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
Kő 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:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

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 őrzünk meg és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LI. ÉVF., JÚLIUS-AUGUSZTUS 2020. 07-08. szám

TARTALOM

PINKE-SZIVA IVETT – KENESEI ZSÓFIA – KISS KORNÉLIA – KOLOS KRISZTINA – KOVÁCS EDINA ¬– MICHALKÓ GÁBOR
TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ A VÁROSI DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK SZOLGÁLATÁBAN – FÓKUSZBAN AZ ÉJSZAKAI GAZDASÁG HATÁSAINAK MENEDZSELÉSE 2.

VARGA-TOLDI KATALIN – VERES ZOLTÁN
A VEZETÉSI TANÁCSADÓI SZEREPEK VÁLTOZÁSA – SZAKIRODALMI KITEKINTÉS ÉS EMPIRIKUS EREDMÉNYEK 13.

SZABÓ ZSOLT ROLAND – SZEDMÁK BORBÁLA
KULTÚRAMENEDZSMENT A DIGITÁLIS KORBAN – ÖT ÉLENJÁRÓ SZIMFONIKUS NAGYZENEKAR ÜZLETI MODELLJE 27.

KUCSÉBER LÁSZLÓ ZOLTÁN
A MAGYARORSZÁGI FÚZIÓK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK ELEMZÉSI LEHETŐSÉGEINEK FELTÁRÁSA 42.

HOFMEISTER ÁGNES – NEULINGER ÁGNES – PISKÓTI MARIANNA
AZ ÉRTÉKVÁLASZTÁS ÉS A KOGNITÍV ÉLETKOR KÖZÖTTI KAPCSOLAT A MAGYAR 50 ÉV FELETTI LAKOSSÁG KÖRÉBEN 53.

TOARNICZKY ANDREA – JUHÁSZNÉ KLÉR ANDREA – KUN ZSUZSANNA – VAJDA ÉVA – HARMAT VANDA – KOMÁROMI BOGLÁRKA
FIATAL OKTATÓ-KUTATÓK TAPASZTALATAI EGY MAGYAR ÜZLETI ISKOLÁBAN 65.

KOVÁCS GÁBOR
A TERMÉKFEJLESZTÉSBŐL EREDŐ FOGYASZTÓI ÉRTÉKTÖBBLET MÉRÉSE AZ AUKCIÓS ÁRMEGHATÁROZÁS MÓDSZERÉVEL 77.

BENCSIK ANDREA – JUHÁSZ TÍMEA
INFORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁS – MUNKAHELYI PLETYKA 89.

BÖRÖCZ PÉTER
RECENZIÓ DÖRNYEI KRISZTINA RITA CSOMAGOLÁSMENEDZSMENT CÍMŰ KÖNYVÉHEZ 102.

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

www.vezetestudomany.hu

PINKE-SZIVA IVETT – KENESEI ZSÓFIA – KISS KORNÉLIA
– KOLOS KRISZTINA – KOVÁCS EDINA – MICHALKÓ GÁBOR

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ A VÁROSI DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK SZOLGÁLATÁBAN

– FÓKUSZBAN AZ ÉJSZAKAI GAZDASÁG HATÁSAINAK MENEDZSELÉSE

SOCIAL INNOVATION FOR THE COMPETITIVENESS OF URBAN DESTINATIONS

– HIGHLIGHTING THE MANAGEMENT OF NIGHT ECONOMY IMPACTS

Az éjszakai gazdaság fejlesztése számos nagyvárosban hozott pozitív változást a desztináció versenyképességében, különösen ami a jövedelmeket és a turisztikai élményt illeti. Ugyanakkor a lehetséges hatások kezelése számos kihívást tartogat, hiszen a helyiek jóléte és jólléte áll a versenyképesség legfontosabb céljai között. Jelen cikk célja egyrészt annak megvilágítása, hogy egy terület csak akkor lehet versenyképes, ha az mind a látogatók, mind a helyiek jóllétét tudja hosszú távon szolgálni. Másrészt cél az éjszakai gazdaság problémaköréhez tartozó megoldási lehetőségek áttekintése, amelyeket illetően fellelhető a várospolitikai elméletek terén ismert kreatív város menedzselése és abban a helyi politikai erők szerepe éppúgy, mint a társadalmi innováció, a helyiek tanulása, együttműködése révén létrejött megoldások köre. Mindezen kérdést Budapest romkocsma-negyedére vetítve vizsgálják a szerzők, amely napjainkban számos vitától hangos, az éjszakai gazdaság és a turizmus okozta negatív hatások miatt, amelyek megoldására eddig nem születtek hatékony lépések. Az éjszakai gazdaság hatásait kvalitatív interjúk mentén vizsgálják a negyedben mind a helyiek, mind a látogatók megkérdezésével, kikristályosítva a legfontosabb problémaköröket és megoldási lehetőségeket, továbbá a közelmúltban megjelenő civil kezdeményezések jellemzőit feltérképezve, amelyek társadalmi innováció mentén a hatások menedzselését irányozzák meg, az irányításpolitikai lépések korlátozottsága okán.

Kulcsszavak: **desztinációs versenyképesség, városfejlesztés, társadalmi innováció, éjszakai gazdaság, romkocsma-negyed**

The development of the night-time economy has improved the destination competitiveness of many big cities. Income and tourism experiences, in particular, have been the most affected by this change. However, managing the potential negative impacts and harmonising the interests of stakeholders represent challenges. The purpose of this article is to show that a destination can only be competitive if it can serve the long-term well-being of both visitors and locals. In this research the authors provide an overview of the problems of the night-time economy and analyses the available solutions. Urban politics and local political forces are determinant factors that influence the management of a creative city. Furthermore, they focus on the solutions provided by social innovation. which involves the learning and cooperation of locals. In this paper, all these aspects are analysed in the context of Budapest's ruin pub quarter, which is nowadays the focus of debates as the negative effects of the night economy have not yet been effectively resolved. The impact of the night-time economy is examined through qualitative interviews in the quarter with locals and visitors to crystalize the most important issues and solutions as well as by mapping the characteristics of recent civil initiatives which are the driving force of social innovation due to the limited effectiveness of the measures of urban policies.

Keywords: **destination competitiveness, urban development, social innovation, night-time economy, ruin bar quarter**

Finanszírozás/Funding:
Jelen kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú "Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek" című projekt keretében jött létre.

The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00017 Sustainable, intelligent and inclusive regional and city models.
The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Szerzők/Authors:
Dr. Pinke-Sziva Ivett, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (ivett.sziva@uni-corvinus.hu)
Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu)
Dr. Kiss Kornélia, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (kornelia.kis@uni-corvinus.hu)
Dr. Kolos Krisztina, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (krisztina.kolos@uni-corvinus.hu)
Kovács Edina, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (edina.kovacs@uni-corvinus.hu)
Dr. Michalkó Gábor, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (gabor.michalko@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 07. 02-án, javítva: 2019. 12. 02-án, elfogadva: 2020. 03. 30-án.
This article was received: 02. 07. 2019, revised: 02. 12. 2020, accepted: 30. 03. 2020.

A városi desztinációk vonzóvá tétele, versenyképességének növelése szerte a világon fontos kormányzati célkitűzés. Míg az USA-ban a városi desztinációk versenyképességének fokozását elsődlegesen piaci eszközökkel motiválják (pl. adócsökkentés és beruházások vonzása), addig Európában általában igyekeznek komoly társadalmi jóléti elveken is nyugvó várostervezési projekteken keresztül a versenyképességet fokozni. Ennek ellenére mégis komoly probléma látható néhány európai városban az ún. „overtourism" (túlzott turisztikai aktivitás) vagy „tourism-phobia" (a lakosság turizmusellenességének) jelenségét nevesítve, a túlzott turisztikai aktivitáshoz kapcsolódó negatív hatások és az arra adott ellenséges reakciókra válaszul, a helyi lakosok körében (Dredge, 2017; Goodwin, 2017; Seraphine, 2018; Milano, Novelli, & Cheer, 2017).

A helyiek életminősége és kifejezetten a jólléti tényezők sérülése áll annak a mozgalomnak a középpontjában, amely a turisták által jellemzően állandóan elárasztott városok lakosainak védelmében indult. A mozgalom által érintett európai városok – Dubrovnik, Velence, Barcelona, Palma de Mallorca, Berlin – hamarosan a média középpontjába kerültek, és váltak a turizmusfóbia fémjelző helyszíneivé. Speciális problémakört jelentenek az éjszakai negyedekkel rendelkező városok esetei, amelyek jellemzően nem csupán „vigalmi negyedek", hanem általában helyiek által lakott területeken, többségében spontán folyamat során, kevésbé tervezetten kialakult övezetek. Roberts (2006) kiemeli, hogy számos olyan éjszakai városnegyed látható Európában, amelyek kreatív negyedekből alakultak ki. Ezek a negyedek jellemzően a „kreatív városok" városfejlesztési koncepció kapcsán jöttek létre eredetileg, amely a városok versenyképességének fokozását az ezredfordulón kulturális és kreatív tevékenységek, a kreatív iparágak fejlesztésében és erre speciálisan kijelölt kreatív negyedekben látták, amelyek pezsgő kulturális atmoszférát, munkahelyet és szórakozást biztosítanak az ott élőknek és dolgozóknak (Pradel-Miguel, 2017). Magát a koncepciót számos kritika érte, elsősorban a fejlesztett negyedek dzsentrifikációja és a külkerületek lemaradása kapcsán. Témánk szempontjából egyik legfontosabb problémakör az, hogy a kreatív negyedek egy részében hamarosan bárok és éttermek sokasága jelent meg és Dublin példájánál maradva „a (dublini) Temple Bar negyed, és a belőle létrehozott kulturális negyed lecsúszása, a lány-, és legénybúcsúk helyszínévé válása jól érzékelteti a változást" (Roberts, 2006, p. 332).

Budapest esetében Belső-Erzsébetváros áll a túlzott turizmus célkeresztjében: a romkocsma-negyednek otthont adó VII. kerületi rész Budapest történelmi belvárosához tartozik, a zsidónegyedként is ismert városrész jelentős értékeket hordoz máig a zsidó kultúrtörténetből. A rendszerváltás és a '90-es évek gazdasági recessziója sajnálatosan visszavetette a negyed megújulásának lehetőségét (Csanádi, Csizmady, Koszeghy, & Tomay 2006; Olt, 2017). A fordulat 2004-ben következett be, amikor is az első romkocsmák létrejöttek. Néhány éven belül már láthatóvá vált, hogy Belső-Erzsébetvárosban egy kreatív miliő kezd kialakulni, speciális atmoszférát biztosító romkocsmák által (Egedy & Smith, 2016). A negyedben a vendéglátás és a turizmus egyre nagyobb fókuszt kapott. Smith és társai (2018) vizsgálata szerint a negyedről egyre inkább a parti-turizmus és a legény-, lánybúcsúk képe alakul ki, amelyet támogat a negyed olyan Airbnb és hostel kínálata, amely inkább társaságok részére kínál szolgáltatást. Meg kell azonban jegyezni, hogy a negyedben megjelenő szegmensek egy részét teszik ki a külföldiek, és a magyar látogatók szintén fontos célcsoportot jelentenek (Kelemen-Erdős & Mitev, 2017).

Az éjszakai élet negatív hatásai az elmúlt években már-már elviselhetetlen terhet jelentenek az ott élőknek. Még akkor is, ha a negyed lakossága lassú átalakuláson megy keresztül, és a pezsgő életre vélhetően nyitottabb, fiatalabb korosztály érkezik a területre. A legfrissebb, elérhető statisztikai elemzések szerint az aktív korúak arányának növekedése fokozódott a kerületben, a lakosság kétharmada a 15-59 éves korosztályba tartozott 2011-ben (ITS, 2015.) A negyedben érzékelhető negatív hatások az elmúlt öt évben drámaian fokozódtak, a fiatalabb, aktív réteget és az egyébként statisztikákban kevéssé számszerűsíthető lakásbérlőket is zavarva. Mindez láthatóvá vált a helyiek önszerveződésében: 2010-es éveket követően több helyi érdekvédelmi szervezet is alakult a negyedben, amelyek közül az Élhető Erzsébetváros nevű kezdeményezés vált különösen aktívvá és 2017-ben több platformon nyilvánította ki érdekvédelmi igényeit a helyi önkormányzat felé (Turizmusonline, 2017a). Az aktív megjelenésnek köszönhetően a helyi önkormányzat néhány, a civilek szerint kevéssé hatékony megoldást javasolt, és népszavazást írt ki az éjszakai nyitva tartás korlátozásáról, amely érvénytelenül zárult ugyan, de a Belső-Erzsébetvárosban élők továbbra is a megoldásokat keresik (Turizmusonline, 2017b). Az egyik általuk fontosnak ítélt megoldás lehet az éjszakai polgármester intézményének kialakítása. A fris-

sen létrehozott civil szervezet a Budapest Night Mayor (Budapest Éjszakai Nagykövetsége) alapító tagjai között jellemzően romkocsmák, bárok, éttermek képviselői találhatók és számos rendezvény, egyeztetés és technológiai megoldás kivitelezése áll a tervek középpontjában.

Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy az éjszakai gazdaság milyen hatást gyakorol a desztinációs versenyképességre és hogyan, milyen célokat követve, megoldásokat hordozva szolgálja a társadalmi innováció ezen hatások kezelését és a desztinációs versenyképességet? A gyakorlati felhasználhatóság mellett eredményeink várhatóan hozzájárulnak a társadalmi innováció szakirodalmához, különös tekintettel a társadalmi innováció fogalmi lehatárolása körüli vitákban való állásfoglalás által. Továbbá hiánypótlónak tekinthető az elemzés a turizmust és a desztinációs versenyképességet érintő társadalmi innovációt vizsgáló kutatások terén.

Cikkünkben elsőként kitérünk a területi és a desztinációs versenyképesség legfontosabb elméleti modelljeire, továbbá a társadalmi innováció megközelítéseire, megjelenésének példáira az éjszakai gazdasággal rendelkező városokban. Ezen desztinációkban jelentős teher nehezedik a helyi lakosságra, amelyet általában szélesebb körű összefogás, innovatív megoldások és a helyi lakosok kormányzati lépéseket kiegészítő megoldásai, azaz feltételezhetően a társadalmi innováció tárgykörébe tartozó folyamatok képesek jelezni és enyhíteni. Kutatásunkban a budapesti romkocsma-negyedre helyezzük a hangsúlyt, bemutatva a negyed fejlődésének folyamatát és a kvalitatív kutatás eredményeit, amelyek egyaránt szolgálják a versenyképesség vizsgálatát, annak sérülését jelző megmozdulásokat, valamint a problémák jelzésére és megoldására vonatkozó társadalmi innováció mibenlétének, céljainak, folyamatának, hatásainak a feltárását és tanulságokat a hazai városok részére.

Elméleti háttér

A regionális és desztinációs versenyképesség

Kutatásunk fő elméleti keretét a versenyképesség jelenti. A versenyképesség vizsgálata hagyományosan vállalati vagy nemzetgazdasági szinten történik, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben egyre jelentősebb irányt a mikro- és a makroszint közé beékelődő ún. mezoszint, azaz regionális területekre vonatkozó értelmezés jelenti (Palkovits, 2000; Fenyővári & Lukovics, 2011; Lengyel, 2000). A regionális versenyképesség a következőképpen határozható meg: „… nyitott gazdaságban a régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint létrehozására" (Lengyel, 2000, p. 975).

Mindezen regionális versenyképességre vonatkozó irányok kiváló alapot jelentenek a desztinációs versenyképesség megértéséhez, amelyhez elsődlegesen a desztinációk fogalmát szükséges tisztázni. Hagyományosan desztináció alatt egy olyan célterületet értünk, amely rendelkezik megfelelő vonzerővel és turisztikai szolgáltatással annak érdekében, hogy utazási céllá váljon (Bieger, 1997; Tasnádi 2002). További és frissebb megközelítések esetében szükséges kiemelni a turisztikai élményt és a helyi lakosokkal és szolgáltatókkal való kapcsolatot középpontba való helyezését (Reinhold, Laesser & Beritelli, 2015, p. 138). A desztinációs versenyképesség meghatározó eleme a fentiekben kiemelt szoros kapcsolat a helyi lakosokkal, akik egyrészt jó esetben mindebből anyagilag részesednek, továbbá érzelmi és értelmi szinten gazdagodhatnak, és legkevésbé sérül jóllétük a turizmus negatív hatásai által (Sziva, 2012). A desztinációk versenyképességét a következőképp határozhatjuk meg: „A versenyképesség a desztinációk azon képessége, amely alapján a terület legalább olyan vonzóvá tud válni és képes maradni a helyi lakosok körében, mint az utazók számára, miközben minőséget, jó ár/érték arányú innovatív és vonzó turisztikai szolgáltatást kínál, annak érdekében, hogy megfelelő piaci részesedést szerezzen a globális piacon, miközben képes megőrizni a turizmust támogató erőforrások hatékonyságát, fenntartható módon" (Dupeyras & MacCallum, 2013, p.7). Mindebben láthatóvá válik a desztinációs versenyképesség fő célja, a helyiek jóléte és jólléte, valamint az azt biztosító keresleti oldali siker, amely olyan élmény- és szolgáltatásnyújtó képességre vonatkozik, amely a kereslet elégedettségét szolgálja, fenntartható módon.

Társadalmi innováció fogalma és kapcsolata a versenyképességgel

A társadalmi innováció olyan újszerű megoldás, ahol fejlesztés áll a középpontban, amely általában felmerülő társadalmi problémák megoldását szolgálja és új értékeket, attitűdöket, struktúrákat alakít ki, jellemzően hatékonyabban, mint az eddigi megoldások (Kocziszky, Veresné & Balaton, 2017, 2015; The Young Foundation, 2012). A társadalmi innováció meglehetősen új fogalom, amelynek definíciója kapcsán számos vita látható, ugyanakkor a kutatói közösségek megegyeznek néhány alapelem tekintetében, amelyek a következők:

- általában tanulási folyamattal jár együtt (Varga & Nemes 2015),
- nem különíthető el technológiai vagy más jellegű innovációtól, legtöbbször egymásra épülnek ezen megoldások (The Young Foundation, 2012),
- általában a közösség felhatalmazásával, az aktivitás erősítésével jár (Angelidou & Psaltoglou, 2017),
- központi eleme a társadalmi kapcsolatok változása (Pue, Vandergeest & Breznitz, 2016).

Komoly vitatémát képez például az az irány, miszerint csak akkor nevezhető társadalmi innovációnak a folyamat, ha végeredménye pozitív, tehát az érintett közösség jólléte fokozódott (Have & Rubalcava, 2016; Pol & Ville 2009). Ebben a tekintetben mi képviseljük Pue et al. (2016) álláspontját, miszerint nem feltétlenül szükséges a társadalmi jóllét fokozódása, vagy bármely más eredmény létrejötte ahhoz, hogy a fentiekben látható elvek alapján kialakuló társadalmi folyamatot, amely a társadalmi kapcsolatok változásával jár, társadalmi innovációként azonosítsunk. Az említett szerzőtársak azzal indokolják magyarázatukat, hogy gyakran a társadalmi innováció anélkül is elindít változást, hogy valóban mérhető jólléti, vagy egyéb kézzel fogható kimenete legyen, továbbá már abban is je-

lentős szerepe van, hogy egy társadalmi probléma mindez által a felszínre kerüljön, még akkor is, ha megoldása nem történik meg. Mindezt a turisztikai desztinációkban különösen érvényesnek találjuk két okból: egyrészt a turizmus negatív hatásainak jelzése kiemelten fontos a turisztikai desztinációk fenntarthatósága és versenyképessége szempontjából, tehát a problémák felszínre kerülése is kifejezetten értékes, másrészt a turisztikai szektort alkotó érintettek gyakran erőforrás hiánnyal küzdenek, mindezért a látványos eredmények megvalósítása sokszor elmarad, vagy részben valósul meg.

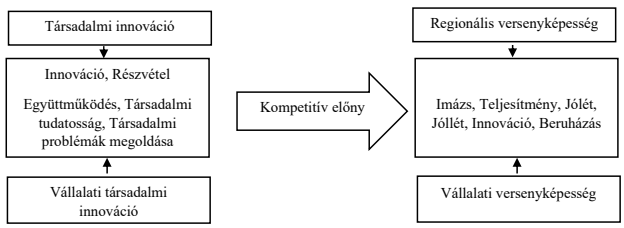
Szintén irányadónak és az általunk képviselt állásponttal megegyezőnek találjuk Pue et al. (2016) azon megközelítését, miszerint „a társadalmi innováció egy olyan folyamat, amely során kreatív, társadalmat formáló stratégia kerül kialakításra egy bizonyos társadalmi cél elérése érdekében, a társadalmi kapcsolatok átalakulásával" (Pue et al., 2016, p.10). Mindebből az alábbi tényezők emelendők ki további vizsgálatra:

1. Az innováció célja: A cél jellemzően egy társadalmi probléma megoldása, amelyet a folyamatban érintettek közösen elfogadnak, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy folyamat által kerül felfedezésre egy-egy mélyebb probléma. Ebben az esetben az innováció célja lehet a probléma általános elismerése.
2. A kreatív társadalmi stratégia: A kreatív társadalmi stratégia olyan ötletet tartalmaz, vagy az ötlet megvalósítására vonatkozó tervet, amely a társadalmi kapcsolatok megváltoztatását és pozitív társadalmi hatás elérését szolgálja. Mindezt egyének, vagy egy szervezet is létrehozhatja. Az ötlet akkor innovatív, ha teljesen újszerű vagy egy korábban létező ötlet új kontextusba való áthelyezését jeleníti meg. A kreatív társadalmi stratégia további jellemzője, hogy optimálisan a szereplők együttműködése során jön létre.
3. Az innováció kulcsszereplője és folyamata: Az innováció egyik kulcsszereplője a társadalmi változásokat kezdeményező, a szociális vállalkozó vagy vállalkozók. Az a személy vagy személyek, akik a kreatív társadalmi stratégiát kidolgozzák és azt az érintettekkel megosztják, annak közös megértését, megvitatását, elfogadását szolgálva. (Kiemelendő, hogy a vállalkozó szerepe esetenként itt lezárul és a stratégia megvalósításában ő már nem vesz részt.) Az innováció folyamata jellemzően két fázisra bontható. A cselekvésközpontú fázisban a főszerepet a szociális vállalkozó játssza és a fázis fő kimenete a társadalmi probléma felismerése és a kreatív társadalmi stratégia kialakítása. A strukturális fázisban a kreatív stratégia elismerésére, érvényesülésére vonatkozik, amik a szociális vállalkozó megismerteti az érintetettekkel a stratégiát és a korai elfogadók segítségével az ötlet teszt-projekteken keresztüli kivitelezésére kerül sor. Végül a tesztelés után a szélesebb célcsoport körében is ismertté és elérhetővé válik a megoldás, amely végül a kreatív stratégia „intézményesüléséhez" vezet.
4. Az innováció kimenete és társadalmi kapcsolatok változása: Mint a fentiekben kifejtésre került, Pue et al. (2016) az ötlet megvalósítását és a társadalom jóllétének fokozását nem tartják elengedhetetlen feltételnek, amely álláspontunk szerinti. A társadalmi kapcsolatokban történő változások a kreatív stratégia kialakulása, tesztelése során újabb csoportok aktivizálódhatnak, újabb innovációk indulhatnak el, amely szintén hasznos eredmény.

Témánk szempontjából fontos áttekinteni a versenyképesség és a társadalmi innováció kapcsolatát, amely egyelőre kevéssé került a versenyképességet kutatók érdeklődésének középpontjába, különösen a desztinációk tekintetében, de a regionális versenyképesség esetében már látható előrelépés. Az utóbbi téren megjelenő megközelítések a társadalmi innováció szerepét a jóllétet befolyásolni képes tényezőként azonosítják, amely a regionális versenyképesség fontos célja (Hervainé, 2015, p. 20). Esen, Asik-Dizdar & Maden (2015) abból az alapvetésből indulnak ki, hogy a vállalatok és a civil szervezetek közötti együttműködés, amelyet vállalati (corporate) társadalmi innovációnak neveznek, fokozza a termelékenységet. A társadalmi innovációból, amely értelmezésük szerint a helyi lakosok és civil szervezetek tevékenysége által alakul ki, valamint a vállalati társadalmi innovációból származó haszon kompetitív előnyt jelent, amely által a régió jóléte, jólléte, imázsa, teljesítménye fokozódik. Mindezen vetületeket további kutatásokra javasolják az 1. koncepcionális ábra mentén.

1. ábra

A társadalmi innováció és regionális versenyképesség koncepcionális kerete



Forrás: Esen et al. (2015, p. 121) saját szerkesztés

A társadalmi innováció megjelenése a turizmusban és az éjszakai gazdaság menedzsmentjében

A társadalmi innováció kevéssé kutatott téma a turizmus területén: „a turizmusipar számos területén jelen vannak a társadalmi innováció kisebb-nagyobb csírái, de a nexus még nem lépte át a számunkra releváns értelmezési keret határait" (Michalkó, Kenesei, Kiss, Kolos, Kovács. & Pinke-Sziva, 2018, p. 5). (A nemzetközi tudományos cikkek között napjainkig sem találunk a ScienceDirect adatbázisban olyat, amelynek címében vagy absztraktjában a turizmus és a társadalmi innováció témája egyidejűleg szerepelne és a szövegben történő keresés esetén is csekély a találat.) A társadalmi innováció elméleti megközelítéseit összegző cikkek között található olyan,

amely a turizmust példaként emeli ki. Különösen a fenntartható fejlődés aspektusainak körében jelennek meg ezek a tanulmányok, mint például Turker & Vural (2017) szerzőpárosé, akik a helyi civil szervezetek kudarcának és a társadalmi innováció hiányának is találják, hogy a turizmus negatív hatásait (szennyezés, zöld területek elvesztése, tömeg) nem sikerül kezelni, vagy az erdőhasználat terén megjelenő turisztikai aktivitások lehetőségeként, amelyek kontrollált körülmények között a helyi közösség érdekeit szolgálják (Kluvánková et al., 2018). Továbbá a városfejlesztéssel foglalkozó irodalom tárgyal olyan esettanulmányokat, ahol a kreatív negyedek turisztikai hasznosulása megjelenik, mint például Barcelona és Berlin esetében (García, Eizaguirre & Pradel, 2015; Pradel-Miguel, 2017). Összességében elmondható ugyanakkor, hogy a társadalmi innováció és a turizmus metszetében kevés célzott, szisztematikus elemzés történt mindezidáig, holott erre nagy szükség lenne, különösen olyan területeken, ahol a turizmus negatív hatásainak menedzselése jelenti a fő témát. Mindez kiemelten igaz a turizmus és az éjszakai gazdaság erőteljes problémakörének vizsgálatakor.

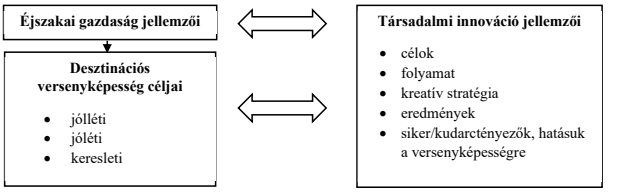
Éjszakai gazdaság alatt mindazon aktivitások összességét értjük, amelyek este történnek egy adott területen, és esti, éjszakai szórakozáshoz vagy vásárláshoz kapcsolódnak (Shaw, 2010). A téma érzékenységét az adja, hogy a negatív hatásokat az önkormányzatok csak részint képesek orvosolni, mivel nagy a dilemma a belső negyedekben található szolgáltatások jövedelemtermelő-képességének megőrzése és az éjszakai élet negatív externális hatásainak kezelése terén (Roberts & Gornostaeva, 2007). Mindezért a társadalmi innováció által hordozott megoldások lehetnek célravezetők, amelyek jellemzően, sikeres esetekben a helyi önkormányzattal, turisztikai szervezetekkel és magukkal a szolgáltatókkal való együttműködésben működhetnek hatékonyan, mint ahogyan az alábbi példák mutatják:

- Purple flag éjszakai életre vonatkozó védjegy az Egyesült Királyságban: éjszakai élet biztonságosabbá tétele, a helyiek nyugalmának védelme, kormányzati intézkedéseken túl (pl. rendőrségi jelenlét, utcák tisztítása, utcai forgalom menedzselése), számos alulról jövő, civil kezdeményezéssel (pl. polgárőrség).
- Éjszakai polgármester: Az éjszakai marsall feladata az éjszakai élet újragondolása, az érintettek közötti mediáció által az éjszakai negyedek biztonságossá tétele, és az alkoholhoz kevésbé köthető kulturális tevékenységek erősítése (ATCM, 2018) Amszterdam városának éjszakai polgármesterének legutóbbi kezdeményezése a szórakozási idő eltolására vonatkozott, az ún. éjjel-nappal nyitva lévő helyszínek hálózatának létrehozásával (Bloomberg Cities, 2017).
- A szolgáltatók önkéntes kezdeményezése: Tréningek szervezése, amelyeken az alkalmazottak a felelős kiszolgálás (túlzottan ittas személyek védelme) és konfliktus-menedzsment témakörben szerezhetnek új tapasztalatot (Calafat et al., 2010).

A kutatás módszertana

Kutatásunk tervezésének alapját alkotó koncepcionális keret a 2. ábrán látható, amelyen bemutatjuk az egyes kutatási fázisok egymásra épülését.

2. ábra
A kutatás koncepcionális kerete



Forrás: saját szerkesztés

Az első fázis során azt vizsgáljuk, hogy az éjszakai gazdaságnak milyen hatása van a desztinációs versenyképesség keresleti és jólléti céljainak teljesülésére. A kutatás második fázisában célunk annak azonosítása, hogy a társadalmi innovációnak milyen folyamatai, stratégiái fedezhetők fel a negyedben, és milyen megoldások, eredmények születhetnek a helyiek és látogatók jóllétének érdekében, amelyek más helyszíneken is alkalmazhatók.

Az éjszakai gazdaság és a desztinációs versenyképesség összefüggéseit a következő alkérdések mentén vizsgáljuk:

1. Milyen motivációval tartózkodnak az éjszakai gazdaság fókuszú negyedben a megkérdezettek?
2. Mi szolgálja, és mi korlátozza a helyi lakosok és a látogatók jólétét és jóllétét?

Kutatásunk feltáró jellegű, ezért kvalitatív kutatást végeztünk 2017 őszén. Összesen harminc félig strukturált mélyinterjú készült, tíz-tíz-tíz valamennyi érintett csoportban (azaz a helyiek, belföldi látogatók és külföldi látogatók körében). Fontosnak ítéltük meg, hogy a helyi lakók esetében minden korosztályból találjunk interjúalanyt, így a 18-29 éves korosztályból hat válaszadót, a 30-50 éves korosztályból kettőt és az 50 év feletti csoportból két alanyt választottunk ki. A látogatók esetében hagyatkoztunk korábbi megfigyeléseinkre, amelyek a legnépszerűbb romkocsma-helyszínek szegmenseinek vizsgálatát célozták meghatározott, népszerű időszakokban és amely által láthatóvá vált, hogy a negyedbe látogatók inkább a 40 év alatti korosztályba tartoznak. Mindezért mind a külföldi, mind a hazai látogatók esetében az alanyok 80%-a 40 év alatti korcsoportba tartozott, amíg két válaszadó 40 és 50 év közötti volt.

A második fázisban, a társadalmi innováció témakörében a következő kutatási alkérdésekre kerestük a választ:

1. Milyen társadalmi probléma okán jöttek létre civil szervezetek a negyedben?
2. Milyen kreatív társadalmi stratégiát alakítottak ki?
3. Mi jellemezte az innováció folyamatát?
4. Mi lett az innováció eredménye?
5. Melyek az innovatív megoldások siker- és kudarctényezői és mindezek hogyan hatnak a desztinációs versenyképességre?

Ebben a fázisban szakértői interjúkra került sor 2018 őszén: a romkocsma-negyed korábban bemutatott két szervezetének, az Élhető Erzsébetvárosnak (ÉE a továbbiakban) és Budapest Night Mayor új nevén Night Embassy of Budapest-nek (NEB a továbbiakban) a vezetőinek a megkérdezésesével.

Eredmények

A lakosok, valamint a hazai és külföldi látogatók körében végzett interjúk eredményei

Az egyes csoportok körében végzett interjúk eredményeit az alábbiakban mutatjuk be: a versenyképesség jólléti vonatkozásait illetően elsőként a helyiek véleményét, majd a keresleti oldali megítélést illetően a belföldi, majd a külföldi látogatók percepcióit összegezzük.

- A helyi lakosok egyöntetű állítása, hogy a negyed lokációja miatt szeretnek ott élni. Legtöbben a közelséget, illetve a negyed sajátos atmoszféráját emelik ki. Mindezért a megkérdezettek egyike sem kíván elköltözni egyelőre. Az interjúalanyok így fogalmaztak: „*Azért szeretek itt élni, mert minden, a posta, a DM, a bank egy karnyújtásnyira van"* (22 éves nő). *„Bármit könnyen meg lehet találni, el lehet intézni. Bárhová könnyen el lehet jutni, ezért kerestem itt lakást"* (39 éves férfi). A diákok és a fiatal dolgozók számára fontosak a szórakozási lehetőségek, többségük hetente látogatja a romkocsmákat, éttermeket, bulihelyszíneket; a középkorú családosok havonta egyszer-kétszer mennek szórakozni, és akkor étterembe járnak, amíg a szenior megkérdezettek soha nem voltak a környéken szórakozni. Az éjszakai gazdaság problémáit mindenki kiemelte. Az 50 év felettiek a zajt emelték ki, *ami a „kocsmákból és az utcákról felhallatszik"* (50 év körüli nő), addig a fiatalabbak specifikusabban érzékelték, hogy az utcákon mozgó tömegek a problémások és így fogalmaztak: „*Az utcákon lehet csak dohányozni, ezért kint iszogatnak és zajongnak a dohányzók. A kocsmatúrák részvevői hangoskodva mennek egyik helyről a másikra, ez a leginkább zavaró"* (22 éves nő). Többen azt emelték ki, hogy megváltozott a negyed az utóbbi egy-két nyáron, és a bulizó, részeg külföldiek, a legénybúcsúk részvevői nagyon zavaróak lettek. A fiatalabbak a tömeget nem szeretik az utcán, és kiemelték, hogy az árak mind a kocsmákban, mind az élelmiszerüzletekben elszabadultak. Az egyik diáklány kifejezetten veszélyesnek érzékelte a részegeket az utcán, amíg egy 30 körüli nő a drogdílerektől tart.
- A hazai látogatók mind kiemelték, hogy a negyedet a központi fekvése, jó elérhetősége és a szórakozási helyszínek, éttermek sokasága miatt látogatják: „*Ez a legkézenfekvőbb hely, hogy a baráti társaságot összehívjuk, könnyű elérni, könnyű olyan helyet találni, ami az igényeiket szolgálja és mindig tele van élettel"* (24 éves nő). A diákok a bulizás miatt, barátokkal való találkozás, vagy érdekes emberekkel való ismerkedés céljából érkeznek, amíg a fiatal dolgozók munka utáni lazítás miatt. A 30-asok közül többen kiemelték, hogy különleges helyszínek is léteznek, ahol jó minőségű italokat „*világklasszis söröket*" és ételeket is lehet fogyasztani a környéken. Általános problémaként a tisztaság hiányát, és az utcákon terjengő bűzt nehezményezték a megkérdezettek. További problémaként jelent meg „*a viselkedni nem tudó legénybúcsúzók"* (25 éves férfi) és az utcákon lévő tömeg, valamint a forgalmi dugók. Többek szerint a gondot a turisták okozzák: *„A turisták csak az olcsó alkohol miatt jönnek. Sokkal jobban hangsúlyozni kellene a kulturális örökségünket a kommunikációban, és felhívni a figyelmet arra, hogyan viselkedjenek"* (22 éves férfi).
- A turisták meglehetősen változatos motivációval érkeztek a városba: hárman legény-, illetve lánybúcsúra jöttek és körükben elterjedt volt a nézet, miszerint itt olcsó és jó az éjszakai élet. Többen érkeztek barátok és családlátogatás céljából, ketten üzleti úton voltak, amíg többen emelték a kulturális városnézést, mint elsődleges célt, viszont közöttük is volt olyan, aki megemlítette, hogy Budapest olcsó város. A turisták jellemzően le volt nyűgözve a negyedtől. Általánosan elmondható, hogy nagyon „*menőnek"* és egyedinek találták, amelyet máshol nem láthat az ember, de azért mégis autentikus: „ *Az utcák csodásak, érződik a falakból a történelem"* (22 éves lány). A fiatalok kiemelték, hogy nagyon sok *„jófej"* emberrel lehet itt találkozni, és beszélgetni. A diverzitás szintén hangsúlyt kapott mind a zene, mind a kocsmák terén: „*Minden bár más, ezért is érdemes körbejárni őket"* (29 éves férfi), *„Nagyon sokszínű a zenei kínálat, ez nagyon tetszik"* (45 év körüli férfi). Továbbá többen tértek arra ki, hogy a kiszolgálással elégedettek. A negatívumok közül őket is, mint a magyar látogatókat, a kosz, a szemetelés és a bűz zavarta leginkább: *„Talán az lehet a baj, hogy engedik, hogy az emberek az utcán igyanak és ettől durvul el a helyzet az utcákon"* (35 éves nő). Többen emelték ki a hajléktalanokat és a részeg, hangos csoportosulásokat. Volt olyan turista is, aki semmi negatívumot nem észlelt, arra hivatkozva, hogy még csak most érkezett a városba.

A civil szervezetekkel végzett interjúk eredményei

A társadalmi probléma

Mindkét szervezet a közelmúltban alakult. A Night Embassy of Budapest nevű szerveződés 2016-ban jött létre. A NEB inkább vállalkozókat tömörítő egyesület, amelynek célja a nemzetközi minták szerint, a konfliktusok egyeztetés útján történő megoldása. A NEB vezetője így fogalmazott: *„Az amszterdami modell megvalósítása állt céljaink között, tehát egy olyan facilitátor szervezet létrehozása, amely az éjszakai városrészben kialakult konfliktusok megoldás*át *szolgálja."*

Az Élhető Erzsébetváros 2017-ben alakult, az egyre nehezebben elviselhető hatások és erősödő konfliktusok nyomására, amelyek a helyi lakók és a romkocsmák között feszülnek. Interjúalanyunk a következőket emelte ki:

„Nem csupán a zajról, hanem a rezgésről is szó van, amelyet egy-egy kocsmából disco-vá változó hely kibocsájt. (...) A szemetelés pedig nem csak az utcákon problémás; egyes kocsmák segítségével bejuthatnak a vendégek a kapualjakba és elviselhetetlen körülmények keletkeznek reggelre" (ÉE vezetője). Egy munkavállaló és további 2-3 önkéntes végzi a munkát a szervezetben. Látható tehát, hogy mindkét szervezet létrejötte a turizmus és az éjszakai gazdaság okozta társadalmi problémára való reakcióként történt, amely a Pue és társai (2016) értelmezése szerint már nevezhető társadalmi innováció fontos érdemének.

Kreatív társadalmi stratégia

A NEB fő célja az ún. „24 órás város" megteremtése, amely Amszterdam esetében a fentiekben korábban kiemelésre került, és amely során a terhelés koncentrációja mind térben, mind időben enyhíthető lenne. A szervezet jelenleg 30 vállalkozást tömörít magában, és néhány olyan a negyedben élő vagy működő szereplőt, akik időközben csatlakoztak a szervezethez és nagy hatást gyakorolnak a közvéleményre: *„Influencereknek hívjuk őket, lehetnek egy-egy háztömb képviselői vagy a helyi kerékpáros szervezetek vezetői"* (NEB vezetője). A kreatív stratégia nyomán tehát a társadalmi kapcsolatokban történt változás és néhány kiemelt szereplői kör aktivitása megnőtt.

Az Élhető Erzsébetváros esetében a cél az, hogy elérjék, hogy a kocsmák a szabályok szerint működjenek, amelyekhez kapcsolódik a megfelelő zaj- és rezgésvédelem és egy olyan keretrendszer kidolgozását kívánják elérni a szabályozók és a politika bevonásával, amely a helyiek életével összeegyeztethető, és amelynek az éjféli zárás az alapeleme. Esetükben is látható a helyiek aktivizálása és a platformot eleinte a közéleti provokáció, a demonstrációk szervezése jelentette. *„Ilyen volt a szemétszedési akciónk, amely során a kocsmák előtti fekete zsákokat az önkormányzat elé akartuk borítani, de megjelentek a konténerek az önkormányzat előtt, illetve szembe találtuk magunkat a rendőri gárdával"* (ÉE vezetője). Ez az esemény nagy médiavisszhangot váltott ki, ahogyan az éjszakai demonstrációik is, amikor a helyiek felvonultak éjszaka a kocsmák előtt.

Az innováció folyamata

Mindkét szervezet esetében a vezetőknek meghatározó szerep jut: a vezetők egyeztetnek, ők, azok, akik szóvivőként és moderátorként is jelen vannak, a stratégiai lépések kitalálói és a megvalósítás aktív szereplői, ők azok, akiket szociális vállalkozóként azonosíthatunk. Az ÉE vezetője váratlanul vált kiemelt szereplővé: *„A demonstráció után ott álltunk a média rivaldafényében és azt vettem észre, hogy a többiek elhúzódtak a riporterek köréből és ott maradtam egyedül. (...) Azóta tudatosan vállalom a szóvivő szerepét."* A NEB esetében néhány jóbarát alkotja a szervezet magját, akik közül a leginkább elérhető vált a szervezet vezetőjévé.

Mindkét szervezet igen aktív néhány évet tud maga mögött, amely során ki-ki a saját eszközeivel próbálta a konfliktust kezelni és a megoldásokat megtalálni, miközben fontos tapasztalatok vagy éppen kudarcok által tanultak.

A NEB esetében a kocsmák által okozott hatások csökkentésén van a hangsúly a kreatív társadalmi stratégia tárgykörében. Az ún. cselekvésközpontú fázisban a tesztprojektek fontos szerepet kapnak. *„Valós, látható problémamegoldásra törekszünk, vásároltunk egy takarítógépet, amely a Dohány utca és Síp utca között tud takarítani, néhány háztömböt ugyan egyelőre, most teszteljük, és ennél nyilván sokkal többet kellene"* (NEB vezetője). Továbbá idetartoznak a Felelős Gasztrohős nevű szervezettel és a Sörgyártó Szövetséggel közös akciók, amelyeknek a fenntartható fogyasztás (szívószálmentesség és újrahasznosítható poharak használata, a kocsmák alkalmazottainak edukálása) áll a középpontjában és kellően hatásos volt a vendégek körében, akik rácsodálkoztak az akcióra és értékelték azt. A külföldről adaptált applikáció, az éjszakai járókelő elnevezésű program, amely a helyiek panaszait rögzítette volna ugyanakkor sajnos kudarcba fulladt, a *„helyiek bojkottálták a programot"* (NEB vezetője), amely utal arra, hogy az ötlet intézményesülése nem történt meg a strukturális fázisban. A NEB számára egyértelművé vált, hogy a nemzetközi megoldások közvetlen adaptációja nem működik és a közösségépítésen túl, a rövid távon megfogható eredmények elérése lehet hatásos, kis lépésekben, valamint a szélesebb kör elérése, olyan referenciaszemélyek bevonása, akik képesek a helyi lakosok érdekeinek egyeztetésére. *„Asszertív kommunikáció és a vitakultúra kialakítása lenne a cél. Mindez nagyon lassú folyamat, de ebben mi katalizátorok szeretnénk lenni"* (NEB vezetője).

Az ÉE más eszközökkel haladt előre, amelyben kiemelt szerepet kaptak a jogi beadványok, de fontos volt a médiamegjelenés biztosítása az egyes események (szervezett fórumok, demonstrációk) kapcsán és a közösségi média használata is. Az ebben elért tapasztalatok, a politikai színtér megismerése előirányozta az, hogy az ÉE távlati célja a politikai részvétel: *„az önkormányzati választáson akár csak egy ember listáról való bejutása, már hatalmas eredmény lenne, és ez segíthetné, hogy a mérleg nyelve a helyiek érdekei felé billenjen"* (ÉE vezetője). Tevékenységük csúcspontja az a 2018 februárjára kiírt népszavazás volt, amelynek témája az éjféli zárás volt. Az ÉE hatalmas erőfeszítéseket tett a kampány mögé: *„Bekopogtunk személyesen minden lakásba. (...) Nem volt könnyű látni a viszonyokat, viszont az öröm volt, hogy a személyemet és a szervezetet felismerték"* (ÉE vezetője). Ellenére ennek a szavazás sajnálatosan érvénytelen lett az alacsony részvétel miatt, amely a helyiek megfelelő aktivitásának és a közösség erejének kérdésességét veti fel és egyidőre megakasztotta az ÉE lelkes aktivitását.

A strukturális fázis mindkét szervezet esetében problémát jelentett, mert szélesebb rétegek körében nem találtak felismerésre, elfogadásra, támogatásra a megoldási javaslatok. Az ÉE vezetője erre a következő magyarázatot adja: *„Mindez visszavezethető arra, hogy a negyedben nem maradtak családok, alig maradt középosztálybeli (...) Hiányzik a bázis. Ki fog pénzt adományozni, vagy éjszaka az utcára jönni és önkéntesen őrködni?"* (ÉE vezetője). Hasonlóképpen látja a problémát a NEB vezetője, aki szerint különösen az idős személyek kevéssé komp-

romisszumképesek, és maga az értelmes vita és érvelés hiányzik az egyeztetéseken, amely nélkül igazán nehéz. Habár láthatóan sikerült több ezer embert mozgósítani a népszavazás kapcsán, amely ugyan kevés volt, de a szervezet, az ÉE, különösen a vezetője és a céljaik ismertté váltak, viszont kevés a tenni képes és akaró ember. *„Sok a kommenthuszár, akik a Facebookon elmondják a véleményüket, de amikor tenni kell, éjszakai demonstrációra kellene jönni, akkor nincsenek ott…*" (ÉE vezetője). A szélesebb körű egyeztetések keretében eleinte folyt egyeztetés a két szervezet között is, bizonyos eredményeket, felhívásokat közösen kommunikáltak, ugyanakkor mindez az utóbbi időben megszakadt. A folyamatos konfliktusokban való kimerülés okán, szinte fel sem merül egyik fél oldalán sem a további egyeztetések lehetősége. A felek jelen álláspont szerint annyira eltérő víziókkal rendelkeznek (24 órás város vs. éjféli zárás), hogy ezen feltételek újratárgyalása, a szabályok közös végig gondolása egyelőre távolinak tűnik számukra.

Az innováció kimenete és a társadalmi kapcsolatok változása

Látható tehát, hogy az innovatív megoldások szélesebb körben való elterjedése, intézményesülése elmaradt. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy a probléma jelzése, a helyiek aktivizálása megtörtént, hiszen a NEB fórumain gyakran több száz ember megjelent, amíg a népszavazáson is részt vett közel négyezer fő, mindeközben pedig újabb irányok, ötletek generálódtak. Mindezáltal fokozódott a romkocsmák felelősségtudata, a környezetvédő és társadalmi szervezetek térnyerése a negyedben, egy-egy házközösség saját kezébe vette a hatások menedzselését, amely a társadalmi innováció fontos kimenete lehet. A helyiek a közösségi média segítségével aktív véleménycserét folytatnak a tudatosult problémák körül. Tény az is, hogy az álláspontok egyeztetése, a vállalkozói és társadalmi oldal közötti keretrendszer kialakítása várat magára. Mindez valószínűsíthetően az Élhető Erzsébetváros politikai térnyerése és az önkormányzat fokozódó szerepvállalása nyomán tud változni, amelynek elindulása szintén a társadalmi innovációs folyamat eredménye.

Összegzés

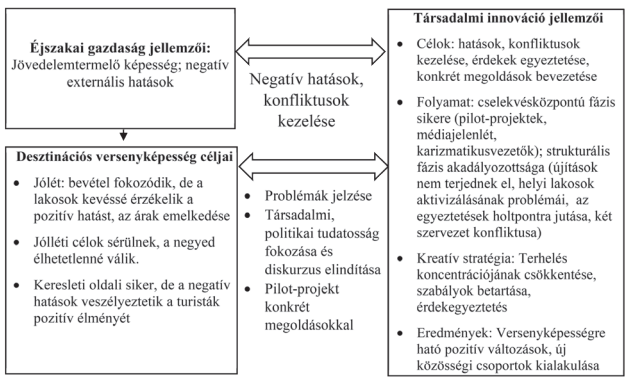
Kutatási eredményeink értelmezése a versenyképesség és a társadalmi innováció keretrendszerében

A kutatás eredményeinek interpretációját a 3.ábrán látható koncepcionális modellbe foglaltuk, kiemelve az egyes fő vizsgálati dimenziókra vonatkozó következtetéseket.

Összességében a versenyképességre fókuszáló kutatási alkérdésekre válaszul elmondható, hogy a negyed a keresleti oldali versenyképessége általánosságban jól alakult az elmúlt években, hiszen egyedi, különleges atmoszférát nyújt, olyat, ami máshol nem tapasztalható és a turisták nagyra értékelik mindezt. Ugyanakkor a turisták számára a negyed és összességében a város olcsó, amely törékeny és könnyen másolható előny, továbbá kevéssé kedvez a jövedelmezőségének, valamint a helyi lakosok érdekeire figyelő szegmensek megjelenésének, vagy éppen visszatérésének. A keresleti oldali sikert is fenyegetik a negatív hatások, amelyek közül a higiéniai tényezők a legzavaróbbak, de a zajt és a tömeget is negatívan értékelik a turisták. A jóléti kérdést illetően kiemelendő a negyedben termelt gazdasági érték, az itt működő kocsmák, éttermek, szórakozóhelyek, szállásadók által termelt bevétel, amely forrást jelent a kerületnek is, így a lakosok is részesedhetnek annak közvetett hatásaiból, de ezt senki nem emelte ki. A terület versenyképessége a jólléti szempontok szerint viszont kifejezetten sérül, hiszen a helyi lakosok, különösen az idősek és a középkorúak elviselhetetlennek értékelik a negyed helyzetét, amely a zenés szórakozóhelyek miatt hangos és koszos, amíg a fiatalabb lakosok a tömeges, szervezett vagy épp szervezetlen kocsmatúrák miatt tartják azt élhetetlennek, különösen a nyári hónapokban élhetetlen. Mindez egybe mutat az éjszakai gazdasággal rendelkező európai városokban végzett kutatások eredményeivel, budapesti esettel gazdagítva ezen kutatásokat (Goodwin, 2017; Seraphine et al., 2018; Milano et al., 2017).

3.ábra

A desztinációs versenyképesség és a társadalmi innováció keretrendszere az éjszakai gazdaság hatásainak kezelése érdekében



Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi innováció mibenlétére, céljára, folyamatára és sikertényezőre vonatkozó alkérdések tekintetében megállapíthatjuk, hogy a helyiek által elindított megmozdulásokat nevezhetjük társadalmi innovációnak abból a szempontból, hogy jelezték a felmerülő társadalmi problémát, amely egyben a desztináció versenyképességének romlására is vonatkozott. (Mindez kutatási eredménnyel támasztja alá Pue és társainak (2016) azon elméleti álláspontját, amely szerint társadalmi innovációként azonosítható az a jelenség is, ha egy társadalmi probléma jelzésre kerül. Ebben az esetben láthatóvá vált, hogy a társadalmi problémává váló hatások negatívan érintik a desztinációs versenyképességet és mindennek jelzése és értékes eredménynek számít.) Az ún. kreatív stratégiában megjelenő ötletek (takarítógép, környezetvédelmi intézkedések, etikus üzletvitel) egytől-egyig a pozitív turisztikai élmény megőrzését is szolgálják a helyiek jóllétének biztosításán túl. Kiemelt eredmény a társadalmi és környezeti tuda-

tosság fokozása, amely a médiamegjelenések, a különböző akciók által mind a helyi lakosok, mind a látogatók, a szolgáltatók és az önkormányzat esetében is megjelent. Ezáltal elindult a diskurzus a problémák megoldására az érintettek között, amely ugyan a két fő szervezet között elmélyítette a konfliktust, de új csoportok (házközösségek, környezetvédők) aktivizálódását és politikai visszhangot váltott ki. A társadalmi innováció cselekvésközpontú folyamatában mindkét szervezet látványos sikereket ért el az azonnal megvalósítható megoldások pilot-projekt keretében történő bevezetése kapcsán, illetve a nyilvánosság és a társadalmi diskurzus megindulása terén. Mindebben a karizmatikus vezetőknek nagy szerep jutott és a közösségi média is támogatta e tevékenységeket, ahogyan a médiával való folyamatos kapcsolattartást is. E tényezők összessége nevezhető a negyedben megjelenő társadalmi innováció sikertényezőjeként. A strukturális fázisban felmerülő problémák jelentik ugyanakkor azon kockázati vagy kudarctényezőket, amelyek a megoldások szélesebb körű elterjedését akadályozták, amelyek között a negyed lakosságának összetételéből (idősek és bérlők túlsúlya) adódó aktivitáshiány, illetve az érintett felek között az egyeztetések megakadása, valamint a két, vizsgált szervezet mélyülő konfliktusa jelenik meg. Kiemelendő ugyanakkor, hogy új társadalmi kapcsolatok alakultak ki, amelyek által a civil szervezetek aktivitása erősödött a negyedet érintő kérdésekben, valamint egy-egy házközösség összefogása hoz enyhülést a problémákra, továbbá az irányításpolitika fokozódó figyelme látható, amelyet az ÉE politikai szerepvállalása is mozgat. Összességében a társadalmi innováció fentiekben bemutatott esetei hiánypótlónak nevezhetők a társadalmi innováció és a turizmus, valamint a regionális és desztinációs versenyképesség tükrében.

