényes társas hálózatok;
maga a fogyatékossgal fizikai-mentális nehézségei;	támogató ökoszisztéma hiánya	kulturális tényezők, hagyományos vagy irreális elvárások
autonómia hiánya, másoktól való függés		

Forrás: Seekins & Arnold (1999), Walls et al. (2001), Doyel (2002), Rizzo (2002), Pagán (2009), De Clercq & Honig (2011), Atkins (2013), Parker Harris et al. (2013), Renko et al. (2015), Bagheri et al. (2015), Dhar & Farzana (2017), Hierholzer & Bybee (2017) alapján a szerzők saját szerkesztése

A személyes és a családi, baráti kapcsolatokról fakadó akadályok egyrészt alapvető készségek és kompetenciák hiányát vagy szegényességét, másrészt bizonyos (üzleti) lehetőségekre való nyitottság hiányát jelentik (ezek jelentős része is megjelenik általában a vállalkozásoknál). Bár maga a fogyatékossgal, a sérülés is okozhat nehézséget, különösen súlyos-halmazott fogyatékossgal esetén (pl. siketvakosság), ha ezekre korábban már válasz született (akadálymentesség, infokommunikációs hozzáférés stb.), akkor ezek jelentősége megfelelő családi vagy szociális elátások és támogató rendszerek esetén csökkenhet (Rizzo, 2002). Jelentős lehet ugyanakkor az oktatási rendszer és képzés hiányosságából fakadó készségek és kompetenciák hiánya (De Clercq & Honig, 2011; Dhar & Farzana, 2017; Renko et al., 2015). Parker Harris és kollégái (2013) e tekintetben két jelentős akadályt azonosítanak: az alacsony szintű felkészültséget (*low readiness barrier*) és a hagyományos elvárásokból következő akadályt (*traditio-*

nal-expectation barrier). Az alacsony készségi akadály az üzleti életben és a menedzsmentben való tapasztalatlanságból következik, és megnehezítheti például a tőke megszerzését, vagy a megfelelő üzleti terv kidolgozását. Jelen kutatásunk a hagyományos elvárás akadályát társadalmi akadályként értelmezi, ezért ezt később tárgyaljuk.

A kifejezetten fogyatékossgal élő vállalkozásokra koncentrált szakirodalom a kompetenciák terén a vállalkozói ismeretek (Dhar & Farzana, 2017), a vállalkozás indításához és fenntartásához szükséges készségek és képességek (pl. jogi és pénzügyi ismeretek), és a kreativitás hiányát sorolja fel az alacsony szintű munkatapasztalat mellett (Rizzo, 2002). Doyel (2002) megemlíti a kockázattól és a bizonytalanságtól való félelmet, hiszen a potenciális vállalkozó gyakran nem tudja megbecsülni sem a kockázat hatását, sem a valószínűségét. Mégis ezek az akadályok talán a többen könnyebben leküzdhetők, a hiányzó kompetenciák jó mentális egészség mellett képzés vagy oktatás révén megszerezhetők, illetve pótolhatók, ha a vállalkozói csapatban a tagok egymás kiegészítve dolgoznak.

További, alapvető korlátot jelenthet az önbizalom hiánya, a saját képességek leértékelése (Renko et al., 2015), vagy a motiváció hiánya (Dhar & Farzana, 2017). Miller és Le Breton-Miller (2017) szerint ezek rossz tapasztalatokból, a másság, a veszteség és a bizonytalanság megéléséből származhatnak. Balcazar és munkatársai (2014) a fogyatékossgal élő emberek gazdasági sebezhetőségét és a szegénységet hangsúlyozzák, mint a kishitűség okait.

A gazdasági és üzleti környezetnek is lehetnek olyan jellemzői, amelyek megakadályozhatják a vállalkozóvá válást és a vállalkozás sikeres működtetését. Alapvető nehézséget jelent a pénzügyi források hiánya (Renko et al., 2015). Mivel a kutatások azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő emberek általában alacsonyabb jövedelműek és kedvezőtlenebb a vagyoni helyzetük (Heller & Parker Harris, 2012), ez a kezdeti finanszírozásban hátrányt jelent, hiszen a kezdeti tőke, vagy annak egy része gyakran magától a vállalkozótól, vagy a családjától származik. A bankok eleve nem szívesen nyújtanak hitelt kezdő vállalkozások számára, ez a fogyatékossgal élő vállalkozók esetében a fenti okok miatt még valószínűtlenebb. Így a tőkéhez való hozzáférés még nagyobb kihívást jelenthet (Dhar & Farzana, 2017). Egy szorosan kapcsolódó probléma a segélyezési csapda (*benefits trap*), vagyis a meglévő szociális ellátások elvesztésétől való félelem. Ennek áthidalása csak olyan rugalmas támogatási rendszerrel sikerülhet, amely lehetővé teszi, hogy a saját bevételek függvényében csökkenjen a meglévő szociális ellátások formája és mértéke, nem pedig rögtön szűnjön meg a vállalkozás megindításakor.

A szélesebb gazdasági és munkaerőpiaci támogató rendszerek gyengesége is szerepel akadályként a szakirodalomban (Bagheri et al., 2015; Seekins & Arnold 1999; Ipsen, Arnold & Cooling, 2003; Walls, Dowler, Cordingly, Orslene, & Gleer, 2001). A foglalkozási rehabilitációs folyamat szakértői jellemzően nem rendelkeznek olyan üzleti ismeretekkel, amelyek alapján mentorálhatnák, vagy segíthetnék ezen vállalkozásokat (Pagán, 2009). Mind a vállalkozásfejlesztési kezdeményezésekre, mind a fogyá-

tékossággal összefüggő kormányzati politikákra jellemző, hogy túl általánosak és épp ezért nem alkalmasak egyes különleges szükségletű csoportok kezelésére (Miller & Le Breton-Miller, 2017). A nem akadálymentes információtechnológiai rendszerek (Dhar & Farzana, 2017), vagy a fejletlen infrastrukturális, infokommunikációs környezet (pl. a fizikai hozzáférés vagy a megfelelő szoftverek hiánya) különösen vak vagy siket emberek számára lehetnek szignifikáns gátak (Hierholzer & Bybee, 2017; Atkins, 2013).

A társadalmi vagy környezeti akadályok a szociális és kulturális környezet hiányosságaira vonatkoznak, mint például a rendszerszintű intézményi kötöttségek (hosszú, bürokratikus vállalkozásindítási folyamat), vagy kulturális és attitűdbeli jellemzők (hiedelmek, sztereotípiák, hátrányos megkülönböztetés) (Renko et al., 2015). Előítélet munkavállalóként és vállalkozóként is érheti a fogyatékossgal élő embert, ezt a negatív hozzáállást Dhar és Farzana (2017) a társadalmi kihívások közé sorolja. Az üzleti környezet minden résztvevőjére (befektetők, beszállítók, vevők, fogyasztók vagy kormányzati döntéshozók) hatással vannak a sztereotípiák, amelyek hozzáállásukat, viselkedésüket, véleményüket és döntéseiket is befolyásolják a fogyatékossgal élő vállalkozókkal kapcsolatban. További hátrálható tényezők a hálózati kapcsolatok, a társadalmi tőke, illetve a szociális támogatás és háttér hiánya, amelyek a közösségi-társadalmi előmenetelt akadályozhatják (Atkins, 2013; Bagheri et al., 2015; Parker Harris et al., 2013). Ezek a tényezők szorosan kapcsolódnak a személyes és családi kapcsolati jellemzőkhöz.

Az a vállalkozásokkal szemben támasztott hagyományos elvárás, hogy hamar és látványos sikert kell aratni, szintén jelentkezhet akadályként (*traditional expectation barrier*). Elképzelhető, hogy egy kezdő fogyatékossgal élő vállalkozó számára a munkalehetőség és az eladható termék létrehozása a cél, és nem feltétlenül tud, vagy szeretne növekedni. Walls és kollégái (2001) szerint a fogyatékossgal élő vállalkozókkal szemben támasztott társadalmi és üzleti elvárások sokszor irreálisak: a sikerességnek nem feltétele egy növekedésorientált vállalkozás működtetése, elegendő eredmény lehet egy működő, önellátó mikrovállalkozás is.

Támogató tényezők

A támogató kezdeményezéseknek és politikáknak komoly szerepük van a vállalkozások elindításában: feladatuk a személyes, társadalmi vagy üzleti környezet kihívásaival, vagy „fogyatékosító” tényezőivel szemben a képessé tevés, a biztatás és a kompenzáció. Különösen a súlyos fogyatékossgal, vagy magas támogatási szükséglettel élő vállalkozók esetén az üzleti és a személyes szociális támogatási rendszerek összehangolása a munkavállalás alapvető meghatározója lehet (Rizzo, 2002). Yamamoto és munkatársai (2012) szerint a támogató tényezők hozzáférhetlensége jelenti a fogyatékossgal élő vállalkozók számára a legfőbb nehézséget. A kutatók által „patchwork” forrásoknak nevezett támogatások többféleképpen kategorizálhatók. Megkülönböztetik a pénzügyi támogatást (család, fogyatékossgügyi szolgáltatások és foglalkozási rehabilitációs intézmények, állami hitelek és támogatások), a személyes

támogatásokat és szolgáltatásokat (társadalombiztosítás és más ügynökségek), valamint az üzleti élettel kapcsolatos segítségnyújtást és támogatást (vállalkozásfejlesztők, informatikai tanácsadók). Empirikus eredményeikre támaszkodva Ashley és Graf (2017) egy másik kategorizálást javasol: üzleti vagy oktatási képzés és segítségnyújtás, segítség másoktól (családtól és barátoktól kapott bátorítás és tanácsadás), továbbá a foglalkozási rehabilitációs központok szolgáltatásai. Ez utóbbi azonban lehet ambivalens tényező is, szerepe a negatívól, vagy akár ellenségestől egészen a támogatóig, pozitívig terjedhet.

A szakirodalmi csoportosítások figyelembevételével a támogató eszközöket a korábban alkalmazott hármas megközelítés alapján rendszereztük: (1) személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos támogatás, (2) az üzleti jellegű támogatás és a (3) támogató társadalmi környezet (ld. 2. táblázat). Az akadályokhoz hasonlóan itt is előfordulnak általános, minden vállalkozóra támogatónak ható tényezők (pl. szülői szerepminta, kisvállalkozói inkubátorprogramok stb.), ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a fogyatékossgal élő személyek esetében a legtöbb esetben személyre, helyzetre szabott támogatásra van szükség, nem elegendők az általános megoldások.

2. táblázat

A fogyatékossgal élő vállalkozókat támogató tényezők

Személyes és családi vagy baráti támogatás	Üzleti jellegű támogatás	Támogató társadalmi környezet
egyéni kompetenciák; függetlenség; elkötelezettség; magas elvárások saját maga felé, illetve a család és a barátok részéről; támogató és pozitív családi háttér; szülői vállalkozói szerepminta és saját munkatapasztalat	foglalkozási rehabilitáció; technikai segítségnyújtás; kisvállalkozási inkubátor programok; vállalkozói környezetet; finanszírozási lehetőségek; üzleti tervezés; üzleti és vállalkozói képzés; akadálymentesítés az üzleti siker érdekében	fogyatékossgal kapcsolatos politikák, intézkedések; harc a diszkrimináció, az előítéletek, a stigmák és sztereotípiák ellen; a fogyatékossgal élő cégtulajdonosokról alkotott kép; fogyasztói észlelések; önbecsülés növelésének lehetőségei; közösségi részvétel és társadalmi érintkezés; oktatás és képzés; társadalmi tőke (kapcsolati háló)

Forrás: Yamamoto et al. (2012), Bennett (2014), Kitching (2014), Parker Harris et al. (2014), Renko et al. (2015), Ashley & Graf (2017), Bagheri & Abbariki (2017), Miller & Le Breton-Miller (2017) Kasperova et al. (2018) alapján a szerzők saját szerkesztése

A személyes és családi, baráti támogató tényezők a fogyatékossgal élő ember egyéni készségeit és képességeit, valamint azokat az emberi támogatásokat fedik le, amelyekhez személyesen hozzáfér. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a fogyatékossgal önmagában nem határozza meg az egyén munkaerőpiaci részvételét, hanem például a pszichológiai tényezőknek döntő szerepe lehet abban, hogy valaki pozitív választ ad-e a saját fogyatékossgára, és ún. saját maga által vezérelt identitást (*self-directed identity*) hoz-e létre (Kitching, 2014, p. 13.). Ez azért is lényeges, mert a személyes autonómia elengedhetetlen egy pozitív vállalkozói identitás létrehozásához, amely segíti az egyén belső képességeinek kibontakoztatását is (Kasperova, Kitching, & Blackburn, 2018). Ugyanakkor, míg a vállalkozói kihívások leküzdésében a fogyatékossga típusa, súlyossága, vagy az adott gazdasági szektor jellege tűnik meghatározónak, addig a sikeres vállalkozáshoz a szakirodalom szerint más személyes (attitűd, vállalkozói én-hatékonyosság, tanulási én-hatékonyosság) és vállalkozói (vezetés, elkötelezettség, társas) készségekre és kompetenciákra van szükség (Bagheri & Abbariki, 2017).

A támogató és pozitív családi háttér az egyik legfontosabb formája az emberi tőkének, mellyel a fogyatékossgal élő ember rendelkezhet. A családban való felnövekedés során minden fontos interszónális, kommunikációs és társadalmi készséget megtanulhat az egyén, amely felnőttkorban a munkaerőpiacon szükséges, miközben a biztonság, a szeretet és elfogadás szükséges érzéseit is megérinti. A családi támogatás hozzájárul a megfelelő oktatáshoz, a vállalkozói tapasztalatok megszerzéséhez (pl. vállalkozó szülők, vagy más rokonok), végső soron magához a vállalkozóvá váláshoz is (Renko et al., 2015). Ezen túl a személyes kapcsolatok és hálózatok kulcsfontosságúak, különösen az első években, amikor a vállalkozó kevesebb anyagi vagy társadalmi tőkével rendelkezik. Hálózatok szövődhetnek hasonló kihívásokkal küzdő vállalkozók között, de a hálózat szereplői ki is egészíthetik egymást, például mint ügyfelek és szállítók (Miller & Le Breton-Miller, 2017).

Az üzleti jellegű támogatás elsősorban kormányzati politikákat foglal magába, amelyek célzottan kisvállalkozásokat, köztük fogyatékossgal élő vállalkozókat támogatnak. Ezek kiterjedhetnek általánosabb üzletbarát szabályozásokra, szolgáltatásokra, vállalkozásfejlesztési programokra (pl. kockázati tőke és üzleti angyalok, integrációs programok), specifikus pénzügyi támogatásra (pl. ösztöndíjak, mikrofinanszírozás), vagy nem pénzügyi támogatási formákra (pl. üzleti inkubátorházak) (Bennett, 2014). Parker Harris, Caldwell és Renko (2014) az USA-ban azt találták, hogy a vállalkozásokkal kapcsolatos döntéshozók megosztottak azzal kapcsolatban, hogy a kormányzat beavatkozzon-e a szabadpiaci folyamatokba – velük ellentétben a helyi szintű érintettek támogatták a munkaalapú ösztönzőket és a kiegészítő finanszírozást, hogy ügynökségi szolgáltatások jölessenek létre. A fogyatékossgal élő emberek azon a véleményen voltak, hogy több kormány által nyújtott szolgáltatásra van szükség, különösen az oktatás és kép-

zés, valamint a piaci alapú ösztönzők terén, miközben csökkenteni kell a vállalkozások indításával összefüggő meglévő ellenérdekeltségeket.

A támogató társadalmi környezet döntő eleme a negatív kulturális sztereotípiák leépítése és a bizalom növelése szerepmoделlek bemutatása révén (Kitching, 2014). Támogató tényező lehet a vállalkozói attitűd fejlesztése, az önálló vállalkozás vagy önfoglalkoztatás karrierlehetőségként való hangsúlyozása mind a fogyatékossgal élő ember, mind pedig a foglalkozási rehabilitációs szakemberek és üzleti tanácsadók felé. Általános fogyatékossgügyi politika is szükséges, például az akadálymentesség és a segítő technológiák terén, amelyek elősegítik a mobilitást és a kommunikációt, valamint javítják az életminőséget. További lehetőség a személyes és üzleti támogatások közt a fogyatékossgal foglalkozó, illetve a fogyatékossgal élőket tömörítő szervezeteknek nyújtott támogatás. Mint a fogyatékossgal élő emberek jogainak és szükségleteinek legfőbb képviselői, ők hídfunckiót tölthetnének be a pozitív és megfelelő munkalehetőségek feltérképezésében és karrierutak tervezésében.

Kutatási módszertan

Kutatásunk célja a fogyatékossgal élő vállalkozókat támogató és gátló tényezők feltérképezése volt, ám a kutatás korai szakaszában nyilvánvalóvá vált, hogy egyrészt nagyon nehéz megtalálni ezt a kisebbséget, másrészt nem áll rendelkezésre semmilyen megbízható statisztikai adat a létszámukról. Így kutatásunk célja elsősorban feltárás, nem pedig a magyar helyzet teljes körű megismerése és dokumentálása volt.

Feltáró kutatásunkban a következő konkrét kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen gátló tényezőkkel, akadályokkal, kihívásokkal szembesülnek ma Magyarországon a fogyatékossgal élő emberek a vállalkozóvá válás és a vállalkozóként való működés során?

- Melyek az általuk azonosított legfontosabb támogató tényezők?

Két okból választottunk kvalitatív módszertant. Egyrészt az interjú megfelelő eszköz lehet olyan komplex és sokrétű jelenségek vizsgálatára, mint a fogyatékossgal élő vállalkozók és környezetük (Cooper & Emory, 1995). Másrészt alapvetően kevés a rendelkezésre álló kutatási eredmény, Magyarországon pedig mindeddig nem készült vizsgálat a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válásáról. Így a téma feltárása a kutatás fontos részét képezte – ennek pedig különösen alkalmas eszköze az interjú (Bagheri et al., 2015). Az áttekintett szakirodalom jelentős részében is alkalmaztak kvalitatív módszereket, például Heath & Reed (2013), Atkins (2013), Reddington & Fitzsimons (2013), Bagheri et al. (2015), Dhar & Farzana (2017), Bagheri & Abbarkhi (2017), Ashley & Graf (2017).

Hólabda mintavételi eljárást alkalmaztunk (Silverman, 2008; Knight, 2015; Salamzadeh & Kesim, 2017). Első lépésként egy rövid kutatási ismertetőt küldtünk el olyan egyéneknek és szervezeteknek, akikről feltételeztük, hogy esetleg kapcsolatban állnak, vagy ismerhetnek ilyen vállalkozókat: rehabilitációs ügynökségeknek, különböző fogyatékos érdekképviseleti szervezeteknek, munkaerőpiaci szolgáltatóknak, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szakembereknek és szervezeteknek, egyetemi és minisztériumi szakértőknek, kapcsolódó fejlesztési programok vezetőinek, vállalkozóknak, és kértük, hogy javasoljanak interjúalanyt, illetve tegyék fel a felhívásunkat különböző levelezőlistákra.

A jelentkezőket a kutatás feltáró jellege miatt nem szűrtük a fogyatékossg típusa vagy súlyossága, vagy a vállalkozás jellemzői mentén – a kritérium az volt, hogy a nyilatkozó fogyatékossgal élő személy legyen, legalább 3 éve működjön a vállalkozása és lehetőleg legyen(ek) alkalmazottai. Végül mozgás- és látássérült interjúalanyokat találtunk, ami egybeesik Ashley és Graf (2017) elemzésével, akik amerikai statisztikai adatok alapján úgy vélik, hogy

3. táblázat

Az interjúalanyok bemutatása

Kód	Nem	Kor	Fogyatékossg típusa	Fogyatékossg kialakulása	Iparág
BB	férfi	42	Látássérült	vele született, de fokozatosan romlik	számítástechnika, programozás
TT	férfi	41	Mozgássérült	baleset következtében sérült	orvosi kellék-gyártás
ZZ	férfi	56	Vak	vele született, de fokozatosan romlik, az utóbbi 15 évben vak	építőipar, projektmenedzsment
GG	férfi	42	Mozgássérült	baleset következtében sérült	számítástechnika, szabadidő-, sport-, rendezvényszervezés
DD	férfi	33	Mozgássérült	baleset következtében sérült	kereskedelem
AA	férfi	40	Mozgássérült	baleset következtében sérült	autókereskedelem, mezőgazdaság
RR	férfi	26	Vak	vele született	számítástechnika, programozás
SS	nő	36	Vak	vele született	kereskedelem
OO	férfi	70	Mozgássérült	baleset következtében sérült	építőipar, építészet, reklám
JJ	férfi	60	Mozgássérült	baleset következtében sérült	számvitel, ruhaipar

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

a látássérültek között a legnagyobb a vállalkozók aránya. Heath és Reed (2013) és Bagheri és munkatársai (2015) pedig úgy vélik, hogy a fogyatékosági típusok közül a mozgássérültek (relatív) kevesebb kihívással szembesülnek a vállalkozóvá válás folyamatában, mint a többi fogyatékosági terület, ezért magasabb körükben a vállalkozók aránya. A 3. táblázat az interjúalanyok jellemzőit mutatja.

Az adatfelvétel 2018 nyarán féléig strukturált interjúk (Kvale, 2007) formájában történt, amelyre a szakirodalom alapján 26 nyílt kérdésből álló kérdéslístát fejlesztettünk. Célunk az volt, hogy feltárjuk az interjúalanyok motivációit, attitűdjét és tapasztalatait a vállalkozói léttel kapcsolatban. A 60-150 perces interjúk helyszíne az interjúalanyok kívánságainak megfelelően alakult, az interjúkat diktafonra vagy telefonra rögzítettük, és róluk szó szerinti átirat készült.

A kutatócsoport négy tagja vett részt a kódolásban, akik közül mindegyikünk vett részt már fogyatékosággal élő emberekhez kapcsolódó kutatásban, vagy folyamatosan velük dolgozik. Az adatelemzés első fázisában – kutatásunk feltáró jellegéhez illeszkedően – kollaboratív, holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk, amely lehetővé teszi az adatokból a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témák azonosítását (Knight, 2015). Minden interjút két kutató kódolt, hogy a kutatás érvényességét fenntartsuk. Ezt a fázist közös kódoló megbeszélés és részletes kódok kidolgozása követte (Saldaña, 2013), majd a második körben a finomított kódolás nyomán (Kvale, 2007) azonosítottuk a mintázatokot és választottuk ki a kapcsolódó szó szerinti idézeteket.

Az egész kutatási folyamat során kiemelt szempont volt a kutatási alanyok anonimitása, az információk bizalmas kezelése, illetve, hogy az alanyaink emberi méltósága semmilyen értelemben ne sérüljön (Neuman, 2008; Dhar & Farzana, 2015). A kutatócsoport tagjainak részvételével zajló csoportos megbeszélést és a dupla kódolás folyamatát azért alkalmaztuk, hogy ily módon is növeljük a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességét, azaz, hogy ellenőrizni tudjuk a tudás érvényességét a lehetséges alternatív értelmezésekről folytatott diskurzus során (Kvale, 2007).

A tanulmány meglehetősen széles fókusz, a kutatás feltáró jellege és a kvalitatív megközelítés miatt kis mintával, tíz interjúval dolgoztunk. Ebből kifolyólag statisztikai értelemben vett általánosíthatóságról nem beszélhetünk. A kutatás célja ezért az elméleti általánosítás volt, azaz hogy a magyar fogyatékosággal élő vállalkozók észleléseiről, és az őket körülvevő támogató és gátló környezeti tényezőkről szóló hazai és nemzetközi szakirodalomban fellelhető tudást bővítsük.

Kutatási eredmények

A következőkben egymás után bemutatjuk a kutatás alapján azonosított akadályokat és támogató tényezőket, és összevetjük ezeket a szakirodalomban talált akadályozó és támogató tényezőkkel. A 4. és 5. táblázatban dőlt betűvel jelöljük az szakirodalomhoz képest újdonságként azonosított mintázatokot.

4. táblázat

Akadályok a szakirodalomban és a kutatásban

	Szakirodalom	Azonosított mintázatok
Személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok	önbizalom hiánya, saját képességek leértékelése; munkatapasztalat hiánya; én-hatékonyság megélésének hiánya; félelem a kockázatoktól; maga a fogyatékoság fizikai-mentális nehézségei; autonómia hiánya, másoktól való függés	pszichológiai nehézségek (alacsony önbizalom és önértékelés); <i>szülői túlféltés, a család, mint akadály az önrendelkezésben;</i> általános képzettség és vállalkozási ismeretek hiánya; kockázatkörülés
Üzleti – gazdasági-akadályok	alulfejlett technológiai háttér, információ-hiány; gazdasági tényezők, anyagi források (pl. start-up tőke és hitel) hiánya; kormányzati ösztönzés és támogatás nem megfelelő (pl. segélyezési csapda); pénzügyi-vállalkozási ismeretek (pl. tárgyalási képesség) hiánya; támogató ökoszisztéma hiánya	pénzügyi források hiánya; segélyezési csapda; támogató ökoszisztéma hiánya; <i>kulcsszereplők (stakeholderek) hiánya;</i> <i>kemény verseny;</i> <i>üzleti etika és együttműködések hiánya; bürokrácia; kiszámíthatatlan jogi szabályozás; adótámogatás hiánya</i>
Társadalmi – környezeti akadályok	rendszerszintű korlátok; közlekedés és infrastruktúra; oktatási rendszer, formális végzettség hiánya; negatív attitűdök, előítélet, hátrányos megkülönböztetés; szegényes társas hálózatok; kulturális tényezők, hagyományos vagy irreális elvárások	rejtett előítélet és hátrányos megkülönböztetés; irreális elvárások; <i>negatív attitűdök a vállalkozók megítélésében; a fizikai hozzáférés hiánya</i>

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Akadályok

A személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok közül a legtöbben olyan pszichológiai akadályokat említettek, amelyek a vállalkozó önértékelésével kapcsolatosak. A helyes önértékelés és önmaga elfogadása nehézséget jelenthet bárki számára, azonban még nehezebbnek tűnik a fogyatékossgal élő embereknek. *„És ez mindennek a kulcsa. Hogy ő fogadja el saját magát. Akkor el fogja fogadni a többi ember is. De itt már megakad. És ezért nem megy vállalkozni, ezért nem megy barátkozni, ezért nem megy bulizni, ahol ismerkedhet, tehát itt van a probléma.”* (TT) Válaszadóink szerint az önbizalmat tanulniuk kellett. Azoknak, akik gyermekkoruk óta fogyatékossgal élnek, ezt a tanulási folyamatot támogathatják vagy megnehezíthetik a körülöttük élők, a család, a tanárok és az osztálytársak, vagy a társadalom egésze. *„Abban érzem ennek a hátulütőjét, hogy nekem meg kell tanulni úgymond megszerezni azt az önbizalmat, ami kisgyerekkorom óta nincs meg... és ez talán onnan indul, hogy (a gimnáziumi osztályfőnök) négy év alatt az én önbizalmamat, azt a kis maradék csíráját is tönkre vágta.”* (SS) Összességében azonban úgy tűnik, a vállalkozókban megvolt a kellő önbizalom és sikerült túllépniük az önértékelés nehézségein, saját maguk esetleges leértékelésén. Mindnyájan büszkéek az eredményeikre – *„És én alapvetően büszke vagyok arra, hogy az összes hátránnyal együtt, tulajdonképpen mínusz egyről indulva már azért erősen pluszban vagyok.”* (RR) – ugyanakkor igyekeztek realisan is látni magukat és helyzetüket a mai magyar gazdaságban és vállalkozói társadalomban.

Annak ellenére, hogy a család a szakirodalom szerint a fogyatékossgal élő vállalkozók egyik legfontosabb támogató intézménye, az egyetlen női résztvevő interjújában megjelent a szülői túlféltés, mint lehetséges akadályozó tényező is. Úgy tűnik, hogy a túlvédő család is akadály lehet az önrendelkezésnek és az üzleti vállalkozás elindításának. Miközben a családtagok próbálnak segíteni, a túlzott gondoskodás meggyengítheti, vagy nem engedi kifejlődni az egyén önrendelkezését és önbizalmát. *„Nagyon sok sérült embernél az van, hogy vagy a férj, vagy a feleség, vagy a gyerek, vagy a szülő korlátozza. Amíg téged korlátoznak, addig nem tudsz szárnyalni. Akkor tudsz szárnyalni, hogyha szabad vagy.”* (SS)

Bár az általános vagy üzleti jellegű képzés rendszerszintű akadály, ezek rossz minősége vagy hiányossága az egyén szintjén is hiányzó kompetenciaként jelentkezett. Többen vádolták az oktatási rendszert, a szegregált iskolákat, vagy az üzleti és szakmai (pl. IT) képzési programok nem megfelelő tananyagait, struktúráját. Szerintük ez a probléma nem belőlük, vagy a fogyatékossgukból fakad, a teljes magyar oktatásra és tanulási környezetre jellemző. *„Szakmailag annyira el van maradva az egyetem a jelenlegi kor követelményeitől, hogy azt csak saját tanulással lehet behozni.”* (RR) A válaszadók többsége szerint a vállalkozói ismeretek is hiányosak voltak, saját maguknak kellett hozzátanulniuk: *„Aztán meg kellett tanulnom a tárgyalástechnikát a cégvezetőkkel és a szakemberekkel is. Ez egy folyamat volt, ezt iskolában nem tanultam, az élet és a tapasztalat hozta. Autodidakta módon tanultam.”* (ZZ)

Az interjúalanyok által felsorolt üzleti, gazdasági akadályok közt vannak általános, minden hazai vállalkozót érintő nehézségek és vannak specifikusan az ő helyzetüket nehezítő tényezők. A verseny mindenki számára kemény, a nemzetközi piacra való kijutás ráadásul a magyar adóterhek miatt nehezebb: *„Ha már a nemzetközi piaccal való versenyzést vesszük, – én is Olaszországból veszem az eszközöket, a német is, meg a francia is, csak én fizetek huszonhét százalékos áfát. Tehát, nemhogy jobb lenne a helyzetem, hanem nehezebb.”* (GG) Ilyen általános teher a bürokrácia, a kiszámíthatatlan jogi szabályozás, a magyar piac viszonylag kis mérete, és a megfelelő munkaerő hiánya is. A pénzügyi források hiánya is minden vállalkozás esetében azonosítható nehézségként. *„És hát az első hónapok, azok azért elég erősen küzdősek voltak, volt, amikor éppen, hogy nullás voltam, tehát kicentiztem, kifizettem az adókat és akkor így ennyi, de ez szerencsére egyébként elég gyorsan lement az én szakmámban, mert én programozással foglalkozom.”* (RR) A kisvállalkozói lét sajátosságaiból fakadó nehézségeket (pl. kockázatkezelés, cash flow, marketing) vállalkozóink igyekeznek kezelni, vagyis felőlni a feladathoz: *„...még nem vagyunk azon az úton, mint egy nagyvállalat, hogy kiszámítható minden. Nincs annyi darabszámfogyás satöbbi, satöbbi, de hát próbálkozunk, hátha.”* (TT)

A válaszadók többsége kritikát fogalmazott meg az általános magyar vállalkozói kultúra hiányosságaival kapcsolatban is. Említettek olyan problémákat, mint például a létrejött megállapodások be nem tartását, a korrupciót és a vállalkozói etika hiányát. *„Az építőiparban a tisztességtelen magatartás nagyon jellemző, ha például úgy vállalnak be eleve egy munkát, hogy azt csak az alvállalkozó csődjé árán tudják megoldani, bár egyre több ponton építenek be biztosítékokat a szabályokba, de ez még mindig nagy gond.”* (OO) Egy hasonló téma volt az együttműködés hiánya, ami azért gond, mert bizalom nélkül szinte lehetetlen felépíteni egy vállalkozást és ügyfeleket vagy partnereket szerezni. *„Mindenki a sajátjába bele van fásulva, próbálja csinálni és nem érdekli másnak a baja. Én se fognék össze senkivel.”* (TT) A vállalkozói etika hiánya a válaszadók szerint részben annak a ténynek is betudható, hogy a vállalkozók közt sok a kényszervállalkozó. *„Magyarországon szerintem az ép embereknél sincs az a jó értelemben vett vállalkozókedv, tehát a magyarországi vállalkozók – nem tudok százalékos arányt, de – valószínűleg nagyon nagy százaléka kényszervállalkozó. Tehát azért vállalkozó, mert nem volt jobb opció.”* (GG) Ez a vállalkozónk épp ezért egyértelműen az alkalmazotti státuszt tartja kívánatosnak a fogyatékossgal élő emberek többsége számára a vállalkozással szemben. *„Szerintem a kerekesszékeseknek nem vállalkozni kellene, hanem egy olyan társadalom kellene, ahol a kerekesszékeseket alkalmazzuk.”* (GG)

Kifejezetten a fogyatékossgal élő vállalkozók számára jelent ugyanakkor problémát a segélyezési csapda, vagyis az, hogy a fogyatékossgához kapcsolódó szociális juttatások, egészségügyi ellátások bizonyos üzleti bevétel fölött veszélybe kerülhetnek. A magyar ellátórendszer nem támogatja ezen juttatások és ellátások differenciálását, felfüggesztését, vagy a bevételek függvényében tör-

tendő esetleges fokozatos csökkentését. A vállalkozóknak ugyanakkor világos elképzelésük van arról, hogy milyen szerepet kellene az államnak játszania a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, vagy hogyan kéne támogatni a fogyatékossgal élő vállalkozókat, hiszen az állam jelentős megtakarítást ér el esetükben. Többen sérelmezték, hogy nincs adó- vagy hozzájárulási támogatás az önfoglalkoztató fogyatékossgal élő emberek számára, míg a nagyvállalatok alkalmazásuk esetén támogatást kapnak. „... Ami negatív például, hogy én vakon semmilyen kedvezményt nem kapok az államtól, sem adókedvezményt, hogy én saját magamat foglalkoztatom, pedig ez azért az államnak egy nagyon nagy segítség, hogy vannak olyanok, akik fogyatékkal, bármilyen fogyatékkal élnek és mégis saját magukat foglalkoztatják.” (RR)

Ráadásul még egy jól működő támogató ökoszisztéma mellett is jelentős akadály lehet az érdekelt felek, maguk a fogyatékossgal élők bevonásának hiánya: „Az érintett

személyek zéró szinten vannak bevonva bármibe is, ami velük kapcsolatosan ezen a területen történik, és ami foglalkoztatás van, annak is a legnagyobb része az tényleg rabszolgamunka, ezekkel a védett munkahelyekkel.” (DD)

A fogyatékossgal élő vállalkozók számára nagyobb nehézséget tartogathat az általános, szakmai elvárásoknak való megfelelés is. Egy válaszadó gépészeti tervezéssel foglalkozó vállalkozásában fordult elő, hogy bár nem kellett volna, ő mégis úgy érezte, garanciát kell nyújtani az ügyfélnek saját maga és vállalkozása alkalmasságáról. „Azt fontos bemutatni, hogy van olyan szakemberem a csapatban, aki el fogja végezni azt a munkát, amit én a vakságom miatt nem tudok. Ha ezt nem tudom, nem vesznek komolyan. Ehhez erős kapcsolatok kellene a szakemberekkel, alvállalkozókkal.” (ZZ)

A megkérdezett vállalkozók arról számoltak be, hogy időről-időre szembe kell nézniük az előítéletekkel, vagy a hátrányos megkülönböztetés indirekt formáival. „Ma-

5. táblázat

Támogató tényezők a szakirodalomban és a kutatásban

	Szakirodalom	Azonosított mintázatok
Személyes és családi vagy baráti támogatás	egyéni kompetenciák; függetlenség; elkötelezettség; magas elvárások saját maga felé, illetve a család és a barátok részéről; támogató és pozitív családi háttér; szülői vállalkozói szerepminta és saját munkatapasztalat	egyéni potenciál: kiegyensúlyozott és stabil személyiség, én-hatékonyság; identitás; család szerepe (példaképek, tőke, tapasztalat); stabil családi háttér és párkapcsolat, munka-magánélet összehangolása; formális oktatás (autodidakta); hálózatépítés (csak szakmai)
Üzleti jellegű támogatás	foglalkozási rehabilitáció; technikai segítségnyújtás; kisvállalkozási inkubátor programok; vállalkozói környezetet; finanszírozási lehetőségek; üzleti tervezés; üzleti és vállalkozói képzés; akadálymentesítés az üzleti siker érdekében	inkubátor programok (csak általános) – támogató programok és célzott segítség hiánya; finanszírozás (nem tőkeintenzív vállalkozások)
Támogató társadalmi környezet	fogyatékossgal kapcsolatos politikák, intézkedések; harc a diszkrimináció, az előítéletek, a stigmák és sztereotípiák ellen; a fogyatékossgal élő cégtulajdonosokról alkotott kép; fogyasztói észlelések; önbecsülés növelésének lehetőségei; közösségi részvétel és társadalmi érintkezés; oktatás és képzés; társadalmi tőke (kapcsolati háló)	támogató környezet megtapasztalása pl. felsőoktatási intézmény; fogyatékossg, mint előny – a partnerek, a fogyasztók, és a közösség pozitív reakciói

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

gyarországon én azt látom, hogy akinek valami fizikálisan... látható dolog látszik rajta, azzal szemben az emberek nagy részének van egy ilyen (nem is előítélet szó, de végül is jobb szót nem tudok), egy ilyen előítélete. Egy ilyen „te úgyse vagy képes arra, hogy megcsináld.” (SS) Talán meglepő módon azonban a válaszadók többsége nem tapasztalt közvetlen hátrányos megkülönböztetést. Mindössze egyikük említette, hogy egy esetben feltételezte, hogy az ügyfél azért lépett vissza egy üzlettől, mert közben rájött a látássérülésére. Megfigyelhető azonban a válaszadók szerint – összhangban a szakirodalommal –, hogy a napi szintű személyes kapcsolat és tapasztalat hiánya erősítheti a fogyatékossgal élő emberekkel szembeni idegenkedést és meg nem értést. „Nagyon sokszor, főleg, akik nem találkoznak kerekesszékesekkel, vagy bármilyen fogyatékkal élővel, ugye azt vágják rá, amikor hallják, hogy a Gergő dolgozik, hogy 'Ú, hát legalább elfoglalja magát!'” (GG)

Az infokommunikációs és fizikai hozzáférés több szempontból is felmerült az akadályok közt. Jelentős gond például egy tárgyalási helyszín esetén a bizonytalanság: vannak akadálymentesen elérhető helyszínek, de bőven vannak, amelyek hozzáférése nem megoldott. „Nem tudok elmenni egyedül egy üzleti reggelire, mert azért persze lehet mondani azt, hogy vakon mindent meg lehet csinálni, de ha az ember reálisan nézi a dolgokat az szerintem tök gáz, hogy vakon egyedül elmész egy üzleti reggelire.” (RR) Ilyen és hasonló esetben a fogyatékossgal élő vállalkozóknak segítségre van szükségük, vagyis függenek másoktól. Véleményük szerint az a kötetlen forma, amikor egy barát vagy egy családtag segít, hosszú távon nem fenntartható, vagyis a legjobb a hivatalos, fizetett támogatás használata. „Tehát ezzel mindenképpen számolni kell, és úgy gondolom, hogy ha valaki ilyenbe belevág, akkor ezt bele kell kalkulálni a költségbe.” (RR)

Támogató tényezők

Az interjúk alapján több személyes és családi vagy baráti kapcsolatokon alapuló támogató eszközt azonosítottunk. Szerepük a szükséges tőke legalább egy részének biztosításától a kisvállalkozás tanácsadóként vagy alkalmazottként való támogatásáig terjedhet. De családtagok vagy partnerek továbbtanulásuk, vagy saját karrierjük módosítása révén munkatárssá, tanácsadóvá, vagy akár üzleti partnerré is válhatnak. A szülők szerepe különösen jelentős, egyrészt mert a gyermek inkluzív nevelésével felkészítik őt a többségi társadalomban való részvételre, másrészt, ha maguk is vállalkozók, akkor a gyermek a családi vállalkozásban olyan szakismeretet és munkatapasztalatokat sajátíthat el, amelyek később, önálló vállalkozás indításakor fontosak lehetnek. „A szüleimnek egy vendéglátó egysége volt, én ott dolgoztam velük, folyamatosan beleszoktam, én ebben nőttem föl.” (TT)

A szülők szerepén túl a stabil családi, párkapcsolati háttér szintén fontos része a vállalkozás sikerének. A személyes és a családi élet támogató szerepének kiemelése mellett azonban fontos a kettő tudatos szétválasztása is, az otthon és a munkahely különválasztása elengedhetetlen az egyensúly kialakításához. „... [H]a már kicsit sok így

együtt (barátnővel a munkahelyen), akkor kicsit tudunk (távolságot) tartani: egyikünk otthon, a másikunk itt van bent (az irodában).” (RR) A bizonyos szolgáltatások piacról való megvásárlása szintén lényeges, így az illető nem terheli meg családi és baráti kapcsolatait üzleti feladatokban való segédkezéssel, szívessegek kérésével. „...nem is jó szó ez a magánélet, hanem ne vidd be a problémáid a munkádba.” (SS)

Az identitás kérdése fontos a fogyatékossgal élő vállalkozók számára, lényeges, hogy elsősorban vállalkozóknak gondolják magukat, a sérültség csak másodlagos. „Apukám tett fel egy nagyon jó kérdést, még így nem is tudom, lehet, hogy már vállalkoztam, vagy még előtte, teljesen mindegy, hogy azt kell eldöntenem, hogy mi szeretnék lenni? Én szeretnék lenni a vak programozó, aki a vakoknak csinál és a vakokért él, vagy én szeretnék lenni a programozó, aki tök sok jó dolgot csinált és amúgy vak?” (RR)

Néhány válaszadó rendelkezik formális felsőoktatási végzettséggel, míg mások még tanulnak. A személyes kompetenciák terén a vállalkozói kompetenciák hatékony elsajátítása az egyik kulcsfontosságú tényezője a sikernek. Több válaszadó is autodidakta módon tanult. Azoknak, akiknek a múltban már volt üzleti vállalkozása, még mielőtt megsérültek volna, van némi előnye az olyan vállalkozói kompetenciák terén, mint a vezetés, vagy a tárgyalási készségek. De a motiváltság és elkötelezettség, a termékek és szolgáltatások minőségének, a vevői elégedettségnek a fókuszba helyezése mindannyiukban közös.

A társadalmi tőke és a hálózatépítés visszatérő kérdés a vállalkozók számára, ebbe beletartoznak a barátok, ismerősök, de az üzleti partnerek is – például társadalmi vállalkozások vezetői, akiket tevékenységük során megismertek. „Szükség volt a szaktudásra, amit birtokolt, korábbi kapcsolatai biztosították a megrendeléseket.” (OO) Más, sikeres fogyatékossgal élő vállalkozók is válhatnak szerepmodellekké. „Tehát mikor én elkezdtem vele találkozni, akkor én picit tudatosan elkezdtem figyelni azt, hogy ő miket csinál és hogy van-e olyan pont, amiben tudok vele dolgozni, mert az nekem nagyon tetszett, ahogy hozzáállt a dolgokhoz.” (RR) A szociális kompetenciák is fontosak, valamint a formális és az informális ösztönzők használata is az üzleti ügyek kezelésében. „Ilyen kapcsolatépítésben, abban úgy mindig jó voltam egyébként. Hogyha nem, akkor egy kis szarvas, szalámi, pálinka, az csodákra képes.” (AA)

A megkérdezett vállalkozók óvatosan építkeznek és igyekeznek több lábon állni. Több válaszadó ötvözi a rehabilitációs ellátásokat és a részmunkaidős munkavállalói státuszt az üzleti vállalkozásával. A tőke egy kritikus eleme a vállalkozások indításának és fejlesztésének, talán ez az oka annak, hogy a legtöbb érintett vállalkozás nem volt tőkeigényes, ami bizonyos szempontból megkönnyíti a fejlődést is. Az interjúk során szó esett néhány vállalkozástámogatási programról Magyarországon (ERSTE, NESST), azonban ezek nem kifejezetten a fogyatékossgal élőkre vannak szabva, általánosságban segítik a vállalkozókat.

A véletlenekből származó lehetőségek megragadása és hasznosítása egy visszatérő témája volt az interjúknak.

Üzleti partnerek, képzések vagy támogatások megtalálása gyakran a véletlen műve, de szerepe meghatározó lehet a fogyatékossgal élő vállalkozók életében. Nem véletlen, hogy némi kritika is megfogalmazódott az interjúk során a meglevő gazdaságfejlesztési politikával és vállalkozásfejlesztési támogatásokkal szemben. „*Elméleti segítséget minden bokorból (kaptam), gyakorlati segítséget, tehát mondjuk anyagi támogatást vagy ilyesmit azt egyáltalán nem.*” (RR)

A megkérdezettek azon a véleményen voltak, hogy szükség van az attitűdök megváltoztatására és a munkaerőpiaci döntéshozóknak el kellene kezdeni gondolkodni azon, hogy a fogyatékossgal élő embereket, mint potenciális munkaerőt, önfoglalkoztatót vagy vállalkozót kezeljék. Ez elengedhetetlen már csak azért is, mert a jelenlegi munkaerőhiány miatt minden munkaképes egyénnek lenne esélye arra, hogy elhelyezkedjen a munkaerőpiacon, beleértve a fogyatékossgal élő személyeket is. „*Kezdjenek el abban gondolkodni a döntéshozó emberek ezeken a területeken, hogy ez lehet az ő megoldásuk arra az emberhiányra, amivel ők most küszködnek és egyben ugye, tehát az agyukat kicsit állítsuk át arra, hogy szegény, szerencsétlen, otthonülő, haszontalan népség helyett, potenciális munkaerő, sőt, kiváló, lojális munkaerő.*” (DD)

A társadalmi környezettel kapcsolatban a válaszadóknak főleg pozitív tapasztalatai voltak. Amellett, hogy az iskolák sokszor negatív szerepet játszanak és sokszor érte kritika az oktatás színvonalát az interjúkban, az oktatás és különösen a felsőoktatás, az egyetemi élet lehet felszabadító élmény is. „*Én Debrecenben otthonra lettem, mert ha valami nincs, akkor majd megyek a Hallgatói önkormányzatba, azt majd megoldjuk.*” (SS) Annak megélése, hogy mások hisznek bennük, és kompetens szakembernek tartják őket, szintén nagyon felemelő érzés tud lenni. „*Engem nem azért választottak, mert megcsajnáltak, mert kerekesszékes vagyok és megválasztottak polgármesternek, hanem azért választottak meg, mert gondolom, bízik bennem a lakosság, hogy igenis előrébb tudom vinni a települést. Látni azt gondolom, hogy a saját életemet is előrébb tudom vinni.*” (JJ)

Ami az akadálymentesítést (vagy annak hiányát) illeti, ez a fogyatékossgal élő vállalkozók életében hangsúlyos szerepet játszik. Néhány vállalkozó a hozzáférést részben személyes kapcsolatokon keresztül oldja meg, míg vannak, akik saját vállalkozásaikat adaptálják a közlekedési, kommunikációs szükségleteikhez, sajátos módon megoldva, ha megbeszélésen kell részt venniük, vagy új ügyfeleket keresnek. Ezen szolgáltatások piacról történő megvétele is egy lehetőség, de ez csak jövedelmező, stabil üzleti háttér esetén kifizetődő. Egy általános jó tanács az egyik interjúból: „*Ha kérsz, és kérdezel, akkor segíteni fognak.*” (SS)

Míg a támogató környezet döntő fontosságú a sikeresség szempontjából, mások, a sorstársak segítése, "a társadalomnak való visszaadás" gondolata is megjelent az interjúkban. A motivációt ehhez a siker és kiváltságosság érzése, mások megpróbáltatásainak és szükségleteinek ismerete, átérzése adja. Ezek a támogatások megjelenhetnek önkéntesség, vagy egy társadalmi vál-

lalkozás formájában. „..... (Cél) nekik egy integrált környezetet létrehozni. Tehát egy olyan munkalehetőséget, vagy csak közösségi teret, ahol ők kifelé barátokra lelhetnek. Nekem hosszú távon ez a tervem a jövőre. Ez a hosszú távú célom. Egy olyan lehetőséget teremteni, ahol megvan az esélye annak, hogy emberek el tudják fogadni azt, hogy ők képesek az integrált környezetbe élni, és nem csak a saját, bezárt világukat élni, azért, mert ő sérült ember.” (SS)

Következtetések

A fogyatékossgal élő vállalkozók aktuális helyzete meglehetősen komplex képet mutat. Bár a hazai foglalkoztatáspolitikában a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci integrációja mindeddig elsősorban a munkavállalói létre, az alkalmazottá válásra koncentrált (Dajnoki, 2011; Győri & Csillag, 2019a; 2019b), a kutatásban részt vevő vállalkozók példája azt mutatja, hogy a munkaerőpiaci részvétel vállalkozóként is megvalósítható. Némi óvatosságra int ugyanakkor, ami a jelen felmérésből nem derül ki egyértelműen, csak a szakirodalomból valószínűsíthető, hogy a többszörös hátrányok leküzdésének és a megnövekedett stresszoroknak olyan ára is lehet, mely a vállalkozók fizikai és mentális egészségét negatívan befolyásolja.

A megkérdezett vállalkozók között voltak, akik születéskor fogva fogyatékossgal élnek, és voltak, akik később váltak azzá, és ez jelentősen befolyásolta vállalkozói létüket. Az előbbi csoportra jellemző, hogy a tanulmányaik, iskoláik megválasztásával tudatosan készítették fel magukat mind hivatásukra, mind a vállalkozóvá válásra. A magas szintű tudatosság, hosszú távú szemlélet és tervezés, valamint a családi támogatás segítette őket a vállalkozóvá válásban. Akik később, legtöbbször baleset révén váltak fogyatékoszá, fel tudták használni korábbi kompetenciáikat, képességeiket és tapasztalataikat, így folytatni tudták korábbi vállalkozásukat, vagy újra tudtak kezdeni. Yamamoto és munkatársai (2012) következtetéseihez hasonlóan mi is azt láttuk, hogy a családi vállalkozói minta jelenléte mind a két esetben jelentős hatással bír, egyfelől a nevelésben, másfelől egy egész életre meghatározó példakép formájában.

A példaképek mellett a vállalkozóvá válás útján kiemelkedő fontosságú az önismeret és az önbizalom is (Renko et al., 2015). Ezeknek egyrészt a fogyatékossgal foglalkozásában van szerepük, másrészt elengedhetetlenek egy sikeres vállalkozó esetében is. Elősegítik a személy aktivitását, egy önmegvalósító, teljes élet kialakításának igényét. Ugyanakkor a vállalkozók tipikus képességei és kompetenciái (önmegvalósítás iránti vágy, kockázatvállalási képesség, innováció, mások vezetése) ellentétben állnak a fogyatékossgal élő emberekről alkotott általános képpel (segítségre szoruló, gyámoltalan, gyenge) és a „független erős fehér férfi vállalkozó hős” mítoszával (Cooney, 2008; Harper & Momm, 1989), így a vállalkozásba kezdő fogyatékos emberek sokszor kettős akadállyal szembesülnek: nemcsak saját magukkal, hanem mások előítéleteivel is meg kell küzdeniük az érvényesüléshez. Ehhez nagyon

erős személyes motiváció szükséges, illetve jelentős támogatói háttér a felmerülő akadályok és kockázatok leküzdéséhez. Az interjúkból sokszor egymásnak is ellentmondó kép rajzolódott ki arról, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozók mennyire kényszerből, vagy mennyire pozitív döntésként, bizonyos célok elérése érdekében indították el vagy tartják fenn vállalkozásukat.

A kutatás során azzal szembesültünk, hogy egyik megkérdezett sem vett részt olyan pályázati vagy mentor programban, amely kifejezetten fogyatékossgal élő vállalkozókat, vagy önfoglalkoztatókat segített volna. Mindössze páran vettek részt általános vállalkozásfejlesztési programban, egyikük külföldön, ösztöndíjjal. Habár gyakorlatilag mindegyikük szembézett már nehézségekkel és krízisekkel – pénzügyi problémák, pszichológiai nehézségek, betegségek, fizikai, illetve kommunikációs akadályok –, egyedül, vagy családjuk támogatásával küzdöttek meg ezekkel. Általános véleményük, hogy a valódi esélyegyenlőséghez a meglévő vállalkozásfejlesztési támogatások akadálymentesítésére, speciális adó- és bértámogatásra, valamint adott esetben – különösen az önfoglalkoztatásból való továbblépéshez és növekedéshez – olyan támogató programra lenne szükség, amely speciálisan a fogyatékossgal élő embereket célozza. Egy szélesebb, tudatosan felépített, üzleti vagy állami szereplők által működtetett, támogató ökoszisztéma képes lenne kezelni a segélyezési csapda veszélyeit, támogatást adni további – akár megváltozott munkaképességű – alkalmazottak felvételéhez, akadálymentesíteni a meglévő képzési programokat és hálózatépítést, valamint olyan támogató technológiákat (pl. szövegfelolvasó szoftverek, bluetooth-alapú technológiák) biztosítani, amik a könyvelési, adózási és egyéb menedzsmentet érintő információhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférést segíti.

A sikeres fogyatékossgal élő vállalkozók példái azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő emberek képesek és alkalmasak lehetnek vállalkozások indítására, miközben olyan jövedelemszerzési lehetőséghez jutnak, amely időben és térben is rugalmasabb, mint a klasszikus alkalmazotti lét (Parker Harris et al., 2013; Bagheri et al., 2015). A felelős és hosszú távú üzleti sikerhez azonban a motiváción és a személyes tényezőkön túl komplex programokra és politikákra, valamint a komplett vállalkozási ökoszisztéma erőfeszítéseire is szükség van, ami számos szereplő jól összehangolt együttműködését igényli (vállalkozók, jövőbeli vállalkozók, inkubátorok, állami intézmények, kockázati tőke, oktatás stb.). Az egyéni és strukturális hátrányokat kompenzáló támogatásnak – más hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportokhoz (pl. nők, romák) hasonlóan – számos előnye lehet mind az egyén, mind a társadalom szintjén. Ezáltal a fogyatékossgal élő emberek számára nyújtott vállalkozásfejlesztési szolgáltatások potenciális eszközzé válhatnak a foglalkozási rehabilitáció eszköztárában és esetlegesen megoldási alternatívát jelenthetnek a szegénységgel és a hátrányos helyzettel is összefüggő alacsony munkaerőpiaci részvételre (Kitching, 2014). Ehhez egy további fontos szempont, hogy a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatáspolitikája ne kizárólag, mint az önellátás

egy eszközeként tekintsen a vállalkozói tevékenységre, hanem mint az innováció és a gazdasági növekedés egy lehetséges forrására.

A jelen kutatás korlátai és további kutatási irányok

Kutatásunk célja a fogyatékossgal élő vállalkozók hazai helyzetének feltárása, a tudományos és szakmai megértés elmélyítése volt. Az eredmények és megállapításaink hatókörét egyértelműen korlátozza a kis számú válaszadó. A fogyatékossgal élő vállalkozók megismerését célzó további kutatások számos irányba haladhatnak tovább. A női vállalkozókról szóló nemzetközi tanulmányok rámutatnak, hogy a nők motivációi, korlátai és a hagyományos nemi szerepek figyelembevétele a vállalkozások alternatív értelmezését is adhatják (Essers & Benschop, 2015), azaz izgalmas téma lehet fogyatékossgal élő vállalkozónők vizsgálata. Egy másik irány az egyes fogyatékossgal típusok mentén való gondolkodás, például a siket vagy siketvak vállalkozókkal kapcsolatos kutatások (Hierholzer & Bybee, 2017). Egy további lehetséges kutatási téma a fogyatékossgal élő vállalkozók identitása, illetve az, hogy karrierválasztásuk és üzleti-munkahelyi sikerük hogyan függ össze a pozitív vállalkozói énkép kialakításával (Baldrige & Kulkarni, 2017).

Felhasznált irodalom:

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról
- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HGV Kiadó.
- Atkins, S. (2013). A Study into the Lived Experiences of Deaf Entrepreneurs: Considerations for the Professional. *Journal of the American Deafness & Rehabilitation Association (JADARA)*, 47(2), 222-236.
- Ashley, D., & Graf, N. M. (2017). The Process and Experiences of Self-Employment Among People With Disabilities: A Qualitative Study. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 1-11. <https://doi.org/10.1177/0034355216687712>
- Barnes C., & Mercer G. (2005). Disability, Work and Welfare: Challenging the Social Exclusion of Disabled People. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527-545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055669>
- Bagheri, A., Azizi, M., & Fard, M.F. (2015). Managerial Skills Required by Entrepreneurs with Physical and Mobility Disabilities. *International Journal of Management Sciences*, 5(8), 571-581.
- Bagheri, A., & Abbariki, M. (2017). Competencies of disabled entrepreneurs in Iran: implications for learning and development. *Disability & Society*, 32(1), 69-92. <https://doi.org/10.1080/09687599.2016.1268524>
- Balcazar, F. E., Kuchak, J., Dimpfl, S., Sariepella, V., & Alvarado, F. (2014). An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the US.

- Psychosocial Intervention*, 23, 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002>
- Baldrige, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*, 70(10), 1217-1236. <https://doi.org/10.1177/0018726716687388>
- Bennett, R. (2014). *Entrepreneurship, Small Business and Public Policy: Evolution and Revolution*. Abingdon: Routledge.
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119-129.
- Cooper, D., & Emory C. (1995). *Business Research Method*. Homewood, Ill.: Irwin. CSSE – Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Csillag, S., Györi, Z., & Svastics, C. (2019). Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1-2), 42-63. <https://doi.org/10.1108/jec-11-2018-0097>
- Csillag, S., & Hidegh A.L. (2011). Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. *Vezetéstudomány*, 42(12), 23-36.
- Csillag S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(06), 33-45. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.06.04>
- Dajnoki K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, 34, 85-93.
- De Clercq, D., & Honig, B. (2011). Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 353-372. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.580164>
- Dhar, S., & Farzana, T. (2017). Entrepreneurs with Disabilities in Bangladesh: An Exploratory Study on Their Entrepreneurial Motivation and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(36), 103-114.
- Doyel, A.W. (2002). A realistic perspective of risk in self-employment for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(2), 115-124.
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007). Enterprising identities: Female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49-69. <https://doi.org/10.1177/0170840607068256>
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Growth. *Harvard Business Review*, July–August, 37-46.
- Harper, M., & Momm, W. (1989). *Self-employment for disabled people: experiences from Africa and Asia*. Geneva: International Labor Office.
- Heath, K. L., & Reed, D.L. (2013). Industry-Driven Support (IDS) model to build social capital and business skills of low-income entrepreneurs with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38, 139-148. <https://doi.org/10.3233/jvr-130627>
- Heller, T., & Parker Harries, S. (2012). *Disability Through the Life Course*. San Francisco: SAGE Publishing Inc.
- Hidegh, A.L., & Csillag, S. (2013). Toward the mental accessibility. Changing the mental obstacles that future HRM practitioners have about the employment of people with disabilities. *Human Resource Development International*, 16, 22-39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.741793>
- Hierholzer, A.C., & Bybee, J. (2017). Working with Randolph-Sheppard Entrepreneurs Who Are Deafblind: A Qualitative Analysis. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, January-February, 61-71. <https://doi.org/10.1177/0145482x1711100106>
- Györi, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. Rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Györi, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 2. Rész: A fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 16-30. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Ipsen, C., Arnold, N., & Cooling, K. (2003). Small Business Development Center Experiences and Perceptions: Providing Service to People with Disabilities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2), 113-132.
- Jones, G. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human Resource Management Review*. 7(1), 55-76.
- Kasprova, E., Kitching, J., & Blackburn, R. (2018). Identity as a causal power: Contextualizing entrepreneurs' concerns. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 19(4), 237-249. <https://doi.org/10.1177/1465750318763213>
- Kitching, J. (2014). *Entrepreneurship and self-employment by people with disabilities*. Background Paper for the OECD Project on Inclusive Entrepreneurship (working paper). Paris: OECD.
- Knight, J. (2015). The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(2), 114-131. <https://doi.org/10.1108/jec-10-2013-0031>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2017). Underdog Entrepreneurs: A Model of Challenge-Based Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 7-17. <https://doi.org/10.1111/etap.12253>
- Neuman, W.L. (2008). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. South Asia: Pearson Education.

- Oliver, M. (1995). *Understanding disability: From theory to practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Pagán, R. (2009). Self-employment among people with disabilities: evidence for Europe. *Disability & Society*, 24(2) 217-229. <https://doi.org/10.1080/09687590802652504>
- Parker Harris, S., Renko, M., & Caldwell, K. (2013). Accessing social entrepreneurship: Perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38, 35-48. <https://doi.org/10.3233/jvr-120619>
- Parker Harris, S., Caldwell, K., & Renko, M. (2014). Entrepreneurship by Any Other Name: Self-Sufficiency Versus Innovation. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 13(4), 317-349. <https://doi.org/10.1080/1536710x.2014.961115>
- Renko, M., Harris, S., & Caldwell, K. (2015). Entrepreneurial entry by people with disabilities. *International Small Business Journal*, 34(5)1-24. <https://doi.org/10.1177/0266242615579112>
- Reddington, T., & Fitzsimons, J. (2013). People with learning disabilities and microenterprise. *Tizard Learning Disability Review*, 18(3), 124-131. <https://doi.org/10.1108/tldr-02-2013-0013>
- Rizzo, D.C. (2002). With a little help from my friends: Supported self-employment for people with severe disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 97-105.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H.K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479. <https://doi.org/10.1108/jec-07-2015-0036>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Schumpeter J.A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In: Aitken HG (ed) *Explorations in enterprise* (pp. 45-64). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Seekins, T., & Arnold, N. (1999). Self-employment and economic leadership as two promising perspectives on rural disability and work. *Work*, 12(3), 213-222.
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Soltész, A. (szerk.) (2016). *Munkavállalók és munkáltatók a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási lehetőségeiről, esélyeiről. Adatok, tények vélemények*. Budapest: ProAbility, BCE.
- Vecsenyi, J. (2017). *Kisvállalkozások indítása és működtetése (Starting and managing new ventures)*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Walls, R.T, Dowler, D.L., Cordingly, K., Orslene, L.E., & Gleer, J.D. (2002). Microenterprising and People with Disabilities: Strategies for Success and Failure. *Journal of Rehabilitation*, 6(2), 29-35.
- World Report on Disability* (2011). New York: World Health Organization and The World Bank.
- Yamamoto, S., Unruh, D., & Bullis, M. (2012). The viability of self-employment for individuals with disabilities in the United States: A synthesis of the empirical-research literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 36, 121-134. <https://doi.org/10.3233/jvr-2012-0587>

NOMEN EST OMEN: ROMA DIPLOMÁS NŐVEL SZEMBENI DISZKRIMINÁCIÓ MAGYARORSZÁGON

NOMEN EST OMEN: DISCRIMINATION AGAINST ROMA WOMEN IN HUNGARY

Magyarországon a romák több évszázados jelenléte ellenére a romakérdés kezelése csupán pár évtizedes múltra tekint vissza, melynek egyik fő eleme a romák munkaerőpiaci integrációja. Ebből kifolyólag a szerző terepkísérletet végzett, amely a roma társadalmon belül a roma nők foglalkoztatási lehetőségeit vizsgálta, tipikus kisebbségi háttérre utaló családnév használatával. A kísérlet a roma kisebbségi csoportra összpontosított, amely a XII. század óta az egyik legnagyobb demográfiai csoport Magyarországon. A tanulmány bemutatja a terepkísérlet eredményét, amely magában foglalja két, pontosan azonos képesítéssel és munkatapasztalattal rendelkező, fiktív nő munkalehetőségeit. A fiktív nők önéletrajzait az interneten megjelenő álláshirdetésekre küldte el a szerző: egyiküknek tipikus magyar, a másiknak tipikus roma származásra utaló vezetékneve volt. Mindkét önéletrajz pontosan ugyanazokat a képeket tartalmazta, mivel Magyarországon a munkáltatók álláshirdetéseinek jelentős részénél az egyik követelmény a fotó önéletrajzhoz való csatolása. A kutatás eredményeként rendkívül magas szintű diszkriminációt talált a roma vezetéknevű nő ellen.

Kulcsszavak: diszkrimináció, roma, kisebbség, munkalehetőség, munkavállalás, terepkísérlet

Despite the age-old presence of the Roma society in Hungary, the Roma issue is only a few decades old. One of the main elements is Roma integration into the labor market. Therefore, a field experiment was conducted that investigated the disposition opportunities of woman, with a typical minority background indicator family name. The experiment focus was on Roma minority group. This paper introduces the result of the field experiment that includes job applications of two fictitious women with exactly the same qualifications and work experience were sent out for job advertisement and head-hunter companies: One of them has a typical Hungarian name, the other one has a typical Roma name. Both curricula vitae had exactly the same photos of the applicant, since one of the requirements of the job applications is to attach photos to the resume. This study found significant levels of discrimination against Roma women in labor markets.

Keywords: discrimination, Roma, minority, job opportunities, employment, field experiment

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Olasz Nikolett, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (nikolett.olasz@stud.uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 04. 18-án, javítva: 2020. 02. 11-én, elfogadva: 2020. 03. 11-én.

This article was received: 18. 04. 2019, revised: 11. 02. 2020, accepted: 11. 03. 2020.

A roma társadalom Magyarország legnagyobb nemzeti kisebbsége. Szakértői becslések szerint számuk 500-600 ezer fő közé tehető, területi elhelyezkedésük egyenlőtlen, jelentős részük Északkelet-, illetve Délnyugat-Magyarországon, főként a határ menti vidékeken él (Kemény & Janky, 2003a).

Az 1960-as évek extenzivitásának eredményeként munkaerőpiaci integrációjuk kezdetét vette, mely hatására a munkaképes férfiak közel 90%-a, míg a nők körülbelül fele rendelkezett munkahellyel. Elhelyezésük képzettsé-

get nem igénylő, legrosszabbul fizető, legnehezebb gyári, bányászati munkákba, illetve építőipari segédmunkákban történt (Miklós, 2017). Az új helyzet új körülményeket hozott, a romák társadalomkivüliségét felváltotta a hátrányos helyzet (Dupcsik, 2009). Mindez a rendszerváltást követően csúcsosodott ki, ugyanis a munkanélküliség a romák körében fokozottabb módon jelentkezett, egyúttal elvesztve az egyetlen integrációs kapcsolatot. Az 1971-ben és 1993-ban végzett felmérésekből egyértelműen kirajzolódik, hogy az államszocializmus bukását követő gazdasági

átalakulás nagy mértékű munkavesztést eredményezett a romák körében. A munkaképes korú roma férfiak foglalkoztatási aránya 85%-ról 29%-ra csökkent, míg a roma nők csupán 15%-a volt foglalkoztatva 1993-ban, mely arányok a 2003-as adatokat tekintve sem mutatnak jelentős változást (Szűcs, 2003).

Kemény kutatásai alapján a romák munkanélkülisége négy okra vezethető vissza (Szűcs, 2003), mely okok jelentős része a KSH 2018-as kutatása alapján napjainkban is validnak mondható (KSH, 2018):

- *iskolázottság alacsony szintje*: a romák többsége alacsony, azaz általános iskolai végzettséggel rendelkezik,
- *lakóhely*: a romák jelentős része azon településtípusokon él, melyeket leginkább súlytott a munkanélküliség,
- *munkatapasztalat és elhelyezkedési lehetőség korlátozottsága*: a rendszerváltozást követően azon iparágak szűntek meg, melyek a romákat alkalmazni tudták,
- *diszkrimináció*: a munkáltatók különbséget tesznek etnikai alapon, alapvetően bizalmatlanabbak a roma munkavállalókkal, illetve munkakeresőkkel szemben.

Ennek megfelelően fogalmazódott meg kutatási kérdésem, miszerint mi van abban az esetben, ha egy roma mindazon készségekkel, képességekkel, képzettséggel, megfelelő tapasztalattal, tudással és attitűddel fel van ruházva, melyek adott munkakör betöltéséhez szükségesek és ráadásul nő?

A munkaerőpiaci hátrányok rövid áttekintése

A negatív sztereotípiák a romákat tolvaj, szerencsejátékos, szabad szellemű, csábító, hazug, parazita, alacsony intellektusú, higiéniát, munkaetikát nem ismerő, piti bűncselekményt elkövető emberként ábrázolják (Goldston, 2010; Crețan & Powell, 2018; Vekerdí, 1988). A romák iránti elutasító magatartás hosszú történelmi gyökerekkel rendelkezik, melynek részét képezte a deportálás, kényszerasszimiláció, bebörtönzés, lemeszárlás.

A munkaerőpiaci helyzetet tekintve a rendszerváltást követő időben a munkaerőpiaci struktúráváltozás tömeges állásvesztéssel járt a romák körében, melynek aránya jelentősen meghaladta a társadalom egyéb csoportjait érintő munkahelyvesztést (Dubcsik, 2016; Kertesi, 2000c). Ennek oka egyrészt az iskolázatlanság, másrészt az ehhez szorosan kapcsolódó jelenség, nevezetesen, hogy azon ágazatok, melyekben a romaközösség tagjai alkalmazásban álltak, többségében vagy csődbe mentek, vagy bezártak, melynek folyamánya volt, hogy a romák lakóközösségében magas munkanélküliségi ráta alakult ki.

Napjainkban a sztereotípiák általánossá válásából ered a társadalmi szintű elutasítás, melynek okai közt szerepelnek például a rasszista klisék, kulturális jellemzőik lenézése, a negatív sztereotípiák (Liegeois & Gheorghe, 1995). Ezek a negatív előítéletek kedvezőtlen hatással vannak a romák munka és társadalombéli életére és megítélésére,

mely előítéletre az Eurobarométer vizsgálatai is rámutatnak (Gabor, 2007). Az EU-MIDIS I. keretében a roma közösség körében végzett kutatásból kiderül, hogy 2010-ben a válaszadók 32%-a tapasztalt hátrányos megkülönböztetést munkakeresés során, míg munkahelyen 16% (FRA, 2009). Ezt támasztja alá a KSH 2012-ben végzett 2007, 2010 és 2012 évekre vonatkozó összehasonlító felmérése is, mely szerint a munkaerőpiaci diszkrimináció nőtt, melynek folyamánya, hogy a hátrányos helyzetű csoportokhoz tartozók elhelyezkedési nehézségekbe ütköztek (KSH, 2013). Az EU-MIDIS-kutatás második szakasza is ezt igazolja, mely az EU 27 országában keresett választ többek közt a romákra vonatkozó diszkriminációs kérdésekre. A válaszadók 20%-a kifejezetten kényelmetlennek érezné roma kolléga jelenlétét (FRA, 2016). Ezt támasztja alá a Pew Research Center által végzett kutatás is, mely szerint hazánkban a lakosság 64%-a negatív véleménnyel van a roma közösség tagjairól (Wike et al., 2016). Fentiekből kirajzolódik, hogy a romák munkaerőpiaci jelenlétének vizsgálatakor fontos szem előtt tartani egy nehezen mérhető tényezőt is, a diszkriminációt (Janky, 2004), mely lokális mértékének megállapítása jelen kutatás központi kérdése.

A roma közösségen belül a nők helyzete még kevésbé pozitív. A rendszerváltás idején készült felmérések alapján elmondható, hogy a kisebbségi csoport munkaképes korú férfi tagjai a többségi társadalom férfi tagjaival megegyező arányban rendelkeztek munkahellyel (Kertesi, 2000a; Kertesi, 2000b). A roma nők munkaerőpiaci reprezentáltsága még ehhez képest is jelentősen alul marad az országos átlagtól ebben az időszakban és 2003-ban is csupán a 15%-ot érte el (Koncz, 2006). A 16-24 éves roma nők jelentős része nincs foglalkoztatva, jelentős részük nem vesz részt az oktatásban, vagy szakmai képzésben. Ez egyrészt a társadalmi kirekesztettség, az ebből fakadó hiányos társadalmi készségekkel, rossz funkcionális műveltséggel, nem megfelelő, vagy be sem fejezett iskolai végzettséggel, valamint a közösségen belüli hagyományos nemi szerepekkel magyarázható. Ugyanakkor egyrészt fontos fogalmi különbséget tennünk a többszörös és szekcionális diszkrimináció között, ugyanis a többszörös diszkrimináció fogalma egyenértékűséget feltételez a különböző társadalmi kategóriák között, és figyelmen kívül hagyja az egyenlőtlenségek differenciált jellegét és dinamikáját (Verloo, 2006). Például az a tény, hogy a roma közösség női tagjai a férfi tagokhoz képest is nagyon magas munkanélküliségi rátát mutatnak, sok esetben elfedi, vagy figyelmen kívül hagyja azt a komoly problémát okozó jelenséget, hogy össztársadalmi szinten ez a folyamat a roma férfiakra is leképezhető (Neményi, Ságvári, & Tardos, 2017). Ilyen esetekben a hátrányos helyzetben lévő etnikai társadalmi kategóriák érvényesülhetnek a nemi alapú tényezők felett (Verloo, 2006). Tehát fontos azt látni, hogy míg egy roma férfinak etnika szakadékból, addig egy roma nőnek az etnikai mellett nemi szakadékból adódó hátrányokkal és nehézségekkel is szembe kell néznie. Másrészt fontos kiemelni, hogy a fent említett okok nem jelentenek kizárólagosságot a foglalkoztatásból való kirekesztés terén, ugyanis bármilyen munkakör betöltéséről is legyen szó,

az adatok egyértelműen arra mutatnak, hogy a romákkal szembeni sztereotípiák kihatnak a munka világában való érvényesülésükre, lehetőségeikre, munkabérükre, mely hátrány fokozott mértékben jelentkezik a roma közösség női tagjainál.

Számos vizsgálat foglalkozik a sikeres, diplomával rendelkező romákkal, mely kutatások elsősorban az identitásstratégia köré épülnek, ahol nagy hangsúlyt kap az ösztöndíjprogramokhoz kapcsolódó újra felfedezett identitás (Kende, 2005; Békés, 2011). Szintén jelentős figyelmet szentelnek a diplomás roma nőkkel kapcsolatos vizsgálatokra, ahol az etnikai dimenzió kiegészül nemi kérdésekkel (Forray & Hegedűs, 2003; Brüggemann, 2014). E kutatások jelentős része kvalitatív, élettörténeti vizsgálatokon alapul, melyek egyéni tapasztalatokat mutatnak be. A közvetett adatok alapján kirajzolódik, hogy a munkaadók azonos személyes adottságok esetében nem a roma jelentkezőt alkalmazzák (Cserti, 2006). Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik jelen kutatás központi kérdése is, mely az előzőkkel ellentétben nem egyéni visszaemlékezésre, hanem kísérleten alapuló kérdésre irányul, és arra keresi a választ, hogy egy diplomás roma nőnek milyen lehetőségei vannak a budapesti munkaerőpiacon?

Fogalmi keretek

A tárgyalt jelenség kontextualizálásához szükséges előzetesen rögzítenünk pár alapfogalmat. Ilyen például a rendkívül összetett diszkrimináció fogalma, melynek komplexitása arra is visszavezethető, hogy mindazon társadalmi és hatalmi viszonyok bonyolult hálózatát jelöli, melyek alapul szolgálnak a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi egyenlőtlenségeinek tartós újratermelődésében, és mélyen beágyazódva a társadalomba beépültek a viselkedési mintákba. A diszkriminációs folyamatok további jellemzője, hogy a társadalom több szintjén is egyidejűleg működhet. Tehát mikro-, mezo- és makroszinten is működhetnek diszkriminatív folyamatok, melyek együttesen fejtik ki hatásukat (Tardos, 2015).

A fogalom sokszínűségét mutatja, hogy több társadalomtudományág jelentős figyelmet szentel a jelenségnek. Az állami fellépés részeként megjelenik a jogi megközelítésben, például a célzott szakpolitikai programok részeként az esélyegyenlőségi politikában, és az antidiszkriminációs intézkedésekben, melynek normakövető, szemléletet formáló célja van (Pap, 2015). A szociálpszichológiában a diszkrimináció mindazon indokolatlan negatív viselkedésre vonatkozik, melyek magukba foglalják egy csoporttal, vagy annak tagjaival szembeni cselekményeket, a velük kapcsolatos előítéleteket, illetve döntéseket (Al Ramiah, Hewstone, Dovidio, & Penner, 2010). A szociológia a társadalmi egyenlőtlenségek és azok újratermelődéseként értelmezi a diszkriminációt (Tardos, 2015).

A közgazdaság-tudomány leginkább a piaci folyamatok perspektívájából elemzi a munkaadók diszkriminatív attitűdjét, mely megjelenhet a munkaerő-felvételnél, bérezésben, illetve belső folyamatokban. Diszkriminációnak minősül közgazdaság-tudományi értelemben, ha a piac az értékelés során a munkavállalók olyan személyes tulaj-

donságait is figyelembe veszi, melyek nincsenek hatással az egyén termelékenységére (Fazekas, Lovász, & Telegdy, 2009). Becker munkássága nyomán két diszkriminációs modellt különböztethetünk meg: az ízlésalapút és a statisztikait (Becker, 1971 [1957]). Az ízlésalapú modell alapfelvetése, hogy a munkáltatók vagy munkavállalók egyéni preferenciák alapján kialakult előítéleteik miatt nem dolgoznak szívesen adott csoport tagjaival. A diszkrimináló személyek harmadik típusát a vásárlók alkotják. Ebben az esetben a vásárló a vállalat által kínált terméket csupán alacsonyabb áron hajlandó megvásárolni a kisebbségi csoporthoz tartozó alkalmazottól. Másképp fogalmazva: az ízlésalapú diszkrimináció akkor valósul meg, ha a diszkrimináció a szereplők ízléséhez kapcsolható, azaz valamely ok vagy okok miatt egy adott csoporthoz tartozó egyént nem kedvelik és csupán olyan kompenzációs konstrukciók ellenében hajlandók kapcsolatba lépni velük, mint például az alacsonyabb bérezés, olcsóbban megvásárolt termékek, szolgáltatások. A diszkrimináció másik fajtája, a statisztikai diszkrimináció, mely a munkáltatók információhiánya miatt alakul ki. A munkáltatók az önéletrajzok és állásinterjúk során gyűjtenek adatokat a pályázókról. Az adatgyűjtés során kiderül a pályázó végzettsége, munkatapasztalata, illetve csoportbéli hovatartozása is. Amennyiben a munkaadó addigi tapasztalatai, azaz statisztikái alapján adott csoport tagjának termelékenysége eltér egy másik csoporthoz tartozótól, akkor a profitmaximalizálás jegyében a munkavállaló a termelékenyebb csoport pályázói közül választ munkavállalót (Lovász, 2012).

Jelen kutatás szempontjából fontos kiemelni a kirekesztő entitások szerinti csoportosítást, melynek Pincus munkássága alapján egyéni, intézményes és strukturális típusait különböztethetjük meg (Pincus, 1998). Az egyéni diszkrimináció egy másik csoport tagjaival szemben gyakorolt differenciáló, illetve káros hatást eredményező cselekedetet takar. Az intézményi diszkrimináció egy magasabb dimenziót jelöl, ugyanis az intézmények domináns csoportból kikerült tagok olyan politikáikat hajtják végre, melyek célja a differenciálás, vagy káros hatás gyakorlása a kisebbségi csoportokra. Strukturális megkülönböztetés esetén a domináns csoport tagjaiból álló intézmények és egyének viselkedése, az általuk végrehajtott politika a differenciáló, így fejtve ki káros hatást a kisebbségi csoportokra (Pincus, 1996).

A diszkriminációnak egy másik csoportosítása alapján megkülönböztethető a közvetlen és a közvetett formája is. Közvetlennek minősül az olyan tevékenység, amely hátrányosan különböztet meg egy személyt vagy csoportot annak valós vagy feltételezett helyzete, jellege vagy jellemzői alapján, összehasonlítva a hasonló helyzetben lévő megkülönböztetés nélküli személlyel vagy csoporttal. Jelen kutatás alapjául szolgáló közvetett diszkrimináció első látásra megfelel az egyenlő bánásmód követelményeinek, ugyanakkor egyes személyeket vagy csoportokat szignifikánsan rosszabb helyzetbe hoz a többi személyhez vagy csoporthoz képest (Laki, 2014).

A diszkrimináció folyamatához szorosan kapcsolódnak az előítélet, a sztereotípa és társadalmi kategorizáció fogalmak. Az előítélet legjelentősebb forrásai egy csoport

jellemzőiről kialakított hiedelmek, melyek lehetnek negatívak vagy pozitívak. Gyökerei legtöbb esetben szekunder tapasztalaton, olyan sztereotípiákon alapulnak, melyek előre kigondolt merev elképzelések adott egyénről, csoportról, sok esetben a jellegzetességeket felszínesen túláltalánosítva. Bár léteznek pontos sztereotípiák is, egy-egy csoportra vonatkoztatva szubjektív, túlzó, egyéni rossz tapasztalaton alapuló általánosítást jelent. Ilyen például az a megállapítás, hogy a női vezetők nem jó vezetők, ahol a női nem megítélése nem pozitív (Laki, 2012).