Menedzseri következtetések

A jólléti oldalt és a keresleti sikert érintő negatív hatások összességében a desztináció versenyképességét veszélyeztetik, tekintve, hogy a helyiek jóllétére vonatkozó cél sérült és az „olcsó buli-desztináció" imázs hosszú távon nem jövedelmező a város turisztikai pozíciója szempontjából sem. A megoldások keresése és a konfliktusok feloldása érdekében civil szervezetek alakultak a negyedben, amelyek különböző fókusszal – a helyi lakosok és az irányításpolitikai megoldás fókuszával, illetve a vállalkozók tömörítésével és az érintettek érdekeinek facilitálásával – az érdekek összehangolásán dolgoznak. Mindkét szervezet aktív tevékenységet folytatott, amelynek lenyomatai láthatók a helyi lakosok tudatosságának fokozódásában, vagy egyes érintetti körök fenntartható fogyasztást támogató viselkedésében, amely lépések a helyiek jóllétét fokozzák. A társadalmi innováció sikertényezői között jelen esetben mindenképpen kiemelendő a karizmatikus vezető (szociális vállalkozó) megléte, valamint a széles körű médiamegjelenés biztosítása, amely mozgósítja a szereplőket mind a civil, mind a politikai vagy vállalkozói vonalon, ahogyan a közösségi média is, amely a közösségépítés és a panaszkezelés kiváló platformja. A kisebb lépésekben, látványos eredményeket felvonultató megoldások tűnnek a legalkalmasabbnak, amelyek az érdekcsoportok közötti bizalom kialakulását is segítik. A felek ugyanakkor jelen álláspont szerint annyira eltérő víziókkal rendelkeznek (24 órás város és éjféli zárás), hogy mindezek újratárgyalása, a szabályok végig gondolása és olyan javaslatok tétele (pl. zajszigetelés, vagy a legénybúcsúk kitiltása, közös polgárőrség szervezése), amelyek a helyi lakosok jóllétét egyaránt és egy kulturáltabb éjszakai élet kialakítását is szolgálnák, nehéznek tűnik. A viták holtpontról való kimozdítása segítheti a terület versenyképességét szolgáló lépések megtételét, amely csökkenti a negyed terhelésének idő- és térbeli koncentrációját, és új irányokat fogalmaz meg a szórakozás és a helyi atmoszféra élvezetében, amely mind a vállalkozói, mind a lakói közösségnek érdeke és Budapest imázsa szempontjából pedig elengedhetetlen. Összességében jelen kutatás tapasztalatai fontos szempontokat jelenthetnek az adott kontextusban történő átgondolással a Budapesten kívüli, vidéki egyetemi városoknak, vagy a zenei fesztiváloknak otthont adó desztinációkban, ahol az éjszakai élet kapcsán felmerülhetnek hasonló problémák, amelyeknek megoldására a fentiekben látható társadalmi innováció sikertényezői jelenthetik a kulcsot.

Kutatási korlátok és jövőbeli lehetőségek

Jelen kutatás feltáró céllal született, amely az adott alkérdésköröket a legfontosabb szereplők kiemelésével vizsgálta, két különálló, de témájában összekapcsolódó kvalitatív kutatás által. A megkérdezettek köre mindenképpen korlátozott volt és a minta jövőbeni szélesítése gazdagíthatná az eredményeket. Összességében az eredmények általánosíthatósága korlátozott, viszont az egyedi szervezeti esetek explicitté tett vizsgálata alapján kialakított koncepcionális modell további kutatásoknak adhat keretet. A jövőbeli kutatási irányok egyrészt a terület további szereplőinek feltérképezését szolgálhatják, akár a kvalitatív hagyományok folytatásával. Másrészt a lakosok és a turisták, valamint a magyar látogatók kvantitatív megkérdezésével, az életminőség kérdéskörének kvantifikálásával számszerűsíthető, nemzetközi szinten összehasonlítható eredmények válhatnak láthatóvá.

Felhasznált irodalom

Angelidou, M. & Psaltoglou, A. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society, 33*(1), 113-125. https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016

ATCM (2018). *Purple Flag Status: How It Fits Place Management Policy.* Retrieved from https://www.atcm.org/purple-flag

Bieger, T. (1997). *Management von destinatationen und Tourismusorganisationen* (2. Auflage). München, Wien: Verlag Oldenbourg.

Bloomberg Cities (2017). *Rise of the night mayors.* Retrieved from https://medium.com/@BloombergCities/rise-of-the-night-mayors-945a4fee5110

Calafat, A., Blay, N., Bellis, M., Hughes. K., & Kokkevi, A. (2010). *Tourism, nightlife and violence: a cross cultural analysis and preventive recommendations*. Retrieved from http://www.irefrea.eu/uploads/PDF/Calafatetal_2010.pdf

Carmo Farinha, L. M. (2015). *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*. Hershey: IGI Global.

Csanádi, G., Csizmady, A., Koszeghy, L., & Tomay, K. (2006). Belső-Erzsébetváros rehabilitáció. *Tér és Társadalom, 20*(1), 73-92. https://doi.org/10.17649/TET.20.1.1040

Drede, D. (2017). *Overtourism" Old wine in new bottles*? Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/overtourism-old-wine-new-bottles-dianne-dredge

Dupeyras, A. & MacCallum, A. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. Retrieved from https://www.oecd.org/cfe/tourism/Indicators%20for%20Measuring%20Competitiveness%20in%20Tourism.pdf

Egedy, T. & Smith, M. K. (2016). *Old and New Residential Neighbourhoods as Creative Hubs in Budapest*. Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft, 158. 85-108.

Esen, A., Asik-Dizdar, O. & Maden, C. (2015). Social Innovation as Driver of Regional Competitiveness: A Conceptual Framework. In Carmo Farinha, L. M. (2015). *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship* (pp. 113-126). Hershey: IGI Global.

Fenyővári, Z. & Lukovics, M. (2011). A regionális versenyképesség és a területi különbségek kölcsönhatásai. *Tér és Társadalom, 22*(2), 1-20. https://doi.org/10.17649/TET.22.2.1167

García, M., Eizaguirre, S. & Pradel, M. (2015). Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona.City. *Culture and Society, 6*(1), 93-100. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2015.07.001

Goodwin, H. (2017). The Challenge of Overtourism. Responsible Tourism Partnership Working Paper 4. Retrieved from http://haroldgoodwin.info/pubs/RTP%27WP4Overtourism01%272017.pdf

Have, R. & Rubalcaba, L. (2016). Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies? *Research Policy, 45*(9), 1923-1935. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010

Hervainé, Sz. Gy. (szerk) (2015). *A 21. századi államiság kérdőjelei.* Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola.

ITS (2015). *Budapest VII. kerület integrált településfejlesztési stratégia.* Retrieved from https://erzsebetvaros.hu/download.php?file_id=11958

Kelemen-Erdős, A. & Mitev, A. (2017). Tematikus szolgáltatásélmény art- és romkocsma környezetben. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok, 2*(3), 58-73.

Kluvánková, T, Brnkaľáková, S., Špaček, M., Slee, B., Nijnik, M., Valero, D., Miller, D., Bryce…Gežík, V. (2018). Understanding social innovation for the well-being of forest-dependent communities: A preliminary theoretical framework. *Forest Policy and Economics,* 97, 163-174. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.09.016

Kocziszky, Gy., Veresné, S. M. & Balaton, K. (2015). Társadalmi innováció mérésének sajátosságai. In *„Mérleg és Kihívások" IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 288-302).Miskolc, 2015. október 15-16.

Kocziszky, Gy., Veresné, S. M. & Balaton, K. (2017). A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány, 48*(6,7) 15-19. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.02

Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle, 67*(12), 962–987.

Michalkó, G., Kenesei, Zs. Kiss, K., Kolos, K., Kovács, E., & Pinke-Sziva, I. (2018). Társadalmi innováció a turizmus kontextusában. *Turizmus Bulletin, 18*(1), 45-54.

Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J.M. (2017). *Overtourism and Tourismphobia: A journey through four decades' of tourism development, planning and local concerns*. Retrieved from http://explore.tandfonline.com/cfp/pgas/jma03647-rthp-cfp-overtourism-tourismphobia

Olt, G. (2017). *Gentrification and commodification of housing in the post-socialist Budapest* (Prezentáció). Budapesti Corvinus Egyetem, 2017. november.

Palkovits, I. (2000). Szempontok a területi versenyképesség értelmezéséhez. *Tér és Társadalom, 14*(2,3), 119-128. https://doi.org/10.17649/TET.14.2-3.579

Pol, E. &Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics, 38*(6), 878–885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011

Pradel-Miguel, M. (2017). Kiezkulturnetz vs. Kreativquartier: Social innovation and economic development in two neighbourhoods of Berlin. *City, Culture and Society*, 8. 13-19. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2016.05.001

Pue, K., Vandergeest, C. & Breznitz, D. (2016). Toward a Theory of Social Innovation. *Innovation Policy Lab White Paper No. 2016-01*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286259807_White_Paper_on_Social_Innovation

Reinhold, S., Laesser, C. & Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, *4*(2), 137-142. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.006

Roberts, M. & Gornostaeva, G. (2007). The Night-Time Economy and Sustainable City Centres: Dilemmas for Local Government. *International Journal of Sustainable Development and Planning, 2*(2), 1-19. https://doi.org/10.2495/SDP-V2-N2-134-152

Roberts, M. (2006). From 'creative city' to 'no-go areas' – The expansion of the night-time economy in British town and city centres. *Cities, 23*(5), 331-338. https://doi.org/10.1016/j.cities.2006.05.001

Seraphin, H. (2018). Overtourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management, 9*(3). 374-376. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.011

Shaw, R. (2010). Neoliberal Subjectivities and the Development of the Night-Time Economy in British Cities, *Geography Compass, 4*(7), 893–903. https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2010.00345.x

Smith, M., Egedy, T., Csizmady, A., Jancsik, A., Olt, G, & Michalkó, G. (2018). Non-planning and tourism consumption in Budapest's inner city. *Tourism Geographies, 20*(3), 524-548. https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1387809

Sziva, I. (2012). Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége: "Hol volt, hol nem volt…?" *Vezetéstudomány, 43*(5), 52-60.

Tasnádi, J. (2002). *A turizmus rendszere* (2. bővített kiadás). Budapest: Aula.

The Young Foundation (2012). *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE).* European Commission –7th Framework, European Commission, DG Research, Programme, Brussels.

Turker, D. & Vural, C. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting & Social Change*, 119, 98–113. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.019

Turizmusonline (2017a). *A szemét és kosz tetején kell élnünk*. Retrieved from http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/a_szemet_es_kosz_tetejen_kell_elnunk

Turizmusonline (2017b). *Szigorítja a bulinegyedben a játékszabályokat az önkormányzat*. Retrieved from http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/szigoritja_a_bulinegyedben_a_jatekszabalyokat_az_onkormanyzat

Varga, Á. & Nemes, G. (2015). Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – sikerek, problémák, dilemmák. *In „Mérleg és Kihívások" IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges" IX. International Scientific Conference: A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából* (pp. 434-444). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

VARGA-TOLDI KATALIN – VERES ZOLTÁN

A VEZETÉSI TANÁCSADÓI SZEREPEK VÁLTOZÁSA

– SZAKIRODALMI KITEKINTÉS ÉS EMPIRIKUS EREDMÉNYEK

CHANGING MANAGEMENT CONSULTING ROLES

– LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL RESULTS

A vezetési tanácsadás egy feltételezett kompetenciával bíró szakértő csoport által tett megoldási javaslat. Az üzleti probléma jellege alapján nem mindig definiálható egyértelműen, hogy a tranzakcióban milyen fokú együttműködés várható el a felek között. A tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, ezért magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol kiemelt szerepe van a kölcsönösségnek és a bizalomnak. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat és a tanácsadók által kialakított szerepkörök és tanácsadói stílus nagyban befolyásolják az ügyfelek értékítéletét a szolgáltatás minőségéről, ezért kiemelkedően fontos mindkét fél számára, hogy megértsék a tanácsadók szerepét és feladatait. A tanulmány bemutatja a legfontosabb szerepklasszifikációs modelleket, feltárva a kutatási terület főbb irányait. Huszonkét feltáró szakértői mélyinterjús kutatás eredményére támaszkodva kísérletet tesz a különböző tanácsadói szerepek bemutatására, valamint rávilágít a szervezeti hierarchia különböző szintjein lévők preferencia-attribútumaira.

Kulcsszavak: **vezetési tanácsadás, tanácsadói szerepek, hasznosság, preferenciák**

Management consulting services are proposed solutions offered by a group of experts with presumed competences. Based on the characteristics of the business problem, it is not always possible to define the level of client-consulting cooperation that is required in the transaction. Consulting services can significantly influence the success of the buyer's organization. The client-consulting relationship, consulting roles and consulting styles have a great impact on clients' perceived service quality. Such relationships have a high level of complexity in which mutuality and trust play a dominant role. Therefore, understanding the functions and tasks of consultants is crucial for both parties. This study presents the most important role-classification concepts that reveal the mainstream of the research area. Based on empirical qualitative data gained from 22 explorative in-depth expert interviews, this paper defines different management consulting roles as well as preference attributes at each organizational level.

Keywords: **management consulting, consulting roles, utility, preferences**

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:
Varga-Toldi Katalin, mesteroktató, Pannon Egyetem, (varga-toldi.katalin@gtk.uni-pannon.hu)
Dr. Veres Zoltán, tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 19-én, javítva: 2020. 03. 16-án, elfogadva: 2020. 04. 27-én.
This article was received: 19. 11. 2019, revised: 16. 03. 2020, accepted: 27. 04. 2020.

A tanácsadói projektek immanens sajátossága, hogy a vevő sosem a kész eredményt veszi meg, hanem egy olyan feltételezett képességet, amely alapján az adott eredményt a tanácsadóval együttműködve a jövőben el tudja érni. Fontos kiemelni, hogy feltételezett képességekről van szó, hiszen ezek a tanácsadói ajánlatban szereplő képességek nem kézzel foghatóak, ezért az ajánlattevő tanácsadó vállalat feladata valójában a leszállítási képesség és együttműködés igazolása és bizonyítása a megrendelő felé. Az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munkastílusának (Nees & Grenier, 1985, p.72). Azért fontos ezeket a „puha" képességeket számba venni, mert egy tanácsadási ügylet során „kölcsönös és egymásra utalt kapcsolat, egyfajta üzleti szimbiózis" (Fejes, 2015) tapasztalható, ráadásul projektkörnyezetben a megbízó és

a beszállító fél között bilaterális kompetencia aszimmetria áll fel, amely jelentősen kihat a vevő kockázatészlelésre (Veres, 2009).

Az alkalmazott módszer és eszköztár, amivel a tanácsadói „gárda" szakszerűen és sikeresen képes együttműködni az ügyfélszervezettel, nagyban függ attól, hogy milyen szükségleti dimenziók és motivációk húzódnak a megrendelő szervezetben és ezeket milyen módon képes felmérni a tanácsadó vállalat. Az üzleti probléma jellege vagy az elérhető tenderdokumentációk alapján nem egyértelműen definiálható például, hogy az ügyfél-tanácsadó interakcióban milyen hatalmi pozíciót kívánnak betölteni az egyes szereplők, milyen munkastílus alkalmazása és kommunikációs rendszer üzemeltetése lenne a leghatékonyabb, illetve milyen fokú együttműködés várható el a felek között. Noha számos nemzetközi kutatási eredmény elérhető, amely kifejezetten a tanácsadói szerepeket és a döntéshozók tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait kutatta, kevés azon empirikus kutatások száma, amelyek nem üzletiprobléma-specifikusan, hanem az ügyfelek valós motivációin, észlelt kockázatán keresztül, és a tanácsadókkal szemben támasztott elvárt készségek szemszögéből különböző szervezeti hierarchia szintek figyelembevételével vizsgálták volna a tanácsadói szerepeket és ügyféligényeket.

Szakirodalmi áttekintés

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat része a szervezet egészét átölelő menedzsment struktúrának és egyfajta információcsere kontingenst alkot, amely igen sokszínű formát ölthet (Fincham, 1999, p. 335). A tanácsadás fogalmával kapcsolatos meghatározásokat szakirodalmi elemzése során Tokár-Szadai (2012) két csoportba sorolja: (1) a tanácsadás mint „speciális szakértői szolgáltatás", és (2) „minden olyan tevékenység, melynek célja a segítségnyújtás" (p.72). A vezetési gondolkodásban két, viszonylag jól elkülöníthető tudományos paradigma rajzolódik ki (Szeiner et al., 2020). A technikai, főként technológiai területről érkező, mérnöki gondolkodásmóddal rendelkező szakemberek az „objektív racionalitást", míg a társadalomtudós, pszichológus, szociológus szakértők egyfajta „humanista" szemléletet képviselnek. Fontos azonban leszögezni, hogy a professzionális tanácsadó soha nem része az ügyfél szervezetének, feladata legjobb tudása és képessége szerint, az elvárható szakmai gondossággal, a tanácsadói etika előírásokkal összhangban, szerződésszerűen teljesíteni a rögzített feladatokat (Poór, 2016). A kritikai menedzsmentelméletek egyik sarkalatos pontja, hogy magától értetődőnek veszik, hogy „a szervezetben végső soron közös az érdek és közösek a célok, holott a vezetés definiálja azokat" (Hidegh, Gelei & Primecz, 2014, p. 4). Véleményünk szerint a tanácsadói szerepek különböző elméleti perspektívái pont ezt a „látszólagos összhangot" érzékelik eltérően, és az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hatalmi viszonyain, a felek rejtett érdekérvényesítési mechanizmusain keresztül próbálják definiálni a tanácsadói szerepeket. Az egyik legismertebb és gyakran idézett felosztás Nikolova & Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat alapján a vezetési tanácsadás szakirodalma három perspektíva szerint klasszifikálható: (1) funkcionalista perspektíva, (2) társas tanulási perspektíva és (3) kritikai perspektíva.

A funkcionalista perspektíva

A *funkcionalista (szakértő) perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot egy szerződésen alapuló, problémamegoldó dimenzióba helyezi, amellyel kapcsolatban a tanácsadói tevékenység független, objektív szaktudásra épül, és konkrét funkcióhoz és szerepkörhöz rendelhető. A sikeres együttműködés legfontosabb aspektusa az, hogyan képes az ügyfél hozzájutni, transzformálni és alkalmazni a tanácsadótól kapott szükséges tudást (Engwall & Kipping, 2013), és ennek sikeres megvalósítása érdekében a tanácsadói funkciók különböző tanácsadói szerepek mentén definiálhatók (Massey & Walker, 1999). Kubr (2002) szerint két alapvető vezetési tanácsadói szerep különböztethető meg: (1) erőforrás szerep (ld. még tartalom vagy szakértői szerep) és (2) folyamat szerep. Az erőforrás szerepben a tanácsadók szakértelme és adekvát szaktudása segíti az ügyfeleket üzleti problémáik megoldásában, míg a folyamat szerepben a tanácsadók a változás előmozdítói, a vállalati folyamatok elemzésével, azok várható következményeivel és olyan intervenciós technikákkal segítik az ügyfeleket, amelyek előmozdítják és stimulálják a szervezeti változást (Kubr, 2002, p.70).

Turner (1982) szerint a tanácsadói megbízások jellege egy hierarchikus rendszert alkot és nyolc alapvető célkitűzés különböztethető meg az egyszerű információ nyújtástól egészen a bizalmi viszonyon és folyamatos együttműködésen alapuló komplex szervezetfejlesztési megbízásokig. A siker kulcsa az ügyféligények szakszerű detektálása és az ennek megfelelő tanácsadói szerep alkalmazása (Massey & Walker, 1999).

Nees és Grenier (1985) hangsúlyozza „az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munka stílusának" (p. 72). A szerzők szerint ötféle vezetési tanácsadói funkció különböztethető meg: (1) mentális felfedező, (2) stratégiai navigátor, (3) menedzsmentszakorvos, (4) rendszermérnök és (5) barátságos másodpilóta. Természetesen a valóságban nem található olyan vezetési tanácsadó vállalat, amely egy az egyben megfelelne valamelyik funkció tiszta prototípusának, ugyanakkor a fent megjelölt szerepek rajzolódnak ki attól függően milyen típusú a megoldani kívánt üzleti probléma, mekkora a tudásmegosztás szintje, milyen a tanácsadási szolgáltatás nyújtásának stílusa és hogyan teremtenek értéket a tanácsadók a megbízó vállalat részére. Számos tanulmány (pl.: Chapman, 1998; Lippitt & Lippitt, 1986) ugyanakkor azt találta, hogy a vezetési tanácsadók egy megbízás alkalmával akár egyszerre több szerepet is betöltenek, attól függően, hogy az ügyfél számára melyik szerep tűnik a legalkalmasabbnak az adott üzleti szituációban. A hagyományos szakértő/funkcionalista perspektíva alá rendelhető tanulmányok abban azonban megegyeznek, hogy a tanácsadót tradicionális beszállítói, míg az ügyfelet beszerző pozícióban definiálják a kapcsolatban, és a tanácsadókat az ügyféllel szemben

alárendelt pozícióba helyezik el (Maister, 1993). Számos szerző megkérdőjelezi a tanácsadói szerepklasszifikációs modellek létjogosultságát (pl.: Clark & Salaman, 1998a, 1998b; Soriano, 2004; Werr & Styhre, 2002), és azzal érvelnek, hogy az ügyfelek valójában nincsenek tisztában a tanácsadók konkrét szerepkörével és igen szkeptikusak a tanácsadók valós teljesítményét és hozzáadott értékét illetően is (Kakabadse, Louchart & Kakabadse, 2006; Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Másfelől maguk az ügyfelek sem képesek pontosan és precízen megfogalmazni az igényeiket és egyfajta „implementációs szakadék" észlelhető a között, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból, és amire valójában képes (Schaffer, 2002). Ezt a teóriát látszik igazolni Appelbaum & Steed (2005) kutatása, akik egy telekommunikációs vállalat vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumait vizsgálták. A szerzők úgy találták, hogy a projektek fele esetében az ügyfélelvárások nem kerültek világosan megfogalmazásra, a projektcélok és a leszállítandók nem voltak sem egyértelműek, sem mérhetőek, valamint nem lett előzetesen és egyértelműen lefektetve a tanácsadó vállalat tanácsadóinak szerepe és felelőssége. A tanácsadó feladatához köthető "szereptisztázatlanság" és „szerepösszetettség" problémák rávilágítanak arra, hogy „egyazon szerepen belül jellemző lehet a szerephez kapcsolódó elvárások tisztázatlansága vagy az elvárt teljesítmény kétértelműsége, illetve egyazon szerep összetettsége" (Csillag, 2012, p. 66). A funkcionalista szakértői szerepeket definiáló koncepciókat elavultnak és alkalmazhatatlannak tartja számos kutató (pl. Werr & Pemer, 2007). A hagyományos beszállító-megrendelő kapcsolat helyett a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén sokkal szofisztikáltabb együttműködési formák definiálhatók, amely elméletek az ügyfél-tanácsadó interakciók egy új nézőpontját hozták magukkal.

A társas tanulási perspektíva

A *társas tanulási perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt-tanulási folyamatra tekint, ahol mindkét fél értékes tudással és ötletekkel járul hozzá a projekthez (Lilja & Poulfelt, 2001; Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson (2016) szerint a végső megoldás közös munka eredményeképp születik meg, és a szolgáltatás minőségének alakításában az ügyfélnek is felelőssége van. Schein (1990) arra világít rá, hogy az ügyfél nemcsak a problémáját, hanem valójában a problémamegoldást is birtokolja, a tanácsadó szerepe tehát nemcsak a probléma szakszerű megoldásában értelmezhető, hanem magának a problémának az ügyfél felé történő megértetésében is. Ez a közös részvétel és közös hozzájárulás a probléma megoldásában pedig jelentős szerepet ró az ügyfélre a szolgáltatásminőség kialakításában. Az együtt-alkotás tehát a tanácsadási szolgáltatások sajátossága, ezért érdemes alaposabban megvizsgálni azokat a jellegzetességeket, amelyek hatással vannak az ügyfél-tanácsadó kapcsolatra és befolyásolhatják a tanácsadók szerepkörét. Schein (1999) a hagyományos funkcionalista perspektívával szemben azt hangsúlyozza, hogy a tudásközvetítés nem egy megfogható jelenség, nem lehet „csak úgy bevinni" egy szervezetbe, hanem az interakciókban a felek együttesen gyakorolják a hatalmat, „közös nyelvet" dolgoznak ki (Schein, 1999, p. 203). Mi több, az ügyfelek rendelkeznek olyan értékes tudással, amely szaktudást integrálni és beépíteni szükséges az üzleti problémamegoldás tanácsadói folyamatába. A társas tanulási perspektíva a tanácsadót és az ügyfelet egyenrangú együttműködő partnerként definiálja a kapcsolatban, ahol mindkét fél szaktudása, tapasztalata hozzájárul a projekt sikeres leszállításához (Walsh, 2001). Különösen igaz ez a magas technológiai szaktudást igénylő, és kiemelten fontos stratégiai projektek esetében (Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). A tanácsadók legfontosabb feladata az ügyfél megértése és tanítása, noha saját szakértői imázsuk bemutatása és kiépítése az ügyfelek szemében (pl.: Clark & Salaman 1998a, 1998b; Fincham, 1999) továbbra is fontos marad. Ez a szemlélet hívta életre és indította útjára a tanácsadók szerepét, funkcióit megkérdőjelező kritikai perspektívát (Nikolova & Devinney, 2012).

A kritikai perspektíva

A *kritikai perspektíva* gyökere abban rejlik, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok gyakran hatalmi harcokkal, játszmákkal és konfliktusokkal tűzdelt kapcsolatok (Kaarst-Brown, 1999; Pellegrinelli, 2002), ahol az ügyfelek a tanácsadói retorika és a menedzseri benyomástechnikák áldozatai (Clark, 1995; Clark & Salaman, 1998a, 1998b; Fincham & Clark, 2002; Werr & Styhre, 2002), míg a tanácsadók az ügyfelek erőfitogtatásának elszenvedői (Sturdy, 1997). Clark (1995) hangsúlyozza, hogy a tanácsadás tulajdonképpen egy olyan előadás, ahol a tanácsadó valójában a meggyőző kommunikációt gyakorolja (p. 118). A kritikai perspektíva szerint a kifejezetten bizonytalan kimenetelű és magas kockázatú megbízások esetén az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban a tanácsadó a dominánsabb fél, kiváló meggyőzéstechnikájának köszönhetően az ügyfél passzív szerepbe kerül, ahol a tanácsadói retorika és mítoszkeltés elszenvedője (Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Tehát nem csak a szakértői imázs kialakítása a cél, hanem a meggyőző kommunikáció és a megfelelő benyomás kialakítása valójában a siker kulcsa. Ez a perspektíva számol az ún. korlátozott etikusság jelenségével, „ahol vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdekkövetés szándéka áll" (Csillag, 2012, p. 66). Starbuck (1992) szerint az ügyfél-beszállító kapcsolatok a benyomások menedzselésén alapszanak, és minden tudásintenzív vállalat egy olyan komplex input-output rendszert működtet, amelyben az ügyfelek a beszállítóval kapcsolatos értékítéletét általánosan elfogadott „szaktudásszimbólumok" határozzák meg. Tanulmányok vizsgálták a tanácsadói projektek sikerkritériumait (pl.: Appelbaum & Steed, 2005; Bronnenmayer, Wirtz & Göttel, 2016a, 2016b), az ügyfél-elégedettséget meghatározó főbb faktorokat (Roodhooft & Van den Abbeele, 2006) és tanácsadási szolgáltatásminőség dimenziókat (Ehrhardt & Nippa, 2005, Smith 2002, Wang, Shieh, & Hsiao, 2005), amely kutatások empirikus eredményekkel bővítették a vezetési tanácsadási szakirodalom ismeretanyagát.

A társas konstruktivista perspektíva

Nikolova és Devinney (2012) szakirodalmi felosztását Czarniawska és Mazza (2012) egy negyedik, ún. *társas konstruktivista perspektíva* elmélettel egészítette ki. A legradikálisabb munka Luhmann (2005) nevéhez köthető, aki szerint sem tanácsadói szerepekről, sem sikeres ügyfél-tanácsadói kapcsolatról nem lehet beszélni. Véleménye szerint mindkét fél egymástól teljesen független kommunikációs rendszert üzemeltet, amely a valóságban sosem találkozik. Következésképpen egymás megértése problematikus, és a kapcsolat eleve kudarcra van ítélve (Kieser, 2002). Mi több, a tanácsadó egyáltalán nem tehető felelőssé az ügyfél számára adott tanács következményeiért (Clegg, Kornberger & Rhodes 2004; Lindon, 1995). E szemlélet véleményünk szerint túlzó, empíria nélkül, tudományos értelemben megalapozatlanul minősíti negatívan a tanácsadókat. Egy kevésbé drasztikus, de kritikai éllel bíró megfogalmazást sokkal szerencsésebbnek tartunk, ahol a szerzők „tudás kereskedőként" jellemzik a tanácsadókat, ahol teret kaphat a szabadság és a kreativitás" (Czarniawska & Mazza, 2012, p. 437), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepköreit. Következésképpen hozzájárulnak a szervezeti tanuláshoz és fejlődéshez.

A tanácsadás szakirodalmára is jellemző a multiparadigmatikus jelleg, ahol „az egymás mellett élő paradigmák mindegyike megalapozott, konzisztens, nem hibás; csak éppen ellentétes, sőt komplementer (egymást kizáró) alapfeltevéseket" tartalmaz (Primecz, 2008). A témában írt tanulmányok eltérően vélekednek a tanácsadói szerepekről és azok alkalmazhatóságáról, a kutatók azonban abban egyetértenek, hogy a sikeres ügyfél-tanácsadó kapcsolat kialakításához elengedhetetlen, hogy mindkét fél pontosan megismerje és megértse az egymással szemben megfogalmazott elvárásokat és a teljesítendő feladatokat. Mindezt egy olyan kapcsolati térben, ahol a szolgáltatást igen magas észlelt kockázat, erős bizalmi jelleg, információs és kompetencia-aszimmetria jellemezi (Kotler & Connor, 1977; Veres, 2009).

Módszertan

A kutatási probléma megfogalmazása

A tanácsadói együttműködés többnyire projekt alapon történik, ezért a projektmarketing- szakirodalomban feltárt sajátosságok a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során is megjelennek. A projekttulajdonos szervezeti vevő sajátossága, hogy tudatosan kialakított döntési mechanizmust működtet. A döntés általában nem ad hoc, hanem egy komplex döntési folyamat végeredményeként születik meg, ahol minden szereplő az általa képviselt szervezeti egység szempontjain és saját személyes érdekein keresztül igyekszik érvényre juttatni az egyéni szempontjait is (Cova, Ghauri & Salle, 2002). Görög (2013) a tanácsadás szempontjából nagyon releváns jelenséget említ, amely projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságokról számol be. Az egyik sajátosság, hogy a döntési folyamatban részt vevő személyek motivációjának, preferenciáinak feltérképezése mellett célszerű feltárni a döntési folyamatban résztvevők egyéni jellemzőit és a szervezeten belül az adott egyén szakmai megítélését is. A másik nagyon fontos sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezetre és működési környezetére jellemző technológiai kultúra ismerete szintén olyan előnyt biztosíthat a tanácsadó vállalat számára, ami az adottságaikhoz jobban illeszkedő – így versenyképesebb – ajánlat kialakítását eredményezi. A harmadik sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezet működési környezetére jellemző társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokások rendszerint akkor kerülnek előtérbe, amikor a projekttulajdonosi szervezet és a projektfeladat teljesítésében érdekelt projektalapú szervezetek tradicionálisan eltérő kultúrkörben működnek. Ezek a tényezők nem elsősorban magát a döntési folyamatot és a döntési mechanizmust befolyásolják, hanem sokkal inkább közvetlenül a döntés végeredményét. Célkitűzésünk az elvárt tanácsadói szerepek és a vezetési tanácsadási szolgáltatások szervezeti és személyes szükségleti dimenzióinak feltárása a szervezeti hierarchia különböző szintjein. Ennek feltárása érdekében az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1: Milyen főbb szükségleti dimenziók mentén írhatók le a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezetek elvárásai?
K2: Milyen tanácsadói szerepek fogalmazhatók meg a szükségleti dimenziók mentén?
K3: A definiált szerepkörök aktualitása és fontossága között kimutatható-e eltérés?
K4: Milyen hasznossági tényezők definiálhatók a szervezeti hierarchia különböző szintjein?

A kutatási terület lehatárolása

Kutatásunk a projekt formában megvalósuló tanácsadási szolgáltatásokra koncentrált, amelyre többek között az alábbi sajátosságok jellemzőek:

1. nyilvános vagy meghívásos tenderfolyamatban a megrendelő szervezet beszerzési szakterülete pályázatot hirdet ún. információbekérő (RFI: request for information) és ajánlati (RFP: request for proposal) szakaszokkal,
2. a tanácsadási szolgáltatás ára általában fix összegű, amely összeg több fizetési szakaszra kerül lebontásra a tanácsadói szerződésben rögzített projektleszállítandók és projektmérföldkövek függvényében,
3. a tanácsadói szerződés tartalmazza a projekt terjedelmét, a leszállítandó projekttermékeket, a fizetési mérföldköveket, de nem tartalmaz konkrét, számszerűsíthető tanácsadói napokat,
4. rendszeresek az ügyfél-tanácsadó státusz egyeztetések annak érdekében, hogy a projekttervben definiált feladatokat határidőre és a szerződésben foglalt kritériumoknak megfelelően elvégezzék,
5. a tanácsadó vállalat saját maga választja ki és delegálja tanácsadóit a tanácsadói projektbe, az ügyfélnek korlátozott a lehetősége a projektteam összeállításának formálására,

6. az ügyfél és az ügyféllel kapcsolatban álló egyéb üzleti szervezetek és partnerek részmunkaidőben vagy teljes munkaidőben foglalkoztatott szakembereket delegálhatnak a projektcsapatba egy sokszínű, többpólusú projektteamet alkotva ezzel.

A mintavétel

A kutatásba bevont vállalatok típusait illetően szűkítéssel éltünk. Olyan, legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató kereskedelmi bankokra koncentráltunk, ahol jelentős számú és volumenű, magas komplexitási fokú vezetési tanácsadási projektek kerülnek lebonyolításra. Választásunkat az indokolja, hogy a pénzügyi szolgáltatók jelentős piacot képeznek a vezetési tanácsadó vállalatok számára. A legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmada ebből az iparágból származik (Czerniawska & Toppin, 2005, p. 23). A szabályozó szervezetek előírásainak való megfelelési kényszer jellemzi őket, valamint ebben az iparágban az egyik legnehezebb fenntartható és kézzelfogható versenyelőnyt teremteni.

A vezetési tanácsadás határterületnek tekinthető, nincs egységesen használt definíció. A Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetség definíciója szerint a „vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget" (Poór, 2002, p. 35). Kutatásunkban a vezetési tanácsadást professzionális szolgáltatásként definiáltuk, valamint a tanácsadókra, mint külső szakértőkre tekintettünk. A kutatásból kizártuk a mezőgazdasági, jogi, könyvvizsgálói, adózási tanácsadást. A speciális belső erőforrás-szükségletek kielégítésére szakosodott, kifejezetten outsourcing megoldásokat is kizártuk a kutatásból, mert az ilyen jellegű vevői igények kielégítésére a klasszikus tanácsadó cégektől eltérő profilú vállalkozások a jellemzőek. Ebben az esetben többnyire nem céget, hanem emberi erőforrást választ az ügyfél, a kiválasztási folyamat ennek megfelelően a vállalatban alkalmazott munkaerő-felvételhez hasonlatos mintsem egy komplex, új projekt beszerzéséhez. Kutatásunkban tehát olyan tanácsadói projektekre fókuszálunk, ahol valamilyen belső, versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti igény kelti életre a tanácsadók bevonását, valamint a vállalatok saját elhatározásukban döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett.

Az alkalmazott módszer

A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan feltáró jellegű szakértői mélyinterjús adatfelvételi módszert választottunk. Kiemelkedően fontosnak tartottuk, hogy konkrét vállalati példák és epizódok mentén tárjuk fel az ügyfelek szükségleti dimenzióit, a tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait, valamint a szolgáltatás minőségi értékelésének folyamatát. A kutatásba olyan szakembereket vontunk be, akik releváns üzleti tapasztalattal rendelkeznek a témában és meglátásaik, saját történeteik elősegítik és támogatják egy elméleti modell megalkotását. Az adatgyűjtést a telítődési pontig folytattuk, ahol az újabb interjúk már nem hoztak érdemben új szempontokat és nem tartalmaztak új információt. A mintavételi eljárás során ügyeltünk arra, hogy az ügyfél és a tanácsadói oldal is képviseltetve legyen. Az ügyfél minta kialakítása során elvárás volt, hogy legalább ötéves tanácsadói projektekben szerzett tapasztalattal rendelkezzen a résztvevő, ezért a kutatásba bevont személyek többnyire szakértői, osztályvezetői, igazgatói, projektvezetői vagy vezérigazgatói pozícióban dolgoznak, és aktívan részt vesznek a tanácsadók kiválasztásában, a projektek végrehajtásában és a tanácsadási szolgáltatások értékelésében. A tanácsadói mintába általában tízéves munkatapasztalattal rendelkező szenior tanácsadók kerültek, akik aktívan részt vettek vezetési tanácsadói tenderpályázatok megírásában, ajánlati prezentációk lebonyolításában, és rendelkeznek megfelelő értékesítési és projektvezetési tapasztalattal. A kutatás során összesen 22 interjú készült 8 különböző nagyvállalat 14 szakértőjével, valamint 7 különböző tanácsadó cég 8 vezetési tanácsadójával. Az 1. táblázat illusztrálja, hogy a résztvevők beosztása, szakterülete, szakmai tapasztalata, életkora és neme alapján mennyire heterogén a minta.

Annak érdekében, hogy teljes és megbízható képet kaphassunk a résztvevők gondolkodásáról, attitűdjéről és viselkedéséről, arra kértük a szereplőket, hogy saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes történeteket mutassanak be. A másfél-két órás időtartamú interjúkat az ügyfelek és tanácsadók saját irodájában bonyolítottuk le, valamint a beszélgetésekről hangfelvétel készült. Az interjúk hanganyagából mintegy 600 oldalnyi átirat készült.

Érvényesség és megbízhatóság

A kvalitatív adatok érvényességét és megbízhatóságát négy kritériumszempont alapján validáltuk: hitelesség, alkalmazhatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság (Lincoln & Guba, 1985).

1. Hitelesség: a kutatási eredmények megegyeznek a résztvevők gondolataival és tapasztalataival, valamint hitelesen tükrözik álláspontjukat a témával kapcsolatban.
   a. változatos és sokszínű minta: releváns tapasztalattal rendelkező, eltérő pozícióban dolgozó, másmás szakmai tapasztalattal rendelkező, különböző perspektívákat szemléltető szakértők bevonása a kutatásba,
   b. válaszadó oldali érvényesítés: az interjúk kivonatának megosztása és visszaigazoltatása a résztvevőkkel, az előzetes eredmények megosztása, prezentálása,
   c. külső szakértői érvényesítés: a kutatás során rendszeres egyeztetések és előadások tartása külső, kutatásba be nem vont független szakértőkkel,
   d. eredmény: a kutatásban részt vevő személyek és külső szakértők bevonása a modellalkotásba, valamint releváns észrevételek beépítése a modellbe.
2. Alkalmazhatóság: a kutatási eredmények megvédhetők és általánosíthatók, áthelyezhetők más kontextusra.

1. táblázat

A kutatási minta profilja

Alias	Szervezet	Pozíció	Szakterület	Vállalat	Életkor	Nem	Végzettség	Releváns munka-tapasztalat (év)
Anthony	Tanácsadó	Partner	alaprendszer implementáció	C1	46	F	informatikus-közgazdász	24
Greg	Tanácsadó	Igazgató	informatikai biztonság	C2	37	F	programozó matematikus, informatikus	10
Jeremy	Tanácsadó	Vezérigazgató	stratégiai és üzleti transzformációs projektek	C3	39	F	közgazdász	9
Charlie	Ügyfél	Szenior projekt-menedzser	Projektmenedzsment	B1	34	F	közgazdász	9
Harry	Tanácsadó	Vezérigazgató	CRM és piackutatás	C4	45	F	közgazdász	20
George	Ügyfél	Program- menedzser	Projektmenedzsment	B1	44	F	programozó, MBA	14
Katie	Ügyfél	Igazgató	Bankkártya	B2	45	N	közgazdász, informatikus	20
Austin	Ügyfél	Osztályvezető	készpénzgazdálkodás és elektronikus csatornák	B1	35	F	közgazdász	9
Joseph	Ügyfél	IT igazgató	Menedzsment	B3	44	F	informatikus-közgazdász	12
Naomi	Ügyfél	Igazgató	Ügyfélszolgálat	B3	43	N	közgazdász, MBA	10
Jasmine	Ügyfél	Osztályvezető	Termékfejlesztés	B5	36	N	közgazdász	14
Emma	Ügyfél	Beszerzési szakértő	Beszerzés	B4	37	N	PR menedzser	10
Isabella	Ügyfél	Termék- menedzser	Termékfejlesztés	B7	34	N	közgazdász, marketing-kommunikáció	8
Matthew	Ügyfél	Szenior BI elemző	üzleti intelligencia	B2	35	F	mérnök-informatikus	9
Lucy	Ügyfél	CRM szakértő	CRM és szegmentáció	B6	42	N	közgazdász, kereskedelem-marketing	17
Nelson	Ügyfél	Igazgató	Értékesítés	B2	41	F	közgazdász	16
Jessica	Tanácsadó	Szenior program-menedzser	pénzügy és számvitel	C1	44	N	közgazdász, pénzügy-számvitel	20
Elliot	Ügyfél	Ügyvezető igazgató	Menedzsment	B8	41	F	közgazdász, MBA, informatikus	12
William	Tanácsadó	Projektvezető	IT projektmenedzsment	C5	44	F	gépészmérnök, közgazdász	20
Olivia	Ügyfél	Igazgató	ügyfélélmény és digitális csatornák	B2	43	N	közgazdász	21
David	Ügyfél	Osztályvezető	informatikai biztonság és csalásmegelőzés	B3	41	F	informatika szaktanár	16
Emily	Tanácsadó	Szenior tanácsadó	Fizetésforgalom	C6	36	N	banki szakügyintéző	15

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A nevek álnevek. A jelzett pozíciók és szakterületek a valóságának megfelelnek, de néhány esetben az interjúalany kérésére a pontos pozíció és szakterület megfogalmazásán módosítottunk. B1-B8 kódok ismert, a kereskedelmi bankpiacon meghatározó vállalatok 998-8200 alkalmazottal és éves mérlegfőösszegük 1630-7247 millárd forint (2017. 07. 28. állapot szerint). A tanácsadó vállalatokat C1-C6 kóddal láttam el. A kutatásban részt vevő tanácsadó vállalatok meghatározó és elismert szereplői a hazai tanácsadó piacnak.

a. a kutatók a mintavételi eljárás során figyelembe vették saját szakmai tapasztalatukat és kapcsolatrendszerüket,
b. teoretikus mintaalkotási eljárás alkalmazása,
c. a résztvevők különböző vállalatok eltérő szakterületéről lettek kiválogatva, biztosítva ezzel, hogy számos álláspont megjelenjen a kutatni kívánt jelenségről,
d. eredmény: a kutatási eredmények és feltételezések a résztvevőkkel készült interjúkra épülnek.

3. Megbízhatóság: A kutatási eredmények konzisztensek és észszerűek a felhasznált módszertan figyelembevételével, egy újabb kutatás a témában hasonló eredményt hozna.
a. a résztvevők saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes tapasztalataikat és történeteiket osztották meg,
b. a kutatási eredményeket szenior tanácsadók validálták,
c. az interjúk alatt feljegyzések, vázlatok készültek,
d. eredmény: a résztvevők által leírt történetekben, megosztott eseményekben és bemutatott példákban egyezőséget találtunk.

4. Bizonyíthatóság: az eredmények a kutatásban résztvevők elmondásaira, elhangzott szavaira épülnek, valamint a résztvevők valós gondolatait tükrözik és nem a kutatók meglátásait, motivációit tükrözik.
a. 600 oldalnyi interjú kivonat,
b. nyílt kódolási eljárás kategóriák definiálásával,
c. a résztvevők bevonása az értelmezési fázisba személyes és telefonos egyeztetéseken keresztül,
d. eredmény: a kutatási eredmények ellenőrzése, valamint a javasolt modell szakértői validálása megtörtént.

Eredmények

Változó ügyféligények és tanácsadói szerepek

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfélmotivációk folyamatosan változnak. A kutatásban résztvevők szerint az ügyfélszervezetek valójában rendelkeznek magasan képzett, specifikus szaktudással rendelkező munkaerővel, ezért a tanácsadók bevonása egyre kevésbé a szakértelemre koncentrál. Ugyanakkor az egyre komplexebb üzleti problémák és a rövid határidők hatékonyabb folyamatokat és speciális szaktudást követelnek meg, ehhez külső szakértők által behozott legjobb gyakorlatokra és eredményes módszertanra van szükség. Az ügyfelek az elmúlt évtizedekkel sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása), koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. Ezt igazolja Tokár-Szadai munkájában feldolgozott ASCO kutatási eredmény is (2017), amely szerint fontossági sorrendben a három legfontosabb elvárás a tanácsadókkal szemben: (1) problémamegoldási ismeret, (2) projektmenedzsment-tapasztalat, valamint (3) coach, segítő, rávezető képesség. A fent említett „szoft" menedzsment képességek ritkán internalizálhatók egyszerű munkaerő felvétellel, hiszen ilyen üzleti problémák megoldása releváns és széles körű iparági gyakorlatot követel meg.

> *„Nekem mindig az volt az elképzelésem, hogy olyan emberek jöjjenek, akik már sok mindent láttak […] és tudják, hogy hol vannak általában a bottleneck-ek, hol vannak azok a problémák, amiket idő előtt érdemes még beazonosítani mielőtt még beleásnánk magunkat a problémába úgy, hogy utána úgy jöjjünk ki, hogy hoppá, ez egy zsákutca volt."*

Ezt a fajta hatékonyságnövelést, mint a tanácsadók alkalmazásának egyik kulcsterületét egy korábbi kutatás is igazolta a szlovák piacon (Szeiner et al., 2020). A megjelenő szükségleti dimenziók között megjelent a network hozzáférés követelménye is, ami az ügyfelek hasznos és értékes információszerzésének és új üzleti kapcsolatok kialakításának igényére utal. Az eredmények igazolják egy korábbi empirikus kutatás eredményeit (Veres, Lányi & Mandják, 2001), miszerint a megrendelő vállalatok számára kiemelkedően fontos, hogy a szolgáltató partnervállalat értékes információkkal támogassa üzleti működésüket. Ezek az értékes információk ugyanis hozzásegítik az ügyfeleket saját üzleti környezetük minél jobb megismeréséhez, csökkentik az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét, valamint hozzájárulnak az ügyfelek saját fogyasztóik igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kielégítéséhez.

A tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsmentötleteknek és -gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006). A résztvevők az interjúk során számos esetben megemlítették, hogy a megrendelő vállalatok számára az egyik legfontosabb szükségleti dimenzió a menedzsment új üzleti ötletekkel történő támogatása. Tokár-Szadai (2013) ezt „innovatív javaslat meggyőző prezentálással" kompetenciának hívja (p. 35). Ilyen megbízások esetén a tanácsadók idegenvezető szerepben vannak jelen a projektmegrendelő szervezetben, és legfontosabb feladatuk a lehetséges üzleti megoldások és implementációs irányok definiálása és prezentálása a felsőbb vezetés felé. Ezekben a projektekben tipikusan különböző üzleti, vállalati, divizionális stratégiai és megvalósítási tervek jelentik a projektvégterméket.

A kutatás feltárta, hogy számos esetben a tanácsadók jelenléte a szervezetben a vezetés „karjának meghosszabbítását" jelenti és a megrendelő szervezeten belül észlelt bizonytalanságból fakadó kockázatcsökkentési igényre utal. Ezekben a szituációkban a tanácsadók felügyelő szerepben helyezkednek el. Ez a bizonytalanság utalhat holdingon belül az anyavállalatok leányvállalati vezetőkkel szemben támasztott bizonytalanságára, de irányulhat a szervezeten belüli funkcionális vezetők és szakértők ellenőrzésére is.

> *„Valahol a vezetőségnek bizonyos szempontból ez ilyen visszaigazolás is, tehát hogyha bármilyen szintű magyarázkodás vagy számonkérés történik egy adott szituációban, akkor van egy neves tanácsadó*

cég, akit megbíztak egy adott munkával, és akkor róluk a felelősség valamilyen szinten le van véve, mert hát a tanácsadók mondták."

Az ügyféligények közül többen megemlítették a tanácsadók ún. validációs szerepét, ami a szervezet magabiztosságának hiányára és az egyes vezetőkbe vetett felsővezetői bizalmatlanságra vezethető vissza. A résztvevők szerint a tanácsadók ritkán hoznak teljesen egyedi és eredeti ötletet, a legtöbb szervezet felkészült és tisztában van a legújabb trendekkel, megoldásokkal. Ugyanakkor a megbízó szervezetek ezeknek az irányoknak a kézzelfogható alátámasztásában és a felsőbb vezetés felé történő hatékony kommunikációjában szorulnak külső segítségre.

„A szakembergárda rendelkezik azokkal a hazai és külföldi legjobb gyakorlatokkal, amelyekkel bizonyos stratégiai vagy operatív kérdésekben a továbblépést meg tudnák támogatni, csak nem hiszik el nekik […] és ilyenkor validációs céllal hozzák oda a tanácsadót."

Végezetül az ügyféligényekben egyre hangsúlyosabban megjelenik a tanácsadók változást előmozdító képessége iránti szükséglet, amely elsősorban a szervezeti tanulás elősegítését, a vállalati gondolkodás és szellemiség megváltoztatását, előmozdítását, valamint a munkavállalók mobilizálását és motiválását foglalja magában.

„Azért kell behívni a tanácsadókat, amiért ha van egy lakásod, akkor behívsz egy lakberendezőt […] Van egyfajta change, amit szeretnél elérni, változtatni akarsz valamit, te eljutottál a korlátaidban valameddig. Tehát ott van a házad és így mindenki azt mondja, hogy milyen esztétikus, de igazából te is bevallod magadnak, hogy unalmas. Ez a korlátom, idáig tudok eljutni."

A tanácsadói megbízások mögött húzódó ügyfélszükségleti tényezők között egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a koordinációs, módszertani és változást stimuláló tényezők a klasszikus szakértelem vásárlással szemben.

„A tanácsadó azért kell, mert van egyfajta tanácstalanság, tehát van valami fajta elképzelés arra, hogy változtatni kellene vagy változtatni szeretnének vagy változtatni akarnak, vagy a főnök akar változtatni, de a vezető nem tudja, hogy ennek, hogy feleljen meg. Ekkor hívjunk be egy tanácsadót."

A résztvevők arról számoltak be, hogy számos esetben a projektek vezetésére és koordinálására hívnak tanácsadókat, mert ők rendelkeznek azzal a módszertani szaktudással, ami szükséges a komplex programok sikeres leszállításához.

„Én azt gondolom, hogy egy tanácsadó azon túl, hogy hoz benchmarkokat, módszertanokat, folyamatokat, a vállalatból kihozza a legtöbbet ahhoz, hogy elérje a céljait. Ez olyan, mint egy jó edző, ugye van egy jó tehetséges sportoló, aki talált magának egy jó partnert, és az látszik, hogy kvázi bármit megcsinálhat, bármit elérhet."

Másfelől a tanácsadók külső szakértőként képesek a belső feszültségek, szakmai viták enyhítésére és feloldására is, ami mediátor szerepkörbe teszi őket a projekten belül. Mi több, a legkritikusabb szerepbe a tanácsadók a változások kommunikálása és bevezetése kapcsán kerülnek. Steele (1975) ezt a funkciót „ritual pig" *(áldozati bárány) kifejezéssel illeti,* mi arra utal, hogy a tanácsadók tipikusan a rossz hírvivői, az ő feladatuk a változás szakszerű kommunikációja.

„Van egy csomó olyan ember, aki egyszerűen fél a változástól, bármilyen szintű változástól… Ehhez kellünk mi."

Összességében elmondható, hogy a szükségleti dimenziók a szervezet *céljai mögött meghúzódó ügyfélmotivációkon és észlelt szükségleti bizonytalanságon keresztül értelmezhetők.* A kutatás igazolta, hogy a sikeres üzletkötéshez elengedhetetlen a megrendelő szervezet motivációjának a megértése, és a sikeres leszállítás feltétele, hogy az alkalmazni *kívánt tanácsadói szerepeket ezek*hez a motivációkhoz igazítsa a tanácsadó vállalat.

„Ezeket az ügyfélmotivációkat, hogyha felméred, és kialakítasz egy bizalmi kapcsolatot, és ezekre tudsz reagálni még mielőtt eljutnánk oda, hogy tendert ír ki az ügyfél, az nagyon jó. Szándékosan nem mondom azt, hogy sales, mert ez nem sales. Nem eladni kell neki, hanem el kell jutni egy olyan szintre, amikor elhiszi, hogy te értesz hozzá."

A fentiek tükrében elmondható, hogy a tanácsadó vállalatok igyekeznek az ügyféligények figyelembevételével különböző szerepköröket definiálni, noha ezek a tanácsadói szerepek nem mindig tudatosan jelennek meg az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban. A kutatás eredményei alapján a főbb tanácsadói szerepek a 2. táblázat szerint értelmezhetők.

A kutatás alapján meghatározott tanácsadói szerepek a korábbi nemzetközi kutatások (Kakabadse, Louchart & Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees & Grenier, 1985; Schein, 1978; Steele, 1975), és hazai munkák (Szeiner et al., 2020, Tokár-Szadai, 2013) eredményeivel összhangban vannak, ugyanakkor az ügyfélmotivációk és észlelt kockázat feltárásával új aspektusból definiálják a vezetési tanácsadók által lehetségesen kialakított szerepköröket.

Bizonyított, hogy az ügyfelek nem tesznek különbséget a különböző szakértő tanácsadók között, számukra a szakértői szerep csak egy funkció a sok közül, szemben Czerniawska és Toppin (2005) kutatásával, akik számos szakértői szerepkört definiálnak. A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el. Az ügyfelek által

2. táblázat
Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek a vezetési tanácsadói projektek esetén

Szükséglet	Motiváció	Bizonytalanság	Tendencia	Tanácsadói szerep
Erőforrás-pótlás	Emberierőforrás-hiány	Szükségleti és tranzakciós	csökkenő	**SZAKÉRTŐ**
	Vállalaton belül nem elérhető szaktudás igénybevétele			
Network hozzáférés	Információ hozzáférés	Szükségleti	konstans	**INFORMÁTOR**
	Új kapcsolatok létrehozása			
Új lehetőségek felkutatása	Iránymutatások, új ötletek bemutatása	Szükségleti	konstans	**IDEGENVEZETŐ**
Projektvezetés	Megfelelő módszertan alkalmazása	Tranzakciós	növekvő	**MENEDZSER**
	Komplex, nagyléptékű projektek menedzselése	Tranzakciós	növekvő	
Facilitálás	Belső politikai viták enyhítése	Tranzakciós	konstans	**MEDIÁTOR**
Szakmai felügyelet	Kockázatcsökkentés (belső bizalmatlanság)	Szükségleti	konstans	**FELÜGYELŐ**
	Anyavállalati elvárások (külső bizalmatlanság)			
Validáció	Meglévő ötletek kiegészítése és alátámasztása	Szükségleti	növekvő	**TÁMOGATÓ**
Stimuláció (paradigmaváltás)	Változások életre hívása	Tranzakciós	növekvő	**KATALIZÁTOR**
	Szervezeti tanulás elősegítése			
	Változások kommunikálása			

Forrás: saját szerkesztés

elvárt tanácsadói kompetencia igen széles spektrumon mozog, gyakran egyszerre ugyanannál a cégnél több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat látnak el a tanácsadók, ezért a hagyományos tanácsadói szerepek kezdenek elmosódni és újabb szerepek rajzolódnak ki. A kutatás azonban egyértelműen igazolta, hogy az ügyfelek saját problémáik és elvárásaik alapján megkülönböztetnek tanácsadói szerepeket, mi több a tanácsadó-ügyfél interakcióban sok esetben el is várják a tanácsadó vállalattól, hogy a megvalósítani kívánt problémához legjobban illeszkedő szerepet öltse magára a tanácsadó a sikeres kommunikáció és együttműködés érdekében.