Kutatásom szempontjából szintén jelentős kiemelni a diverzitás fogalmát, mely kezdetben csupán egy pozitív, igenlő magatartás kifejezésére szolgált, és csak a XX. században nyerte el kvázi-technikai értelemben vett lélek és ízlés formálásának, alakításának értelmezését. A sokszínűség hosszú ideig csupán országokra koncentrálódott, melynek egyik központi eleme a női jogok védelme, azaz a szexizmus megszüntetése volt (April & Shockley, 2007). A legegyszerűbb, legtöbbet idézett és legátfogóbb definíciója alapján a „sokféleség mindazon mód, ahogyan különbözünk.”

A piaci környezet szintjére emelve a sokszínűség kérdését jelentős változásokat hozott a globalizáció. A nemzetközi cégek fókusz a nemzeti piacok mellett kiterjedt a világpiacon, melynek folyománya volt, hogy a legjobban képzett munkavállalókat már a globális munkaerőpiacról kívánták beszerezni. A vállalkozások egy része elkezdte értékékként kezelni a különbözőséget és a diverzitás a vállalati célok eléréséhez szükséges eszközzé vált, beleépült a stratégiába. A sokszínű munkahelyek egyik kritériuma a befogadás lett, mely szempontot diszkriminációmentességnek nevezünk. Ezt hazánkban az egyenlő bánásmódról szóló törvény – 2003. évi CXCV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról – biztosítja, mely tiltja bárki hátrányos elbánásban való részesítését született vagy szerzett, de a munkavégzés szempontjából nem lényeges, mint például származás, kor, nem, etnikai hovatartozás stb. sajátossága miatt. A hazai gyakorlatban azonban a munkáltatók jelentős részénél ez a feltétel nincs biztosítva. Ritka azon vállalati szintű gyakorlat, ahol az egyenlő bánásmód ténylegesen sokszínű vállalat létrehozásához vezet. Számos cég esetén az esélyegyenlőségi törekvés az egyes csoportok proaktív támogatását eredményezi (Kelemen, Messing, & Arendas, 2018).

Empirikus módszertan

Jelen tanulmányhoz egy hivatalos levelezés útján végzett kísérleti tesztet végeztem a roma nőkkel szembeni megkülönböztetés feltárásának céljával Magyarországon. Figyelembe véve a téma jelentőségét, talán meglepő, hogy bár a romákat érő diszkriminációról általánosságban sok felmérés született, ezek többsége azonban inkább az alacsony iskolai végzettséget igénylő munkakörökből származó tapasztalatokat mutatja be. A magasabb végzettségűeket érő hátrányos megkülönböztetés formáiról és kiterjedtségéről már kevesebb információ áll rendelkezésünkre. Ezért vizsgálatot végeztem, amelyben összehasonlítottam

egy fiktív roma származású háttérrel rendelkező diplomás nő foglalkoztatási esélyeit egy többségi társadalomból származó fiktív magyar nő lehetőségeivel. A vizsgálat módszerének a hivatalos levelezést választottam, mely a leggyakrabban használt teszt a munkaerőpiaci megkülönböztetést mérő tanulmányokban (Firth, 1981; Bertrand & Mullainathan, 2004; Bertrand & Duflo, 2016). A vizsgálat központjában az állt, hogy a roma származást indikáló vezetéknev mennyire befolyásolja a romákkal, azon belül a nőkkel szembeni megkülönböztetést, illetve mennyire befolyásolja a foglalkoztatási esélyeit. A roma, illetve magyar háttér indikátoraként, Oláh Nikolett és Kovács Nikolett nevet használtam fel az önéletrajzokban, melyekhez a csatolt fényképek ugyanazok voltak. A vezetéknev választása a lakosság által leggyakoribbnak vélt öt magyar és öt roma családnévből történt. A kutatás során a válaszadók legtöbbször a Nagy, a Kovács, a Tóth, a Szabó és a Kiss neveket említették, mint a leggyakoribb magyar családnévet, míg roma családnévek esetén a Lakatos, az Orsós, az Oláh és a Kolompár neveket tekintették a legjellemzőbbnek (Váradi, 2012).

Magyarországon – ellentétben az angolszász országokbeli követelményekkel – az álláshirdetésekre beküldött pályázati anyagokhoz csatolt önéletrajzzal szemben támasztott egyik követelmény, hogy fényképet tartalmazzon. Éppen ezért mindkét önéletrajz esetén fekete-fehér képet választottam ki, hogy kizárható legyen a látható stigmák minimális esélye is. Mindkét önéletrajz ugyanazt a képesítést, tapasztalatot, nyelvtudást, lakcímet és telefonos elérhetőséget tartalmazta, tehát a két fiktív jelentkező csupán eltérő vezetéknevvvel, így a teljes nevet tartalmazó eltérő e-mail címmel rendelkezett. Mindez egyrészt biztosította a pályázatokban szereplő előírásoknak való egyenlő megfelelést, másrészt magában hordta annak lehetőségét is, hogy a duplikáció miatt a kísérlet kudarcot vall. Ugyanakkor alapvető feltételezésem az volt, hogy a roma identitású jelentkező pályázati anyagát meg sem nyitják vezetéknevét tartalmazó e-mail-címe, illetve a pályázati rendszerüzenet miatt. A megfelelő fénykép elkészítéséhez személyesen álltam modelt. Öltözetem, hajviseletem, a képbeállítás professzionalitást, modern, diplomával rendelkező nő hatását célozta meg. Mindezekkel a roma nővel szembeni diszkrimináció csökkentése, illetve annak demonstrálása volt a célom, hogy a jelentkező illik egy szakmailag magas színvonalú környezetbe. Az önéletrajzokban szereplő kép kiválasztásában három, a kísérlet tényéről tudó HR-specialista nyújtott segítséget, megerősítve a kép hatásáról gondolt feltételezésem. Az önéletrajz elkészültét követően a kísérletbe bevonva személyes találkozót kértem egy HR-tanácsadótól az egyik legnagyobb magyarországi munkaközvetítő cégnél azzal a céllal, hogy értékelje a kiküldeni kívánt önéletrajzot és kísérő levelet, biztosítva ezzel azt, hogy a megpályázott pozíciók kapcsán a pályázatok előfeltételeként szükséges képességek és tapasztalatok rendelkezésre állnak. A tanácsadó javaslatai alapján az önéletrajz egyes elemeit finomítottam, a javított verziót e-mailben küldtem el neki utolsó ellenőrzésre. Jóváhagyását követően indítottam el a kísérletet. A megpályázott pozíciókhoz saját szakmai tapasztalatomat

használtam fel, ezzel biztosítva, hogy a hirdető cégek első telefonos megkeresése során feltett esetleges szakmai kérdéseire szakmailag megfelelő választ tudjak adni.

A magyar álláshirdető portálok hirdetéseiről általánosan elmondható, hogy követelményeikben az adott pozícióhoz kapcsolódóan általános, a jogszabályoknak megfelelő követelményeket fogalmaznak meg. A nemzetközi cégek álláshirdetési alatt a nemzetközi és hazai jogszabályoknak megfelelően feltüntetik az egyenlő esélyek alapján történő kiválasztást, illetve honlapjukon kiemelik a sokszínűség fontosságát. A diverzitás minden vállalat honlapján eltérő módon definiált, de mindegyikre jellemző, hogy fő szempontként a sokszínűség fontosságát emelik ki. Általánosságban elmondható, hogy szervezeti kontextusban a sokféléesség koncepciójának fő perspektívája az egyenlő esélyek biztosítása a foglalkoztatásban. Ugyanakkor az is tény, hogy éles határokat lehet húzni a szervezetek diverzitás dimenzióinak stratégiai választásában. Ez lehet nemet, vallást, etnikai hovatartozást, nemi identitás, kort, faji megkülönböztetést eltérő módon hangsúlyozó irány. Bár a diverzitás divatos és felkapott kifejezés, a szervezetek belső szabályzatának és külső kommunikációjának része, sok cégnek nem sikerült saját normarendszerébe implementálni azt. Ezt mutatja az álláshirdetések szövege is, melyek az általános kitételek mellett számos esetben konkrét követelményeket is megfogalmaznak a jelöltekkel szemben. Ennek következtében a munkaerőpiaci diszkrimináció mindkét típusát, nevezetesen az ízlésalapú és statisztikai diszkrimináció látszatát is tökéletesen kizárják. Míg előbbi esetén a potenciális munkáltató, illetve annak alkalmazottai nem dolgoznak szívesen a diszkriminált csoport tagjaival, addig utóbbi esetben a munka világához való sztereotip attitűdöt alapul véve a munkáltató alacsonyabb teljesítményt feltételezve nem vállal kockázatot adott a roma közösség tagjának alkalmazásával. Mindez magába foglalja a megbízhatóság mértékét, a hosszú távú együttműködés gondolatát és a teljesítőképességgel kapcsolatos elvárásokat. Ebből kifolyólag a hirdetések szövegei alapján feltételezhetjük a diszkrimináció kizárását, ugyanis a pályázatokban szereplő információk, a munkakör betöltéséhez szükséges végzettségek, tudás, tapasztalat, tehát követelmények fel vannak tüntetve. A piaczgazdasági versenyhelyzetet alapul véve természetesnek vehetjük a cégek hirdetéseiben megjelenő követelményrendszert, melyek a jogszabályi előírásoknak megfelelően diszkriminációmentességet tükröznek, hisz betöltött funkciójuk által teljesül a profit maximalizálása. A piacalapú elmélet gondolatmenetén továbbhaladva eljutunk a hasonló végzettségi szinteken megjelenő azonos, vagy közel hasonló munkabérek meglétének feltételezéséig (Arrow, 1998). Azonban e feltételezés sem hazánkban, sem nemzetközi szinten nem állja meg a helyét (Kertesi & Kézdi, 2011; Firth, 1981). Az 1993-ban és 2007-ben Magyarországon végzett becslésen alapuló vizsgálatok arra mutattak rá, hogy az etnikai csoport tagjainak a bére körülbelül harmadával marad el a többségi társadalom tagjainak bérétől. A romák esetében a nemekre vonatkozó bérekre még becsült adatok sem állnak rendelkezésre, ugyanakkor az általános tendenciát figyelembe véve feltételezhetjük ennek lefelé torzító hatását (Lovász, 2012).

Duplikált jelentkezés

Hazánk legtöbb álláskereső portálján egyrészt regisztrált adatokkal és feltöltött önéletrajzzal, vagy adott hirdetésben megadott e-mail-címre küldött jelentkezés útján lehet pályázni. A fiktív pályázók nevében létrehoztam egy-egy regisztrációs felületet és a jelentkezésekhez szükséges hivatalos, teljes nevet tartalmazó, azaz identitást tükröző e-mail-címet. Az álláspályázatokat a fiktív személyek szakmai profiljának megfelelően választottam ki.

Az álláshirdetések két típusát különböztethetjük meg. Egyikbe tartoznak azon hirdetések, melyet az új kollégát kereső cég közvetlenül ad fel, a másikba a közvetítő, fejevadászok hirdetési tartoznak, akik a megbízott cégek kérdésének megfelelő profilt keresnek.

A pályázó profilja

Jelen tanulmány az irodai dolgozók, azon belül az üzleti projektmenedzserek, szervezetfejlesztők, adminisztratív vezetők foglalkoztatási esélyeit vizsgálta. A profilválasztás oka szakmai tapasztalatom volt, az esetleges telefonon feltett szakmai kérdésekre adott válaszok validitása miatt. Mindegyik munkakör közép magas státuszt jelent a szervezeteken belül, szervezőkészséget, struktúralátást, nagyon jó kommunikációs készséget igényel, mivel külső vagy belső fő kapcsolattartó szerepeket töltenek be a szervezetekben. Ezek a munkakörök a fehérgalléros munkák csoportjába tartoznak, melyek aktív, konstans módon növekvő karriert tesznek lehetővé. A romák többsége hátrányos gazdasági háttérrel rendelkezik, alkalmazásuk ilyen jellegű munkakörökben és közegben egyértelmű indikátora a társadalmi főáramba való bejutásuknak.

A pályázati anyag

A magyar normákat követve ebben a kísérletben használt minden pályázati anyag a következőket tartalmazta: kísérőlevél, önéletrajz. Az önéletrajz magába foglalta a szakmai tapasztalatot, a felsőfokú intézményekben végzett tanulmányokat, nyelv- és számítástechnikai programokra vonatkozó ismereteket, fényképet. Mindezek lehetővé tették a fiktív személyek kognitív képességeinek összegzését. A kísérő levél általános bemutatkozást tartalmazott, azonban külön motivációs levelet kérő hirdetések esetében, részletesebben bemutattam a munkaeredményeket. A pályázatok időpontjában a fiktív pályázók – Oláh Nikolett és Kovács Nikolett – 37 évesek voltak. Átlagot tekintve a roma nők jóval fiatalabb korban kötnek házasságot, mint a többségi magyar társadalom tagjai. Azonban egyrészt a munkáltatók roma nőket érintő családi állapotára vonatkozóan semmilyen adat nem áll rendelkezésünkre. Másrészt az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló törvény és a munka törvénykönyve miatt a munkaadók nem kérhetnek a családi állapotra vonatkozó adatot az állásra jelentkezőktől, ezért egyik identitás esetén sem tüntettem fel erre vonatkozó információt egyik önéletrajzban sem, illetve Kovács megkeresése során egyetlen középállalat kivételével nem merült fel kérdés ezzel kapcsolatban. Ebből kifolyólag a családi állapot szerinti megkülönböztetést kizárhatjuk befolyásoló tényezők sorából.

A metódus

Közel fél éven keresztül a népszerű online állásportálok hirdető felületeit böngésztem heti két alkalommal. A pályázatokat e-mailben vagy az állásportál felületén keresztül küldtem ki a hirdető vállalatoknak, illetve a megbízott fejezeteknek. Az önéletrajzok mindkét esetben ugyanazokat a kapcsolattartási adatokat tartalmazták: lakcím, mobiltelefonszám. Az e-mail-címek a teljes neveket tartalmazták, yahoo-s postafiókkal. Minden pályázat teljes munkaidős, budapesti foglalkoztatásra lett beadva.

Mivel mindegyik hirdetésre mindkét pályázatot elküldtem, fennállt annak a veszélye, hogy a munkáltatóknak feltűnik a fiktív profilok egyezősége, mely magával vonhatta volna a kisebbségbarát viselkedést. Az eredmények azonban egyértelműen igazolják, hogy hazai szinten a módszer kevésbé ismert a személyzeti vezetők körében. Következésképpen egyrészt nem merülhet fel a gyanú miatt módosított attitűd, másrészt egyértelműsíti a teljes nevet, tehát a származást indikáló vezetéknévet magába foglaló e-mail-cím szerinti első körös szelekciót.

Minden hirdetés esetén gondosan ellenőriztem a hirdetésben foglalt követelményeknek való megfelelést, azaz, hogy a fiktív pályázók szakmai profilja mennyire felel meg az elvárásoknak. Az elvárásoknak való megfelelést a HR-tanácsadóval folytatott előzetes konzultációval biztosítottam, aki előtt felfedtem kutatási célom. A személyes találkozó során megkértem a tanácsadót, hogy mutassa meg, hogy az álláskereső portál adatbázisában hogyan keresnek rá a HR-szakemberek adott pozíció kapcsán az adatbázisban szereplő önéletrajzokra. Keresési kérésem az üzleti projektmenedzserekre, szervezettefejlesztőkre, adminisztratív vezetőkire irányult, illetve a HR-szakemberek keresési kulcsszavainak kiderítése is célom volt. Az önéletrajzomat ennek megfelelően módosítottam, majd e-mailben elküldtem a tanácsadónak. Jóváhagyást követően feltöltöttem a két fiktív pályázó adatlapját, a saját nevemen lévő töröltem.

A beadott két identitás állás pályázata alapvetően két csoportba osztható. Egyik csoportba az álláshirdetést közvetlenül feladó cégek, a másikba a személyi toborzással foglalkozó vállalatok hirdetési tartoznak. Minden céghez csupán egy hirdetés kapcsán küldtem el a két fiktív jelentkezést. A pályázó iránt pozitívan érdeklődő cégek telefonon vették fel a fiktív személyekkel a kapcsolatot, az elutasító üzenetek e-mailekben érkeztek. Amennyiben a fiktív jelentkezők meghívást kaptak egy-egy interjúra, a kellemetlenségek elkerülése végett következő munkanapon telefonon vagy e-mailben lemondtam azt arra való hivatkozással, hogy időközben az adott identitás kapott egy számára kedvező ajánlatot.

Eredmények

A kísérlet során összesen 221 pályázatot küldtem el, melyből 157 pályázatot Magyarországon működő, budapesti székhelyű cégek, 64-et pedig fejezetekkel foglalkozó cégek írtak ki *(összefoglaló statisztikáért lásd a mellékletben az 1. és 2. táblázatot)*. A két típusnál kapott ered-

mények jelentős mértékben eltérnek, ezért a továbbiakban az eredmények értékelése is ennek megfelelően történik.

A vállalatoknak küldött pályázatoknál fontos azt is hangsúlyozni, hogy a pályázatok beküldésének sorrendiségét váltogattam, azaz volt olyan pályázat, amit elsőként Kovács Nikoletta néven pályáztam meg, míg más hirdetésnél Oláh Nikoletta nevében küldtem be először a pályázati anyagot. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert egy-egy hirdetés esetén a pályázók magas aránya miatt nem zárhatjuk ki az összes beküldött pályázati anyag feldolgozásának hiányát minden cég esetében. Ezt a feltételezést igazolja, hogy csupán egyetlen kisméretű vállalatnál kaptam adategyeztető megkeresést a két azonos önéletrajzzal kapcsolatban, illetve Oláh visszahívásai minden esetben a korábban beadott állás pályázatok körébe tartoztak. A kisméretű cég toborzójának leveléből egyértelműen kiderül, hogy a szakember alaposan, egyenlő esélyeket biztosítva tanulmányozta a két identitás önéletrajzát: „...borzasztóan érdekel: miért adtad le ugyanazt a CV-t Oláh Nikolettaként és Kovács Nikolettaként is? Illetve, ha rákérsek az e-mail-címedre, akkor még Olasz Nikolettaként is kiad a Google. Valamilyen kísérletet csinálsz, vagy van bármi különös oka a dolognak? ...”

Kovács esetén szignifikáns kapcsolat nem figyelhető meg a pályázati anyagok beadási sorrendisége és a visszahívása közt. Viszont figyelemre méltó, hogy a duplikációt csupán egyetlen cég jelezte, ami egyértelműen igazolja, hogy a roma származású szakember által e-mailben küldött pályázat, – mely tartalmazta vezetéknévét – számos esetben ignorálva lett. A két identitás visszahívási aránya a hirdető cégek és fejezetek részéről a mellékletben található 1. és 2. ábrán látható. A magyar vezetéknévvel rendelkező pályázó – Kovács Nikoletta – lényegesen sikeresebb volt. Pozitív visszajelzést kapott a megpályázott állások 21,01%-ában, míg a roma vezetéknévvel rendelkező pályázó – Oláh Nikoletta – csupán 10,8%-tól kapott visszahívást. A fejezetek cégek esetén kapott eredmények lényegesen negatívabb képet mutatnak. A 64 beadott pályázatból, Kovács Nikoletta 24 esetben kapott lehetőséget telefonos bemutatkozásra, majd személyes találkozóra időpontot. Oláh minden esetben a szokásos visszautasító sablon e-mailt kapta. Bár a visszautasító válaszüzenetek rendszerüzenetként érkeztek, 32 esetben tartalmazták adott fejezet cég delegáltjának elektronikus aláírását és kontaktinfóját. A 32 fejezetet két csoportra osztottam, gondosan ügyelve arra, hogy egy-egy fejezet cégen belül ugyanarra a profilra vadászó csoportba ne küldjön üzenetet a két identitás ugyanazon kapcsolattartóknak, illetve tagoknak. Ennek kiderítésére felmentem az adott fejezet cég weblapjára és az egyes hirdetésekhez, illetve állaskategóriákhoz rendelt neveket kigyűjtöttem, majd a honlapok információi alapján csoportosítottam azokat és a meglévő, visszautasító e-mailekben lévő információ alapján küldtem el üzeneteim a visszautasító értesítések válaszáként. Ennek megfelelően Oláh Nikolettaként 18 és Kovács Nikolettaként 14 válaszüzenetet küldtem el a fejezeteknek, melyben megköszöntem az információt, illetve kértem egy személyes találkozót, melynek keretén belül lehetőségem nyílik egy részletesebb bemutatkozás-

ra és profilomnak megfelelő további lehetőségeket kereshetünk. A 14 fejeletnek kiküldött üzenetből Kovács minden esetben a találkozásra nyitott válaszüzenetet vagy telefonhívást kapott, Oláh 14 üzenetre egyáltalán nem kapott választ, 3 esetben elfoglaltságra való hivatkozással elutasították, és csupán egyetlen karrier-tanácsadó, Spiller László volt nyitott az Oláhhallal való találkozásra. Ez is arra utal, hogy végzettségtől, tapasztalattól függetlenül megkülönböztetés áll fenn a roma nőkkel szemben.

Spiller László 20 éve foglalkozik hazai és nemzetközi szinten karrier-tanácsadással. Mivel László attitűdjé kivételnek és egyedinek minősült, ezért ezen a találkozón megjelentem. A találkozóon megosztottam a szakemberrel a kísérlethez kapcsolódó főbb információkat és lehetőséget kértem a jelen tanulmányhoz kapcsolódó kérdések felvetésére. Úgy gondoltam tapasztalata alapján átfogó képet adhat a hazai foglalkoztatásról, azon belül is kiemelten a roma diplomásokról. Ezért jelen kutatás hivatalos levelezésből származó eredményeinek egyes részeit az interjú vonatkozó elemeivel vizsgálok.

A hirdetést közvetlenül feladó cégektől érkező visszahívásokban pozitívan csupán a szervezetfejlesztő pozíció összesített eredménye értékelhető, ugyanis ebben az esetben a két pályázó hasonló visszahívási arányt ért el. Kovács 5, Oláh 4 visszahívást kapott. Oláh visszahívásai közt 2 fő nem magyar állampolgárságú toborzó volt, a beszélgetés angolul zajlott. Ezekben az esetekben feltételezhető a vezetőnévhez kapcsolódó identitás szerinti beazonosítás hiánya. A telefonálók akcentus alapján nyugat-európaiak, azon belül az egyik német, a másik brit volt. A kelet-európai származást két okból is ki lehet zárni. Egyrészt, ezen országokban szintén létezik az identitást jelző Oláh vezetőnév különböző változata. Másrészt ezen országokban lényegesebb nagyobb kihívást jelent romaként élni, mint hazánkban, ezért feltételezem, hogy más Közép-Kelet-Európából származó szakemberek a nagy átlagot tekintve még kevésbé nyitottak a romákkal való együttműködésre. Ugyanakkor a szervezetfejlesztő munkakör sajátossága, hogy leginkább a szervezeten belüli kapcsolattartás jellemző, tehát nem kell sehol sem megjelenni a cég arcként. Figyelemre méltó, hogy az üzleti projektmenedzser szakmában a megkülönböztetés szintje a legmagasabb. A kísérleten belül a projektmenedzser a legnagyobb bérezésű, legtöbb végzettséget és külső, belső kapcsolattartást egyaránt igénylő foglalkozás. Sok esetben feltételezik, hogy a diszkrimináció mértéke párhuzamosan csökken az iskolai végzettség növekedésével. Egy roma származású alkalmazása azonban nem tekinthető megszokottnak a magasabb foglalkozási státusú pozíciók esetén.

Mivel a pályázatokat ugyanazokhoz a cégekhez küldtem el, a visszahívások számának különbsége nem magyarázható sem a pozíció szerinti, sem a munkahelybeli különbségekkel, kizárólag a megkülönböztetéssel és minimálisan a beküldött önéletrajzok teljes feldolgozottságának hiányával. Kovács pályázata kétszeresen bizonyult sikeresebbnek Oláhéhoz képest. A két pályázó megfelelő, ugyanazzal az egyetemi végzettséggel és több éves hazai és nemzetközi szakmai tapasztalattal, ugyanazon szintű és számú idegennyelv-tudással bír, tehát az önéletrajzok

alapján mindkettő rendelkezett a megpályázott pozíciókhoz szükséges képesítéssel, tudással és tapasztalattal. Spiller Lászlóval készült interjú során kiderült, hogy a fejeletvezető cégek kiírásai azért általánosabbak, mert a fejeletvezetők nem szeretnék felfedni megbízóik kilétét, ezzel kizárva összekötői szerepük kikerülésének lehetőségét. László a beszélgetés során kiemelte, hogy napjaink trendjének fontos részét képezi „a sokszínűség beemelése a szervezeti kultúrába. A menedzsment gyakorlata mögött az az elgondolás áll, hogy minél összetettebb, minél többféle nézőpont vagy megközelítés jelenik meg, annál több értéket képes előállítani a szervezet.” A szakember kiemelte, hogy számos területen nem egyenlő a nemek eloszlása. Például a HR-tanácsadók esetében a női munkaerő súlya a nagyobb, míg sales-en leginkább a férfiak vannak többségben. Tehát a feladatok felosztásában is létezik nemek szerinti megosztás a munka világában, azaz a férfi hozza a munkát, a nő pedig végrehajtja azt. A mélyinterjú során próbáltam arra a kérdésre választ kapni, hogy léteznek-e olyan csoportok, melyekkel szemben aggályok merülnek fel a teljesítmény, megfelelő attitűd kapcsán. László meglátása szerint az idősebb generációval szemben általánosságban fennáll ez a nézet, ugyanis véleménye szerint „kevésbé flexibilisnek gondolják őket.” Az interjú során számos roma identitásával kapcsolatos pozitív, saját életében tapasztalt példát tudott hozni a szakember, mely esetek leginkább művészi vonalú tevékenységek voltak. Spillernek bevallása szerint még nem volt sosem roma kollégája, de tanácsadóként interjúztatott már roma származású IT-szakembert, tehát a kiválasztási folyamatban a szakmai tudás és nem a származás volt domináns számára. Arra a kérdésre, hogy átlagot tekintve a roma álláskeresőkkal szemben létezik-e ellenérzés, László megérzések és nem bizonyítékok alapján igenlő választ adott és elismerte, hogy előfordulhat a fejeletvezetők körében a vezetőnév szerinti szelekció. A szakember hangsúlyozta, hogy véleménye szerint „sokan hoznak olyan háttérrel, ami alapján ellenérzéseik vannak a romákkal szemben”, de kiemelte, hogy ezt a HR-tanácsadónak kötelességük lenne szétválasztani és csupán szakmai szempontok szerint lenne szabad döntést hozniuk.

A direkt hirdető cégeknél azonban nemcsak az adott cég attitűdjé, de azok munkavállalóinak és kapcsolathálójá is fontos tényezőt jelenthet a kiválasztás során, melyre hatással lehet a tulajdonosi struktúra, a szervezeti kultúra, a méret és a cég földrajzi diverzitása. Ezt igazolja a fiktív pályázókat visszahívó cégek mérete és célpiaca. Oláh kis cégektől érkező megkeresése lényegesen eltér Kovácsétól, ami igazolja a roma identitással szembeni diszkriminációt hazánkban. Annak megállapítása, hogy ez az adott cég kultúrájára, a cégen belüli dolgozók attitűdjére, a kapcsolati hálóra, vagy ezek kombinációjára vezethető vissza, jelen kutatás alapján nem megállapítható. A kis méretű cégek esetén Oláh megkeresése csupán 11,7%-ot, míg Kovácsé 36,4 %-ot ért el. Ezek a vállalatok a honlapjukon, interneten fellelhető információk alapján magyar tulajdonosi háttérrel rendelkeznek, a legtöbb esetben – referenciáik alapján – nemzetközi, vagy nagyobb hazai cégek beszállítói.

A jogszabályi előírásoknak való megfelelés kapcsán, különösen a nemzetközi háttérrel rendelkező cégek hirdetési szövegében megtalálható az egyenlő esélyek szerint történő kiválasztás. Az egyes sokszínűségi csoportok szerinti preferenciát nagy mértékben befolyásolja az adott cég sokszínűségi stratégiája. Léteznek cégek, ahol a nők, más helyen az LMBTQ, vagy az idősebb, illetve pályakezdő csoport tagjainak alkalmazását részesítik előnyben. Roma munkavállalók kapcsán azonban nem áll rendelkezésre ilyen jellegű információ. Ennek hátterében egyrészt a szakszervezeti szintű támogatottság hiánya, másrészt a statisztikai diszkriminációhoz kapcsolódó munkaadók részéről feltételezett alacsonyabb teljesítmény, harmadrészt a kutatás során többször bizonyosságot nyert közvetett diszkrimináció áll. Ugyanakkor a roma nők jelentős munkaerőpiaci hátránya mögött meghúzódhat oktatási, megfelelő munkatapasztalat, szorgalom hiányának feltételezése. Azonban jelen tanulmány két identitású szereplője, Kovács és Oláh ugyanazzal a képesítéssel, munkatapasztalattal rendelkezik. Mivel a vezetőknév és e-mail-cím kivételével ugyanaz volt a két önéletrajz tartalma, nyilvánvaló, hogy számos esetben Oláh pályázata teljes mértékben ignorálva lett. Születhetnek olyan kritikai megfogalmazások miszerint Oláh egyáltalán nem lett diszkriminálva, csupán kapacitáshiány miatt nem került be az előszűrési folyamatba. Ennek Kovács önéletrajzának másodlagos elküldése mond ellent, mely esetben nem volt szignifikáns kapcsolat a megkeresések és az önéletrajz beküldésének sorrendisége közt. A két önéletrajz pontos egyezése kizárja annak esélyét, hogy egyetlen kivételtől eltekintve akár a hirdető cégek akár a fejezetek elolvasták volna mindkét önéletrajzt, ugyanis ebből kifolyólag esélyegyenlőséget mutató, barátságosabb attitűd lett volna jelen kutatás eredménye.

Záró gondolatok

Európában, így hazánkban is heves vita folyik a romák helyzetéről, de ennek ellenére kevés szó esik arról, hogy a többségi társadalom miként kezeli a diplomás romákat, különös tekintettel a roma nőkre. Vizsgálatom eredményei azt mutatják, hogy a roma névvel rendelkező jelentkező jelentős mértékben kedvezőtlen bánásmódban részesült. A magyar munkaadók számára több száz év együttélés után is külső csoportnak minősülnek a romák, mely elutasításukhoz vezet. A romák munkaerőpiacon betöltött hátrányos helyzetét erősíti, hogy foglalkoztatásuk nem kapcsolódik semmilyen kedvezményhez, támogatáshoz szemben a kisgyermekes anyák, a megváltozott munkaképességűek, a nyugdíjkorhatárhoz közel lévők, valamint a pályakezdők munkaerőpiaci integrációját támogató állami támogatásokkal. Ezzel szemben egy roma munkatárs támogatása abban az esetben biztosított, ha egy államilag támogatott csoporthoz is tartozik. A jelenlegi munkaerőhiány által egyértelműen kirajzolódik, hogy az eddigi toborzási célcsoport bővítésre szorul, melynek potenciális bővítésére a kiaknázatlan romák csoportját lenne érdemes megcélozni.

Többször megállapítást nyert, hogy a romák körében jóval magasabb azok aránya, akik hátrányosabb gazdasági

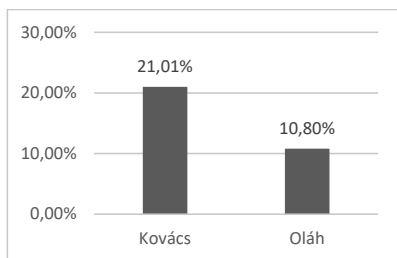
térsegekben élnek, alacsonyabb iskolázottságúak és a munkanélküliségi adatok tekintetében jelentősen felülreprezentáltak. Ezek a hátrányok sok esetben egymást erősítik, ráadásul a közvetett diszkrimináció tovább rontja a helyzetüket. Ugyanakkor a romák körében létezik egy szűk réteg, akik érettségivel vagy diplomával rendelkeznek, de amint azt jelen tanulmány is igazolja nem minden esetben sikerül minden hátrányukat redukálni, így még egy kiemelkedő jelölt is hátrányokkal küzd a többségi társadalom tagjával szemben. A több fronton tapasztalt hátrányok, az ebből adódó kudarcok önértékelési problémákhoz vezetnek, a megélt tapasztalatok alapján előfordulhat, hogy bizonyos eseteket már alapvetően diszkriminációként azonosítanak. Ugyanakkor a pozitív tapasztalatok, ahogyan más sérülékeny csoportok esetén rugalmasságot, kitartást, megfelelő kapcsolathálót, termelékenységet eredményeznek. A diverzitásmenedzsment területén végzett számos kutatás hangsúlyozza, hogy a csapatok produktivitása, így a szervezet teljesítménye azon múlik, hogyan kezelik a sokféleséget, tehát a diverzitás megfelelő alkalmazásakor produktivitást eredményez, így a cégek nagy valószínűséggel képesek reagálni az új piaci igényekre, versenyelőnyt szereznek más cégekkel szemben. Ezzel szemben a sokszínűség figyelmen kívül hagyásakor csökken a termelékenység (Adler, 2007; Kossek & Lobel, 1996). A sokszínű munkahelyek potenciális munkavállalóinak körét nagyobb mértékben tudja kiválasztani, így nagyobbak a lehetőségei a minőségibb munkatárs felvételére. A stratégiai szintű diverzitással rendelkező szervezeteknél különösen a hátrányos csoportoknál alacsonyabb a fluktuáció, mivel a befogadó környezet motiválja őket a hosszabb idejű maradásra. A befogadás másik pozitív hozadéka, hogy a rejtőzködés elmaradásának köszönhetően nő az érintett munkatársak teljesítménye és elkötelezettsége. A diverzitás további előnye, hogy az eltérő összetételű csoportok növelik az innovációt, ugyanis eltérő szempontokat, ötleteket adnak hozzá a közös munkához. A sokszínűség értéként történő kezelése nem csupán a vállalat belső, hanem a külső rendszereit is érinti, ugyanis a szervezetben lévő társadalmi csoportok tagjai közre tudnak működni saját csoportjuk igényeinek felmérésében, a fejlesztési kidolgozásában. Így a vállalat új ügyfelekre, illetve partnerekre tehet szert.

A nagyvállalatok jelentős része rendelkezik támogatáspolitikával. Kommunikációjukban olyan sérülékeny csoportok jelennek meg, mint például a fogyatékkal élő személyek, beteg gyerekek, LMBTQ-tagok. Ezzel szemben a romák, mint támogatott csoport megjelenése nem jellemző a kampányokban. Ennek magyarázata leginkább a többség elutasításától való félelem. Bár léteznek roma közösségeket, szervezeteket, diákokat támogató cégek, egyik sem jeleníti azt meg közvetlen külső kommunikációjában. Roma vásárlók vevőcsoportként való megjelölése még kevésbé jellemző. Ebből adódóan a roma pályázóknak nincs információjuk arra vonatkozóan, hogy mely vállalat számára jelent társadalmi értéket a romák befogadása akár mikro-, akár makroszinten. A kommunikációs rést kihasználó cégek jelentős versenyelőnyhöz juthatnának a sokszínűsége nyitott munkavállalók, partnerek és ügyfelek körében.