Hasznossági dimenziók

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be. Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére, és inkább a projekt végeredménye és időben történő leszállítása az, ami igazán hangsúlyossá válik. A hasznosságot értelmezhetjük egy egyszerű kérdés formájában is: hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, akár személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során. Ebben a felfogásban az egyes szervezeti szinteken tapasztalható hasznossági tényezők között is megfigyelhető eltérés. Az elvárt előnyökre vonatkozó ügyfélelvárásokat a 3. táblázat foglalja össze.

Az operatív szinten dolgozók számára a tanácsadók közreműködésének hasznossága a tanulási lehetőségekben, személyes szakmai fejlődésben és a jobb munkahelyi légkör megteremtésében érhető tetten.

> *„Ezeknek az embereknek akkor sikeres a projekt, hogyha érezték azt, hogy ők most tényleg valami jónak, nagynak, építő jellegű történetnek a részei. A főnök többet beszélt vele, minthogy ha csak a normál, business as usual típusú feladatokat csinálna, több meetingre hívták meg, személyesen lement neki a CEO megköszönni, amikor befejeződött a projekt. Tehát ez a típusú szakértői együttműködés szerzett neki egy jó referenciát, tehát szakmai oldalról is érzi, hogy fejlődött."*

A funkcionális részleget vezetők (csoportvezetők, osztályvezetők, részlegvezetők) számára a hasznosság hatékonyabb csapatmunkát, új információkat, a legjobb gyakorlatok bemutatását és a részleg napi működésének megkönnyítésére tett ésszerű javaslatok megfogalmazását jelenti.

> *„Van, akinek felüdülés, hogy van ott egy értelmes tanácsadó. Mert mondjuk, egyébként a saját szakterületén ő tudja, hogy változtatni kéne dolgokon, de nincsen semmiféle támogatása, és a tanácsadó segítségével kap egy kis hátszelet, szól nekünk, hogy mit javasoljunk változtatásra, hátha úgy átmegy.*

3. táblázat

A vezetési tanácsadó vállalattal és tanácsadóival szemben támasztott elvárt előnyök a projekttulajdonos szervezeti hierarchia különböző szintjein

Szint	Fókusz	Elvárt előnyök	Idő dimenzió
Operatív	**Munkahelyi légkör és tanulási lehetőségek**	Kevesebb munka	Rövidtáv
		Érdekesebb munka	
		Kellemes munkahelyi légkör	
		Szakmai fejlődés	
		Több figyelem a közvetlen vezetőtől	
		Információkhoz való hozzáférés	
		Új munkatársak, vezetők megismerése	
Funkcionális vezető	**Információszerzés** és eredményes csapatmunka	Hasznos információk szerzése	Rövid táv
		Új és konkrét ötletek	
		Megvalósítható akció tervek	
		Hatékonyabb feladat menedzsment	
		A szervezeti egység elfogadtatása és erősítése	
		Jól funkcionáló csapat	
Igazgató	**Belső hatalmi pozíció erősítése**	Saját pozíció erősítése	Középtáv
		Belső befolyásolási képesség támogatása	
		Önigazolás	
		Célszámok teljesítésének támogatása	
		Konkrét akciótervek és döntést előkészítő anyagok	
Felsővezető	**Változásmenedzsment**	Projektek határidőre történő leszállítása	Hosszú táv
		Valós változások indikálása a szervezeten belül	
		Munkavállalói elkötelezettség növelése	
		Stratégiai támogatás a vállalat víziójához és hosszú távú terveihez	
		Bizalmi partnerviszony kialakítása	
Beszerzés	**Jól működő beszállítói kapcsolat**	Mérhető és biztonságos beszerzési folyamat	Rövid és középtáv
		Költségterv betartása	
		Beszállítói kapcsolat fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

Ha még ez sincs, legalább jól esik neki, hogy valaki megértő és átlátja, amit ő akar, és azt mondja igen, ez egy jó ötlet lenne."

Vezetői szinten (igazgatók, projektvezetők) a tanácsadók legfontosabb feladatának a belső politikai lobbiban való aktív közreműködést, az adott divízió szervezeten belüli elfogadottságára tett módszereket definiáltak a résztvevők.

„Egy igazgató esetén a tanácsadók hasznosságának megítélésében nagyban befolyásolni tudja az, hogy a tanácsadó őt milyen minőséggel, milyen minőségben tudja támogatni. Ez lehet maga a leszállítás, tehát maga a projekten elvégzett feladat vagy egyszerűen az, hogy a tanácsadó megvédi őt. Tehát a tanácsadó milyen információval tudja őt ellátni ahhoz, hogy fölfele tudja prezentálni annak a projektjének a sikerét vagy állapotát."

Ezen a szervezeti szinten megjelent a személyes érvényesülés és belső pozíció erősítése és támogatása is, mint hasznossági komponens.

„Nem biztos, hogy el tudtam volna érni egyedül azt a fajta változást és szemléletmódot, amit elkezdtem, mert ehhez nagyon-nagyon sok kis harc, változás, befolyásolás, tapasztalat és példák bemutatása kellett, amire nekem nincs meg a tudásom."

A top menedzsment szintjén a tanácsadók hasznosságát kevésbé az adott projekt leszállítandóinak tükrében vizsgálják a résztvevők. Sokkal inkább a szervezet számára értéket képviselő változás kerül az előtérbe. Ezt a változást a felső vezetők abban látják, hogy *„tényleg történt valami"*.

„Felső vezetői szinten sokszor inkább a tulajdonos felé föl lehessen mutatni, tehát nem feltétlen a szakmai tartalma a lényeg."

Ezen a szinten nagyon fontos szempont továbbá a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének fejlesztése, a szervezeti gondolkodást és kultúrát pozitívan befolyásoló programok eredménye.

„Legyen egy szervezet, ami működik. Legyen egy olyan erő benn a szervezeten belül, ami el akar érni egy másik állapotot."

A megkérdezettek egybehangzóan vélekedtek arról, hogy igazán hasznossá csak akkor tud válni egy beavatkozás a szervezet számára, ha az a szervezet képes valamilyen módon internalizálni a projekt végtermékét. Felső vezetői szinten tehát olyan hasznossági tényezők is említésre kerültek, amelyek ezt a hosszú távú hasznosítást és a szervezetfejlesztési szemlélet segítését támogatják.

„A végén ott marad egy szervezet, a tanácsadó meg el fog menni és hiába sikeres a projekt, hogyha a szervezet, ami mögötte marad, az belesérült ebbe az egész gyakorlatba. Ebbe beleértendő nemcsak a szakmai munka, hanem […] az erőforrás is. Akkor lesz hasznos, ha a tanácsadó cég segít kiépíteni a jövőképet a cégen belül, fölépíti azokat az embereket, akik miután ottmaradnak, tovább tudják vinni azt az értéket, amit a projekt létrehozott. Az egyik nagy hibája egy csomó projektnek, hogy nem marad fönntartható a projekt a végén, a projekt által előállított terméket vagy eredményt nincs, aki karban tartsa."

Következtetések és javaslatok

A szakirodalmi áttekintés rávilágított arra, hogy a kutatói közösség milyen eltérő klasszifikációs és szerepértelmezési logikával igyekezett a tanácsadók funkcióit értelmezni és struktúrába helyezni. Kutatási célkitűzésünk az volt, hogy valós képet kapjunk a vezetési tanácsadási szolgáltatást igénybe vevők tanácsadókkal szemben elvárt szerepeiről, feltárjuk és rendszerezzük a vezetési tanácsadási szolgáltatások szervezeti és személyes szükségleti dimenzióit a szervezeti hierarchia különböző szintjein. A szakirodalmi áttekintés rávilágít arra, hogy *a tanácsadó szerepkörök* nem csak az üzleti világban, hanem tudományos körökben is újabb és újabb értelmezést nyernek, egyre többen fogalmaznak meg kritikát a hagyományos tanácsadói szerepekkel szemben. A hagyományos szakértő tanácsadói szerepben ugyanis a tanácsadó az ügyféllel szemben alárendelt pozícióban van, ahol konkrét feladatra, konkrét szerepben működik közre és képes távol maradni a belső hatalmi harcoktól és titkos játszmáktól. A társas tanulási identitásra épülő tanácsadói szerep ezzel szemben nem „választja le" a tanácsadót, az ügyfél-tanácsadó kapcsolat kerül az együttműködés középpontjába, ahol a felek együttesen gyakorolják a hatalmat és a megoldás kialakításában az ügyfélnek is kiemelt szerep jut. Az irodalomban kritikai perspektívának hívott elmélet szerint nem beszélhetünk tanácsadói szerepkörökről, mert valójában az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hatalmi harcokkal, játszmákkal és konfliktusokkal tűzdelt interakciók. Végezetül vannak olyan tanácsadói szerepelméletek, amelyek a tanácsadókat „tudás kereskedőként" jellemzik, ahol rögzített tanácsadói szerepek és funkciók helyett inkább alkotói szabadságról és a kreativitásról beszélhetünk.

Kvalitatív, feltáró szakértői interjúk segítségével sikerült átfogó képet kapnunk a pénzügyi szektorban működő vállalatok vezetési tanácsadókkal szemben támasztott követelményeiről. A kutatás igazolta, hogy a tanácsadói szerepek, funkciók együtt változtak és formálódtak az ügyféligények változásával, a tradicionális szakértői szerepkörök az üzleti életben is megváltozni látszanak. A tradicionális szakértői szerepkörrel szemben, amelyben a tanácsadók elsődleges feladata speciális szaktudásuk integrálása a megbízó szervezetbe, egyre inkább *a folyamat-tanácsadó szerepkörök iránti igény* domborodik ki. Ebben a folyamat-tanácsadói szerepkörben a tanácsadók a megbízó szervezettel együtt közösen diagnosztizálják az üzleti problémát, és a tanácsadóknak kiemelt szerep jut az üzleti megoldás kidolgozásában és megvalósításában is. Az üzleti problémák összetettsége és a komplex projektek sajátosságai miatt az empirikus kutatási eredmények azt igazolták, hogy a megbízók sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása), koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. Ez a jelenség jól rávilágít arra, hogy a mai nagyvállalatoknál a felhalmozott szaktudás mozgósítása, integrálása, a szervezet tanulási képességeinek fejlesztése, a változásra való képesség kialakítása áll a mai vezetési tanácsadás fókuszában. A kutatás eredményei jól tükrözik, hogy az ügyfelek értékteremtésként (co-creation) tekintenek az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, ezért a pályázó tanácsadó vállalat számára kritikus a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött húzódó motivációinak ismerete. Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerepet definiáltunk a vizsgálatban résztvevő szakemberek válaszai alapján: Szakértő, Informátor, Idegenvezető, Menedzser, Mediátor, Bíró, Támogató és Katalizátor. E kategorizálás egy új aspektusból, az ügyfelek motivációi és bizonytalanságai szempontjából közelíti meg a tanácsadói szerepeket. A projekttulajdonos szervezetek ugyanannál a vállalatnál egyszerre több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat és szerepeket várhatnak el a tanácsadóktól. Következésképpen, a tanácsadó-ügyfél interakcióban a megbízó elvárja a tanácsadó vállalattól, hogy a megvalósítani kívánt problémához legjobban illeszkedő szerepet öltse magára a sikeres kommunikáció és együttműködés érdekében. Mindazonáltal a tanácsadóknak beavatkozásuk nyomán meg kell megbirkózniuk az értékek és az etika kérdéseivel, összhangban kell tartaniuk a megbízó szervezet érdekeit, valamint a bevont személyek személyiségi jogait, továbbá önként vállalniuk kell a szakma Etikai Kódexének betartását is.

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások hasznosságát, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy *a projekttulajdonos szervezet melyik egységében milyen pozíciót töltenek be*. Az operatív szinten dolgozók számára a tanulási lehetőségek, személyes szakmai fejlődés és jobb munkahelyi légkör mérvadó. Ezzel szemben a felső vezetők számára attól válik hasznossá egy tanácsadó, ha képes támogatni

a vezetőt a belső politikai és hatalmi harcokban, az adott divízió szervezeten belüli elfogadottságára értékes megoldási javaslatokat dolgoz ki, és támogatja, elősegíti a vezető személyes érvényesülését a szervezetben. Hierarchiaszinttől függetlenül csak akkor tud egy beavatkozás a szervezet számára is hasznossá válni, ha a tanácsadók által nyújtott tudást és a projekt végtermékét a szervezet képes valamilyen módon integrálni, és ez a szervezeti tanulást elősegíti. Következésképpen a megbízó vállalatok szemében felértékelődik a tudásmegosztás, testre szabottság és a szaktudás „ügyfélre igazítása" mint hasznossági dimenzió.

Kutatási korlátok

Kutatásunk 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő vállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkel kapcsolatos tapasztalatait, véleményét tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. A szolgáltató ágazatok közötti tudástranszfer a vezetési tanácsadás területén meghatározó jelenség (Vicze, 2014). A tanácsadó vállalatok akvizíciós lehetőségei ugyanis korlátozottak egy adott iparág esetén, ezért módszereik kidolgozása során olyan megoldásokat alakítanak ki, amelyek más szektorban is jól alkalmazhatók. Így például szervezetfejlesztési, ügyfélkapcsolati, termék- és szolgáltatásfejlesztési, CRM, vállalatirányítási vagy egyéb központi rendszerimplementációs projektek esetén jellemzően horizontálisan alkalmazható módszertannal rendelkeznek, a különböző szolgáltató iparágakban (pl. pénzügyi, banki, informatikai, telekommunikációs, közüzemi, biztosítói szektor) leszállított projektek közötti eltérés és a tanácsadó-ügyfél interakció módjának eltérése nem számottevő. Ugyanakkor a termelés, és egyéb iparágak, például kereskedelem, logisztika, mezőgazdaság bevonása jelentősen növelné az eredmények generikus, piacszintű értelmezését.

További kutatási irányok

Annak ellenére, hogy a tanácsadói projekteknek számos sajátosságuk van, és sok aspektusból eltérnek más szolgáltatási projektektől, a projekt marketing-szakirodalma igen kevés tanácsadói projektekre fókuszáló empirikus kutatással rendelkezik. Elsősorban egy nagymintás kvantitatív kutatás ajánlott a témában annak érdekében, hogy a kvalitatív kutatási eredményeken alapuló eredményeket nagymintán tesztelhessük és validálhassuk. Az ellenőrző tesztek esetén érdemes további iparágak bevonása a kutatásba, hogy az esetlegesen felmerülő új szempontokkal a koncepciót korrigálhassuk.

Érdekes kutatási témát rejt magában a nagyléptékű programok, párhuzamosan futó megbízások kölcsönhatása, az egymással versengő tanácsadó vállalatok szerepidentitása, a vevő beszállítói portfóliójának kapcsolati dinamikája és ennek kihatása az ügyfél által észlelt hasznosságra.

A tanácsadói szerepek és funkciók mellett ugyanolyan fontos lenne megérteni a megrendelők, projektgazdák szerepeit és funkcióit. Olyan, ügyfél-klasszifikációs kutatás lenne indokolt, amely különböző klaszterekbe csoportosítja a megbízó vállalatokat annak függvényében, hogy milyen attitűddel, együttműködési készséggel, kommunikációs rendszerrel és észlelt kockázattal vannak jelen a tanácsadó-ügyfél interakcióban. A kutatás kiváló alapot nyújtana a tanácsadók és ügyfelek közötti hasznossági dimenzió eltérések vizsgálatára, amely nem csak a tudományos, de a szakmai szervezetek számára is értékes és hasznos tudományos eredményeket és legjobb gyakorlatokat tárna fel. A megbízó-tanácsadó kapcsolatmenedzsment területén érdekes kutatási irány lehetne az etikai, elsősorban felelősségi problémák vizsgálata is, túllépve a tanácsadók etikai kódexének szempontjain.

Felhasznált irodalom

Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client consulting relationship. *Journal of Management Development*, *24*(1), 68-93. https://doi.org/10.1108/02621710510572362

Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting.* Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00474.x

Bronnenmayer, M., Wirtz B.W., & Göttel, V. (2016a). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, *10*(1), 1-34. https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0653

Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2016b). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, *39*(6), 706-738. https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0145

Chapman, J. (1998). Do process consultants need different skills when working with nonprofits? *Leadership and Organization Development Journal*, *19*(4), 211-215. https://doi.org/10.1108/01437739810217197

Clark, T., (1995). *Managing Consultants – consultancy as the management of impressions.* Ann Arbor, MI: The University of Michigan, Open University Press.

Clark, T., & Salaman, G. (1998a). Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, *35*(2), 137-61. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088

Clark, T., & Salaman, G. (1998b). Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, *18*(1), 18-38. https://doi.org/10.1080/02642069800000002

Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2004). Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*, 35, 31-44. https://doi.org/10.1177/1350507604041163

Cova, B., Ghauri, P., & Salle, R. (2002). *Project marketing: Beyond Competitive Bidding.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Czarniawska, B., & Mazza, C. (2012). Consultants and clients from constructivist perspectives. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of*

management consulting (pp. 427–445). Oxford, UK: Oxford University Press.

Czerniawska, F., & Toppin, G. (2005). *Business Consulting: The Economist's guide to how it works and how to make it work*. London: Economist Books.

Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mintmorális útvesztő. Etikai kérdések azemberi erőforrás menedzsment tevékenységben* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Ehrhardt, A., & Nippa, M. (2005). Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9, 1-21.

Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*, *7*(2), 84-98. https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765436

Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, *46*(8), 24-75.

Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, *36*(3), 335-351. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00139

Fincham, R., & Clark, T. (2002). Introduction: The emergence of critical perspectives. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (pp. 1-18). Oxford, UK: Blackwell.

Görög, M. (2013). A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa, *Vezet*éstudomány, *44*(11), 103-112.

Hidegh, A. L., Gelei, A. & Primecz, H. (2014). Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek. *Vezetéstudomány, 45*(6), 2-13.

Kaarst-Brown, M.L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(6), 540-561. https://doi.org/10.1108/09534819910300882

Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development*, *25*(5), 416-500. https://doi.org/10.1108/02621710610666268

Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4, 49-74. https://doi.org/10.1177/135050849741004

Kotler, P., & Connor, R.A., Jr. (1977). Marketing professional Services. *Journal of Marketing*, *41*(1), 71-75. https://doi.org/10.1177/002224297704100111

Kubr, M. ed. (2002). *Management consulting. A guide to the profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office.

Lilja, K., & Poulfelt, F. (2001). The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. In A. F. Buono (Ed.), *Current Trends in Management Consulting* (pp. 3-22). Greenwich: Information Age Publishing. Research in management consulting, No. 1.

Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lindon, L. (1995). Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles". *Journal of Managerial Psychology*, *10*(4), 21-9. https://doi.org/10.1108/02683949510084083

Lippitt, G., & Lippitt, R. (1986). *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA: University Associates.

Luhmann, N. (2005) Communication Barriers in Management Consulting'. In D. Seidl & K. H. Becker (eds), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 351-364). Malmö, Copenhagen: Liber and CBS Press.

Macdonald E.K, Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H.N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, *80*(May), 96-120. https://doi.org/10.1509/jm.15.0109

Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm.* New York, NY: Free Press.

Massey, C., & Walker, R. (1999). Aiming for organizational learning: consultants as agents of change. *The Learning Organization*, *6*(1), 38-44. https://doi.org/10.1108/09696479910255701

Nees, D.B., & Grenier, L.E. (1985). Seeing behind the look-alike management consultants. *Organizational Dynamics*, *13*(Winter), 68-79. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90031-2

Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The nature of client–consultant interaction: A critical review. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 389-409). Oxford, UK: Oxford University Press. https://doi.org/10.1108/17554250910948695

Nikolova N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. (2009). Client – consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(3), 289-298. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.004

Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, *21*(5), 343-365. https://doi.org/10.1108/02621710210426844

Poór József (szerk.) (2002; 2016). *Menedzsment-tanácsadás kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Primecz, H. (2008). Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavitára. *Vezetéstudomány*, *39*(4), 12-23.

Roodhooft, F., & Van den Abbeele, A. (2006). Public Procurement of Consulting Services – Evidence and Comparison with Private Companies. *International Journal of Public Sector Management*, *19*(5), 490-512. https://doi.org/10.1108/09513550610677799

Schaffer, R.H. (2002). *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *Journal of Counseling & Development, 56*(6), 339-343. https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1978.tb04644.x

Schein, E.H. (1990). A general philosophy of helping: process consultation. *Sloan Management Review*, *31*(3), 57-64.

Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Smith, M.E. (2002). What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(2), 93-103. https://doi.org/10.1108/01437730210419224

Soriano, D. R. (2004). External Consultants in Organisations: Evaluating the Spanish Case. *The Service Industries Journal*, *24*(2), 34-50. https://doi.org/10.1080/0264206041233130124 2

Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, *29*(6), 713-740. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x

Steele, F. (1975). *Consulting for Organisational Change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.

Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process – An insecure Business, *Journal of Management Studies*, *34*(3), 389-413. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056

Szeiner, Zs., Ladislav, M., Horbulák, Zs. & Poór, J. (2020). Menedzsment tanácsadási trendek a szomszédos Szlovákiában globális és regionális tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 71-82. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.06.

Tokár-Szadai, Á (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, *43*(Különszám), 66-73.

Tokár-Szadai, Á. (2013). Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, *44*(3), 26-36.

Tokár-Szadai Á. (2017). A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. *Vezetéstudomány*, *48*(6-7), 39-48. https://doi.org/10.14267/ VEZTUD.2017.06.05

Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, *60*(5), 120-129.

Veres, Z., Lanyi, B., & Mandjak, T. (2001). Exploring relationship value on the business-to- business market: the case of quality management consulting. In *IMP Group, 17th IMP Annual Conference*, Oslo, Norway, 9-11 September.

Veres, Z. (2009). Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *24*(3/4), 237-244. https://doi.org/10.1108/08858620910939787

Vicze, G. (2014). *Versenyképességi tényezők* és *kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esete* (PhD-értekezés). Pannon Egyetem, Veszprém.

Walsh, K. (2001). The role of relational expertise in professional service delivery. In A. Buono (ed.), *Current trends in management consulting* (pp. 23-42). New York: Information Age Publishing.

Wang, I.M., Shieh, C.J., & Hsiao, J. (2005). The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Study on the Management Consulting Industry. *Journal of Information & Optimization Sciences*, *26*(2), 371-384. https://doi.org/10.1080/02522667.2005.10699655

Werr, A., & Pemer, F. (2007). Purchasing Management Consulting Services- From Management Autonomy to Purchasing Involvement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, *13*(2), 98-112. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.05.003

Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, *32*(4), 43-66. https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043670

SZABÓ ZSOLT ROLAND – SZEDMÁK BORBÁLA

KULTÚRAMENEDZSMENT A DIGITÁLIS KORBAN

– ÖT ÉLENJÁRÓ SZIMFONIKUS NAGYZENEKAR ÜZLETI MODELLJE

CULTURAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

– BUSINESS MODELS OF FIVE LEADING SYMPHONIC ORCHESTRAS

A kutatás egy újszerű terület feltárásának kezdeti lépéseit teszi meg, valamint az üzleti szemlélet fontosságát mutatja be a művészetek területen. A szerzők az elméleti összefoglalást követően a zeneipari trendeket és a XXI. századi szimfonikus zenekarokkal szemben támasztott igényeket vizsgálják meg, majd pedig a Berlini Filharmonikusok, a London Symphony Orchestra, a San Francisco Symphony, a Budapesti Fesztiválzenekar, végül pedig a Budafoki Dohnányi Zenekar működését állítják kutatásuk fókuszába. A zenekarok hasonló missziót eltérő üzleti modellekkel valósítanak meg. A zenekarok közötti legnagyobb különbség a finanszírozásukra vezethető vissza: míg az amerikai zenekar piaci alapon működik, addig az európaiak esetében jelentős a közpénzből történő támogatás. A vizsgált zenekarok felismerték, hogy napjaink gyorsan változó világában egy üzleti modell sem örökérvényű: igyekeznek a fogyasztók változó igényeire reagálni és a technológia adta lehetőségeket minél nagyobb mértékben kihasználni.

Kulcsszavak: **üzleti modell, üzletimodell-innováció, kultúramenedzsment, társadalmi hasznosság, közpénz**

This research takes the initial steps of exploring a novel field and discusses the importance of the business mindset in the arts. Following a theoretical summary, the authors examine trends in the music industry and the expectations set for a 21st century symphony orchestra, and then focus on the operation of the Berlin Philharmonic Orchestra, the London Symphony Orchestra, the San Francisco Symphony, the Budapest Festival Orchestra and, later, the Dohnányi Orchestra Budafok. The orchestras have similar missions, but they use different business models. The main difference between the orchestras traces back to their funding; the American orchestra functions solely on market-based funding, while in the case of European orchestras, significant public funds are present. The aforementioned orchestras have realised that in today's ever-changing world no business model is forever, and they have attempted to respond to the changing demands of consumers and utilise the opportunities given by technology.

Keywords: **business model, business model innovation, culture management, social utility, public funds**

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:
Dr. Szabó Zsolt Roland, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu)
Szedmák Borbála, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, (bori.szedmak@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 06. 13-án, javítva: 2020. 01. 09-én, elfogadva: 2020. 04. 03-án.
This article was received: 13. 06. 2019, revised: 09. 01. 2020, accepted: 03. 04. 2020.

A szimfonikus zenekarok (törvényi meghatározása: 1. online melléklet) üzleti modellje témakör egy újszerű kutatási terület; alig néhány kapcsolódó publikáció található a témában. Kutatásunk célja, hogy megtegye a kezdeti lépéseket, illetve hangsúlyozza a vezetéstudomány korszerű eszközeinek alkalmazhatóságát és a menedzsment fontosságát a kultúra területén is.

Elemzésünk során az üzleti modellezés eszköztárát alkalmazzuk, üzletimodell-vászon segítségével. Az elemzés struktúráját tekintve először az adott zenekar pénzügyi helyzetét mutatjuk be, majd pedig a tevékenységeit, célrendszerét, ugyanis az anyagi feltételek döntően meghatározzák a lehetőségeket. A részletes vizsgálatokat megelőzően áttekintjük a XXI. századi „elvárásokat", illetve a

zeneipari trendeket, a digitalizáció hatását napjaink zenefogyasztására. A technológiai fejlődés nemcsak a fogyasztói szokásokat alakítja át, hanem a zenekarok számára is új lehetőségeket teremt az értéknyújtásra, melynek kiaknázásában a vizsgált zenekarok különösen élenjárnak.

A kultúra finanszírozása egyre nagyobb kérdéseket fogalmaz meg az állam számára Magyarországon (lásd Szedmák & Szabó, 2019), miközben néhány országban a kultúraközvetítés üzleti alapokon is fenntartható. Jelenleg itthon nem az finanszírozza a működést, aki valóban igénybe is veszi a szolgáltatást, az állam jelentős részt vállal az anyagi háttér megteremtésében. Az USA-ban a magánszféra szerepvállalása a meghatározó. Ezért az amerikai zenekarokra kiemelten jellemző a vállalkozó szellemiség és a kreatív újítások keresése, mely érdekében jelentős létszámú menedzsmentcsapatot foglalkoztatnak.

Kutatásunk rámutat, hogy a professzionálisan menedzselt, világszinten is kiemelkedő szimfonikus zenekarok jelentősebb forrásokat tudnak mozgósítani és így misszió-jukat jobban tudják teljesíteni.

Az üzleti modellezés elméleti hátterének áttekintése

Az üzleti modell

Az üzleti modell fogalma népszerűvé az internet megjelenésével vált a 90-es évek közepe táján (Zott, Amit & Massa, 2011; Downs & Velamuri, 2018), az ezredfordulón „az internetrobbanás egyik varázsszava volt" (Magretta, 2002). Ugyan Porter (2001) az üzleti modellezést csak egy homályos, haszontalan divatfogalomnak titulálta, számos kutatás rámutatott annak gyakorlati hasznára. Napjainkban, a gyorsan változó világban a környezeti kihívásokra való reagálás és a dinamikus megújulás képessége kulcsfontosságúvá vált. Ebben nyújt segítséget az üzleti modellezés (McGrath, 2010), amely egy agilis tervezési eszköz, segítségével gyorsan, viszonylag kevés szakértelemmel tesztelhetjük alapfeltevéseinket, hipotéziseinket. Gyors, fókuszált, valódi feltárásra és megismerésre nyújt lehetőséget kevés erőforrás felhasználása mellett (Horváth, Móricz & Szabó, 2018).

Az üzleti modellezés a stratégia és az operatív folyamatok közti kapcsolatot teremti meg. Az üzleti modell megmagyarázza, hogy a cég tevékenységei miként illeszkednek egymáshoz a stratégia végrehajtása érdekében, ezáltal összekötve a stratégiaalkotást a megvalósítással (Richardson, 2005). Barakonyi (2008) és Magretta (2002) továbbá kiemeli a stratégia és az üzleti modell közti különbséget: az üzleti modell azt vizsgálja, hogy az üzlet részegységei hogyan állnak össze egy egésszé, azonban a versennyel, versenytársakkal nem törődik, ez a stratégia feladata. A versenystratégia ad választ arra, hogy miként tudnánk „lekörözni" versenytársainkat, hogyan lehetünk jobbak náluk, miben tudunk tőlük különbözni, ami versenyelőnyt biztosíthat számunkra (Balaton & Hortoványi, 2018).

Az üzleti modell sikeressége Haaker et al. (2017) szerint három tényezőn múlik. Fontos, hogy életképes legyen, azaz előnyt, többletet nyújtson a fogyasztók és a termék vagy szolgáltatás előállítója számára egyaránt. Lényeges, hogy megvalósítható legyen, azaz a gyakorlatban is működjön, és ne csak egy elméleti koncepció legyen, illetve biztos alapokon nyugodjon.

1. ábra

A nonprofit üzletimodell-vászon

Kulcspartnerek	Kulcstevékenységek	Értékajánlat	Vevőkapcsolatok	Fogyasztói szegmensek
Bemutatja a beszállítók és partnerek hálózatát. Létrehozásának motivációi: méretgazdaságosság, erőforrások optimalizálása, kockázat csökkentése, erőforrások megszerzése.	Azon tevékenységek összessége, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az üzleti modell működjön. Típusai: termelés, problémamegoldás, platform létrehozása.	A fogyasztók számára nyújtott előnyök összessége, amelyek valamilyen fogyasztói problémára megoldást nyújtanak vagy elősegítik valamilyen fogyasztói igény kielégítését.	Bemutatja az egyes fogyasztói csoportokkal való kapcsolattartás típusait.	A kiszolgálni kívánt fogyasztók csoportjai.
	Kulcserőforrások Az üzleti modell működtetéséhez szükséges legfontosabb erőforrások, amelyek típusai: fizikai, intellektuális, humán és pénzügyi erőforrások.		**Csatornák** Bemutatja, hogy a vállalat hogyan éri el vevőit, és hogyan kommunikál velük.	
Költségstruktúra Összefoglalja a legfontosabb költségtételeket, amelyek az üzleti modell működtetéséhez kapcsolódnak.		**Bevételi struktúra** Bemutatja az egyes fogyasztói szegmensek által generált bevételeket.		
Társadalmi költségek Az érték előállításához és nyújtásához szükéges feltételek megteremtéséhez való hozzájárulás.		**Társadalmi előnyök** A modell által nyújtott érték közvetlen és közvetett társadalmi hasznossága.		

Forrás: saját szerkesztés Osterwalder & Pigneur (2010) alapján

Az üzleti modell definícióját illetően nincs egyetértés a szakértők közt, számos meghatározás létezik. A legelterjedtebb megközelítés Osterwalder & Pigneur (2010, p. 14) definíciója, mely szerint „*az üzleti modell annak a logikáját mutatja be, hogy egy szervezet hogyan teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket"*. A szerzőpáros a három dimenzió mentén egy kilencelemű üzletimodell-vásznat alakított ki (BMC: Business Model Canvas, 1. ábra). Ennek központi eleme az értékajánlat: azon előnyök összefoglalása, amelyeket a vállalat fogyasztóinak ajánlani tud. Az értékajánlat egyik oldalán az érték létrehozása szerepel: melyek a kulcserőforrások, a kulcstevékenységek és kik a kulcspartnerek. Az értékajánlat másik oldalán az érték nyújtásának összetevőit találhatjuk meg: melyek a kiszolgálni kívánt fogyasztói szegmensek, őket milyen csatornákon keresztül érjük el, és hogyan tartjuk velük a kapcsolatot. A vászon harmadik fő dimenziója az érték megragadását mutatja be, ide tartozik a költségszerkezet és a bevételek rendszere.

Kutatásunk fókuszában különböző szimfonikus zenekarok működése áll, melyek mindegyike nonprofit szervezetként működik. Fennmaradásuk érdekében természetesen a gazdaságossági szempontokat is szem előtt kell tartaniuk, azonban alapvetően társadalmi missziót töltenek be: kulturális értékeket képviselnek, színvonalas előadásokkal a közművelődéshez járulnak hozzá. Ennek figyelembevételére az üzletimodell-vászon két további mezővel egészíthető ki: a modell társadalmi előnyei („bevétel") és társadalmi „költségei". A bevétel- és költségstruktúrához hasonlóan cél a társadalmi előnyök maximalizálása a társadalmi költségek minimalizálása mellett (Osterwalder & Pigneur, 2010). A triple bottom line modell segítségével könnyen átláthatóvá válnak az értékteremtés különböző dimenziói, illetve ezek egymásra gyakorolt hatása (Joyce & Paquin, 2016).

Nonprofit szervezetek üzleti modelljei

Nonprofit, társadalmi célokat (is) szolgáló szervezetek esetében az értékteremtés kettős fókuszú: egyszerre kell a gazdasági mellett társadalmi értéket is létrehozniuk (Weerawardena et al., 2019). Ugyan ezek a szervezetek nem a minél magasabb profit elérésére összpontosítanak, azonban a gazdasági szempontokat sem hagyhatják figyelmen kívül. Egy üzleti modell csak akkor működőképes és a szervezet csak akkor követheti társadalmi, illetve kulturális céljait, ha több bevétel keletkezik, mint amennyi kiadás. A kreatív iparágakban (például zene, film, média, design) különösen fontos – és egyben nagy kihívás is – a pénzügyi és a társadalmi előnyök közötti egyensúlyozás és a dimenziók között esetenként fellépő feszültség kezelése. A holisztikus üzletimodell-koncepció a modell gazdasági fenntarthatósága mellett ugyanakkora figyelmet szentel az érintettek felé való hiteles megjelenésre, társadalmi érték teremtésére (Li, 2018).

Mindezt továbbgondolva Dohrmann et al. (2015) társadalmi célokat követő szervezetek üzleti modelljeit két dimenzió mentén értelmezi. A *társadalmi értékteremtés monetizációja* a modell stratégiai irányát mutatja meg: a spektrum egyik végén a misszió jelenti az értékajánlatot, amely megvalósítása érdekében a szervezet igyekszik támogatást szerezni, a másik végén pedig a társadalmi küldetés válik az eszközzé, amely segítségével további gazdasági érték hozható létre. A szervezet által generált *piaci bevétel dimenziója* pedig arra vonatkozik, hogy a szervezet a fogyasztói piacon mennyire tud piaci szereplőként megjelenni: a társadalmi küldetés támogatást igényel vagy pedig képes piaci bevételt generálni. A koncepció rámutat arra, hogy a társadalmi érték létrehozása pénzben mérhető, gazdasági értéket is teremthet.

A zeneipari üzleti modellek speciális kontextusa

A technológia fejlődése, széles körű elterjedése lehetővé tette, hogy az egykoron kizárólag helyhez és időhöz, esetleg alkalomhoz kötött élőzene felvételével, a felvételek fizikai hordozóra történő sokszorosításával és terjesztésével az előállítás és a fogyasztás időben és térben elváljon egymástól: a fogyasztók bármikor, bárhol és bármennyiszer elérhetik az adott tartalmat. A digitális transzformáció hatására a korábbi, kiadókra épülő modell érvényét vesztette: a tartalmak digitális formában, az interneten keresztül letölthetővé, továbbíthatóvá váltak (Eiriz & Leite, 2017).

A digitális transzformáció elsősorban a könnyűzenei iparágra volt nagy hatással. A Nielsen Music 2017. évi amerikai zeneipari statisztikai adatai szerint a klasszikus zene kedvelői a klasszikus zenei felvételeket jellemzően fizikai vagy digitális albumok, illetve streaming formában „fogyasztják", amely a valamennyi zenei műfajhoz tartozó felvételek értékesítéséből származó összesített éves árbevételnek mindössze 1%-át adja (Nielsen, 2018, 2. online melléklet).

A klasszikus zene a művek élő előadásán alapul, melyet a felvételek pótolni nem tudnak, inkább egyfajta promóciós szerepet töltenek be azáltal, hogy – felidézve egy-egy korábbi előadást – fokozzák a hallgatóban a koncertlátogatási hajlandóságot. Természetesen a technológiai változások azért a klasszikus zenei iparágat sem hagyták érintetlenül. A digitalizáció térnyerése számos új lehetőséget kínál a szimfonikus zenekarok számára, amellyel potenciális közönségüket könnyebben el tudják érni, és ismertségüket nagymértékben tudják növelni.

A komolyzenét alapvetően az idősebb korosztály fogyasztja (Tervonen, 2017), ezért közönségbázisuk növeléséhez (vagy akár csak állandó szinten tartásához is) a fiatalabb korosztályra kell fókuszálniuk. Figyelembe kell venniük az ő szokásaikat, zenefogyasztási preferenciáikat, amelyek a technológiai fejlődés következtében folyamatosan változnak. Ezekre a kihívásokra válaszolniuk kell a szimfonikus zenekaroknak: üzleti modelljüket, működésük alappilléreit időről időre újra kell gondolniuk.

A szimfonikus zenekarok üzleti modelljei

A szimfonikus zenekarok egyik legnagyobb kihívása a jövő koncertlátogató nemzedékének kérdése (Bibu et al., 2018). A hangversenyek a lakosságnak csak egy szűk rétegét tudják megszólítani – szemben a sokkal nagyobb népszerűségnek örvendő mozival vagy színházzal (Penyigey, 2010). Ahogyan Alexander (2015) fogalmaz, a művészet, amelyért senki nem akar fizetni, nem képes életben ma-

radni. A zenekaroknak tehát törekedniük kell arra, hogy képesek legyenek egy szélesebb fogyasztói kört elérni és megszólítani. A meglévő repertoárra való alapozás és a tradicionális modellek követése nem elég; a működés innovatív újragondolása nélkül a zenekarok által nyújtott szolgáltatások nehezen fognak tudni helytállni a szórakoztatóipar egyéb szegmenseivel (pl. könnyűzenei koncertek, mozik) szemben az emberek szabadidejéért folytatott versenyben (Radbourne & Arthurs, 2007). A XXI. századi piaci változásoknak megfelelően a szimfonikus zenekaroknak újra kell gondolniuk üzleti modelljüket és küldetésüket. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy mindent fel kellene újra találni az alapoktól kezdve: néhány sikeres üzleti modell tanulmányozása is közelebb viheti az olvasót a megoldáshoz (Midgette, 2018).

Egy zenekar sikerességét alapvetően meghatározza, hogy mennyire tud alkalmazkodni napjaink fogyasztóihoz (Bibu et al., 2018), akik jellemzően széles körű zenei érdeklődéssel rendelkeznek, újszerű, attraktív előadásokra vágynak (Kolb, 2001), értékelik a kreativitást, innovációt és az új technológiákat, illetve igénylik az interaktivitást (Radbourne & Arthurs, 2007). Mindezek értelmében tehát új, fenntartható üzleti modellekre, megoldásokra van szükség, amelyek biztosítják a zenekari hagyományok megőrzését.

Radbourne (2007) a XXI. század zenekarának üzleti modellje kapcsán fontosnak tartja, hogy a zenekar:

- magával ragadó produkciókat nyújtson, amelyek kapcsán lényeges kiemelni az interaktivitást és a közönség produkcióba való bevonását,
- ötvözze a különböző műfajokat, stílusokat, művészeti ágakat, hangsúlyt fektetve az eredetiségre és a formális keretek lebontására,
- kihasználja a technológia nyújtotta lehetőségeket,
- fókuszáljon az erős márkaépítésre és újfajta marketingmegközelítést alkalmazzon,
- vállalkozói megközelítéssel rendelkezzen,
- törekedjen olyan partneri kapcsolatok kialakítására, amelyek a reciprocitás elvén alapulnak.

Kutatásunkban a fenti leírásnak megfelelő, „XXI. századi" üzleti modelleket vizsgálunk.

Módszertan

A szimfonikus zenekarok nehéz helyzetéről, elöregedő közönségéről, pénzügyi problémáiról ugyan gyakran hallhatunk, azonban üzleti modelljeikről kevés átfogó tanulmány készült: a témakör egy kevésbé kutatott területnek számít. Az EBSCO adatbázisban a „business model" és „symphony orchestra" kulcsszavakkal keresve mindösszesen 6 találat jelent meg, amelyek a zenekarok egy-egy problémáját (főképp a pénzügyi nehézségeket) vetik fel leíró jelleggel, ezen túlmenően legfeljebb a működés egy-egy további elemére térnek ki (pl. új koncerthelyszín kiválasztása) újsághírszinten, mélyebb, módszertanilag megalapozott elemzést egyik sem végez. A Science Direct oldalon ugyanezekkel a keresőszavakkal 26, míg a "not-for-profit", "business model" és "performing arts" szavakkal összesen 19 találat jelent meg, amelyek szintúgy csak felvillantanak egy-egy témát. Kutatásunkkal ezt a hiányt szeretnénk pótolni, ráirányítva a figyelmet arra, hogy a vezetéstudomány korszerű eszközeit használva a kultúra területén is nagyobb (társadalmi) érték képzésére van lehetőség.

A szimfonikus zenekarok helyzetének jobb megismerése érdekében primer kutatást végeztünk: elsőként a Budafoki Dohnányi Zenekar ügyvezető zeneigazgatójával, karmesterével, *Hollerung Gáborral* (a továbbiakban *Interjúalany 1*) és cégvezetőjével, *Ortutay Rékával (Interjúalany 2)* készítettünk interjút, amely során a zenekar célrendszerét, jövedelmezőségét, anyagi helyzetét, működésének alappilléreit igyekeztünk felderíteni. Vizsgáltuk továbbá azt is, hogy szerintük miben rejlik a Dohnányi egyedisége a többi zenekarhoz képest. (A beszélgetések vázlatát a 3. online melléklet mutatja.)

További interjúalanyaink megkeresése során a hógolyótechnikát alkalmaztuk, amely lényege, hogy a meglévő alanyok ajánlanak további, a kutatás feltételeinek megfelelő alanyokat. Ez lehetővé teszi a kutató számára, hogy új személyeket érjen el és jobban kommunikálhasson mintájával, ugyanis az alanyok sokkal könnyebben beleegyeznek az interjúba, ha egy ismerősük ajánlotta őket, akire lehet hivatkozni (Naderifar, Goli & Ghaljaie, 2017). Ennek eredményeképp beszélgettünk a *Fesztiválzenekar* menedzserigazgató-helyettesével, *Erdődy Orsolyával* (*Interjúalany 3),* Magyar Rádió Művészeti Együttesei ügyvezető igazgatójával, Kovács Gézával, a Nemzeti Filharmonikusok főigazgatójával, Herboly Domonkossal, az Óbudai Danubia Zenekar ügyvezetőjével, Ács Péterrel, illetve a Győri Filharmonikus Zenekar igazgatójával, Fűke Gézával és igazgatóhelyettesével, Ősz Gáborral.

A menedzsmenttel folytatott beszélgetéseink során az élenjáró angolszász és német zenekarok működési modelljei rendszerint követendő példaként jelentek meg; interjúalanyaink alapvetően ezeket szeretnék adaptálni a magyar viszonyokra. Jelenlegi kutatásunkban ezeket a külföldi „legjobb gyakorlatokat" vizsgáljuk. A német zenekarok közül a világ egyik legjobbjaként jegyzett Berlini Filharmonikusok üzleti modelljét tárjuk fel, az angolszászok közül pedig szintén világszinten kiváló zenekarokat elemzünk: kutatásunk tárgya az amerikai San Francisco Symphony és a brit London Symphony Orchestra. A külföldi zenekarok esetében szekunder forrásokra támaszkodunk; a zenekarok éves beszámolói, honlapjai, illetve korábbi elemzések jelentik kutatásunk kiindulási pontját.

Az élenjáró zenekarok kapcsán úgy gondoltuk, hogy a külföldiek mellett megvizsgáljuk részleteiben a világ legjobb tíz zenekara közt számontartott Budapesti Fesztiválzenekar és az innovativitásában egyedülálló Budafoki Dohnányi Zenekar üzleti modelljét is. Ezekben az esetekben alapvetően primer forrásokkal (interjúinkkal) dolgozunk, amelyeket kiegészítünk az éves beszámolókkal, honlapon fellelhető tartalmakkal.

A zenekarok elemzése során mindig először az adott zenekar pénzügyi helyzetét, bevételi forrásait mutatjuk be, majd pedig a tevékenységeit, célrendszerét, ugyanis az anyagiak döntően meghatározzák a lehetőségeket. Mielőtt

az egyes zenekarokra rátérnénk, összegezzük az üzleti modellekben fellelhető azonosságokat.

Szimfonikus nagyzenekari üzleti modellek

A vizsgált szimfonikus nagyzenekarok közel azonos missziót követnek: céljuk a zene minél szélesebb körhöz való eljuttatása, a zenei nevelésben való aktív részvétel és a kulturális értékek fenntartása, átörökítése a következő generációnak. Hasonló célcsoportokat szólítanak meg: a kisgyermekektől a felnőttekig, idősekig minden szegmensnek kínálnak az érdeklődésüknek, életkoruknak megfelelő programot. Azonos online és offline csatornákon keresztül érik el fogyasztóikat (például honlapjuk, Youtube, Facebook stb.), és hangsúlyt fektetnek a vevőkkel való személyes kapcsolattartásra, „baráti kör"-ök létrehozására, közösségi programok szervezésére. Kulcstevékenységeik közt a koncertezést, próbákat, illetve a szervezési feladatokat említhetjük, kulcserőforrásaik közt fontos kiemelnünk a zenészeket, menedzsmentet, szaktudásukat és a tárgyi, illetve pénzügyi eszközöket, a kulcspartnerek közt pedig a nagyvállalatok, médiapartnerek, koncertszervezők dominálnak. Mivel nonprofit szervezetekről van szó, jellemzően az év végi eredményük megközelítőleg nulla.

Az egyes zenekarok kapcsán a továbbiakban az ettől eltérő elemeket emeljük ki, illetve bemutatjuk az együttesek „specialitásait".

A Berlini Filharmonikusok

Az 1882-ben alapított Berlini Filharmonikus Zenekar Európa három legkiemelkedőbb együttese közé tartozik (Westphal, 2006), karmestereit tekintve pedig olyan hírességek dirigálták, mint például Herbert von Karajan és Claudio Abbado. A zenekar sikere azonban nemcsak a magasan kvalifikált zenészeknek, a karmesterhírességeknek és a kimagasló színvonalú zenei munkának, hanem az idők folyamán kidolgozott és finomított üzleti modelljének is köszönhető, amely egyúttal példaként szolgálhat más filharmonikus zenekarok számára is.

A zenekar működésének pénzügyi, gazdasági hátterét a Berlin Philharmonic Public Foundation közalapítvány menedzseli, biztosítva ezzel a zenekar jogi és gazdasági függetlenségét. Tevékenysége keretében támogatói, szponzori szerződéseket, együttműködési megállapodásokat köt, és gondoskodik az éves költségvetési keret előteremtéséről. A bevételi források legnagyobb részét a támogatások teszik ki (kb. 70%), emellett azonban a saját bevételek (kb. 30%) is jelentősen hozzájárulnak a zenekar évek óta stabil működéséhez. A zenekar támogatói között a legfontosabb szereplő Berlin városa, amely (ötéves támogatási szerződés alapján) a zenekar éves költségvetéséhez 44%-ban járul hozzá. A zenekar fő szponzora, a Deutsche Bank, a zenekar oktatási programját, valamint a digitális koncertközvetítést, azaz a Digital Concert Hall működtetését támogatja (Berliner Philharmoniker, 2019a); a tőle kapott összeg az éves keret 18%-át jelenti. Az intézményi támogatók mellett a magánszemélyek egyéni hozzájárulása sem elhanyagolható, amely a zenekari minőségi hangszerállomány biztosításának egyik fő forrása. Az egyéni adományokat a zenekar baráti köre, mint alapítvány (Friends of the Berlin Philharmonic Foundation) gyűjti össze (Orchestramanagement, 2011, 4. online melléklet).

2018-ban a zenekar közel ötvenmillió eurós költségvetéssel és bevételi tervvel dolgozhatott (Senatsverwaltung für Finanzen, 2018).

A zenekar elkötelezett aziránt, hogy a klasszikus zenét megszerettesse és elérhetővé tegye mindenki számára (Bibu et al., 2018), mert ahogy azt korábbi karmestere, Sir Simon Rattle megfogalmazta: „A zene nem egy luxus, hanem alapvető emberi szükséglet. A zene létfontosságú eleme valamennyi ember életének" (Uhl et al., 2016, p. 44). Oktatási projektjének keretében belül próbalátogatásra invitálja az iskolai csoportokat, családi koncerteket szervez az egészen kisgyerekek és a nagyobbak számára is, művészei iskolákba látogatnak, ahol játékos hangszerbemutatót tartanak a diákoknak, az iskolai szünetben zeneszerzési kurzust tartanak, illetve kórházakat, idősotthonokat, hátrányos helyzetű csoportokat keresnek fel és örvendeztetnek meg egy-egy koncerttel. Az ebédidőben megrendezett, heti rendszerességű, ingyenes Lunchkonzerte-sorozat célja szintén a zene elérhetővé tétele egy minél szélesebb társadalmi kör számára (Berliner Philharmoniker, 2019a). A közönség edukációja mellett a zenekar kiemelt hangsúlyt fektet a jövő művészeinek nevelésére is: a Karajan-Akadémia résztvevői a világ legjobb művészeitől leshetik el a szakmai fortélyokat, részt vehetnek a zenekar munkájában, illetve a zenekar művészei egyéni órák keretében is foglalkoznak velük (Berliner Philharmoniker, 2019b).

A Berlini Filharmonikus Zenekar úttörő szerepet tölt be a technológiai innováció terén. Habár az élő koncertközvetítés ma már általános gyakorlattá vált, azonban a *Digital Concert Hall* volt az első olyan projekt, amely a közösségi médiát felhasználva globálisan kiszélesítette a hallgatók körét: elérhetővé tette a világ bármely zenekedvelő hallgatója számára az interneten keresztül a zenekar magas minőségű koncertfelvételeit kedvező jegyárak és előfizetési díjak (havi 14,5 euró és évi 149 euró) mellett (Digital Concert Hall, 2019; Díaz Rodríguez, 2018). A szolgáltatás keretében a virtuális koncertlátogató akár a zenekar élő előadását, akár korábbi felvételeit saját otthonában, saját időbeosztásához, élethelyzetéhez igazodva nézheti meg valamely „okoseszközén" (TV, számítógép, tablet, okostelefon).

A zenekar alapvetően a klasszikus repertoárra fókuszál, azonban más fórumokon igyekszik a műfaj határait feszegetni: csellistáiból alakult formáció jazz-zenével és népszerű slágerekkel szórakoztatja a közönséget, a kürtszólam tagjai pedig rendszeres „hangout session"-öket tartanak. Ezek során egy-egy zenész mutatkozik be egy interjú keretében, amelyet azok, akik nem tudnak rajta személyesen részt venni, az interneten követhetnek, és online feltehetik kérdéseiket. Mindez azt bizonyítja, hogy a zenekar elkötelezett a közönséggel való kapcsolattartás mellett; igyekszik lebontani a komolyzenét övező merev falakat, és személyessé, emberközelivé tenni a műfajt (Cichanowicz, 2016).

A London Symphony Orchestra

Az angol szimfonikus zenekarok jellemzően nem zárkóznak be a koncerttermek világába, hanem igyekeznek minden lehetőséget megragadni a minél szélesebb hallgatói kör kialakítása érdekében, amely amellett, hogy növeli népszerűségüket, lehetőség szerint árbevételt is generál (ABO, 2010).

A London Symphony Orchestra teljes költségvetésének több mint felét (57%) saját bevételeiből teremti elő (5. online melléklet). A zenekar állami, önkormányzati támogatása is alacsonyabb európai társaihoz képest, ezért nemcsak a saját bevétel biztosítása, hanem a támogatások elnyerése terén is igen aktív és innovatív, lehetőségeket kereső attitűdre van szükség. Ennek keretében hosszú távú együttműködés és partnerség kialakítására törekszik egyrészt az intézményi támogatókkal (kormányzat, helyi önkormányzatok, művészeti szervezetek, alapítványok, nagyvállalatok), másrészt a privát szférával, rajongóival, közönségével is (friendship, membership sémák). A 2017/18-as évadban az összes bevétel 20 millió Ł volt, míg a teljes kiadás 19,2 millió Ł. Az eredményként képződő 0,8 millió Ł-ot a zenekar – általános gyakorlatának megfelelően – a következő évi pénzügyi kockázatok csökkentése érdekében tartalékként átcsoportosította (LSO, 2018).

A szervezet vezetését az Igazgatótanács látja el, amely zenekari művészekből, illetve az üzleti, pénzügyi szféra szakembereiből áll össze, biztosítva azt, hogy a művészeti és a gazdasági szempontok egyaránt hangsúlyos szerephez jussanak. A közel 90 fős zenekar mellett egy nagyságrendjében ezzel összemérhető csapat támogatja a zenekar működését adminisztratív oldalról – komoly hangsúlyt fektetve a menedzsmentszempontokra (LSO, 2019b).

A Sir Simon Rattle zeneigazgató, karmester nevével fémjelzett zenekar küldetése, hogy világszínvonalú együttesként kiváló minőségű koncerteket hozzon létre, és a zenét a közönség lehető legszélesebb köréhez eljuttassa. A többi brit zenekarhoz hasonlóan törekszik a kortárs szerzők műveinek bemutatására és a kortárs zene népszerűsítésére, illetve a klasszikus zenét övező merev falak lebontására, más műfajok klasszikus zenével való ötvözésére. 1935 óta több mint 200 film zenéjét rögzítette (például a Star Wars-széria, Superman), és pop/rock klasszikusokat feldolgozó CD-ket is készített (például Rock Classics, Pop Meets Classic: The Beatles & Abba) (Morrison, 2004). Koncertjei során nem csupán a zenei élmény hangsúlyos: igyekszik a magával ragadó látványra is figyelmet fordítani.

Számos felmérés bebizonyította, hogy a klasszikus zene iránti érdeklődés megalapozásában a családnak és a korai zenei élményeknek óriási szerepe van (Crawford et al., 2014; Kolb, 2001). Ennek megfelelően az LSO kiemelt figyelmet fordít a zenei ismeretterjesztésre: rendszeresen szervez családi koncerteket, iskolák számára külön koncertsorozatot hozott létre (Key Stage Concerts), oktatási programjának (LSO Discovery) keretében pedig különböző háttérrel és képességekkel rendelkező nézők (például tanulási nehézséggel rendelkező felnőttek, fogyatékossággal rendelkező tanulók) számára nyújt élményt. A Half Six Fix-sorozat azokat célozza meg, akik talán még életükben nem jártak klasszikus zenei koncerten: az egyórás koncertek során a karmester bemutatja az adott darabot, mielőtt az elhangzana, ezáltal elősegítve a mélyebb megértést. A péntekenként, ebédszünetben megrendezett, ingyenes Lunchtime koncertek hasonló célt szolgálnak. A zenekar a zenei oktatásban is kiemelt szerepet vállal. A Guildhall School of Music and Drama-val közös mesterszakot indított zenekari művészek képzésére, illetve különböző projektjeibe igyekszik bevonni a tehetséges tanulókat (LSO, 2019b).

A közönség minél szélesebb megszólítása érdekében kedvezményes jegykonstrukciókat hozott létre a zenekar (például Wildcard tickets, diákkedvezmények), illetve számos ingyenes hangverseny is elérhető. Az együttes rendszeresen részt vesz országos, illetve nemzetközi turnékon világszerte, amelyek amellett, hogy növelik hírnevét lehetőséget adnak új piaci lehetőségek kihasználására és új fogyasztói réteg megszólítására (LSO, 2018).

A digitalizáció, a Berlini Filharmonikusokhoz hasonlóan, kiemelt fontosságú. Koncertjeit rendszeresen közvetíti élőben (LSO Live), Youtube csatornáján pedig színfalak mögötti jelenetek, interjúk és koncertrészletek tekinthetők meg. Mindez lehetővé teszi, hogy a lehető legszélesebb fogyasztói körhöz eljuthasson a zenekar, helytől, kortól függetlenül (Zenone, 2001). Gosling et al. (2016) felmérése szerint a digitális megoldások használata segíthet a fiatalabb generáció megszólításában is: a diákok számára létrehozott Student Pulse jegyvásárló applikáció bevezetése megnövelte a kedvezményes jegyek eladását.

A San Francisco Symphony

Az alapvetően állami támogatásokra épülő európai modellel szemben az amerikai modellben az állami támogatások jelentéktelen szerepet töltenek be: a zenekarok vagy egyáltalán nem részesülnek ilyen támogatásban, vagy részarányuk az éves költségvetésnek kevesebb mint 3%-a. Az amerikai modell a patronálók támogatására épít (Mechetti, 2019).

A San Francisco Symphony költségvetésének forrása a jegyértékesítésből származó árbevétel (31%), a magánszemélyek támogatása és vállalati szponzoráció (30%), a – bizonyos értelemben az európai zenekarok állami támogatásának megfeleltethető – közvetlen befektetés (37%), valamint az egyéb bevételek (6. online melléklet). 2017-ben az összes bevétel 99,14 millió $ volt, míg a teljes kiadás 84,68 millió $. A különbségként képződő összeget a zenekar a következő évre csoportosította át tartalékként (SFS, 2017). A több mint 100 fős zenekar menedzselését egy hasonló nagyságrendű "menedzsment" csapat segíti.

Míg Európában a művészetek támogatásának nagy hagyománya van, addig az amerikai zenekarok a gazdaság mindenkori teljesítményétől függenek. Ha a gazdaság hanyatlik, a zenekarok is kénytelenek kisebb költségvetésből gazdálkodni, melynek következtében „jobb esetben" csak csökkenteniük kell a fellépéseik számát, szélsőséges esetben viszont az is előfordulhat, hogy működésüket be kell szüntetniük. Kilátásaikat azonban nemcsak a gazdaság eredményessége befolyásolja, hanem az is, hogy tendenciáját tekintve a közönség érdeklődése a kultúrától a

tömegszórakozás irányába mozdult el. Mindezt felismerve az amerikai zenekarok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a közösségi támogatásokra, illetve a művészet újszerű megközelítésére a minél szélesebb közönség elérése érdekében.

Korunk jelentős közösségi, demográfiai és technológiai változásaira válaszul az Amerikai Szimfonikus Zenekarok Szövetsége a 2016-2020 időszakra szóló ötéves stratégiai tervében a következő fejlesztési célokat jelölte meg (Orchestramanagement, 2016):

– a klasszikus zene kizárólagos hagyományőrzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása,
– a közösségre, közönségre gyakorolt hatás növelése,
– pozitív közvélemény kialakítása,
– technológiai vívmányok adta lehetőségek kiaknázása,
– egészséges pénzügyi stabilitás megteremtése,
– közreműködés a zenei képzés, oktatás terén (utánpótlás-nevelés),
– alkalmazkodás a demográfiai változásokhoz,
– alkalmazkodás a potenciális közönség szabadidős tevékenységének változásához,
– alkalmazkodás az emberek adományozási, támogatási hajlandóságának változásához.

Ezeket szem előtt tartva a zenekar – amellett, hogy kiváló zenekari művészekkel és világszinten kitűnő szólistákkal dolgozik együtt – kiemelt hangsúlyt fektet a zenei nevelésre. A családi koncertek játékosan vezetik be a gyerekeket a klasszikus zene világába: kézműves foglalkozások, játékok színesítik a szombat délutánonként megrendezett koncerteket. Iskolai csoportok számára – korosztálytól függően – külön koncerteket rendez, illetve próbalátogatásra invitálja a tanulókat, akik így kulisszatitkokat is megtudhatnak, mindez pedig személyesebbé teszi az élményt. Mentorprogramjának keretén belül a zenét tanuló diákok szakmai tanácsokat, kaphatnak, a legtehetségesebbek pedig az ifjúsági zenekar munkájában vehetnek részt, amely ingyenesen kínál számukra fejlődési lehetőséget (SF Symphony, 2019a).

A zenekar szívesen nyit az újdonságok felé: számos kortárszenei világ-, illetve USA-beli premier köthető a nevéhez. Ezek jellemzően újszerű zenei megoldásokat alkalmaznak, az ’I Still Dance” című darab szerzője például úgy nyilatkozott művéről, hogy az tulajdonképpen egy toccata disco-ütemre. A basszusgitár is meghatározó szerepet kap a darabban, illetve az ütős szekció sem a hagyományos felállásban jelenik meg (Swed, 2019).

Napjaink fogyasztói igényeire reagálva az együttes szívesen elegyíti előadásaiban a klasszikus zenét más zenei műfajokkal, illetve más művészeti ágakat is igyekszik integrálni. Filmzene koncertsorozatában például a nézők egy adott mozifilmet nézhetnek a kivetítőn, miközben az eredeti zenét a zenekar szolgáltatja (SF Symphony, 2019b). A zenekar számos „kísérleti együttműködésben” vett részt az évek során: a ’70-es években egy blues/country bandával aratott sikert, amelyet számos, hasonló, innovatív jellegű zenei fúzió követett. Az egyik ilyen a zenekar és a Metallica által közösen készített album, az „S&M”, amely egyik dala még Grammy-díjat is kapott. A nagy sikerre való tekintettel 2019 szeptemberében a két együttes újra összeállt az album 20. évfordulója alkalmából. Az ilyen jellegű projektek kihívást jelentenek a zenekari művészek számára is, illetve – a keresztpromóció révén – egy olyan közönségréteg megszólítását teszik lehetővé, akik eddig a klasszikus zenétől idegenkedtek (Templeton, 2019).

Egy másik érdekes kísérlet a zenekar évente tíz, késő éjszakai koncertből álló „SoundBox” programja. A rendhagyó előadások során a nézőtéren nem széksorok, hanem asztalok és kényelmes székek várják a vendégeket, akik a bárpultból vásárolt ételt, italt barátaikkal beszélgetve, zenehallgatás közben fogyaszthatják el. A falakra vetített videók, képek – összhangban a zenével – a megélt környezetet dinamikusan változtatják. A nézők hol egy katedrális belsejében, hol egy underground klubban találják magukat, melynek „valóságként” való megélését a professzionális akusztikus rendszer hangzásvilága tovább erősíti (Pearlstein, 2017). Az előadott zene az egészen halk, alig hallható szinttől a kaotikus hangerőig, az egyszerű, ismétlődő ritmustól, egyetlen hangtól a hangok, ritmusok kavalkádjáig terjed (SF SoundBox, 2019). Mivel a terem nem túl nagy, a zenészek sokkal közelebb vannak a közönséghez, játék közben a színpadról lelépve velük interakcióba lépnek. Talán a SoundBox érdekessége, rendhagyó volta miatt a közönség a programot nagyon kedvezően fogadta; a meghirdetett előadások jegyei rendszerint egy-két napon belül elfogynak. A zenekar karmesterével készített interjú szerint a „SoundBox közönsége abban más, hogy nem azért vannak ott, hogy tiszteljék a zenét […] azért vannak ott, hogy meglepődjenek és „elvarázsolódjanak” a zenétől, és felfedezzenek valamit, amit soha nem tudtak a zenéről” (CBS News, 2017). A program a fiatalabbak elérését is elősegíti, ők ugyanis nem feltétlenül élvezik a hagyományos koncertek inflexibilitását (Midgette, 2018).

A hazai zenekarok

A hazai szimfonikus zenekarok működést megalapozó költségvetési kerete a következő fő elemekből tevődik össze: állami támogatás, a fenntartó (önkormányzat vagy alapítvány) támogatása és saját árbevétel (például a jegyértékesítés árbevétele, turnék stb.). További bevételi forrást jelentett a jegyértékesítés árbevételének maximum 80%-áig terjedő társaságiadó-támogatás, amely azonban a 2018. év végén megszűnt. A „kulturális TAO” helyett életbe lépő „piramis rendszer” különböző programok megpályázásához köti a többlettámogatás összegét (lásd Szedmák – Szabó, 2019).

Az egyes elemek arányát tekintve az összköltségvetésben jellemzően az állami és az önkormányzati támogatások részesedése dominál, amelyek így alapvetően meghatározzák az adott zenekar lehetőségeit és egyben jövőjét is, lévén *„[...] az tud jobb teljesítményt nyújtani, akinek több pénze van: magasabb jövedelmet tud kínálni, vonzó hírnevű vendégművészeket tud meghívni*” (Réfi, 2018).

A Budapesti Fesztiválzenekar

A nemzetközi hírnévvel rendelkező és a világ kilencedik legjobb szimfonikus zenekaraként jegyzett (Green, 2019)

Budapesti Fesztiválzenekar bevételeit tekintve ugyan a támogatások dominálnak (összesen 61%), azonban saját árbevétele (ezen belül különösen jegyárbevétele) is jelentős arányt képvisel (39%) (7. online melléklet). Az államtól és mecénásoktól, támogatóktól kapott összeg közel kétmilliárd Ft volt 2017-ben, a saját bevételek pedig meghaladták az 1,2 milliárdot; összességében mintegy hárommilliárd Ft-os keretből gazdálkodott. A vizsgált évben eredménye enyhén negatív volt; a ráfordítások 1,6%-kal meghaladták a bevételeket (Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány, 2018).

A Fischer Iván nevével fémjelzett Fesztiválzenekar kiválóságát bizonyítja, hogy a magyarországi zenekarok közül a legnagyobb törzsközönséggel rendelkezik, előadásai százszázalékos telítettségűek. Koncertjeit egymást követően akár 3-4 alkalommal is meg tudja ismételni, amely kiemelkedő eredménynek számít. Külföldi turnéi során a világ szinte minden szegletében megfordult már, és a legnevesebb koncerttermekben adott nagysikerű hangversenyeket (Interjúalany 3).

A zenekar kiemelt hangsúlyt fektet a zenei nevelésre és a közösségi programokra; célja, hogy a zene minden korosztály és társadalmi réteg számára elérhető legyen. Templomi koncertjei során vidéki közösségeknek ad ingyenes koncertet, Játékidő programjának keretében idősek otthonába látogat el, a játékos Zenevár program során pedig nehéz körülmények közt élő gyerekek élvezhetik a zene jótékony hatásait (ellátogatott például a zenekar az SOS Gyermekfelvakba vagy a Nemzetközi Pető Intézetbe). A TérTáncKoncert célja főképp a társadalmi érzékenyítés és a zene közösségteremtő erejének hangsúlyozása: a program során hátrányos helyzetű és „szerencsésebb sorsú" gyerekek táncolnak együtt egy zeneműre (BFZ, 2019).

A BFZ kiemelt szerepet vállal a zenei nevelésben. Az interaktív Kakaókoncertek a legkisebbeket vezetik be a zene világába, az Autizmusbarát Kakaókoncertek pedig az autista gyermekek számára nyújtanak hasonló zenei élményt. A zenekar közel 50 partneriskolával dolgozik együtt, amelyek diákjai számára az iskolákba látogatva játékos hangszerismertetőt tart (Hangszerkóstoló), illetve próbalátogatásra invitálja őket saját próbatermébe (Interjúalany 3). A BFZ Bekopog! keretében a zenekar művészei a vidéki nagyzenekari koncertek előtt rövid koncerteket adnak az adott város több helyszínén, illetve a helyi tehetséges diákoknak hangszeres „minikurzust" tartanak. A Midnight Music koncertsorozat a késő esti szórakozást kereső fiataloknak kíván alternatív lehetőséget nyújtani, lebontva a koncertre járás hagyományos korlátait (BFZ, 2019).

A zenekar koncertjeit élő közvetítésben követhetik az érdeklődők a honlapon keresztül, amely lehetővé teszi, hogy a klasszikus zene mindenki számára elérhető legyen. A koncertek mellett a próbákat is lehet online követni, illetve interjúkat, élménybeszámolókat lehet a honlapon megtekinteni, kulisszatitkokat megtudni. Mindez elősegíti a közönséggel való kapcsolatépítést, illetve személyesebbé teszi a nézők számára a zenekart, egyfajta érzelmi kötődést alakít ki. Hasonló célt szolgál a nyugati zenekaroknál bemutatott „baráti kör"-típusú közösségépítés is: a Támogatói Klub tagjai anyagi hozzájárulásuk fejében különböző kedvezményekben részesülnek, illetve közösségépítő rendezvényeken, vacsorákon vehetnek részt (BFZ, 2019).

A Budafoki Dohnányi Zenekar

A zenekar 2017-ben támogatást a fenntartótól (7%), az államtól (12%) és különböző pályázatok formájában (9%) kapott, amely megközelítőleg 300 millió Ft-ot jelentett (28%), költségvetésének több mint 70%-át pedig saját maga teremtette elő – nagyrészt jegy- és bérletértékesítésből (8. online melléklet). Ez az arány egyedülálló a magyar piacon, és arra enged következtetni, hogy a zenekar aktívan keresi a bővülés, továbbfejlődés lehetőségeit, és képes olyan koncerteket létrehozni, amelyek felkeltik a közönség érdeklődését. A 2017-es évben összbevétele és összköltsége is kicsivel meghaladta az egymilliárd Ft-ot, az évet a zenekar végül enyhén pozitív eredménnyel zárta (BDZ, 2018).

A zenekar évente körülbelül száz koncertet ad, amelyből 95-96 különböző program. Tulajdonképpen rá van kényszerítve, hogy ennyire sok koncertet adjon, ugyanis lényegesebben kevesebb állami támogatást kap, mint a hasonló színvonalú zenekarok. „Kerülőúton kell megelőznie a többieket" (Interjúalany 1): a hátrányos helyzete kreativitásra ösztönözte és ösztönzi jelenleg is a zenekart, amely megalapozza létezését, fennmaradását és hírnevét is. A zenekarra jellemző „előremenekülés" a különböző művészeti ágak ötvözését, zenei produkciókba való bevonását, a könnyűzene komolyzenével való összekapcsolását jelenti (Interjúalany 1, 2).

Nem engedheti meg magának, hogy egy-egy koncerten a fél nézőtér üres legyen. Olyan produkciókat hoz létre, amely értéket is képvisel és a közönség igényeit is kiszolgálja. Magyarországon egyedülálló, hogy egy szimfonikus zenekar könnyűzenei produkciókban (pl. Sting-koncert, ABBA koncertshow) is részt vesz, hajlandó populárisabb irányba is elmozdulni, számos Aréna-produkcióban közreműködik, filmzenekoncerteket rendez. Ahogy ők fogalmaznak – mindig a minőség számít, nem a műfaj; csak jó és rossz zene létezik (Interjúalany 1, 2).

Alapvető kérdés a zenekar számára, hogy „20 év múlva ki fog zenélni *kinek*": a klasszikus zenei koncertek közönségének átlagéletkora 50-60 év között van. A fiatalokat nagyon nehéz megszólítani egy-egy klasszikus koncerttel, amelyben nagy szerepe van a zenei műveltség hiányának (Interjúalany 1). Ezt a problémát szeretné enyhíteni a zenekar ismeretterjesztő koncertjei során (*„BDZ Junior bérlet"* az általános iskolás gyerekek, *„Megérthető zene"* sorozat a gimnazisták és felnőttek számára – kedvező jegyárak mellett).

A „20 év múlva *ki* fog zenélni kinek" – kérdést a fogyasztói oldal mellett vizsgálhatjuk a zenészek oldaláról is. Napjainkban egyre kevesebb fiatal választja a zenei pályát, a kisebb verseny következtében pedig sokszor a színvonal is alacsonyabb. A zeneművészeti képzések nem fektetnek különösebb hangsúlyt arra, hogy felkészítsék a hallgatókat a zenekarokban való helytállásra, márpedig legtöbbjükből zenekari zenész lesz; a szólistakarrier keveseknek adatik meg (Interjúalany 1, 2). Mindezek tükrében

a zenekar – az elmúlt évek kemény, szisztematikus munkájának köszönhetően létrejött zenei tudás továbbadása érdekében – különös hangsúlyt fektet a zenei utánpótlás kinevelésére, amelynek részeként alakította ki a karmesterképző mesterkurzust és a zenekari akadémiát.

A vizsgált zenekari modellek áttekintő összefoglalása

A bemutatott nemzetközi és hazai szimfonikus zenekarok üzleti modelljét az 1. táblázat foglalja össze, kiemelve a legfőbb elemeket.

1. táblázat

A nemzetközi és a hazai szimfonikus zenekarok összehasonlítása

BMC építőelemei	Berlini Filharmonikusok	Budapesti Fesztiválzenekar	London Symphony Orchestra	San Francisco Symphony	Budafoki Dohnányi Zenekar
Fogyasztói szegmensek	a) Kisgyermekek és szüleik b) Általános iskolások, gimnazisták c) Fiatalok d) Zenekedvelő felnőttek				
	e) Szociális, társadalmi szempontból hátrányos helyzetűek (pl. idősek, gyermekotthonok lakói, fogyatékossággal élők)				
			f) Filmzenekedvelők, szimfonikus koncertshow-k rajongói g) Kortárszene-kedvelők		
Értékajánlat	Turnék, koncertek neves karmesterekkel, szólistákkal, kiváló zenészekkel - d Komolyzenét övező merev falak lebontása - d, f Ingyenes koncertek, illetve kedvező jegyárak, ezáltal pedig a koncertek elérhetővé tétele egy szélesebb hallgatói kör számára - a-e				
		A különböző célcsoportok változó fogyasztói igényeihez való kiemelt alkalmazkodás (pl. Midnight Music) - a, b, c, e	Alkalmazkodva a közönség ízlésének változásához a klasszikus zene kizárólagos hagyományőrzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása (más műfajok és művészeti ágak bevonásával) - filmzene-koncertek, zenei show-k, szimfonikus rock-koncertek a klasszikus művek megszólaltatása mellett - f		
			Kiemelt hangsúly kortárs művek bemutatásán - g		
	Digital Concert Hall: magas minőségű elő közvetítések, korábbi felvételek elérhetőek bármikor, bárhol - c, d		LSO Live: magas minőségű elő közvetítések, korábbi felvételek elérhetőek bármikor, bárhol - c, d	Hagyományos koncertélmény újradefiniálása a technológiai vívmányok adta lehetőségek kiaknázásával (pl. SoundBox) - c, d	
Csatornák	Aktív online és offline média-jelenlét: saját honlap, Facebook, Instagram, Youtube-csatorna, hírlevél, tematikus hírportálokon való megjelenés, saját kiadványok, műsorismertetők, hagyományos hirdetési felületek (pl. TV, rádió, plakátok)				
Vevőkapcsolatok	"Baráti kör" létrehozása, személyes kapcsolattartás/építés a közönséggel Közösségi programok, rendezvények szervezése				
Bevételi struktúra	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 57%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 37%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 48%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 30%	Saját bevétel (koncertek és felkérések): 53%
	Szponzoráció és egyéb támogatás: 14%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 7%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 18%	Szponzoráció és egyéb támogatás, közvetlen befektetés: 70%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 19%
	Állami és önkormányzati támogatás: 29%	Állami és önkormányzati támogatás: 56%	Állami és önkormányzati támogatás: 34%		Állami és önkormányzati támogatás: 28%
Kulcstevékenységek	*Menedzsmenttevékenységek:* műsorstruktúra kialakítása, vendégművészek kiválasztása, szabadtéri és koncerttermi koncertek, turnék szervezése, hosszú távú együttműködés és partnerség kialakítása az intézményi támogatókkal (nagyvállalatok, szponzorok, hagyományos műsorszóró média), mecenatúra rendszerének kialakítása, működtetése *Elsődleges tevékenységek*: próbák, koncertek, klasszikus zene megszerettetése és elérhetővé tétele mindenki számára, zenei nevelésben, oktatásban való részvétel, ismeretterjesztő koncertek, digitalizáció lehetőségeinek kihasználása (koncertek, próbák élő közvetítése) *Támogató tevékenységek*: pénzügyi feltételek biztosítása, logisztikai feladatok ellátása				
	Menedzsmenttevékenységek kiemelt szerepe (a menedzsment létszáma összemérhető a zenekaréval)		Menedzsmenttevékenységek kiemelt szerepe (a menedzsment létszáma összemérhető a zenekaréval)		
Kulcserőforrások	Humán: zenekar, karmester, menedzsment Intellektuális: zenészek és a karmester zenei tudása Fizikai: próbahelyszín, hangszerek, kották Pénzügyi: támogatások, saját források				

BMC építőelemei	Berlini Filharmonikusok	Budapesti Fesztiválzenekar	London Symphony Orchestra	San Francisco Symphony	Budafoki Dohnányi Zenekar
Kulcspartnerek	Nagyvállalatok, mecénások, koncertszervező társaságok, jegyirodák, médiapartnerek, iskolák				
	Állam és önkormányzat/ város				Állam és önkormányzat/ város
Költségstruktúra	Fő költségtételek: zenészek és meghívott vendégművészek bére, menedzsment bére, marketingköltség, terembérlet, produkciókhoz kapcsolódó egyéb költségek A kiadások a bevételekkel egyensúlyban vannak, nonprofit szervezetek lévén általában év végi eredményük nulla közelében van				
Éves összbevétel/ zenekari létszám*	125 mFt/fő	28 mFt/fő	86 mFt/fő	261 mFt/fő	12 mFt/ fő
Vásárlóerőparitással korrigált éves összbevétel/ zenekari létszám**	75 mFt/fő	28 mFt/fő	52 mFt/fő	129 mFt/fő	12 mFt/ fő
Társadalmi előnyök	Kulturális értékek közvetítése, megőrzése, általános műveltség színvonalának emelése Klasszikus zene egészségre (stresszoldó, alvásjavító, memóriajavító, tanulást serkentő hatás) és közösségre (tolerancia, empátia, nyitottság, társadalmi kohézió növekedése) gyakorolt jótékony hatásai Közvetett hatások: egészségügyi költségek csökkenése, produktivitás növekedése				
Társadalmi költségek	A működés, szolgáltatásnyújtás terheli a központi költségvetést				A működés, szolgáltatásnyújtás terheli a központi költségvetést

Forrás: saját szerkesztés

** A létszámadatok az adott zenekar honlapjáról származnak. A külföldi pénznemek Ft-ra való átszámítása az MNB 2019.04.23-i középárfolyamain történt (euró: 320,23 Ft, £: 370,31 Ft, $: 284,37).*

*** Eurostat (2019) adatai alapján*

Ahogyan az 1. táblázat mutatja, az összes vizsgált zenekar nagy hangsúlyt fektet a klasszikus zene megszerettetésére, a zenehallgató közönség következő generációjának kialakítására, a klasszikus zene merev kereteinek lebontására, és a digitalizáció, technológiai fejlődés által kínált lehetőségeket is igyekeznek minél nagyobb mértékben kihasználni. Az angol és amerikai szimfonikus zenekarok ezeken túlmenően különösen igyekeznek a modern kor kihívásaira reagálni és a változó fogyasztói igényeknek megfelelni: nyitnak a klasszikus zene mellett a többi zenei műfaj felé is, ezeket integrálják műsoraikba. A BDZ ezt a modellt igyekszik a magyar viszonyokra adaptálni.

Láthatjuk, hogy a zenekarok alapvetően hasonló célrendszer szerint működnek, sikerességük nagyrészt kreativitásukon, az ötletek megvalósításának színvonalán és persze anyagi lehetőségeiken múlik. A bevételeket vizsgálva szembetűnő, hogy az amerikai rendszerben – a többi nemzettel ellentétben – a zenekarok nem részesülnek állami támogatásban; ezt a magánszféra, szponzoráció helyettesíti, amely következtében ezek a zenekarok sokkal jobban függenek a gazdaság aktuális állapotától. Az állami támogatások hiánya azonban nem érinti negatívan az amerikai zenekarokat: az egy zenészre jutó bevétel magasan meghaladja más nemzetek vezető zenekaraira számított értéket. A fentiek alapján bármennyire is reménytelinek mutatkozik az önfinanszírozás lehetősége, azt tudomásul kell venni, hogy a klasszikus szimfonikus nagyzenekarok – más művészeti ágazatokhoz hasonlóan – sohasem tudnak támogatás, szponzoráció nélkül életben maradni (Pemberton, 2014).

A vizsgált üzleti modellek rámutatnak a menedzsment fontosságára a kulturális szférában is: az élenjáró nyugati zenekarok esetében a menedzsmentfeladatok kiemelt fontossággal bírnak, ezekkel egy, az együttes létszámával összemérhető csapat foglalkozik. Mindez rámutat arra, hogy nemcsak a zenekar, hanem a menedzsment is értéket teremt, hozzájárul a sikerhez. Ahogy Morris (2002) fogalmaz, a legjobb zeneigazgató, a legkiválóbb zenészek és a világ összes pénze sem elég önmagában, a siker kulcsa a megfelelő vezetésben rejlik. A hazai zenekarok esetében a menedzsmentszempontok jellemzően háttérbe szorulnak, ennek fejlesztése fontos.

A szimfonikus zenekarok nonprofit formában közhasznú tevékenységet is ellátnak, működésük így a társadalmi hasznosság dimenzióiban is értelmezhető: kulturális értékeket képviselnek, tartanak fenn és elősegítik az általános műveltség színvonalának emelkedését.

A klasszikus zene számos jótékony hatással bír az egészségre nézve: csökkenti a stresszt, javítja a hangulatot, az interperszonális kapcsolatok minőségét, segíti a jobb alvást, csökkenti a depressziós tüneteket és az agyi teljesítőképességet is serkenti (lásd Chafin et al., 2004; Harmat et al., 2008; Dosseville et al., 2012; Jensen, 2001; Boer & Fischer, 2011).

Az egyénre és közösségre gyakorolt pozitív hatások közvetetten társadalmi hasznot is eredményeznek: a kiegyensúlyozottabb emberek ritkábban betegszenek meg, csökken a munkahelyi hiányzás és a javul a munkavállalók teljesítőképessége, amelyek következtében alacsonyabbak lesznek az össztársadalmi egészségügyi költségek, a produktivitás pedig növekszik.

Összegző gondolatok és további kutatási irányok kijelölése

A cikk rávilágít arra, hogy a kulturális alkotótevékenységek kapcsán is fontos az üzleti szemlélet, a hatékony és eredményes működés érdekében. A vezetéstudomány aktuális eszközei a kultúra területén is jól alkalmazhatóak: a cikk szerzői az üzletimodell-vásznat alkalmazva meg-

vizsgálták öt világviszonylatban is jelentős szimfonikus zenekar működési modelljét. A Berlini Filharmonikusok, a London Symphony Orchestra, a San Francisco Symphony, a Budapesti Fesztiválzenekar, illetve a Budafoki Dohnányi Zenekar tevékenységét elemezve megállapítható, hogy – saját lehetőségeihez mérten – mindegyik zenekar igyekszik válaszolni a modern kor fogyasztói igényeire a klasszikus zenei értékek megőrzése mellett. Céljuk, hogy a klasszikus zene – a merev keretek lebontásával – a társadalom széles rétegei számára elérhetővé és befogadhatóvá váljon. Ennek érdekében kihasználják a digitalizáció adta lehetőségeket, újszerű koncerthelyszíneket választanak, formabontó produkciókat hoznak létre. Az angol és amerikai zenekarok különösen aktívak az új lehetőségek keresése terén: produkcióikba más művészeti ágakat és zenei műfajokat is beemelnek, ezzel színesítve az előadást.

A zenekarok finanszírozását tekintve lényeges különbség fedezhető fel az amerikai és az európai rendszer között: míg Európában az állam/önkormányzat támogatja a zenekarok működését, Amerikában a magánszemélyek és vállalatok szponzorációjára támaszkodhatnak az együttesek. Támogatásra ugyan minden zenekarnak szüksége van, anélkül ugyanis nem tudja fedezni költségeit, azonban nem mindegy, hogy ezt milyen teljesítmény ellentételezi. Azok a zenekarok, amelyek kevesebb támogatást kapnak, és így nagyobb részt kell vállalniuk saját működési költségeik fedezetének előteremtésében, innovatívabbak, és működésüket jobban áthatja a vállalkozó szellemiség, üzleti szemlélet. Ezzel szemben a „garantált" állami támogatás elkényelmesedéshez vezethet, amely csökkenti a kreativitást.

Nagy különbség fedezhető fel a zenekarok közt az egy zenészre jutó éves költségvetési keret tekintetében, amely az ország gazdasági fejlettségét és a kultúra társadalmi megbecsültségét egyaránt jól mutatja. Ezen a téren Magyarország szimfonikus zenekarai sajnos hátrányos helyzetben vannak nyugati társaikhoz képest. Amerikában ez az érték kiemelkedően magas, amely a fentieken túl az innovatív útkeresésnek és az üzleti szemlélet térnyerésének köszönhető.

Kutatásunk rámutat a menedzsment értékteremtő képességére is: a professzionálisan menedzselt, világszinten is élenjáró nonprofit zenekarok jelentősebb forrásokat tudnak mozgósítani és missziójukat jobban tudják teljesíteni, mint azok a zenekarok, amelyek nem helyeznek akkora hangsúlyt a menedzsmentre. Ezt szem előtt tartva érdemes lehet más iparágak jó (menedzsment)gyakorlatait megismerni (akár MBA-képzés keretében), majd azokat – az iparág sajátosságait figyelembe véve – beépíteni, adaptálni, illetve fontos lenne a kulturálismenedzsment-képzés felvirágoztatása is.

Fontosnak tartjuk az eredmények alapján, hogy a zenekarok tudjanak alkalmazkodni a társadalmi és technológiai változásokhoz, különös tekintettel a digitális transzformációra és az új generációk igényeire. Új trendként jelenik meg a vezető zenekarok között a klasszikus zene kizárólagos hagyományőrzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása.

Minden élenjáró zenekar esetében kiemelt fontosságú a közönséggel való szorosabb kapcsolat kiépítése és ápolása. Ebben az új technológiai eszközök is jelentősen segítik őket (lásd Digital Concert Hall, LSO Live, SoundBox). Az igényekhez való közeledés a bevételi csatornákat is átalakítja, melyek mértéke a bevételszerkezetben még csekély, de fontos trendekre mutat rá és új lehetőségeket teremt.

A szimfonikus zenekarok működése sosem értékelhető csupán pénzügyi, gazdaságossági szempontok alapján, hiszen alapvetően társadalmi küldetést töltenek be, társadalmi célokat szolgálnak: kulturális értékeket tartanak fenn, elősegítik a közművelődést, zenei ismeretterjesztést, oktatást, illetve hozzájárulnak a stresszmentesebb, kiegyensúlyozottabb élethez a klasszikus zene egyénre és közösségre gyakorolt jótékony hatásai révén.

További kutatási irányok kijelölése

Számos kutatás olvasható a klasszikus zene egyénre gyakorolt egészségügyi hatásait illetően, azonban ezek össztársadalmi szinten vett számszerűsítése még nem történt meg. Ez további kutatási irányokat jelöl ki: célszerű lenne a társadalmi hasznosságot „forintosítani", azaz például azt megvizsgálni, hogy a klasszikus zenei koncertek látogatása révén mennyivel csökken a munkahelyi hiányzás, mennyivel csökkennek az egészségügyi ellátás költségei, a munkahelyi produktivitás mennyivel nő.

Az élenjáró szimfonikus zenekarok üzleti modelljeinek feltárását követően további irány az üzletimodell-innováció vizsgálata: az említett zenekarok esetében hogyan lehetne érdemileg megváltoztatni az üzleti modell egy vagy több elemét (értékajánlat, érték teremtése, nyújtása, megragadása), és ezáltal újragondolni a működést?

A nemzetközi trendeket megismerve érdekes lenne a magyar szimfonikus zenekarok piacára is készíteni egy hasonló, átfogó vizsgálatot, amely lehetővé teszi a hazai viszonyok, „sajátosságok" teljes körű megismerését. Az üzleti modellek hasonlóságait és eltéréseit a szimfonikus zenekarok mellett egyéni szinten (zenészek szemszögéből) is célszerű lenne megvizsgálni, amely szintén fontos jövőbeli kutatási irányt jelent.

Kutatásunk rámutatott, hogy a menedzsment szerepe a vezető zenekaroknál igen hangsúlyos. Célszerű lenne megvizsgálni, hogy azokat az együtteseket, amelyek nem tudnak élenjárók lenni, mi gátolja meg. Interjúink során többször megjelent a gondolat, miszerint a túlzottan szakértő vezetők nehezen tudják elengedni a vezetési feladatokat, és így a művészi, illetve vezetési feladatkörök, tevékenységek nem válnak el – vajon ez miként oldható fel? Milyen más tényezők állhatnak a sikeresség mögött, amelyek megvalósítása nem evidens a többi zenekar számára?

Vizsgálatunk során öt esettanulmányon keresztül mutatjuk be az üzleti modelleket, és rávilágítunk az üzleti modellezés felhasználhatóságára klasszikus zeneipari működések megértése, leírása kapcsán. Elemzésünk a jelenlegi kutatási eredményekre építve követő kutatásokkal bővíthető a jövőben mind a klasszikus zene, mind pedig a kultúramenedzsment más területein.

Felhasznált irodalom

2008. évi XCIX. tv. 44.§ (2020. 01. 08-i állapot)

ABO (2010). *A Sound Investment: The Mixed Economy Model of UK Orchestras*. Retrieved from https://www.abo.org.uk/media/20083/ABO-A-Sound-Investment_mixed-funding-policy-brief_webV-.pdf

Alexander, V. D. (2015). Markets: Artistic and Cultural. In James D. Wright (ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 564-568). Amsterdam: Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.10410-6

Balaton K. & Hortoványi L. (eds) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Barakonyi K. (2008). Üzleti modellek. *Vezetéstudomány, 39*(5), 2-14.

BDZ (2018). *2017. évi egyszerűsített éves beszámoló*. Retrieved from http://budafokteteny.hu/uploads/files/2017/4_Dohn%C3%A1nyi_besz%C3%A1mol%C3%B3ja.pdf

Berliner Philharmoniker (2019a). Retrieved from https://www.berliner-philharmoniker.de/

Berliner Philharmoniker (2019b). *Saisonvorschau der Berliner Philharmoniker 2019/2020*. Retrieved from https://www.berliner-philharmoniker.de/fileadmin/img/Fotos_Redaktion/PDF/2019-2020/SV_1920_1-160_ES_screen_NEU.pdf

Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány (2018). *2017. évi közhasznú egyszerűsített éves beszámoló.* https://www.bfz.hu/documents/26/bfz-2017-kozhasznu-egyszerusitett-eves-beszamolo.pdf

BFZ (2019). Retrieved from https://www.bfz.hu/

Bibu, N., Brancu, L., & Teohari, G. A. (2018). Managing a Symphony Orchestra in Times of Change: Behind the Curtains. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 238, 507 – 516. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.030

Boer, D. & Fischer, R. (2011). The functions of music-listening across cultures: The development of a scale measuring personal, social and cultural functions of music. In Deutsch, F., Boehnke, M., Kühnen, U., & Boehnke, K. (eds.), *Rendering borders obsolete: Cross-cultural and cultural psychology as an interdisciplinary, multi-method endeavor* (pp. 207-220). Proceedings from the 19th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Bremen: Jacobs University.

CBS News (2017). *Orchestras experiment with innovative ways to reach audiences*. Retrived from https://www.cbsnews.com/news/classical-music-comeback-soundbox-san-francisco-symphony/

Chafin, S., Roy, M., Gerin, W., & Christenfeld, N. (2004). Music can facilitate blood pressure recovery from stress. *British Journal of Health Psychology, 9*(3), 393-403. https://doi.org/10.1348/1359107041557020

Cichanowicz, L. (2016). 7 Reasons Why The Berlin Philharmonic Is The World's Greatest Orchestra. Retrieved from https://theculturetrip.com/europe/germany/articles/7-reasons-why-the-berlin-philharmonic-is-the-worlds-greatest-orchestra/

Crawford, G., Gosling, V., Bagnall, G., & Light, B. (2014). An Orchestral Audience: Classical Music and Continued Patterns of Distinction. *Cultural Sociology, 8*(4), 483-500. https://doi.org/10.1177/1749975514541862

Díaz Rodríguez, A. G. (2018). The Berlin Philharmonic Digital Concert Hall: New Strategies of Music Knowledge and Conception. In Encabo, E. (ed.), *Sound in Motion: Cinema, Videogames, Technology and Audiences* (pp. 80-101). Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.

Digital Concert Hall (2019). Retrieved from https://www.digitalconcerthall.com/en/info

Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015). Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach. *Entrepreneurship Research Journal, 5*(2), p. 127-154. https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074

Dosseville, F., Laborde, S., & Scelles, N. (2012). Music during Lectures: Will Students Learn Better? *Learning and Individual Differences, 22*(2), 258-262. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.10.004

Downs, J. B. & Velamuri, V. K. (2018). Business model innovation in a knowledge revolution: An evolutionary theory perspective. *Managerial and Decision Economics, 39*(5), 550-562. https://doi.org/10.1002/mde.2926

Eiriz, V. & Leite, F. P. (2017). The digital distribution of music and its impact on the business models of independent musicians. *The Service Industries Journal, 37*(13-14), 875-895. https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1361935

Eurostat (2019). *Purchasing power parities (PPPs) – Recreation and culture* Retrieved from http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

Gosling, V., Crawford, G., Bagnall, G., & Light, B. (2016). Branded app implementation at the London Symphony Orchestra. *Arts and the Market, 6*(1), 2–16. https://doi.org/10.1108/AAM-08-2013-0012

Green, A. (2019). *The World's Best Symphony Orchestras*. Retrieved from https://www.thoughtco.com/worlds-best-orchestras-724384

Haaker, T., Bouwman, H., & Janssen, W. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures, 89*(May), 14–25. https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003

Harmat J., Takács L., & Bódizs R. (2008). Music improves sleep quality in students. *Journal of Advanced Nursing, 62*(3), p. 327-35. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04602.x

Horváth D., Móricz P., & Szabó Zs. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány, 49*(6), 2-12. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01

Jensen, K. L. (2001). The effects of selected classical music on self-disclosure. *Journal of Music Therapy, 38*(1), 2-27. https://doi.org/10.1093/jmt/38.1.2

Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production, 135*(Nov), 1474-1486. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067

Kolb, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management, 3*(2), 51-59. https://www.jstor.org/stable/41064723?read-now=1&seq=1#metadata_info_tab_contents

League of American Orchestras (2016). *Orchestra Facts: 2006-2014. A Study of Orchestra Finances and Operations, Commissioned by the League of American Orchestras.* Retrieved from https://americanorchestras.org/images/stories/of/Orchestra_Facts_2006_to_2014_LeagueFinal.pdf?utm_source=realmagnet&utm_campaign=conference

Li, F. (2018). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation, 92-93*(April-May), in press. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004

LSO (2017). *The London Symphony Orchestra*. Retrieved from https://lso.co.uk/images/pdf/Finance_Officer_recruitment_information_Feb_2017_FINAL.pdf

LSO (2018). *Report and Financial Statements*. Retrieved from http://apps.charitycommission.gov.uk/Accounts/Ends91/0000232391_AC_20180731_E_C.PDF

LSO (2019a). Financial data. Zenekar belső anyaga.

LSO (2019b). Retrieved from https://lso.co.uk/

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review, 80*(5), 86-92.

McGrath, R. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning, 43*(2-3), 247–261. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005

Mechetti, F. (2019). Orquestra Filarmonica de Minas Gerais: An Artistic Business Model Which Enlightens Business Complexities, Challanges and Affirmation. In Jamil, G. L., Jamil, L. C., Pessoa, C. R. M., & Silveira, W. (eds.), *Handbook of Research on Business Models in Modern Competitive Scenarios* (pp. 389-398). Hershey: IGI Global.

Midgette, A. (2018). *American orchestras: Revamping the model, or embracing the obvious?* Retrieved from https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/american-orchestras-revamping-the-model-or-embracing-the-obvious/2018/04/12/daf46408-3cde-11e8-a7d1-e4efec6389f0_story.html

Morris, T. W. (2002). Symphony Orchestra Boards and Board Leadership. *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute,* 14, 47-52.

Morrison, R. (2004). *Orchestra.* London: Faber and Faber.

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education, 14*(3), 1-6. https://doi.org/10.5812/sdme.67670

Nielsen (2018). *2017 Year-end Music Report - U.S.* Retrieved from https://www.fairnessrocks.com/wp-content/uploads/2018/01/Nielsen-2017-year-end-music-report-us.pdf

Orchestramanagement (2011). *Berlin Philharmonic – a most successful business model.* Retrieved from https://orchestramanagement.wordpress.com/2011/11/04/berlin-philharmonic-a-most-successful-business-model/

Orchestramanagement (2016). *League of American Orchestras Releases Five-Year Strategic Plan 2016 – 2020.* Retrieved from https://orchestramanagement.wordpress.com/2016/01/13/league-of-american-orchestras-releases-five-year-strategic-plan-2016-2020/

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Chichester: Wiley.

Pearlstein, J. (2017). *Enter The Sondbox: How The SF Symphony Turned a Dreadful Room Into Sonic Paradise.* Retrieved from https://www.wired.com/2017/03/san-francisco-soundbox/

Pemberton, M. (2014). *The orchestral business model – that's no way to run a business!* Retrieved from http://symphonyinternational.net/the-orchestra-business-model-thats-no-way-to-run-a-business/

Penyigey K. (2010). *A szerzői jogi ágazatok gazdasági súlya Magyarországon.* Budapest: Magyar Szabadalmi Hivatal.

Porter M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review, 79*(3), 62-78. Retrieved from https://www.gospi.fr/IMG/pdf/strategy-and-the-internet-porter-hbr-2001.pdf

Radbourne, J. (2007). Business model for the 21st century orchestra. In *Management research education and business success: Is the future as clear as the past?* (pp 1-18). Warwick: British Academy of Management.

Radbourne, J. – Arthurs, A. (2007). Adapting musicology for commercial outcomes. In Radbourne, J. & Arthurs, A. (eds.), *Proceedings Valencia Spain - 9th International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC 2007) CD A1-4* (pp. 1-13). Valencia, Spain.

Réfi Zs. (2018). *Kérdések és válaszok a TAO megszüntetése, az aránytalan állami támogatások és a Zeneművészeti Bizottság kapcsán*. Retrieved from https://zene-kar.hu/2018/11/19/disszonancia-a-zenei-kozeletben/

Richardson, J. (2005). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change, 17*(5-6), 133-144. https://doi.org/10.1002/jsc.821

Senatsverwaltung für Finanzen (2018). *Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019.* Band 8, Einzelplan 08, Kultur und Europa. Berlin.

SFS (2017). *San Francisco Symphony Financial Statements*. https://www.sfsymphony.org/SanFranciscoSymphony/media/Library/PDFs/17-18/SFS-Aug17-AR-Final.pdf

SF SoundBox (2019). *The Space*. Retrieved from http://sfsoundbox.com/the-space/

SF Symphony (2019a). *Education and Family*. Retrieved from https://www.sfsymphony.org/Education-Family

SF Symphony (2019b). *Film with Live Orchestra*. Retrieved from https://www.sfsymphony.org/MTT25

Swed, M. (2019). *Review: Michael Tilson Thomas can still dance after two decades at San Francisco Symphony*. Retrieved from https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2019-09-20/michael-tilson-thomas-john-adams-san-francisco-symphony

Szedmák B. & Szabó Zs. R. (2019). A Budapesti Corvinus Egyetem kutatóinak tanulmánya a hazai szimfonikus zenekarok helyzetéről, kihívásairól. *ZeneKar, 27*(6), 6-10.

Templeton, D. (2019). *The San Francisco Symphony & Metallica Celebrate 20 Years Since Their Groundbreaking Album Collaboration 'S&M'*. Retrieved from https://stringsmagazine.com/the-san-francisco-symphony-metallica-celebrate-20-years-since-their-groundbreaking-album-collaboration-sm/

Tervonen, K. (2017). *Music consumption by age group: What do people listen to, what do they like – and why?* Retrieved from https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Research_Report_How_Finns_listen_to_music_and_use_TV_content_online_2017.pdf

Uhl, A., Schmid, A., & Zimmermann, R. (2016). Digital Renewal of 130 Years of World Class Music. In Uhl, A. & Golleina, L. A. (eds.), *Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles* (pp. 39-51). New York: Routledge.

Weerawardena, J., Salunkeb, S., Haighc, N., & Mort, G. S. (2019). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research,* in press. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016

Westphal, M. (2006). *The Top Ten European Orchestras, According to Ten European Media Outlets*. Retrieved from http://www.playbill.com/news/article/5381.html

Zenone, F. (2001). London Symphony Orchestra: New Vision and New Policies through Self-Governance. *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute,* 13, 37-42.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent development and future research. *Journal of Management, 37*(4), 1019-1042. https://doi.org/10.1177/0149206311406265

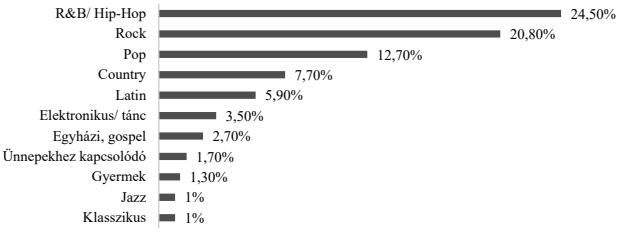
Online mellékletek:

1. online melléklet
A szimfonikus zenekarok törvényi meghatározása a 2008. évi XCIX. tv. 44.§ 32. pont alapján

„Szimfonikus zenekar: hangversenyeken zeneműveket játszó előadó-művészeti szervezet, amelynek az előadásonkénti létszáma legalább 56 fő, illetve amennyiben az előadott mű vagy művek jellege, vagy ifjúsági, iskolai hangverseny esetében a helyszín igazolt befogadóképessége indokolja, legalább a 18. és a 20. pontban meghatározott alsó létszám-határ (24, illetve 30 fő)".

Megjegyzendő, hogy ezt a valós élet felülírhatja: interjúalanyaink beszámolói alapján nemzetközi és speciális produkciók esetében a létszám ettől eltérő is lehet (mindkét irányban).

2. online melléklet
A zenei felvételek értékesítéséből származó bevételek eloszlása műfajok szerint a 2017. évben



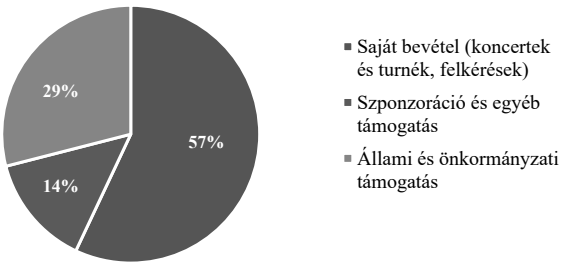
Forrás: saját ábra a Nielsen (2018) alapján

3. online melléklet
Interjúvázlat a vezetőséggel készült beszélgetésekhez

Kérdések:

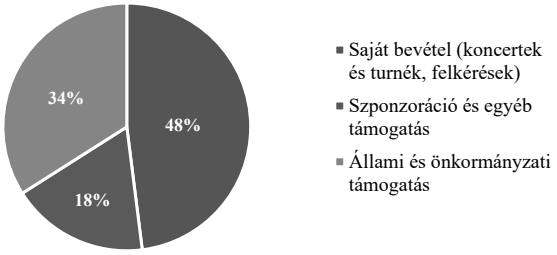
- A zenekar a zenei élet mely szegmensiben van jelen, tevékenységi rendszere hogyan áll össze? Melyek a fő célok, amelyek vezérlik működését?
- Tevékenységportfóliójának mely elemei sikeresek, melyek nem?
- A többi magyarországi szimfonikus zenekarhoz képest miben más az Önök zenekara (az adottságokat, erősségeket, gyengeségeket tekintve)?
- A tömegeket mivel tudja megszólítani a zenekar? Mi az értékajánlata, amely egyedivé teszi a versenytársakhoz képest?
- Tudnak produkciókat ismételni? Ennek mi az oka?
- Turnézni szokott-e a zenekar? Ez milyen előnyökkel, hátrányokkal jár?
- Nyugaton milyen trendeket figyelhetünk meg a szimfonikus zenekarok körében? Érdemes ezek közül valamit átvenni? Mely zenekarokat tekintik példaképnek?
- Melyik produkció-típus mennyire jövedelmező? A zenekar költség- és bevételstruktúrája hogyan áll össze?
- Milyen fejlődési lehetőségeket lát a zenekar számára? Milyen jövőbeli tervek vannak? A tevékenységi rendszert tekintve melyik „vonalat" szeretnék a jövőben erősíteni, melyiket gyengíteni?
- Milyen korlátokkal, növekedési gátakkal találja szembe magát a zenekar?

4. online melléklet
A Berlini Filharmonikusok bevételi forrásai



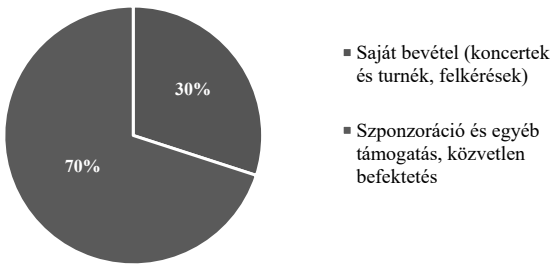
Forrás: saját ábra az Orchestramanagement (2011) alapján

5. online melléklet
A London Symphony Orchestra bevételi forrásai



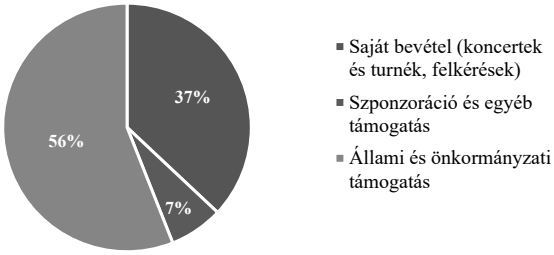
Forrás: saját ábra az LSO (2019a) alapján

6. online melléklet
A San Francisco Symphony bevételi forrásai



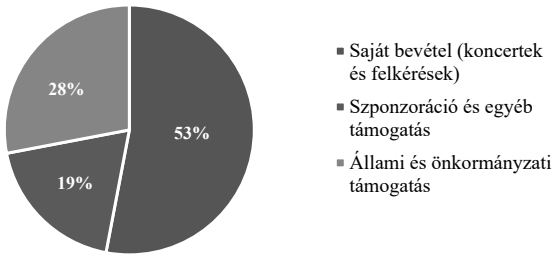
Forrás: saját ábra az SFS (2017) alapján

7. online melléklet
A Budapesti Fesztiválzenekar bevételi forrásai



Forrás: saját ábra a Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány (2018) alapján

8. online melléklet
A Budafoki Dohnányi Zenekar bevételi forrásai



Forrás: saját ábra a BDZ (2018) alapján

KUCSÉBER LÁSZLÓ ZOLTÁN

A MAGYARORSZÁGI FÚZIÓK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK ELEMZÉSI LEHETŐSÉGEINEK FELTÁRÁSA

OVERVIEW OF ANALYSIS PROCESS OF HUNGARIAN MERGERS AND ACQUISITIONS

A szerző munkájában a Magyarországon létrejött vállalati fúziók és felvásárlások elemzéséhez szükséges adatbázisok és módszerek kialakításához szeretne hozzájárulni, tekintettel arra, hogy a magyar szakirodalomban eddig nem publikáltak olyan tanulmányt, amely kifejezetten az M&A-ügyletek elemzésének módszertani kérdéseivel foglalkozott volna. Az M&A-ügyletek szakirodalmának kritikája, az M&A-fogalmak szintetizálása, valamint a külföldön alkalmazott gyakorlatok adaptálása alapján javaslatot tesz az M&A-esetek rendszerezésére a következő kategóriák szerint: a cégfelvásárlások, az irányításszerző ügyletek, az eszközfelvásárlások, és a fúziók. Az eljárást javasolja a pénzügyi, a marketing- és menedzsmentfókuszú munkák mellett a jogi témájú kutatások kiinduló lépéséhez egyaránt, akár esetanalízis, akár adatbázis-elemzés a kutatói célkitűzés. A dolgozatban közölt eljárást és a felállított kategóriákat a Magyarországon létrejött eseteken alkalmazza, amelyhez kettő, saját szerkesztésű adatbázist használ fel. A vizsgálat felöleli az 1997 és 2018 között létrejött, a Gazdasági Versenyhivatal által engedélyezett összesen 864 tranzakciót. Az eredmények azt mutatják, hogy napjainkban az irányításszerző tranzakciók és eszközfelvásárlások dominálják a hazai M&A-piacot.