Melléklet

1. ábra

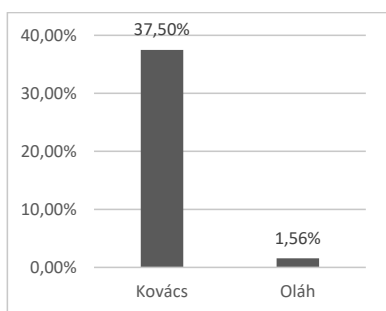
Visszahívás hirdető cégektől identitás alapján



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra

Visszahívás fejdadázoktól identitás alapján



Forrás: saját szerkesztés

1. táblázat

Cégek hirdetéseire érkező visszajelzések

Hirdető cég	Megjegyzés	Kovács Nikolett	Oláh Nikolett	Összes pályázat
Eredmény	visszahívás	33	17	157
	elutasító e-mail/nincs válasz	124	140	
Feladatkör	üzleti projekt-menedzser	16	6	62
	szervezetfejlesztő	5	4	34
	adminisztratív vezető	12	7	61
Cégtípus	kisvállalkozás	12	2	36
	nemzetközi cég	21	15	121
Profil	SSC	4	3	14
	hazai szolgáltatás	7	2	34
	nemzetközi szolgáltatás	3	2	11
	közszolgáltatás	2	1	12
	nemzetközi értékesítés	9	6	47
	hazai értékesítés	8	4	39

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

Fejdadázoktól kapott visszajelzések

Fejdadás	Megjegyzés	Kovács Nikolett	Oláh Nikolett	Összes pályázat
Eredmény	visszahívás	24	1	64
	elutasító e-mail/nincs válasz	40	63	
Feladatkör	üzleti projekt-menedzser	9	1	31
	szervezetfejlesztő	4	0	21
	adminisztratív vezető	11	0	12

Forrás: saját szerkesztés

Felhasznált irodalom

- Adler, N. J. (2007). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston: Cengage Learning
- Al Ramiah, A., Hewstone, M., Dovidio, J. F., & Penner, L. A. (2010). The social psychology of discrimination: Theory, measurement, and consequences. In H. Russell, L. Bond, & F. McGinnity (Eds.), *Making equality count: Irish and international approaches to measuring discrimination* (pp. 84-112). Dublin, Ireland: Liffey Press.
- April, K. & Shockley, M. (2007). *Diversity: New Realities in a Changing World*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Arrow, K. J. (1998). What Has Economics to Say about Racial Discrimination? *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 91-100. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.12.2.91>
- Becker, G. S. (1971 [1957]). The Economics of Discrimination. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1971). *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Békés N. (2011). Az értelmiségi lét felé haladó roma fiatalok identitásalakulása. *Iskolakultúra*, 11(2-3), 68-81. http://real.mtak.hu/56884/1/EPA00011_iskolakultura_2011_02-03_068-081.pdf
- Bertrand M. & Duflo E. (2016). Field Experiments on Discrimination. *NBER Working Paper No. 22014*. <http://www.nber.org/papers/w22014>
- Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991-1013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.422902>
- Brüggemann C. (2014). Romani culture and academic success: arguments against the belief in a contradiction, *Intercultural Education*, 25(6), 439-452. <https://doi.org/10.1080/14675986.2014.990229>
- Crețan R. & Powell R. (2018). The Power of Group Stigmatization: Wealthy Roma, Urban Space and Strategies of Defence in Post-socialist Romania. *International Journal of Urban and Regional*

- Research, 42(3), 423-441. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12626>
- Cserti Cs. T. (szerk.). (2006). *A cigány/roma fiatalok munkaerőpiaci esélyei és a munkanélkülieket segítő nonprofit szervezetek szerepe az esélyek növelésében a Dél-Dunántúlon*. PTE BTK NTI Romológia és Nevelésszociológia Tanszék.
- Dupcsik Cs. (2009). *A magyarországi cigányság története. Történelem a cigánykutatások tükrében, 1890–2008*. Budapest: Osiris.
- Eurobarometer (2015): *Discrimination in the EU in 2015*. <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinionmobile/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/surveyKy/2077>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2009). *EU-MIDIS Data Focus Report I: The Roma*. Retrieved from https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/413-EU-MIDIS-ROMA_EN.pdf
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2014). *Roma survey – Data in focus Poverty and employment: the situation of Roma in 11 EU Member States*. Publications Office of the European Union. Retrieved from https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra-2014-roma-survey-employment_en.pdf
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2016). *Second European Union Minorities and Discrimination Survey (EU-MIDIS II) Roma – Selected findings*. Retrieved from https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2016-eu-minorities-survey-roma-selected-findings_en.pdf
- Fazekas K., Lovász A., & Telegdy Á. (szerk.) (2009). *Munkaerőpiaci Tükör*. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet Országos Foglalkoztatási Közalapítvány. Retrieved from http://www.econ.core.hu/file/download/mt_2009_hun/egyben.pdf
- Firth, M. (1981). Racial discrimination in the British labour market. *Industrial and Labor Relations Review*, 34(2), 265-272. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/2522541.pdf>
- Forray R. K. & Hegedűs T. A. (2003). *Romaság, iskola, oktatáspolitiká*. Budapest: Oktatókutató Intézet, Új Mandátum.
- Gabor E. (2007). Gypsy Stereotypes and Ideology Levels in two European Feature Films. *Intercultural Communication Studies* 16(2), 277-293. Retrieved from https://www.academia.edu/10251959/Gypsy_Stereotypes_and_Ideology_Levels_in_two_European_Feature_Films
- Goldston, J. A. (2010). The Struggle for Roma Rights: Arguments that Have Worked. *Human Rights Quarterly*. 32(2) 311-325. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/40783980?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Janky B. (2004). A cigány családok jövedelmi helyzete. I: Kolosi T, Tóth I. Gy., & Vukovich Gy. (szerk.). *Társadalmi riport 2004*. (pp. 400–413). Budapest: TÁRKI.
- Kelemen Á, Messing V., & Arendas Zs. (2018). *Sokszínű, befogadó munkahelyek romáknak és másoknak*. Budapest: Autonómia Alapítvány. Retrieved from https://cps.ceu.edu/sites/cps.ceu.edu/files/attachment/publication/3145/b2b-sokszinu-befogado-munkahelyek-2018_0.pdf
- Kemény I. & Janky B. (2003a). A 2003. évi cigány felmérésről. In Kállai Ernő (Szerk.), *A magyarországi cigány népesség helyzete a 21. század elején. Kutatási gyorsjelentések* (pp7-26). Budapest: MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Kende A. (2005). Értelmiségiként leszek roma és romaként leszek értelmiségi: Vizsgálat roma egyetemisták életútjáról. In Neményi M. & Szalai J. (Szerk.), *Kisebbségek Kisebbsége: A magyarországi cigányok emberi és politikai jogai* (pp. 376–409). Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Kertesi G. & Kézdi G. (2011). Roma employment in Hungary after the post-communist transition. *Economics of Transition*, 19(3), 563–610. Retrieved from [http://econ.core.hu/file/download/Kertesi-Kezdi/Roma_employment_ET_19\(3\)2011.pdf](http://econ.core.hu/file/download/Kertesi-Kezdi/Roma_employment_ET_19(3)2011.pdf)
- Kertesi G. (2000a). A cigány foglalkoztatás leépülése és szerkezeti átalakulása 1984 és 1994 között. *Közgazdasági Szemle*, 47(5), 406–443. Retrieved from <http://epa.niif.hu/00000/00017/00060/pdf/kertesi.pdf>
- Kertesi G. (2000b). Ingázás a falusi Magyarországon. Egy megoldatlan probléma. *Közgazdasági Szemle*, 47(10), 775–798. Retrieved from <http://epa.niif.hu/00000/00017/00064/pdf/kertesi.pdf>
- Kertesi G. (2000c). Cigány foglalkoztatás és munkanélküliség a rendszerváltás előtt és után. In Kertesi G. (Szerk.). *Társadalom peremén*. (pp 101–134). Budapest: Osiris.
- Koncz K. (2006): A felzárkózás elmaradása: a magyar nők munkaerő-piaci helyzete. *Statisztikai Szemle*, 84(7), 651-674. Retrieved from http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_07/2006_07_651.pdf
- Kossek, E. & Lobel, S. (1996). Introduction: Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orienting framework. In Kossek E. & Lobel S. (Eds.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace* (pp 1-19). Chichester: Wiley.
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2013). *Magyarország, 2012*. Retrieved from <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2012.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2018). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018*. Retrieved from <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2015). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2015*. Retrieved from <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf>
- Laki I. (2012). *Napjaink diszkriminációs fogalmai és megjelenési formái*. Retrieved from <https://polgariszemle.hu/archivum/115-2012-december-8-evfolyam-3-6-szam/tudomanyos-tukor/506-napjaink-diszkriminacios-fogalmai-es-megjelenesi-formai>

- Laki I. (2014). The concept of discrimination nowadays. In A. Gergely A. (Szerk.), *Struktúrafordulók. Üdvözlőkötet Róbert Péter 60. születésnapjára* (pp. 241-248). Budapest: MTA TK Politikatudományi Intézet. https://politikatudomany.tk.mta.hu/uploads/files/A_Gergely_Andras_SPS.pdf
- Liegeois J. P. & Gheorghe N. (1995). Roma/Gypsies: A European Minority. *Minority Right Group International Report*, 95(4). Retrieved from <https://minorityrights.org/publications/romagypsies-a-european-minority-october-1995/>
- Lovász A. (2012). A béralkalmazkodás elősegítése. A munkapiaci diszkrimináció. In Fazekas K. & Scharle Á. (Szerk.), *Nyugdíj, segély, közmunka: a magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010* (pp. 121-168). Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet és MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Miklós P. (2017). Roma fiatalok a munkaerőpiac kapujában. *Közép-Európai Közlemények* 10(3), 183-194. Retrieved from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12453>
- Neményi M., Ságvári B., & Tardos K. (2017). *Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság: Kutatási eredmények 2017*. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság.
- Pap A. L. (2015). Intézményes diszkrimináció és zaklatás. *Belügyi Szemle*, 63(12), 80-105.
- Pap L. A. (2015). Racial, Ethnic, or National Minority? Legal Discourses and Policy Frameworks on the Roma in Hungary and Beyond. *Social Inclusion*, 3(5), 32-47. <http://dx.doi.org/10.17645/si.v3i5.232>
- Pincus F. L. (1996). Discrimination comes in many forms: Individual, institutional, and structural. *The American Behavioral Scientist*, 40(2), 186-194. <https://doi.org/10.1177/0002764296040002009>
- Pincus, F. L. (1998). From Individual to Structural Discrimination. In Pincus F. L. & Ehrlich, H. J. (Eds.), *Race and Ethnic Conflict: Contending Views on Prejudice, Discrimination and Ethnoviolence* (pp. 102-125). London: Westview.
- Szűcs N. (2003). A cigányság szociológiai szakirodalma a rendszerváltás utáni Magyarországon. In Pászka I., & Szűcs N. (Szerk.), *Kisebbségsszociológia 1990-2002* (pp 65-106). Szeged: Belvedere Meridionale.
- Tardos K. (2015). *Halmozódó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon*. Szeged: Belvedere Meridionale.
- Váradi L. (2012). Előtanulmány a roma családnevek diszkriminációtetszteléséhez való kiválasztásához. In Sík E. & Simonovics B. (Szerk.), *A diszkrimináció mérése* (pp. 236-244). Budapest: ELTE TáTK.
- Vekerdi, J. (1988). The Gypsies and the Gypsy Problem in Hungary. *Hungarian Studies Review* 15(2), 13-26. Retrieved from https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00010/00019/pdf/HSR_1988_2_013-026.pdf
- Verloo M. (2006). Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), 211-228. <https://doi.org/10.1177/1350506806065753>
- Wike R., Stokes B., & Simmons K. (2016): *Europeans Fear Wave of Refugees Will Mean More Terrorism, Fewer Jobs. Sharp ideological divides across EU on views about minorities, diversity and national identity*. Washington, D.C.: Pew ResearchCenter.

A MAGYAR GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS EGY NYUGATI DOKTORI FOKOZATTAL RENDELKEZŐ ITTHON OKTATÓ NÉZŐPONTJÁBÓL

– KITÖRÉSI PONTOK BEAZONOSÍTÁSA ÉS EGY LEHETSÉGES CSELEKVÉSI TERV

THE HUNGARIAN BUSINESS HIGHER EDUCATION FROM POINT OF VIEW OF A WESTERN EUROPEAN PHD DEGREE LECTURER

– IDENTIFICATION OF BREAKOUT POINTS AND A POSSIBLE ACTION PLAN

Felismerve a magyar üzleti felsőoktatás átalakításának elodázhatatlanságát, a cikkben a szerző lefektet egy ehhez alapul szolgáló cselekvési tervet. Mivel egy ilyen tervhez a nyugati modell ismerete szükséges, a porteri tevékenységrendszeren keresztül ismerteti a haladó nyugati elvrendszer kulcstémáit a támogató tevékenységekkel egyetemben. Ezzel párhuzamosan bemutatja azt a kiemelkedő nyugat-európai doktori programot, ahol fokozatát szerezte. A kimunkált cselekvési terv főbb pontjait szervezeti, szakmaiságbeli és a doktori iskolákat érintő részekre osztja, kiemelt szerepet szánva egy új, érdemen alapuló kinevezési gyakorlat bevezetésének. Gyorsan megvalósítható intézkedés bevezetését is javasolja, például a Bolyai-ösztöndíj esetén meghatározott számú éves ösztöndíj odaítélését menedzsmenttudósoknak. A cikk útmutatásai és a levonható tanulságok relevánsak lehetnek a fő érintett csoportok – gazdaságtudományi karok dékánjai, intézetek és tanszékek vezetői, kancellárok és az illetékes állami minisztérium vezetése – számára.

Kulcsszavak: magyar gazdasági felsőoktatás, nyugati modell, főbb tevékenységek és értékek, cselekvési terv

Recognizing the undelayable nature of transforming the business higher education in Hungary, the author lays down in this article the foundations of an action plan. In order to so doing, one needs to deeply know the western model, for which he gives a description on the main themes and supporting activities through Porter's activity systems map. He also introduces a leading Western European doctoral program in management where he earned his PhD degree. The main points of the action plan cover organizational, professional and doctoral educational issues, with a distinguished role on introducing a widespread merit-based promotion practice. The author also suggests a couple of easily implementable actions, for instance the retailoring of the Bolyai scholarships to the needs of business science. The guidance and lessons to be drawn from this article are of relevance to main stakeholder groups, specifically to deans, heads of institutes and departments, chancellors and the ministry of education.

Keywords: business higher education in Hungary, western model, main activities and values, action plan

Finanszírozás/Funding:

A publikáció alapjául szolgáló kutatást a Corvinus Institute for Advanced Studies (CIAS) támogatta.

The publication is based on research supported by the Corvinus Institute for Advanced Studies (CIAS).

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

A szerző ezúton köszöni Primecz Henriett főszerkesztőnek, a két bírálónak, valamint Michalkó Gábornak és Vastag Gyulának a cikkel kapcsolatos észrevételeiket. További köszönettel adózom Dobos Imrének, Demeter Mártonnak, Havran Dánielnek, Kosztyán Zsoltinak, Losonci Dávidnak, Pérez Garrido Betsabének, Szabó Lajosnak és Zoltayné Paprika Zitának a magyar gazdasági felsőoktatással kapcsolatos beszélgetéseinkért.

The author is grateful to Henriett Primecz (editor), two anonymous reviewers, Gábor Michalkó and Gyula Vastag for their excellent guidance and feedback. My appreciation also goes to Imre Dobos, Márton Demeter, Dániel Havran, Zolt Kosztyán, Dávid Losonci, Betsabé Pérez Garrido, Lajos Szabó and Zita Zoltayné Paprika for the conversations concerning the Hungarian business higher education.

Szerző/Author:

Dr. Sebrek Szabolcs Szilárd, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (sebrek@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 25-én, javítva: 2020. 02. 07-én, elfogadva: 2020. 03. 16-án.

This article was received: 25. 08. 2019, revised: 07. 02. 2020, accepted: 16. 03. 2020.

A tudományos teljesítmény és előmenetel egyre csekélyebb szerepet játszik a [magyar] egyetemi hierarchiában és hatalmi viszonyokban, amiktől csak egy lépés a kutató mint értékteremtő és példakép ... leépülése (Csaba, 2013, p. 59).

A belső utánpótlást észszerű mértékre kell korlátozni, ... elkerülve a belterjességet (Bögel & Mátyás, 2019, p. 1671).

Nem a pénzhány a minőségi(bb) [felső]oktatás legfőbb akadálya (Mihályi, 2018, p. 97).

A hazai gazdasági felsőoktatás nyugati színvonalra való felzárkóztatása immár halaszthatatlan feladattá vált, ezt az ország gazdasági és társadalmi fejlődése is megköveteli. Többek között igényli a szakmai kiteljesedésre akadályokba ütköző fiatal és tehetséges oktatói gárda, a külföldön doktori fokozatot szerző, ámde hazatérni nem tudó fiatal kutatók sokasága, illetve a külföldi tanulmányokat kényszerűségből választó alap- és mester-szakos hallgató jelöltek nagy száma. Az ügy tehát kulcsfontosságú nemzeti érdekévé vált.

Jelen cikk keretében felvázolom a nyugati gazdaságtudományi karok működési rendszerét, elvrendszerének elemeit. Ennek fényében beazonosíthatók a fennálló magyar gazdaságtudományi karok (GTK) működésének jellemzői és ezek negatív következményei. Miután ez megtörténik, a cikk teljesítve egyik további lényeges célkitűzését meghatározza a főbb sarokpontjait egy lehetséges cselekvési tervnek.

A cikk folyamán a hagyományos GTK-k és üzleti iskolák legfontosabb magterületeire, azaz a menedzsmentre (stratégiai, innovációs, nemzetközi, emberi erőforrás, gazdaságföldrajz stb.), pénzügyre és marketingterületekre összpontosítok. Azonban az elvek átvihetők más (határ)területekre, úgymint turizmus, környezeti gazdaságtan vagy operációs menedzsment is.

A GTK-k minőségét célszerű egyfajta kontinuumként elképzelni, ahol a legmagasabb színvonalon állók az üzleti iskolák. Azaz a madridi IE Business School egy olyan GTK, amely kutatásban, oktatásban, nemzetközi kapcsolatokban és nyereségességben a világ élmezőnyében áll. Ezt a munkadefiníciót használom a cikk során végig. Továbbá, munkámban a menedzsment szót nem fordítom magyarra, hanem így használom végig, ugyanakkor rá, véleményem szerint a szervezéstudomány illik a legjobban. A vállalatgazdaságtan is megfelelő elnevezés lehet, viszont a menedzsmenttudományok nemcsak nyereség elérését célul kitűző vállalatokat vizsgálnak, hanem *non-profit* szervezeteket is.

Hozzáadott érték a hazai felsőoktatással foglalkozó irodalomhoz

Ahogy a fenti beszédes mottók is láttatják, az utóbbi időszakokban több kutató is foglalkozott a magyar felsőoktatás kritikai elemzésével. Csaba (2013) írja munkájában, hogy a „felsőoktatásban a sztálini időket

idéző tonnatervek, az óraszámok és a kutatáson kívüli, változó és önkényes szempontok uralma állandósult” (p. 59). A gazdasági felsőoktatás kapcsán többen a habilitáció és egyéb publikációs anomáliák hazai viszasságait taglalják (Demeter, 2019; Dobos et al., 2019; Vastag, 2019). Itt Vastag (2019) sommásan megjegyzi, hogy minden hazai belső előírásnak megfelelnek az egyetemek, miközben a rangos publikációkban nemzetközileg elmaradunk. A globális egyetemi rangsorokban való előrelépés igénye is megjelenik (Bögel & Mátyás, 2019), valamint a honi doktori képzés korszerűsítése is (Benczúr et al., 2013). E téren Michalkó (2019) megjegyzi, hogy a kutatások hozadékának nemzetközi diszszeminációját erősíteni kell.

Jelen cikk több tekintetben is hozzáadott értékkel bír ezen eddigi ismereteinkhez, egyben beépítve azok releváns gondolatait. Egyrészt, bemutatja a nyugati gazdasági felsőoktatás általános működési modelljét, annak főbb stratégiai témáival és tevékenységeivel, amely egyfajta viszonyítási alapként szolgál a magyar rendszer hibáinak beazonosításában. Másrészt, ezen összefüggő modellre építve fogalmaz meg több területet érintve egy hatásos cselekvési tervet. Végül, a cikk a GTK-kra összpontosítva egyfajta hiánypótló mű azok stratégiai újraszervezésének elősegítésében és önazonosságának megújításában.

Visszaemlékezés kutatói introspekció mint alkalmazott módszertan

A tanulmány elkészítésének módszertana a kvalitatív alapokon nyugvó visszaemlékezéses kutatói introspekció (Horváth & Mitev, 2015), amely a marketingkutatás egyik elfogadott eszköze (Brown, 2012; Gould, 1995). Az önfeltáró kutató saját élményei tudatosulnak, és személye megjelenik a kutatásban. Az introspekció során a cél egy adott jelenség belső nézőpontból való megértése. A tudás alapja az élmények és tapasztalatok sikeres felidézéséből merítkezik, ahol a szóban forgó jelenség tartalma és folyamatai fokozatosan kristályosodnak ki. Ez a szubjektív szemléletmód egyedi eseteket mélyrehatóan tanulmányoz (akár történetmesélő megközelítéssel), azért, hogy megváltoztassa „a jelenlegi világról alkotott elképzeléseinket” (Horváth & Mitev, 2015, p. 269), és ezzel párhuzamosan leckék, tanulságok levonását segítse elő.

A visszaemlékezés, saját tapasztalatok és élmények beépítése erőteljesen megfigyelhető több a magyar fel-

sőoktatással kapcsolatos elemző munkában (lásd Benczúr et al., 2013; Bögel & Mátyás, 2019; Csaba, 2013; Mihályi, 2018), de akár külföldi lapokban is egyéb témákban (lásd Patriotta (2017) cikkét az akadémiai írás kulisszatitkairól, vagy Liu és Pechenkina (2019) művét a felsőoktatásban fellelhető szervezeti innovációs erőszakról).

A következő szakaszban bemutatom eddigi szakmai életutamat és egyúttal azt is, hogy miért hiteles a nyugati rendszert bemutató ábrázolásom.

A nyugati rendszerrel kapcsolatos ismereteim forrásai

A fejezetben szakmai életutamat szeretném bemutatni, különös tekintettel a haladó spanyol közegre, ahol tudományos értelemben szocializálódtam. Ezen felül ismertek a nyugati szakmai közösségben bevett néhány olyan eszközt, amelyek a szakmai minőség elérését támogatják.

Az UC3M egyetem és doktori programja

2003-ban kezdtem meg doktori tanulmányaimat a madridi *Universidad Carlos III de Madrid*on (UC3M), a *Business Administration and Quantitative Methods* nevű programban. A program és az egyetem maga telitalálat volt több szempontból is. Az egyetemet a 80-as évek legvégén alapították azzal a szándékkal, hogy az EU-ba nemrég belépett ország rendelkezzen a szűk elithez tartozó mérhető tudományos teljesítménnyel rendelkező egyetemmel, legfőképpen közgazdaságtan, menedzsment és statisztika területén. Az egyetem teljesítette a kitűzött célokat és mára valóban beért az európai elitbe. Tanszékünkön (*Economía de la Empresa*, azaz Vállalatgazdaságtan) az évek folyamán nemzetközi minőséggel bíró oktatói gárda alakult ki. A tanszék magját olyan spanyol kutatók adták – ők egyben az egyetem alapítói is –, akik szerettek volna tenni a spanyol gazdasági felsőoktatás jobbításáért, és akik rendelkeztek külföldi, szakterületükön jegyzett publikációval. Az akkor kutatók olyan nemzetközi cikkek szerzői voltak, amelyek ugyan nem érték el a legrangosabb besorolásokat, ugyanakkor biztosították a nemzetközi láthatóságot, illetve egyúttal egyfajta hiteles ajánlólevelet jelentett az általános helyzet javítása érdekében. Szakterületük kiemelkedő oktatói – Isabel Gutiérrez (menedzsment), Ignacio Pena (pénzügy), Salvador Carmona (számvitel) és Alejandro Balbás (pénzügy) – ezen a tanszéken dolgoztak.

Isabel Gutiérrez az első spanyol kutató, akinek a cikke (Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutiérrez, I. (2001). *The role of family ties in agency contracts*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.) az *Academy of Management Journal*-ban (AMJ, a GTK-k egyik vezető folyóirata) jelent meg, a tanszék korábbi vezetője volt. A professzorasszony sikere nemcsak a befektetett, kétségtelenül kemény munkájának volt köszönhető, hanem a társszerző Luis Gomez-Mejia személyének is, aki az egyik vezető neves amerikai GTK, az Arizona State (W. P. Carey School of Business) kutatója volt, és akit meghívtak a tanszék doktori programjába oktatni. Ezáltal létrejött egyfajta kapcsolat a tudástranszfer és minőségi publikálási lehetőség kialakítására vonatkozóan. Gom-

ez-Mejia latin-amerikai származású, amerikai PhD-vel bíró emberierőforrás-menedzsment tudós, aki egyedülálló módon több mint húsz AMJ cikket publikált. Ő azóta az UC3M díszdoktora.

A 90-es évek végén és a 2000-es évek elején újabb – részben fiatalabb kutatók – csatlakoztak ehhez a nemzedékhez. Ezt egy Spanyolországban bevezetett átfogó program segítette. A terv egyedisége volt, hogy fiatal tehetségeket támogatták abban, hogy doktori képzésüket az Egyesült Államokban folytassák le, majd ezt követően számukra vonzó egyetemi karriert biztosítottak odahaza mind anyagilag, mint jövőképet tekintve. Többek között a Stanfordon végzett Pablo Ruiz Verdú, akinek éveken át voltam a segédje a Milgrom és Roberts (1992) és a Besanko et al. (2009) könyvekre épülő *Business Economics* című tárgy oktatása során. Emellett felvettek tehetséges európai középkorúakat és frissen végzett fiatalokat egyaránt. Ezek között sok volt az olasz. Kiemelkedő közülük Andrea Fosfuri, továbbá későbbi témavezetőm Marco Giarratana. Ők ketten elkezdtek együttműködni (az idősebb Fosfuri felkarolva a tehetséges Marcot), ennek eredményeként sikeresen publikáltak közös cikkeket, például az *Organization Science*, *Organization Studies*, *Industry & Innovation* és *Strategic Management Journal* hasábjain. Emellett hatékonyan építettek nemzetközi kapcsolati hálót, elsősorban az olasz tagok aktív segítségével (ilyen az olasz nemzetiségű, stanfordi doktori fokozattal rendelkező Alfonso Gambardella – ott a nagy Nathan Rosenberg hallgatója –, aki később a *Strategic Management Journal* szerkesztője, és aki előbb Andrea Fosfuri, majd Marco Giarratana mentora). Ezen felül bevezették a heti rendszerességű kutatói szemináriumokat, amelyet Marco Giarratana vezetett. Itt minden héten kiváló európai (Keld Laursen – Copenhagen Business School, Harry Barkema – London School of Economics and Political Science, korábban Tilburg University) és amerikai kollégák (Ashish Arora – Duke University, Fuqua School of Business, Tim Folta – University of Connecticut, korábban Purdue University, Juan Alcácer – Harvard Business School, Gautam Ahuja – Cornell University, SC Johnson College of Business, Olav Sorenson – Yale School of Management, korábban UCLA Anderson School of Management) adtak elő. Szemináriumuk után lehetőség nyílt egy velük való négy szemközti szakmai eszmecsere során tanács igénybevételére készülés alatt álló saját cikkel kapcsolatosan, amelyet a sokszor csúcspályákon tisztséget betöltő meghívott tudósok hathatós tanácsaival tovább lehetett csiszolni. Emellett ezek a kutatók (pl. Ashish Arora, Harry Barkema, Keld Laursen, Olav Sorenson) nemcsak a kapcsolati hálójukat biztosították, hanem a doktori programban 2-3 napos kötelező szemináriumokat is megtartottak.

Mindezekén túl, a vizsgált egyetemen az volt a gyakorlat, hogy azok a spanyol PhD-hallgatók, akik a doktori tanulmányaik alatt nem töltöttek külföldön vendégkutatói félét, a védésük után arra ösztönöztek, hogy posztdoktori kutatásukat hasonlóan nagy presztízsű amerikai kutatóhelyeken töltsék (pl. Clara García és María J. Montes-Sancho).

Az alfejezetben említett kutatók kiemelkedő válogatott publikációs teljesítményét az 1. táblázat mutatja be. A Google Scholar (vagy a Web of Science) segítségével a nevek alapján természetesen alaposabb keresés is elvégezhető. Ez alátámasztja azt, amit Bögel és Mátyás (2019) állít: Spanyolország – Ausztráliához hasonlóan – a nemzetközi rangsorokban jól szereplő sikeres felsőoktatással bíró ország.

1. táblázat

A szövegben előforduló néhány szervezetkutató kiemelt publikációi folyóirattal és évszámmal

Név	Nemzetiség*	Folyóirat neve [§] (megjelenés éve*)
Ahuja, G.	IND, USA	AMJ (02, 11), AMR (13), ASQ (00, 08), JM (17), SMJ (00, 01, 01, 04, 09), OC (07, 13)
Alcácer, J.	ESP	AJS (13), MS (07, 12, 16), RP (09), SMJ (14, 15)
Barkema, H. G.	NL	AMJ (98, 01, 15), SMJ (06)
Fosfuri, A.	IT	MS (05, 09, 13), OC (08, 15, 16), RP (04, 19), SMJ (06, 13, 15, 19), SO! (11, 18)
Giarratana, M. S.	IT	AMJ (18), MS (09), OC (08, 16), RP (03, 13), SMJ (14, 15, 16), SO! (11, 18)
Gomez-Mejia, L. R.	USA	AMJ (11), ASQ (89,10), JM (18), SMJ (16)
Gutiérrez, I.	ESP	AMJ (01)
Laursen, K.	DK	OC (12, 17), RP (96, 04, 09, 10, 14), SMJ (06, 18, 18)
Ruiz-Verdú, P.	ESP	JF (09)

Jegyzet: * a nemzetiségnél használt rövidítések: DK – dán, ESP – spanyol, IND – indiai, IT – olasz, NL – holland, USA – egyesült államokbeli. [§] A folyóiratnál használt rövidítések: AJS – American Journal of Sociology, AMJ – Academy of Management Journal, AMR – Academy of Management Review, JF – Journal of Finance, MS – Management Science, OC – Organization Science, RP – Research Policy, SMJ – Strategic Management Journal, SO! – Strategic Organization, JM – Journal of Management. * A folyóiratnév melletti megjelenési évszám értelmezése: (00) a 2000-es évet jelenti, (10) a 2010-es évet, (89) pedig 1989-et.

Jelzések a szakmai minőségről: solo paper, job market és kutatói utak

Pályám kiemelkedő publikációi az Industry and Innovation (a Scimago Journal Rank, SJR adatai alapján a folyóirat D1-es besorolása, azaz szakterülete legjobb tíz százalékába tartozik, impact factor három feletti) és a Technology Analysis and Strategic Management folyóiratokban jelentek meg (Sebrek, 2015; Sebrek, 2020). Ezek mindegyikét egyedüli szerzőként jegyzem. A nyugati modellben az ilyen publikációkra (ún. solo paper) különös hangsúlyt helyeznek – ennek jelentőségét a témavezetőm gyakran hangsúlyozta. Mivel az egyszerzős cikkek esetében a fiatal kutató nem a tapasztaltabb kollégái mellett jelenik meg társszerzőként, így ezekben a cikkekben mu-

tathatja meg igazán azt a képességét, hogy önálló kutatói munkára képes és a publikációs folyamat minden elemét végig tudja vinni. Ezen alkotások előmozdítják azt, hogy a fiatal kutató rendszeres tagjává váljon a nemzetközi szakmai közösségnek.

A PhD. befejezésekor a munkakeresés során a jelöltnak az állásinterjún kell helytállnia, ami az egyszerűsített cikkekkel kapcsolatos cikkekkel való egybekötve. Az én esetemben is ez történt, így nyertem felvételt a Navarrai Egyetemre adjunktusi munkakörbe, ahol három évet dolgoztam. Emellett említést érdemel, hogy a hazai gyakorlattal ellentétben a kiemelkedő doktori iskolák szabályozása az, hogy az ott végzett PhD-hallgatók automatikus felvétele elképzelhetetlen a képzést nyújtó egyetemre. Más egyetemi munkahelyen való bizonyítás és megfelelő minőségű nemzetközi publikációk megléte esetén kerülhet sor erre. Az elvet az UC3M is alkalmazza, viszont a magyar gyakorlatban nem lehet fel. Ezek mögött az a törekvés húzódik meg a nyugati gyakorlatban, hogy a szakmai minőséget leginkább így lehet biztosítani és a részrehajlást, illetve a korrupciót elkerülni.

Az idő folyamán (még külföldről a doktori képzés alatt, illetve azután a Navarrai Egyetem adjunktusaként) többször teljesítettem külföldi kutatási kiküldetést: Copenhagen Business School (2 alkalommal, összesen 3,5 hónap; Keld Laursen szakmai felügyeletével); Dortmundi Műszaki Egyetem Szervezési tanszék (Prof. Martin Welge szakmai felügyeletével) és a Harvard Business School Stratégia tanszékén (Juan Alcácer szakmai felügyeletével). Minden kétség nélkül, ezek a kutatási szakmai utak tovább gazdagították a doktori programból és témavezetőmtől Dr. Giarratana-tól származó szaktudásomat és világlátásomat.

Ezek a nemzetközi tapasztalatok és a hazai felsőoktatásban töltött hat tanévem biztosítja azt a rálátást, amely segítségével alaposan össze tudom vetni a hazai és a nyugati rendszer erősségeit és gyengeségeit, továbbá egy átfogó cselekvési terv alapjait letenni. Ehhez jó mintát szolgáltatott az UC3M, annak doktori programja, illetve szakmai tanulmányútjaim.

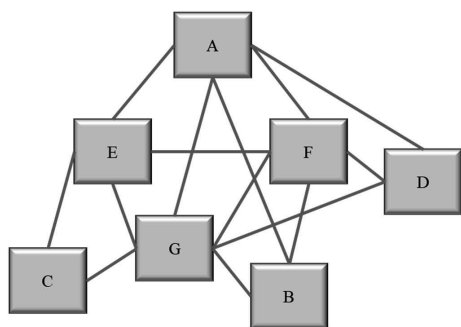
A nyugati működési modell

A nyugati GTK-k működési modelljének elemzéséhez a stratégiai menedzsment oktatásában is bevált tevékenységrendszer-térkép (TERK) ad alapot. Ezt Porter (1996) vezette be a menedzsment elemzési eszköztárába és már több széles körben használt tankönyv (vö. Johnson et al., 2015) is tartalmazza. A TERK egy szervezet vagy szervezeti berendezkedés stratégiai képességeinek megértésére és elemzésére szolgál. Két fő részből áll: magasrendű stratégiai témák (*higher order strategic themes*) és a kapcsolódó tevékenységek. A stratégiai témák a piaci sikerességhez elengedhetetlen kritikus sikertényezők meglétét jelképezik. A tevékenységek ezeket a témákat támogatják meg, elősegítve a stratégiai illeszkedést, ennél fogva növelve (vagy csökkentve) a szervezeti teljesítményt. A TERK tehát segít beazonosítani a szervezeti versenyelőny forrását, és annak a mértékét, hogy ez mennyire tartósan fenntartható.

Az 1. ábra a haladó nyugati GTK-k és üzleti iskolák tevékenységrendszer-térképét ábrázolja. Összesen hét stratégiai témát azonosítottam be, ezek: (A) Magas minőségű (Q1-es) folyóiratban publikálás, (B) Értékalapú toborzás, (C) Színvonalas PhD-program, (D) Erőteltjes elköteleződés a becsületesség és feddhetetlenség mellett, (E) Magasszintű ösztönzés a legjobban teljesítőknek, (F) Szakmai tudás fejlesztésének előtérbe helyezése, (G) Szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló tapasztalt idősebb partnerek szövetsége (egy tanszéken/intézetben belül értelmezve). Látható, hogy a TERK közepén, a legtöbb kapcsolódással a G-vel jelölt téma áll. Egy-egy üzleti iskola tanszéke úgy értelmezhető mintha egy sikeres ügyvédi, tanácsadói vagy orvosi cégek közössége lenne, ahol az idősebb rangidős tagok mindegyike végigjárta az érdemalapú (publikációkon nyugvó) ranglétrát. Szövetségük fő célja a tanszék (és így az egész üzleti iskola) elért nemzetközi szakmai színvonalának a fenntartása vagy meghaladása, amely egy mindent felülíró közös küldetés. Ez azt is maga után vonja, hogy ebbe nem fér bele jóbarátok, kedvencek (pl. korábbi szint alatt teljesítő saját PhD-hallgatók) és egyéb kedvezményezett tanszékre való felvétele és ranglétrán történő feljebb léptetése (D). Így érthetővé válik G szervező szerepe és erőteljes kapcsolódása a többi stratégiai témához, például a jól teljesítőknek juttatott magasszintű anyagi, tárgyi és elismertségi ösztönzésben (kimagasló cikk megjelentetéséhez külön pénzdíjazás és elfogadáskor rövid magasztaló dékáni vagy egyéb vezetői köremail társul) (E), vagy a nemzetközi elismertséget szem előtt tartó szakmai tudás fejlesztésének prioritásában (F). Ahogy az UC3M leírásában is szerepelt, lényeges téma a vezető folyóiratokban való cikkelhelyezés (A), a minőségi jelöltek felvétele publikációs teljesítmény alapján (B), illetve a színvonalas doktori program üzemeltetése (C).

1. ábra

A nyugati GTK-k tevékenységrendszer-térképén szereplő stratégiai témák



Jegyzet: (A) Csúcs (Q1-es) folyóiratban publikálás, (B) Értékalapú toborzás, (C) Színvonalas PhD-program, (D) Erőteltjes elköteleződés a becsületesség és feddhetetlenség mellett, (E) Magasszintű ösztönzés a legjobban teljesítőknek, (F) Szakmai tudás fejlesztésének előtérbe helyezése, (G) Szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló senior partnerek szövetsége. Mivel az áttekinthető ábrázolás itt nem volt keresztülvihető, a stratégiai témákhoz kapcsolódó tevékenységeket a 2. táblázatban mutatom be.

2. táblázat
Stratégiai témákhoz tapadó tevékenységek a nyugati üzleti iskolákban

#	Tevékenység megnevezése	Kapcsolata stratégiai témákkal	Kapcsolata más tevékenységekkel
1	Csak jegyzett konferenciákon való részvétel	CF	
2	Kutatási szeminárium hetente	ABCF	
3	Job seminar	BC	
4	Toborzás (főleg junior, semmint senior szinten)	FG	1
5	Mentorálás a szaktudás fejlesztéséhez	DF	13
6	ANECA	DE	
7	Kevesebb ügy és ügyviteli igény	F	
8	Kisebb oktatási teher	AEF	
9	Évente csupán három tanszéki/intézeti gyűlés	F	7
10	Vezető/senior tagok szűk körű döntése operatív és stratégiai ügyekben (tanszéki/intézeti szinten)	FG	
11	Kapcsolatok vezető európai és amerikai GTK-val	ABF	3
12	Cikkek átdolgozása és ciszozlása	EF	1,2
13	Könyvek, könyvfejezetek, monográfiák, konferenciakiadványok, anyanyelvi publikáció, gyengébb besorolású nemzetközi cikkek (Q3, Q4) és nem szakterülethez tartozó cikkek figyelmen kívül hagyása vagy kisebb súllyal való beszámítása az előmenetelben	ABEFG	6
14	Folyamatos állami, egyetemi és EUs (vagy az USA-ban szövetségi) kutatási források igénybevétele szervezett keretek között	ACFG	5
15	Magasszintű doktori téma-vezetés	ABCF	1, 13

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat a stratégiai témákhoz tapadó 15 lényeges tevékenységet sorolja fel, továbbá azt, hogy ezeken a stratégiai témákon kívül milyen más tevékenységekkel állnak kapcsolatban. A csak jegyzett konferenciákon való részvétel (1) támogatja a PhD-képzés színvonalát (C) és a szakmai tudás fejlesztését (F). Ilyen konferencia a menedzsment területén az éves AMS, SMS (kétévente egyszer Európában tartva), vagy a dán kutatók által szervezett DRUID konferenciák. A több stratégiai témát (ABCF) támogató heti kutatási szemináriumunk (2) számomra azt eredményezte, hogy rengeteg kiváló tudós cikkfőadását tudtam meghallgatni, majd kérdést feltenni. Hossza 60, de

legfeljebb 90 perc, ami után igény szerint egy kb. 20 perces beszélgetést lehetett lefolytatni a saját kutatásról; ezen lehetőséggel élve sikerült Tim Foltával, Keld Laursennel vagy Juan Alcácerrel négyszemközt beszélgetés során a doktori kutatásaimmal kapcsolatban értékes javaslatokra szert tennem. Néha ún. felvételi előadás (job seminar, 3) volt ez a hétfői kutatási előadás. Ennek során az adott tanszékre felvételt elnyerni szándékozó jelölt előadja az ún. munkaerőpiacra szánt cikkét (job market paper); ezek az előadások a nyugati üzleti iskolák tevékenységeinek szerves részei, amelyek itthon több más elemhez hasonlóan hiányoznak a rendszerből. A hatékony, szakmai szempontokat szem előtt tartó toborzás (4) alapvető az üzleti iskola jövőbeni sztárjainak megtalálásában, sok esetben egybekötik a szakmailag kiemelkedő konferenciákra való megjelenéssel. Természetesen idősebb kiválóan teljesítő új tagok felvételére is van mód, de alapvetően a fiatalabb (pl. a doktorit befejező) kutatók megszerzését célozza meg.

A tapasztaltabb tanszéki tagok gyakran egyfajta mentor (5) szerepét töltik be a fiatal kollégák képzésében. Tapasztalatukból kifolyólag képesek tanáccsal segíteni cikkeik tökéletesítését, akár társzerzőként is, ezzel elősegítve az adott hely szakmai színvonalának emelését (F) és a becsületes, szakmai eredményeken nyugvó előmenetel lehetővé tételét (D). A mentor gyakran bíráló vagy szerkesztőségi tag egy vezető folyóiratnál. Az ANECA betűszó (6) az *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* rövidítése. Az országos szervezet felel minden egyetemi oktató tudományos teljesítményének tárgyilagos értékeléséért, gyakorlatilag a weberi bürokrácia megtestesítője, mai megfelelője. Az ANECA szerepe kulcsfontosságú az ország gazdasági felsőoktatásának a szoros európai elitbe történő felzárkózásában, hiszen az egyaránt többszintű adjunktusi és docensi munkakörök – azaz az egyetemi előmenetel – odaítélését teljes mértékben kivették az egyetemi gazdaságtudományi karok kezéből, kizárva a korrupció csíráját is. Ezért Spanyolországban teljesen kizárt, hogy például a docensi kinevezéseknél valaki ne rendelkezzen legalább 3-4 elismert nemzetközi folyóiratban cikkel. Az ANECA elenyésző súllyal számítja be a még meglevő spanyol folyóiratokban publikált műveket, illetve a Q1-Q4 kategorizáláson kívül eső folyóiratcikkeket (természetesen a Q3-Q4 sem sokat nyom a latban). Továbbá minden egyetemi oktatónak csak a megjelölt saját szakterületén elhelyezett publikációit veszik figyelembe. Azaz, ha valaki nemzetközi menedzsment szakterületen oktat, számára nem elfogadható egy orvosi lapban elhelyezett cikk, még ha tartalmaz is menedzsmentet. Vagy ha valaki stratégiai menedzsment területen tevékenykedik, akkor a mérnöki folyóiratok ki vannak zárva az értékelésből. A harmadik példám egy GTK számítástudományi intézetében tevékenykedő módszertanos oktató, neki csak pl. statisztikai vagy üzleti folyóiratok jöhetnek szóba, vegyészmérnöki lapok ki vannak zárva az értékelésnél (mindhárom eset jelen idejű magyar példa). Ezek a szabályok triviálisnak számítanak nyugaton.

A külföldön eltöltött tíz év alapján, megítélésem szerint egy átlagos hazai GTK-oktató jóval nagyobb ügyviteli (7) és óraterhelésnek (8) van kitéve. Nyugaton, a hazai közzeggel ellentétben, a tanszéki és intézeti értekezleteket (9)

kevesebbszer hívják össze. Ennek hátterében az áll, hogy a menedzsment területén roppant nehéz a heves nemzetközi verseny miatt vezető folyóiratokban cikket elhelyezni, így a parttalan, kissé öncélú, régi beidegződések vezette értekezletek igazából hátráltatják a munkát. Egy hazai docens óraterhelése véleményem szerint legalább kétszerese a spanyolországi kollégájához viszonyítva, amelyet súlyosbít, hogy itthon sokkal több és gyakran egymástól eltérő profilú tárgy oktatását kell vállalni. Ez már önmagában egy jelentős versenyhátrány. A nagyobb ügyviteli terhelés kategóriájába tartozik az éves értékelések elkészítése (ezt nyugaton publikációs teljesítmény alapján végzik), a konferenciautazások megszervezésének időigényessége, a TDK és egyéb versenyekkel kapcsolatos teendők, az erőteljesebb alap- és mesterszakos témavezetői terhelések. TDK nincs Spanyolországban, valamint úgy általában nyugaton – itt a rendező elv az, hogy a hallgatónak szánt egyik legfontosabb szolgáltatás maga a kontaktóra és a fogadóóra. Érdekes jelenség, hogy a tanári kart úgy is védik a hallgatók áradatától, hogy az irodák folyosóját teljesen (Navarrai Egyetem, Pamplona, Spanyolország), vagy bizonyos napszakokban (Copenhagen Business School) lezárják a hallgatók elől (pl. mágneskártyás ajtóval). Kaputelefonról való bejelentkezés után, belépés csak az oktató jóváhagyása után történhet. Ennek célja az oktató méltóságának és a kutatásra szánt időnek a védelme.