Kulcsszavak: **cégfelvásárlás, irányításszerző ügylet, eszközfelvásárlás, fúzió**

The focus of this study is how to contribute to the preparation of databases and methods that are required to analyse corporate mergers and acquisitions (M&A) in Hungary, with special attention to the grouping of the most basic attributes of acquisitions. Based on the critique of the literature on M&A transactions, the synthesis of M&A concepts and the adaptation of practices abroad, the author proposes to group M&A cases into the following categories: corporate acquisitions, management acquisitions, asset acquisitions and mergers. He recommends this procedure as a starting point in finance, marketing and management research, in addition to legal research, in which the goal may be the outline of a case study or database analysis. The methodology in this article and the categories created are applied in the cases from Hungary, for which the author used two self-developed databases. His investigation covers a total of 864 transactions between 1997 and 2018 that were permitted by the Hungarian Competition Authority. The results indicate that management acquisitions and asset purchases nowadays dominate the domestic M&A market.

Keywords: **corporate acquisition, acquisition of control, asset acquisition, merger**

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.
A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00012 projekt keretében valósult meg.

Szerző/Author:
Dr. Kucséber László Zoltán, egyetemi adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, (kucseber.laszlo@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 27-én, javítva: 2020. 03. 14-én, elfogadva: 2020. 04. 18-án.
This article was received: 27. 08. 2019, revised: 14. 03. 2020, accepted: 18. 04. 2020.

A fúziók és felvásárlások (Mergers and Acqusitions – M&A) a vállalkozások számára a piaci részesedés gyors bővülését, a hatékonyság javulását, az egyesült vállalat reputációjának növekedését jelenthetik. Mindezek tükrében nem véletlen az M&A-ügyletek jelenlegi ismételt kiemelkedő száma és értéke Európában, ahogyan a fejlett világ többi nagy régiójában egyaránt (Acuris Global, 2019). Ezeket a pozitív fejleményeket szinergiának nevezzük. Az M&A-tranzakciókat vizsgáló legtöbb kutatás célkitűzése az, hogy a tranzakció létrehozta-e a tulajdonosok és a menedzsment által elvárt szinergiákat az egyes vállalati szakterületeken, vagy a felvásárlást követően disz-szi-

nergiák alakultak ki. A fúziókat és felvásárlásokat akár pénzügyi, akár menedzsment szempontból értékeljük, fontos, hogy a választott esetet vagy eseteket gondosan válasszuk ki a rendelkezésünkre álló adatbázisból. Az elemzések céljához illeszkedve a kutatók jellemzően homogén csoport, csoportok kialakítására törekednek (párhuzamosan kontrollcsoportokat is létrehozhatnak), ehhez napjainkban már széles statisztikai eszköztár is rendelkezésre áll. Éppen ezért dolgozatunknak nem célja ezen matematikai, statisztikai eljárások összefoglalása. Munkánkban felállítunk egy rendszerezési szempontrendszert, amelyet a fúziókat és felvásárlásokat vizsgálni szándékozó kutatók az elemzés tervezési szakaszában alkalmazhatnak. A dolgozatban közölt módszer és az empirikus eredmények egyaránt használhatóak esettanulmány, valamint adatbázis-elemzés során, a magyar gazdasági környezetben létrejött M&A-esetek kiválasztásához, kategorizálásához.

Az M&A-ügyleteket elemezni szándékozó kutatók szembesülhetnek azzal, hogy a közgazdasági és menedzsment-szakirodalom eltér az egyes törvényekben használt M&A-fogalmaktól, meghatározásoktól, éppen ezért a tanulmányunk első fejezetében az M&A-ügyletek definícióinak tisztázását tűztük ki célul. A munkánk második fejezetében az általunk javasolt kategorizálást adjuk közre. A harmadik fejezetben ismertetjük azt, hogy milyen forrásokból tájékozódhatunk a magyarországi M&A-ügyletekről, valamint az alkalmazott adatbázis összeállítását. Az utolsó fejezetben a közölt csoportosítási eljárást a magyar eseteken alkalmazzuk.

Az M&A-ügyletek fogalmi megközelítéseinek áttekintése

Fúzió, felvásárlás, cégfelvásárlás, összeolvadás, egyesülés, összefonódás, beolvadás, integráció, akvizíció, menedzsment általi kivásárlás… Hosszú a sora az M&A-ügyletekkel kapcsolatos megnevezéseknek, amelyeket gyakran egymás szinonimájaként is használnak egyes tanulmányok, szakmai cikkek, annak ellenére, hogy a definíciók között nincsen teljes tartalmi átfedés. Különösen fontos, hogy tisztában legyünk az egyes fogalmak tartalmával akkor, hogy ha több esetet szeretnénk együtt vizsgálni, mint például adatbázis-elemzés esetén. Mindezek miatt ebben a fejezetben áttekintjük azt, hogy a magyar és az európai törvények, valamint a közgazdasági szakirodalom hogyan definiálja és csoportosítja az M&A-tranzakciókat. Az M&A fogalmainak megértését, áttekinthetőségét egyrészt nehezíti az, hogy a külföldi és a magyar szerzők eltérő módon definiálják és különböző szempontok szerint csoportosítják a vállalati M&A-ügyleteket. Másrészt pedig a közgazdasági, az üzleti és a jogi szóhasználat (a Gazdasági Versenyhivatal a határozataiban az M&A-tranzakciókat összefonódásnak nevezi) meghatározásai és a csoportosításai egyaránt eltérnek egymástól.

Az M&A-ügyletek pontos azonosítása és rendszerezése a legfontosabb lépés ahhoz, hogy a felvásárlás hatásait, szinergiáit megfelelően tudjuk elemezni és feltárni. A pontatlan rendszerezést a következő példa illusztrálja: Egy céltársaság és egy gyártósor felvásárlását nem célszerű egy csoportba sorolni és együtt vizsgálni, mivel egy céltársaság felvásárlása lényegesen nagyobb hatással lehet a felvásárló cég működésére a felvásárolt eszközökhöz képest, ugyanis egy cégfelvásárlás esetén nem csupán az újabb eszközök telepítését és a meglévő munkatársak képzését kell elvégezni. A felvásárlások között is különbséget kell tennünk, ugyanis a szinergiák létrejöttét befolyásolja az, hogy a céltársaság a tranzakciót követően milyen mértékben integrálódik a felvásárlóba. Ezen a gondolatmeneten alapul Haspeslagh & Jemison (1991) modellje, amelyben szerzők a céltársaságok integrációját négy csoportba rendszerezték a szervezeti autonómiaigény és a stratégiai függőség (erőforrás-megosztás) mértékének figyelembevételével (a magyar megnevezések Balaton et al., 2014 p.163. alapján), amelyek: a megőrzés, a holding, a szimbiózis és az elnyelés. A holding alacsony stratégiai függőséget és szervezeti autonómiaigényt feltételez, míg a szimbiózis magas stratégiai függőséget és magas szervezeti autonómiát. A megőrzés biztosítja a felvásárolt társaság legnagyobb autonómiáját, míg az elnyelés a céltársaság teljes beolvasztását jelenti. A céltársaság (és menedzsmentjének) megőrzése akkor célszerű, ha a felvásárló nem vár jelentős működési szinergiákat (piaci részesedés, bevétel növekedés, költségcsökkenés lásd Petitt & Ferris, 2013) az M&A-ügylettől. A felvásárló társaság vezetői a (működési) szinergiák gyors jelentkezését várják a céltársaság teljes beolvasztásától, különösen akkor, ha a céltársaság is hasonló ágazatban működik (Lasserre, 2003).

Miller (2011, p. 15) a „*Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide*" című könyvében az M&A-ügyleteknek három kategóriáját különíti el: Részvényfelvásárlás, eszközfelvásárlás és összeolvadás: „Eszközfelvásárlás esetén a felvásárló megszerzi a céltársaság összes vagy egyes kiválasztott eszközeit, amely a céltársaság kötelezettségeinek teljes vagy részbeni átvállalását is tartalmazhatja." Az összeolvadás alatt a következő átalakulást érti a szerző: „Kettő vállalat egyesülése során az egyik vállalat integrálódik a másik vállalatba, avagy a céltársaság eszközei és kötelezettségei a 'túlélő' cégbe ('surviving corporation') olvadnak." Amennyiben a felvásárló cég szeretné megszerezni az egész céltársaságot, akkor a szerző a részvényfelvásárlásokat javasolja az eszközfelvásárlások helyett. A harmadik példa Bruner (2016) *Applied Mergers and Acquisitions* című könyvéből származik, amelynek mind a 38 fejezete az M&A menedzselésével foglalkozik különböző szempontok szerint. A szerző könyvében 'saját' M&A-fogalmakat és típusokat nem közölt, de lábjegyzetben a következő megjegyzéseket tette: „Merger kifejezés alatt egy cég másikkal történő egyesülését érthetjük. A francia származású fúzió szó az egyesülésnek (merger) a szinonimája, míg a felvásárlás egy másik cég megszerzését jelenti." Ennél a pontnál a szerző felhívja a figyelmet arra, hogy ezek a fogalmak „általánosságban véve" felcserélhetők, kivéve azokat az eseteket, amikor különösen fontos a definíciók világos használata (üzleti tárgyalás során, adózással kapcsolatos kérdések esetén, jogi dokumentumok szerkesztésénél stb.).

Balogh (2006, p. 16) munkájában a határon-átnyúló tranzakciókat vizsgálta. A szerző kettő típust különböztetett meg: „Az akvizíció vagy felvásárlás a részesedésszerzés egyik minősített esete, a társasági és az értékpapírjog alapján egy vállalat többségi, de legalább 25%, illetve nyilvánosan működő részvénytársaság 33% részesedésének megszerzését jelenti. A fúzió − egyesülés /merger/ a vállalati koncentráció legnagyobb jelentőséggel bíró formája, amikor is a társaságok közül legalább egy megszűnik és más vállalattal szervezetileg egyesül." A szerző tehát a munkájának publikálásakor hatályos társasági jogra támaszkodott. Vincze (2009, p. 71) munkájában megerősíti az eddigi tapasztalatainkat: „Sokféle elnevezéssel találkozhatunk vállalatok adásvételével kapcsolatban." A szerző Balogh (2006) terminológiájához hasonlóan javasolja az egyes definíciók használatát, azonban a felvásárlásokkal kapcsolatban jelzi azt is, hogy az eszközök megszerzése is M&A-ügyletnek tekinthető: „A felvásárlás, illetve az összeolvadás terminológiáját használjuk a tulajdonhányadok adásvételét megvalósító ügyletek gyűjtőfogalmaként, függetlenül a tranzakciók típusától. A felvásárlás jelentheti a célvállalat részvényeinek vagy eszközeinek átvételét. Az előbbi esetben a célvállalat – az ügyletben az irányításszerzést lehetővé tevő tulajdonhányad megvétele miatt – megszűnik, az utóbbiban „kiürül". Összeolvadás esetén az érintett vállalatok korábbi tulajdonosai az új cégnek is tulajdonosaivá válnak." Ezzel a terminológiával azért nem értünk egyet, mert a célvállalat részvényeinek megszerzése nem feltétlenül jelenti a céltársaság megszűnését (még abban az esetben sem, hogy ha az összes tulajdoni hányadot megszerezte az új tulajdonos).

Az eddig hivatkozott szerzőkkel szemben Damodaran (2006, p. 748) a vállalatfelvásárlásokat kettő osztályba sorolja aszerint, hogy a célvállalatot

- *a saját menedzserei kivásárolják* (MBO: management buyout: a megcélzott vállalat tovább létezik zártkörű társaság formájában), vagy
- *egy másik vállalat megvásárolja*. Ez utóbbi négy alosztályból áll:
  1. a szerző beolvadásnak nevezi azt az esetet, amikor a célvállalat teljesen beolvad a felvásárló társaságba,
  2. összeolvadás akkor történik, amikor a felvásárló és a célvállalat egy új céget alapít,
  3. Damodaran felvásárlásnak nevezi azt a módozatot, „amikor a céltársaság tovább létezik egészen addig, amíg van olyan részvényes, aki visszautasítja a felvásárlást",
  4. a negyedik alosztály az eszközfelvásárlás: „A megcélzott vállalat fiktív társaságként tovább él, de eszközeit már átruházta a felvásárló vállalatra. A megcélzott vállalat végül felszámolásra kerül" (Damodaran, 2006, p. 748).

Damodaran szempontrendszerének pozitívuma, hogy ellentétben a legtöbb szerzővel, alkategóriákban/alosztályokban is gondolkozik. Azt sem vitatjuk, hogy kétségtelenül fontos szempont a felvásárló típusa (MBO vagy külső felvásárló cég), hiszen MBO esetén a vállalatot belülről jól ismerő személyek kerülnek tulajdonosi körbe, amely elősegítheti az M&A sikerességét. Azonban úgy véljük, hogy „elsődleges" kategóriaként/osztályként nem magának a felvásárló típusát kellene megadni, hanem a jelenlegi alosztályokból kellene kiindulni. Létezhetnek ugyanis olyan felvásárlások, amelyekben a saját menedzserek „csupán" többségi részesedést szereznek (tehát nem sorolhatók a „kivásárlásokhoz). Ez az eshetőség tehát nem csak „másik felvásárló" vállalkozásokra érvényes, a 3. alosztályban. Így célszerűbb lenne a *felvásárló típus* osztályt a *felvásárlásokon* belül alosztályként elhelyezni!

Mivel Damodaran értelmezése szerint a beolvadásánál (1. alosztály) megszűnik a felvásárolt céltársaság, a felvásárlás 3. alosztályában pedig nem (mert irányításszerzésnek megfelelő részesedés szerzés történik), ezért a *felvásárlás* megnevezést érdemes lenne irányításszerző felvásárlásnak nevezni.

Az eddigi áttekintésben azt tapasztalhattuk, hogy a hivatkozott szerzők meglehetősen eltérően vélekednek az M&A-definíciókról és eltérően tipizálják a tranzakciókat. A továbbiakban jogi, törvényi fogalmak oldaláról vizsgálódunk. A magyarországi M&A-esetekről kizárólag a GVH versenyhatározataiból nyerhetünk hivatalos adatokat és információkat. A GVH a hatályos magyar versenytörvény (1996. évi LVII. törvény VI. fejezet. 23. § (1) a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról) alapján dönt arról, hogy az adott eset egyáltalán M&A-tranzakciónak számít-e és vajon szükség van-e az engedélykérésre. Éppen ezért a továbbiakban jogi szempontból, először a magyar versenytörvény szerint folytatjuk a szakirodalmi feldolgozást. Az általunk vizsgált időszakban a magyar versenytörvény a következőképpen definiálja az M&A fogalmát: „Vállalkozások összefonódása (koncentrációja) jön létre akkor, ha:

a) két vagy több előzőleg egymástól független vállalkozás összeolvad, az egyik a másikba beolvad, vagy a vállalkozás vállalkozásrésze a vállalkozástól független másik vállalkozás részévé válik,
b) egy vállalkozás vagy több vállalkozás közösen közvetlen vagy közvetett irányítási jogot szerez valamely tőle független vállalkozás felett, vagy több, tőle független, de egymástól nem független vállalkozás felett, vagy
c) több, egymástól független vállalkozás közösen hoz létre általuk irányított olyan vállalkozást, amely egy önálló vállalkozás valamennyi funkcióját tartósan képes ellátni."

Az összefonódás definíciója bár tartalmazza az új közös alapítású vállalkozások létrehozását, azonban munkánk célkitűzésének megfelelően kizárólag a már működő cégek egyesülésének eseteivel foglalkozunk. A versenytörvény definíciójának alkalmazása megoldást nyújthatna a definiálási és csoportosítási problémáinkra (eltekintve a számunkra szükségtelen c. bekezdéstől), azonban a Polgári Törvénykönyvben is megtalálhatjuk az M&A-tranzakció fogalmát. A 2013. évi Polgári Törvénykönyv (XIII. Fejezet. 3:44. §) alapján az egyesülés létrejöhet összeolvadással és beolvadással egyaránt: „Összeolvadásnál az

egyesülő cégek megszűnnek, és egy új cég (jogi személy) jön létre. A beolvadásnál csak a beolvadó cég szűnik meg, amelynek a jogutódja, az egyesülésben résztvevő másik cég." Míg a versenytörvény több csoportot is tartalmaz, mint ami számunkra szükséges, a PTK definíciója viszont nem tartalmazza az eszközfelvásárlásokat és a részleges, irányítás megszerzését jelentő eseteket. Két különböző törvényben azért fordulhat elő az összeolvadás szabályozása, mert a jogalkotó a társasági jogban (2015-től a PTK-ban) a tagok és a hitelezők szempontjait védte/védi, és részletesen szabályozta az eljárás lefolytatását, míg a versenyjog a közérdeket oltalmazza (Miskolczi Bodnár, 2003).

A szakirodalmi és jogi fogalmak közötti eligazodásban külföldi adatbázisok (Thomson Reuters, PwC, EMIS, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances stb.) kategóriái nyújthatnak segítséget, amelyek közül a rendelkezésünkre álló 'EMIS' (emis.com) a következő M&A-tranzakció fogalmakat közli:

- felvásárlás (Acquisition): a felvásárlás egy olyan tranzakció, amelynek eredményeként a vásárló társaság 50%, vagy azt meghaladó tulajdonosi részesedést szerez a céltársaságban,
- összeolvadás (Merger) esetén kettő vagy több társaság egyesül egy új alapítású cégben, az eredeti cégek megszűnnek,
- minority stake: egy olyan tranzakció, amelynek eredményeképpen a céltársaság részvényeinek kevesebb, mint 50 százaléka kerül megvásárlásra, így az nem eredményezi a felvásárló társaság meghatározó tulajdonosi befolyását,
- a privatizációs kivásárlás az M&A sajátos típusa, amely alapvetően abban különbözik egy hagyományos felvásárlástól, hogy a céltársaság állami tulajdonból kerül értékesítésre; Magyarországon ezek a tranzakciók a rendszerváltás időszakában voltak a leggyakoribbak (Rechnitzer, 1998),
- közös vállalatalapítás (Joint Venture): olyan tranzakció, amelynek során kettő vagy több vállalat hoz létre egy újat (ez a típus nagyon hasonló az összeolvadáshoz, azzal a különbséggel, hogy az 'eredeti' cégek nem szűnnek meg),
- részvény-visszavásárlás (Share buy-back) olyan tranzakció, amelyben a társaság felvásárolja a saját részvényeit a jelenlegi tulajdonosaitól.

A felsorolásban szükségtelennek tartjuk a „minority stake" ügyletek megjelenítését, mivel ezek az ügyletek nem feltétlenül eredményezik a minősített tulajdonosi többség megszerzését, ahogyan a részvény-visszavásárlások és a privatizáció kiemelését is az alapdefiníciók között, ugyanis ezekből a kategóriákból nem derül ki, hogy a céltársaság megszűnik, önálló marad, vagy csak az eszközeit veszik át, amely információkat nélkülözhetetlennek tartjuk egy M&A-elemzés elindításához.

A következő fejezetben felállítjuk azt a szempontrendszert, amely alapján javasoljuk a tranzakciók kategorizálását akár magyar, akár külföldi esetek alapján szeretnénk adatbázist összeállítani.

A javasolt kategóriák az M&A-ügyletek rendszerezéséhez

Figyelembe véve az eddigiekben ismertetett közgazdasági és jogi kategóriák pozitívumait és a közölt kritikákat, a következő négy kategóriát javasoljuk felállítani az M&A-ügyletek rendszerezéséhez: a fúzió, valamint a felvásárlás tárgya szerint további három kategória: cégfelvásárlás, irányításszerző ügylet és eszközfelvásárlás. A szempontrendszeren belül tehát új kategória létrehozását nem tartottuk szükségesnek, hanem az első fejezetben publikált kategóriákból állítottuk össze a szempontrendszert. Az általunk javasolt kategóriák mellett szóló legfontosabb érv módszertani jellegű, ugyanis az M&A szinergiáinak azonosításához az elemzőnek különböző pénzügyi, statisztikai módszereket kell kialakítania, attól függően, hogy a céltársaság beolvadt, vagy önálló maradt (irányításszerző ügylet esetén), hiszen ebben esetben az M&A-ügyletet követően mind a felvásárló, mind a céltársaság külön-külön működik. A következőkben közöljük az egyes kategóriák tartalmát.

A cégfelvásárlás létrejöttekor a céltársaság jogutóddal megszűnik a tranzakciót követően, azaz beolvad a felvásárló vállalat szervezetébe. Az irányításszerző felvásárlások esetében a céltársaság nem olvad be a felvásárlóba, hanem annak leányvállalataként működik tovább. A már hivatkozott 1996. évi LVII. versenytörvény szövegében szereplő irányításszerzés fogalmát Miskolczi Bodnár (2003, p. 292) a következőképpen magyarázza: „Az irányításszerzés nem jár szervezeti változással, a piaci szereplők száma változatlan marad. A vállalkozás/-rész egy vagy több másik piaci szereplő irányítása alá kerül, amely elveszíti üzletpolitikai önállóságát." Az irányításszerző ügyleteket motiválja az, hogy az integráció helyett az önállóbb működés segíti elő a szinergiák létrejöttét: a részleges felvásárlás a megnövekedett ellenőrzés miatt lehetőséget nyújt a céltársaság hosszú távú teljesítményének javítására, amely nem lehetséges akkor, ha az egész céltársaságot felvásárolják, mivel a céltársaság beolvad a felvásárló vállalatba és a részvényekkel többé nem kereskednek (Akhigbe, 2004). Jogi okok is állhatnak a céltársaság önálló működésének megőrzése mögött, ha a felvásárló vállalat többségi, de nem egyedüli részesedést szerzett. A külföldi adatok ennek az M&A-típusnak a népszerűségét mutatják: Brakman és szerzőtársai az 1986 és 2005 között a világban létrejött azon 27.541 M&A-ügyletet vizsgálták, amelyek értéke minimum a tízmillió dollárt elérte. Megállapították azt, hogy a vállalati részvények nagy hányadát – átlagosan 75,5 százalékát – vásárolják meg a tranzakciók során, amely a felvásárolt vállalatban többségi (átlagosan 80 %) részesedéshez vezet (Brakman et al., 2006, p. 5). Itt megemlítjük azokat a lehetséges eseteket is, amelyekben 50 százalék alatti részesedés szerzés is engedélyköteles lehet, ugyanis ezekben az esetekben a felvásárló társaság a már korábban megszerzett tulajdoni részesedése felett a minősített szavazati többséghez szükséges hányadot szerzi meg. Snow (2011, p. 295) azt a stratégiát, amikor egy felvásárló a céltársaság megmaradt részesedését egy későbbi időpontban vásárolja fel, „second bite of the

apple"-nek nevezi. Ennél a kategóriánál tehát azt tartjuk „döntő" szempontnak, hogy a tranzakciót követően a korábbi céltársaság önálló maradt-e, vagy pedig szervezetileg beolvadt a felvásárlóba (jogi értelemben megszűnt), nem pedig azt, hogy hány %-os a megszerzett tulajdonosi részesedés.

Azokat a felvásárlásokat, amely esetén a felvásárló nem egy céltársaságot vásárol, hanem annak egyes (gyártó) eszközeit, üzletágát, üzemét, üzlethelyét vagy ügyfélállományát (tehát nem részvényt, üzletrészt) a közgazdasági szakirodalom eszközfelvásárlásoknak nevezi. Mit értünk pontosan „eszközök" fogalma alatt? A 1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról a következő definíciót közli: „Vállalkozásrésznek minősülnek az olyan eszközök vagy jogok – ideértve a vállalkozás ügyfél állományát is – amelynek megszerzése önmagában vagy a megszerző vállalkozás rendelkezésére álló eszközökkel és jogokkal együtt elégséges a piaci tevékenység végzéséhez." A céltársaságok ebben a kategóriában is tovább működnek a tranzakciót követően, függetlenül a felvásárló társaságtól.

A negyedik kategória a fúziókat (versenyjogban: összeolvadás, angol terminus: Mergers) foglalja magába. Kettő egymástól független vállalat egyesül (nincsen klaszszikus értelemben vett felvásárló- és célvállalat), vagyis a tranzakciót követően megszűnnek és „új" vállalat alakul (ez a kategória különbözik a közös vállalatalapítástól). A tranzakciót követően egyesült vállalatnak nevezzük az összeolvadt társaságokat.

Az *1. táblázatban* közölt szempontrendszerrel tehát nem azt szeretnénk az Olvasó számára 'sugallni', hogy a szinergiák (vagy disz-szinergiák) létrejöttére éppen a felvásárlás tárgya van a legnagyobb hatással, hanem azt, hogy a tranzakciók számos attribútumai közül ezt tartjuk az elsődleges rendszerezési szempontnak, amelyeket tovább lehet bontani különböző szempontokkal (pl. ágazati tulajdonságok, finanszírozási háttér, tulajdonosi szerkezet stb.) az adott kutatás célkitűzésének megfelelően.

1. táblázat

Az M&A-ügyletek javasolt rendszerezése a felvásárlás tárgya szerint

Felvásárlás (Acquisition)			**4. Fúzió** (Merger)
1. Cég felvásárlás	**2. Irányításszerző** felvásárlás	**3. Eszköz** felvásárlás	

Forrás: saját szerkesztés szakirodalmi feldolgozás alapján

A fejezet további részében áttekintjük a létrehozható másodlagos kategóriákat. Elsőként tekintsük át, hogy a már hivatkozott EMIS adatbázis milyen megoldást alkalmaz. Az adatbázis minden M&A-jellemzőt „egy kalap alá vett" a 'tranzakciók sajátosságai' megnevezéssel (minden ügyletről három jellemző áll rendelkezésre e szempont alatt):

- eszközfelvásárlás (olyan ügylet, amelyben nem teljes vállalat felvásárlására kerül sor, hanem a célvállalat eszközeire),
- eszköz-swap (olyan ügylet, melyben a közreműködő cégek az eszközeiket cserélik fel, a tranzakcióban nem történik pénzmozgás),
- aukció,
- készpénzes vásárlás,
- átváltoztatható kötvények,
- adósság-részvény csere,
- csődbe jutott társaság (illetve annak eszközeinek) felvásárlása,
- hitelből történő felvásárlás (LBO: leveraged buyout),
- alkalmazottak által történő felvásárlás (EBO: employee buyout); menedzsment által történő tranzakció (MBO: management buyout),
- portfóliókivásárlás (pénzügyi befektető által végrehajtott ügylet),
- törzsrészvény, elsőbbségi részvény,
- fordított fúziók (Reverse takeover: egy tőzsdére lépni szándékozó társaság tulajdonosai felvásárolnak egy, a már tőzsdén működő társaságot, ezután a vállalatukat összeolvasztják a tőzsdei céggel),
- squeezeout (a kisebbségi részvényesek több lépcsőben történő kiszorítása az új domináns részesedéssel rendelkező részvényes által az egyesülés során lásd EMIS, 2019; Halász, 2015, p.112),
- start-up cég felvásárlása,
- tőzsdei ügylet,
- stratégiai kivásárlás (olyan ügylet, amelyben egy stratégiai befektető szerzi meg a kiszemelt cég részvényeit),
- tender offer (közvetlenül a részvényeseknek tett felvásárlási ajánlat).

Ezzel a megoldással azért nem értünk egyet, mert a felsorolás a finanszírozástól kezdve a fizetési mód, az ajánlattétel, a lebonyolítás sajátosságai, a tranzakció célján át, a tulajdonosi szerkezetig rosszul strukturáltan tartalmaz jellemzőket (miközben tehát esetenként maximum három jellemzőt közöl az adatbázis, a felsorolás nem csoportosítható be három kategóriába), ezért úgy véljük, hogy ez a rendszerezés adat- és információveszteséget okozhat.

Milyen további másodlagos kategóriákat lehetne még használni? A *2. táblázatban* összegyűjtöttünk olyan csoportosítási szempontokat, amelyeket már magyar vagy külföldi kutatásokban alkalmaztak. A corporate finance szakkönyvek (akár teljes egészében az M&A-val foglalkoznak, akár csak egy fejezetet szentelnek az M&A tranzakcióknak), általában a felvásárlás iránya szerinti kategóriákat közlik, mint horizontális, vertikális és konglomerátum típusú M&A-ügyletek. Ahogyan azt az előző fejezetben közöltük, ezeket a jellemzőket a GVH versenyhatározatainak elemzése alapján meghatározhatjuk.

A tulajdonosi háttér tekintetében a tulajdonosi szerkezet koncentráltsága (pl. Köke, 2001; Papp & Tóth, 2006; Carline et al., 2009), valamint a tulajdonosok hazai vagy külföldi kötődése (Papp & Tóth, 2006) jelenti a vizsgálatok fókuszát.

Az ágazatok, szektorok, tevékenységi kör szerinti csoportosítás is gyakran előfordul az M&A-kutatásokban, amelyet azzal magyarázhatunk, hogy a vállalatok működ-

dési feltételei eltérőek az egyes szektorokban és ágazatokban, ezért a kutatók azonos szektorokba, ágazatokba sorolják a vállalatokat (Virág et al., 2013). Amennyiben a kutatásunk célja az M&A-tranzakciók pénzügyi elemzése, akkor az ágazati jellemzők szerinti csoportosításnál vegyük figyelembe azt, hogy a pénzügyi vállalkozások és a hitelintézetek éves beszámolási kötelezettségét nem a számviteli törvény, hanem a 250/2000. (XII. 24.) Kormányrendelet szabályozza, ami azt jelenti, hogy ezeknek a társaságoknak eltérő a közzé tett éves beszámolójuk, a többi ágazatban működő vállalathoz képest.

2. táblázat

Kategorizálási szempontrendszer

A lehetséges másodlagos szempontok és alkategóriáik	A szempontok és alkategóriák előfordulása egyes M&A-kutatásokban
Felvásárlás iránya (horizontális, vertikális, konglomerátum)	Stephan & Lindstädt (2006)
Ágazat, szektor, tevékenységi kör (a vizsgált ország ágazati kategóriái szerint)	Di Guardo et al. (2013), Ellwanger & Boschma (2013)
Földrajzi, területi kategória (nemzeti és (világ)régiók)	Chakrabarti & Mitchell (2011), Calderón et al. (2002), Balogh (2006), Klimek (2014)
Tulajdonosi szerkezet (külföldi/ hazai; koncentrált/ szétaprózódott)	Köke (2001), Carline et al. (2009), Papp & Tóth (2006)
Fizetés (készpénz, adósságrészvény-csere, eszköz swap)	Rahman & Lambkin (2015), Szabó & Szűcs (2014), Moschieri & Campa (2013)
Tranzakció módja (aukció, EBO, MBO, fordított fúzió, squeezeout, tender offer, tőzsdei ügylet)	Moschieri & Campa (2013), Schlingemann & Wu (2015)
Cégméret	Alexandridis et al. (2011), Köke (2001), Burghardt & Helm (2015)

Forrás: saját szerkesztés szekunder kutatás alapján

A *2. táblázatban* közölt szempontok és kategóriák tovább bővíthetők, bonthatók az elemszámok, a kutatói célkitűzés és a statisztikai elemzés követelményeinek figyelembevételével, például: a „tranzakció célja" szempont, amelynek alkategóriáit összeállíthatjuk az EMIS adatbázisra alapozva, mint start-up cég felvásárlás, portfólió és stratégiai kivásárlás, eszközfelvásárlás. További lehetőségként tekinthetünk a finanszírozás szempontra és alkategóriáira (például: LBO, átváltoztatható részvény, részvénykibocsátás).

A dolgozatunk következő kihívása a közreadott szempontrendszernek a magyarországi esetekkel történő alkalmazása, ezért a továbbiakban részletesen ismertetjük az általunk létrehozott adatbázisokat.

Az alkalmazott adatbázisok összeállításának lépései

A GVH versenyhatározatai tartalmaznak információkat a fuzionáló vállalatok számától kezdve a kiszabott késedelmi bírságokig bezárólag. A kutatásunk alapját ezért a GVH honlapján fellelhető 864 határozat elemzése jelenti. A vizsgálatunk kiterjed a GVH által 1997 és 2018 között engedélyezett összes M&A elemzésére.

A versenyhivatal azonban nem vizsgál minden ügyletet, ugyanis a vállalkozások összefonódásához a GVH-tól csak akkor kell engedélyt kérni: „…ha valamennyi érintett vállalkozáscsoport, vagy azon tagjai előző üzleti évben elért nettó árbevétele együttesen a 15 milliárd forintot meghaladja, és az érintett vállalkozáscsoportok között van legalább két olyan vállalkozáscsoport, melynek az előző évi nettó árbevétele a vállalkozáscsoport tagjai és más vállalkozások által közösen irányított vállalkozások nettó árbevételével együtt ötszázmillió forint felett van" (1996. évi LVII. törvény VI. fejezet. 23. § (1)). Az összefonódások nem csak a GVH által lehetnek engedélykötelesek. Az ún. közösségi léptékű összefonódások engedélyezése nem a nemzeti versenyhatóságok, hanem az Európai Bizottság hatáskörébe tartozik. Ezek a fúziók addig nem jöhetnek létre, amíg a Bizottság nem nyilvánítja azt a „belső piaccal összeegyeztethetőnek", amely azt jelenti, hogy a létrejött egyesült vállalat nem képes akadályozni a versenyt az európai piacon (az Európai Unió Tanácsa 139/2004/EK Rendelete). A közösségi léptékű összefonódások elemzése nem képezi a vizsgálatunk tárgyát.

A GVH versenyhatározataiból következő jellemzőket gyűjtöttük:

- a felvásárló vállalatok és a céltársaságok cégnevei,
- a tranzakciók működésének ágazati jellemzői: a GVH piaci koncentrációs vizsgálatot kizárólag az ún. érintett termék- és szolgáltatáspiacokon végzi el, de az érintett piacok szerint történő csoportosítás túl széles skálát jelent (pl. palackos PB-gáz piac, húsipari szárazáru piac), ezért az ágazati kategorizáláshoz a 2008. évi TEÁOR (Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere) szektoronkénti besorolásait javasoljuk alkalmazni,
- az M&A-ügylet iránya (horizontális, vertikális és konglomerátum): a GVH határozataiban elemzi azt, hogy a végrehajtani kívánt tranzakcióknak milyen várható horizontális, vertikális és konglomerátum hatásuk lehet, és ez alapján dönt a tranzakció engedélyezéséről; horizontális ügylet esetén olyan vállalatok egyesülnek, amelyek egymással helyettesíthető termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, míg a vertikális tranzakciók során az ellátási láncok különböző szintjein működő vállalatok egyesülnek; a konglomerátum típusú tranzakciók olyan vállalatok egyesülését jelenti, amelyek különböző iparágakban termelnek (Bishop & Walker, 2010),
- a megvásárolt részesedések (üzletrészek és részvények, attól függően, hogy vajon korlátolt felelősségű társaságról vagy részvénytársaságról van szó) és eszközök,
- a felvásárló vállalatok és céltársaságok székhelyei. A versenyhatározatok tartalmazzák a cégek székhelyeit. A székhelyekből azonban nehéz meghatározni azt, hogy az adott társaság melyik országhoz kötődik, amelyet a következő hivatkozás is alátámaszt:

„A legnagyobb transznacionális társaságok alapvető funkcióik (pénzügyek, értékesítési bázisok, menedzsment stb.) nemzetközi szétterítésével több bázisországgal is kapcsolatba kerülhetnek, részvényeseik is sokkal nemzetközibbek. A globalizációs folyamat is módosította a hagyományos nemzeti lobogó jelentőségét a bázisország kormánya és a társaságok viszonyában" (Simai, 2007, p. 326). Mindezek ellenére a székhely adatokat is fel tudjuk használni a további elemzésünkben. A javasolt és alkalmazott csoportosítást az empirikus részben közöljük.

A versenyhatározatok elemzéséből bár számos hasznos információt nyerhetünk, azonban nem tartalmaznak információkat az adott ügylet értékéről (felvásárlási árról), a részvényárfolyamokról és egyéb jellemzőkről (pl. ellenséges vagy barátságos felvásárlásról, fizetési módjáról stb.). A GVH mellett információforrást jelentenek a Thomson egyedi és a PwC összegzett adatai is. Sem a Thomson, sem pedig a PwC nem közli az adatok forrását, a kiválasztás és a feldolgozás módszereit (Vincze, 2009), emiatt arról sincs tudomásunk, hogy a közölt adatok mennyiben reprezentatívak. A rendszerezéshez szükséges még egy adatbázist létrehozni a felvásárló cégek és a céltársaságok éves beszámolói alapján, amelyet a következő fejezetben ismertetünk.

Empirikus eredmények

Ebben a fejezetben kategorizáljuk a magyar jogi és gazdasági környezetben létrejött 864 esetet a javasolt rendszerezési eljárás alapján. A csoportosítás előtt az M&A-esetek 'adatredukcióját' ajánljuk, amelynek lépéseit az alábbiakban közöljük. Az adatredukciót és a kategorizálást együtt ábrázoljuk a *3. táblázatban*.

Ahogyan azt az előző fejezetben közöltük, a GVH versenyhatározataiból gyűjtöttük a felvásárló cégek székhelyeit is, amelyből információhoz juthatunk az M&A-ügyletek térbeli jellemzőiről. A magyar székhelyű felvásárló társaságok mellett, külföldi székhelyű cégek is végrehajtanak olyan felvásárlásokat, amelyek GVH által engedélykötelesek. Az adatredukció első lépéséhez a területi jellemzők (cégek székhelyei) alapján az alábbi három kategóriába történő szelekciót javasoljuk:

Azt az esetet, amikor egy külföldi vállalkozás felvásárol egy magyarországi székhelyű céltársaságot, határon-átnyúló fúziónak és felvásárlásnak (Cross-Border Mergers and Acquisitions: CBM&A) nevezzük. Ilyen tranzakcióra példa az Itochu Logistics Corporation által megszerzett magyar Eurasia Logistic Kft. 2015-ben megvalósult esete (GVH Vj/96-11/2015. jelű határozata, 2015).

A külföldi székhelyű felvásárlások különleges típusa a „globális M&A", amikor kettő olyan külföldön működő vállalat fuzionál, illetve vásárolja fel az egyik a másikat, amelyeknek vagy árbevételük keletkezett Magyarország területén történő áruértékesítésből, vagy léteznek leányvállalataik Magyarországon is, ezért szükséges a GVH eljárását lefolytatni. Az amerikai Integrated Device Technology Inc. céltársaság, a tokiói székhelyű Renesas Electronics Corporation által történő 2018. évi felvásárlása is egy globális M&A, mivel az egyesülő cégek magyarországi vállalatai is összeolvadtak (GVH VJ/35-10/2018. jelű határozata, 2018).

A harmadik és legnagyobb kategóriát a magyarországi székhelyű felvásárló és céltársaságok közötti ügyletek jelentik. Amíg az előző kettő kategóriánál egyértelmű, hogy a felvásárló külföldi tulajdonú, ez a harmadik kategóriánál nem (a tulajdonosi háttér megállapítása meglehetősen bonyolult kutatási feladat, amely meghaladja ennek a tanulmánynak a célkitűzéseit).

A területi szempontok elemzése alapján a következő eredményeket kaptuk. A vizsgált időszakban 213 globális M&A tranzakció fordult elő, vagyis az esetek 25 százalékában a felvásárlást kezdeményező társaságnak és a céltársasságnak is külföldön volt a székhelye, azonban a magyarországi egységeik is összeolvadtak. A 864 M&A tranzakcióból 154 eset volt CBM&A. A magyarországi székhelyű vállalatok által végrehajtott felvásárlások a vizsgált időszakban 57 százalékos részesedéssel (497 eset) rendelkeznek. Azt tapasztaljuk tehát, hogy minden évben a magyarországi székhelyű vállalatok felvásárlásai domináltak. A területi jellemzőket nem csupán önmagukban hasznosíthatjuk, hanem felhasználjuk a további kategorizáláshoz: a vállalatok pénzügyi beszámolói és az azokhoz történő hozzáférés országonként eltérő, megnehezítve így a (pénzügyi) összehasonlítást. A dolgozatunk második részében javasolt kategorizáláshoz szükségesek a közzé tett éves beszámolók is, amelyek a második adatbázisunkat képezik. A külföldi (CBM&A és a 'globális fúziók') felvásárló társaságok éves beszámolóinak az összegyűjtéséhez számos ország különböző adatbázisaihoz kellene hozzáféréssel rendelkeznünk. Az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat által működtetett e-beszámoló portálról a magyarországi székhelyű cégek beszámolóit lehet lekérni. A külföldi cégek éves beszámolóinak összegyűjtésére ebben a kutatásban nem vállalkozunk, ezért az adatredukciót és a kategorizálást a magyarországi székhelyű esetekkel folytatjuk, amelyeknek az éves beszámolóihoz hozzáférünk.

Az adatredukció következő lépésében a vizsgált időszak mentén javasoljuk további esetek kizárását. Ennek a lépésnek a megértéséhez a következő számviteli információkat vegyük figyelembe: Magyarországon a 2000. évi számviteli törvény és annak módosításai szerint a vállalkozások beszámolási kötelezettsége hatféle lehet: éves beszámoló, egyszerűsített éves beszámoló, mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámoló, egyszerűsített beszámoló, konszolidált éves beszámoló és 2016-tól IFRS szerinti beszámoló.

A vizsgált periódusban többször változott a számviteli törvény alapján az éves beszámoló felépítése, amely megnehezíti a több évet tartalmazó adatsorok felállítását. A második adatbázis összeállítása során azt tapasztaltuk, hogy a 2006-os évet megelőzően az éves beszámolók egy része (technikai értelemben) viszonylag rossz minőségben érhető el. Mindennek hátterében törvényi változások álltak: A 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósá-

3. táblázat

A javasolt adatredukciós és rendszerezési eljárás alkalmazása a magyar eseteken

<table>
<tr><td>Összes eset száma</td><td colspan="12">864 GVH által engedélyköteles M&A-tranzakció 1997–2018 között</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Adatredukció</td><td>213
Globális M&A</td><td>154
CBM&A</td><td colspan="10">497
Magyar székhelyről megvalósított M&A</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>247 M&A
1997–2005
között</td><td colspan="9">250 M&A
2016–2018 között</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="9">17 M&A állami tulajdonú cégek által
21 M&A-ügylet egyszerre több felvásárló társasággal
25 M&A-ügylet ’rendszeres’ felvásárló cégek által</td></tr>
<tr><td>Javasolt kategóriák</td><td colspan="3"></td><td colspan="4">13 Cégfelvásárlás</td><td colspan="4">129 Irányításszerző ügylet</td><td colspan="4">45 Eszközfelvásárlás</td></tr>
<tr><td>Másodlagos kategória

például:
a felvásárlás iránya</td><td colspan="3"></td><td>Horizontális: 9</td><td>Vertikális: 1</td><td>Konglomerátum: 1</td><td>Vegyes: 2</td><td>Horizontális: 69</td><td>Vertikális: 10</td><td>Konglomerátum: 14</td><td>Vegyes: 36</td><td>Horizontális: 34</td><td>Vertikális: 5</td><td>Konglomerátum: 2</td><td>Vegyes: 4</td></tr>
</table>

Forrás: saját szerkesztés és számítás a GVH versenyhatározatainak elemzése alapján

gi cégeljárásról és a végelszámolásról *18. §* (1) bekezdése szerint: „A cégnek a számviteli törvény szerinti beszámolót elektronikus úton, személyre szabott ügyintézési felület útján kell a céginformációs szolgálat részére megküldeni; ennek során nincs helye a papíralapú beszámoló képi formátumú elektronikus okirattá történő átalakításának.”

Ha a kutatási célunk nem pénzügyi jellegű és emiatt nem szükséges az éves beszámoló teljes körű elemzése, hanem az elemzésünk választott eszköztára interjú sorozat, kérdőívezés, akkor azzal szembesülhetünk, hogy az időben távoli tranzakciók által érintett felvásárló társaságok, egyesült cégek korábbi menedzsmentjét, vezető tisztségviselőit nem tudjuk elérni. Mindezen kutatási korlátok miatt az elemzésünket a 2006 és a 2018 közötti időszak 250 esetének elemzésével folytatjuk. A javasolt kategorizálás előtt még további eseteket lehet kiszűrni: A GVH által engedélyköteles lehetnek a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. és az állami tulajdonú vállalatok tranzakciói is. A javasolt kategóriák alkalmasak ezeknek az eseteknek a rendszerezésére is, azonban dolgozatunk a nagyobb csoportot jelentő, privát tulajdonú cégek elemzésére fókuszál.

Az utolsó adatredukció keretében azokat az eseteket javasoljuk elkülöníteni, amelyben a felvásárló cég a vizsgált időszakon belül egynél több alkalommal is végrehajtott felvásárlást (például a Magyar Telekom Nyrt. 2006 és 2015 között 9 felvásárlást valósított meg), ugyanis ekkor az egyes tranzakciók szinergiái vagy disz-szinergiái összeadódhatnak, vagy ellenkezőleg, semlegesíthetik egymás hatásait. Az ilyen eseteket, amelyekből 2006 és 2018 között 25 jött létre, esetanalízis, esettanulmány-elemzés keretében javasoljuk vizsgálni, hasonlóan azt a 22 esetet is, amelyekben egyszerre több felvásárló vállalat vett részt.

Elérkeztünk a második fejezetben javasolt kategorizáláshoz, amelynek keretében 187 M&A esetet négy kategóriába rendszerezünk. Ahogyan azt már korábban jeleztük, egy adott eset besorolásához szükséges nemcsak a GVH határozatának elemzése, amely tájékoztat a felvásárlás tárgyáról, hanem az e-beszámolóról letölthető éves beszámolóé, különös tekintettel annak kiegészítő mellékletére. A GVH versenyhatározataiból gyűjtött ’megszerzett részesedések’ vizsgálata ugyanis nem elegendő annak eldöntéséhez, hogy vajon az adott felvásárló társaság cégfelvásárlást, vagy irányításszerző felvásárlást hajtott végre. Ezt a következő példával illusztráljuk: Egy céltársaság 100 százalékának megvásárlása egyszerre jelenthet cégfelvásárlást és irányításszerző M&A-ügyletet is. Itt arra a konkrét információra van szükségünk, hogy a céltársaság az M&A-ügyletet követően vajon beolvadt-e a felvásárló társaságba. Az éves beszámolók kiegészítő mellékleteinek vizsgálatai jelentenek megoldást a pontos rendszerezésre, mivel a kiegészítő mellékletek közölték azt, hogy a felvásárolt céltársaság mikor olvadt be a felvásárló társaságba. Az eszközfelvásárló cégek azonosítása a GVH versenyhatározata alapján elegendő, tehát nem szükséges az e-beszámoló portálon a társaságokat külön ellenőrizni. Az egyes esetek rendszerezése során fúziókat nem azonosítottunk, ezért ezt a kategóriát nem jelöltük a *3. táblázatban*.

A *3. táblázatban* láthatjuk a felvásárlás iránya szempont szerint történő besorolások eredményeit is. A beolvadás, az irányításszerző és az eszközfelvásárlás csoportokon belül is a horizontális ügyletek domináltak. A 2000-es évek közepétől kezdődően egyre gyakrabban fordultak elő ’vegyes’ típusú ügyletek, amelyeknek horizontális, vertikális és/vagy konglomerátum jellegük egyaránt volt. Az

esetek többségében csak két kategória hatása jelent meg egyidejűleg, de volt néhány olyan M&A-eset, amelynek egyaránt volt horizontális, vertikális és/vagy konglomerátum jellege is.

A javasolt rendszerezés lépéseit összefoglalásaképpen közreadjuk egy M&A-eset azonosításával szemléltetve a *4. táblázatban*, amelyben minden szükséges információt ismertetünk az M&A-esetek azonosításához, rendszerezéséhez.

4. táblázat

Egy M&A-eset azonosítása, kategorizálása a közölt szempontrendszer alapján

GVH döntésének ügyszáma		VJ/43/2017.			
Információ		**A vizsgált cég vonatkozásában**		**Információ forrása**	**Információ alkalmazása**
1.	Tranzakció éve	2017		GVH versenyhatározat	Adatredukcióhoz szükséges információ
2.	Felvásárló neve	DIGI Távközlési és Szolgáltató Kft.	Magyar székhelyről megvalósított M&A, CBM&A, Globális fúzió	GVH versenyhatározat	Adatredukcióhoz szükséges információ
3.	Céltársaság neve	Invitel Távközlési Zrt.		GVH versenyhatározat	
4.	Felvásárló székhelye (Magyarországon vagy külföldön)	Magyarországon		GVH versenyhatározat	
5.	Céltársaság székhelye (Magyarországon vagy külföldön)	Magyarországon		GVH versenyhatározat	
6.	A felvásárló tulajdonosi háttere	Állami/privát		Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.	Adatredukcióhoz szükséges információ
7.	A felvásárló végrehajtott-e a vizsgált időszakban egynél több ügyletet?	Nem/igen (esetek száma)		GVH versenyhatározatok	Adatredukcióhoz szükséges információ
8.	A felvásárló egyedül vagy több céggel együtt nyújtotta be az engedélykérést a céltársaság megvásárlására?	Egyedül/További cégekkel		GVH versenyhatározat	Adatredukcióhoz szükséges információ
9.	Felvásárlás tárgya	Üzletrész, részvény vagy eszköz		GVH versenyhatározat	Javasolt kategorizáláshoz (Cégfelvásárlás, irányítás-szerző ügylet, eszközfelvásárlás)
10.	Ha nem eszköz-felvásárlás, akkor a céltársaság önálló maradt vagy beolvadt a felvásárló vállalatba?	Önálló maradt, Beolvadt		Éves beszámoló Kiegészítő melléklete	
11.	A tranzakció iránya (Horizontális, vertikális, konglomerátum, vegyes)	Vegyes (A GVH horizontális és vertikális hatásokat is azonosított)		GVH versenyhatározat	Másodlagos kategorizáláshoz
12.	Nemzetgazdasági ág	Felvásárló	Információ, kommunikáció	GVH versenyhatározat	Másodlagos kategorizáláshoz
		Céltársaság	Információ, kommunikáció		
13.1.	A felvásárló tulajdonosi szerkezet koncentráltsága	Van-e domináns (50%+) tulajdonos (szavazati arány alapján)? Igen/Nem		Privát információk, GVH verseny-határozat, külföldi adatbázisok (pl.Thomson)	Másodlagos kategorizáláshoz
13.2.	A céltársaság tulajdonosi szerkezet koncentráltsága	Van-e domináns (50%+) tulajdonos (szavazati arány alapján)? Igen/Nem			Másodlagos kategorizáláshoz
14.	Cégméret	Felvásárló	Nagyvállalat	Éves beszámoló	Másodlagos kategorizáláshoz
		Céltársaság	Nagyvállalat		

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A finanszírozás, a fizetés és a tranzakció módja szempontok azért nem szerepelnek a táblázatban, mert nem rendelkezünk a szükséges információkkal.

Összegzés

Munkánk elsősorban a magyarországi M&A-ügyletek elemzési eszköztárának bővítéséhez kíván hozzájárulni az M&A-szakirodalom kritikájára építve egy kategorizálási szempontrendszer felállításával. Ahhoz, hogy bármely M&A-kutatásban megalapozott eredményeket kapjunk, fontos a kategorizálás pontossága, mivel a 'kevert' eseteket tartalmazó csoportok elfedhetik a tényleges kategóriák M&A-ügyleteinek valós eredményeit, szinergiáit. A statisztikai vizsgálatokat a javasolt eljárás nem zárja ki, az elvégzett kategorizálást követően a statisztikai szoftver és a klasszifikációs eljárások – természetesen az esetszámok függvényében – a másodlagos kategóriák kialakításában szerepet kaphatnak. A kutatómunka folyamán a létrejött 864 esetet egyesével vizsgáltuk a közölt szempontok szerint. A javasolt kategóriákba történő besoroláshoz egy újabb adatbázist készítettünk a 142 cégfelvásárló és irányításszerző vállalkozások elemzésével. A közölt eredményeink azt mutatják, hogy az 1997 és a 2018 közötti időszakban jelentős a külföldi felvásárlások aránya. A 2006 és 2018 közötti időszak részletesebb elemzése alapján megállapítjuk, hogy napjainkban az irányításszerző ügyletek dominálnak, szemben a cégfelvásárlásokkal. A kapott eredmények indoklására megemlíthetjük a második fejezetben közölt motivációkat (például a beolvadás működési szinergiái, vagy az önállóbb működés előnyei), azonban a konkrét magyarázatok feltárása egy következő tanulmány célkitűzését jelenti.

A dolgozatban közölt módszert bár a GVH versenyhatározatainak elemzésből készült adatbázison teszteltük, a javasolt kategóriák és rendszerezés nem csak abban az esetben használható, hogy ha a szerző a GVH honlapján közölt versenyhatározatokból állítja össze a szükséges adatbázist.

Az adatbázis elkészítése és az M&A-esetek kategorizálását követően a kutatás következő szakasza az egyes M&A-tranzakciók pénzügyi elemzése lehet, például vállalatértékelési modellekkel. Bár a cégértékelési eljárások, modellek többsége az amerikai számviteli szabályok és kimutatások alapján készültek, már megjelentek a magyar szakirodalomban a hazai számviteli rendszerre adaptált modellek is (Takács, 2015), ezért az értékelés elkészítése remélhetőleg a kutatóknak könnyebb feladat lehet, mint az adatbázisok összeállítása és az esetek kategorizálása.

Felhasznált irodalom

Acuris Global (2019). *Value of Merger and Acquisition (M&A) deals in Europe from 2007 to 2018.* Statista. Retrieved from https://www.statista.com/statistics/408938/value-of-european-merger-and-acquisition-deals/

Akhigbe, A., Madura, J. & Spencer, C. (2004). Partial Acquisitions, Corporate Control and Performance. *Applied Financial Economics*, *14*(12), 847–857. https://doi.org/10.1080/09603100410001685349

Alexandridis, G., Fuller, K.P., Terhaar, L., & Travlos, N.G. (2011). Deal Size, Acquisition Premia and Shareholder Gains. *Journal of Corporate Finance, 20*(1), 1−13. https://doi.org/10.2139/ssrn.1782930

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs.R., & Tari, E. (2014). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Balogh, Cs. (2006). *A határon átívelő akvizíciók és fúziók sikerességét meghatározó tényezők vizsgálata* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Bishop, S., & Walker, M. (2010). *Az Európai Közösségi versenyjog közgazdaságtana.* Gazdasági Versenyhivatal. Budapest: Versenykultúra Központ.

Brakman, S., Garretsen, H., & Marrewijk, C. (2006). *Cross-border Mergers and Acquisitions: The Fact as a Guide for International Economics*. München: Cesifo Working Paper, 1823. https://doi.org/10.1016/B978-075068289-3.50004-6

Bruner, R.F. (2004). *Applied Mergers and Acquisitions*. Hoboken: Wiley.

Burghardt, D., & Helm, M. (2015). Firm Growth in the Course of Mergers and Acquisitions. *Small Business Economics, 44*(4), 889−904. https://doi.org/10.1007/s11187-014-9624-y

Calderón, C., Loayza, N., & Servén, L. (2002). *FDI In Old vs New Assets: Does The Distinction Matter?* Washington, DC: World Bank.

Carline, N. F., Scott, L. C. & Yadav, P. K. (2009). Operating Performance Changes Associated with Corporate Mergers and the Role of Corporate Governance. *Journal of Banking&Finance*, *33*(10), 1829–1841. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.03.012

Chakrabarti, A., & Mitchell, W. (2013). The Persistent Effect of Geographic Distance in Acquisition Target Selection. *Organization Science*, *24*(6), 1805−1826 https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0811

Damodaran, A. (2006). *A befektetések értékelése*. Budapest: Panem Kiadó.

Di Guardo, M. C., Marrocu, E., & Paci, R. (2013). The Concurrent Impact of Cultural, Political, and Spatial Distances on International Mergers and Acquisitions. *Working Paper Series CRENoS.*, *8*(4), 1–29. https://doi.org/10.2139/ssrn.2271594

Ellwanger, N., & Boschma, R. (2013). Who acquires whom? The Role of Geographical Proximity and Industrial Relatedness in Dutch Domestic M&As between 2002 and 2008. *Papers in Evolutionary Economic Geography*, *40*(1319). https://econpapers.repec.org/paper/eguwpaper/1319.htm

EMIS (emis.com)

GVH Vj/96-11/2015. jelű határozata 2015

GVH VJ/35-10/2018. jelű határozata 2018

Halász, V. (2015). *Érdekek és értékek az Európai Unió és az Egyesült Államok vállalatfelvásárlási szabályozásában* (PhD-értekezés). Pécs: PTE ÁJK.

Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.

Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat

Klimek, A. (2014). Results of Cross-Border Mergers and Acquisitions by Multinational Corporations from Emerging Countries. *Eastern European Economics*, *52*(4), 92−104. https://doi.org/10.2753/EEE0012-8775520404

Köke, J. (2001). *Determinants of Acquisition and Failure: Stylized Facts and Lessons for Empirical Studies. Discussion Paper,* No.01-30. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.358320

Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Miskolczi, B. P. (2003). *A versenytörvény magyarázata*. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó.

Miller Jr., E. L. (2011). *Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide*. Hoboken: Wiley.

Moschieri, C., & Campa, J.M. (2013). New Trends in Mergers and Acquisitions: Idiosyncraises of the European Market. *Journal of Business Research, 67*(7), 1478−1485. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.018

Papp, T., & Tóth, K. (2006). *Vállalatfelvásárlások és – összeolvadások, mint az értékteremtés eszközei*. Budapest: Versenyképességkutató Központ.

Petitt, B., & Ferris, K. (2013). *Valuation for Mergers and Acquisitions.* New Jersey: Pearson Education Publishing.

Rahman, M., & Lambkin, M. (2015). Creating or Destroying Value through Mergers and Acquisitions. A Marketing Perspective. *Industrial Marketing Management*, *46*(2), 24–35. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.003

Rechnitzer, J. (1998). *A privatizáció regionális összefüggései*. Budapest: Kulturtrade Publisher.

Schlingemann, F., & Wu, H. (2015). Determinants and Shareholder Wealth Effects of the Sales Method in Acquisitions. *Journal of Banking & Finance*, *59*(7), 469−485. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.06.017

Simai, M. (2007). *A világgazdaság a XXI. század forgatagában*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Snow, B. (2011). *Mergers and Acquisitions for Dummies*. Indiananapolis: Wiley.

Stephan, K. H. G., & Lindstädt, H. (2006). Horizontal and Vertical Takeover and Sell-off Announcements: Abnormal Returns Differ by Industry. *Corporate Ownership & Control*, *3*(2), 23–31. https://doi.org/10.22495/cocv3i2p3

Szűcs, B. Á., & Szabó, A. (2014). IPO-k vállalatfelvásárlási céllal. Helyzetkép Kelet-Közép-Európában. *Pénzügyi Szemle*, *59*(1), 93–108.

Takács, A. (2015). *Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt.

Vincze, P. (2009). Vállalatfelvásárlások egy kialakuló piacon. *Közgazdasági Szemle*, *56*(1), 69–83.

Virág, M., Kristóf, T., Fiáth, A., & Varsányi, J. (2013). *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés.* Budapest: Kossuth Kiadó.

1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról

2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről Európai Unió Tanácsa 139/2004/EK Rendelet

HOFMEISTER ÁGNES – NEULINGER ÁGNES – PISKÓTI MARIANNA

AZ ÉRTÉKVÁLASZTÁS ÉS A KOGNITÍV ÉLETKOR KÖZÖTTI KAPCSOLAT A MAGYAR 50 ÉV FELETTI LAKOSSÁG KÖRÉBEN

THE RELATIONSHIP BETWEEN VALUE CHOICE AND COGNITIVE AGE AMONG THE HUNGARIAN POPULATION OVER 50 YEARS OF AGE

Az időskorúak megértése meghatározó jelentőségű az elöregedő társadalmakban, így Magyarországon is. Jelen tanulmány az 50 év feletti fogyasztók körében tanulmányozza a kognitív életkor és a személyes értékek közötti kapcsolatot. A szerzők egy országos lakossági online adatfelvétel segítségével elemzik az értékek és a kognitív életkor közötti összefüggést, amelyet egy hasonló és közel tíz évvel ezelőtti adatfelvétel adataival is összehasonlítanak. Eredményeik szerint a magyar 50 év feletti fogyasztók kognitív életkora alacsonyabb, mint a tényleges életkoruk és ez a különbség mára megfelel a fejlett gazdaságok lakosságára jellemző értéknek. A kognitív életkor és értékek közötti összefüggés megerősítést nyert, és megállapítható, hogy az idős fogyasztók szubjektív életkoruk alapján eltérést mutatnak a személyes értékek fontosságában és megvalósulásában.

Kulcsszavak: személyes értékek, kognitív életkor, időskorúak, kérdőíves felmérés

The understanding of elderly people is critical in today's ageing societies. This study aims to introduce the relationship between cognitive age and personal values among people over 50 years old, as well as to demonstrate the changes in this situation in Hungary through a comparison of current results to a similar study from 2010. According to the authors' data, Hungarian elderly people have a lower cognitive age than their chronological age and this difference corresponds to values common in developed societies. Furthermore, the relationship between cognitive age and personal values has been confirmed and elderly people have been proved to be different in the importance and realisation of personal values according to their subjective age.

Keywords: **personal values, cognitive age, senior consumers, survey**

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:
Dr. Hofmeister Tóth Ágnes, professor emerita, Budapesti Corvinus Egyetem, (agnes.hofmeister@uni-corvinus.hu)
Dr. Neulinger Ágnes, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (agnes.neulinger@uni-corvinus.hu)
Dr. Piskóti Marianna, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (marianna.piskoti@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 03-án, javítva: 2020. 02. 04-én, elfogadva: 2020. 02. 10-én.
This article was received: 03. 11. 2019, revised: 04. 02. 2020, accepted: 10. 02. 2020.

A Földön élők létszámának növekedésével párhuzamosan zajlik a népesség elöregedése is. Míg a világ fejlődő országaiban robbanásszerű a növekedés, addig a fejlett országokban csökken a születések száma és elöregszik a társadalom. A termékenység csökkenésének és az életkilátások jelentős javulásának köszönhetően egyre idősebb korösszetételű a lakosság. A népesség elöregedése több évtizeddel ezelőtt kezdődött, és egy hosszú távú tendencia. Ez a tendencia figyelhető meg a népesség korszerkezetének átalakulásában, valamint tükröződik az időskorúak növekvő arányában, ami a munkaképes korúak teljes népességhez viszonyított arányának csökkenésével jár. Az idősebb emberek száma globális szinten 2050-re meg fogja haladni a gyermekek számát, sok fejlett ipari országban azonban ez már napjainkban is így van. E demográfiai változás mélységénél fogva hatással lesz a gazdasági növekedésre, a munkaerőpiacokra, a nyugdíjrendszerekre, az egészségügyre, a lakhatásra, a migrációra, a politikára

és természetesen a fogyasztásra is (United Nations [UN], 2011). A hazai helyzetet tekintve a 65 év felettiek aránya az előrejelzések szerint 2070-re eléri a 29%-ot a jelenlegi 19%-ról tovább növekedve (Monostori & Gresits, 2018). Az 50 év felettiek aránya a hazai lakosságon belül 1980 óta 29%-ról 37%-ra nőtt (KSH, 2017).

Marketingszempontból ez arra enged következtetni, hogy a fiatalok piaca zsugorodni fog, míg az 50 év feletti fogyasztók hatalmas piacot jelentenek már ma is, de még szignifikánsabb piacot fognak képviselni az elkövetkező években. Az idősek piacában jelentős piaci potenciál rejtőzik, amelyre hiba lenne nem odafigyelni. Az 1990-es évektől kezdve marketingszempontból egyre növekvő figyelemben részesülnek az 50 év feletti fogyasztók. Ez elsősorban a már említett – egyre dominánsabban jelentkező – demográfiai trendekkel magyarázható, valamint a szegmens vásárlóerejének a növekedésével. Az utóbbi két évtizedben pedig már több publikáció született a szenior piac megszólításának lehetőségeiről és kihívásairól (pl. Moschis, Lee & Mathur, 1997; Kohlbacher & Cheron, 2010; Sudbury & Simcock, 2010).

Az 50 fölötti fogyasztók arányának és fontosságának a növekedése ellenére az idősebb fogyasztók még mindig nem kapnak elég figyelmet sem az akadémiai, sem pedig a gyakorlati marketingkutatásoknál (Kohlbacher & Cheron, 2010; Niemelä-Nyrhinen, 2007; Simcock & Sudbury, 2006; Sudbury-Riley, Kohlbacher & Hofmeister, 2011). Mind a mai napig az 50+ generáció fogyasztói magatartásáról rendelkezésre álló ismeretek messze elmaradnak a más fontos szegmensekről összegyűjtött tudásanyagtól (Williams, Ylänne, Wadleigh & Chen, 2010). Igaz ez Magyarországra is, ahol csak az elmúlt 15-20 évben kezdtek el a marketing- és piackutató intézetek foglalkozni az idősebb generáció fogyasztói szokásainak a vizsgálatával. Hazánkban elsőként Törőcsik Mária (2003) foglalkozott a szeniormarketinggel az ezredfordulót követően és próbálta felhívni a szakma figyelmét az idősebb fogyasztókra. A magyar marketingszakma érdeklődésének növekedését bizonyítja az is, hogy 2008 és 2009 után 2010-ben is megrendezték a Magyar Fogyasztó 50+ Konferenciát, ahol a marketingszakemberek az 50+ piaci szegmensben rejlő lehetőségeket vitatták meg. Az azóta eltelt tíz év alatt az 50 fölötti fogyasztók arányának és fontosságának növekedése ellenére az ezüstkorúak még mindig nem kapnak elég figyelmet a gyakorlati marketingkutatásoknál. Hazánkban a piackutató cégek igaz, hogy már nem 45 éves kornál, mint 25 évvel ezelőtt, de most is általában 65 évnél húzzák meg a fogyasztói minta felső korhatárát. Abban azonban egyetértenek a szakemberek, hogy az idősek piacát nem lehet egységesen kezelni, hiszen az öregedés folyamata többtényezős életfolyamat, amelynek kimenetelét biológiai, pszichológiai és szociológiai tényezők határozzák meg. Az ezüstkorúak szegmentálására számos elmélet született, de a vállalatok a leggyakrabban a kronológiai életkort használták. Azonban mára már abban is egyetértés született a marketingszakemberek között, hogy a kronológiai életkor figyelembevétele nem elegendő a célcsoport megismeréséhez, ugyanis az idősebb generációk ma identitásukat, valamint a társadalomban meghatározott szerepüket másképp látják, mint a korábbi generációk.

Jelen tanulmány a magyar lakosság értékeinek, attitűdjeinek és kognitív életkorának, valamint a reklámokkal kapcsolatos véleményét vizsgáló kutatásnak egy része, amely az 50+ lakosság kognitív életkorát és értékeit vizsgálja. A kutatás célja a magyar 50 feletti fogyasztók jobb megértése a kognitív életkor és a személyes értékek összefüggéseinek a vizsgálatán keresztül. Jelen kutatásunk egyben a 2010-es kognitív életkorral kapcsolatos kutatás megismétlése, így lehetőségünk volt időbeli összehasonlításra is. Kutatásunk újszerűsége, hogy vizsgáljuk az egészségi állapot és a jövedelmi helyzet összefüggését is a kognitív életkorral. Kutatásunk tehát részben az előző kutatás megismétlése, de egyben kiterjesztése is.

Elméleti háttér

A különböző életkorral kapcsolatos kutatásokban és a marketing területén egyaránt a leggyakrabban a kronológiai életkort, a születéstől eltelt évek számát, használják. A kronológiai életkorhoz törvényi korlátozások is kötődnek például: a születéstől eltelt évek száma határozza meg, hogy az egyénnek mikortól lehet jogosítványa, mikortól szavazhat, fogyaszthat alkoholt, házasodhat és mikortól jogosult a nyugdíjra.

Ugyanakkor, a számos felhasználási mód ellenére, a kronológiai életkor korlátait, mint magatartást előre jelző változót, már régen felismerték (Adams, 1971; Barak & Schiffman, 1981; Sudbury & Simcock, 2009a) szerint a kronológiai életkor használata különösen problémát jelent azoknál a kutatásoknál, amelyek az idősebb fogyasztók attitűdjeit és magatartásmintáit kívánják vizsgálni. Ugyanis a kronológiai életkor nem veszi figyelembe, hogy az idős fogyasztók gyakran a tényleges életkoruktól eltérő életkorban lévőnek gondolják magukat. Ez az ún. ön-észlelt életkor, vagyis az egyén észlelése arra vonatkozólag, hogy milyen idősnek érzi magát (Gwinner & Stephens, 2001). Ennek következtében valószínűsíthető, hogy a fogyasztók hajlamosak olyan termékek és szolgáltatások vásárlására, amelyek ön-észlelt életkoruknak felelnek meg, és nem a tényleges életkoruknak.

A gerontológiai kutatások több nem kronológiai életkor fogalom használatát javasolták pl. biológiai életkor, társadalmi életkor, mások által észlelt életkor, ön-észlelt életkor: identitás (szubjektív) életkor, illetve személyes életkor (Agogo, Milne & Schewe, 2014; Barak & Schiffman, 1981, Zniva & Weitz, 2016). Mivel mindkét ön-észlelt életkor az egyén saját életkorának egyéni szubjektív megítélésén alapszik, ezért a kutatásokban a marketingszakemberek az ön-észlelt életkor helyett gyakran a szubjektív életkor elnevezést használják. A gerontológiai kutatásokban azonban a szubjektív életkort csak az identitás életkorra vonatkoztatják.

A szubjektív (vagy identitás) életkor nem egy konkrét adat, ez az egyén ön-észlelése az életkor referenciacsoportokhoz viszonyítva, például fiatal, középkorú, öreg (Peters, 1971; Ward, 1977).

A kognitív életkor elnevezést Barak & Schiffman (1981) használta először, de az általuk használt négy di-

menzió (közérzet, megjelenés, tevékenység, érdeklődés szerinti életkor) Kastenbaum, Derbin, Sabatini & Artt (1972) személyes életkor koncepciójára épült. A kognitív életkor egy konkrét adat, vagyis az előbb említett négy dimenzióra adott életkoradatok átlaga. Jelen kutatásunkban a szubjektív életkor elnevezést az ön-észlelt életkor szinonimájaként használjuk.

Több a témakörben végzett kutatás bizonyította, hogy az egyén ön-észlelt életkorának az ismeretében jobban megérthető a várható fogyasztói magatartás is, mintha csak az egyén kronológiai életkorát ismernénk (Barak & Schiffman, 1981; Chaouli & Souiden, 2018; Cleaver & Muller, 2002; Heidenreich, Kraemer & Handrich, 2016; Schiffman & Sherman, 1991; Stephens, 1991; Sudbury & Simcock, 2010; Sudbury-Riley et al., 2011).

Az ön-észlelt életkor mérésére alkalmazott módszerek alapvetően két csoportra oszthatók fel. Az *első* és egyúttal a legrégebbi ezek közül az életkor-identitás skála (age-identity), amely azt a korcsoportot (fiatal, középkorú, idős) jelöli, amelybe tartozónak az adott egyén érzi magát. Ezt a módszert igen széles körben alkalmazzák gerontológiai kutatásokban (Schafer & Shippee, 2010; Westerhof, Whitbourne, & Freeman, 2012).

A módszerek *második csoportja* annak a felismerésnek a hatására alakult ki, hogy az öregedés biológiai, pszichológiai és szociológiai elemekből felépülő többdimenziós jelenség (Birren, 1968, idézi Sudbury & Simcock, 2009b). A *kognitív életkor* skála (Barak & Schiffman, 1981) egy ilyen többdimenziós mérőeszköz, amely arról kérdezi a válaszadókat, hogy mit gondolnak, milyen idősnek néznek ki (biológiai dimenzió), milyen idősnek érzik magukat (pszichológiai és biológiai dimenzió) és a viselkedésüket és érdeklődési körüket milyen életkorra gondolják jellemzőnek (szociális) – így ragadva meg a három különböző dimenziót.

Az idősebb korosztályokat érintő marketingkutatásokat tekintve a kognitív életkor skála mára az az ön-észlelt életkor megállapításának legnépszerűbb mérőeszközévé vált. A többi rendelkezésre álló instrumentummal szembeni előnye, hogy a mérés egyszerűen lebonyolítható, a válaszadók könnyen megértik (Stephens, 1991), érvényessége igazolt (Van Auken & Barry, 1995) és többdimenziós (Agogo et al., 2014). Az idősebb emberek szubjektív életkorát többdimenziós skálán mérő tanulmányok (Barak, 1998; Barak & Gould, 1985; Kastenbaum et al., 1972; Mathur et al., 2001; Sudbury, 2004; Sudbury-Riley, Kohlbacher & Hofmeister, 2015) olyan konzisztens eredményekre vezettek, amely szerint a szubjektív életkor jellemzően erősen eltér a kronológiai értéktől a fiatalabb kor irányába.

Bár a szubjektív életkort kutató marketingtanulmányok többsége az Egyesült Államokban született, a témakörben végzett nemzetközi kutatások azt sugallják, hogy a kognitív életkor skála megbízható, és különböző kultúrák esetében egyformán használható, és az, ahogyan az emberek a kognitív életkort észlelik világszerte egyfajta azonosságot mutat (Barak et al., 2001; Barak et al., 2003; Mathur et al., 2001). Ennek eredményeképpen a kutatók arra az eredményre jutottak, hogy a kognitív életkor kultúrától független fogalom (Kohlbacher, Sudbury-Riley & Hofmeister, 2011; Van Auken et al., 2006; Van Auken & Barry, 2009).

Az idős fogyasztók kognitív életkorát mérő tanulmányok (például Barak, 1998; Barak & Gould, 1985; Clark, Long & Schiffman, 1999; Goldsmith & Heins, 1992; Guido, Amatulli & Peluso, 2014; Hofmeister-Tóth et al., 2011a; Kastenbaum et al., 1972; Mathur, Sherman & Schiffman, 1998; Spinks, 2017; Sudbury, 2004; Sudbury & Simcock, 2009a; Sudbury-Riley et al., 2011) olyan konzisztens eredményekre vezettek, melyek szerint: a kognitív életkor és a kronológiai életkor között kicsi az egyezés, bár tény, hogy a két változó korrelál, valamint a kognitív életkor jellemzően erősen eltér a tényleges életkortól a fiatalabb kor irányába.

A kognitív életkorral foglalkozó kutatások szerint azok az 50 felettiek, akik fiatalabbnak érzik magukat tényleges életkoruknál nagyobb önbizalommal és önbecsüléssel rendelkeznek, valamint innovatívabbak, keresik az újdonságokat, nyitottabb gondolkodásúak, kreatívabbak, könnyebben elfogadják a változást és vállalnak kockázatot (Chen & Chan, 2014; Chaouli & Souiden, 2018; Heidenreich et al., 2016; Schiffman & Sherman, 1991; Wilkies, 1992).

A korábbi nyugati és japán kutatások szerint a kognitív életkor 8-12 évvel alacsonyabb, mint a kronológiai életkor. Magyarországon az első és egyetlen kognitív életkorral kapcsolatos nemzetközi kutatást 2009-20010-ben végeztük. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a kutatásban szereplő idős angol fogyasztók kognitív életkora 10 évvel, a németeké 9 évvel, a japánoké 6,5 évvel, míg a magyaroké csak 3,6 évvel volt kevesebb, mint a tényleges életkoruk (Hofmeister et al., 2011a; Sudbury-Riley et al., 2011). Az elmúlt 8-10 év alatt az 50 feletti fogyasztók száma hazánkban is jelentősen megnőtt és feltételezésünk szerint megnőtt azoknak az aránya is, akik fiatalabbnak érzik magukat tényleges életkoruknál, ami életstílusukban és fogyasztói szokásaikban is tükröződik.

1. *előfeltevés*: A megkérdezett magyar 50+ fogyasztók kognitív életkora 2018-ban is alacsonyabb, mint a tényleges életkoruk.
2. *előfeltevés*: A kognitív életkor és a tényleges életkor közötti különbség 2018-ban nagyobb, mint a 2010-es kutatásnál és közelíti a hasonló korábbi nemzetközi kutatások eredményeit.

Személyes értékek

A személyes értékeket gyakran használják a fogyasztók vagy munkavállalók magatartásának megértésére és előrejelzésére. Az értékeket úgy határozhatjuk meg, mint tartós koncepciókat vagy meggyőződéseket, a kívánt viselkedési módra vagy életmódra vonatkozólag, amelyek különböző szituációkban érvényesülnek. Ezek irányítanak az események értékelésében és relatív fontosság szerint részletezettek (Hofmeister-Tóth, 1996). A személyes értékeket az empirikus kutatásokban gyakran összekapcsolják különböző fogyasztói attitűdökkel és magatartással (Burroghs & Rindfleissch, 2002; Homer & Kahle, 1988; Kohlbacher & Cheron, 2012; Schiffman, Sherman & Long, 2003). A személyes értékeket gyakran használják

marketingtanulmányokban a szegmentáció és a termékpozicionálás alapjául.

Az értékek mérésére a leggyakrabban használt eszköz a Rokeach-féle értéklista (Kamakura & Mazzon, 1991) és a Kahle által kifejlesztett 'List of Values' (LOV) (Kahle, 1983). Rokeach (1973) munkája a legjelentősebb elméleti konstrukció a fogyasztói értékrendszerek tanulmányozására (Kahle, Rose & Shoham, 1999). A Rokeach által kidolgozott skála 18 célértéket és 18 eszközértéket tartalmaz, amelyet kutatások során több száz értékből választottak ki, foglaltak össze (Rokeach, 1973). A 'List of Values' (LOV) skála azokra a rokeach-i (1973) eszközértékekre összpontosít, amelyek egyéni szinten értelmezhetők és valószínűsíthetően a legrelevánsabbak a mindennapi fogyasztás szempontjából (Beatty, Kahle, Mishra & Homer, 1985; Kahle, Beatty & Homer, 1986). A marketing területén egyszerűsége és könnyű kezelhetősége miatt a LOV skála bizonyult az eddig legszélesebb körben és leggyakrabban alkalmazott értéklistának (Lee, Soutar & Louviere, 2007).

Hazánkban az első értékkutatás elvégzésére 1992-ben, az ACE/EVE projekt keretében került sor, az EU támogatásával, ahol az értékek mérésére a kutatócsoport által kifejlesztett és validált módosított Rokeach-féle (MRVS) értéklistát használtunk (Hofmeister-Tóth & Bauer, 1993; 1995). Az értékváltozások figyelemmel követésének érdekében a kutatást még három alkalommal ismételtük meg, 1997-ben, 2001-ben és 2002-ben a Fogyasztói Bizalom Index kutatási projekt keretében, majd egy nemzetközi kutatás során 2005-ben (Hofmeister-Tóth, Neulinger, Kainzbauer & Brück, 2005). Hofmeister-Tóth & Simányi (2006) tanulmánya átfogóan, több év kutatás eredményeinek elemzésével vizsgálja az értékek változásának tendenciáit, és bemutat egy új, az értékek megvalósulását is magába foglaló értéklistát, amely az Értékek Fontossága és Megvalósulása Lista (ÉFML) (Importance and Realization of Values Survey (IRVS). Az új értéklistát több alkalommal is tesztelték olyan kutatásoknál, amelyeknél az értékek befolyásának és változásának mélyebb megértésére volt szükség (Eibel-Spányi & Hofmeister-Tóth, 2010, 2013; Hofmeister-Tóth & Neulinger, 2011). Annak ellenére, hogy két nagy kutatási projektnél és egy nemzetközi kutatásnál LOV értéklistát is használtuk (Hofmeister et al., 2011a, 2011b), jelen kutatásnál az IRVS skálát választottuk a lista komplexebb volta és nagyobb magyarázó ereje miatt.

A kognitív életkor és a LOV skála összefüggéseit vizsgáló kutatások azt állapították meg, hogy az egyes kognitív életkorcsoportok értékei és az értékek rangsora különbözött (Kolhbacher & Cheron, 2012; Sudbury & Simcock 2009a; Sudbury-Riley et al., 2015). Sudbury & Simcock (2009a) kutatása szerint az egyes kognitív életkorcsoportokban az összes érték és rangsor különböző volt, kivéve az „önbecsülés" értéket, amely minden csoport számára egyformán fontos volt. A 2010-es nemzetközi kutatásnál a magyar mintában a LOV értéklista alapján a „valahova tartozás" és a „biztonság" bizonyult ilyen értéknek, amely a teljes mintában, valamint minden kognitív korcsoport számára a legfontosabb érték volt, de a többi érték rangsora a kognitív életkor csoportokban különböző volt (Hofmeister-Tóth et al., 2011b; Sudbury-Riley et al., 2015)

3. *Előfeltevés:* A megkérdezett idős fogyasztók kognitív életkor szerinti csoportosítása, az IRVS értéklista alapján az értékek fontosságának és megvalósulásának különböző variációit fogja mutatni.

Módszertan

Az online lakossági megkérdezést az NRC Kft. végezte 2018 novemberében. Az online minta reprezentatív nemre, korra, településtípusra és régióra a 18-65 éves magyar lakosságra. A teljes lakosságra reprezentatív minta elemszáma 800 fő, ezen belül a 50 és 65 év közötti korosztályra vonatkozó alminta elemszáma 281 fő.

A minta bemutatása

Jelen tanulmányban egy 800 fős reprezentatív minta adataiból csak az 50+ fogyasztókra vonatkozó adatokat elemezzük. A minta nagysága 281 fő, a nők aránya 53%. A megkérdezettek 48%-a nyugdíjas, 45%-a még dolgozik, és 7% munkanélküli, vagy álláskereső. Jövedelmi helyzetet tekintve 58% a közepes, 28% az alacsony, míg 14% a magas jövedelműek kategóriájába tartozónak sorolta magát. Az átlagos életkor 58,94 év (min=50, max=65, SD=4,76). A megkérdezettek 53%-a 60-65 éves életkorcsoportba tartozik. Összességében az 50 év felettiek részmintája kort és régiót tekintve jól leképezi arányaiban a teljes korcsoportot, ugyanakkor kis mértékben több női és budapesti válaszadót tartalmaz.

Az alkalmazott skálák bemutatása

A kérdőív összeállítása a szakirodalom alapos áttanulmányozása után lépésről lépésre történt. Jelen tanulmány kutatási céljának megfelelően a kérdőívben a szubjektív életkor mindkét mérőeszközét, az életkor-identitást és a kognitív életkort egyaránt alkalmaztuk, az értékek mérésére pedig az IRVS értéklistát (Értékek Fontossága és Megvalósítása Lista/ÉFML) kérdeztük meg.

Az *életkor-identitás skála* arra kéri a megkérdezetteket, hogy jelöljék meg azt a korcsoportot (fiatal, középkorú, idős), amelybe tartozónak érzik magukat. Az életkor-identitás skála azt határozza meg, hogy az egyén hogyan érez az életkor referenciacsoportokat illetően.

A *kognitív életkor* mérésére a Barak & Shiffman (1981) által javasolt skálát használtuk, amely megbízhatónak bizonyult korábbi nemzetközi kutatásokban is (Kohlbacher & Cheron 2012; Sudbury-Riley et al., 2011). A kognitív életkor skála négy dimenziója (feel age, look age, do age, interest age) alapján a megkérdezetteknek ki kellett választaniuk azt az évtizedet/korcsoportot a 20-astól a 80-ig, hogy milyen idősnek érzik magukat, milyen idősnek néznek ki, illetve, hogy tevékenységük és érdeklődésük szerint milyen korcsoportba tartozónak gondolják magukat. Ezt a skálát használtuk a 2010-es nemzetközi kutatás során a magyar minta esetében is (Hofmeister-Tóth et al., 2011a).

Az *értékek mérése* az IRVS értékskála alapján, 5-fokú Likert-skála segítségével történt, amelyet korábbi kutatá-

saink során már használtunk (Hofmeister-Tóth & Neulinger, 2011; Eibel-Spányi & Hofmeister-Tóth, 2010). Az IRVS skála alapján az értékeket fontosság és megvalósulás tekintetében is az ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelni: az 1 – egyáltalán nem fontos, 5 – nagyon fontos, az értékek megvalósításánál az 1 – egyáltalán nem valósul meg, 5 – teljes mértékben megvalósul skálákat használtuk.

A kérdőívben a megkérdezetteknek a saját jövedelmi helyzetüket egy tíz pontos skálán kellett értékelniük, az egészségük fontosságát és annak megvalósulását pedig egy öt pontos skálán. A válaszadóknak ezen túlmenően egyéb szociodemográfiai kérdésekre is válaszolniuk kellett.

Az adatok feldolgozása az SPSS 20 szoftver felhasználásával történt.

Eredmények

Az életkor-identitás skála

Eredményeink alapján a 2018-ban megkérdezett 50+ generáció tagjai jóval nagyobb arányban sorolták be magukat a középkorú kategóriába (nők 87,9 % férfiak 80,3 %), függetlenül tényleges életkoruktól, mint a 2010-ben megkérdezett idős minta tagjai (nők 65,5 %, férfiak 73,3 %). A jelenlegi kutatásunknál is, hasonlóan a 2010-es eredményekhez, viszonylag kevesen tekintették magukat a fiatal korosztályhoz tartozónak. Ugyanakkor, amíg 2010-ben a nők 30%-a az idős korosztályba sorolta be magát, addig jelen kutatásunknál csak a nők 7,4%-a vallotta magát az idős korosztályba tartozónak.

A férfiak és a nők között szignifikáns különbség van (χ^2 (2, N=281) = 6,12, p<0,05) az életkor-identitás megítélésében, ahogy az 1. táblázatból is látszik a férfiak jelentősebb mértékben (16,7%) sorolták be magukat az idős korosztályba, mint a nők (7,4%) annak ellenére, hogy a férfiak átlagéletkora (M=58,8) azonos, kissé alacsonyabb, mint a női válaszadóké (M=59,1).

1. táblázat

Életkor-identitás demográfiai bontásban 2018

		N	Fiatal (%)	Középkorú (%)	Idős (%)
Nem	Férfi	132	3,0	80,3	16,7
	Nő	149	4,7	87,9	7,4
	Total	**281**	**3,9**	**84,3**	**11,7**
Munkavállalói státusz	Dolgozó	125	6,4	84,8	8,8
	Nyugdíjas	136	2,2	82,4	15,4
	Munkanélküli	20	0	95,0	5,0
	Total	**281**	**3,9**	**84,3**	**11,7**
Jövedelem	Alacsony	77	2,6	80,5	16,9
	Közép	160	3,1	87,5	9,4
	Magas	39	10,3	79,5	10,3
	Total	**276**	**4,0**	**84,4**	**11,6**

Forrás: saját szerkesztés

A kognitív életkor skála

A kutatásban alkalmazott négydimenziós kognitív életkor skála megbízhatósága elfogadhatónak bizonyult (Cronbach-alfa 0,78). 2010-es kutatásunktól eltérően a kognitív életkor alacsonyabb mértékben, de még mindig közepesen korrelál a valós életkorral (2018: r=0,35; p<0,001 míg 2010: r=0,6; p<0,01). A négy dimenzió közül a megjelenés szerinti kor korrelál legerősebben a valós életkorral (r=0,411; p<0,001) a közérzet és tevékenység szerinti kor kevésbé (r=0,264 és r=0,257; p<0,001), míg az érdeklődés

2. táblázat

A tényleges és a kognitív életkor dimenzióinak átlagai 2018

		N	Valós kor átlaga	Közérzet szerinti kor átlaga	Megjelenés szerinti kor átlaga	Tevékenység szerinti kor átlaga	Érdeklődés szerinti kor átlaga
Nem	Férfi	132	58,78	52,95	55,68	50,61	47,95
	Nő	149	59,09	52,58	55,93	51,31	48,96
	Total	**281**	**58,94**	**52,76**	**55,82**	**50,98**	**48,49**
Munkavállalói státusz	Dolgozó	125	56,44	50,20	53,72	47,88	45,48
	Nyugdíjas	136	61,64*	55,81*	58,24*	54,04*	51,03*
	Munkanélküli	20	56,20	48,00	52,50	49,50	50,00
	Total	**281**	**58,94**	**52,76**	**55,82**	**50,98**	**48,49**
Jövedelem	Alacsony	77	58,26	55,26	57,99	51,75	47,99
	Közép	160	59,10	51,94	55,19	50,88	49,13
	Magas	39	59,59	51,41	53,46*	49,87	47,05
	Total	**276**	**58,93**	**52,79**	**55,72**	**50,98**	**48,51**

** Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett*

Forrás: saját szerkesztés

szerinti kor csupán alacsony mértékű szignifikáns kapcsolatot mutat (r=0,197; p<0,001). A 2. táblázat a kognitív életkor négy dimenziójának átlagait szemlélteti demográfiai bontásban.

Jelen kutatásunk eredményei alapján megállapítható, hogy hasonlóan a korábbi nyugati és japán kutatási eredményekhez, a megjelenés szerinti életkor átlaga a legmagasabb (M=55,82) minden demográfiai csoportnál, és ezáltal a legközelebb áll a valós életkorhoz is (M=58,94). Legalacsonyabb az érdeklődés szerinti életkor átlaga (M=48,49), eszerint ez áll a legtávolabb a válaszadók valós életkorától.

A munkavállalói státusz alapján szignifikáns eltérések figyelhetők meg a kognitív életkor dimenzióinak értékelésében. A nyugdíjasok minden dimenzió esetében magasabb átlagot adtak, mint az aktív munkavállalók, de a közérzet és a megjelenés szerinti életkor esetében a munkanélküliekhez viszonyítva is szignifikáns az eltérés[1]. A jövedelmi helyzet alapján szignifikáns eltérés csupán a megjelenés szerinti kor alapján látható ($F(2, 273) = 4{,}643$; $p = 0.010$), ahol a magasabb jövedelemmel csökken a kognitív életkor átlaga.

A 3. táblázat mutatja az átlagos kronológiai életkort, a kognitív életkort, valamint a fiatalság irányába való eltérést, az ún. fiatalsági torzítást (youth bias) demográfiai változók szerint. A fiatalsági torzítás a kronológiai életkor és a kognitív életkor közötti különbséggel határozható meg.

3. táblázat

A kronológiai és a kognitív életkorok átlagai és a fiatalsági torzítás 2018

		N	Kronológiai kor átlaga	Kognitív kor átlaga	Fiatalsági torzítás átlaga
Nem	Férfi	132	58,78	51,80	6,98
	Nő	149	59,09	52,20	6,89
	Total	281	58,94	52,01	6,93
Munkavállalói státusz	Dolgozó	125	56,44	49,32	7,13
	Nyugdíjas	136	61,64	54,78*	6,86
	Munkanélküli	20	56,20	50,00	6,20
	Total	281	58,94	52,01	6,93
Jövedelem	Alacsony	77	58,26	53,25	5,01
	Közép	160	59,10	51,78	7,32
	Magas	39	59,59	50,45	9,14*
	Total	276	58,93	52,00	6,93

** Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett*

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatból látható, hogy a fiatalsági torzítás, vagyis a tényleges életkor és a kognitív életkor közötti különbség a megkérdezetteknél 6,93 év volt. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezett idős generáció tagjai 2018-ban átlagosan közel 7 évvel gondolták magukat fiatalabbnak tényleges életkoruknál. A 2010-ben és a 2018-ban megkérdezett idősek átlagos kronológia életkora között nincs nagy eltérés (M_{2010}=58,66 év; M_{2018}=58,94), viszont a fiatalsági torzítást illetően jelentős különbség van. Míg 2010-ben az idős megkérdezettek átlagosan csak 3,67 évvel érezték magukat fiatalabbnak, addig 2018-ban 6,93 évvel. Amennyiben a férfiak és a nők között különbséget vizsgáljuk a kognitív életkort illetően, akkor jelen kutatás eredményei eltérnek a korábbitól: 2010-ben a férfiak kognitív életkora szignifikánsan alacsonyabb volt, mint a nőké. Ez a különbség 2018-ban nem mutatható ki.

A kognitív életkor alakulására befolyása lehet annak, hogy valaki még aktívan dolgozik vagy sem. Ahogy a 3. táblázatból látható 2018-ban azok, akik aktívan dolgoznak 7,13 évvel gondolják magukat fiatalabbnak tényleges életkoruknál, ami nagyobb eltérést jelez, mint a nyugdíjas, illetve munkanélküli csoportok esetében. 2010-ben kimutatható volt a pozitív szignifikáns különbség a dolgozó státusz és a kognitív életkor között a nem dolgozókkal összehasonlítva, vagyis akik még aktív szereplői voltak a munkaerőpiacnak, fiatalabbnak érezték magukat. A tendencia ugyan az aktuális adatfelvétel eredményeiben is látható, de az eltérés jelen mintában nem szignifikáns statisztikailag.

A táblázatból látható továbbá, hogy jelentős eltérés jelenik meg a fiatalsági torzítás nagyságát illetően a jövedelemalapú szegmentálás esetében. Az alacsony jövedelműek csoportjánál ez a fiatalsági torzítás (5,01 év) kisebb, mint az átlagos (6,93 év), míg a magas jövedelműek esetében ez a különbség meghaladja a 9 évet, ami statisztikailag szignifikánsan magasabb a többi csoporthoz képest.

A megkérdezett idős generáció legfontosabb értékei és azok megvalósulása

Az alkalmazott IRVS értéklista[2] esetében az értékek fontosságát és megvalósítását is mértük. A skála megbízhatósága mindkét esetben megfelelő (Cronbach-alfa $_{\text{fontosság}}$ = 0,93; Cronbach-alfa $_{\text{megvalósítás}}$ = 0,94).

A 4. táblázatban kiemeltük a válaszadók 10 legfontosabb értékét együtt az észlelt megvalósulás mértékével is az 50 év feletti válaszadók életében. Korábbi kutatásokhoz hasonlóan a legfontosabb értékek az 50+ generáció számára az egészség (M=4,8), a becsületesség (M=4,78), a család (M=4,77) és a biztonság (M=4,73). Az értékek megvalósulása esetében azonban az egészség (M=3,38), a biztonság (M=3,84), sőt a boldogság (M=3,70) és a harmónia (M=3,79) is kiestek a top10-es listából. A megvalósulás szempontjából a top10 érték között több személyes, belső érték található, úgymint a jószívűség (rang=4; M=4,31), az önállóság (rang=5; M=4,17), a szerénység (rang=7; M=4,09) és a rend (rang=9; M=3,93).

Az értékek megvalósulása esetében az átlagok minden esetben alacsonyabb értéket mutatnak, mint az azonos értékek fontosságának átlagai és ez az eltérés az egészség, a boldogság és a biztonság értékek esetében a legnagyobb (sorrendben 1,43, 0,93, illetve 0,89).

4. táblázat

A megkérdezett 50+ generáció legfontosabb 10 értéke és azok megvalósítása

	Fontosság			Megvalósítás		
	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Szórás	Rang
Egészség	4,80	0,53	1	3,38	1,02	20
Becsületesség	4,78	0,53	2	4,59	0,65	1
Család	4,77	0,61	3	4,32	0,95	3
Biztonság	4,73	0,57	4	3,84	0,98	11
Őszinteség	4,68	0,61	5	4,42	0,75	2
Életkedv	4,64	0,66	6	3,85	1,00	10
Boldogság	4,64	0,64	7	3,70	1,10	16
Szabadság	4,58	0,65	8	4,05	0,93	8
Ész/értelem	4,58	0,67	9	4,14	0,73	6
Harmónia	4,51	0,70	10	3,79	0,94	12

Forrás: saját szerkesztés

Az értékek alakulása a kognitív életkor csoportok szerint

Korábbi kutatásaink szerint a szubjektív életkor és az egyéni értékek között van szignifikáns és értelmezhető kapcsolat. Az 5. táblázat az IRVS értékek fontosságát és megvalósulását mutatja a *fiatalsági torzítás nagysága alapján képzett csoportok* között. Az alapján, hogy a válaszadók a kognitív életkort mérő skála négy dimenzióján (feel age, look age, do age, interest age) ön-észlelésük alapján hová sorolták be magukat, 3 csoportot alakítottunk ki. Azokat a megkérdezetteket, akik a tényleges életkoruknál idősebbnek gondolják magukat a kognitív életkor skála mind a négy dimenzióját illetően– „*idős identitásúak*" -nak neveztük el – a minta 11,4%-a. Kronológiai életkoruk átlagosan 55,28 év, míg a kognitív életkor átlag 61,88, ez azt jelenti, hogy ők mind a négy dimenziót tekintve átlagosan 6,59 évvel érzik idősebbnek magukat, mint a tényleges életkoruk. A „*reális életkorúak"* – akik esetében minimális különbség van a kronológiai és a kognitív életkoruk között – a minta 16,4%-a. Kronológiai életkoruk átlagosan 59,43 év, míg a kognitív életkor átlag 59,18. A „*szívükben fiatalok"* elnevezést adtuk a következő legnagyobb csoportnak – ők azok a megkérdezett idősek, akik a valós koruknál fiatalabbnak érzik magukat – és a minta 72,2%-át képviselik. Kronológiai életkoruk átlagosan 59,41 év, míg a kognitív életkoruk átlaga 48,83 év. A fiatalsági torzítás az esetükben 10,58 év, vagyis több, mint tíz évvel érzik fiatalabbnak magukat tényleges életkoruknál.

A három csoport között a legjelentősebb különbség az értékek fontosságának megítélésekor az egészség és az életkedv kapcsán jelenik meg. Az egészség szignifikánsan kevésbé fontos az „*idős identitásúaknak*", mint a többi csoportnak, annak ellenére, hogy ők is viszonylag magas értéket (4,59) adtak ennek az értéknek, de alacsonyabbat, mint a másik két csoport. Esetükben a legfontosabb 10 érték között az egészség csak a hetedik helyen szerepel, de mind a 10 legfontosabb érték 4,5 fölött van. Elmondható továbbá, hogy az értékek megvalósulása skálán az egészség értékre ők adták a legalacsonyabb értéket (2,42). Ez azt jelentheti, hogy az egészségi állapotuk megőrzését nem sikerült megvalósítaniuk, és ezt a tényt ők valamilyen szinten elfogadták.

További jelentős eltérés a csoportok között, hogy az életkedv szignifikánsan fontosabb a „*szívükben fiatal*" csoportnak. Szignifikáns eltérések vannak még a család esetében, amely az azonos életkor megítéléssel rendelkező csoport számára kevésbé fontos (de így is a negyedik legfontosabb érték), valamint az ész/értelem esetében, amely szintén ennek a csoportnak a legkevésbé fontos.

5. táblázat

A megkérdezett idős fogyasztók legfontosabb tíz értéke a fiatalsági torzítás csoportok szerint

Értékek	Idős identitásúak (11,4 %) Youth bias= +6,59 (N=32)			Reális életkor (16,4 %) Youth bias= -0,25 (N=46)			Szívükben fiatalok (72,2%) Youth bias= -10,58 (N=203)		
	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Szórás	Rang
Egészség	4,59*	0,76	7	**4,76**	0,67	1	**4,85**	0,44	1
Becsületesség	**4,81**	0,54	1	**4,63**	0,77	3	**4,81**	0,45	3
Család	**4,72**	0,81	3	4,57*	0,89	4	**4,82**	0,47	2
Biztonság	**4,78**	0,55	2	**4,63**	0,83	2	4,74	0,50	4
Őszinteség	4,63	0,61	6	4,54	0,86	5	4,71	0,54	5
Életkedv	4,59	0,95	8	4,43	0,81	7	4,70*	0,55	6
Boldogság	4,69	0,69	4	4,52	0,89	6	4,66	0,56	8
Szabadság	4,56	0,62	11	4,26	0,88	10	4,66	0,57	9
Ész/értelem	4,66	0,70	5	4,15*	0,97	13	4,66	0,54	7
Harmónia	4,28	1,05	14	4,37	0,85	8	4,58	0,58	10

** Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett*

Csoportonként a top3-ba eső értékek kivastagítva

Forrás: saját szerkesztés

Érdemes kiemelni a top10-be nem tartozó értékeket is, amelyeknél szignifikáns különbség van a csoportok között. Az azonos életkor identitással rendelkező csoport számára kevésbé fontos az önállóság (M_{ri}=4,2; $M_{össz}$=4,5), a szabadság (M_{ri}=4,3; $M_{össz}$=4,6), a teljesítmény (M_{ri}=3,8; $M_{össz}$=4,1), az élvezet (M_{ri}=3,4; $M_{össz}$=3,8), a takarékosság (M_{ri}=3,8; $M_{össz}$=4,1) és a megelégedettség (M_{ri}=4,2; $M_{össz}$=4,4). Ezek az értékek valahol mind kapcsolódnak az egyéni hatékonyság, lehetőség érzéséhez. A különbségek hátterében a csoportok jövedelmi eltérései állhatnak, mely szerint az „*idős identitás*ú" csoportban a csoport fele alacsony jövedelemmel rendelkezik és a magasabb jövedelműek legnagyobb arányban a „*szívükben fiatalok*" között jelennek meg.

A 6. táblázat az értékek megvalósulását mutatja a fiatalsági torzítás csoportok mentén. Ahogy a táblázatból látható a megvalósításnál a három legfontosabb érték közül kettő minden csoportban megtalálható, ezek a *becsü-*

letesség és az őszinteség. Harmadikként jelenik meg a család az „*idős identitásúaknál*" és a „*reális életkorúaknál*", valamint a jószívűség a „szívükben fiatalok" esetében. Érdemes kiemelni, hogy számos érték szignifikánsan más mértékben valósul meg aszerint, hogy ki melyik csoportba tartozik a fiatalkori torzítás szerint. Eszerint az „idős identitásúak" életében szemben a „*szívükben fiatalokkal*" kevésbé jelennek meg olyan értékek, mint az önállóság, szabadság, rend és életkedv. Továbbá – amennyiben nemcsak a tíz legjelentősebb értéket tekintjük – a következő értékek esetében is szignifikánsan eltér az „*idős identitású*" és a „*szívükben fiatal*" csoport: egészség, boldogság, harmónia, biztonság, képzettség, teljesítmény, élvezet, előrehaladás, jólét, tekintély, eredetiség, siker, megelégedettség, ezek az értékek véleményük szerint jobban megvalósultak.

6. táblázat

A minta 50+ fogyasztóinak megvalósult első tíz értéke a fiatalsági torzítás csoportok szerint

Értékek	Idős identitásúak (11,4 %) Youth bias= +6,59 (N=32)			Reális életkor (16,4 %) Youth bias=- 0,25 (N=46)			Szívükben fiatalok (72,2%) Youth bias= -10,58 (N=203)		
	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Szórás	Rang
Becsületesség	**4,41**	0,98	1	**4,57**	0,65	1	**4,62**	0,59	1
Őszinteség	**4,34**	1,00	2	**4,26**	0,80	3	**4,46**	0,69	2
Család	**4,31**	1,18	3	**4,43**	0,81	2	4,30	0,95	5
Jószívűség	4,19	1,15	4	4,20	0,78	4	**4,35**	0,76	3
Önállóság	3,63*	1,18	7	3,91	1,07	7	4,32*	0,76	4
Ész, értelem	3,88	0,94	5	4,09	0,89	5	4,19	0,64	6
Szerénység	3,84	1,17	6	3,89	0,80	8	4,17	0,79	7
Szabadság	3,53*	1,14	9	4,02	0,93	6	4,14*	0,87	8
Rend	3,59*	1,19	8	3,78	0,84	9	4,01*	0,83	10
Életkedv	3,00*	1,32	17	3,61*	0,95	15	4,04*	0,87	9

** Szignifikáns eltérés 95%-os megbízhatóság mellett*
Csoportonként a top3-ba eső értékek kivastagítva
Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, összegzés

Tanulmányunkban a szubjektív életkor hazai alakulását, valamint a személyes értékek és a kognitív életkor közötti különbséget mutattuk be az 50 év feletti magyarországi lakosság esetében. A szubjektív életkort két megközelítésben is vizsgáltuk: az életkor-identitás skála és a kognitív életkort mérő skála négy dimenziója alapján. A személyes értékek mérésére az IRVS értéklistát (Értékek Fontossága és Megvalósítása Lista/ÉFML) alkalmaztuk. Ennek oka egyrészt az volt, hogy ez a skála részletesebb, mint más gyakran használt skálák (pl. LOV), valamint a fontosság és megvalósítás kettéválasztásával pontosabb eredményt ad, amelyet korábban hazai kutatásban még nem került vizsgálatra.

Az *életkor-identitás skálát* tekintve – azaz fiatalnak, középkorúnak vagy idősnek tartja-e magát a megkérdezett – elmondható, hogy a vizsgált 50+ generáció tagjai többségében középkorúnak érzik magukat és csak kisebb mértében sorolják magukat a fiatalok vagy az idősek közé. Ez jelentős változás a 2010-es eredményekhez képest, főleg a nők körében, akik közül korábban 30% tartotta magát az idős korosztályhoz tartozónak, míg ez a jelen kutatásnál csak 7,4%-ukra igaz.

A *kognitív életkor skála* négy dimenziója alapján számított eredményeink szerint a megkérdezett magyar 50 év feletti lakosság ön-észlelt kognitív életkora (52 év) jelentősen eltér a tényleges életkorától (58, 93 év). *Ezen eredmény alapján első előfeltevésünk elfogadható*, *amely szerint a megkérdezett magyar 50+ fogyasztók kognitív életkora 2018-ban is alacsonyabb, mint a tényleges kronológiai életkoruk.* A közel 10 évvel ezelőtti felméréssel összevetve megállapítható, hogy a mai magyar eredmények megfelelnek a korábbi amerikai, nyugat-európai és japán kutatási eredményeknek szemben a korábbi nemzetközi kutatás magyar eredményeinél tapasztaltakkal. Így míg 2010-ben az idős magyar megkérdezettek átlagosan csak 3,67 évvel érezték magukat fiatalabbnak, addig 2018-ban már 6,93 évvel, ami hasonló a korábbi amerikai, japán és nyugat-európai kutatási eredményekhez (Cleaver & Muller, 2002; Szmigin & Carrigan, 2000; Sudbury & Simcock, 2009a; Sudbury-Riley et al., 2011, 2015; Van Auken &Bagozzi, 2006). *Ennek alapján a második előfeltevésünket is elfogadjuk*, *mivel a kognitív életkor és a tényleges életkor közötti különbség 2018-ban nagyobb, mint a 2010-es kutatásnál és közelíti a hasonló korábbi nemzetközi kutatások eredményeit.*

Ez a változás véleményünk szerint azzal magyarázható, hogy a 2010-es megkérdezésnél az akkori 50+ generációhoz tartozó fogyasztók életszakaszuknak viszonylag kis részét töltötték piaci viszonyok között, ami a fogyasztáshoz és az életstílushoz való viszonyukat is jelentősen meghatározta. Azonban fontos megemlíteni, hogy a marketingszakma képviselői már akkor jelezték, hogy az idős generáció tagjait nem lehet egységesen kezelni és egyre inkább tanúi lehettünk az ún. „új típusú" idősek számának növekedésének, ami napjainkra már jelentős fogyasztói szegmenst képvisel. Az „új típusú idősek" azok az 50 felettiek, akik szívesen próbálnak ki újdonságokat, és idős korban a bezárkózás helyett új életmódot alakítanak ki, amelyben aktívak maradnak és amelyben a fogyasztás továbbra is hangsúlyos szerepet kap (Lakos, 2007, idézi Sas, 2010). A mai 50 évesek a rendszerváltás idején még csak 20 évesek voltak, tehát adaptív életszakaszuk nagyobb részét töltötték piaci viszonyok között, ami jelentős hatással volt életszemléletükre, életstílusukra és fogyasztási szokásaikra, miközben a környezet is megváltozott körülöttük. Az 50+ generáció körében mára már egyre erősödik az a trend, hogy az elsődleges információszerzési csatornává válik az internet, ráadásul vásárolni is egyre többen vásárolnak online, amelyben sokaknak fiatalabb családtagjaik segítenek (eNet, 2018).