A vezető, rangidős tanszéki tagok döntenek a lényeges operatív és stratégiai ügyekről (10), így például arról, hogy mivel bővítsék a tanszék kutatási és szakmai profilját, támogatva a szakmai tudás fejlesztésének vezérelvét (F). Továbbá kapcsolatokat tartanak fent más európai (vagy amerikai) társintézményekkel (11). A cikkek átdolgozása és csiszolása (12), a tapasztalt tanszéki munkatársak segítségével, vagy a konferenciákra kapott visszajelzés alapján lényeges, sok erőforrást lekötő tevékenység. Ehhez hozzátartozik az is, hogy magának egy Q1-es cikknek az elkészítése és a teljes publikációs láncban való végig vitele akár éveket is igénybe vehet. Ez komoly tanulási folyamatot igényel, amely egyaránt megkívánja a módszertani és elméleti tudás fejlesztését. Mivel a cél kiváló folyóiratokban való publikálás, a nyugati rendszerben nem döntő értékmérő a könyvek, könyvfejezetek, monográfiák, konferenciakiadványok, anyanyelvi publikációk és gyengébb besorolású nemzetközi cikkek publikálása a pozitív egyéni értékeléshez és a szakmai előmenetelhez (13). Idevágó példát jelent Johnson et al. (2015) stratégia tankönyve, amelyet a világ számos pontján alkalmaznak az oktatás során. Mielőtt a szerzők belefogtak volna a könyvírásba, a menedzsmenttudományok terén kiváló hírnévre tettek szert a vezető folyóiratokban elhelyezett cikkeik miatt. És ezután, csak ezután fogtak tankönyvírásba.

Az állami, regionális és egyetemi kutatási források (14) elnyerésénél a senior oktatók szerepe kulcsfontosságú. Magam is több nemzetközi konferencián (AMS, SMS, DRUID) vettem részt EU-s vagy spanyol állami forrású kutatásból, aminek elnyerésében Isabel Gutiérrez vagy Andrea Fosfuri tevékeny szerepet vállalt. A kifinomult doktori iskola az üzleti iskolák lételeme, amelyben nagy hangsúlyt fektetnek a magasszintű témavezetésre (15).

A nyugat modell felvázolása után, a magyar GTK-k rendszerének ismertetése következik, és ezek messze ható következményei.

A magyar rendszer jellemzői és következményei

Az előző fejezetben ismertetett nyugati modell és az itthoni mindennapi tapasztalatok alapján nem nehéz kikövetkeztetni, hogy a jelenlegi magyar viszonyok jelentősen elmaradtak. Egy precíz cselekvési terv elkészítése reményében, vegyük szemügyre a magyar rendszer jellemzőit.

1. A tudásháttér tekintve legalább 20-30 éves, behozhatatlannak tűnő lemaradásban vagyunk. Ez megjelenik az elméleti, illetve statisztikai-ökonometriai tudást tekintve egyaránt. A hazai közegben nincs meg az az alaptudás, amihez nyugaton egy kutatás megkezdésekor bátran támaszkodhatnak. Ez maga után von egy nagyon alacsony abszorpciós képességet (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), azaz az új, külső tudás értékének a felismerését, megemésztését-megértését, majd célszerű, értéknövelő hasznosítását. Az abszorpciós képességnek a szervezeti tanulás szempontjából is nagy a jelentősége, amelyet ráadásul hátrálthat egy lehetséges külföldi partner szervezettől jelentősen eltérő tudásbázis, szervezeti struktúra és kompenzációs politika, valamint az uralkodó szervezeti logika (Lane & Lubatkin, 1998).

2. Egy szűk réteget kivéve gyakorlatilag sem Q1-es, sem Q2-es folyóiratokban nem publikál az oktatói állomány zöme; ha igen, az többnyire jóval alatta marad a hasonló beosztású nyugati oktatókhoz képest. Sajnos még rosszabb az összkép, ha kivesszük az operációs menedzsmenttel és turizmussal foglalkozó kollégákat, és a hagyományos üzleti iskolák magterületeire, úgymint a menedzsment (stratégiai, innovációs, nemzetközi, emberi erőforrás, gazdaságföldrajz stb.), pénzügy és marketing területekre összpontosítunk.

3. Az elmaradott tudásháttér esetleges leküzdését semmilyen hatékony ösztönzőrendszer nem segíti. Ehhez kapcsolódóan, Sasvári és Urbanovics (2019) 105 fős mintájú elemzése alapján, nagyon kevés nemrégiben (2016-2018 között) egyetemi tanárrá kinevezett társadalomtudós van Q1-es és Q2-es kategóriájú SJR közleménye. A docensi kinevezés komoly publikáció nélkül is megszerezhető, gyakorta kapcsolatok és pártfogó kérdése. Egy Q1-es vagy Q2-es cikk elkészítése rengeteg befektetett munkát kíván (pl. új ismeretek elsajátítását, egy adatbázis felépítését, külföldi kollégák javító javaslatainak beépítését), amely jelen helyzetben nem szükséges feltétel az előlépéshez. A nyugatiak gondolkodásának homlokterében egy Q1-es cikk nem ér fel négy darab Q3-as vagy Q4-es cikkkel. Ehhez kapcsolódóan állapítja meg Dobos et al. (2019), hogy a habilitációhoz kötődően a nemzetközi, minőségi publikációkat sokszor kiváltja a tudományszervezésre és egyéb kutatási paraméterekre épülő súlyozásos és kompenzációs eljárás.

4. A változásképtelenség, azaz a GTK-s szervezetek dinamikus képességeinek (Danneels, 2016; Dykes et al., 2019; Kosztyán et al., 2018; Sebrek & Váradi, 2019; Teece et al., 1997) a teljes hiánya. A rossz beidegződések, az útfüggőség, az elavult szervezeti kultúra mind-mind a szervezeti képességek megújításának gátját képezik (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). További jellemzők a berögzült elavult mentális modellek (Yu et al., 2005), új szóhasználatok elutasítása (Ocasio et al., 2018), a mindent átható megismerési korlátok (Oliver et al., 2017) és a valódi problémákra reflektálás hiánya (Verdes, 2019; Weick & Sutcliffe, 2006). Vélelmezhető, ha egy GTK-t piaci vállalatként értelmeznénk, akkor a többsége már kiszorult volna a piacról vagy egyenesen csődbe ment volna.

5. Az MTMT-adatbázis így ebben a formában jelentős hátráltató erő. Ahogy többször is jeleztem, a nyugati gondolkodás homlokterében a nemzetközi publikációs eredmény áll, amely garantálja a szakmai minőséget, és alkotójának teljesítményét elismeri. Mivel jelenleg az MTMT-profil mindent mutat, elkendőzi – adott esetben a magas rekordszám révén is – a valós tudományos teljesítmény megállapítását. Konferenciaközlemények és kivonatok, (gyakorta kétes) kutatási háttéranyagok, monográfiák, Q1-Q3 kategóriákon kívül eső angol nyelvű publikációk mind-mind inflálják az MTMT-adatbázis értékét és a kollektív teljesítményének tárgyilagos megítélését. A legutóbbi változtatáskor ráadásul a Scimago alapú Q1(D1)-Q4 cikk-besorolás is eltűnt a rendszerből.

6. Sajnálatos módon a kevés nemzetközi szinten is versenyképes tudású rangidős GTK-tagok miatt nem alakulhatott ki az a mentorálási és szakutásfejlesztési gyakorlat, amely a nyugati rendszer szerves része. Ez visszahat a minőségi publikációs törekvésekre, jelentős versenyhátrányt és frusztrációt okozva a törekvő (fiatalabb) nemzedék tagjainak.

7. Az előbbiből következik az, hogy a magyar doktori iskolák színvonalban elmaradnak a nyugatiaktól, hiszen pár területet kivéve (pl. operációs menedzsment, turizmus) nincs kellő számban, magas kutatói minőséget képviselő oktató a doktori iskolákban. Intő példa az a vidéki magyar menedzsment doktori iskola, amelynek akadémiai nagydoktor vezetőjének nincs rendes nyugati publikációja, és területén nulla (!) MTA-ponttal rendelkezik. Sajnálatos módon pár éve maga az MTA is díjazta érdemei elismeréseként.

8. A G magasrendű stratégiai téma, amely a szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló rangidős tapasztalt partnerek szövetsége némely (főleg operációs menedzsment irányultságú) kivételtől eltekintve nem alakulhatott ki. Nincs meg sem az a kritikus tömeg, sem pedig azok az egyéb támogató funkciók (anyagi díjazás, csak érdemalapú előmenetel, Q1-Q2 cikkeket rákereséskor a szerzőről elsőre közlő MTMT stb.), amelyek ezt a kulcsfontosságú szerepet elősegítenék. Pedig Vastag (2011) idevágó írása szerint, az ilyen vezetők megfelelő teljesítménykövetelményeket állapíthatnak meg és „egyúttal jelzik az oktatóknak a kutatás fontosságát” (p. 382).

A magyar GTK-rendszer egyéb következménye
A mai rendszernek vannak egyéb, káros mellékhatásai is. Vegyük ezeket is számba. Pár kivételtől eltekintve a nyugati doktori fokozattal rendelkezők nem térnek

haza, pedig szellemiségükre és tudásukra (pl. a doktori iskolákban) nagy szükség lenne. Pontosan tudják, hogy a PhD. után külföldi társaikhoz képest jóval kisebb eséllyel szállhatnak be a publikációs versenybe. Ennélfogva önbecsülésük, valamint korábbi évfolyamtársaik és témavezetőik kedvezőtlen szakmai megítélése miatt nem fognak a hazatérés mellett dönteni. Másfelől jelen formájában az állam sem tud a GTK-hálózattal mit kezdeni, hiszen egy ilyen nagy létszámú, kiterjedt rendszerre nagy kihívás hatásos stratégiát felállítani.

Megjegyzendő, hogy az előzőekben felvázolt nyugati filozófia legjobb minőségben a magas rangsorolt üzleti iskolákban működik (e.g. IMD Business School, Svájc; University of Pennsylvania: Wharton). Azonban emellett több európai állami fenntartású intézményben (UC3M, Copenhagen Business School) is szinte teljességgel megvalósul az ismertetett stratégiai témák és tevékenységek zöme. Sajnálatos módon a magyar GTK-k esetén ezek hiányoznak vagy alacsony hatékonyságúak, így azokat a bevezető szakaszban említett kontinuum ellenkező végére pozicionálva.

Fokozódó nemzetközi verseny

Az évtizedek óta halasztott felzárkózás okán az országos GTK-hálózat bántóan messzire került szakmailag az európai fősodortól. Felmerülhet az a kritika, hogy a nagyszágok könnyen teljesítik az ismertetett elvárásokat, azonban találhatunk számos olyan, korábban periférikusnak számító kisországot, amelyek kutatói immár a nemzetközi élvonalban állnak (az 1. táblázat jelöléseit használok), például Norvégia (Henrich Greve munkái, pl. ASQ98, AMJ00, 04 és 09, AJS97), Finnország (Ocasio, Laamanen & Vaara, SMJ18), Portugália (Barreto, JM10), vidéki Spanyolország (Arbussá & Coenders, RP07). Az üzleti iskolák logikáját tehát egész Európa átvette és mindenhol komoly szakmai output tükröződik. Ebbe az Észak-Amerikából származó publikációs versenynek immár teljes mellszélességgel részesei az ázsiaiak is: Kína (Luo et al., AMJ17; Miller & Lin; SMJ15; Yuan et al., SO118), Dél-Korea (Lee et al., RP09), India (Kaur & Mehta, SO117; Yayavaram & Chen, SMJ15). Belátható az, hogy milyen kár, hogy nem kezdünk el felzárkózni már a 90-es évektől úgy, mint a spanyolok. Jelenleg az erőteljes világméretű verseny nagyban megnehezíti a vezető menedzsment-folyóiratokban való cikkelhelyezést – még akár a tíz évvel ezelőtti helyzethez képest is. Gyakorlatilag a hazai elmaradott viszonyok közepette ez majdhogynem emberfeletti energiabefektetést követel meg, miközben a magasszintű ösztönzés (lásd az E stratégiai témát) a maroknyi jól teljesítőnek alapvetően hiányzik.

Érdemes egy pillantást vetni a Financial Times 2019-es *Global MBA Ranking* (<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2019>) listájára. A spanyolok három üzleti iskolával (Iese, Esade, IE – ez utóbbinál korábbi témavezetőm Marco Giarratana a Stratégia tanszék vezetője és kutatási rektorhelyettese) képviseltetik magukat, míg a hasonló európai listán négy hellyel (a három imént említett spanyol üzleti iskola az európai lista első 20 helyezettje között szerepel). Természe-

tesen, rengeteg kiváló spanyol egyetemi GTK nem kvalifikálja magát *business school*ként, nincsenek is ezen a listán (Pompeu Fabra University, Autonomus University of Barcelona, Autonomus University of Madrid, Complutense University of Madrid, vagy az UC3M), pedig szakmailag számunkra elérhetetlennek tűnő távolságban vannak. Az európai listára visszatérve, az egyetlen magyar GTK a Corvinus (82. 2018-ban, 76. 2017-ben). Itt találunk 1-1 cseh (University of Economics, Prague, 60. 2018-ban, 86. 2017-ben) és szlovén (University of Ljubljana, School of Economics and Business, 83. 2018-ban, nincs 2017-es bejegyzés) helyet, míg a lengyelek két hellyel szerepelnek a 100-as listán (Kozminski University, 43. 2018-ban, 64. 2017-ben; SGH Warsaw School of Economics, 71. 2018-ban, 76. 2017-ben). Szembeötlő a Kozminski Egyetem jelentős 21 fokozattal történő előrelépése, amely immár 39 egységgel áll a legjobb magyar Corvinus előtt.

Egy lehetséges cselekvési terv

Az eddigi gondolatvezetésből következik, hogy a hazai gazdasági felsőoktatási rendszer jelentős átalakítására volna szükség. E szakasz egy cselekvési terv felvázolását mutatja be, három terület mentén: szervezet, szakmaiság és doktori képzés.

Szervezet

1. A nyugati rendszerhez képesti sokkal ügyvitelibb beállítódást meg kell szüntetni, ebbe beletartozik a túlbonyolított konferencia utazásszervezés, a túlzott tanszéki-intézeti értekezletek kényszere, a bonyolult teljesítménymérési eljárás. Ezek mind-mind rengeteg időt vesznek el az oktatói gárdától és magától a kartól. Mihályi (2018) is megemlíti a túlzott apparátusmenedzselés problémáját, továbbá Bögel & Mátyás (2019) pedig az adminisztratív irányítói hatalom koncentrációját hozza fel. E szerzőkkel egyetértek a megbízási idő korlátozásában és egyfajta rotációs rendszer bevezetésében. Ehhez kapcsolódóan, a világszínvonalú egyetemek felépítéséhez Salmi (2009) a bürokrácia csapdát elvető, újító szellemiséget és rugalmasságot támogató kormányzást javasol.

2. A spanyol ANECA-hoz hasonló állami rendszer kiépítése, amely egyszersmind megszabadítja a kari és egyetemi szervezetet az előléptetési adminisztrációtól, egyúttal biztosítva a szakmai elvek érvényesülését. Az ANECA pontos követéséhez szükséges az adminisztrációból ügyvivő munkatársakat szakmai tapasztalatszerzés céljából kiküldeni, amely során az alapelvek mellett a működés finomságait is értelmezni tudják.

3. Érdemes lenne a kancellári rendszert a minőségi, nyugati típusú szakmaiság kialakításának támogatásával megbízni, mintegy az ANECA elveinek érvényesítésére, valamint az esetleges eltérő kísérletek hártására. Az elvrendszer megismertetésére célszerű workshopokat szervezni a kancellári állomány és az ügyviteli apparátus számára.

4. Az 55-60 év feletti kari tagokból érdemes egyfajta támogatói bizottságot, azaz bölcsek tanácsát felállítani, úgy ahogyan a pártfogói tanács felállt a SIAF nemzetközi

üzleti iskolájánál Volterránban (Olaszország, siafvolterra.it). Egy ilyen bizottság a hazai viszonylatban kulcs lehet a kari tagság meggyőzése és a változásokkal szembeni ellenállásának kezelésében. Ezt és a konfliktuskezelést Bögel & Mátyás (2019) is említi a felsőoktatás átalakítása kapcsán, illetve Anderson (2008) ausztrál példán. Polónyi & Szilágyi (2008) munkájában pedig az egyes érintettcsoportokat és a piaci alapú működéssel szembeni idegenkedésük forrásait jellemzi. A finn Aalto Egyetem is felismerte (Björkman, 2019), hogy a változás hatásossága függ attól, hogy a belső érintettek a mégoly radikális döntéseket elfogadják.

5. Az elaprózódott tanszéki rendszer felszámolása. Törekedni kell az UC3M Vállalatgazdaságtan tanszékének mintájára nagy létszámú, akár több alterületet is felölelő létrehozatalára, ezzel is növelve a transzparenciát. Ez persze nem jelenti azt, hogy hasonló területen dolgozók nem alakíthatnak munkacsoportokat. Ugyanakkor tény, hogy nyugaton erőteljesen pártfogolják a külföldi tudományos kapcsolatok meglétét. Célként kell, hogy megjelenjen az egészséges, nagy hatalmi távolságot elvető nyugati szervezeti kultúra meghonosítása.

6. A kevesebb tanszék kevesebb vezetői szintet, azaz karcsúbb hierarchiát eredményez.

7. A Navarrai Egyetemen tapasztalt, a kar vagy nagyobb intézetek/tanszékek mellett álló professzionális adminisztrációs munkatárs és egység felállítás. Egy ilyen egység nagy mennyiségű munkát képes önállóan, beidegződésszerűen elvégezni, több vezetői figyelmet hagyva az igazán szakmai kérdésekre.

Szakmaiság

1. A független és tárgyilagos szakmai megítélést biztosító ANECA rendszer bevezetése a kellő mederbe terelheti a megújulást. Az egyéb publikációk értéke lecsökken, a szakmai erőfeszítések a jobb folyóiratokra fognak irányulni. Kezdetben célszerű Q2-Q4-es kiadványokat megcélozni.

2. A hazai, minőségi publikációra (ezek külföldi elfogadottságát hangsúlyozza Benczúr et al., 2013; Csaba, 2013; Dobos et al., 2019; Vastag, 2011) képes állomány kiemelt anyagi megbecsülése, már rövid távon akár külön állami pénzalap révén. Ne feledjük, nyugaton (benne Észak-Amerika), vagy akár a Távol-Keleten ők a többszörösét is megkereshetnék itthoni jövedelmüknek, mivel ezek a publikációk a nemzetközi értékrend alapját képezik. Az MTA IX. Osztály folyóiratlistáján nyugvó pontszámítási rendszer a jelöltek beazonosítására jó szolgálatot tehet.

3. Remek kezdeményezés lenne kutatási ösztöndíjak odaítélése célzottan a (fiatal) hazai menedzsment-, marketing- és pénzügytudósoknak. Előremutatónak vélném bizonyos számú évi ösztöndíj odaítélését ezen területeknek, azért, hogy a fejlődését biztosítani lehessen. A MTA Bolyai János ösztöndíja keretében ezt már a 2021. év eleji kiírásakor lehetővé kellene tenni. Célszerű elfogadni, hogy az orvosi, matematikai vagy mérnöki területek általában véve több cikket produkálnak, amelyek gyakorta sokkal rövidebbek, valamint több társszerzővel is bírnak.

Ezen túlmenően, sok ilyen terület nemzetközi értelemben kimondottan a világélithez tartozik idehaza, amelyet számos magas szintű egyetemi műhely támogat. Könnyen belátható, hogy ezek képviselőivel az osztálytársadalmi szempontból fontos gazdaságtudományt művelő kollégáknak nehéz eredményesen szerepelni a Bolyai odaítélésekor.

4. Az ANECA magyarországi bevezetése után az állomány megfelelő szinten differenciálható, például 3-3 adjunktusi és docensi szint alkalmazásával. Azonban Bögel és Mátyással (2019) egyetértve, nagy hangsúlyt érdemes fordítani a tanulásra, akár a korszerű kutatásmódszertan elsajátításának elősegítésében. Ezzel párhuzamosan az oktatói bérek rendezése és fokozatos felzárkóztatása sem tűrhet halasztást.

5. A kutatói-oktatói pályamodell és egyetemi pozíció (tenured track/tenured position) elvének alkalmazása már docensi fokozattól.

6. A nyugati (nem német) mintához hasonlóan, érdemes elgondolkodni a habilitációs fokozat rendszerből való kivezetésén/átalakításán, amelyet egyébként Dobos et al. (2019), Demeter (2019) és Vastag (2019) is szorgalmaz. Ezt a 3. docensi szint váltaná fel, amely az egyetemi tanári fokozat előszobája lenne, érdemi nemzetközi minőségi publikációs tevékenységet megkövetelve.

7. Az utóbbi 10-15 évben végzett elkötelezettően nagyszámú, nyugaton PhD-fokozatot szerzők hazahívása, akár állami program formájában. A nem érdemalapú rendszert addigra át kell alakítani.

8. A havi tanszéki és intézeti értekezletek helyett akár heti kutatási szemináriumok megtartása (idehaza a matematikus Solymosi Tamás és műhelye űzi ezt kiemelkedő, nyugati színvonalon), ahol hangsúlyt helyeznek (a) a szakirodalom olvasására, egymás közötti előadására (Gomez-Mejia órátartási módszerét követve), (b) a saját kutatások előadására a nyugati cikkszerkezet figyelembe véve, (c) a STATA vagy R megismerésére kötelező tanfolyam formájában – ennek színvonalán segíthetne mérnöki kari kollégák bevonása, sokuk az R szakavatottja, (d) a Web of Science széles körű használatára egy téma szakirodalmi hátterének megállapítására.

9. A nyugati esetalapú és módszertani oktatási tapasztalatok országos alkalmazása (pl. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézeténél felhalmozódott hazai tudásra építve). Emellett esetírás is szerepeljen az oktatói gárda feladatai között.

Doktori iskola

1. Célszerű lenne az UC3M doktori programjában alkalmazott tízhetes harmadéveket a két féléves oktatás helyett meghonosítani. Sokkal jobban terhelhetőek a doktoranduszok és a kurzus is sokkal pörgősebb, sem oktató, sem hallgató nem fásul bele. Érdemes átvenni azt az elvet is, hogy az első év végén a jegyek alapján a gyengébben teljesítők nem folytathatják a programot.

2. Pénzügyi értelemben a korábbiakhoz (Benczúr et al., 2013) képest most jobb a helyzet szerencsére, sőt kutatási projektek révén a magasabb kereset elérése is valós lehetőség a képzés második részében. Ennek gátja, hogy kevés a minőségi, nyugati publikációkkal rendelkező oktató.

Megoldás a minőségi publikációkkal rendelkező fiatalok bevonása az oktatásba. Ahhoz, hogy ez vonzó legyen, szükség lenne 2-3 kiemelt menedzsment doktori iskola esetén külön állami vagy egyetemi pénzalappal támogatni főképp az óratartás javalmazását. Emellett szintén az UC3M példáján okulva, külföldi csúcsstudósok bevonása javallott a képzésbe, akár tanrendbe illeszthető minikurzusok formájába is. Gomez-Mejiának is könnyebb volt eljőnnie egy tízhetes kurzusra (április, május és június eleje), mint egy egész félévre. Célszerű továbbá csak a szűk elithez tartozó szervezettudósokat meghívni, akik nagy publikációs tapasztalattal bírnak, ezen túlmenően folyóiratszerkesztők, bírálók vagy szerkesztőbizottsági tagok.

3. A felsőkategóriás lapok (top-tier) cikkeinek olvasására és megértésére alapozódó kurzusokra helyezni a hangsúlyt. Arra bátorítanám a doktoranduszokat, hogy nyugodtan forduljanak szakmai kérdésekkel e-mailben külföldi vezető kutatókhoz – ők gyakran szívesen segítenek a fiatalabb nemzedéknek.

4. Csak neves konferenciákra szabad a hallgatókat anyagilag támogatni, a határ közvetlen túloldalán rendezett „nemzetközi” (például Párányban és Kolozsvárott) események szakmailag nem fogják hallgatóink tudásgyarapítását szolgálni.

5. Lehetséges visszajelzések reményében a hallgatók munkáikat tanszéki előadás keretében is mutassák be. Ezen felül, a heti tanszéki szemináriumon a tanszéki kollégák is adjanak elő (egy cikket évente kötelezően). Ez alól a nem kutatói-oktatói pozícióval bírók természetesen mentesülhetnek.

6. A képzés keretében 2-3 hónapos, külföldi vezető intézményben eltöltött szakmai út beiktatása.

7. A hazai munkaerőpiaci (job market) rendszer szakterületenkénti meghonosítása. Ezzel a kiemelt hazai doktori programokon végzők (akár külföldiek is) biztos és jól fizető állásokra találhatnak. Egy egészséges verseny is létrejöhetne az új igazolások tekintetében a GTK-k között. Az „endogámia”, azaz a saját egyetemen történő fokozatszerzés felszámolására korábban Török (2008) is javaslatot tett.

8. A kancellári rendszer egyik kiemelt feladata lehetne, hogy a megújított doktori iskolák nehézségek nélkül működjenek, megkapva a szükséges erőforrásokat.

A magyar GTK-rendszer téves következtetései

Az elmaradott magyar gazdasági felsőoktatási rendszer megváltoztatásához érdemes néhány hamis következtetést (néha önámítást) bemutatni, amelyekkel le kell számolni, illetve túl kell haladni az új rendszer bevezetésekor.

Megfelelő a kis létszámú tanszékeket felölelő jelenlegi GTK-struktúra

E struktúra igazolására általánosan használt érv az, hogy így jobban lehet specializálódni és a tanszéki munkát is jobban meg lehet szervezni. Azonban a nyugati világban (Egyesült Államok és az EU régebbi tagállamai) törekednek a nagyobb taglétszámú tanszékek kialakítására, sok esetben heterogén szakterületeket felölelve (lásd Copenhagen Business School; UC3M), hiszen a szakmai fejlődés

során amúgy is újabb és újabb területek felé kell óhatatlannul is nyitni. A legfőbb mozgatórugó az elszigeteltségre való hajlam kiszorítása a GTK szervezetéből és a tiszta teljesítmény- és érdemalapú működés bebiztosítása.

‘Nálunk az oktatás a főszerep’

Ez a gyakran hallott kijelentés arra épül, hogy a minőségi nemzetközi kutatásra való törekvés háttérbe kerül. A nyugati modell építőköve a nemzetközileg mérhető kutatási tevékenység (lásd a Johnson et al. (2015) 8. oldalán a University of Utrecht küldetését), továbbá az, hogy aki szakterületén a heves nemzetközi versenyben sikeresen publikál, az szakmailag kiváló és tudása megkérdőjelezhetetlen. Azaz pont ilyen oktatóra van a GTK hallgatóinak szüksége, amely egyfajta mágnesként is működik a hallgatói toborzásban. Ez alapján belátható a kijelentés tarthatatlansága.

A magyar GTK-knál állományban levőknek egyszersmind vállalati tanácsadóknak kell lenniük

Másképpen az a jó GTK-munkatárs, aki egyben vállalati tanácsadói praxist is fenntart. Ez a mai állapotokra érvényes kijelentés a magyar rendszer egyik sajátossága. Valóban van hasonlóság egy szenior vállalati tanácsadó (pl. a nagy nemzetközi vagy magyar tulajdonú tanácsadó cégek említettek meg) és egy Q1-es elit folyóiratokban cikkeket elhelyező GTK-munkatárs között: mindkettő kitartóan és elhivatottan tud dolgozni, bírja a kudarcot, nagy nyomás alatt is tud teljesíteni, gazdag alkotó képességgel rendelkezik, alapos háttértudást tett magáévá iparágak és ágazatok széles köréről (pl. fő játékszabályok, kritikus sikertényezők, sikeres stratégiák és élenjáró üzleti modellek). Tehát sok a közös vonás, mindketten sikeresek és meg is fizetik őket.

Van különbség is a két csoport között. A tanácsadó a tudását az ügyfélszervezetek problémáinak megoldására fordítja; az elmélet csak érintőlegesen érdekli, gyakorlatias, az ügyfél számára elért értékteremtés és teljesítményjavulás érdekli, ugyanis ez határozza meg díjazását és szakmai megítélését. A GTK-munkatárs tudását a hallgatók tudásának gyarapítására fordítja (az oktatás idejének jelentékeny részét teszi ki); az elméletek alkalmazása és továbbfejlesztése kulcskérdés nála, hiszen nemcsak az oktatásban hasznos, hanem a magas színvonalú publikálásban a menedzsment területén nélkülözhetetlen; szakmai megítélését a Q1 (esetleg Q2) folyóiratokban elhelyezett cikkek befolyásolják, amely a legobjektívabb mérce immár világszerte; a menedzsment-tanácsadók zömével ellentétben, magas szinten műveli a statisztika és ökonometria területét, összetett adatbázisok kezelésének és az ezekre épülő elemzések szakavatott ismerője. Ezen jellemzők nem vonják maga után, hogy szaktudása nem lehet értékes az üzleti életben, de egyrészt kevés az ideje az oktatás-kutatás mellett, másrészt előmenetele kizárólag a folyóiratcikkekben nyugszik.

A nyugati világban következőképpen nem zárható ki, hogy valaki magas szinten kutat és vállalati tanácsadásra is jut ideje, de ez inkább a kivétel, mint a fő szabály. Az elmaradott magyar viszonyokban a 90-es évektől kezdő-

dően vált jelentőssé részben a rossz kereseti viszonyok miatt az üzleti tanácsadás, továbbá amiatt, hogy a ranglétrán való előrejutás nem a nyugatiakhoz hasonló módon, azaz minőségi cikkipublikációkon múlt.

Összefoglalás

A magyar gazdaságtudományi karoknál szerencsére történnek öröndetes kezdeményezések (pl. a Corvinus EQUIS minősítése), azonban a cikkben vázolt nyugati modell bemutatása után érthető, hogy sok még a tennivaló. Kiemelném, hogy a porteri elveken nyugvó, a nyugati színvonalat hozó átgondolt tevékenységrendszerből nem lehet szemezgetni, a siker érdekében annak minden elemét át kell venni, a rendszer folyamatos csiszolásával.

Sajnálatos módon az új rendszerre való átállást veszélyek nehezíthetik meg. Ilyen veszély a valódi tulajdonos hiánya. Ebből a szempontból a nemrég útjára indított Corvinus projekt kivétel lehet, hiszen a Maecenas Universitas Corvini Alapítvány kuratóriumának testületébe olyan, az üzleti életből jövő tapasztalt szakemberek is bekerültek, akik képesek egy kultúraváltást levezényelni és nem félnek kemény döntéseket meghozni. Kiemelt veszélyforrás a vezetői oktatógárda azon része, amely ellenérdekelt az új elvrendszer meghonosításában. Továbbá a szükséges törvényi háttér megalkotásával maga az állam sokat tehet a sikeres átalakulásért.

Végezetül úgy érzem, a spanyol vezérfonal használatára hasznos tapasztalatot nyújt. Gyors felzárkózásukat, sőt európai vezető szerepüket (a britek és a hollandok mellett) érzékelteti Gomez-Mejia 2008-as, az UC3M-en elhangzott díszdoktori beszéde. Ebben kifejti, hogy az ország menedzsmenttudományokban végbemenő ugrásszerű fejlődésének következtében, Spanyolország immár 120 olyan szervezettudóssal rendelkezik, akiknek az élen járó Academy of Management Journalban van cikke. Ez szerte európai rekord, amelyet az USA-n kívül csak Kanada képes felülmúlni (Gomez-Mejia, 2008). Legyen a magyar átalakulás is egy hasonló sikertörténet!

Felhasznált irodalom

- Anderson, G. (2008). Mapping academic resistance in the managerial university. *Organization*, 15(2), 251-270. <https://doi.org/10.1177/1350508407086583>.
- Benczúr, P., Kézdi, G., Kondor, P., Mátyás, L., & Valentinyi, Á. (2013). Javaslat a magyarországi közgazdasági doktori képzés korszerűsítésére. *Közgazdasági Szemle*, 60(6), 722-732.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Björkman, I. (2019). *Ingmar Björkman az Aalto Egyetem üzleti iskola dékánjának előadása egyetemünk sikeres reformjáról a Budapesti Corvinus Egyetemen*, 2019. 02. 21-én.
- Bögel, G., & Mátyás, L. (2019). Kapaszkodjunk fel a globális egyetemi rangsorokban! *Magyar Tudomány*, 180(11), 1666-1675. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.11.7>.
- Brown, S. (2012). Wake up and smell the coffin: An introspective obituary. *Journal of Business Research*, 65(4), 461-466. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.011>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Csaba, L. (2013). Kérdőjelek a közgazdaságtanban és oktatásában. *Közgazdasági Szemle*, 40(1), 47-63.
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>.
- Demeter, K. (2019). Legyen vagy ne legyen? – Gondolatok a habilitációról. *Statisztikai Szemle*, 97(5), 470-477. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0470>.
- Dobos, I., Michalkó, G., & Nováky, E. (2019). Habitusmetria: A hazai gazdaságtudományi habilitációs eljárások áttekintése nemzetközi összehasonlításban. *Statisztikai Szemle*, 97(5), 439-457. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0439>.
- Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K. D., & Ferrier, W. J. (2019). Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategic Organization*, 17(2), 266-278. <https://doi.org/10.1177/1476127018804249>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Gomez-Mejia, L. R. (2008). *Az UC3M díszdoktori kinevezésén elmondott beszédének teljes szövege*. Retrieved from <https://www.uc3m.es/conocenos/honoris-causa/profesor-luis-gomez-mejia>
- Gould, S. J. (1995). Researcher introspection as a method in consumer research: Applications, issues, and implications. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 719-722.
- Horváth D. & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Kosztján, Z. T., Sebrek, S. S., & Novák, Z. (2018). A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencsén keresztül. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(4), 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.05>.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L).
- Liu, H., & Pechenkina, E. (2019). Innovation-by-numbers: An autoethnography of innovation as violence. *Culture and Organization*, 25(3), 178-188. <https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1361422>.

- Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. (2017). Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of Management Journal*, 60(1), 321-344. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0847>.
- Michalkó, G. (2019). A turizmus helyzete a hazai tudományos utánpótlás-nevelés tükrében: Vissza- és előretekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(10), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.01>.
- Mihályi, P. (2018). A magyar felsőoktatás jobbításának négy akadály. *Valóság*, 61(2), 94-98. Retrieved from https://epa.oszk.hu/02900/02924/00062/pdf/EPA02924_valosag_2018_02_094-098.pdf.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. D. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miller, K. D., & Lin, S. J. (2015). Analogical reasoning for diagnosing strategic issues in dynamic and complex environments. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2000-2020. <https://doi.org/10.1002/smj.2335>.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>.
- Oliver, N., Calvard, T., & Potočník, K. (2017). Cognition, technology, and organizational limits: Lessons from the Air France 447 disaster. *Organization Science*, 28(4), 729-743. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1138>.
- Patriotta, G. (2017). Crafting papers for publication: Novelty and convention in academic writing. *Journal of Management Studies*, 54(5), 747-759. <https://doi.org/10.1111/joms.12280>.
- Polónyi, I., & Szilágyi, E. (2008). Felsőoktatási privatizáció, felsőoktatási vállalat vagy vállalkozó felsőoktatás? *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 55(3), 262-277.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. Washington: The World Bank. Retrieved from <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf>
- Sebrek, S. S. (2015). Managing organisations in Schumpeterian environments: Intra-industry diversification through strategic technology alliances and patents. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.954536>.
- Sebrek, S. S. (2020). Overlap in external technology search locations and the breadth of IPR assets: Lessons from the Security Software Industry. *Industry and Innovation*, 27(1-2), 105-133. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1588710>.
- Sebrek, S. S., & Váradi, A. (2019). Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgáltatában: a Wizz Air esete. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(6), 48-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.05>.
- Sasvári, P. & Urbanovics, A. (2019). Merre tovább egyetemi tanárok, avagy az új publikációs minimum aspektusai a társadalomtudományban. In Karlovitz, János Tibor (szerk.) *Újítások és újdonságok* (pp. 5-30). Grosspetersdorf, Ausztria : Sozial und Wirtschafts Forschungsgruppe.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Török, Á. (2008). A mezőny és tükörképei. Megjegyzések a magyar felsőoktatási rangsorok hasznáról és korlátairól. *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 55(10), 874-890.
- Vastag, G. (2011). Kutatóegyetemek vezetése: Egy szőke nő értekezése. *Magyar Tudomány*, 172(3), 381-382.
- Vastag, G. (2019). Habilitatio - Persona non grata: Ne habilitálj, publikálj! *Statistikai Szemle*, 97(5), 504-511. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0504>
- Verdes, T. (2019). A tudatosságon alapuló szervezeti működés, avagy a mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló irodalom bevezető áttekintése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(6), 24-35. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.03>.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501-1528. <https://doi.org/10.1177/0170840605057071>.
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, C. O., & Peng, M. W. (2018). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), 35-60. <https://doi.org/10.1177/1476127016667969>.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>.

A MATERIALIZMUS, BOLDOGSÁG, SIKER ÉS ÉLMÉNYFOGYASZTÁS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA TINÉDZSEREK KÖRÉBEN

QUALITATIVE STUDY OF THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN MATERIALISM, HAPPINESS, SUCCESS AND PLEASURE CONSUMPTION AMONG TEENAGERS

A materializmus, vagyis az anyagi attitűd azt fejezi ki, hogy mennyire fontosak és milyen szerepet játszanak a birtokolt, vagy birtokolni kívánt anyagi javak valakinek az életében. A néhány évtizedes múlta visszatekintő anyagiasságkutatások a materializmusnak szinte minden előzmény- és függő változóját feltárták, a kapcsolatok irányát bizonyították. Az elmúlt években előtérbe került a boldogsággal, a sikerrel, az élmény- és státuszfogyasztással való összefüggések vizsgálata. A kutatások jelentős része azonban kvantitatív módszertannal készül, ami nem alkalmas a mélyebb, szemantikai és pszichológiai jelentések feltérképezésére. Jelen tanulmány fotókollázs és szabad asszociációs módszer alkalmazásával végzett kutatás eredményeit mutatja be, arra keresve a választ, hogy a tinédzserek életében milyen szerepet játszanak az anyagi javak és a pénz, a boldogságérzet, a siker, vagy az élmények gyarapításában?

Kulcsszavak: materializmus, boldogság, élmény, siker, tinédzserek

Materialism or materialistic attitude means to what extent are the worldly possessions important for individuals and what is the role of material goods in one's life. The academic research on materialism goes back to the past few decades. In the past researchers investigated all the antecedent and dependent variables of materialism. Nowadays the interest of researchers shifted towards investigating materialism related to happiness, success, pleasure- and status consumption. Most of the academic studies apply quantitative methodology which does not provide enough information to understand the deeper, semantic and psychological meanings of the topics being investigated. This paper summarizes the results of an experimental qualitative research applying photo-collage and association tests. The findings highlight how material possessions and money are related to happiness, success, and pleasure consumption among the teenagers' minds of our sample.

Keywords: materialism, happiness, experiences, success, teenagers

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Debreceni János, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (janos.debreceni@uni-corvinus.hu)

Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (agnes.hofmeister@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 11-én, javítva: 2020. 02. 02-án, elfogadva: 2020. 02. 10-én.

This article was received: 11. 09. 2019, revised: 02. 02. 2020, accepted: 10. 02. 2020.