A kognitív életkor négy dimenzióját egyenként vizsgálva, megállapítható, hogy eredményeink megfelelnek a korábbi nemzetközi kutatásoknak, miszerint a megjelenés szerinti életkor (look age) áll legközelebb a tényleges életkorhoz (Mathur, Sherman & Schiffman, 1998; Sudbury, 2004; Sudbury-Riley et al., 2011; Sudbury-Riley et al., 2015). Érdemes megemlítenünk, hogy a 2010-es magyar megkérdezettek esetében más eredményt kaptunk, vagyis a közérzet szerinti életkor (56,25 év) és a megjelenés szerinti életkor (56,15 év) között nem volt jelentős különbség, kivéve az aktívakat és a magas jövedelműeket, ahol szintén a megjelenés szerinti életkor állt közelebb a tényleges életkorhoz (Hofmeister-Tóth et al., 2011a). Ez, ahogy azt az eredmények jól szemléltetik 2018-ra megváltozott és elmondható, hogy a megkérdezett idősek átlagosan közel 7 évvel gondolták magukat fiatalabbnak tényleges életkoruknál. A nemeket tekintve 2010-ben a férfiak kognitív életkora alacsonyabbnak bizonyult, mint a nőké (Hofmeister-Tóth et al., 2011a), de ez a különbség 2018-ban már nem volt kimutatható. Ugyanakkor nincs eltérés a korábbi és a jelenlegi eredmények között abban, hogy a munkavállalói státuszukat tekintve az aktívak (szemben a nyugdíjasokkal) és a magasabb jövedelműek (szemben az alacsonyabb jövedelműekkel) fiatalabbnak érzik magukat. A nemek közötti különbséget tekintve ez az eredmény illik számos korábbi kutatási eredményhez, amelyek nem találtak szignifikáns különbséget a kognitív életkort illetően a férfiak és a nők között (Barak & Rahtz, 1990; Henderson et al., 1995; Sudbury-Riley et al., 2011).

Az idős korosztály megértéséhez fontos annak ismerete és figyelembevétele, hogy valaki aktívan dolgozik-e vagy nyugdíjasként él. Eredményeink szerint a nyugdíjasok minden kognitív életkor dimenzióban magasabb életkort észlelnek magukról, mint az aktív munkavállalók. Ez ellentmond Barack & Rahtz (1990) vizsgálatának, akik azt találták, hogy a nem dolgozó státusz pozitív hatással van a kognitív életkorra. A jövedelmi helyzet alapján szignifikáns eltérés csupán a megjelenés szerinti kor alapján látható, ahol a magasabb jövedelemmel jelentősen csökken a kognitív életkor átlaga.

A megkérdezett idős fogyasztók *személyes értékei* összeségében a korábbi hazai kutatásokhoz hasonló eredményekhez vezettek: a legfontosabb érték a mintában szereplő 50+ generáció számára az egészség (Dernóczy-Polyák & Keller, 2017; Hofmeister, 2016; Törőcsik, 2016). Az egészség után a becsületesség következik, amely az 1992-es kutatásunknál a legfontosabb érték volt és azóta is folyamatosan a legfontosabb értékek között szerepel, a család és a biztonság értékekkel együtt. Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a megkérdezett idős korosztály értékei fontosságukat tekintve időben viszonylag stabilnak tekinthetők. Az értékek megvalósulása esetében a top10 érték között több személyes, belső érték található, úgymint a jószívűség, az önállóság és a szerénység.

Az IRVS lista *személyes értékeinek* vizsgálata alapján elmondható, hogy a megkérdezett magyar idős fogyasztók kognitív életkor szerinti csoportosítása összefügg az értékek fontosságával és megvalósulásával. A *kognitív életkor négy dimenziója* alapján számított fiatalkori torzítás iránya szerint képzett csoportok esetében, az értékek megvalósulása kapcsán érdemes megjegyezni, hogy az „idősebb identitásúak" életében kevésbé jelennek meg olyan értékek, mint az önállóság, szabadság, rend és életkedv, szemben a „szívükben fiatalokkal". Érdekes továbbá, hogy az életkedv érték szignifikánsan fontosabb a „szívükben fiatal" csoportnak. *Az elmondottak alapján harmadik előfeltevésünket is elfogadjuk, mivel az IRVS értékek rangsora mind fontosságukat, mind megvalósulásukat tekintve különbözik az egyes kognitív életkor csoportok között.*

Kutatásunk jelentős eredményének tekintjük, hogy a megkérdezett idős generáció 72,2%-a a „szívükben fiatal" csoportba tartozik, azaz 10 évvel érzi magát fiatalabbnak tényleges életkoránál. Ez a tény, azon kívül, hogy hasonló a nyugat-európai trendekhez, azt is jelenti, hogy a vállalatoknak át kell gondolniuk az ezüst piac megszólítására irányuló kommunikációjukat. Például Lee et al. (2007), Jászberényi (2008), Sas (2010), Csizmadia, Győri Szabó & Kovács (2015) szerint az 50 feletti generáció tagjai elsősorban gyógyszer- és élelmiszerhirdetésekben szerepelnek. A magyar reklámok az idősebb korosztályt gyakran ábrázolják beteg, szomorú vagy rossz tanácsadó szerepében, időnként rossz tréfák célpontjaiként (Jászberényi, 2008). Véleményünk szerint a „szívükben fiatal" csoportot az ilyen típusú reklámokkal nem lehetne ma már sikeresen megszólítani. Remélhetőleg a magyar marketing- és reklámszakemberek körében is lassan tudatosulnak a kronológiai életkor korlátai, ezzel együtt a kognitív életkor előnyei, melynek figyelembevétele sokkal jobb lehetőséget kínál az ezüst piac megértésére. Ez elmúlt években több nemzetközi kutatás bizonyította, hogy a kognitív életkor skála megbízható, könnyen kezelhető és jól alkalmazható módszer az idős fogyasztók szegmentálására (Heindreich et al., 216; Kohbacher& Cheron, 2012; Spinks, 2017; Sudbury et al., 2015). Marketingszempontból kutatásunk jelentősége, hogy alátámasztja a kognitív (ön-észlelt) életkor alkalmazásának lehetőségét és szükségességét a magyar idősebb fogyasztók szegmentálása során.

Kutatásunk eredményeinek értelmezésekor figyelembe kell venni az alkalmazott mérésekből fakadó korlátokat. Az IRVS értéklista bár részletes és mind a fontosságot és megvalósíthatóságot magában foglalja, nem tette lehetővé a 2018-as és 2010-es adatok összevetését, mert a korábbi kutatás egy rövidebb értékskálát használt. További korlát a célcsoport eléréséből és a mintavételből fakad. A két kutatás módszertani jellemzőit tekintve elmondható, hogy amíg a 2010-es adatfelvétel, amely reprezentatív volt az 50-70 évesek körében, személyes megkérdezéssel zajlott, addig az 2018-as teljes lakosságra reprezentatív online adatfelvételnek az almintájaként elemeztük az 50-65 éves korosztály válaszait. Ez valószínűleg kis torzítást okozhat az eredményekben és az összehasonlításban is.

A korlátok ellenére az elvégzett vizsgálat hozzájárul az 50+ generáció jobb megismeréséhez azon keresztül, hogy sikerült feltárni a 50 év felettiek milyen életkorúnak érzik magukat és ehhez kapcsolódóan milyen értékek fontosak számukra, valamint ezek az értékek milyen mértékben vannak jelen az életükben. Ez az ismeret segítheti az idős célcsoport igényeinek jobb vállalati kiszolgálását, hozzá-

járulhat a célcsoport eredményesebb megszólításához, a feléjük való kommunikáció sikerességéhez.

Jegyzet

[1] Közérzet szerinti kor: F(2,278) = 10,264, p = .000
Megjelenés szerinti kor: F(2,278) = 11,857, p = .000
Tevékenység szerinti kor: F(2,278) = 10,875, p = .000
Érdeklődés szerinti kor: F(2,278) = 10,851 , p = .000

[2] Az értékek esetében nem áll módunkban összehasonlító adatokat bemutatni, mert a 2010-es kutatás során a LOV értékskála került megkérdezésre.

Felhasznált irodalom

Adams, D. L. (1971). Correlates of satisfaction among the elderly. *The Gerontologist, 11*(4), 64-68. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.08.003

Agogo, D., Milne, G. R., & Schewe, C. D. (2014). Time benders: A model of subjective aging in aging adults. *Health Marketing Quarterly*, *31*(4), 383-398. https://doi.org/10.1080/07359683.2014.966010

Barak, B., & Schiffman, L. G. (1981). Cognitive Age: A Nonchronological Age Variable. *Advances in Consumer Research, 8*, 602-606.

Barak, B., & Stephen Gould, S. (1985). Alternative Age Measures: A Research Agenda. *Advances in Consumer Research, 12*, 53-58.

Barak, B., & Rahtz, D. R. (1990). Cognitive Age: Demographic and Psychographic Dimensions. *Journal of Ambulatory Care Marketing, 3*(2), 51-65. https://doi.org/10.1300/J273v03n02_06

Barak, B. (1998). Inner-Ages of Middle-Aged Prime-Lifers. *International Journal of Aging and Human Development, 46*(3), 189-228. https://doi.org/10.2190/Q9X5-8R56-EU39-BEND

Barak, B., Mathur L., Le, K., & Zhang, Y. (2001). Perception of Age-Identity: A Cross-Cultural Inner-Age Exploration. *Psychology of Marketing*, *18*(10), 1003-1029. https://doi.org/10.1002/mar.1041

Barak, B., Mathur, A., Zhang, Y., Lee, K., & Erondu, E. (2003). Inner-age satisfaction in Africa and Asia: a cross-cultural exploration. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *15* (1/2), 3-26. https://doi.org/10.1108/13555850310765042

Barak, B. (2009). Age Identity: A Cross-Cultural Global Approch. *International Journal of Behavioral Development*, *33*(1), 2-11. https://doi.org/10.1177/0165025408099485

Beatty, S. E., Kahle, L.R. Homer, P., & Misra, Sh. (1985). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values and the Rokeach Value Survey. *Psychology and Marketing, 2*(3), 181-200. https://doi.org/10.1002/mar.4220020305

Burroughs, J.E., & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well-being: A conflicting values perspective. *Journal of Consumer Research*, *29*(3), 348-370. ű https://doi.org/10.1086/344429

Chaouali, W., & Souiden, N. (2018). The role of cognitive age in explaining mobile banking resistance among elderly people. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *50*, 342-350. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.009

Chen, K., & Chan, A.H.S., (2014). Predictors of gerontechnology acceptance by older Hong Kong Chinese. *Technovation*, *34*(2), 126–135. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.010

Clark, S. D., Long, M.M., & Schiffman, L. G. (1999). The mind-body connection: The relationship among physical activity level, life satisfaction, and cognitive age among mature females. *Journal of Social Behavior and Personality*, *14*(2), 221-240.

Cleaver, M., & Muller, T. E. (2002). I Want to Pretend I'm Eleven Years Younger: Subjective Age and Senior's Motives For Vacation Travel. In Zumbo B.D. (eds.), *Advances in Quality of Life Research 2001: Social Indicators Research Series, vol 17* (pp. 227-241). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9970-2_11

Csizmadia, Sz., Győri Szabó, R., & Kovács, N. (2015). Az idős fogyasztók és a tv reklámok Magyaroszágon. *Marketing & Management*, *49*(3), 50-67.

Dernóczy-Polyák, A. & Keller, V. (2017). Klaszterképzés evési magatartás alapján – fókuszban a generációk. *Vezetéstudomány, 48*(3), 28-38. https://doi.org/10.14267/VEZTUD2017.0.3.03

Eibel-Spányi, K., & Hofmeister-Tóth, Á. (2010). The Impact of Values on Consumer Behavior. *Global Business and Economics Anthology*, *2*(1), 283-293.

Eibel-Spányi, K., & Hofmeister-Tóth, Á. (2013). The impact of values on consumer behavior. *International Journal of Economics and Business Research*, *5*(4), 400-419.

eNet (2018). *Az idősek sem maradhatnak ki a digitális világból!* Retrieved from https://enet.hu/hirek/az-idosek-sem-maradhatnak-ki-a-digitalis-vilagbol/

Guido, G., Amatulli, C., & Peluso, A. M. (2014). Context effects on older consumers' cognitive age: The role of hedonic versus utilitarian goals. *Psychology and Marketing*, *31*(2), 103-114. https://doi.org/10.1002/mar.20679

Gwinner, K., & Stephens, N. (2001). Testing the Implied Mediational Role of Cognitive Age, *Psychology&Marketing*, *18*(10), 1031-1048. https://doi.org/10.1002/mar.1042

Heidenreich, S., Kraemer, T., & Handrich, M. (2016). Satisfied and unwilling: exploring cognitive and situational resistance to innovations. *Journal of Business Research*, *69*(7), 2440–2447. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.014

Henderson, K.V., Goldsmith, R.E., & Flynn, L.R. (1995). Demographic characteristic of subjective age. *The Journal of Social Psychology*, *135*(4), 447-457. https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9712214

Hofmeister-Tóth, Á. & Bauer, A. (1993). *A fogyasztói értékrend alakulása*. Budapest: BKE Marketing Tanszék, Kutatási jelentés ACE/EVE Projekt.

Hofmeister-Tóth, Á. &Bauer, A. (1995) A magyar

marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. *Vezetéstudomány*, *25*(6), 37-44.

Hofmeister-Tóth, Á. (1996). *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

Hofmeister-Tóth, Á., Neulinger, Á., Kainzbauer, A. & Brück, F. (2005). Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok: Empirikus vizsgálat a bécsi és a budapesti menedzserek körében. *Vezetéstudomány*, *36*(2), 2-15.

Hofmeister-Tóth, Á., & Simányi, L. (2006). Cultural Values in Transition. *Society and Economy*, *28*(1), 41-59.
https://doi.org/10.1556/SocEc.28.2006.1.

Hofmeister-Tóth, Á., & Neulinger, Á. (2011). Generational differences in consumption patterns in Hungary. *International Journal of Economics and Business Research*, *3*(1),118-130.

Hofmeister-Tóth, Á., Kelemen, K., & Piskóti, M. (2011a). Self- Perceived Age of the Hungarian Consumers. *Global Business and Economics Anthology*, *2*(1), 127-136.

Hofmeister-Tóth, Á., Kelemen, K., & Piskóti, M. (2011b). A kognitív életkor és az 50+ generáció környezettudatos fogyasztói magatartása. *Marketing & Management*, *45*(3), 56-67.

Hofmeister-Tóth, Á. (2016). Fogyasztói értékek, trendek és magatartás: Korreferátum Törőcsik Mária: A fogyasztói magatartás új tendenciái című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, *47*(4), Marketingtudományi különszám, 26-29.

Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(4), 638-646.
https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.638

Jászberényi, J. (2008). Az „öregek" nem is léteznek? Az időskorúak ábrázolása a magyarországi televíziós reklámokban. *Médiakutató*, *9*(3), 35-41.

Kahle L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and PM, Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, *13*(3), 405-409.
https://doi.org/10.1086/209079

Kahle, L. R. (1983, eds). *Values and Social Change: Adaptation to Life in America.* New York: Praeger.

Kahle, L. R., Rose, G., & Shoham, A. (1999). Findings of OV throughout the world, and other evidence of cross-national consumer psychographics: Introduction. *Journal of Euromarketing*, *8*(1/2), 1-13.
https://doi.org/10.1300/J037v08n01_01

Kamakura, W. A., & Mazzon, J. A. (1991). Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems. *Journal of Consumer Research*, *18*(2), 208-218. https://doi.org/10.1086/209253

Kastenbaum, R., Derbin, V., Sabatini, P., & Artt S. (1972). The Ages of Me": Toward Personal and Interpersonal Definitions of Functional Aging. *Aging and Human Development*, *3*(2), 197-211.
https://doi.org/10.2190/TUJR-WTXK-866Q-8QU7

Kohlbacher, F., & Cheron, E. (2012). Understanding "silver" consumers through cognitive age, health condition, financial status and personal values: Empirical evidence from the world's most mature market Japan. *Journal of Consumer Behavior*, *11*(3), 179-188.
https://doi.org/10.1002/cb.382

Kohlbacher, F., & Cheron, E. (2010). Segmenting the Silver Market Using Cognitive Age and the List of Values: Empirical Evidence from Japan. *European Advances in Consumer Research (EACR) Conference 2010*, June 30 - July 3, London.

Kohlbacher, F., Sudbury-Riley, L., & Hofmeister, A. (2011). Challenging the culture-free hypothesis of cognitive age among older consumers: Evidence from a cross-national survey. In Ahluwalia, R., Chartrand, T. L., & Ratner, R. K., (eds), *Advances in Consumer Research*, *39* (pp. 325-332). Chicago: Association for Consumer Research.

KSH (2017). *Ezüstkor 2016*. Budapest: KSH.

Lakos, N. (2007). *Távolban az ezüstrókák - Az idősödő társadalom a marketingstratégiák átalakítására ösztönöz.* Kreatív Online. Retrieved from http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=20201,

Lee, J.A., Soutar, G.N., & Louviere, J. (2007). Measuring values using best worst scaling: LOV example. *Psychology and Marketing 24*(12), 1043-1058.
https://doi.org/10.1002/mar.20197

Mathur, A., Sherman, E., Schiffman, L. G. (1998). Opportunities for marketing travel services to new-age elderly. *The Journal of Services Marketing*, *12*(4), 265-277.
https://doi.org/10.1108/08876049810226946

Mathur, A., Barak, B., Zhang, Y., & Lee, K.S. (2001). Cross-Cultural Proceedure to Assess Reliability and Measurement Invariance. *Journal of Applied Measur*ement, *2*(3), 241-255.

Mathur, A., & Moschis, G.P. (2005). Antecedents of Cognitive Age: A Replication and Extension. *Psychology & Marketing, 22*(12), 969-994.
https://doi.org/10.1002/mar.20094

Moschis, G. P., Lee, E., & Mathur, A. (1997). Targeting the mature market: opportunities and challenges. *Journal of Consumer Marketing, 14*(4), 282-293.
https://doi.org/10.1108/07363769710188536

Niemelä-Nyrhinen, J. (2007). Baby Boom Consumers and Technology: Shooting down stereotypes. *Journal of Consumer Marketing*, *24*(5), 305-312.
https://doi.org/10.1108/07363760710773120

Peters, G.R. (1971). Self-Conception of the Aged, Age Identification, and Aging. *The Gerontologist, 11*(4), 69-73.
https://doi.org/10.1093/geront/11.4_Part_2.69

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values.* New York: Free Press.

Sas, D. (2010). *Nemcsak a húszéveseké a világ* (TDK-dolgozat). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Schafer M.H. & Shippee, T.P. (2010). Age identity, gender, and perception of deline: Does feeling older lead to

pessimistic disposition about cognitive aging? *The Journal of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, *65*(1), 91-96. https://doi.org/10.1093/geronb/gbp046

Schiffman, L.G., & Sherman, E. (1991). Value Orientation of New-Age Erderly: The Coming of an Ageless Market. *Journal of Business Research*, *22*(2) 187-194. https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90052-Y

Schiffman, L.G., Sherman, E., & Long, M.M. (2003). Towards a better understanding of interplay of personal values and the internet. *Psychology & Marketing, 20*(2), 169-186. https://doi.org/10.1002/mar.10066

Simcock, P., & Sudbury, L. (2006). The invisible Majority? Older Models in UK Televison Advertising. *International Journal of Advertising*, *25*(1), 87-106. https://doi.org/10.1080/02650487.2006.11072953

Spinks, W. (2017) The influence of cognitive age versus chronological age on customer satisfaction in the health sector. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business, 8*(1), 106-113. Retrieved from http://www.ejsbrb.org

Stephens, N. (1991). Cognitive Age: A Useful Concept for Advertising? *Journal of Advertising, 20*(4), 37-48. https://doi.org/10.1080/00913367.1991.10673353

Sudbury, L. (2004). Subjective Age Perceptions in The UK: An Empirical Study. *Quality in Ageing, Policy, Practice and Research, 5*(1), 4-13. https://doi.org/10.1108/14717794200400002

Sudbury, L., & Simcock, P. (2009a). Understanding Older Consumers through Cognitive Age and the List of Values: A UK Perspective. *Psychology & Marketing*, *26*(1), 22-38. https://doi.org/10.1002/mar.20260

Sudbury, L. & Simcock, P. (2009b). A multivariate segmentation model of senior consumers. *Journal of Consumer Marketing,* 26(4), 251-262. https://doi.org/10.1108/07363760910965855

Sudbury, L., & Simcock, P. (2010). To Use or Not to Use? Age Based Sales Promotions and the Older Consumer. In *Enhancing Knowledge Development in Marketing* (pp. 88-89). Chicago: American Marketing Association.

Sudbury-Riley, L., Kohlbacher, F., & Hofmeister, A. (2011). Using Self-perceived Age and the List of Values to Study Older Consumer in Four Nations. In Ahluwalia, R., Chartrand, T. L. & Ratner. R. K. (eds.), *Advances in Consumer Research*, *39* (pp. 341-346). Chicago: Association for Consumer Research.

Sudbury-Riley, L., Kohlbacher, F., & Hofmeister, A. (2015). Baby Boomers of different nations Identifying horizontal international segments based on self-perceived age. *International Marketing Review, 32*(3-4), 245-278. https:// doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0221

Törőcsik, M. (2016). A fogyasztói magatartás új tendenciái. *Vezetéstudomány*, *47*(4), Különszám, 19-25.

Törőcsik, M. (2003). *Fogyasztói magatartás – Trendek*. Budapest: KJK.

United Nations (2011). *World Population Prospects The 2010 Revision*. New York: UN.

Van Auken, S., & Barry, T. E. (2009). Assessing the nomological validity of a cognitive age segmentation of Japanese seniors. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *21*(3), 315-328. https://doi.org/10.1108/13555850910973810

Van Auken, S., Barry, T. E., & Bagozzi, R. P. (2006). A Cross-Country Construct Validation of Cognitive Age. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *20*(10), 1-17. https://doi.org/10.1177/0092070304270996

Ward, R. A. (1977). The Impact of Subjective Age and Stigma on Older Persons. *Journal of Gerontology*, *32*(2), 227-232. https://doi.org/10.1093/geronj/32.2.227

Westerhof, G. J., Whitbourne, S.K. & Freeman, G. P. (2012). The aging self in a cultural context: Identity processes, perceptions of aging and self-esteem in the United States and the Netherlands. *The Journal of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 67*(1), 52-60. http://dx.doi. org/10.1093/geronb/gbr075

Williams, A., Ylänne, V., Wadleigh, P. M., & Chen, C. H. (2010). Portrayals of Older Adults in UK Magazine Advertisements: Relevance of target audience. *Communications, 35*(1), 1-27. https://doi.org/10.1515/comm.2010.001

Wilkes. R. E. (1992). A structural modeling approach to the measurement and meaning of cognitive age. *Journal of Consumer Research*, *19*, 292-301. https://doi.org/10.1086/209303

Zniva, R. & Weitz, W. (2016) It's not how old you are but how you are old: A review on aging and consumer behaviour. *Management Review Quarterly, 66*, 267-297. https://doi.org/10.1007/s11301-016-0121-z

TOARNICZKY ANDREA – JUHÁSZNÉ KLÉR ANDREA – KUN ZSUZSANNA – VAJDA ÉVA – HARMAT VANDA – KOMÁROMI BOGLÁRKA

FIATAL OKTATÓ-KUTATÓK TAPASZTALATAI EGY MAGYAR ÜZLETI ISKOLÁBAN

THE EXPERIENCES OF EARLY CAREER ACADEMICS IN A LEADING HUNGARIAN BUSINESS SCHOOL

A felsőoktatási környezet komplexitása, a növekvő hallgatói létszám, a kutatási forrásokért folytatott verseny, az egyre nagyobb tért nyerő projektalapú foglalkoztatás számos kihívás elé állítja a fiatal oktató-kutatókat. A cikk keretében első lépésként a szerzők azonosították a fiatal oktató-kutatók által megtapasztalt főbb egyetemi elvárások összefüggésrendszerét, majd feltárták az őket alakító egyéni és szervezeti tényezőket. A cikk leírja azon egyéni készségek tárházát, amelyek az egyetemi elvárások összefüggésrendszer-vállalásának szükséges, de nem elégséges feltételei, és rámutatnak, hogy az elvárások egymást erősítő köre az egyéni autonómia igényének növeléséhez vezet. Az egyéni autonómia igényét jól meghatározó egyetemi rendszerek hiánya szervezeti oldalról is megerősíti, nem explicit elvárásként fogalmazza meg, és ezáltal kiegészíti az előbbi elvárásrendszert. A cikk feltárja azon egyetemi rendszereket is, amelyek segítségével kitörési pontok körvonalazódnak, és lehetővé válik a fiatal oktató-kutatók számára az egyéni jóllét fenntartható kialakítása.

Kulcsszavak: **felsőoktatás, fiatal oktató-kutatók**

The complexity of the higher education context, the continuous increase in the number of students, the global competition for research funds, the disappearing tenure track, and the appearance of project-based employment creates multiple challenges for early career academics. The article identifies the relationships between the main expectations as experienced by early career academics, as well as the individual and organizational factors that shape their nature and strength. One of the main contributions of the article is the identification of the individual competencies which are necessary to address the above formulated expectations but are not enough to transform their relationship. The article reveals those organizational systems that are necessary to support the individual actions aimed at transforming and reinforcing the expectations and to create the possibility of sustainable wellbeing for early academics.

Keywords: **higher education, early career academics**

Finanszírozás/Funding:
A tanulmány elkészítését az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 pályázat támogatta.
The study was supported by the EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 tender.

Szerzők/Authors:
Dr. Toarniczky Andrea, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (andrea.toarniczky@uni-corvinus.hu)
Juhászné Dr. Klér Andrea, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (andrea.kler@uni-corvinus.hu)
Kun Zsuzsanna, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsuzsanna.kun@uni-corvinus.hu)
Vajda Éva, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (eva.vajda@uni-corvinus.hu)
Harmat Vanda, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (vanda.harmat@uni-corvinus.hu)
Komáromi Boglárka, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (komibogi@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 05. 23-án, javítva: 2020. 04. 21-én, elfogadva: 2020. 05. 15-én.
This article was received: 23. 05. 2019, revised: 21. 04. 2020, accepted: 15. 05. 2020.

A felsőoktatási környezet komplexitása, a növekvő hallgatói létszám, a kutatási forrásokért folytatott verseny, az egyre nagyobb tért nyerő projektalapú foglalkoztatás számos kihívás elé állítja a fiatal oktató-kutatókat. Cikkünkben azon egyetemi elvárásokat tárjuk fel, amelyeket a fiatal oktató-kutatók feszültségteli tapasztalatként élnek meg, és azonosítjuk az őket alakító egyéni és szervezeti tényezőket, azon nem titkolt kuta-

tói szándékkal, hogy a köztük lévő mélyebb összefüggéseket is megértsük. Kutatásunkat egy vezető magyar Business School fiatal oktató-kutatói körében végeztük, és jelen cikk keretében az ő személyes tapasztalataikra fókuszálunk. A cikk az egyén szempontjából vizsgálja a felsőoktatási környezetben észlelt elvárásokat, nem célja a felsőoktatási rendszer szintjén való összefüggések megfogalmazása. A szakirodalmi áttekintésben röviden kitérünk a felsőoktatási környezetre, de a mélyebb elemzés szintjén csak az jelenik meg, ami a fiatal oktató-kutatók által észlelhető ebből a komplex környezetből.

A felsőoktatási környezet kihívásai

A nemzetközi szakirodalom a felsőoktatási környezet komplexitására figyelmeztet: ahol sok szereplő – hallgatók, munkáltatók, oktatási és kutatási intézmények, szakmai szervezetek, tudományos közösségek és akkreditációs ügynökségek, valamint kormányzati szervek – több különböző logika, értelmezés együttes jelenléte (Delbridge & Edwards, 2013; Schmidt, 2018), valamint a különböző igényekből eredő célok és eszközök összeférhetetlensége jellemző (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011). A komplexitáson kívül napjainkban a verseny is jelen van a felsőoktatásban, ráirányítva ezzel a figyelmet a kutatási forrásokért (Edwards & Roy, 2017), valamint a hallgatók megszerzéséért folytatott küzdelemre. Az egyes intézmények versenyben való eredményességét a nemzetközi rangsorokban elfoglalt előkelő hely fémjelzi, és ebből adódóan a rangsorok mérési szempontjainak való megfelelés központi szerepet tölt be az egyetemek működésének meghatározásában. Mindezek mellett a felsőoktatást a globális expanzió is jellemzi, melynek következménye egyrészt az egyre nagyobb nemzetközi hallgatói létszám az intézményekben (Polónyi, 2014), másrészt az, hogy a verseny globális színtérre terelődik (Bak & Kim, 2015).

A külső környezeti kihívások mellett az egyetemek belső feszültségforrásokkal is küzdenek, amelyeket a nemzetközi szakirodalomban a leggyakrabban, mint két ellentétes – a "tudományos" (azaz a szakmai) és a "profit" (azaz a piaci/ menedzseri) – logika együttes jelenlétével ragadnak meg (Altbach, 2001; Alvesson & Spicer, 2016; Juusola, Kettunen & Alajoutsijärvi, 2015; Schmidt, 2018). Az 1. táblázatban látható, hogy a két logika eltérő válaszokat jelent az irányítás, a tudásteremtés hajtóerői és a foglalkoztatási stratégiák, valamint a referenciacsoportok tekintetében is.

Míg korábban a szellemi szabadság, az autonómia és a napi elszámoltathatóság viszonylagos hiánya jellemezte az egyetemeket, amelyben kreatív munka volt megvalósítható, addig napjainkra az üzleti modell megváltozása növelte az elszámoltathatóságot és a bürokratikus ellenőrzést, valamint gyengítette a tudományos autonómiát (Altbach, 2001), melynek következtében az intézményi logika súlypontja egyre inkább a tudományos/ szakmai logikáról a piaci/menedzseri logikára tevődik át (Juusola et al., 2015). Edwards és Roy (2017) szerint az üzleti modell megváltozásával, azaz a menedzseri logika erősödésével az egyetemi ösztönzési és juttatási rendszer drasztikus változásokon ment keresztül, hiszen a kvantitatív mutatók szerepe erőteljesen megnövekedett a teljesítményértékelésben, melynek lehetséges negatív következménye, hogy megváltozik a kutatók és az egyetemek tudományos viselkedése: a minőségi helyett a mennyiségi mutatókra tolódik a hangsúly, hátrányosan befolyásolva az igazi tudományos fejlődést. Alvesson és Spicer (2016) szerint a kutatás bürokratizálódása irreleváns és érdektelen kutatásokat eredményez, valamint az egyetemek adminisztrációjának növekedésével jár együtt. A bürokrácia és az adminisztratív munkatársak számának növekedése tovább erősíti a menedzsmentkontrollt, melylyel párhuzamosan az egyetem szakmai kontrollja jelentősen gyengül, egy ördögi kört eredményezve, amelyből a kitörés egyre nehezebb.

1. táblázat

A tudományos és a menedzseri logika jellemzői

	Tudományos logika	Menedzseri logika
Irányítás	- intézményi önszabályozás - professzionalizmus - a tudományos közösség szabályai érvényesek (státusz, kinevezési bizottságok, hírnév)	- költséghatékonyság - foglalkoztatási szabályok - standardizált menedzsmentkontroll és irányítás - hierarchikus döntéshozatali folyamatok - bürokratikus struktúrák
Tudástermelés hajtóerői	- kutatások nyílt közzétételének és hozzáférésének támogatása - minőség megítélése: szakértői elismerés útján - az értékektől mentes kutatás igazságát keresi	- minőségellenőrzés: az egyetemi szakértői értékelésen és a társadalmi vagy gazdasági hatások megítélésén alapul - angsúly a nagyobb szervezeti egységeken (teameken) - olyan kutatást és oktatást támogat, amely mérhető eredményeket produkál közvetlen piaci értékkel
Foglalkoztatási stratégiák, referenciacsoportok	- határozatlan szerződéssel foglalkoztatott oktató-kutatók	- határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott oktató-kutatók - projektalapú működés

Forrás: saját szerkesztés Schmidt (2018) és Juusola et al. (2015) alapján

A környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás (komplexitás, verseny, globális jelenlét) és a szervezet jellemzői (tudományos és menedzseri logika együttes és ellentmondó jelenléte) határozzák meg az egyetemek elvárásait a munkavállalókkal szemben is. A következőkben a fiatal oktató-kutatók-ra (ECA – early career academics) vonatkozó elvárásokat, és az ezek megtapasztalását befolyásoló tényezőket mutatjuk be.

A fiatal oktató-kutatók tapasztalatait alakító szervezeti és egyéni tényezők

Kik a fiatal oktató-kutatók?

Fiatal oktató-kutatónak – angolul Early Career Academics (ECAs) – tekintjük azokat, akik egyetemi karrierjük kezdetén vannak. Ez utóbbit egyes kutatások oktató-kutatói munkakörben való foglalkoztatás éveiben (Bristow, Robinson & Ratle, 2017), míg mások a doktori fokozat megszerzése óta eltelt időben mérik (Sutherland & Petersen, 2010). Tekintettel a karrierutak sokszínűségére a kor nem meghatározó a fiatal kutató-oktatók körének meghatározásában, és a doktori képzésben való résztvevők integrálása pedig megosztó kérdés (Bennion & Locke, 2010). Jelen kutatásban tág megközelítést alkalmaztunk, fiatal oktató-kutatónak tekintettük mindazokat, akik oktató-kutató munkakörben foglalkoztatottak, nem több mint öt éve szereztek doktori fokozatot, vagy a doktori képzésben vesznek részt, kortól függetlenül.

A fiatal oktató-kutatókkal szembeni elvárások

A legerőteljesebb elvárás a fiatal oktató-kutatók számára a „publikálsz vagy eltűnsz" (publish or perish) jelenségből fakad, ami óriási teljesítménynyomást helyez rájuk (Broadhurst, 2014) és egyben magával hozza a kutatói munka felgyorsulásának szükségességét. Napjaink egyetemei kutatásorientáltak (Teichler, Arimoto & Cummings, 2013), a versenyképességük fokozása, s a rangsorokban elért helyezésük javítása érdekében, melynek következtében növelik az elvárt publikációs mennyiséget (Bak & Kim, 2015), ami központi mérőszámot jelent nemcsak az egyének teljesítményértékelésben, hanem a státusz odaítélésben is (Edwards & Roy, 2017). A publikációk írásához azonban ihletettség és elmélyülés szükséges, amelynek elérése és megélése nagy terhet jelent az egyén számára (Menzies & Newson, 2007) a kutatói munka felgyorsulásának elvárása által okozott folyamatos időnyomás miatt (Vostal, 2015). A kutatási teljesítményre irányuló megnövekedett elvárások arra ösztönzik a fiatal oktató- kutatókat is, hogy több és rövidebb terjedelmű, kevésbé versenyképes cikket írjanak (Edwards & Roy, 2017). Ez azonban hosszú távon belső feszültségforrássá válhat számukra, tekintve, hogy az érdemi hozzájárulás a saját tudományterületükhöz kiemelkedően fontos szerepet tölt be a szubjektív sikerfelfogásukban (Sutherland, 2017).

Ezzel párhuzamosan, a hallgatói létszám emelkedése az oktatási terhek növekedését (Osman & Hornsby, 2016; Misra, 2012), valamint az ezzel járó adminisztratív, bürokratikus feladatok számosságának emelkedését is jelenti (Osbaldiston, Cannizzo & Mauri, 2016). Ezt a kihívást fokozza, hogy a különféle szerepekhez – hallgatói, oktatói, kutatói és adminisztratív – tisztázatlan szerepelvárások tartoznak (Hunt, Richardson & Fung, 2010). Ezek a szerepek sok esetben konfliktusban állnak egymással (például az oktatói és kutatói), ami a szervezet tagjai részéről folyamatos egyensúlyozást igényel (Osman & Hornsby, 2016; Misra, 2012; Mifsud, 2015).

Fontos kiemelni azt is, hogy a fiatal oktató-kutatóknak a különböző szerepeikhez kötődő feladataik teljesítése közben meg kell felelniük az egyetemi közegben jelenlévő „kiválóság doktrínájának" is (Vostal, 2015; Bristow et al., 2017), melynek egyszerre minden egyes szerepben nehéz eleget tenni. Ráadásul a fiatal oktató-kutatók pályájuk kezdetén azt érezhetik, hogy egyszerre túl sok mindent kell megtanulniuk és ehhez segítséget nem kérhetnek, hiszen a kiválóság kultúrájában az az elvárás tőlük, hogy „szakértők" legyenek, amely arra ösztönzi őket, hogy magányos harcosként járják végig az oktató-kutatóvá válás útját (Pegg et al., 2014).

Azt is látni kell továbbá, hogy az oktatással és a kutatással kapcsolatos igények kiegyensúlyozásában, a szervezeti oktatási és kutatási értékek és normák megismerésében a fiatal oktató-kutatók sokszor semmilyen előzetes egyetemi felkészítést nem kapnak belépésükkor. A fiatal oktató-kutatók legtöbbje a saját tudományterületén kap szakmai támogatást, ami azonban inkább véletlenszerű és spontán, minthogy tervezett lenne (Osman & Hornsby, 2016).

Összességében tehát elmondható, hogy míg a rugalmas munkaidő az autonóm egyéni munkavégzésre emlékeztet, addig a teljesítményfókuszú szervezeti kultúra (Hunt et al., 2010) a felgyorsult munkatempót és a kiemelkedő publikációs teljesítményt ismeri el a siker mércéjeként, és jutalmazza azt státusz, kinevezés vagy fizetésemelés által (Sutherland, 2017).

Egyetemi elvárások fiatal oktató-kutatók általi megtapasztalását alakító szervezeti tényezők

Az egyetemi elvárások fiatal oktató-kutatók általi megtapasztalását számos szervezeti és egyéni tényező alakítja. Kutatások sora bizonyítja, hogy az egyetemeken többféle módja is kialakult annak, hogy a fiatal oktató-kutatók különböző szerepeikben való helytállását támogassák. A publikációk születését kutató csoportok létrehozásával, nemzetközi együttműködések, kutatási projektek támogatásával (Jonsen et al., 2013), utazási hozzájárulással a nemzetközi konferenciákon való részvételhez, valamint fizetett vagy fizetés nélküli kutatói szabadság biztosításával ösztönzik (Sutherland, Wilson & Williams, 2014). Kutatói önbizalom kialakulását szakmai fejlődési lehetőségek megteremtésével – például workshopok, szimpóziumok finanszírozásával, szerkesztők meghívásával (Broadhurst, 2014), kutatási tréningek szervezésével, formális mentoring program kialakításával és a publikációk elismerésével támogatják (Hemmings, Hill & Sharp, 2013). A különböző szerepek közötti feszültségek enyhítését szolgálja az oktatói feladatok mennyiségén való könnyítés és az adminisztrációs terhek csökkentése (Sutherland et al., 2014), amely szintén arra ösztönzi a fiatal oktató kutatót, hogy

a kutatási tevékenységére fókuszálhasson. Az oktatói és adminisztratív szerepekben való megfelelést az egyetem támogathatja formális orientációs programok biztosításával (Sutherland et al., 2014), valamint módszertani segítségnyújtással is.

A megnövekedett munkaterhelésből fakadó feladatok ellátását az egyetem segítheti rugalmas munkaidő biztosításával, versenyképes és vonzó kompenzációs rendszer kialakításával, továbbá olyan szabályok bevezetésével, amelyek segítik a család-munka egyensúly megteremtését (home-office, gyerekfelügyelet) (Sutherland et al., 2014).

Kulcsfontosságú, hogy a fiatal oktató-kutató ne magányos kutatóként próbáljon helytállni, ezért támogató közösségekre van szüksége, melyek létrejöttét támogathatja az egyetem azok szervezeti szintű kialakításával (Osman & Hornsby, 2016), az informális társmentoring közösségek létrehozásával (Pegg et al., 2014), valamint spontán és véletlenszerű informális találkozások lehetőségének generálásával a tudományterületen belül vagy kívül (Sutherland et al., 2014).

Egyetemi elvárások fiatal oktató-kutatók általi megtapasztalását alakító egyéni tényezők

A fentiekben felvázolt egyetemi elvárások jellemzően feszültségeket generálnak a fiatal oktató-kutatókban amennyiben nem észlelik a számukra megfelelő nagyságrendű és természetű szervezeti támogatást. Fontos megemlíteni azonban, hogy olykor a szervezeti támogatás jelenléte és elérhetősége sem elegendő a kialakult feszültségek teljes körű feloldására.

Az elvárások feszültségként való megtapasztalását az egyén szintjén további személyes tényezők is alakítják. A fiatal oktató-kutatónak fel kell ismernie, hogy nem egyedül kell végigjárnia az oktató-kutatóvá válás útját (Sorcinelli, 1992, in Pegg et al., 2014). A fiatal oktató-kutatóknak proaktívnak „kell" lenniük a tekintetben, hogy informális támogató csoportokat hozzanak létre, hiszen a társakkal történő együttműködés során láthatóvá válik számukra, hogy mások is hasonló nehézségekkel küzdenek, mint ők, amely komfortosabbá teszi a tőlük való segítségkérést. A kutatási kollaborációk, a közös publikációírás (Jonsen et al., 2013), a kollégákkal folytatott eszmecserék, valamint a kutatócsoportokban való munka (Hemmings et al., 2013) nemcsak az egyének különböző képességeinek és erőforrásainak egyesítése szempontjából lényegesek, hanem fontos szerepet játszanak a fiatal oktató-kutatók érzelmi támogatásában is (Ansmann et al., 2014).

A kutatóvá válás feltétele a kutatói önbizalom megléte, melynek kialakulásához a priorizálás képessége, a világos kutatási orientáció megléte, a visszajelzésekre való reagálás, valamint a kutatási lehetőségek keresése szükséges az egyén részéről (Hemmings et al., 2013). A fiatal oktatók-kutatók szakmai teljesítményéhez szükséges továbbá a munka-magánélet egyensúly fenntartása, a kutatási és oktatási érdeklődés, az intézethez és a tudományterülethez való lojalitás, valamint a munkakörülmények feletti kontroll érzése mellett a reziliencia képessége, azaz, hogy nehéz helyzetekben a kockázatkerülés és védekezés helyett vállalják az akadályokkal való szembenézést és megküzdést (Sutherland et al., 2014). Emellett az oktatási, kutatási és adminisztratív feladatok nem megfelelő menedzselése (Zábrodská et al., 2018), nevezetesen az időmenedzsment, a tudatosság és a hosszú távra tervezés hiánya, a fókuszáltság elvesztése, valamint a halogatás negatívan befolyásolja a szervezeti elvárások megtapasztalását.

Összességében a fiatal oktató-kutatók három nagy szervezeti elvárással szembesülnek: (1) a növekvő hallgatói létszámból fakadóan emelkedik az oktatási és adminisztrációs terhelésük, (2) a szakmai autonóm munkavégzés irányából a hangsúly eltolódik a bürokratikus kontroll és kvantitatív mérőszámok irányába, amely számukra a növekvő publikációs mennyiségi elvárásban és a felgyorsult munkatempóban érhető tetten, valamint (3) a szerephalmozás egyéni költségei nőnek a szerepek munkaintenzitása, tisztázatlansága és konfliktusos viszonya miatt, amit tovább súlyosbít a „kiválóság doktrínája". Az egyetemek az elvárások egyéni szinten való pozitív megtapasztalását támogató szakmai kapcsolatok és közösségek létrehozásával, az oktatási és adminisztrációs terhek csökkentésével, a szerepek tisztázásával, munka-magánélet egyensúlyt támogató intézkedésekkel, valamint versenyképes és vonzó kompenzációval igyekeznek orvosolni, ami azt is sugallja, hogy elismerik az elvárások kihívásokkal teli természetét és ezáltal, paradox módon akár meg is erősítik azok jogosultságát, mintegy növelve a megfelelés nyomását az egyén szintjén. Az egyetemi szintű támogató intézkedéseket egyéni tényezők is kiegészítik, mint például a társas kapcsolatok proaktív keresése és kialakítása, kutatói önbizalom és a különböző szerepek közötti konfliktusok menedzselését szolgáló szakmai és társas készségek (pl. időmenedzsment, priorizálási készség).

Trendek a hazai felsőoktatásban – napjaink kutatási eredményeinek tükrében

A következőkben a felsőoktatást jellemző hazai trendeket, kihívásokat vizsgáljuk. A globális versenyben a magyar felsőoktatás sem maradhat meg az ország határain belül, mert annak nyomása itthon is megjelenik, amelyet jól mutat az is, hogy a hazai intézmények nemzetköziesedése egyre fokozódik: csupán három év alatt 23%-kal nőtt a Magyarországon tanuló külföldi hallgatók száma (Berács, 2017). Magyarország ugyanakkor, a felsőoktatási számokat közelebbről is megvizsgálva, eltér a nemzetközi növekedési trendektől. Polónyi megállapítja, hogy 2009-2016 között az összes felsőoktatási hallgató száma több mint 20%-kal csökkent, a felsőoktatásban résztvevők aránya pedig 2012 óta drasztikusan csökken (Polónyi, 2018b).

A magyar felsőoktatásban dolgozó oktató-kutatók tudományos teljesítménye elmarad az angolszász egyetemeken dolgozókétól és az elmaradás mértéke fokozódik a leszakadás irányába (Polónyi, 2017). A hazai felsőoktatásban a kollégák kiválasztásának fő szempontja intézményi oldalról Magyarországon is a tudományos-publikációs tevékenység, ahogy a kialakított ösztönzési rendszereknek szintén ez az alapja (Derényi, 2018). Érdekes sajátosság ugyanakkor, hogy a nemzetközi gyakorlatban is megjelenő összetett oktatói tevékenységet, pedig szinte kizáró-

lag a hallgatói vélemények alapján ítélik meg (Derényi, 2018). A munkaterhelés szempontjából azonban az oktatási feladatok hangsúlyosabban vannak jelen a hazai oktató-kutatók teendői között. Nemzetközi összehasonlításban kiugró, hogy a heti átlagos 47 munkaóra kiemelkedő arányban (47%) jelent oktatási tevékenységet, míg maga a túlterheltség mértéke nem számít kiugrónak ugyanebben az összehasonlításban (Bodor, 2015). Emellett a hazai felsőoktatásban dolgozó tudományos munkatársak 42%-a vállal egyéb megbízást is (Bodor, 2015) és ugyanez az arány (42%) akkor is, ha fiatal oktató-kutatókra fókuszálunk (Alpár et al., 2018). Bár a túlóra-nyomás nem számít kiemelkedően magasnak, az alacsony bérezési viszonyok miatt 2009 és 2016 között drasztikusan, több mint 30%-kal csökkent az utánpótlást jelentő 30 évnél fiatalabb generáció tagjainak száma a hazai oktatói létszámban (Polónyi, 2018a).

A professzorokéhoz viszonyított bérarány ebben a generációban nemzetközi összehasonlításban is csekély, ami a nemzetközi eláramlást erősíti. Ezért az a 61 milliárd forintnyi plusz forrás, ami 2015 és 2018 között az ágazatba érkezett (Polónyi, 2018a), ezt a különbséget hivatott csökkenteni, miközben új feszültségeket is szült, hiszen a doktoranduszok megemelt ösztöndíja egyre erősödő bérfeszültséget hozott az intézmények falain belül a már pályán levő fiatal oktató-kutatókkal szemben, akiknek a tanársegédi és adjunktusi bére nem emelkedett hasonló arányban, így alacsonyabb a doktori ösztöndíjnál (Alpár et al., 2018).

Az Oktatási Hivatal TÁMOP-4.1.3 projektjének keretében lezajlott kutatás eredményeiből kiderül, hogy egyéni szinten a magyar oktatók munkájuk tényezőivel szemben összességében a közepesnél kissé elégedettebbek, de kifejezetten elégedetlenek a kutatási infrastruktúrával és az adminisztrációs terhekkel, valamint megjelenik az anyagi elégedetlenség is (Derényi, 2018). A fiatal oktató-kutatók körében végzett felmérés megerősíti e tényezők negatív hatásait, hiszen a pályaelhagyásra ösztönző tényezők között a legsúlyosabbnak az anyagi nehézségeket jelölték meg, de többek között megjelenik a kutatási források és a mentorálás hiánya, a túlzott adminisztráció, a rossz teljesítményértékelés és a munka-magánélet összeegyeztethetőségének problematikája is (Alpár et al., 2018). A fiatal oktató-kutatókra, eltérően az előző generációktól, kevésbé jellemző a munkahelyükhöz, egyetemen való munkavégzéshez való hűség (Derényi, 2018).

A nemzetközi szakirodalomból ismert támogató tényezőt Tókos és Kovács (2015) magyar felsőoktatási környezetben végzett kutatása is igazolta: a pálya elején még inkább jellemző magányos küzdelem érzését a szakmai együttműködések enyhítik leginkább. A kollégák legtipikusabb együttműködési formái a klasszikus szerepekhez, az oktatáshoz és a kutatáshoz kötődnek. Elsősorban az oktatás terén történik sok egyeztetés, de a közös tananyagírás is megjelenik, mint kollegiális feladat. Emellett a formális kollaborációs fórumok (pl. tanszéki értekezlet, szakdolgozati workshop) is jelen vannak, csakúgy mint az informális segítségnyújtás, mely elsősorban a fiatalabb kollégák felé irányul, akár informális mentorálás formájában (Tókos & Kovács, 2015).

A magyar felsőoktatásban a nemzetközi szinten azonosított elvárások megtapasztalását egy további elvárás is alakítja – az anyagi egzisztencia megteremtésének egyéni felelőssége. A tapasztalatokat alakító tényezők tekintetében a hangsúly a hiányok leírása felé tolódik el a szervezeti tényezők esetében – rossz teljesítményértékelés, hiányzó kutatás finanszírozás. A nemzetközi szakirodalomból már ismert társas kapcsolatok magyar felsőoktatási környezetben is hangsúlyos támogató szerepet kapnak, de a megvalósulási gyakorlat eltérő – a társas támogatás leginkább oktatási feladatokhoz kapcsolódik, és informális módon szerveződik inkább.

Az empirikus kutatás

Kutatási módszertan

A nemzetközi és hazai szakirodalom részletesen tárgyalja a fiatal oktató-kutatók által megtapasztalt egyetemi elvárásokat, ugyanakkor nem tárják fel a köztük lévő összefüggések rendszerét és mélységét. Ennek következtében a feltárt egyéni és szervezeti támogató tényezők választ adhatnak ugyan az egyes elvárásokra, ugyanakkor azok egymást erősítő és fenntartó rendszerét nem biztos, hogy meg tudják törni.

A fenti gondolatmenetet folytatva cikkünkben a következő kutatási kérdésekre keressük a választ: Hogyan függenek össze az egyes egyetemi elvárások a fiatal oktató-kutatók feszültségteli tapasztalatainak tükrében?

Fókuszban azon egyetemi elvárások vannak, amelyek feszültséget generálnak az egyénben, és/vagy az egyén kapcsolataiban, ahol az utóbbiak túlmutathatnak a munkakapcsolatokon. Azon esetekben, ahol az interjúalany tudatosítja ugyan az elvárást, de a többi interjúalanytól eltérően nem kapcsolódik hozzá feszültségteli tapasztalat, feltártuk azon szervezeti és egyéni tényezőket, amelyek ezt lehetővé teszik.

Az egyetemi elvárások összefüggéseinek mélyebb megértését az őket alakító egyéni és szervezeti tényezők feltárása teszi lehetővé, a következő kutatási kérdés mentén: Hogyan alakítják ezen feszültségteli tapasztalatokat az egyéni és szervezeti tényezők?

A nemzetközi és hazai szakirodalom számos befolyásoló tényezőt azonosít, így kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy ezeket hogyan tudatosítja és értelmezi az egyén, továbbá kísérletet teszünk a köztük lévő összefüggések feltárására is.

A kutatás helyszíne az egyik vezető magyar business school volt, interjúalanyainkat a fiatal oktató-kutató meghatározásunk alapján kerestük meg. A megkérdezett személyek az üzleti iskola azon munkatársai voltak, akik öt évnél nem régebben szerezték meg doktori fokozatukat, valamint az aktív doktorjelöltek, illetve azon hallgatói státuszban lévő doktoranduszok, akik már legalább fél éves tapasztalattal rendelkeztek a PhD-képzési folyamatról. Cikkünk céljára való tekintettel itt csak azon interjúalanyok narratíváit elemeztük, akik legalább 6 hónapja már oktató-kutatói státuszban voltak az interjú elkészítésekor.

A kutatási minta összeállításakor fontos volt, hogy a vizsgált üzleti iskola összes intézete létszámarányosan megjelenjen, ezért a mintavételt intézetenként egy-egy interjúalany kiválasztásával kezdtük, majd a következő interjúalanyokat az aktuális beszélgető partner javasolta, azaz a hólabda mintavételi módszert alkalmaztuk. A minta összeállítása során figyelembe vettük a nemi, fokozatbeli (PhD előtt/után), életkori, családi állapothoz kötődő diverzitást is. A kutatásban való részvétel önkéntes volt.

A kutatás során narratív interjúkat készítettünk, melyet opcionálisan a főbb változási pontokat kronologikusan megjelölő rajzokkal egészítettek ki beszélgetőpartnereink. Az interjúkhoz előzetes interjúvázlatot készítettünk, amely a narratív hagyományhoz híven azon a ponton indított, amikor az interjúalanyban először megfogalmazódott a PhD lehetősége. Ezt követte a pályára való belépés, a pályán tapasztalt megerősítő élmények és mélypontok sora, melyek kapcsán azt kértük, hogy részletesen meséljenek e kritikus pontok megéléséről, következményeiről az interjúalanyok. Az interjú végén (ha az interjúalany korábban nem tért ki rá) rákérdeztünk a siker értelmezésére (egyéni és szervezeti aspektusból). A hangfelvételeket rögzítettük melyeket a további elemzésekhez szöveghűen legépeltük.

A teljes mintában interjúalanyok átlagéletkora 34 év, öt résztvevő több mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezik nem egyetemi környezetben, 4 fő 6-10 év, 4 fő 3-5 év, 5 fő 1-2 év, és 4 fő nem rendelkezett egyetemen kívüli munkatapasztalattal.

Az interjúátiratokat a kutató csapat közösen elemezte, több egyeztetési kör révén. Első lépésben elolvastuk egymás által készített interjúkat, majd felosztottuk egymás között őket, oly módon, hogy mindegyik interjút két kutató kódolta. Az interjúátiratokat ebben a szakaszban már anonim módon kezeltük. Az első kódolási kört követően egyeztettük az induktív kódokat, és ekkor körvonalazódtak a jelen cikkben tárgyalt kutatási kérdések is, amelyek mentén szűkítettük a kódolási folyamat fókuszát. Második körben már a két kutatási kérdés mentén alakultak ki a fő témák, és a köztük lévő összefüggések.