A fogyasztói társadalom térhódításával, az anyagi javak felértékelődésével a fogyasztási szokások hazánkban is átalakultak és folyamatosan alakulnak. Egyre többet fogyasztunk, a vásárlási lehetőségek kiszélesedtek, a választásainkkal a külvilág felé is üzenünk. Az egyén lehetőségeihez mérten a fogyasztók magatartásában egyre inkább az individualizmus és a nárcizmus érvényesül. A változás a fogyasztók értékkövetésében is megnyilvánul,

a jólét megteremtése egyre fontosabb vezérelv az emberek életében, ami kiegészül az elért státusz, életszínvonal, megszerzett javak elvesztésének félelmével (Törőcsik, 2016). A fejlett fogyasztói társadalmakban az anyagi javak: a pénz és a presztízsértékű, drága vagyontárgyak birtoklásának fontossága igencsak megnőtt (Duh, 2016; Pilch & Górnik-Durose, 2016). A korábbi kutatások szerint ebben az értelemben az anyagiasság már a serdülő-

korban jelentkeznek, sőt talán éppen a kamaszok azok, akik a leginkább érzékenyek arra, hogy milyen márkájú ruhát és edzőcipőt viselnek, milyen mobiltelefonjuk van, hová járnak vásárolni, és hogyan töltik el a szabadidőt. A pszichológusok szerint a fogyasztóvá válás folyamata szoros összefüggésben áll a személyiségfejlődés egyes szakaszaival. Tinédzserkorba lépve a fogyasztás szociális jelentése és énképet megerősítő hatása egyre fokozottabb. A javak fogyasztásának jelentéshalmaza a társas környezet folytonos figyelemmel követéséből, viselkedésének értelmezéséből, valamint a saját identitás megszilárdításának kényszeréből eredeztethető. Nem véletlen, hogy ez a jelentéshalmaz fontos szerepet játszik a boldogságérzet, és az étellel való elégedettség alakulásában, valamint a sikeresség megítélésében.

Twenge & Kasser (2018) szerint a nyugati fogyasztói társadalmakban az anyagiasság az elmúlt években egyre növekvő tendenciát mutatott, és történelmileg a legmagasabb szintet érte el a Millenáriusok generációja körében, akiket „Gen Me-nek” is neveznek. Ennek a trendnek a hatására a nyugati társadalomtudósok arra a következtetésre jutottak, hogy a mai fiatalok a történelem leginkább márkatudatos és fogyasztásorientált generációját alkotják (Schor, 2004, p. 13). A fiatalkori anyagiasság emelkedő trendje azért is aggasztó, mert a birtoklás iránti vágy növekedése a belső motiváció és az iskolai teljesítmények csökkenésével jár (King & Datu, 2017; Ku et al., 2015.). Ezzel kapcsolatosan felmerül egy másik probléma is, miszerint a marketing inkább az anyagi értékek elfogadására ösztönzi a fiatal fogyasztókat, amelyek ellentétesek a személyes jóllétre és a boldogságra való törekvéssel (Chia, 2010; Jiang, Song, Ke, Wang, & Liu, 2016; Lenka & Vandana, 2016).

Bár a marketingkutatások döntő hányada felnőttekre irányul, a tinédzserkori összefüggések megismerése a felnőttkori sajátosságok megértéséhez elengedhetetlen. Jelen kutatás célja annak feltárása, hogy a javak szerzése és birtoklása kapcsolatban áll-e a tinédzserek boldogságérzetével, elégedettségével vagy sikerességével? Ugyan e változók közötti ok-okozati összefüggést a – főleg kvantitatív – kutatások rendre megerősítik, a materializmus szemantikai összefüggések szerinti vizsgálata egy kevésbé kutatott terület.

Szakirodalmi áttekintés

A materializmus általános összefüggései

A materializmus, anyagiasság a fogyasztó tárgyi javakhoz való kötődésének erősségét jelenti (Belk, 1982). A birtokolható javakhoz jobban ragaszkodó egyén anyagiassabbnak, materialistábbnak nevezhető. Jelentőségével számos fogyasztómagatartás-kutató foglalkozott. Több irányzatot is megfigyelhetünk attól függően, hogy a materializmus melyik dimenzióját állították középpontba. Belk (1988) és Grubb & Grathwohl (1967) azt vizsgálták, hogy mi az anyagi javak szerepe az egyén identitásának kialakításában. Mások, például Douglas és Isherwood (1979), valamint McCracken (1986) arra fókuszáltak, hogy mi az anyagi javak használatának szerepe egyes kultúrák

társadalmi kommunikációs rendszerében. Egy harmadik irányzat megkísérelte meghatározni a birtoklásnak azt a különleges jelentését, amely értékkel ruházza fel (Csikszentmihályi & Rochberg-Halton, 1981; Furby, 1978). Általánosságban ugyanakkor megállapítható, hogy a fogyasztó vágyik azokra a javakra, amelyek a közösségében felismerhetővé teszik őt (Inglehart, 1990).

A materializmusnak egyéni életcélokkal való összefüggése a szerzés és birtoklás jelentéshalmazának újabb mélységeit tájra elénk. Instrumentális materializmusról beszélhetünk, ha a javak az életcélok elérésében játszanak szerepet, és terminálisról, ha a fogyasztás önmagáért a szerzés és birtoklás aktusáért történik (Csikszentmihályi & Rochberg-Halton, 1978). Az anyagiasság lehet a boldogság vagy egyéni-társadalmi célok elérésének eszköze (Ward & Wackman, 1971), de gondolkodásmód is, ha az anyagi személy cselekedeteit döntően a javak megszerzése és az azzal járó költsékezés jellemzi (Rassuli & Hollander, 1986). A szerzés központi szerepe kiegészülhet a sikerrel és a személyes boldogság növelése érdekében tett anyagi erőfeszítésekkel (Richins & Dawson, 1992).

A kevésbé anyagi egyének jobban elkötelezettek, míg az anyagiassabbak inkább közömbösek a társadalmi, közösségi problémák iránt (Kasser, Ryan, Couchman, & Sheldon, 2004). Az anyagiassabb személyek jellemzően elégedetlenebbek életükkel (Chang & Arkin, 2002; Ryan & Dziurawiec, 2001), de negatív a kapcsolat az anyagiasság és az egyéni jólét között is (Kasser et al., 2014). Kasser (2005) szerint a fiatalok körében az anyagiassághoz köthető számos mentális egészségi probléma, úgymint a szorongás, depresszió, valamint az alkohol, az illegális drogok fogyasztása, vagy az önző magatartás erősödése. Következésképpen az elmúlt években az anyagiasság szintjének emelkedése miatti aggodalomnak szülők, nevelők, társadalomtudósok és orvosok is egyre inkább hangot adtak (Jiang et al., 2016; Chaplin et al., 2014).

A materializmussal kapcsolatos összefüggések vizsgálata a tinédzserek körében

A pszichológia a kamaszok anyagi szemléletének kialakulásában régóta kulcsszerepet tulajdonít a szülőknek és a kortárs csoportoknak. A klasszikus magyarázat szerint a serdülő környezetében élő, számára fontos személyek, szocializációs ágensek modellként jelennek meg, és akaratlanul átadják értékrendjüket, jellemző magatartásmintáikat. Így az a fiatal, aki olyan szülők és barátok között nő fel, akik számára az anyagi javak különösen fontosak, maga is elsajátíthatja ezt a felfogást és anyagiassá válhat (Vandana & Lenka, 2014). A tinédzserek körében folytatott első materializmuskutatást is a kortárs kapcsolatokkal való összefüggésében végezték (Moschis & Churchill, 1970). Megállapították, hogy annál anyagiassabbak a tinédzserek, minél több szó esik a kortárs csoportban fogyasztási szokásokról, anyagi javakról (Moschis & Churchill, 1978). A kortárs kapcsolatok befolyásoló szerepét későbbi kutatások is megerősítették (Chia, 2010; Banerjee & Dittmar, 2008; La Ferle & Chan, 2008). Fontos különbség, hogy míg a kortársak általi elutasítottság erősíti az anyagi attitűdöt, addig az elfogadottság esetében nem

figyelhető meg szignifikáns kapcsolat (Jiang, Zhang, Ke, Hawk, & Qiu, 2015). A kortárskapcsolatok és a materializmus között számos esetben az önbecsülés játssza a közvetítő szerepet (Chan, 2013; Chaplin, Hill, & John, 2014; Chaplin & John, 2007).

A családi háttér (szülő-gyermek kapcsolat, szülők anyagiassági attitűdje, társadalmi-gazdasági státusz) több későbbi kutatást is inspirált, olyan megállapításokra jutva, minthogy a család – különösen az anya – anyagiassági attitűdje erősen befolyásolja a gyermekek anyagiasságát (Flouri, 1999; Lenka & Vandana, 2016), az elvált családok gyermekei hajlamosabbak a boldogságot az anyagi javak birtoklásával összekötni (Roberts, Tanner, & Manolis, 2005), a több szülői (érzelmi) támogatásban részesülő kamaszok kevésbé anyagiasság (Chaplin & John, 2010), a szülők és gyermekeik anyagiassági attitűdje között erős pozitív kapcsolat van (Abid & El-Bassiouny, 2012; Chaplin & John, 2010), a családtagokra irányuló proszociális viselkedés negatív kapcsolatban áll a materializmussal (Yang, Fu, Yu, & Lv, 2018), vagy a társadalmi-gazdasági helyzet jobban befolyásolja az anyagiasságot, mint az életkor (Ku, 2015). Korábbi kutatásokban a családi háttér mellett kiemelt szerepet kapott a társas összehasonlítás is. Társas összehasonlításról beszélünk, amikor az egyén mások eredményeihez, sikereihez, kapcsolataihoz vagy egészségéhez hasonlítja saját helyzetét. Az összehasonlítás az önértékelésnek az egyik alapját képezi és mind pozitív, mind negatív érzések kiváltására alkalmas (Festinger, 1954). A materializmussal összefüggésben megállapítható, hogy a fokozottabb társas összehasonlítás erősíti az egyén anyagiassági attitűdjét. (Chan & Pendergast, 2007, 2008; Chan, 2013). Az új dolgok – főleg ruházat – birtoklása meghatározó szerepet játszik a társas összehasonlításában. Különösen igaz ez a rosszabb anyagi helyzetben élő tinédzserekre, akik nagyobb hangsúlyt fektetnek a státuszszimbólumokra, a birtokolt javak milyenségére, ha pedig lehetőségük van rá, az olcsóbb márkákat elutasítják (Isaksen & Roper, 2012). Islam, Wei, Sheikh, Hameed, & Azam (2017) arra az eredményre jutottak, hogy szoros kapcsolat van az anyagi javak birtoklása és a barátság in-

tenzitása között, ugyanis azok a fiatalok, akik aktív társas kapcsolatokkal rendelkeztek sokkal anyagiasságabbak.

Az anyagiassági attitűd kialakulását a média is befolyásolja. Több kutatás bizonyította, hogy minél több reklámnak vannak kitéve, a fiatalok annál anyagiasságabbak (Oprea, Buijzen, Van, & Valkenburg, 2014; Chia, 2010; Chan & Xiao, 2009; Goldberg, Gorn, Peracchio, & Bamossy, 2003). A személyes kortárs csoport mellett a médiaszemélyiségek, hírességek – főleg a celebek, a modellek – iránti érdeklődés, valamint az életük figyelemmel követése is pozitívan befolyásolja a fiatalok anyagiassági attitűdjét (La Ferle & Chan, 2008; Chan & Pendergrast, 2008). Feltételezhető, hogy a siker értelmezése szoros összefüggésben áll az anyagi javak birtoklásával, ami a fiatalok számára az életben elért eredmények demonstrálásának egyik módját jelenti (Gil, Kwon, Good, & Johnson, 2012; Abid & El-Bassiouny, 2012; Pikó, 2006; Roberts et al., 2005).

Az 1. táblázatban jól látható, hogy a fiatalokra fókuszáló kutatások szerteágazók ugyan, de a materializmus összefüggéseinek néhány ága jól körvonalazható: szociális ágens befolyása, az önbecsülés közvetítő szerepe, illetve az anyagiasság hatása a személyes jóllétre és az élettel való elégedettségére. Az utóbbiak vizsgálata markánsan megjelenik a felnőttek körében végzett kutatási eredmények között. Például az élményszerzés pozitívan hat az egyén jóllétére és segíti önmagát előnyösen észlelni a társas környezetben (Carter & Gilovich, 2012). Azok, akik inkább élményekre költenek, magasabb autonómiát tulajdonítanak maguknak, jobbnak ítélik készségeiket, vitalitásuk magasabb olyanokkal szemben, akik inkább kézzel fogható javakra költenek (Zhang, Howell, Capriello, & Guevarra, 2014). Általában az élménynyújtás sokkal közelebb áll a boldogságérzethez, vagy a személyes jóllét növeléséhez és az önkifejezéshez, mint a vásárlás (Guevarra & Howell, 2015; Zhang et al., 2014). Jellemzően minél anyagiasságabb az egyén, annál kevésbé érzi jól magát a bőrén (Jiang et al., 2016; Deckop, Jurkiewicz, & Giacalone, 2010; Pikó, 2006), mindazonáltal, a belső, lényegi célok jobban hozzájárulnak a személyes jólléthez, szemben a külsőségek iránti, felszínes célokkal (Martos &

1. táblázat

A fiatalok körében végzett anyagiasságkutatások összefoglalása

Év	Szerzők	Helyszín	Minta életkor	Instrumentum	Szignifikáns eredmények ¹
2018	Yang et al.	Peking	Átlag: 12	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	Proszociális viselkedés (-)
2017	Islam et al.	Pakisztán	18-23	Materialism Value Scale (Richins- Dawson, 1992)	Kortársak befolyása (+) Televízió reklámok (+) Celebritások hatása (+)
2017	King & Datu	Manila	7-14	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	Elköteleződés (-)
2015	Ku	Hong Kong	11-18	Extrinsic & intrinsic goals (Kasser-Ryan, 1996)	Élettel való elégedettség (-) Család anyagi helyzete (+)
2015	Jiang et al.	Kína	12-16	Módosított Materialism Value Scale (Oprea et al., 2011) Fotókollázs	Kortársak általi elutasítottság (+) Önbecsülés (-)

Év	Szerzők	Helyszín	Minta életkor	Instrumentum	Szignifikáns ¹
2014	Oprea et al.	Hollandia	8-11	Rövidített Materialism Value Scale (Richins, 2004)	Televízióreklámok (+) Reklámozott termékek (+)
2014	Chaplin & Road- der John	USA	8-17	Saját fotókollázs	Önbecsülés közvetítő szerepe az életkor és az anyagiasság között
2013	Chan	Makaó	8-17	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	Társas összehasonlítás (+) Önbecsülés (-)
2012	Gil et al.	Brazília	12-19	Módosított Materialism Value Scale (Wong et al., 2003)	Luxusmárkák preferenciája (+)
2012	Isaksen & Roper	Anglia	15-16	Fókuszcsoport (összesen több mint 100 részt- vevő)	Státuszszimbólumok és társas összehasonlítás jelentősége.
2010	Chia	Szingapúr	12-23	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	Televízióreklámok (+) Szülők anyagiasság attitűdje (+) Kortársak materializmusa (+)
2009	Chan & Xiao	Guangzhou	11-17	Rövidített Materialism Value Scale (Richins, 2004)	Televízióreklámok (+) Egygyermekes családmodell (+)
2008	Banerjee & Ditt- mar	Egyesült Ki- rályság	8-11	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	Kortársak materializmusa (+)
2008	La Ferle & Chan	Szingapúr	13-18	Rövidített Materialism Value Scale (Richins, 2004)	Kortársak materializmusa (+) Celebritások hatása (+)
2007	Chan & Pendergast	Hong Kong	14-18	Rövidített Materialism Value Scale (Richins, 2004)	Társas összehasonlítás (+)
2006	Pikó	Magyarország	14-21	Materialism Value Scale (Richins-Dawson, 1992)	Élettel való elégedettség (-) Anyagi siker (+)
2003	Goldberg et al.	USA	9-14	Youth Materialism Scale (Goldberg et al., 2003)	A család anyagi helyzete (+) A szülők anyagiassága (+)
1978	Moschis & Chur- chill	USA	12-18	Moschis-Churchill (1978)	Kortársakkal folytatott kommu- nikáció (+)

¹ A pozitív és negatív előjelek az összefüggés irányát jellemzik az anyagiasság és a nevezett változó között
Például Önbecsülés (-): minél erősebb az egyén önbecsülése, annál kevésbé anyagiasság.

Forrás: saját szerkesztés

Kopp, 2012). Ráadásul az alapvető szükségletek kielégítésén túl az anyagi javak egyre kisebb mértékben járulnak hozzá a boldogsághoz (Szondy, 2007).

A materializmus lehetséges szemantikai összefüggései

A fenti összefüggések ismeretében a materializmus jobb megismerése érdekében két kérdőíves megkérdezést folytattunk 15 és 19 év közötti tinédzserek bevonásával 2017-ben (Debreceni & Hofmeister-Tóth, 2017; Debreceni & Hofmeister-Tóth, 2018). Az első esetben 115, a másodikban 189 érvényes válasz érkezett. A kutatások során a Kahle-féle List of Values (Kahle, Beatty, & Homer, 1986) értékkészletet és a Goldberg-féle Youth Materialism Scale-t alkalmaztuk (Goldberg et al., 2003). A leíró statisztikák mindkét esetben hasonló eredményeket mutattak. Az értékkészlet elemei közül egyaránt a biztonság, a szórakozás és az élet élvezete, a jó kapcsolatok mások-

kal és az önmegvalósítás bizonyultak a legfontosabbnak. A materializmusskála elemei közül pedig a „Felnőttként olyan munkát szeretnék végezni, amelyért sok pénzt kapok.”, valamint a „Boldogabb lennék, ha több pénzem lenne arra, hogy vásárolhassak.” állítások érték el a legmagasabb átlagot. A második kutatás összehasonlító adatelemzése során faktoranalízissel a Youth Materialism Scale-ből két faktor volt azonosítható: a pénzközpontúság, valamint a szerzés és birtoklás faktor. Értékkészlettel való kapcsolatukat a 2. táblázat tartalmazza.

A korrelációk feltárják a materializmus társadalmi elismeréssel, anyagi sikerrel és biztonságra való törekvéssel való erős kapcsolatát, ugyanakkor az alkotás érzésének anti-materialista jellegét. Érdekesség a valahová tartozás, a jó kapcsolatok és az önmegvalósítás pozitív korrelációi, még ha a kapcsolatok gyengék is. Szintén figyelemre méltó, hogy bár a szórakozás és az élet élvezete nagyon fontos volt a megkérdezettek számára, nem volt szignifikáns a

kapcsolata a materializmussal. Ehhez képest az önbecsülés ebben az elemzésben szignifikáns kapcsolatot mutatott, de az ugyanebben a kutatásban alkalmazott Rosenberg-féle önbecsülés skála már sem a materializmussal, sem az érték-készlettel nem korrelált. Ezért a szakirodalomban való alapos feldolgozottsága ellenére az önbecsülést a továbbiakban nem vizsgáljuk, a szórakozást viszont – fontossága miatt – igen. Mindkét tanulmány egy jövőbeli kvalitatív kutatás igényével javasolta a változók jelentésének jobb megértését a célcsoport esetében. Ennek okán fogalmazódtak meg jelen kutatás kérdései: mit jelent a siker, a boldogság, vagy az élmény tinédzserkorban? A fogalmak jelentése összefüggésben áll-e a birtokolt javakkal vagy a pénzzel? Mit jelent a fiatalok számára anyagiasságnak lenni, mire gondolnak, ha pénzről vagy státuszszimbólumról van szó? A vizsgálatba olyan fogalmakat vontunk be, amelyek közérthetők, ugyanakkor a fenti összefüggések megértését segítik. Az adatgyűjtéshez használt változók a pénz, siker, boldogság, státuszszimbólum, élmény és az anyagiasság voltak.

2. táblázat

**A Youth Materialism Scale faktorok és
a List of Values érték-készlet korrelációi**

Egyéni célértékek	YMS	Pénzköz- pontúság faktor	Szerzés, birtoklás faktor
Társadalmi elismerés	,310**	,267**	,232**
Biztonság	,210**	,231**	,192**
Anyagi siker	,343**	,491**	-
Az alkotás érzése	-,183*	-,228**	-
Valahová tartozás	,170*	-	,182
Jó kapcsolatok másokkal	,165*	-	,160*
Önmegvalósítás	-	-	,182*
Önbecsülés	-	-	,172*
* 5%-os szignifikancia-szint mellett szignifikáns; ** 1%-os szignifikancia-szint mellett szignifikáns			

Forrás: Debreceni & Hofmeister-Tóth (2018)

A kvalitatív kutatás során vizsgált változók

Mivel a boldogságot tartalmazó YMS-állítás mindkét előzménykutatásban az egyik legfontosabb volt a válaszadók számára, ezért célszerűnek véltük a fogalom jelentésének jobb megértését. A boldogság egy nehezen megragadható fogalom, meghatározása jelentősen függ attól az ismeretköről, amelyben vizsgálata történik. Az anyagiasságkutatásban a boldogság azon átmeneti, pozitív, örömteli érzetet jelenti, amely leginkább az elégedettség, a jóllét, az élmény érzetéből adódik. Ebből kifolyólag, illetve a szórakozás és az élet élvezete érték fontossága miatt vontuk be a vizsgálatba az élmény fogalmát. Mivel a boldogsághoz hasonlóan az élmény jelentése is paradigmától függ, a fogyasztáskutatáshoz a pszichológiai szemléletű definíció állhat a legközelebb. Holbrook és Hirschmann szerint az élmények azt az emocionális állapotot tükrözik,

amelynek összetevői a fantázia, az érzések és a jókedv állandó áramlása (Zátori, 2014). Bár az előzménykutatás az anyagi siker értéket tartalmazta, ami az egyik legerősebb kapcsolatot mutatta a materializmussal, érdemesebbnek véltük általában a siker jelentéstartalmát megvizsgálni. Mind a pénzt magukba foglaló anyagiasság állítások fontossága, mind a pénzközpontúság faktor értékekkel való kapcsolata indokolta a pénz jelentéstartalmának vizsgálatát. Mindamellelt, hogy a pénznek a materializmuskutatásban is szerepe van, a fiatalok pénzügyi attitűdjének átfogó elemzése rámutat a pénz élményszerzéssel való kapcsolatára (Zsótér et al., 2015). A státuszszimbólumokban öltetnek testet a birtokló egyén addig elért pénzügyi, gazdasági és társadalmi sikerei. Mivel a szimbólumok általában közérthető jelentéssel bírnak, a társadalmi viszonyok közötti különbségek demonstrálásra is alkalmasak. Birtoklásukkal és használatukkal az egyén egyrészt a külvilág felé üzen saját helyzetéről, másrészt saját maga számára teszi kézzelfoghatóvá teljesítményét. Azért vontuk be a kutatásba, mert számos egyéni célérték – társadalmi elismerés, anyagi siker, valahová tartozás, önmegvalósítás) manifesztuma lehet. Nem utolsó sorban az anyagiasság fogalmát tartottuk vizsgálatra alkalmasnak. Ugyanis nem világos a tudomány és az egyén szempontrendszer közötti különbség, vagyis nem lehetünk biztosak abban, hogy az egyén ugyanazt érti-e az „anyagiasságnak lenni” kifejezés alatt, mint a kutató.

Minta és módszertan

Jelen kutatásban a kvantitatív trendektől elrugaszkodva kvalitatív módszerekkel kerestük a választ kérdéseinkre. Olyan fogalmak kontextusában vizsgáltuk az anyagiasságot, melyek az elmúlt évek materializmuskutatásainak visszatérő elemei: pénz, siker, boldogság, státuszszimbólum, élmény, elégedettség (Debreceni, 2018). A vizsgálatba bevont változókat nem egy szigorú rigorózus módszer elemeiként kezeltük, hanem a megkérdezettek jellemezték őket személyes véleményük és tapasztalataik alapján, valamint a javak szerzésének és birtoklásának kontextusában. Félig strukturált interjúk, szabad asszociációk, gondolat-társítások eredményeként körvonalaztuk az anyagiasság jelentésének mélységeit. A kutatást 17-19 éves középiskolai tanulók körében folytattuk. A minta kiválasztásánál, a válaszadók számának növelésénél és a vizsgálatok szervezésénél nehézséget jelentett a középiskolák bevonása. A téma újszerűsége és az iskolák általában elzárkózó hozzáállása miatt csak olyan intézményben tudtunk megkérdezést folytatni, ahol közvetlen vagy közvetett személyes kapcsolattal rendelkezünk. Tovább nehezítette a megkérdezést, hogy a csoportok esetében az órarendi kööttségek miatt csak az elérhető és a kutatásra vállalkozó osztályközösségeket tudtuk felkérni, a személyes és csoportos interjúkra pedig az önként vállalkozókat.

Egy nagykallói szakgimnáziumban és egy nyíregyházi gimnáziumban készítettünk személyes és csoportos mélyinterjúkat. A beszélgetések, az anyagiasság attitűdjére, a boldogságra és az élettél való elégedettséget befolyásoló körülményekre irányultak. Másrészt asszociációs felada-

Összefoglaló a megkérdezésekről

Település	Iskola	Módszer	Instrumentum	Résztevők		Időpont
				Lány	Fiú	
Nagykálló	Szakgimnázium	Személyes és csoportos mélyinterjú	Anyagiasság Boldogság Elégedettség	4	2	18. 05. 30.
Nagykálló	Szakgimnázium	Asszociációs feladatok 4 fős csoportokban	Anyagiasság Élmény Elégedettség Státuszszimbólum Pénz	41	8	18. 05. 30.
Nyíregyháza	Gimnázium	Személyes és csoportos mélyinterjú	Anyagiasság Boldogság Elégedettség	4	2	18. 05. 31.
Összesen				49	12	-

Forrás: saját szerkesztés

tokat végeztünk 4 fős csoportokban arra keresve a választ, hogy mit jelent anyagiasságnak lenni, illetve az anyagiassággal összefüggésben vizsgált fogalmakat hogyan értelmezik a fiatalok? A kutatás ütemezését, kérdéseit és a résztvevők összetételét a 3. táblázat foglalja össze.

A személyes és csoportos interjúk során az összefüggések feltárására boldogságkollázs módszert alkalmaztunk (Chaplin et al., 2014). A megkérdezetteknek a kollázst öt kategória (*emberek, anyagi javak, egyéni teljesítmény, sport és kikapcsolódás*) képeiből választva kellett összeállítaniuk. Azokat a dolgokat, célokat, tevékenységeket ábrázoló képeket kellett kiválasztaniuk, amelyek a leginkább hozzájárulnak egyéni boldogságukhoz. Minden kategória négy-négy képet (opciót) tartalmazott, kivéve a *kikapcsolódást*, abban hat opció szerepelt. A megkérdezettek minden kategóriából egy-egy képet választhattak, de a *kikapcsolódásból* akár hármat is. Az *emberek* kategória opcióiként a legáltalánosabb származási és vonatkoztatási csoportokat használtuk, úgymint család, barátok, iskolatársak és szubkultúra ábrázolás. Az *anyagi javak* opcióinak (autó, telefon, új ruha, pénz) összeállításakor jól ismert márkákat és kézenfekvő javakat használtunk. Az *egyéni teljesítmények* közé (iskolai teljesítmény, versenysikerek, alkotás, médiakarrier) olyan lehetőségeket emeltünk, amelyeket a megkérdezett fiatalok addigi élet-tapasztalataik segítségével képesek megérteni, mérlegelni és értékelni. A *sport* opcióknál (testedzés, futás, labdarúgás, tenisz) figyelembe vettük, hogy a testedzés nagyon

népszerű a vizsgált korosztály körében, a futás pedig nem igényel sem felkészültséget, sem felszerelést, nincs anyagi vonzata és a szabadulás, kimozdulás élményét hordozza magában. Legnépszerűbb csapatsportként a labdarúgást, a felsőbb társadalmi rétegek sportjaként pedig a teniszt választottuk. A *kikapcsolódás*, hobbitevékenységek vegyes kategóriát alkottak. Összeállításánál a tinédzserekhez közelálló tevékenységeket vettük figyelembe. Így került az alternatívák közé a zene, az olvasás, a saját szoba, a kempingezés, a játékkonzol, a smink.

Kutatási eredmények

Az interjúk értékelése

Mind a személyes, mind a csoportos interjúk során a megkérdezettek felismerték és megértették a képeken szereplő opciókat. Döntésük során el tudtak vonatkoztatni a márkától, vagy az ábrázolt tevékenység körülményeitől. A 4. táblázatban, a megkérdezettek választásainak összesítésével jól látható egyes boldogságforrások dominanciája, amit a csoportos interjúk konszenzusos boldogságkollázsa is megerősítettek.

Az *emberek* kategóriájában a család és a barátok domináltak. Döntéseik magyarázatok a válaszadók megerősítették addigi kutatási tapasztalatainkat, miszerint boldogságérzetüket alapjaiban határozza meg az emberi kapcsolatok minősége. Az *anyagi javak* inkább funkcióikkal járulnak hozzá a személyes boldogsághoz, de

A boldogságkollázs eredményei.
(az előfordulás gyakorisága)

Interjú	Emberek	Anyagi javak	Egyéni teljesítmény	Sport	Kikapcsolódás
Személyes	család (3) barátok (3)	ruhák (3) autó (2) pénz (1)	iskola (4) sport (1) alkotás (1)	futás (5) testedzés (1)	zene (5) smink (2) természet (4) szoba (2) könyvek (2) online játék (1)
Csoportos	család család	pénz pénz	iskola sport	futás futás	zene, természet zene, természet

Forrás: saját szerkesztés

küszöbfeltételként van jelen a pénz. A megkérdezettek boldogságához elengedhetetlen egy bizonyos fokú anyagi jólét, például a háztartás költségeinek fedezete, az alapvető szükségletek kielégítése, költési szabadság. Jól tükrözi a válaszadók általános véleményét egyikük válasza arra, hogy miért a pénzt választotta a javak közül:

„Nem feltétlen fontos nekem, de ahhoz, hogy megteremthessünk egy biztonságos anyagi hátteret, családalapításhoz, tetőhöz a fejünk fölött, betevőhöz elengedhetetlen. Ha ez nincs, nincs a többi (telefon, autó, ruhák) sem.”

(Lány, 17 éves)

Az egyéni teljesítmények közül leginkább az iskolai teljesítmény járult hozzá a tanulók boldogságérzetéhez. Ahogy a későbbiekben látjuk, ez a tényező a csoportfeladatoknál is kiemelt jelentőséggel bírt. Több mint valószínű, hogy a tanulmányok fontossága a tanulók élethelyzetéből adódik. A tanulmányok egyrészt az életcélok eléréséhez, a karrierúthoz elengedhetetlenek, másrészt mindennapi sikertényezők, ami nemcsak a külső elvárásoknak való megfelelést jelenti, hanem saját szubjektív mércét is. Ezt a mélyinterjúk elégedettség kérdésre érkező válaszai is megerősítették, a fiatalok rendre a tanulmányaikat hozták szóba. Az iskolai érdemjegyek változása vagy kiegyensúlyozottsága az egyéni teljesítmény kudarc- vagy sikerélményének az alapja:

„Azért ezt választottam, mert számomra ez nagyon fontos és boldoggá is tesz, ha jó jegyet szerzek. Ez ráadásul tényleg inkább rajtunk áll, nem a sors osztja, tudjuk alakítani, és az nagy boldogság, ha megoldozunk valamiért és jó jegyet kapunk érte.”

(Lány, 17 éves)

A sport kategóriájából szinte kizárólag a futást választották az interjúalanyok. Pedig mind a labdarúgás, mind a tenisz a sportolói aktivitáson túl a passzív néző, a szurkoló jelentését is magukban hordozták. A válaszokból feltételezhető, hogy valóban a futás, mint a legkevesebb tárgyi feltételt igénylő mozgásforma a legkézenfekvőbb, a testedzés pedig elsősorban az alakformálás miatt fontos.

„Azért ezt választottam (futás), mert ezt a legegyszerűbb üzni. Például hiába szeretnék nagyon kézizni, ahhoz kell egy csapat, jelentkeznem kell, időben és helyben kötött. Futni bármikor kimehet az ember. Ezért is kezdtem el.”

(Lány, 17 éves)

A *kikapcsolódás* kategória esetében nem okozott meglepetést a zene gyakori választása. A természet közelsége szintén nagyon fontos a tanulók számára. Magyarázataikban a kiszabadulás, feloldódás motívuma jelent meg, valamint a társaság és az élményszerzés, mint driverek. A „Kivel?” kérdésre adott válasz sokkal fontosabb annál, hogy hol és hogyan kapcsolódnak ki.

Asszociációs feladatok értékelése

Arra voltunk kíváncsiak, hogy mi járul leginkább hozzá a fiatalok boldogságához; mit jelentenek számukra a fentebb bemutatott fogalmak? A közel 50 résztvevő feladata 4 fős csoportokban a *pénz*, *siker*, *boldogság*, *státuszszimbólum*, *élmény* és *anyagiasság* fogalmakhoz kapcsolódó gondolatok társítása volt. Először a fogalmakra utaló asszociációikat kellett felírniuk, amennyit csak tudtak, majd azokat el kellett feleznükhöz a fontosabbakat megtartva, végül a három legfontosabbat rangsorolták. Az asszociációk összesítéséből (5. táblázat) kiderül, hogy a boldogsághoz tudták társítani a legtöbb, az anyagiassághoz pedig a legkevesebb gondolatot. Ugyancsak a boldogságra jellemző, hogy az asszociációk összes számához viszonyítva a különböző gondolatok aránya itt a legalacsonyabb, vagyis a válaszadók hasonlóféleképpen értelmezték a fogalmat. Ugyanez az arány az anyagiasság és a státuszszimbólum esetében a legmagasabb, vagyis a válaszadók gondolatátársításai szerteágazóbbak. Ezt az összefüggést erősíti a több mint kétszer előforduló (azonos) jelentéstársítások aránya az asszociációk összes számán belül.

Az asszociációs készlet szűkítése után, a válaszadók ki kellett választaniuk és sorba rendezniük a három legfontosabbnak vélt gondolatátársítást. Az 1. ábra összefoglalása alapján megállapítható, hogy a *pénzről* alkotott elképzeléseik annak szerzésére, a *sikerrel* összefüggők a külső megerősítésre, a *boldogságra* vonatkozók pedig a bensőséges emberi kapcsolatokra vonatkoznak. A *státuszszimbólumok* közül a telefon és az ház a legjellemzőbbek, élményt jelentenek a nyaralás és a barátokkal töltött idő. Az *anyagiasság* pedig a pénz megőrzését, el nem költését jelenti a megkérdezettek számára.

A *pénz* asszociációi három kategóriába sorolhatók: szerzés (munka, fizetés), felhasználás (vásárlás, különböző tárgyi javak) és egyéni állapot (siker). Mivel a munka mind az összes válaszok, mind a rangsorolt asszociációk között nagyon gyakori, feltételezhetjük, hogy a pénzről alkotott elképzeléseiket elsősorban a pénz szerzésének módja dominálja. Nemcsak a szűkített három, hanem az összes asszociáció alapján elmondható, hogy a pénz elköltését jelentő gondolatátársításoknak nagyon alacsony hányada

5. táblázat

Asszociációk összesítése

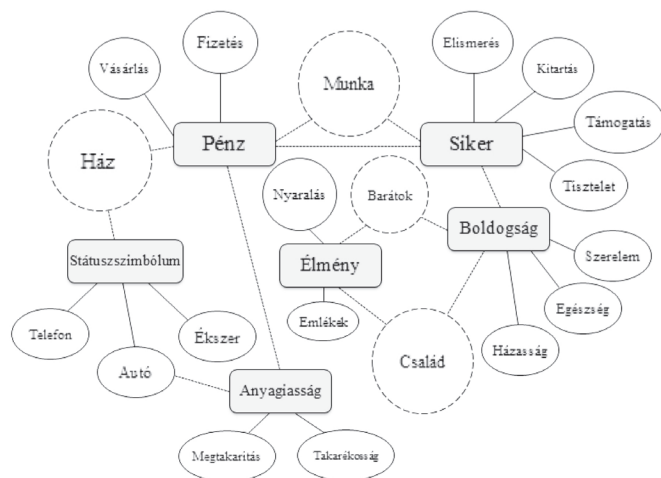
	Pénz	Siker	Boldogság	Státusz-szimbólum	Élmény	Anyagiasság
Asszociációk száma összesen	87	86	91	68	76	53
Különböző asszociációk száma (ismétlődések kiszűrésével)	45 52%	50 58%	41 45%	41 60%	39 51%	39 73%

Forrás: saját szerkesztés

volt élményfogyasztás (pl. nyaralás), jellemzőbbek voltak a tárgyi javak.

1. ábra

**A legfontosabbnak tartott
asszociációk gondolattérképe**



Forrás: saját szerkesztés

A sikerre vonatkozó gondolatársítások szintén három csoportba sorolhatók: külső megerősítés (elismerés, tisztelet), belső késztetés és egyéni teljesítmény (kitartás), valamint munka (munkahely). Megint csak az összes asszociáció alapján az mondható, hogy a belső késztetés és az egyéni teljesítmények kézzel fogható eredmények (pl. érettségi, jó jegy, jogosítvány), ugyanakkor általánosak (boldogság, tanulmányok, életcélok), nem mellesleg versengéshez köthetők (győzelem, verseny). Bár a fenti kategóriákba nehezen illeszthető, a pénz szintén gyakran előfordul a gondolatársítások között, ezért a siker anyagi sikerként történő értelmezését is figyelembe kell vennünk. Nem mellékes a munkával kapcsolatos asszociációk gyakori volta sem. A legfontosabbnak tartott jelentéstartalmak alapján megállapítható, hogy a *boldogsággal* mindenekelőtt a különböző minőségű emberi kapcsolatokat azonosítják. Megjelenik ugyan az egészség, ami napjaink fogyasztói magatartás-mintázataira is nagy hatással van (Hofmeister-Tóth, 2016; Töröcsik, 2016), de a *boldogság* mégis inkább szociális kapcsolatok eredménye semmint anyag javak vagy szolgáltatások fogyasztását.

Bár a *státuszszimbólum* a megkérdoztetek számára nehezen értelmezhető fogalom (a második legalacsonyabb összes asszociációszám) és meglehetősen különbözőféleképpen értelmezték az összes asszociáció alapján, mégis besorolhatók két csoportba: tárgyak (pl. autó, telefon, ékszer), valamint a személyes tényező, egyéni teljesítmény (pl. siker, vállalkozás, vezetőképesség). Az egyéni teljesítményekből talán a *státuszszimbólumok* birtoklásának, használatának joga származtatható, illetve ezek azok a tényezők, amelyek a szimbólum mögöttes tartalmát hordozzák. Az 1. ábrán érdemes megfigyelni a *ház* újbóli megjelenését is.

A gondolattérkép megerősíti az élménynek azt a jellegzetességét, miszerint több körülmény, tényező, pozitív

személyes észlelés egyidejű fennállásából adódik (Zátori, 2016). Az ábra szerint a válaszadók látszólag különböző gondolatokkal adták meg az élmény jelentését, ezeket érdemes együttesen kezelni. Vagyis az élményszerzésre irányuló tevékenység (nyaralás) nem elegendő megfelelő társaság (család, barátok) nélkül, és nem teljesül az élmény fogalma akkor, hogy annak pozitív érzelmi töltete később elő nem hívható (emlékek). A mélyinterjúkon elmondottak és az élményre adott összes asszociáció afelé mutatnak, hogy az élményszerzés elsősorban az élményben osztozó társaságon alapszik. A „Mit és hol?” – kérdések helyett a „Kivel?” – re adott válasz bír nagyobb jelenséggel.

Az *anyagiasságra* vonatkozó asszociációk két, egymástól jól megkülönböztethető csoportja a költés és a pénz. A költés (autó) tényezői a rendelkezésre álló pénzt, illetve annak felhasználási módjait jelentik, fontos, hogy az összes asszociáció között nagy számban újra megjelenik a ház is. A pénznek elsősorban az el nem költése (megtakarítás, takarékoság) jut érvényre. Feltételezhetjük, hogy az anyagiasságot egyrészt a pénzzel való óvatos, megfontolt magatartásként értelmezik, illetve közvetetten – a pénzen keresztül – a pénz szerzésével azonosítják. Vagyis amíg a fogyasztói kutatások az anyagiasságot – általában – értéként (Richins & Dawson, 1992) kezelik, addig az egyén személyiségjegyeket, emberi jellemzőket, státuszokat társít hozzá. Ugyanezen gondolat mentén a pénz el nem költésének motívumaiból feltételezhetjük, hogy az *anyagiasság* a pénz hétköznapi funkcióin túl valamilyen jövőbeli – még ismeretlen – cél elérésének eszközrendszerébe illeszkedik.

Diszkusszió

A kutatás értékelése és javaslatok a jövőre nézve

Összességében a fent bemutatott kutatási eredmények jelentősen hozzájárultak a materializmus és azzal összefüggésben álló tényezők jobb megértéséhez. A kutatás korlátainak jövőbeli kiküszöbölésével és a bemutatott asszociációs, valamint kollázmódszer alkalmazásával a materializmusnak újabb és újabb rétegei ismerhetők meg. A kutatás korlátai mindenekelőtt a minta tulajdonságaiból adódnak. A nemek szerinti összetétel aránytalan, aminek az oka egyrészt a minta összeállításának nehézségeire, másrészt a vizsgálatban való részvétel önkéntességére vezethető vissza. Inkább lányok voltak hajlandók a kutatásban részt venni. Mindebből adódóan nem állt módunkban a nemek közötti eltérésekre rámutatni. Továbbá az eredmények értékelésénél figyelembe kell venni, hogy mindkét iskola az ország egyik legszegényebb megyéjében, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében működik. Míg Magyarországon az egy főre jutó átlagos vásárlóerő 6204 euró, ami az európai átlag 47%-a, addig Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében mindössze évi 5281 euró, ami az országos átlag közel 80%-a és az európai átlag 37%-a (GfK Vásárlóerő, 2018). Mivel Ku (2015) szerint a gazdasági helyzet jobban befolyásolja a materializmust, mint az életkor, érdemes lenne a kutatást a legnagyobb (pl. budapesti II., illetve a XII. kerületekben működő iskolák), illetve közepes vásárlóerőt felmutató területei között is megismételni.

A kutatás elméleti és gyakorlati jelentősége

Elméleti jelentőség, hogy amíg a hagyományos anyagiasságkutatások során alkalmazott mérési módszerek állításai inkább döntési helyzetekre vonatkoznak, addig jelen kvalitatív kutatás eredményei olyan összefüggésekre világítanak rá, amelyekkel a materializmus vizsgálata tovább finomítható. Például a mérési skálák kiválasztásakor fontos tényező lehet, hogy a pénz szerepét figyelembe kívánjuk-e venni vagy sem? A Richins-Dawson-skála (1992) 18 állítása közül egy sem vonatkozik a pénzre vagy anyagiakra, míg a Goldberg-féle Youth Materialism Scale (2003) tíz állítása közül három a pénz szerzésének, birtoklásának módját fejezi ki. Mivel jelen kutatás résztvevői a pénzt elsősorban munkajövedelemként azonosították, ezért véleményünk szerint az átfogó anyagiasságkutatásoknál megfontolandó a munkaetika bizonyos elemeinek a vizsgálatba történő bevonása. Végezetül javasoljuk különböző korcsoportok összehasonlító vizsgálatát arra vonatkozóan, hogy a megváltozott élethelyzetekben – például középiskola utáni munkavégzés vagy továbbtanulás – milyen eltérések tapasztalhatók.

A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága több területen is felmerülhet. Vitathatatlanul élmény vezérelte társadalomban élünk, ami többek között a szervezeti magatartásra és a humánerőforrás-menedzsmentre is hatással van. A fiatalabbak számára egyre fontosabb, hogy jól érezzék magukat abban a közegben, ahol érvényesülniük kell. Jelen kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a jó emberi kapcsolatok és a társas környezetben szerzett élmények jelentősebb forrásai a boldogságérzetnek, mint az anyagi javak vagy a pénz. Ez nem meglepő tinédzserek esetében, de napjainkban már a fiatal felnőttek motivációit, elkötelezettségét, és sikerérzetét is mindinkább a szervezetben tapasztalt hogylét és én-érzet befolyásolja. Hasonló kutatások a marketingkommunikáció gyakorlati szakemberei számára is nagy hasznossággal bírhatnak, hiszen a gondolatterképen megjelenő szimbólumok olyan fogalmak és jelentéskörök látencái, amelyek figyelemfelkeltésre, hatáskeltésre és bensőséges érzelmek kiváltására is alkalmasak.

Felhasznált irodalom:

- Adib, H., & El-Bassiouny, N. (2012). Materialism in young consumers: An investigation of family communication patterns and parental mediation practices in Egypt. *Journal of Islamic Marketing*, 3(3), 255–282. <https://doi.org/10.1108/17590831211259745>
- Banerjee, R., & Dittmar, H. (2008). Individual differences in children's materialism: The role of peer relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 17–31. <https://doi.org/10.1177/0146167207309196>
- Belk, R. W. (1983). Worldly possessions: Issues and criticisms. *Advances in Consumer Research*, 10, 514–520. <http://acrwebsite.org/volumes/6172/volumes/v10/NA-10>
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168. <https://doi.org/10.1086/209154>
- Carter, T. J. & Gilovich, T. (2012). I am what I do, not what I have: the centrality of experiential purchases to the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 1304–1317. <https://doi.org/10.1037/a0027407>
- Chan, K. (2013). Development of materialistic values among children and adolescents. *Young Consumers*, 14(3), 244–257. <https://doi.org/10.1108/YC-01-2013-00339>
- Chan, K., & Cai, X. (2009). Influence of television advertising on adolescents in China: An urban-rural comparison. *Young Consumers*, 10(2), 133–145. <https://doi.org/10.1108/17473610910964714>
- Chan, K., & Prendergast, G. (2007). Materialism and Social Comparison Among Adolescents. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(2), 213–228. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.2.213>
- Chan, K., & Prendergast, G. P. (2008). Social comparison, imitation of celebrity models and materialism among Chinese youth. *International Journal of Advertising*, 27(5), 799–826. <https://doi.org/10.2501/S026504870808030X>
- Chang, L. & Arkin, R. M. (2002). Materialism as an attempt to cope with uncertainty. *Psychology and Marketing*, 19(5), 389–406. <https://doi.org/10.1002/mar.10016>
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2007). Growing up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 480–493. <https://doi.org/10.1086/518546>
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2010). Interpersonal influences on adolescent materialism: A new look at the role of parents and peers. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.02.002>
- Chaplin, L. N., Hill, R. P., & John, D. R. (2014). Poverty and Materialism: A Look at Impoverished Versus Affluent Children. *Journal of Public Policy & Marketing*, 33(1), 78–92. <https://doi.org/10.1509/jppm.13.050>
- Chia, S. C. (2010). How social influence mediates media effects on adolescents' materialism. *Communication Research*, 37(3), 400–419. <https://doi.org/10.1177/0093650210362463>
- Csikszentmihályi, M. & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things. Domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Debreceni, J. & Hofmeister-Tóth, Á. (2017). A tinédzserek anyagiasságjellemvonásai, az egyéni értékek és a közösségi média használat összefüggései. In Bányai, E., Lányi, B., & Töröcsik, M. (Eds.), *Tükröződés, társadalmi trendek, fogyasztás* (pp. 97–106). Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. Országos Konferencia tanulmánykötet. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Debreceni, J. (2018). Merre tart az anyagiasság-kutatás?: Az elmúlt nyolc év meghatározó kutatási eredményeinek összefoglalása. In Józsa, L., Korcsmáros, E. & Seres

- Huszárik, K. (Eds.), *A hatékony marketing* (pp. 148-159). EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete.
- Debreceni, J., & Hofmeister-Toth, A. (2018). Materialism among teenagers, the relationship between terminal values and social media use. *International Journal Multidisciplinary In Business and Science*, 4(5), 5–12. <https://hrcak.srce.hr/205401>
- Deckop, J. R., Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2010). Effects of materialism on work-related personal well-being. *Human Relations*, 63(7), 1007-1030. <https://doi.org/10.1177/0018726709353953>
- Douglas, M. & Isherwood, B. C. (1979). *The World of Goods: Towards an Anthropology of Consumption*. London: Allen Lane.
- Duh, H. I. (2016). Childhood family experiences and young Generation Y money attitudes and materialism. *Personality and Individual Differences*, 95(68), 134–139. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.027>
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Flouri, E. (1999). An integrated model of consumer materialism : Can economic socialization and maternal values predict materialistic attitudes in adolescents ? *Journal of Socio-Economics*, 28, 707–724. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(99\)00053-0](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(99)00053-0)
- Furby, L. (1978). Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 6(1), 49–65. <https://doi.org/10.2224/sbp.1978.6.1.49>
- Gil, L. A., Kwon, K. N., Good, L. K., & Johnson, L. W. (2012). Impact of self on attitudes toward luxury brands among teens. *Journal of Business Research*, 65(10), 1425–1433. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.008>
- Goldberg, M. E., Gorn, G. J., Peracchio, L. a., & Bamossy, G. (2003). Understanding Materialism Among Youth. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 278–288. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_09
- Grubb, E. L. & Grathwohl, H. L. (1967). Consumer Self-Concept, Symbolism and Market Behavior: A Theoretical Approach. *Journal of Marketing*, 31(4), 22–27.
- Guevarra, D. A., & Howell, R. T. (2015). To have in order to do: Exploring the effects of consuming experiential products on well-being. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.06.006>
- Hofmeister-Tóth, Á. (2016). Fogyasztói értékek, trendek és magatartás: Korreferátum Töröcsik Mária: A fogyasztói magatartás új tendenciái című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47(4), 26-29.
- Inglehart, R. (1990). Values, Ideology, and Cognitive Mobilization in New Social Movements. In: Dalton, R. & Kuechler, M. (Eds.), *Challenging the Political Order. New Social and Political Movements in Western Democracies* (pp. 43-46). Cambridge: Polity Press.
- Isaksen, K. J., & Roper, S. (2012). The Commodification of Self-Esteem : Branding and British Teenagers. *Psychology & Marketing*, 29(3), 117–136. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Islam, T., Wei, J., Sheikh, Z., Hameed, Z., & Azam, R. I. (2017). Determinants of compulsive buying behavior among young adults: The mediating role of materialism. *Journal of Adolescence*, 61(July), 117–130. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.10.004>
- Jiang, J., Song, Y., Ke, Y., Wang, R., & Liu, H. (2016). Is Disciplinary Culture a Moderator Between Materialism and Subjective Well-being? A Three-Wave Longitudinal Study. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1391–1408. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9649-1>
- Jiang, J., Zhang, Y., Ke, Y., Hawk, S. T., & Qiu, H. (2015). Can't buy me friendship ? Peer rejection and adolescent materialism: Implicit self-esteem as a mediator. *Journal of Experimental Social Psychology*, 58(May), 48–55. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.01.001>
- Kahle, L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13(December), 405–409. <https://doi.org/10.1086/209079>
- Kasser, T. (2005). *Az anyagiasság súlyos ára*. Budapest: Ursus Libris.
- Kasser, T., Rosenblum, K. L., Sameroff, A. J., Deci, E. L., Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Hawks, S. (2014). Changes in materialism, changes in psychological well-being: Evidence from three longitudinal studies and an intervention experiment. *Motivation and Emotion*, 38(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9371-4>
- Kasser, T., Ryan, R., Couchman, C. E., & Sheldon, K. (2004). Materialistic values: Their causes and consequence. In Kasser, T. & Kanner, A. D. (Eds.), *Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world* (pp. 11-28). Washington, D.C: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10658-002>
- King, R. B., & Datu, J. A. D. (2017). Materialism does not pay: Materialistic students have lower motivation, engagement, and achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 49(3), 289–301. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2017.03.003>
- Ku, L. (2015). Development of Materialism in Adolescence: The Longitudinal Role of Life Satisfaction Among Chinese Youths. *Social Indicators Research*, 124(1), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0787-3>
- La Ferle, C., & Chan, K. (2008). Determinants for materialism among adolescents in Singapore. *Young Consumers*, 9(3), 201–214. <https://doi.org/10.1108/17473610810901633>
- Lenka, U., & Vandana, M. (2016) Direct and Indirect Influence of Interpersonal and Environmental Agents on Materialism in Children. *Psychological Studies*, 61(1), 5566. <https://doi.org/10.1007/s12646-015-0343-5>
- Martos, T., & Kopp, M. S. (2012). Life Goals and Well-Being: Does Financial Status Matter? Evidence from a Representative Hungarian Sample. *Social Indicators*

- Research*, 105(3), 561–568. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9788-7>
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71–84. <https://doi.org/10.1086/209048>
- Moschis, P. G., & Churchill, A. G. (1978). Consumer Socialization: A Theoretical and Empirical Analysis on JSTOR. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 599–609.
- Oprea, S. J., Buijzen, M., Van, E. A., & Valkenburg, P. M. (2014). Children's Advertising Exposure, Advertised Product Desire, and Materialism: A Longitudinal Study. *Communication Research*, 41(5), 717–735. <https://doi.org/10.1177/0093650213479129>
- Piko, B. F. (2006). Satisfaction with life, psychosocial health and materialism among Hungarian youth. *Journal of Health Psychology*, 11(6), 827–831. <https://doi.org/10.1177/1359105306069072>
- Pilch, I., & Górnik-Durose, M. E. (2016). Do we need “dark” traits to explain materialism? The incremental validity of the Dark Triad over the HEXACO domains in predicting materialistic orientation. *Personality and Individual Differences*, 102(November), 102–106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.047>
- Rassuli, K. M. & Hollander, S. C. (1986). Desire-Induced, Innate, Insatiable?. *Journal of Macromarketing*, 6(2), 4–24. <https://doi.org/10.1177/027614678600600205>
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 303–316. <https://doi.org/10.1086/209304>
- Roberts, J. A., Tanner, J. F., & Manolis, C. (2005). Materialism and the Family Structure-Stress Relation. *Journal of Consumer Psychology*, 15(2), 183–190. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1502_10
- Ryan, L., & Dziurawiec, S. (2001). Materialism and its relationship to life satisfaction. *Social Indicators Research*, 55(August), 185–197. <https://doi.org/10.1023/A:1011002123169>
- Schor, J. B. (2004). *Born to buy: The commercialized child in the new consumer culture*. New York: Scribner.
- Szondy, M. (2007). Anyagi helyzet és boldogság: kapcsolat individuális és nemzetközi szinten. In: Konkoly-Thege, B., & Martos, T. (Eds). Az életcél kérdőív magyar változatának jellemzői. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 7(3), 153–169. <https://doi.org/10.1556/Ment>
- Törőcsik, M. (2016). A fogyasztói magatartás új tendenciái. *Vezetéstudomány*, 47(4), 19–25
- Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational Changes in Materialism and Work Centrality, 1976–2007: Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), 883–897. <https://doi.org/10.1177/0146167213484586>
- Vandana, M., & Lenka, U. (2014). A review on the role of media in increasing materialism among children. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 133(1), 456–464. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.212>
- Ward, S. & Wackman, D. (1971). Family and Media Influences on Adolescent Consumer Learning. *American Behavioral Scientist*, 14(3), 415–427. <https://doi.org/10.1177/000276427101400315>
- Yang, Z., Fu, X., Yu, X., & Lv, Y. (2018). Longitudinal relations between adolescents' materialism and prosocial behavior toward family, friends, and strangers. *Journal of Adolescence*, 62(July), 162–170. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.11.013>
- Zátori, A. (2014). Az élménymenedzsment koncepcionális alapjai. *Vezetéstudomány*, 45(9), 57–66.
- Zhang, J. W., Howell, R. T., Caprariello, P. A., & Guevarra, D. A. (2014). Damned if they do, damned if they don't: Material buyers are not happier from material or experiential consumption. *Journal of Research in Personality*, 50(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.03.007>
- Zsótér, B., Béres, D., & Németh, E. (2015). A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén. *Vezetéstudomány*, 46(6), 70–80.

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK GASZTRONÓMIAI LEHETŐSÉGEI A RÖVID ÉLELMISZERELLÁTÁSI LÁNCOK BEVONÁSÁVAL MAGYARORSZÁGON

OPPORTUNITIES OF SHORT FOOD SUPPLY CHAINS IN THE GASTRONOMY FOR THE HUNGARIAN SOCIAL ENTERPRISES

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a Magyarországon tevékenykedő, rövid élelmiszerellátási láncokban érintett és társadalmi vállalkozásként működő éttermek gazdasági értelemben önmagukban mennyire fenntarthatók. A magyar para-gasztro mozgalom három meghatározó szereplőjének vizsgálata alapján megállapítható, hogy ezek a társadalmi vállalkozások szembesülnek az iparágra jellemző összes jelentős kihívással, amit az egyedi jellemzőik tovább nehezítenek. A társadalmi cél megvalósításához nyújtott segítség (pl.: különböző támogatások, kedvezmények) mellett a rövid élelmiszerellátási láncokban rejlő lehetőségek csak akkor aknázhatóak ki az esetükben, amennyiben a helyi beszállítók által nyújtott egyediséggel meg tudják célozni azt a rés piacot, ahol mindez fizetőképes kereslettel is párosul, hozzájárulva a vállalkozások üzleti fenntarthatóságához is.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, rövid élelmiszerellátási lánc, para-gasztro mozgalom, vendéglátás, kvázi-lokális értékesítés

The study aims to assess the long term economical sustainability of the social enterprises doing their businesses in the catering sector. Based on the findings of investigating three prominent members of the Hungarian para-gastro movement we can conclude that these enterprises have to face with all the difficulties of the industry, and their special circumstances might make their operations even more difficult. Considering the support (e.g.: several subsidies, reductions) received in order to reach their social goals, the opportunities provided by the short food supply chains can help them only in case they find a niche market where solvent demand can accept the specialties of local sourcing.

Keywords: social enterprise, short food supply chain, para-gastro movement, hospitality, proximate sale

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00007 Aspects of developing a smart, sustainable and inclusive society: social, technological, innovative networks in employment and the digital economy.

The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem társadalmi innovációval foglalkozó kutatócsoport tagjainak – különösen Pataki Györgynek – az anyag elkészítéséhez nyújtott szakmai támogatásukért.

The authors are grateful to the members of the Corvinus University of Budapest Social Innovation Research Group, especially György Pataki, for their professional support in writing this paper.

Szerzők/Authors:

Dr. Török Áron, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (aron.torok@uni-corvinus.hu)

Dr. Agárdi Irma, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (irma.agardi@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 10. 16-án, javítva: 2020. 01. 15-én, elfogadva: 2020. 02. 17-én.

This article was received: 16. 10. 2019, revised: 15. 01. 2020, accepted: 17. 02. 2020.

Európában a mezőgazdaságot és élelmiszertermelést a II. világháborút követően a tömegtermelésen alapuló mérhetőkonyságra való törekvés, a folyamatok standardizálása és delokalizációja jellemezte, amit az Európai Unió (EU) közös agrárpolitikájának főbb irányvonalai is jól mutattak, hiszen az európai mezőgazdaságot döntően meghatározó támogatáspolitikája egyértelműen ebbe az irányba mutatott. A termelő és a végső fogyasztó mindenféle értelemben eltávolodtak egymástól, az élelmiszertermelés és -fogyasztást korábban évszázadokon át jellemző bizalmi kapcsolat egyre kevésbé volt jellemző és meghatározó. Ennek, és a 70-es évektől egyre gyakoribb élelmiszerbotrányok (pl. szalmonellafertőzések, BSE-járvány, dioxin maradványok, vagy a Magyarországot is érintő ún. uborkabotrány stb.) következtében egyre inkább megnövekedett az igény a fogyasztók részéről az alternatív élelmiszerrendszerek (a nem iparosított élelmiszer ellátási láncok) iránt (Renting, Marsden, & Banks, 2003).

A társadalmi innovációkat különböző szervezetek (állam, önkormányzat, civil szervezetek és társadalmi vállalkozások) hozhatják létre (Moulaert, Mehmood, MacCallum, & Leubolt, 2017). A társadalmi vállalkozások – melyek elsősorban állampolgárok és civil szervezetek kezdeményezéseként jönnek létre – fontos célja, hogy a közösség javára végezzék a tevékenységüket és a társadalmi felelősségvállalás iránt elkötelezettséget nyújtásuk. A társadalmi vállalkozások tevékenységében ugyanakkor a társadalmi célkitűzések mellett egyaránt tetten érhetők a gazdasági motivációk. A tevékenység gazdasági jellegét biztosítja, hogy a társadalmi vállalkozások alapvetően termelési és szolgáltatói tevékenységet végeznek, a termékek és szolgáltatások folyamatos előállítása a társadalmi vállalkozás létrejöttének gazdasági fenntarthatóságát biztosítja. Ezenkívül a társadalmi vállalkozások gazdasági kockázatot vállalnak, mivel a vállalkozás fennmaradása függ a tagok és munkavállalók erőforrások megszerzésére tett erőfeszítéseitől. Szintén gazdasági célkitűzés, hogy a társadalmi vállalkozások nem csupán önkénteseket foglalkoztatnak, hanem fizetett munkaerőt is alkalmaznak. A társadalmi vállalkozások gyakran egy közösségbe, csoportba tartozó emberek együttműködéseként jönnek létre egy meghatározott cél érdekében. A kollektív jelleg különösen a közös problémamegoldásban manifesztálódik a szervezet működésében. A társadalmi vállalkozások esetében a társadalmi cél megvalósítása prioritást élvez a profitabilitással szemben, de ez nem jelenti azt, hogy kizárólag a nonprofit megközelítés érvényesül a vállalkozás működtetésében. A társadalmi vállalkozások egy részére továbbá jellemző a nagyfokú autonómia, ami egyfelől az állami befolyástól való függetlenséget jelenti. A társadalmi vállalkozáson belül a döntéshozatal nem függ a tulajdonrész mértékétől, hanem a tagok, munkavállalók konszenzusa alapján jön létre (Nyssens, 2014).

A tanulmány célja, hogy azonosítsa a rövid élelmiszerellátási láncok (REL-ek) által biztosított lehetőségeket a társadalmi vállalkozások számára, különös tekintettel a vendéglátóiparban. Ennek érdekében egy rövid szakirodalmi áttekintés után három, a rövid élelmiszerellátási lánc koncepciót alkalmazó társadalmi vállalkozást mutatunk

be. Mindhárom elemzésre kerülő kezdeményezés más-más módon kapcsolódik a REL-koncepcióhoz, ugyanakkor mindegyikükben közös az a társadalmi innovációra irányuló motiváció, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása. A kvalitatív módszertan ismertetése után bemutatjuk magukat a vállalkozásokat, továbbá kutatásunk legfontosabb eredményeit. Végül a tanulmány utolsó fejezete levonja a főbb következtetéseket.

Irodalmi áttekintés

Rövid élelmiszerellátási láncok

A 90-es években és az ezredforduló környékén a szakirodalom egyre többen foglalkozott az alternatív élelmiszerrendszerek kérdéskörével, melyeket elsősorban azok magasabb minősége, átláthatósága, megbízhatósága, illetve lokalitása különböztet meg a hagyományos, iparosított élelmiszertermeléstől (Sonnino & Marsden, 2006). A rövid élelmiszerellátási lánc fogalmát (melyet legtöbbször az alternatív élelmiszerrendszerek szinonimájaként, mások annak egy típusaként azonosítanak) mint egyfajta gyűjtőfogalmat határozták meg, melynek fókuszja az anonim tömegtermékek helyett az informatív, a termelő „arcát” magán viselő termékeken volt (Marsden, Banks, & Bristow, 2000). A REL-ek kezdeti klasszifikációja alapján három fő típust különböztetünk meg (lásd 1. táblázat). A közvetlen értékesítés esetében a termelő és a fogyasztó interakcióba lép egymással az élelmiszervásárlás során, így a bizalmi kapcsolat közvetlen módon alakulhat ki. Ennek a típusnak a leggyakoribb formája a gazdaudvari értékesítés, a termelői piac vagy éppen a termelői házhozszállítás, akár az ún. „dobozos” rendszerben is. Amikor közvetlen kapcsolat nem létesül, de a termelés helyszíne és legfontosabb jellemzői a (jellemzően kevés számú) közvetítőn keresztül tudatosulnak a végső fogyasztóban, akkor térbeli közelségről van szó, vagy ún. kvázi-lokális értékesítésről beszélünk. Ennek legjellemzőbb példái a helyi boltok, REL-es beszállítókkal dolgozó éttermek és közétkeztetési intézmények, vagy az ún. közösség által támogatott mezőgazdaság. A földrajzilag legtávolabbi kapcsolatot leíró REL-típus a kiterjesztett megközelítés, amikor egyes tanúsító jelölések (pl.: földrajzi árujelzők) hivatottak a termékről szóló információval ellátni azokat a fogyasztókat, akik talán még az előállítási helyszín közelében sem jártak, ezáltal biztosítva a termékekkel szembeni bizalmat (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003).

A Marsden és Renting, valamint szerzőtársaik (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003) által vázolt, mára már klasszikusnak számító, a REL-ek földrajzi távolságon alapuló csoportosításból jelen tanulmányban mi a kvázi-lokális értékesítésnek számító, éttermeken keresztüli REL-értékesítést vizsgáljuk külön, beleértve a közétkeztetési feladatokat (is) ellátó éttermeket. A végső fogyasztó számára a cél ezen a REL-csatornán keresztül is ugyanaz, mint a többi esetben: friss és egészséges élelmiszer vásárlása, amelyet lehetőség szerint egy helyi gazdaságban állítottak elő. Az ilyen termékek beszerzése sokszor környelmi és hatékonyságbeli problémákba ütközhet, ezek le-

küzdésében állhatnak azonban az elkötelezett fogyasztók segítségével az olyan éttermek, ahol a REL-en keresztül való beszerzés dominál (Craven & Krejci, 2016). Angol és amerikai esettanulmányokat vizsgálva Fleury és szerzőtársai (2016) azt is bemutatták, hogy ezekben az értéklánokban a REL irányában elkötelezett éttermek ki tudják termelni azt a bevételt, ami lehetővé teszi, hogy felárat fizessenek az ilyen inputokért, ami így a termelő számára még vonzóbbá teszi ezt a modellt. Szintén észak-amerikai adatok alapján megállapítható, hogy azoknál az éttermeknél, ahol a helyből származó alapanyagok aránya jelentős, ott a beszerzési döntések meghozatalánál az ár nem meghatározó tényező, hanem sokkal inkább a minőség (Starr et al., 2003). A helyi élelmiszer-alapanyagok magasabb minősége elsősorban a jobb ízzel azonosítható (Inwood, Sharp, Moore, & Stinner, 2008). A közvetlen gazdasági haszon mellett a termelő számára további előny, hogy közvetlenül egy-egy étteremnek beszállítva a szükséges minimum mennyiség sokkal alacsonyabb, mint ha egy standardizált vendéglátóipari beszállítót akarna válni, így kisebb méretű, vagy akár kezdő gazdaságok is értékesítési lehetőséghez tudnak jutni (Givens & Dunning, 2018). Összességében tehát megállapítható, hogy az éttermeken keresztül történő kvázi-lokális értékesítés kölcsönösen előnyös lehet mind a fogyasztó, mind az étterem, mind pedig a termelő számára.

1. táblázat

A REL-ek csoportosítása

Közvetlen, helyben történő értékesítés	Közösségi marketingalapú, kvázi-lokális értékesítés	Kiterjesztett REL, globális értékesítés
Termelői piac	Termelői szövetkezeti boltok	Védett eredet, specialitások
Út menti értékesítés	Fogyasztói szövetkezeti boltok	Minőségbiztosítási rendszerek
Gazdaudvari értékesítés	Közösség által támogatott mezőgazdaság	Tanúsítványok, védjegyek
Szedd magad	Értékesítés szupermarketeknek, specializált boltoknak	
Vendégasztal	Értékesítés helyi vendéglátóknak	
Házhozszállítás	Beszállítás helyi közétkeztetőknek	
Webáruház	Regionális termékek (nyers és feldolgozott élelmiszerek)	
Dobozrendszer	Tematikus utak, termékutak, kamratúrák	
	Fesztiválok	
	Értékesítés kivándoroltaknak, specializált boltokban	

Megjegyzés: a kiemelés a tanulmány szempontjából leginkább releváns értékesítési csatornákat jelöli.

Forrás: saját szerkesztés Renting et al. (2003, p. 399) és Benedek (2014, p. 13) alapján

Magyarországon a különböző REL-értékesítési csatornák közül leginkább a termelői piacoknak van meghatározó szerepük, azonban annak egyéb formái is jelen vannak, melyet a termelők leggyakrabban párhuzamosan használnak (Malak-Rawlikowska et al., 2019). A REL iránt nyitott és elkötelezett fogyasztókat leginkább az itt megvásárolható élelmiszerek frissessége, egészségre gyakorolt (vélt) pozitív hatása, illetve a helyi termelők támogatása motiválja, azonban ezek prioritása ellátáslánc-típusonként és országonként is változik (Vittersø et al., 2019). Fontos azonban kiemelni, hogy Magyarországon jelenleg a fogyasztók szemében az étkezéseket illetően az egészségtudatosság ugyan fontos, de egyéb szempontok jóval inkább motiválják magatartásukat. A magyar fogyasztók közül leginkább a fiatalabbak, a magasabb végzettségűek és jövedelműek, illetve a nagyvárosokban élők és a nők egészségtudatosak (Malota, Gyulavári, & Bogáromi, 2019).

Társadalmi vállalkozások

Egyes társadalmi vállalkozások a küldetésük megvalósításához megpróbálják kiaknázni a REL-ekben rejlő különböző lehetőségeket, ami egyfajta innovációnak is tekinthető. A társadalmi innováció, mint koncepció, nem rendelkezik egységes definícióval. Laville és Nyssen (2001) a társadalmi innovációkra a közösségi gazdaság és a piac interakciójaként tekintett, amelyek autonóm fejlődést biztosítanak. Moulart et al. (2017) pedig olyan társadalmi kapcsolatokra irányuló innovációkat értett alatta, amelyek kollektív szükséglet kielégítésére alkalmasak. A kutatási célhoz leginkább a Mulgan és szerzőtársai (2007) által alkotott definíció illeszkedik, akik szerint a társadalmi innováció kollektív tevékenység és társadalmi transzformáció folyamatának tekinthető, amely új irányítási formák kifejlesztésére, közösség kialakítására, részvételre, felhatalmazására és képességek kialakítására irányul. Végezetül fontos megemlíteni, hogy az Európai Bizottság olyan vállalkozásokat tekint szociális (társadalmi) vállalkozásnak, ahol „a szociális vagy társadalmi cél szolgál a gyakran magas szintű szociális innovációban megnyilvánuló kereskedelmi tevékenység alapjául, amelynek nyereségét elsősorban a szociális cél elérése érdekében forgatják vissza, és amely küldetésének megfelelő – demokratikus vagy részvételi alapelveken, illetve a társadalmi igazságosság célkitűzésén nyugvó – szervezeti felépítéssel vagy tulajdonrendszerrel rendelkezik” (Európai Bizottság, 2011, pp. 2-3).

A társadalmi vállalkozások esetében a fent bemutatott „hibrid” jellegük tetten érhető azok üzleti modelljeiben is. Annak függvényében, hogy ezeknek a vállalkozásoknak mi a társadalmi küldetése, ki a célcsoportja, illetve milyen piacokon tevékenykednek, a szakirodalom alapján kilenc különböző üzleti modell (lásd 2. táblázat) azonosítható, melyek egyikebe minden társadalmi vállalkozás besorolható.

Dickerson & Hassanien (2017) három, a vendéglátóiparban tevékenykedő társadalmi vállalkozást vizsgáltak az Egyesült Királyságban, melyekben az volt a közös, hogy a társadalmi küldetésük (helyi beszállítók támogatása, etnikai kisebbséghez tartozó nők foglalkoztatása,

2. táblázat

A társadalmi vállalkozások jellemző üzleti modelljei

Üzleti modell	Működés lényege	Példák	Sikertényezők
Vállalkozás támogatása	Üzleti támogatás nyújtása a célcsoportnak.	Mikrofinanszírozás, tanácsadás, technológiai támogatás.	A vállalkozás számára megfelelő képzés biztosítása.
Piaci közvetítés	A célcsoport piacra jutásának segítése.	Fair trade mozgalom, különböző mezőgazdasági és kézműves együttműködésen alapuló szervezetek támogatása.	Alacsony induló költségek, ami segíti a célcsoportot, hogy a saját közösségében maradjon és ott kezdjen el működni.
Foglalkoztatás	Munkalehetőség biztosítása a célcsoport számára, továbbá az általuk előállított termékek és szolgáltatások értékesítése a piacon.	Hátrányos helyzetű, megváltozott képességű, esetleg fiatal munkavállalók elhelyezkedésének támogatása.	Munkahelyi képzés, amely a versenyszférában is használható képességekkel ruházza fel a célcsoport tagjait.
Szolgáltatásnyújtás díjazásért	Társadalmi szolgáltatások nyújtása közvetlenül a célcsoport, vagy harmadik fél számára.	Múzeumok, egészségügyi intézmények.	Megfelelő díjstruktúra kialakítása.
Alacsony jövedelmű partner kiszolgálása	Társadalmi szolgáltatások nyújtása olyan célcsoportnak, akik amúgy nem engedhetnék meg maguknak.	Egészségügyi akciók (orvosi receptek kiváltása, szemüvegek biztosítása), segélyprogramok.	Alternatív elosztási rendszerek kiépítése, alacsonyabb költségszint, nagyobb működési hatékonyság.
Együttműködés	Közösségi szolgáltatások nyújtása tagoknak.	Együttes beszerzés, együttes alkupozíció kialakítása, mezőgazdasági együttműködés, hitelszövetkezet.	A tagok közös érdekekkel/szükségletekkel rendelkeznek, mindemellett ők a legfontosabb érintettek és befektetők is egyben.
Piaci kapcsolatok	Kereskedelmi kapcsolatok kiépítése a célcsoport és a külső piacok között.	Import-export, piackutatás, brókertevékenységek.	Nem a célcsoport termékének, szolgáltatásának értékesítése, hanem a célcsoport összekapcsolása a piaccal.
Szolgáltatásnyújtás támogatása	Termékek vagy szolgáltatások értékesítése annak érdekében, hogy abból egyéb társadalmi célok finanszírozása megvalósulhasson.	Tanácsadás, munkaerő-továbbképzés.	Kézszelfogható (épületek, földterületek, munkavállalók) és intellektuális (szakértelem, módszerek, kapcsolatok) erőforrások hasznosítása.
Szervezeti támogatás	Szolgáltatásnyújtás támogatása olyan módon, hogy a gazdasági és a társadalmi tevékenységek elkülönülnek egymástól.	Bármely típusú szolgáltatás nyújtása, ami a rendelkezésre álló erőforrásokat kihasználja.	Kézszelfogható (épületek, földterületek, munkavállalók) és intellektuális (szakértelem, módszerek, kapcsolatok) erőforrások hasznosítása.

Forrás: saját szerkesztés Grassl (2012, p. 11) és Lukjanska (2015, pp. 18-19) alapján

illetve hajléktalanok alkalmazása) mellett mind éttermi szolgáltatást nyújtottak. A szerzők több olyan kritikus területet is beazonosítottak, ahol a vállalkozások vezetőinek világos döntéseket kellett meghozniuk annak érdekében, hogy az üzleti modelljeikben lefektetett céljaikat megvalósíthassák. Elsőként kulcsfontosságú, hogy a vállalat vezetése egyértelműen eldöntse, hogy a profitszerzés, vagy a társadalmi misszió megvalósítása élvez prioritást. Másodszor, fontos a vállalkozásuk társadalmi dimenziójának definiálása annak érdekében, hogy a saját maguk pozícionálása és a közvetlen versenytársak beazonosítása helyesen történhessen meg. Továbbá, a jövedelemszerzés szempontjából elengedhetetlen annak beazonosítása, hogy a potenciális vásárlók körében melyek azok a célcsoportok, ahonnan a törzsvendégeik kikerülhetnek, akikre alapozva a folyamatos bevételi forrás biztosítottá válik a működésük finanszírozásához. Szintén a likviditáshoz kapcsolódóan fontos olyan hosszútávú finanszírozási források felkutatása (akár harmadik féltől érkező támogatásokat

is ideértve), amelyek a pénzügyileg nehezebb időszakok átvészelését is biztosítják, s nem csak rövidebb időszakokra érhetőek el. Végül, de nem utolsó sorban a szerzők azt emelik ki, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a társadalmi küldetésük megvalósításából adódó többletköltségeik (melyek egy tisztán üzleti alapon működő versenytársuknál nem jelentkeznek) okozta pénzügyi nyomást stratégiai szinten kell tudniuk kezelni.

A vizsgált három vállalkozás területi működését tekintve (Borsod-Abaúj-Zemplén, Fejér és Tolna megye) a korábbi besorolásukat (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017) nézve sem gazdasági, sem pedig társadalmi innovációs potenciáljuk szempontjából nem nevezhetők kiemelkedőnek (rendre közepes-közepes, közepes-alacsony, illetve alacsony-alacsony besorolásúak a szakirodalom alapján). Közös továbbá a három vállalkozásban, hogy a társadalmi küldetésük a fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása, aminek alacsony szintje Magyarországon is

jelentős társadalmi és gazdasági problémát jelent (Győri & Csillag, 2019a, 2019b). Ez a fajta foglalkoztatás ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom alapján is kifejezetten összetett folyamatnak tekinthető, hiszen a beilleszkedéstől kezdve a teljesítményértékelésen keresztül egészen a karriermenedzsmentig kérdéseket vehet fel, melyeket ezeknek a vállalkozásoknak kiemelten kell kezelniük (Csillag, Toarniczky, & Primecz, 2018). A fogyatékkal élő személyek mint diverzitáskategória az egyik legmeghatározóbbnak tekinthető Magyarországon és világszerte egyaránt, s ezek a személyek jelentős nehézségekkel szembesülnek a munkaerőpiaci elhelyezkedésük során (Primecz, Kiss, & Toarniczky, 2019). Ezeknek a céloknak megfelelő vállalkozás indítására és működtetésére Magyarországon sokszínű vállalkozó réteg érez elhivatottságot. Motivációik között elsősorban külső finansziális, vállalkozói, társadalmi, és nem elhanyagolható mértékben személyes indítástú szempontok is szerepelnek (Repisky & Tóth, 2019).

Kutatási célok

A tanulmányunk célja az, hogy olyan társadalmilag innovatív vendéglátóipari egységeket elemezzünk, ahol azok beszerzéseinél hangsúlyos szerepet kap az, hogy az alapanyagok minél nagyobb hányada rövid élelmiszerellátási láncból származzon. Ugyan G. Fekete et al. (2017) a 2015. évi KSH-adatok alapján megközelítőleg 13000 társadalmi vállalkozást azonosított, a vendéglátóiparban az ilyen vállalkozások száma Magyarországon egyelőre elenyésző, így egyszerűen kiválasztottuk azokat, amelyek vendéglátással foglalkoznak, s a küldetésükben – a társadalmilag innovatív kezdeményezésük mellett – kiemelt jelentőséggel bír a beszerzési lánc lerövidítése. A közelmúltban létrejött para-gasztro mozgalomban jelenleg hét szervezet érintett (Ízlelő Étterem, Hatpötyös Étterem, Nem Adom Fel Cafe&Bar, Kockacsoki Nonprofit Kft., Búzavirág Alapítvány, Batyu-Téka és Barát-hegyi Sajtmanufaktúra), akik mind társadalmi vállalkozásként működtetnek vendéglátóipari vagy élelmiszerkészítő egységeket, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmazva (Jakubinyi, 2017). A tanulmány közülük azt a három vállalkozást elemzi, amelyek a klasszikus értelemben vett vendéglátással foglalkoznak fő profilként, és a korábban meghatározott REL-dimenziókban közvetlenül érintett: a szekszárdi (és a 2019 júniusában nyitott budapesti) Ízlelő, a székesfehérvári Hatpötyös éttermek, valamint a miskolci Batyu-Téka. Mindhárom vállalkozás fő gazdasági fókusz a vendéglátóipari, éttermi tevékenység (elsősorban napi ebédmenü felszolgálása különböző csatornákon, továbbá kisebb mértékben rendezvényszervezés), s munkavállalóik döntően megváltozott munkaképességű és/vagy fogyatékkal élő személyek.

Kutatási módszer

Empirikus kutatásunk elsősorban kvalitatív módszertant alkalmazott, a dokumentumelemzések után a kiválasztott populációval a társadalmi fenntarthatóság és a rövid élelmiszerellátási láncok köré szerveződő tematikus interjúkat készítettünk.

Az első körös adatgyűjtés részeként másodelemzést végeztünk, aminek során a feltérképezni kívánt vállalkozások honlapjain, facebook oldalain, valamint egyéb hírforrásokból elérhető háttérinformációkat kiegészítettük az összes nyilvánosan is elérhető gazdálkodási és jogi adatokkal.

Második körben személyes, illetve telefonos interjúkat készítettünk mindhárom kiválasztott szervezet vezetőségével, előre rendelkezésre bocsátott, félig strukturált interjúkérdések alapján.

A személyes interjúk során leginkább arra kerestük a választ, hogy

- Mi a vállalat küldetése, és ez hogyan valósul meg az üzleti koncepciójában?
- Milyen piaci környezetben kell működniük?
- Milyen szerepet tölt be a REL-koncepció az étterem üzleti modelljében?
- Mi jellemzi a REL-en belüli partnerekkel való együttműködést?

A szakértői interjúk 2018 végén és 2019 elején valósultak meg mindhárom vállalkozás vezetőjével, majd ezt követően azok hanganyagának gépelt verziójának elemzése történt meg, előzetesen meghatározott elemzési témák alapján, tematikus kódolás segítségével. Ezek alapján megállapítottuk, hogy a klasszikus beszállító-megrendelő kapcsolat REL keretein belüli megvalósulása leginkább az Ízlelő Étteremnél figyelhető meg, így a harmadik adatgyűjtési fázisban az étterem beszállítási gyakoriság szempontjából legfontosabb REL-es beszállítóival készítettünk további szakértői interjúkat. Az öt legfontosabb beszállító közül hárommal sikerült felvennünk a kapcsolatot. A beszállítói interjúk során elsősorban azt szerettük volna megtudni, hogy

- Milyen jelentőséggel bír a beszállító életében a REL-es értékesítés, ezen belül is a vizsgált étterem?
- Milyen szerepe van annak, hogy a megrendelőjük egy társadalmi vállalkozás, akinek az üzleti modelljében a gazdasági fenntarthatóság mellett társadalmi célok is megfogalmazódnak?

Kutatási eredmények

A para-gasztro mozgalom, ahogyan azt már korábban bemutattuk, olyan szervezetek hálózata, amelynek tagjai között legalább három hasonlóság fennáll: gasztrotevékenység folytatása, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek integrált foglalkoztatása, továbbá társadalmi vállalkozásként működnek (Jakubinyi, 2017). Jól jellemzi tevékenységüket, hogy ezeknek a vállalkozásoknak az alkalmazottai több mint 75%-ban fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek (Jakubinyi, 2017, p. 49). A hálózat tagjai között az előzetes vizsgálatok alapján három olyan vállalkozás található, amely klasszikus értelemben vett vendéglátóipari tevékenységet (is) folytatott, valamint működése során a REL-koncepciónak meghatározó a szerepe.

Az Ízlelő Családbarát Éttermet a hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő emberek társadalmi beilleszkedé-

sét segítő Kék Madár Alapítvány hozta létre Szekszárdon 2007-ben, működtetését azonban már ettől az évtől kezdve a Szekszárdi Tér – Társadalmi Értékekért Nonprofit Kft. végzi. Az étterem Szekszárd központi részén elhelyezkedő épületét (az ebédmenüs profilt nagymértékben segíti a közintézmények közeli elhelyezkedése) a helyi önkormányzat kedvezményes bérleti konstrukció keretében bocsátotta a rendelkezésükre, míg a felújítást (fogyasztói és munkavállalói akadálymentesítés) és az eszközbeszerzést EU-s forrásokból finanszírozták. Az Ízlelő fő profilja az ebédmenüs étkeztetés, mellette pedig a – szekszárdi borvidékről lévén szó – borvacsorák rendezése is meghatározó. Kezdetben a közétkeztetésben részt vettek, ez mára azonban háttérbe szorult. Az éttermi kínálat mindig is az egészségtudatosság jegyében alakult, ami jól kapcsolódik a REL-koncepcióhoz is, hiszen a helyben beszerzett friss és feldolgozatlan alapanyagok hozzájárulnak a minőségi és egyben egészséges kínálatához. Mindennek azonban ára van, az étterem mindig is magasabb árszínvonalon dolgozott, mint közvetlen versenytársai, ami miatt elnyerte a Szekszárd legdrágább ebédmenüs étterme „címet” a vásárlók körében. Mindazonáltal úgy tűnik, hogy megtalálták azt a rés piacot, amely elfogadja ezt az árszintet, amennyiben ezért valóban magasabb minőségű ellátásban részesül. A stratégia sikerét jól jelzi, hogy a nyitás óta eltelt több mint egy évtized alatt nem az Ízlelőnek kellett lejjebb adni minőségi és árszintjéből, hanem sokkal inkább a közvetlen szekszárdi versenytársak kezdték el őket követni ebben. Az Ízlelő már az első év óta nyereséges, ami visszaigazolja, hogy a koncepció működőképes. Ezt még inkább alátámasztja, hogy 2019 júniusában az Ízlelő megnyitotta második éttermét is, Budapest-Hegyvidéken, ami a régóta tervezett franchise-rendszer megalapozásának a következő lépése. Továbbá a kisléptékű élelmiszerfeldolgozás is egyre inkább megjelenik a tevékenységek között, csokoládékészítő üzem és kézműves jellegű gyümölcsfeldolgozás keretében.

A *Hatpötyös Éttermet* működtető Hatpötyös Nonprofit Kft. 2009-ben alakult sérült gyerekekkel rendelkező családok összefogásával Székesfehérváron. A kezdeti nehézségek leküzdése után maga az étterem 2012 végén nyitott meg. Az indulás koncepciója itt is hasonló volt az Ízlelőhöz: a város központi helyén lévő épületet kedvezményes és hosszú távú bérleti konstrukció keretein belül kapták meg, s az induláshoz szükséges beruházások egy részét EU-s forrásokból tudták finanszírozni. Az alapvetően szintén ebédmenüs koncepció fő célközönségének az étterem környékén elhelyezkedő közintézmények fizetőképes köztisztviselői, illetve a rendezvényszervezéses kitelepülések egyik fő megrendelőjének a helyi polgármesteri hivatal számítanak. A konyha mottója, hogy jó minőségű alapanyagokból, finom házas ételeket készítsen, miközben a megváltozott munkaképességű alkalmazottaknak megélhetést biztosító munkalehetőséget nyújt. Az étterem teljes mértékben feldolgozatlan, nyers alapanyagokkal dolgozik, maguk is tartósítanak (befőzés és savanyítás), valamint a tésztaféléket is maguk készítik. A tevékenységi fókusz ugyanakkor a közelmúltban egyre inkább a közétkeztetés irányába mozdul el, elsősorban ami-

att, hogy az ebédmenüs üzletmenet nem biztosít megfelelő nagyságú és tervezhető árbevételt.

A *Batyu-Téka* a fogyatékkal élők foglalkoztatását elősegítő Szimbiózis Alapítvány hozta létre 2014-ben, majd azóta az alapítványhoz kötődő Szorgoskert Nonprofit Kft. működteti. A Szimbiózis Alapítvány – mint ernyőszervezet – alá sok más szervezet is tartozik, többek között a Baráthegyi Majorság, amely döntően fogyatékkal vagy autizmussal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását célzó ún. szociális farm (további információkért lásd: Kajner & Jakubinyi (2015)), ami működtet többek között kertészetet és sajtmánufaktúrát is. A majorság területén működik a Baráthegyi Konyha, ami a többek között itt megtermelt élelmiszer-alapanyagok feldolgozásával foglalkozó főzőkonyha, ahol kezdetekben a Szimbiózis Alapítványhoz kapcsolódó intézmények ellátása volt a cél. Ennek a főzőkonyhának a kapacitásaira alapozva nyitott meg Miskolc belvárosában a Batyu-Téka, ahol elsődlegesen fogyatékkal élő foglalkoztatásával tálalókonyhás étteremként ebédmenüs szolgáltatást nyújtottak, továbbá az étterem épülete szolgált helyszíneként a különböző közösségi és szociális tevékenységeknek. Az ingatlant az önkormányzattól kedvező bérleti konstrukció keretében kapták meg, a szükséges infrastrukturális beruházásokat pedig ugyancsak EU-s támogatásokból és hitelből oldották meg. Az étterem helyszínén szolgált helyiség bérleti díjának megemlése miatt 2018 tavaszán a Batyu-Téka bezárt. A vezetőség tervei szerint azonban a közeljövőben újra szeretnék nyitni, megváltoztatott üzleti modellt alkalmazva (saját konyha helyben, és lehetőség szerint saját tulajdonú ingatlan).

Ami az egyes vizsgált szereplők *REL-es kötődését* illeti, meglehetősen változatos a kép. Az Ízlelő esetében kezdetekben a bio alapanyagokon volt a hangsúly, azonban az elégtelen helyi kínálat mellett a termékeket nem szerették volna (nemzetközi) láncoktól beszerezni, emiatt pedig egyre inkább a minőségi és helyben elérhető alapanyagok felé fordultak. A helyi beszállítók (esetükben ez Szekszárd 30-40 km-es vonzáskörzete) preferálása a beszerzési szabályzatukban is rögzített. Tavasztól nyárig a helyi beszállítók aránya a közel kétharmadot is eléri, amennyiben a szekszárdi működésű Tolnatej Zrt. tejtermékeit is ide soroljuk. Az elégtelen mennyiségű és változó minőségű kínálat miatt a zöldség és gyümölcs beszállítók a legkevésbé helyiek, ami miatt különösen a téli időszakban a helyi alapanyagok aránya mindösszesen egyharmada a teljes beszerzésnek. A hústermékek, tejtermékek, továbbá a pékáruk azok, amelyek szinte egész évben csak és kizárólag helyi termelőktől (feldolgozóktól) kerülnek a konyhába. Az étterem-beszállítói (termelői) kapcsolatai a beszerzések volumenét és gyakoriságát illetően alapvetően ad-hoc alapúak, ugyanakkor az együttműködések stabilnak tekinthetők. Mindezt megerősítik a helyi beszállítókkal folytatott interjúk is. A legtöbb esetben formalizált keretek (beszállítói szerződések) nélkül, a személyes kapcsolatokra építve és leginkább szezonálisan tudnak értékesíteni az étteremnek, amely az éves forgalmuknak csak csekély részét teszi ki. Fontos továbbá azt is megemlíteni, hogy annak a ténye, hogy egy társadalmi vállalkozásként

működő étteremnek szállítanak be, a személyes kapcsolatokat és elköteleződést ugyan erősíti, a tranzakciók egyéb paramétereire azonban nincsen hatással.

A *Hatpötyös Étterem* indulásakor teljes mértékben a REL-koncepciót követte, ami az alapanyagok helyi beszerzésén túl abban is megmutatkozott, hogy a Fejér Kosár Bevásárló Közösség átvételi pontjaként működött szombat délelőttönként. (A Fejér Kosár Bevásárló Közösség egyfajta dobozrendszert jelentett, a közösség tagjai heti rendszerességgel vásárolhattak a helyi őstermelőktől. Az előre leadott rendeléseket szombatonként vehették át az átvételi pontként működő Hatpötyös Étteremben.) Ez a fajta megközelítés azonban nem bizonyult hosszú távon is életképesnek az esetükben. Az ügyvezető véleménye szerint mindez leginkább az állandó minőség hiányával, illetve a kevés számú potenciális helyi beszállítóval magyarázható. A legfontosabb beszállítójuk jelenleg egy helyi kereskedő, aki áruinak jelentős részét a budapesti nagybani piacról szerzi be. A helyi beszállítók egyedül a hústermékek esetében meghatározók, továbbá szezonális jelleggel a gyümölcsök egy része is Székesfehérvár környékéről érkezik.

A *Batyu-Téka* esetében a REL-es kapcsolódás kezdtek óta adott volt, hiszen az étteremhez kapcsolódó szociális farm jelentős mennyiségű alapanyagot biztosít. A Ba-

rátügyi Konyha főzőkonyhaként funkcionál, napi szinten 300 adag menüt főznek, amelyet a Batyu-Tékás kiszállítás mellett elsősorban a saját és egyéb intézmények köz-, illetve szociális étkeztetéséhez értékesítettek. A jelentős adagszám miatt a saját termelésű alapanyagoknak hozzávetőleg mintegy 20%-os a részesedése, a többit elsősorban éttermi beszállítókon keresztül szerzik be, ugyanakkor lehetőség szerint együttműködnek térségi termelőkkel is (pl. a hernádszentandrás BioSzentandrás Nonprofit Kft.-vel). A helyi alapanyag ugyanakkor nem prioritás, hiszen a szociális étkeztetés árszínvonala nem bírja el sem a bio, sem a kisleptékű beszerzések jelentette költségnövekményt.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások társadalmi fókusza azonos, azonban mind az üzleti modell, mint pedig a REL-hez való kapcsolódásuk különböző (lásd 3. táblázat).

Ami a vizsgált vállalkozások üzleti modelljeit illeti, a korábban ismertetett, Grassl-féle klasszifikáció szerint mindhárom vállalkozás egyértelműen a foglalkoztatást helyezi üzleti modelljének középpontjába, hiszen a társadalmi missziójának célcsoportjába tartozó munkavállalók foglalkoztatása meghatározó szerepet tölt be a vállalkozások életében. A vállalkozások az eddigi lezárt üzleti éveik

3. táblázat

A vizsgált éttermek legfontosabb ismérvei

	<i>Ízlelő Étterem</i>	<i>Hatpötyös Étterem</i>	<i>Batyu-Téka</i>
Lokáció	Szekszárd (Budapest)	Székesfehérvár	Miskolc
Tevékenységi fókusz	étterem + rendezvényszervezés	étterem + közétkeztetés	közétkeztetés (+ étterem)
Alapítás éve	2009	2009	2007 (étterem 2014-2018)
Gazdasági főtevékenység	M.n.s. egyéb oktatás	M.n.s. egyéb oktatás	M.n.s. egyéb szociális ellátás bentlakás nélkül
Társadalmi fókusz	megváltozott munkaképességű és/vagy hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása		
REL-es kapcsolódás	helyi beszállítók	helyi beszállítók (+ dobozrendszer)	saját előállítású alapanyagok

Megjegyzés: M.n.s.: máshova nem sorolt

Forrás: saját szerkesztés az interjúk, illetve a vállalkozások cégjegyzéki adatai alapján

4. táblázat

A vizsgált éttermek legfontosabb üzleti eredményei

	<i>Ízlelő Étterem</i>	<i>Hatpötyös Étterem</i>	<i>Batyu-Téka</i>
Árbevétel (átlag, M Ft)	14,7	16,5	33,9
Összbevétel (átlag, M Ft)	22,5	30,3	70,5
Támogatás aránya az összbevételből	19%	44%	49%
Eredmény (átlag, M Ft)	2,3	-3,2	-0,1
Nyeréségek száma	9/9	2/6	7/10
Foglalkoztatottak száma (átlag, fő)	7	18	21
Egy főre jutó támogatás (átlag, M Ft)	0,6	0,8	1,7
Egy főre jutó fedezet (átlag, M Ft)	0,8	-0,2	-0,1

Megjegyzés: az egyes éttermek lezárt üzleti éveit alapján

Forrás: saját szerkesztés az Igazságügyi Minisztérium (2019) alapján

eredményei alapján azonban meglehetősen különböző képet festenek: amíg az Ízlelő eddig minden évben nyereséges tudott lenni, addig a Hatpöttyösről (két nyereséges év a hatból) és a Batyu Tékáról (hét nyereséges év a tizből) ez már közel sem mondható el (lásd 4. táblázat). Ugyan a foglalkoztatottak számát tekintve az Ízlelő átlagos értéke a legalacsonyabb, ez a vállalkozás részesül arányaiban a legkevesebb támogatásban, bevételeinek több mint 80%-a piaci tevékenységből származik, míg a másik két étterem esetében ez az érték alig haladja meg az 50%-ot. Ennek is köszönhető, hogy a Batyu-Téka esetében az egy foglalkoztatottra jutó átlagos támogatási összeg több mint kétszerese a másik két vállalkozás ugyanezen fajlagos mutatójának. Pusztán a pénzügyi eredményt nézve tehát egyedül az Ízlelő Étterem foglalkoztatásra alapuló üzleti modellje tekinthető fenntarthatónak.

Következtetések

Az interjúk és a háttéranyagok elemzése alapján számos következtetés levonható a magyarországi para-gasztró ágazatban működő és a beszerzésben rövid ellátási láncsal próbálkozó társadalmi vállalkozásokról (lásd 5. táblázat).

A vizsgált társadalmi vállalkozások küldetése mindenhol az, hogy fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztassanak. Ez az üzleti koncepciójukban is tetten érhető, hiszen a fő üzleti tevékenységi körüknek számító vendéglátás kifejezetten magas munkaerőigényű. Fontos ugyanakkor kiemelni egyrészt, hogy az ezekben a társadalmi vállalkozásokban foglalkoztatott munkavállalók munkatermelékenység az interjúk alapján jellemzően elmarad a nem megváltozott munkaképességűeket alkalmazó versenytársakétól. Így ez mindenképpen egyfajta termelékenységi versenyhátrányt jelent, melyet csak részben tudnak kompenzálni a különböző képzési támogatások és (járulék)kedvezmények. Másrészt ezek a megváltozott munkaképességű alkalmazottak sokkal inkább lojálisak a munkaadóikhoz. Mindhárom vállalkozás kiemelte, hogy a magyarországi vendéglátóipart jellemző magas fluktuáció az esetükben nem jellemző, vagy sokkal alacsonyabb, ami hosszú távon szintén kompenzálhatja némileg az alacsonyabb termelékenységet. A hátrányból további előny kovácsolható azáltal, hogy mindhárom vizsgált vállalkozás törekszik a helyi és/vagy nyers alapanyagok használatára annak érdekében, hogy az elkészített ételek minőségét, frissességét és egészségesebb voltát hangsúlyozni tudják, s ezeknek az alapanyagoknak a feldolgozásához szükséges egyszerűbb és monotonabb munkafolyamatok elvégzése az alacsonyabb produktivitású munkavállalók számára nem okoz gondot. Egy konvencionális, tisztán profitorientált üzleti modell követő vendéglátóipari versenytárs esetében ez a költségvonzat miatt nem megengedhető, így azok jellemzően félkész (és nem helyi beszállítóktól származó) alapanyagokat használnak.

A piaci környezetet tekintve megállapítható, hogy a vendéglátásra jellemző magas belépési korlátokkal (különböző előírásoknak megfelelő és amúgy is magas költségvonzatú infrastruktúra kiépítése) ezek a para-gasztró

ágazatban tevékenykedő társadalmi vállalkozások hatványozottabban is szembesülnek, hiszen a magas ingatlanbérleti díjak és eszközbeszerzési kényszer mellett ők még a munkavállalói oldalt érintő akadálymentesítés többletterheit is viselni kényszerülnek. A vizsgált esetek alapján megállapítható, hogy pusztán üzleti alapon ezek a vállalkozások ma Magyarországon még nem életképesek: mindhárom esetben kedvezményes ingatlanbérleti konstrukciók voltak szükségesek az induláshoz, s ahogyan azt a Batyu-Téka esete mutatja, ennek hiánya esetében a piaci alapon képzett bérleti díjak már nem gazdálkodhatók ki. A pluszköltséget jelentő munkavállalói akadálymentesítést (pl. kerekesszékes felszolgálók miatti infrastrukturális beruházások) jellemzően az EU által biztosított források (részben) fedezni tudják.

A vizsgált három magyar vállalkozás esetében is jól beazonosíthatók azok a kulcs tényezők, melyeket Diskerson és Hassanien (2017) talált az Egyesült Királyságban. A foglalkoztatáson alapuló, hasonló üzleti modellek gyakorlati megvalósítása jelentősen különbözik a vizsgált magyar éttermek esetében. Az Ízlelő az ebédmenüs célközönség, illetve a rendezvények segítségével megtalálta azt a törzsvendégkört, amely biztosítja a folyamatos működéshez szükséges likviditást, s a vállalkozás annak ellenére nyereséges folyamatosan, hogy a bevételek közül itt a legkisebb a támogatások aránya. Az elkötelezett vásárlók megtalálása és megszólítása tehát kulcsfontosságú, ahogyan azt Craven és Krejci (2016) is kiemelték. A Hatpöttyös esetében az ebédmenüs fókusz már nem igazán tudja kitermelni azt a bevételi szintet, ami elegendő lenne a társadalmi küldetés és a REL-es beszerzés költségnövekmény fedezésére. A Batyu-Téka esetében a legszembetűnőbb az állami támogatásoktól való függés: a vállalkozás annak ellenére sem tudja folyamatosan pozitív eredménnyel zárni az üzleti éveit, hogy bevételeinek átlagosan közel a fele az elmúlt években (állami) támogatás volt. A közétkeztetés esetükben egyértelműen nem tudja kitermelni az egyedi jellegükből fakadó többletköltségeket. Az állami támogatások jelentős része projektalapú és emiatt nem jelent hosszú távon folyamatos bevételt, így a különböző, költségoldalán megjelenő sokkok (pl.: az étterem bérleti díjának drasztikus emelkedése) nehezen kezelhető kihívást jelentenek számukra.

A vizsgált esetekben világossá vált, hogy a REL csak akkor jelenthet valós előnyt az éttermeknek, amennyiben annak segítségével egy rés piacot próbálnak megcélozni. Az egészségtudatos, fenntarthatóság iránt elkötelezettebb, és ezért magasabb árakat elfogadni hajlandó célközönség esetében a helyi alapanyagok használata célravezető lehet (lásd az Ízlelő esete, illetve a korábban jelzett angolszász példák: Fleury et al. (2016), Starr et al. (2003)). Ugyanakkor a köz- és szociális étkeztetésre berendezkedett, s emiatt az árversenybe belekényszerülő üzleti modellek önmagukban hosszú távon gazdaságilag nem fenntarthatók (lásd másik két eset). Jelenleg Magyarországon az ebédmenüs rendszerben működő vállalkozások esetében a REL-es beszerzés jelentette pluszköltségek (elsősorban a logisztikában és a feldolgozásban) csak akkor térülnek meg, hogy ha ezeket a költségeket magasabb árres eléré-

Társadalmi vállalkozások és a rövid élelmiszerellátási láncok lehetséges interakciói

Kihívás/lehetséges megoldás	Társadalmi innováció	REL
Magas belépési korlátok	(ön)kormányzati támogatás (kedvezményes bérlemény)	-
Munkavállalói akadálymentesítés	EU-s támogatások	-
Alacsony fajlagos produktivitás/ hatékonyság a munkaerőnél	képzési támogatások alacsony fluktuáció	nyers és/vagy helyi alapanyagok (kizárólagos) használata
Rés piacok megcélzása	-	egészséges, fenntartható alapanyagok miatti magasabb árres
Kiegészítő, munkaintenzív tevékenységek	-	élelmiszerfeldolgozó manufaktúrák

Forrás: saját szerkesztés

sével kompenzálni lehet, amihez viszont a vállalkozásnak erőteljesen differenciálniuk kell magukat. Nem közvetlenül az éttermi alaptevékenységhez köthető REL-es kapcsolódás továbbá a mindhárom esetben megjelenő kisléptékű élelmiszerfeldolgozás lehetősége. Ebben az esetben a helyből származó, sokszor egyedi minőségű alapanyagok munkaintenzív feldolgozására rendelkezésre áll a szabad munkaerő-kapacitás. Az itt megtermelt magasabb hozzáadott értékű élelmiszereket egyrészt saját felhasználásra (pl. a Hatpötyös esetében a saját készítésű savanyúságok használata az étteremben), másrészt továbbértékesítésre (pl. Ízlelő esetében a szekszárdi csoki, vagy a Baráthegyi Majorságnál a kecskesajt) is lehet használni, utóbbi esetben pedig a vállalkozás társadalmi üzenetét is továbbítani lehet ezekkel a termékekkel.

A partnerekkel való kapcsolat vizsgálata során megállapítható, hogy ezek a vállalkozások pusztán a társadalmi küldetésükből nem tudnak megélni. Önmagában az, hogy fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmaznak, nem elégséges ahhoz, hogy üzleti céljaikat megvalósítsák. A fogyasztóknál és a beszállítóknál is csak addicionális szempontot jelent mindez: a fogyasztókat az ételek és a szolgáltatás színvonala befolyásolja, míg a beszállítókat a vásárolt volumen és a megbízhatóság, amire csak kismértékben van hatással a társadalmi dimenzió. Mindhárom vizsgált vállalkozás esetében megállapítható, hogy nem a társadalmi küldetésükkel akarnak elsősorban vevőt szerezni. Az Ízlelő esetében kifejezetten az az üzleti stratégia, hogy a minőségi szolgáltatással szólítsák meg a vásárlókat, s ezen keresztül próbálják érzékenyíteni a vevőket a társadalmi céljukkal kapcsolatban. A REL-es beszállítókat mindhárom esetben a szezonális jellemzi, még a legnagyobb arányban helyi alapanyagokra építő Ízlelő esetében sem számított meghatározó üzleti partnernek az étterem.

Mindent egybevetve tehát megállapítható, hogy a magyarországi para-gasztró mozgalomban részt vevő társadalmi vállalkozások szembesülnek az iparágra jellemző összes kihívással, amit az egyedi jellemzőik tovább nehezítenek. A társadalmi cél megvalósításához nyújtott segítség (pl. különböző támogatások, kedvezmények) mellett a REL-ben rejlő lehetőségek csak akkor aknázhatók ki,

amennyiben a helyi beszállítók által nyújtott egyediséggel meg tudják célozni azt a rés piacot, ahol mindez fizetőképessé kereslettel is párosul, hozzájárulva a vállalkozások üzleti fenntarthatóságához. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy tanulmányunk három eset feldolgozásán alapul, így a viszonylag kis minta alapján nem vonhatók le általános érvényű következtetések a rövid ellátási láncsal próbálkozó társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetére vonatkozóan. Ugyanakkor az ágazat jellegzetességeiből adódóan is érdemes ezeknek a vállalkozásoknak a további vizsgálata, elsősorban arra fókuszálva, hogy a már vizsgált három vállalkozás (illetve a későbbiek során erre a piaci szegmensre esetlegesen belépő további szereplők) üzleti modelljei hogyan alakulnak a későbbiekben. Továbbá az is érdeklődésre tarthat számot, hogy a para-gasztró éttermek hogyan tudnak boldogulni olyan kifejezetten magas vásárlóerejű környezetben, mint ahol az Ízlelő második, budai egysége is megkezdte a működését.

Felhasznált irodalom

- Benedek, Z. (2014). *A rövid ellátási láncok hatásai*. Budapest: MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Craven, T., & Krejci, C. C. (2016). *Assessing management strategies for intermediated regional food supply networks*. Paper presented at the 2016 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2016.
- Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(6), 33-45. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2018.06.04>
- Dickerson, C., & Hassanien, A. (2017). Restaurants' social enterprise business model: Three case studies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(2), 192-216. <http://dx.doi.org/10.1080/1528008x.2017.1363009>
- Európai Bizottság. (2011). *Az Európai Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és*

- a Régiók Bizottságának. Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. *A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása.*
- Fleury, P., Lev, L., Brives, H., Chazoule, C., & Désolé, M. (2016). Developing mid-tier supply chains (France) and values-based food supply chains (USA): A comparison of motivations, achievements, barriers and limitations. *Agriculture (Switzerland)*, 6(3). <http://dx.doi.org/10.3390/agriculture6030036>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Z., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. *Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében.*
- Givens, G., & Dunning, R. (2018). Distributor intermediation in the farm to food service value chain. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 1-3. <http://dx.doi.org/10.1017/S1742170517000746>
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(6), 14-23. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? – 2. rész: A fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(7-8), 16-30. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Igazságügyi Minisztérium. (2019). *Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat*. Retrieved from <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
- Inwood, S. M., Sharp, J. S., Moore, R. H., & Stinner, D. H. (2008). Restaurants, chefs and local foods: insights drawn from application of a diffusion of innovation framework. *Agriculture and Human Values*, 26(3), 177-191. <http://dx.doi.org/10.1007/s10460-008-9165-6>
- Jakubinyi, L. (2017). *"Konyhatitkok" Para-gasztró mozgalom Magyarországon*. Miskolc: Szimbiozis Alapítvány.
- Kajner, P., & Jakubinyi, L. (2015). *Szociális farmok létrehozása Magyarországon*. Letöltve: http://szocialisfarm.hu/files/Szocialis%20Farm%20tanulmany%203.2.%20vegleges_nokorr.pdf
- Kocziszky, G., Veresné Somosi, M., & Balaton, K. (2017). A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(6-7), 15-19. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2017.06.02>
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise. In Borzaga, C. & Defournay, J. (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 312-332). London: ROUTLEDGE in association with GSE Research.
- Lukjanska, R. (2015). *How to choose proper business model for social enterprise*. Retrieved from <http://socialinnovation.lv/wp-content/uploads/2015/07/Business-model-webam-small.pdf>
- Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Wąs, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., . . . Wavresky, P. (2019). Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(15), 4004. <http://dx.doi.org/10.3390/su11154004>
- Malota, E., Gyulavári, T., & Bogáromi, E. (2019). „Az vagy, amit megeszel” - a hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos percepciói és attitűdjei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(1), 80-88. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.01.08>
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424-438. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9523.00158>
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., & Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Retrieved from http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf
- Nyssens, M. (2014). *Innovation sociale et entreprise sociale: quels dialogues possibles?* Paper presented at the L'innovation sociale, un levier de développement régional UNIPSO. In: Christian Jetté, Juan-Luis Klein & Matthieu Roy (Eds.), *La transformation sociale pas l'innovation sociale*. Presses de l'Université du Québec: Québec.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(10), 61-73. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.10.06>
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393-411. <http://dx.doi.org/10.1068/a3510>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(3), 11-24. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.03.02>
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/1bi006>

Starr, A., Card, A., Benepe, C., Auld, G., Lamm, D., Smith, K., & Wilken, K. (2003). Sustaining local agriculture: Barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado. *Agriculture and Human Values*, 20(3), 301-321. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026169122326>

Vittersø, G., Torjusen, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., . . . Wavresky, P. (2019). Short Food Supply Chains and Their Contributions to Sustainability: Participants' Views and Perceptions from 12 European Cases. *Sustainability*, 11(17), 4800. <http://dx.doi.org/10.3390/su11174800>

GEERT HOFSTEDE (1928–2020)

Geert Hofstede, holland kultúrakutató, 2020. február 12-én elhunyt. Eredményei megkérdőjelezhetetlenek: létrehozott egy új tudományágat, az interkulturális menedzsmentet (angolul cross-cultural management), amely a legtöbb üzleti képzés kötelező törzstárgya, és hivatkozásai messze túlmutatnak a szakterületén, számtalan kulturális különbségeket érintő kutatás, legyen az marketing, vállalkozástan, pénzügy, számvitel, emberierőforrás-menedzsment, stratégiai menedzsment, diverzitás menedzsment stb. Hofstede dimenziói alapján veti össze a kultúrákat és von le következtetéseket. Ennek eredményeképpen Hofstede hivatkozásai napi szinten elérik egy jobb nemzetközi kutató egész életében elért hivatkozásszámát; csak a scholar.google-n 179004 hivatkozása van, személyes h-indexe 103.

Hofstede mérnökként kezdte a karrierjét, és doktorátusát szociálpszichológiából szerezte. Az áttörést számára az 1980-ban publikált könyve hozta (Hofstede, 1980a), amellyel egycsapásra világhírű lett és létrehozott egy új szakterületet. A „Culture’s consequences”-ben publikálta azt a nagyszabású kutatást, amelyet az IBM-nél végeztek, és a könyvben írt beszámoló szerint, Hofstede nagy csodálkozására a munkával kapcsolatos értékek kultúránként jelentősebb eltérést mutattak, mint bármelyik másik demográfiai tényező szerint. Ekkor egy négydimenziós modellt hozott létre és olyan fogalmakat honosított meg a vezetéstudomány területén, mint „hatalmi távolság”, „individualizmus és kollektívizmus”, „bizonytalanságkerülés” és „maszkulinitás és femininitás”.

Ezt a négydimenziós modellt Michel Bond segítségével egy újabb kutatásban kiegészítette egy ötödik dimenzióval a „hosszú távú gondolkodás”-sal, amely kutatásuk szerint a konfuciánus kultúrákra (értsd: Délkelet-Ázsia) jellemzőbbek (Hofstede & Bond, 1988). Az immár ötdimenziós modell a 80-as évek végétől megállíthatatlanul terjed az üzleti gondolkodásban, innentől Hofstede ontotta a publikációkat, és söpörte be a hivatkozásokat. Pedig nem volt tudományos előzmények nélkül a kutatása, hiszem már Kluckhohn és Strodtbeck (1961) is kimutatta tudományos módszerekkel, hogy a kultúrák között szisztematikus eltérések vannak. Hall (1969), amerikai kultúrakutató számtalan színes példával illusztrálta az üzleti életben felbukkanó kulturális különbségeket. Mégis Hofstedet tartjuk az interkulturális menedzsment alapító atyjának, mert az első nagyszabású szisztematikus kutatás az ő nevéhez fűződik.

Követői és kritikusi is akadtak. Trompenaars, szintén holland kultúrakutató, Hofstede feltétlen híveként kezdett a saját kutatásába, hogy majd a hírhedt vitájukban később meg kelljen védenie a saját modelljét (Hampden-Turner & Trompenaars, 1997), amelyet Hofstede erősen kritizált (1996). A következő nagy tisztelője, a GLOBE-kutatás csapata volt, akik nem egyszerűen újabb modellt hoztak létre, hanem részben Hofstede dimenzióit gondolták újra, ahol kellett dimenziót bontottak és letisztult kutatómódszertani háttérrel a Hofstedeinél is nagyobb adatbázist építettek (House et al., 2004). Hofstede ezt azzal „hálálta meg”, hogy ízekre szagatta a modellt és lényegében bebizonyította, hogy semmi mást nem mérnek a GLOBE-kutatás dimenziói, csak azt, amit ő is mért (Hofstede, 2006), és különben is az ő modellje elegánsabb, mert egyszerűbb és átláthatóbb.

Ebben az időben már egyre több kritika érte a modelljét (McSweeney, 2002; Ailon, 2008), hogy alapvető kutatómódszertani hibák vannak az adatgyűjtésében és a modellalkotásában. Ezzel mit sem törődve újabb dimenzióval bővítette a modelljét (Milassin, 2019), és gyűjtötte az adatokat és tette elérhetővé a honlapján. Közben az idézettsége töretlenül nőtt, és még professzor emeritusként is járta a világot újabb kiadású könyvei bemutatóira és fogadta a hallgatókat, érdeklődő kutatókat; zseniális előadásokat és workshopokat tartott. Könyvének magyarra fordítása alkalmából Magyarországra is ellátogatott, Pécsre és Budapestre, és a Corvinus Egyetem IV-es előadóját csordulásig megtöltötte.

Történt ez annak ellenére, hogy a hibák a munkájában mind nyilvánvalóbbak voltak. Varga Károly, aki Hofstede kérdőívét lekérdezte Magyarországon, rámutatott, hogy az interneten elérhető adatbázisban és Hofstede számtalan angol nyelvű publikációjában a magyar adatok hibásan szerepelnek (Varga, 2008), és ma már közhelyszerűen ismert, hogy egyes országban úgy számította a dimenzió értékeit, hogy alig néhány válaszadója volt (McSweeney, 2002), állítólag Ausztriában tíznél is kevesebb; nem csoda, hogy furcsa eredmények jöttek ki az osztrákokról.

Pedig Hofstede mondása nagyot szólt, amikor feltette a kérdést, hogy az amerikai elméletek vajon mindenhol érvényesek-e a világban (Hofstede, 1980b). Talán ez az üzenet, ami a mai napig érvényes kérdés. Közben a világ megváltozott: a globális kommunikációnak és utazási lehetőségek egyszerűsödésének következtében egyre többet tudunk más kultúrákról, egyre többet érintkezünk más kultúrákból érkezett emberekkel munkánk és magánéletünk során. És egyre több olyan ember van, aki nem sorolható be valamelyik kultúra tagjai közé, mert több kultúrában merítkezett meg, több helyen élt, szocializációja több kulturális forrásból származik. Sokan úgy tartják, hogy mára nem érvényesek azok az állítások, amelyek létrehozták az interkulturális menedzsmentet. Megítélésem szerint a diszciplína nem avult el, csak Hofstede modellje már nem a mai világot tükrözi. Hofstede létrehozott egy szakterületet, amely már meghaladta őt.

Köszönjük munkáját! Nyugodjon békében!

Felhasznált irodalom

- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885–904. <http://10.5465/AMR.2008.34421995>
- Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9)
- Hofstede, G. (1980a). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce. A test of Trompenaars' model of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X)
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896. <http://10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Culture Orientations*. New York: Elmsfort.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Milassin, A. (2019). A szervezeti kultúra kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, 50(10), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>
- Varga Károly (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (Eds.), *Kultúrák és szervezetek*. Pécs: VHE Kft.
-

FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LII. ÉVFOLYAM, 2021)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámon felüli különszámot jelentet meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámon felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2021-es LII. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2020. május 30-ig jelentkezzen szerkesztőségünknel. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit. (Szerkesztőségi kontakt: Baksa Máté szerkesztőségi titkár: mate.baksa@uni-corvinus.hu, Primecz Henriett főszerkesztő: henriett.primecz@uni-corvinus.hu).

Tematikus számok minden évben júniusban és decemberben jelennek meg magyar nyelven.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen tapasztalatuk. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamaton végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik vállalják a bírálatot. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként a bevezető tanulmányon kívül. A cikk, amelyben társszerző a vendégszerkesztő a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikkét senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell választania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást legalább három hónapon keresztül hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámon felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámon felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve a hirdetni – bár ez nem tilos. Ha a különszám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetőek a cikkek bírálatára.

A május 30-ig beérkezett tematikus szám és sorszámon felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámon felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.

A LEGJOBB TANULMÁNYÉRT JÁRÓ DÍJ

A DÍJ ODAÍTÉLÉSÉNEK SZEMPONTJAI

A Vezetéstudomány című folyóirat szerkesztősége 2017-től kezdődően díjazza az adott évben megjelent legjobb cikkeket. A jelölteket egyrészt a Szerkesztőbizottság tagjai és a tematikus számok vendégszerkesztői terjesztik elő; másrészt a cikkek tudományos és társadalmi hatását jelző letöltési statisztikák alapján automatikusan is jelölünk cikkeket. A tárgyalt téma innovativitását, a kutatómódszertan megbízhatóságát és kreativitását, illetve a tanulmányok tudományos színvonalát mérlegelve a díjazottakról a szerkesztőbizottság dönt.

A díj odaítélésekor a megjelent cikkeket a következő szempontok alapján értékeli a szerkesztőség:

- népszerűség, olvasottság: hányan töltik le, illetve olvassák a cikket a megjelenését követő egy éven belül,
- innovatív téma: a cikk által feldolgozott téma mennyire újszerű, mennyire jelenik meg a nemzetközi szakmai diskurzus fókuszterületei között, illetve milyen mértékben mozdítja előre a hazai szakirodalmat,
- módszertani megalapozottság: a cikket megelőző empirikus vagy szakirodalmi kutatás módszertana mennyire illeszkedik a cikk témájához, az alkalmazott módszertan bemutatása kellő reflektáltsággal történik-e,
- a feldolgozott szakirodalom minősége: a cikkben feldolgozott szakirodalom mennyire friss, mennyiben származik a hazai és nemzetközi szakmai diskurzus élvonalát jelentő folyóiratokból, a szerző milyen alaposággal dolgozza fel a forrásokat,
- gyakorlati és elméleti relevancia: a cikk eredményei mennyiben hasznosíthatóak a tudományos közösség, vagy a vezetői és tanácsadói praxis számára,
- beágyazottság a magyar nyelvű szakirodalmi diskurzusba: a cikk milyen mértékben épít korábbi magyar nyelven megjelent kutatási eredményekre, mennyire kapcsolódik más hazai szerzők munkáihoz.

Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2018

Legjobb cikk

Gáti Mirkó – Mitev Ariel Zoltán – Bauer András (2018) *A közösségi média hatása a személyes értékesítésre. Szervezeti elköteleződés és közösségimédia-kompetenciák a jobb vevőmegtartás és sikeresebb közösségimédia-stratégia érdekében.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (12). pp. 42-49.

Kiváló cikkek

Barna Balázs – Fodor Szabina (2018) *Gamifikált közösségi megoldás használata a kedvezőbb munkahelyi légkör kialakítása érdekében.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (3). pp. 2-10.

Kalló Nikolett (2018) *Vállalati hat szigma rendszer hatékonyságának értékelése egy hazai vállalat példáján.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (1). pp. 65-77.

Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2017

Legjobb cikk

Keszei Tamara – Zsukk János (2017) *Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10). pp. 38-47.

Kiváló cikkek

Dernóczy-Polyák Adrienn – Keller Veronika (2017) *Klaszterképzés évesi magatartás alapján – Fókuszban a generációk.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (3). pp. 28-38.

Szántó Richárd – Dudás Levente (2017) *A döntési helyzetek tudatos tervezésének hátttere. A nudge fogalma, módszerei és kritikái.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10). pp. 48-57.

Simay Attila Endre – Gáti Mirkó (2017) *A fogyasztói jelenlét és a nyilvánosság iránti attitűdök vizsgálata a mobil és közösségi médiában.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (1). pp. 61-69.

Varga Dávid (2017) *Fintech, the new era of financial services.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (11). pp. 22-32.