A fiatal oktató-kutatók tapasztalatai a főbb egyetemi elvárások mentén

Az egyetemi elvárások vállalásának az autonómia igénye valamennyi interjúalany esetében kulcsfontosságú alapfeltétele volt. *„ami miatt én tulajdonképpen az akadémiai szférában kötöttem ki, az a szabadság volt és az minden szinten, tehát a gondolkodás szabadságától a perceim beosztásának szabadságáig mindegyik egyformán fontos”.* A szabadság szorosan összefonódik az oktató-kutatói szerep megélésével: *„igazából mindenki önmagában egy szabad alkotó, egy kutató, … ezt az egyetemen így eléggé tiszteletben is tartják egymásnak, a kollégák” „Nekem nagyon tetszik az a szabadság, amit az egyetem nyújt a kutatásban, hogy tényleg én találhatom ki, hogy mi az a részterület, amivel foglalkozni szeretnék. Úgy érzem, hogy ezt egy munkahely nem tudná megadni, legalábbis én még Magyarországon nem találtam meg azt a típusú munkahelyet, ahol ugyanez a szabadság meg lenne.”*

A szabadság a fiatal oktató-kutatók számára az öndefiníció része, amelyet tovább erősítenek a társas visszajelzések, külső összehasonlítások és a jövőre vonatkoztatott személyes fejlesztés is általa nyer értelmet. *„én valahogy így értem,.. az időm beosztása, a figyelmem beosztása, az hogy mivel akarok foglalkozni, milyen irányba akarom fejleszteni magam, szóval ez szerintem szabadság.”*

A szabadság, mint az öndefiníció része, mint alapfeltétele az egyetemi létnek a fiatal oktató-kutatók számára, azt sugallja, hogy azt amit a szakirodalom az egyetem belső feszültségeként jellemez – tudományos vs. menedzseri logika – nem tekinthető egyszerűen, egyéntől független szervezeti sajátosságnak, ahol a menedzseri logika irányában történő elmozdulás definiálja a fiatal oktató-kutatók irányában való elvárást. A fiatal oktató-kutatók számára a tudományos logikának való megfelelés öndefiníciós kérdés, következésképpen egy olyan belső/egyéni elvárásnak tekinthető, amely a többi elvárás megtapasztalását is árnyalja**.** Azon egyetemi elvárások, amelyek mentén sérül vagy veszélybe kerül az egyéni szabadság igénye, belső feszültséget generálnak az egyénben.

A fiatal oktató-kutatók megtapasztalják ugyanakkor a szabadság kettős természetét is, hiszen a szabad időbeosztás önmaguk túlterhelését eredményezheti. „*az éremnek 2 oldala van”: „az egyik az, hogy nincs időbeosztás, tehát hogy nincs az, hogy én most night to night itt vagyok. Ez a pozitív oldala, a negatív az, hogy munkamennyiség van és akkor szabadon kizsákmányolhatom önmagamat és én abban nagyon jó vagyok.”*

A személyes szabadságnak természetes velejárójaként, és olykor a legnagyobb kihívásaként élik meg az azt kísérő magányosság élményét, melynek megtapasztalása és feloldása különböző nagyságrendű feszültséget okoz. *„annyira az önállóságra alapozódik minden szerepe az embernek, hogyha ez az önállóság valójában nincs meg, akkor nagyon nehéz ezzel bármit kezdeni. Tehát akkor se az ember nem érzi jól magát munkavállalóként, sem pedig a főnöke nem érzi jól magát vele.”*

A szabadság egyéni elvárásként jelentkezik, ugyanakkor a fentiek megmutatják, hogy informálisan a szervezet is megerősíti – beépül a szerepelvárásokba, a munkakapcsolatokba. Az autonómia elvárásához hasonlóan az anyagi egzisztencia megteremtése sem explicit elvárásként jelentkezik a fiatal oktató-kutatók felé, és összehasonlítások révén kerül felszínre. A PhD-ösztöndíj megemelt mértéke méltánytalanság érzést kelt a fiatal oktató-kutatókban és felszínre hozza az elvárást, amelynek feszültségteremtő erejét tovább fokozza, hogy a jövőre vetítve tartósnak bizonyul. „*PhD-hallgatóként jobban vagyunk tartva, mint a junior oktatók, tehát tanársegéd vagy egy adjunktus, akinek már meg van a fokozat és szerintem ez nagyon durva, mert ugye a 180 ezres ösztöndíj a második évben az több, mint az adjunktusi alapfizetés nettó” „ahogy nézem a kollégákat, tanársegéd, adjunktus, akár docens, tehát az egyetemi fizetés azért nem annyira sok, tehát sokan tanácsadósodnak vagy más állásokat vállalnak.”*

Az anyagi egzisztencia megteremtésére való egyéni törekvés egyik eredménye, hogy az érintettek egyetemen

belül vagy mellette további szakértői munkákat vállalnak: *„nem tudom, hogy a kutatással ezt hogyan lehet összeegyeztetni úgy, hogy a megélhetése is meglegyen az embernek, mert mondjuk az az öt idősáv, amit vállalni kell, mondjuk egy gyakornoki fizetéssel, tehát abból kijönni, ahhoz minimum tíz idősávot én úgy látom, hogy vállalni kell. De amellett kutatni?"*

Az anyagi egzisztencia megteremtése mentén megjelenő összehasonlítás tovább fokozza az oktató-kutatói szerepekben megélt méltánytalanság érzetet, mert a „gyakornoki fizetés" azt jelenti, hogy ugyanaz a szakértelem tanácsadóként van valósan értékelve. Továbbá az anyagi egzisztencia megteremtése a kutatástól veszi el az időt, vagyis feszültséget generál a kutatói szerepben. A kutatói szerepben való teljesítés és az anyagi forrásteremtés feszültségének egymást erősítő hatása egy másik vonatkozásban is megjelent, amikor arról meséltek az érintettek, hogy az ideális munkatárs az, *„aki kutat és meg is finanszírozza magát*".

Következésképpen az anyagi egzisztencia megteremtése szerephalmozáshoz és az oktató-kutatói szerepekhez kapcsolódóan az anyagi méltánytalanság élményéhez, valamint időhiány megéléséhez vezet. Ez utóbbi – az oktató-kutatói szerepen belüli feszültség – az anyagi egzisztencia megteremtése és a publikációs teljesítményelvárás közötti ellentmondás megtapasztalását is eredményezi, az egyén vagy-vagy kapcsolatként tapasztalja meg a két elvárást. A szervezet feloldani látszik ezt a feszültséget, amikor a kutatói szerep önfinanszírozó természetét ismeri el, azt üzenve, hogy kutatói szerepből is lehet/kell anyagi egzisztenciát teremteni. Az egyén szintjén a két elvárás feszültségteli megtapasztalása összeadódik, és ezt tovább erősíti az, hogy a szervezet az ideális munkatársprofil révén tagadja ennek az összefüggésnek a legitimitását.

Az anyagi egzisztencia megteremtése és a szerephalmozás egymást erősítő feszültségteremtő hatását tovább fokozza annak a bizonytalansága, hogy mit ismer el és hogyan az egyetem teljesítményként az oktató-kutatói szerepekben *„az oktatás is egy fókuszterület…, ugyanakkor az, aki tananyagot fejleszt, az, aki rengeteget tanít, az anyagi elismerést ugyan kaphat, de megreked a karrierjében és szerintem ez nagyon nem jól van így.*"

Az anyagi egzisztencia megteremtése feszültséget okoz az oktatói és kutatói szerepek között, amelynek forrása az idő értelmezésében rejlik. Az anyagi egzisztencia megoldására az oktatói szerep rövid távon kínál megoldást, a kutatói szerep hosszú távon való gondolkodást igényel, és az anyagi egzisztencia késleltetett megoldását ígéri.

A fiatal oktató-kutatók feszültségteli tapasztalatai rávilágítanak az elvárások rejtett, egymást erősítő összefüggéseire, amelyek mentén a kitörési pontok keresése túlmutat a támogató és gátló tényezők felsorolásszerű azonosításán. Kérdés, hogy hogyan alakíthatók ki kitörési pontok a fenti összefüggés rendszerből. Ennek érdekében a következőkben feltárjuk az elvárások összefüggő megtapasztalását az egyéni és szervezeti támogató- vagy hiánytényezők mentén.

A fiatal oktató-kutatók elvárások menti tapasztalatait alakító tényezők

Az előzőekben feltárt elvárások mentén – autonómia, anyagi egzisztencia megteremtése, szerephalmozás és publikációs nyomás – körvonalazódnak a teljesítésüket támogató egyéni készségek is.

A fiatal oktató-kutatók a szerephalmozás és szerepintenzitás összeadódásából fakadó feszültségek átalakítását támogató személyes készségeik és magatartásformáik közül a reziliencia és találékonyság képességeket emelték ki, melyek gyakran az önszabályozásra és priorizálásra való képességben, feladatorientáltságban, a jó időmenedzsmentben és a különféle szerepekhez való rugalmas alkalmazkodási képességben mutatkoztak meg: *„az időt jól be tudom osztani, magamat ahhoz jól tudom tartani, minden határidőre elkészült nem kellett éjszaka írnom, … azt gondolom, hogy ez különleges." „Azt kellett megszokni, hogy igen ez a sok minden, amit csinálok ez mind tudok egyszerre én lenni. Ezt nem tudom másképp fogalmazni. Tehát ezeket a kalapokat, igen kell tudni váltogatni kétóránként."*

Az autonómia elvárása megjelenik a megfelelően fókuszált, tudományos szempontból releváns és értékes kutatási témának a megtalálása révén is, és itt a felelősségvállalást emelik ki fontos készségként. Továbbá azok a fiatal oktató-kutatók, akik proaktívan és bátran igyekeztek személyes kutatási témájuk megfogalmazására, szintén keresték a közvetlen munkatársak és a tanszék – és/vagy intézetvezetőnek a támogatását, valamint külföldi kutatói kapcsolatokat is kiépítettek, hogy valóban a saját témájuk terén leginkább szakértőnek számító kollégáktól kaphassanak inspirációt és tanácsot munkájukban. Az egyéni kezdeményezőkészség mellett ez a vezetők rugalmasságát és nyitottságát is tükrözi, amely nélkül az egyéni erőfeszítések nem vezetnének a kívánatos eredményhez: *„ha van ötletem meg elképzelésem annak a technikai megvalósításában a tanszékvezető baromira segítőkész tehát ott tényleg amennyire a realitások engedik, igyekszik átnyomni azt a szervezet többi részén..."*

A saját kutatási téma megtalálása során egyre fontosabbá válik a fiatal oktató-kutatók szociális készségeinek fejlettsége**,** mely által lehetőségük nyílhat a tudomány területükön elismert szakértők szakmai tanácsának megszerzésére, kutatási együttműködésekben való részvételre, nemzetközi műhely(ek)ben való munkásságot eredményező tanulmányi ösztöndíjak megnyerésére vagy publikációk elhelyezésére: „*kiderült számomra hogy …* [kolléga] *döntési pozícióban van …és akkor én ott konkrétan én személyesen bekopogtam hozzá, hogy segítsen már nekem, és akkor pont előkészítésében voltak, egy olyan lapszámban, ahol fiatal kutatókat próbáltak..., és akkor elmeséltem neki, hogy miről lenne szó … és akkor ott jelent meg, de úgy hogy én találtam …" „totál magánszorgalomból találkoztam olyan kutatókkal, akik valamennyire kapcsolódtak a témához, és kutatták a témát, és velük kezdtünk el egy szorosabb együttműködést."*

Az egyéni készségek természete és alkalmazási területe rámutat arra, hogy a kutatói szerepet tekintik viszonyítási alapnak a fiatal oktató-kutatók: ehhez viszonyítják

a többi szerepüket, ennek mentén válik explicitté az autonómia igénye és itt kelt erős feszültséget az anyagi egzisztencia megteremtése.

Az egyetemi támogató adminisztrációs rendszer hiányának hatására még inkább felerősödik az előbb beazonosított egyéni készségek alkalmazásának szükségessége, amely gyakorlat visszahat és növeli az autonómia igényét. Ily módon a szervezeti támogató rendszer hiányossága jelzi a máskülönben nem explicit szervezeti elvárást – az autonómia iránti igényt: *„ha valaki kutatói útra akar menni, annak nagyon utána kell járni, nagyon ki kell nézni, hogy pontosan mik a követelmények…utána kell menni egyedül, nem szabad azt várni, hogy a rendszer az bármilyen szempontból, a rendszer az nagyon sok ponton szerintem hátráltatja..."*

A szervezeti támogató rendszer hiányosságát az egyéni készségeik használatával (felelősséget vállalva, proaktívan és bátran), autonóm módon, a szervezeten kívül oldják meg – nemzetközi tapasztalatszerzés – és így felelnek meg a kutatói szerepelvárásoknak, feloldva a szerepen belüli feszültséget, és teljesítve a publikációs kívánalmakat.

A nemzetközi kutatói tapasztalat eredménye a nemzetközi publikálás irányába való előrelépés – *„egy külföldi kutatói ösztöndíjjal kimentem egy fél évre, és azóta is azzal a konzulensemmel dolgozom együtt, és talán majd most lesz belőle egy cikk...",* továbbá ez döbbenti rá őket arra is, hogy a kutatói szabadságnak nem természetes velejárója a magányosság, és megmutatja, hogy úgy is lehetsz szabad, hogy az erősségeid mentén vagy egy kutatói csapat része: *„az én szakterületemet nem ismerték, de… minden kutatásnak így kéne működnie, hogy van egy szakterület és akkor akár van egy módszertanos ember vagy van egy, aki az irodalmat írja, van egy, aki a gyakorlati részét, es akkor úgy lehetne összerakni."*

Az autonómia kutatói szerepben észlelt negatív hatásának feloldásában a nemzetközi tapasztalat egyedül nem elegendő, a lokális kontextusnak kiemelkedő szerepe van, és azon belül is kiemelt figyelmet kap az elérhető mentor, szerepmodell: „*Több műhely van a tanszéken belül, lehet többféle irányzathoz csatlakozni, azt gondolom, hogy általában nyitottak a fiatalok felé."*

„...a témavezetővel több időt tölt az ember, mint a saját családjával vagy így az évek során jobban megismeri azokat a mentorokat, és ott tud jól dolgozni az ember, ahol ez megvan."

A lokális kontextus támogató szerepének fontossága az oktatói szerep kapcsán is megjelenik:

„a tanszékvezető is mindig megnézi a Halvelt (megj. hallgatói visszajelzés) és az alapján, …mindig konstruktív ötletei vannak, hogy mit alakítsunk át a tárgyon, ahhoz, hogy ez jobb legyen, szóval olyan soha nem jön át, hogy velem baj van."

Az egyéni autonómia gyakorlása, valamint a több szerepben való teljesítés érdekében fontosnak bizonyult megfelelő keretek közt tartani az adott tanszékről érkező szakmai felkéréseket. A személyes és szakmai határok kialakítása, tiszteletben tartása és tartatása fontos készségnek bizonyult mindkét elvárás esetében: *„nagyon fontos látni, én nem láttam ezt rögtön, tehát, hogy így tudni kell nemet mondani, bizonyos dolgokra."*

E magatartásforma kidolgozásában és megvalósításában azok, akik határozottabban elkötelezettek kutatói szerepvállalásukban szemben a többi szerepelvárással, jóval gyorsabban és egyértelműbben tudtak nemet mondani. Az egyén „nem"-jének érvényesítéséhez ugyanakkor a támogató közvetlen környezet is szükséges: „*... de próbált ahol tudott így megvédeni úgymond és azt tudom, talán most főleg ebben a félévben, mert most nem tanítok..." „látom, hogy amikor ezt így mondod, hogy „ne haragudj ez nem fér bele", akkor ezt így akceptálják..."*

A nemet mondás, mint az egyéni autonómia gyakorlata, ugyanakkor gyakran nem független attól a stabil anyagi háttértől, melynek jelenléte az érintettek körében eltérő, s így mozgásterük sem azonos választásaikat illetően: *„mindig igyekeztem úgy összerakni a portfóliómat, hogy valamiféle kiegyensúlyozottság legyen a szabadság és a pénz között. Amennyire csak lehet kimaxoltam a pénzkeresési lehetőséget, de úgy, hogy minél kevesebb szabadságot kelljen feladni érte."*

Következésképpen az autonómia és anyagi egzisztencia megteremtése egyéni szinten közvetlenül *összefüggnek*, ellentmondó elvárásokat támasztanak az egyén felé, és a fiatal oktató-kutatói létnek küszöbfeltételét jelentik – mely folyamatosan, megkerülhetetlenül jelen van, és a további elvárásokra adott válaszok csak velük való összefüggésben értelmezhetők.

Az egyetem és a lokális kontextus is elismeri ezen küszöbfeltételt és a fiatal oktató-kutatók különböző kutatási projektekbe való bevonásával kívánja ezt áthidalni, ugyanakkor a PhD-hallgatókat részesíti előnyben, és így a kezdeményezés eredménye épp ellentétes lesz – felszínre hozza a szervezeti támogatás hiányát az összefüggő elvárásrendszernek való megfelelésben: *„... az összes EFOP projektben ..., hogy húzzuk be a PhD-hallgatókat, mert hogy ilyen utánpótlás meg fiatal kutató meg mit tudom én mi, de amikor már meg van a fokozatod, nincs posztdoktori" „tanársegédként meg adjunktusként szerintem egy ilyen légüres térben vagy ... nincs kutatási projekt annyira, nincs pénz, nincs fizetés és van hatalmas oktatási teher, ami mellett kell neked publikálnod, hogy előbb-utóbb lehess majd docens."*

Az összefüggő elvárásrendszer a kutatói szerepben való teljesítésre irányítja a figyelmet, megerősítve ennek referenciaszerepét. Ez utóbbiból fakadó nehézségeket csak fokozza, hogy a vizsgált üzleti iskolában jellemzően egy olyan kiváló teljesítményre képes munkatárs képe rajzolódik ki ideális munkavállalóként, akinek perfekcionizmusra való törekvése több szerepben is megjelenik: *„a domináns szerepmodell, ami pozitív fennhangon van említve: aki sokat oktat, tehát azt gond nélkül, az oktatási teljesítményét azt kétszeresen is teljesíti, kutat…És emellett azért valami üzleti, egyetemen kívüli sikeres szerepe is van valószínűleg."*

Az interjúalanyok kivétel nélkül megemlítették az oktatói és kutatói szerepekhez kapcsolódó magas teljesítménykövetelményeket, továbbá külön kiemelték ennek negatív hatását a minőségre. Nemzetközileg magas szin-

ten elismert kutató… *„nem igazán létezik nálunk, mert nem teheti meg az ember, hogy egyrészt nem oktat, mert ez mindenkitől magas szintű elvárás, másrészt, hogy esetleg talán most már jobban, de hogy dolgozzon még mellette valamit." „tudom, hogy oktató-kutató tanároknak kell lenni, mert mind a kettő szerep elvárt…És nyilván mindkét szerep egy megfelelő, elégséges színvonalon teljesíthető is, de azért nyilván az óratartási kötelezettség az a kutatási feladatoknak a rovására megy egy idő után."*

Az oktatói és kutatói szerepekben való teljesítés gyakorlatának feszültségét tovább növeli

(1) az eltérő nemzetközi gyakorlat megtapasztalása: *„Voltam kint egy fél évet a PhD alatt az … egyetemen és ott olyan jó volt látni, hogy kutatással foglalkoznak ott a kollégák, és egy egy tárgyat tartanak, amik úgy jók is, meg szívesen is csinálják, és nem pedig az, hogy az emberekre ráöntenek jó sok terhet és kötelező tartani",*

(2) a visszajelzések elmaradása: *„megírunk egy cikket ősszel és az megjelenik áprilisban, de most ettől mikor vagy érte boldog?" „senkitől se kaptam ilyen folyamatos tippeket, hogy jól csinálod, ügyes volt, ez csináld és ez így nagyon elkezdett…. a megzuhanás itt ez emiatt volt."*

A visszajelzés elmaradása nem a kollegiális együttműködési szándék hiányából fakad, hanem abból, hogy mindenki küzd a felsorolt kihívásokkal, és ez krónikus időhiányhoz vezet minden szinten: *„úgy látom, hogy azért sokkal jobban próbálom menedzselni, mint mondjuk a felettem lévő generáció, mondjuk 40-től felfelé lévő kollégáim, mert ők így iszonyat sokat tanítanak, meg ja meg állandóan rohannak mindenhova és mindenki mindig rohan mindenhova."*

Míg az oktatói és a kutatói szerepkörben való teljesítést illetően eltérő helyzetértelmezések bontakoztak ki az interjúkban, az adminisztratív feladatok csökkentése egyértelmű igényként fogalmazódik meg, és az összefüggő elvárásrendszer egyik kritikus kitörési pontját jelentheti:

„nekem brutális időm ment el … több száz hallgatónak a leveleivel, a külön igényeivel, a tárgy elfogadásával, tehát azok a dolgok, amik egy tantárgyfelelősnek, most természetesen hozzájár a tantárgyához" ….."Szerintem ez nem az egyetemi oktató feladata, hogy mindennek órarendet szervezzen, meg termet szerezzen, meg az összes hallgatót is vidáman kezelje."

„több mindenben tapasztaltam már és mindig megkaptam a tanszéken, hogy ezt meg kell csinálni, oda kell menni az ügyintéző sarkába kell állni és akkor menni fog." A kutatásfinanszírozással járó adminisztratív folyamatokkal kapcsolatos teendők is számosak, sok időt és energiát igényelnek, és az egyetem nem támogatja adminisztratív személyzettel az elvégzésüket, így *„csak a nagyon elszántak hoznak ide pályázatokat."*

Tekintettel, hogy a szervezet nem tesz erőfeszítést az adminisztratív terhek csökkentésére sem az oktatói, sem a kutatói szerep mentén, az egyén az autonómia iránti igényének növelésével kompenzál, és ezzel felerősödnek a szabadság árnyoldalai, mint például az önkizsákmányolás**:** *„a kutatói szakaszban, ott pedig már az ember teljesen rugalmasan osztja be az idejét, tehát ott éjjel 2-kor is lehet disszertációt írni, és azzal meg végképp semmi gond nem volt." „ameddig hagyják, hogy ne éjszaka dolgozzak, addig tudok a sok munkás szerepmodellel is jól azonosulni."*

A szerephalmozás elvárása egy hosszú távon nehezen fenntartható**,** akár kiégést is eredményező munkaterhelést hoz: *„ez a szerepmodell már egy kicsit ilyen küszködő fajta is, aki látványosan zsonglőrködik a sok kalapjával és nagyon sok feladata van és folyton el van havazva"* miközben véleménye szerint ez nem egy bölcs követelmény az érintettekkel szemben: *„nem szabadna ilyen kulturális értéknek tekintenünk, hogy annál jobb munkatárs ő, minél inkább úgy néz ki, hogy el van havazva." „azt beszélgettük* [kollégá]*val, hogy ez a kiégés szindróma ez brutálisan jelen van az egyetemen."*

A szerephalmozás feletti kontroll élményének megszerzésében ugyanakkor komoly támogatást ad, hogy interjúalanyaink döntő többsége rendelkezik szakmai önismerettel, világosan képes meghatározni saját szakmai erősségeit, s az ehhez kapcsolódó vágyott szerepet: *„a kutatást meg az oktatást, tehát hogy szerintem jó lenne, ha mind a kettőben lenne életpálya és nem nagyon szerencsés, ...hogy pedig valaki tényleg horribilis energiát rak bele tantárgyfejlesztésbe, nálunk is akár és megreked, mert mondjuk nem annyira kutat."*

A szervezet nem kínál alternatív életpályákat az egyes szerepek mentén, ily módon felerősítve a szerephalmozás feszültségét az egyén számára, kényszerítve a kutatói szerepre való fókuszálást, sugallva, hogy ez utóbbi referencia szerepként való definiálása nem mindig az egyén választása, ami az egyéni autonómia sérülését is jelezheti.

Az előzőekben feltárt elvárások közötti összefüggések erejét a kiválóság és magas teljesítmény doktrínája tovább erősíti. Interjúalanyaink véleménye szerint az egyetemen a magas oktatási terhelés minőségi ellátása mellett eredményes kutatói tevékenységet végző kolléga képét rajzolják fel előttük kívánatosként , amelynek hosszú távon, fenntartható módon való teljesítése a rendszer szintű támogatás elmaradása mellett az egyén számára lehetetlen küldetés. Következésképpen az egyetem által elismert és jutalmazott teljesítmény értelmezése ambivalenssé válik, egyes egyénekben feszültséget és elidegenedést szül, míg mások rendszerhibaként értelmezik és proaktívan, bátran keresik az egyéni kitörési pontokat.

Főbb eredmények, következtetések

Jelen cikk keretében első lépésként azonosítottuk a fiatal oktató-kutatók által megtapasztalt főbb elvárásokat, majd feltártuk a köztük lévő összefüggés rendszert.

A fiatal oktató-kutatók által megtapasztalt főbb elvárások – szerephalmozás, publikálás, anyagi egzisztencia megteremtése – összecseng a nemzetközi és hazai szakirodalomban leírtakkal. Interjúalanyaink hasonlóan más kutatások eredményeihez (Broadhurst, 2014; Menzies & Newson, 2007; Vostal, 2015) arról számoltak be, hogy jelentős mértékűnek észlelik a rájuk nehezedő publikációs elvárásokat, miközben hasonlóan más hazai egyetemek munkatársaihoz (Polónyi, 2014; Bodor, 2015) oktatási ter-

helésük, s ezzel összefüggésben adminisztrációs feladataik mennyisége is kifejezetten nagy, illetve megnövekedett. Eredményeink a szerephalmozás élményét tekintve és az egyes szerepek közti ütközésekből fakadó feszültség vonatkozásban szintén a nemzetközi trendekhez illeszkednek (Osman & Hornsby, 2016; Misra, 2012; Mifsud, 2015), ugyanakkor ezek csökkentésében úgy tűnik kínálkoznak még potenciális szakmai és szervezeti lehetőségek (Jonsen et al., 2013; Sutherland et al., 2014; Osman & Hornsby, 2016).

Ezeket az elvárásokat egészíti ki a fiatal oktató-kutatók esetében a tudományos logikának való megfelelés vonatkozásában az autonómia igénye, s az ezzel kapcsolatban megtapasztalt korlátozott személyes lehetőség. A kutatói szerepben való autonómia csökkenésével együttjáró feszültség élménye azért is kulcstényező, hisz az érintettek szubjektív sikerfelfogásában a saját tudomány területükhez való hozzájárulás kiemelt jelentőséggel bír (Sutherland, 2017), miközben a kutatói önbizalom kialakulásához és fejlődéséhez is hozzájárulhat (Hemmings et al., 2013).

Az autonómiaigény ugyanakkor egy olyan öndefiníciós kérdés is egyúttal, mely az egyén belső elvárásaként a többi elvárás megtapasztalását is árnyalja. Azon egyetemi elvárások, amelyek mentén sérül vagy veszélybe kerül az egyéni szabadság igénye, belső feszültséget generálnak az egyénben. Az autonómia és az anyagi egzisztencia megteremtése az egyetem részéről nem explicit elvárásként jelentkezik a fiatal oktató-kutatók irányában, és külső vagy belső csoportokkal való összehasonlítások, elmaradó támogató intézkedések révén kerül felszínre. Az anyagi egzisztencia megteremtése – szintén hasonlóan korábbi hazai kutatási eredményekhez (Alpár et al., 2018) – szerephalmozáshoz vezet, és a két elvárás egymást erősítő feszültségteremtő hatását tovább fokozza annak a bizonytalansága, hogy mit ismer el és hogyan az egyetem teljesítményként az oktató-kutatói szerepekben. A teljesítményértékelés bizonytalanságának terhe nem ismeretlen nemzetközi szinten sem a fiatal oktató-kutatók körében (Hunt et al., 2010), ugyanakkor az egyes szerepekhez kapcsolódó formális szervezeti támogatások – mérsékelhetik az ebből fakadó feszültségek erejét (Hemmings et al., 2013; Sutherland et al., 2014).

Az elvárások közötti összefüggések iránya és természete rámutat arra, hogy a fiatal oktató-kutatók a kutatói szerepet tekintik viszonyítási alapnak: ehhez viszonyítják a többi szerepüket, ennek mentén válik explicitté az autonómia igénye és itt kelt erős feszültséget az anyagi egzisztencia megteremtése. Következésképpen az autonómia és anyagi egzisztencia megteremtése egyéni szinten közvetlenül összefüggnek, ellentmondó elvárásokat támasztanak az egyén felé, és a fiatal oktató-kutatói létnek küszöbfeltételét jelentik – folyamatosan, megkerülhetetlenül jelen lévőként, miközben a további elvárásokra adott válaszok csak velük való összefüggésben értelmezhetők.

Kutatásunk során azonosítottuk azon készségeket – reziliencia, találékonyság, felelősségvállalás, proaktivitás, bátorság, szociális készségek, nem-et mondás – amelyek lehetővé teszik a fiatal oktató-kutató számára, hogy vállalja az előzőekben azonosított elvárások összefüggő rendszerét. Vizsgálati mintánkban tehát alapvetően ugyanazon készségek ereje rajzolódott ki elsődleges személyes erőforrásként, melyeket az utóbbi 5 év nemzetközi felsőoktatási kutatásai azonosítottak a fiatal oktató-kutatók tekintetében, mintegy jelezve, hogy alkalmazkodási készségeiket tekintve a kollégák alapvetően felveszik a versenyt külföldi pályatársaikkal (Hemmings et al., 2013; Sutherland et al., 2014). Ugyanakkor az egyéni készségek tárházának gyakorlása szükséges, de nem elégséges feltétele az elvárások egymást erősítő összefüggés rendszeréből való kitörésnek. A fiatal oktató-kutatók felelősséget vállalva és bátran kezdeményeznek, építenek ki és tartanak fenn a szervezetben és azon kívül támogató kapcsolatokat (pl. nemzetközi kutatások, közvetlen munkatársak és vezetők). Proaktív kapcsolatépítő tevékenységük rávilágít a szervezeti támogatás informális és lokális jellegére, és a közvetlen vezetőtől való függésére. A keresett, de hiányzó egyetemi támogató rendszerek – adminisztrációs teher csökkentése az oktatói és kutatói szerepben egyaránt, kutatási lehetőségek, reális teljesítményelvárások megfogalmazása és az ezekre való folyamatos visszajelzés – jelzik, hogy az autonómia iránti igény egyúttal egy nem explicit szervezeti elvárás is. Az egyén a saját autonómia iránti igényének növelésével kompenzálja a többi elvárás megtapasztalásának feszültségét, mellyel összefüggésben felerősödnek a szabadság árnyoldalai, mint például az önkizsákmányolás, rámutatva az olyan egyéni készségek, mint nem-et mondás és a reziliencia fontosságára.

Az anyagi egzisztencia megteremtésének, a szerephalmozásnak és a publikációs elvárásnak egymás erősítő szorosan összefüggő rendszeréből lehetséges kitörési pontot kínálnának az alternatív életpályák is, amelynek most a hiányáról számolnak be a fiatal oktató-kutatók. A kutatói szerepre való szükségszerű fókuszálás az egyéni autonómia sérüléséhez vezet, vagy azért, mert kényszer szülte választás, hisz az egyén az oktatói szerepet preferálná, vagy azért, mert önkizsákmányolást eredményez. Az autonómia alapfeltételként való észlelését az is megerősíti, hogy a támogató tényezőknek nem csupán az autonómiára való törekvésre kell tekintettel lenniük, hanem az ezt kísérő árnyoldalakat is kezelniük kell, mint például megakadályozni az önkizsákmányolást, a saját kutatási témáért való túlzott egyéni felelősségvállalást és a magányt. Az autonómia alapfeltétel-természetét erősítik a tetten érhető védekezési mechanizmusok is – az autonómia illúziójának fenntartása már képes megküzdésre ösztönözni az egyént (Toarniczky et al., 2019).

A cikkben felvázolt kutatási eredmények további elemzések szükségességére világítottak rá. Jelen elemzés a feszültséggeneráló egyetemi elvárások rendszerét állította fókuszba, valamint a megtapasztalásukat alakító egyéni és szervezeti tényezők feltárását. Elemzésünk ugyanakkor nem tért ki a siker különböző értelmezéseire, és ily módon a jó gyakorlatok mélyebb feltárása is elmaradt. A siker szubjektív értelmezésének és az alkalmazott megküzdési stratégiáknak együttes kombinációjával leírhatóvá válik az ideális munkavállaló képe, valamint az ehhez történő különböző viszonyulási minták, közelebb kerülve az ellenállás, azonosulás árnyoldalainak megértéséhez.

Jegyzet

[1] A mintába kerülés során a jelenlegi foglalkoztatási jogviszony számított kritériumként, függetlenül a fokozatszerzés helyétől. Továbbá a kritériumnak megfelelő egyetemi adjunktusokat is belefoglaltuk a mintába, ami eltérést jelez a fogalom angolszász meghatározásához képest.

[2] A kutatás során szakértői interjúkat is készítettünk az üzleti iskola olyan munkatársaival, akiknek rálátása és/vagy hatása van az egyetem által elvárt sikerténye zők meghatározására és a támogatást nyújtó infrastruktúra alakítására, valamint követendő szerepmodellekként emlegették őket a kutatásban részt vevő fiatal oktató-kutatók. A szakértői interjúk elemzése nem része a cikknek.

Felhasznált irodalom

Alpár, D., Barnaföldi, G., Dékány É., Kubinyi, E., Máté, Á, Munkácsy, B., Neumann, E., Solymosi, K. & Toldi, G. (2018). *Fiatal kutatók Magyarországon – Felmérés a 45 év alatti kutatók helyzetéről, karrierterveiről, nehézségeiről* (Kutatási jelentés). Budapest: MTA.

Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. *Higher Education*, 41, 205-219.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, *29*(1), 29-45. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0221

Ansmann L., Flickinger T., Barello S., Kunneman M., Mantwill S., Quilligan S., Zanini C. & Aelbrecht K. (2014). Career development for early-career academics: benefits of networking and the role of professional societies. *Patient Education and Counseling, 97*(1), 132-134. https://doi.org/10.1016/j.pec.2014.06.013

Bak, H.J. & Kim, D.H. (2015). Too much emphasis on research? An empirical examination of the relationship between research and teaching in multitasking environments. *Research in Higher Education*, *56*(8), 843-860. https://doi.org/10.1007/s11162-015-9372-0

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, *38*(3), 408–437.

Bennion, A. & Locke, W. (2010). The early career paths and employment conditions of the academic profession in 17 countries. *European Review, 18*(S1), 7-33. https://doi.org/10.1017/S1062798709990299

Berács, J. (2017). Hallgatói mobilitás, külföldi hallgatók a magyar felsőoktatásban. In Berács J., Derényi, A., Kádár-Csoboth, P., Kováts, G., Polónyi, I. & Temesi, J. (eds.), *Magyar Felsőoktatás 2016 Stratégiai helyzetértékelés* (pp. 57-63). Budapest, Hungary: NFKK.

Bodor, M. (2015). Az oktatási és kutatási tevékenységek arányának vizsgálata az állami felsőoktatási intézményekben. *Vezetéstudomány, 46*(8), 44-76.

Bristow, A., Robinson, S. & Ratle, O. (2017). Being an early-career CMS academic in the context of insecurity and 'excellence': the dialectics of resistance and compliance. *Organization Studies, 38*(9), 1185-1207. https://doi.org/10.1177/0170840616685361

Broadhurst, K. (2014). Academic publishing and the doctoral student: Lessons from Sweden. *Qualitative Social Work*, *13*(5), 595–601. https://doi.org/10.1177/1473325014544936

Delbridge, R. & Edwards, T. (2013). Inhabiting institutions: Critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. *Organization Studies*, *34*(7), 927-947. https://doi.org/10.1177/0170840613483805

Derényi, A. (2018). A tanítás és tanulás minőségének javítása az elmúlt 10 évben. In Kováts, G. & Temesi, J., *A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008–2017* (pp. 130-146). Budapest, Hungary: NFKK.

Edwards, M. & Roy, S. (2017). Academic research in the 21st century: maintaining scientific integrity in a climate of perverse incentives and hypercompetition. *Environmental Engineering Science, 34*(1), 51-61. https://doi.org/10.1089/ees.2016.0223

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 317-371. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299

Hemmings, B., Hill, D. & Sharp, G. J. (2013). Critical interactions shaping early academic career development in two higher education institutions. *Issues in Educational Research*, *23*(1), 35-51.

Hunt, C., Richardson, W. & Fung, D. (2010). Hope, doubt and intellectual love: early career academics' perspectives on academic practice. *Studies in Continuing Education*, *32*(3), 1-11.

Jonsen, K., Butler, C., Mäkelä, K., Piekkari, R., Drogendijk, R. Lauring, J., Lervik, J.E., Pahlberg, C., Vodosek, M. & Zander, L. (2013). Processes of international collaboration in management research: a reflexive, autoethnographic approach. *Journal of Management Inquiry, 22*(4), 394-413. https://doi.org/10.1177/1056492612464429

Juusola, K., Kettunen, K. & Alajoutsijärvi, K. (2015). Accelerating the Americanization of Management Education: Five Responses From Business Schools. *Journal of Management Inquiry, 24*(4), 347–369. https://doi.org/10.1177/1056492615569352

Menzies, H. & Newson, J. (2007). No time to think: academics' life in the globally wired university. *Time & Society*, *16*(1), 83-98. https://doi.org/10.1177/0961463X07074103

Mifsud, S. (2015). *Supporting early career academics (ECAs) through coaching* (Doctoral dissertation). Brock University. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2741.6403

Misra, K. S. (2012). Academic decathletes: insights from the metaphor and an exemplar. *Journal of Management Inquiry*, *21*(3), 279-286. https://doi.org/10.1177/1056492611428749

Osbaldiston, N., Cannizzo, F. & Mauri, C. (2016). 'I love my work but I hate my job'– Early career academic perspective on academic times in Australia. *Time &*

Society, *28*(2), 743–762. https://doi.org/10.1177/0961463X16682516

Osman, R., & Hornsby, D. J. (2016). Communities and scholarship in supporting early-career academics at the University of the Witwatersrand. *Studies in Higher Education, 41*(10), 1835-1853. https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1221659

Pegg, M. J., Adams, A. E., Smith R. H., Bottoms, I. S., Kern, A. L. & Wu, K. (2014). Finding FRiENDs: creating a community of support for early career academics. *Brock Education, 24*(1), 47-54. https://doi.org/10.26522/brocked.v24i1.450

Polónyi, I. (2014). Régi, új felsőoktatási expanzió. *Educatio, 23*(2), 185-204.

Polónyi, I. (2017). Kutatási eredményesség a felsőoktatásban. In Berács J., Derényi, A., Kádár-Csoboth, P., Kováts, G., Polónyi, I. & Temesi, J. (eds.), *Magyar Felsőoktatás 2016 Stratégiai helyzetértékelés* (pp. 51-56). Budapest, Hungary: NFKK.

Polónyi, I. (2018a). A hazai felsőoktatás elmúlt 10 évének néhány gazdasági jellemzője. In Kováts, G. & Temesi, J. (eds.), *A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008–2017* (pp. 79-101). Budapest, Hungary: NFKK.

Polónyi, István (2018b). A hazai felsőoktatás felvételi tendenciái és hallgatólétszámának néhány jellemzője. In Kováts, G. & Temesi, J.(eds.), *A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008–2017* (pp. 111-129). Budapest, Hungary: NFKK.

Schmidt, A. (2018). *Torn academics. Lenses on roots of tensions and responses to competing logics in Higher Education*. Paper presented at the 34th EGOS Colloquium, Tallin, Estland, 04.07.-07.07.

Sorcinelli, M. (1992). New and junior faculty stress: Research and responses. *New Directions for Teaching and Learning*, 1992(50), 27–37. https://doi.org/10.1002/tl.37219925005

Sutherland, K., Wilson, M.S. & Williams, P. (2014). *Success in Academia?: The Experiences of Early Career Academics in New Zealand Universities*. Wellington, New Zealand: Ako Aotearoa National Centre for Tertiary Teaching Excellence.

Sutherland, K. (2017). Constructions of success in academia: An early career perspective. *Studies in Higher Education, 42*(4), 743-759. https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1072150

Sutherland, K. & Petersen, L. (2010). *The Success and Impact of Early Career Academics in Two New Zealand Tertiary Institutions*. Wellington, New Zealand: An Ako Aotearoa Publication.

Toarniczky, A., Juhászné Klér, A., Kun, Zs., Vajda, É., Harmat, V. & Komáromi, B. (2019). Coping paradoxes or how to construct a sustainable career in academia. In Kováts, G. & *Rónay, Z.* (szerk.), *In search of excellence in higher education* (pp. 103-121). Budapest, Hungary: NFKK.

Teichler, U., Arimoto, A. & Cummings, W.K. (2013). *The changing academic profession*. Netherlands: Springer.

Tókos, K. & Kovács, Zs. (2015). Együttműködés a tanulási eredmények alkalmazása során a hazai felsőoktatási intézményekben In Vámos, Á. & Kopp, E. (szerk.), *A tanulás támogatásának új megközelítései és eszközei a felsőoktatásban* (pp.137-180). Budapest, Hungary: Oktatási Hivatal.

Vostal, F. (2015). Academic life in the fast lane: the experience of time and speed in British academia. *Time & Society, 24*(1), 71-95. https://doi.org/10.1177/0961463X13517537

Zábrodská, K., Mudrák, J., *Šolcová*, I., Květon, P., Blatný, M. & Machovcová, K. (2018). Burnout among university faculty: the central role of work–family conflict. *Educational Psychology*, *38*(6), 800-819. https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590

KOVÁCS GÁBOR

A TERMÉKFEJLESZTÉSBŐL EREDŐ FOGYASZTÓI ÉRTÉKTÖBBLET MÉRÉSE AZ AUKCIÓS ÁRMEGHATÁROZÁS MÓDSZERÉVEL

HOW TO IDENTIFY CONSUMER VALUE ADDED DUE TO PRODUCT DEVELOPMENT BY EXPERIMENTAL AUCTION METHODOLOGY?

A viselkedési közgazdaságtan által képviselt kísérleti megközelítésmód az elmúlt évtizedben az árkutatás területén belül is egyre markánsabban van jelen, melynek egyik megnyilvánulása a kísérleti aukciós módszereknek a fogyasztói érték és a fizetési hajlandóság azonosítása, azok mérése során történő alkalmazása. Ez a megközelítésmód ugyanis lehetővé teszi – a vásárlási hajlandóságon alapuló módszerekhez képest – a fogyasztó preferenciáinak pontosabb és teljesebb leképezését. Az aukciós módszertan ez irányú tárgyalása a hazai szakirodalomban ugyanakkor eléggé hiányos, különös tekintettel a gyakorlati alkalmazási lehetőségek értékelésére. Ezt feloldandó, a tanulmányban – bemutatva az egyes vállalati értékmodelleket, azok kapcsolatát és a fogyasztói érték koncepciójából kiindulva – a szerző kísérletet tesz a vevőérték és a vállalati árképzés összefüggéseinek bemutatására. Az árkutatási módszereken belül elhelyezi és részletesen kifejti a kísérleti aukciós eljárások módszertani előnyeit és korlátait, bemutatva a legfontosabb aukciós mechanizmusokat. Primer adatok alapján, a Vickrey-féle aukciós mechanizmus segítségével illusztrálja és elemzi, a kísérleti aukciós módszertan hogyan használható a fizetési hajlandóság mérésére és egy adott termék fejlesztése során keletkező fogyasztói értéktöbblet azonosítására, kvantifikálására. A vizsgálat során bemutatja, hogy a felhasznált megfigyeléseket mintaként használva milyen statisztikai, elemzési eszköztár alkalmazható az eredmények megfelelő értelmezéséhez, a teljes vizsgálati sokaság vonatkozásában a gyakorlatban is implikálható következtetések levonásához. Külön tárgyalja a termékfejlesztésből eredő esetleges árbevétel-növekedés becslésének lehetőségeit és korlátait.

Kulcsszavak: **vállalati érték, fogyasztói érték, árképzés, kísérleti aukció, termékfejlesztés**

Over the last decades, the special point of view of Behavioural Economics has been receiving considerable critical attention in the field of pricing research. As a consequence, the last ten years have seen increasingly rapid advances in applying experimental auctions to identify and measure consumer value and willingness to pay. This methodology makes it possible to reveal consumer preferences more precisely and comprehensively than methods based on stated preferences. Until recently, however, too little attention has been paid to this methodology in Hungary and, specifically, there has not yet been an investigation of its application. As a result, this paper attempts to identify the theoretical concept of consumer value as well as the correspondence between customer value and corporate pricing by critically discussing company value models. The study seeks to identify the role of experimental auctions in price research and the possible advantages and barriers of auctions by presenting the most widely used types of auction mechanisms. The paper is based on primary data gathered through the use of Vickrey's auction procedure and examines how auction methodology can be applied to identify and quantify consumer willingness to pay and the value added due to improvement in the product. Considering the observations as a sample, the empirical study attempts to show the statistical methodology and tools that should be applied to analyse data and to receive hands-on implications. Special attention is paid to the possibilities and barriers of estimating the potential increase in sales revenue due to product development.

Keywords: **company value, consumer value, pricing, experimental auction, product development**

Finanszírozás/Funding:
A tanulmányt a "Nemzetköziesítés, tanári, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése,
a tudás és technológiai transzfer fejlesztése mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen" elnevezésű EFOP-3.6.1-16-2016-00017 azonosítójú projekt támogatta.
The study was supported by „Internationalisation, initiatives to establish a new source of teachers, researchers, and graduates, and development of knowledge and technology transfer as instruments for intelligent specialisations at Széchenyi István University" (EFOP-3.6.1-16-2016-00017) project.

Szerző/Author:
Dr. Kovács Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, (kovacsg@sze.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 19-én, javítva: 2020. 02. 17-én, elfogadva: 2020. 03. 24-én.
This article was received: 19. 11. 2019, revised: 17. 02. 2020, accepted: 24. 03. 2020.

Az értékalapú gondolkodás egyáltalán nem újkeletű a gazdálkodástudomány területén belül. Ennek során számos vállalati értékmodell, megközelítésmód került meghatározásra. Az egyes (rész)tudományterületek által alkalmazott modellek ugyanakkor sokszor jelentősen elkülönülnek egymástól, szeparáltan léteznek. A tanulmányban ezért elsőként az egyes értékkoncepciók között lévő kapcsolatokat, összefüggéseket próbáljuk vizsgálni. Ezt követően, az elemzés fókuszának megfelelően a fogyasztói érték lehetséges megközelítésmódjait mutatjuk be. Az ezzel kapcsolatos vevőérték, illetve a fogyasztók fizetési hajlandóságának méréséhez pedig segítségül hívjuk az elmúlt évtizedekben elterjedt, a viselkedési közgazdaságtan által képviselt kísérleti megközelítésmódot. Ennek egyik speciális eszközét, a kísérleti aukciókat elemezzük részletesen, bemutatva azok előnyeit és hátrányai a hagyományos, a vásárlási hajlandóság mérésén alapuló módszerekhez képest. Az aukciós mechanizmusok közül a Vickrey-módszert, a BDM (Becker, DeGroot, Marchak)-eljárást és a többszörös árlisták (MPL) módszerét elemezzük. A tanulmány ezt követő részében primer empirikus adatokat felhasználva illusztráljuk és kritikusan értékeljük, hogyan és milyen korlátok mellett alkalmazható a Vickrey-aukció a fizetési hajlandóság és ezen keresztül a termék fejlesztése során keletkező értéktöbblet mérésére. A vizsgálat során különös figyelmet fordítunk az adatok elemzésére felhasználható statisztikai eszköztár bemutatására, értékelésére.

Elméleti háttér

Vállalati értékkoncepciók

A tanulmány fókuszában szereplő fogyasztói érték meghatározásához elsőként megpróbáljuk azt elhelyezni a fontosabb vállalati értékkoncepciók között. Khalifa (2004) klasszifikációját követve a gazdálkodástudományok területén az értéket három fő megközelítésben vizsgálhatjuk:

1. tulajdonosi/részvényesi érték (shareholder value),
2. érintett-megközelítés (stakeholder value),
3. fogyasztói érték (consumer value).

Üzleti vállalkozások esetén az egyik leggyakrabban használt értékfogalom a *tulajdonosi érték*. Ván (2013) megközelítése szerint a vállalat piaci értékét, azaz a tulajdonosi tőke értékét az értékteremtő folyamatok az értékteremtő tényezőkön keresztül határozzák meg. Rappaport (1998) modelljében a vállalat értékét a diszkontált cash-flow modell alapján a jövőbeli szabad pénzáramokat figyelembe véve állapítja meg. A tulajdonosi érték koncepció fontos sajátossága, hogy jövőorientált és a hosszú távú vállalati értéknövekedést helyezi előtérbe (Schaltegger & Burritt, 2000). Reszegi (2004) kiemeli, hogy a tulajdonosi értéknövekedés a vállalati gazdálkodás kulcskérdése és egy értékmaximalizáló vállalat versenyképesebb, mint egy nem értékközpontú vezetésű.

A másik értékkoncepció, a *stakeholder value* − melynek alapjait Freeman (1987) fejtette ki először részletesen − a szervezet (vállalkozás) érintettjeire koncentrál. Ebben az esetben azon egyéneket, szervezeteket, illetve csoportosulásokat tekinthetjük érintettnek, amelyeknek hatása lehet, illetve amelyekre hatással lehetnek a vállalat tevékenységei. Érintettnek minősül tehát minden olyan egyén, vagy csoport, mely befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását, illetve érintve van abban. A freeman-i megközelítés egyik legmeghatározóbb kiegészítéseként Mitchell és szerzőtársai (Mitchell et al., 1997) munkáját említhetjük. Az érintett-megközelítés napjaink korszerű teljesítménymenedzsment elméleteibe is beépült (lásd pl. Wimmer & Szántó, 2006).

A vállalati érték megközelítésének harmadik nézőpontja a fogyasztói értékre fókuszál. *Fogyasztói érték* alatt általában a vállalat erőforrásainak a fogyasztói igények kielégítése által értékké történő konvertálását értjük. Chikán & Demeter (2004) szerint fogyasztói érték akkor képződik, ha a fogyasztó adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét. Amennyiben a fogyasztó számára a hasznosságot jelentő termék, vagy szolgáltatás értéke és a piaci ár különbsége pozitív, úgy a fogyasztói érték növelhető (Chikán, 2003). A tanulmány fókuszának megfelelően a fogyasztói érték koncepciójával később még részletesen foglalkozunk.

Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy az említett három megközelítésmód nem tekinthető függetlennek egymástól, az általuk definiált vállalati értékek között szoros együttmozgások, korreláció fedezhető fel. Ennek egyik megnyilvánulása és magyarázata, hogy a vállalati érték érintettek, illetve a tulajdonosok szemszögéből történő megközelítése egyáltalán nem egymásnak ellentmondó nézőpontok, hanem hosszú távon konzisztens eredményre kell, hogy vezessenek (Rappaport, 2002). Ahogy arra Wimmer és Szántó (2006, p. 8) is rámutat: „tulajdonosi érték nem létezhet vevői érték, s az érintettek számára nyújtott érték nélkül". A kétféle megközelítésmód összehasonlításával részletesen foglalkozik Kiss (2017) tanulmánya. Megemlítendő ugyanakkor, hogy a tulajdonosi és stakeholder-érték között akár komolyabb eltérés is adódhat abban az esetben, amennyiben a vállalkozás tevékenysége jelentős mértékű (általában negatív) externáliával jár, ami vagy egyáltalán nem, vagy pedig csupán részlegesen (pl. a kapcsolódó kormányzati szabályozás hatására) kerül internalizálásra. (lásd pl. Ván, 2013). A tulajdonosi és fogyasztói érték együttmozgása a versenyképesség vonatkozásában ugyancsak megállapítható. Ennek kínálati/keresleti oldali megközelítésében Török (1996) modellje szerint a kínálati oldalon a termelés hatékonyságának fokozásával, míg a másikon a kereslet követelményeinek való megfelelés révén javítható a versenyképesség. A versenyképesség kereslet- és kínálatoldali tényezőit egyesíti Chikán (2006, p. 44) felfogása, mely szerint „a vállalat kettős értékteremtő tevékenységet folytat: ugyanazon folyamatban

kell megvalósítania a fogyasztói érték és a tulajdonosi érték létrehozatalát". A tanulmány céljának megfelelően a termékfejlesztésből eredő értékváltozást a fogyasztói oldalról vizsgáljuk, ezért a továbbiakban a fogyasztói érték elméleti modelljeivel, mérési lehetőségeivel foglalkozunk.

Fogyasztói érték és árkutatás

A fogyasztói magatartás vizsgálata során a fogyasztói értéket számos aspektusból definiálhatjuk, meghatározhatjuk egydimenziós és többdimenziós értelemben is. Az egydimenziós megközelítés során a tranzakciós értékre helyezzük a hangsúlyt, ami a kapott termék/szolgáltatás értékének és megszerzésének haszonáldozata közötti különbségként azonosítható (Kulcsár, 2014). A többdimenziós fogyasztóiérték-kutatások a fogyasztói értéket az egydimenziós modellekhez képest komplexebb módon közelítik meg. Ezen modellek közül is kiemelkedik a Holbrook-féle fogyasztói értéktipológia, mely az „interaktív, relatív, fogyasztói preferencián alapuló élmény"-re helyezi a fókuszt (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007; Kulcsár, 2014 p. 31). Egy másik átfogó megközelítés a kulturális érték fogalomköréhez kapcsolódik, ahol az értékek (értékrend) leginkább viselkedési formákat, tartós koncepciókat és meggyőződéseket testesítenek meg (lásd pl. Hofmeister-Tóth, 2003), konkrét termékhez/szolgáltatáshoz való hozzárendelésük tehát nem igazán lehetséges.

A fogyasztói érték méréséhez nyújt támpontot egy másik értelmezési alternatíva, a fogyasztói érték hasznossághoz kapcsolódó megközelítése. Ehhez kapcsolódva, Nilson (1992) szerint a vevőérték megegyezik a vevőnek a termék/szolgáltatás hasznosságáról alkotott benyomásainak összességével. Rekettye (1997) a hasznosság szinonímájaként felfogható, a vevő által felismert és elismert értékről beszél és az észlelt ráfordítások fontosságára is felhívja a figyelmet. Ezt továbbgondolva, Thaler (1999) megszerzési (acquisition utility) és tranzakciós hasznosságot (transaction utility) különböztet meg. A megszerzési hasznosság értelmezése megegyezik Rekettye (1997) említett koncepciójával, míg a tranzakciós hasznosságot a megszerzett előnyök és valamely referenciaár különbségeként (arányaként) definiálja. A tranzakciós hasznosság tehát mindig egy konkrét, adott időpontra vonatkozó tranzakció (csere vagy vásárlás) kapcsán értelmezhető. A fogalmak konzisztens elhatárolását segíti Gyulavári (2005) koncepciója, mely szerint az észlelt érték a fogyasztó által a termékhez/szolgáltatáshoz kötött észlelt előnyöket; az észlelt tranzakciós érték ezek észlelt költségekhez való arányát, míg az észlelt tranzakciós haszon az észlelt költségek és referenciaköltségek arányát jelenti.

A fogyasztói érték mérése szoros kapcsolatban áll, és eredményei kihatnak a vállalkozások ármeghatározására is. Mint közismert, a szakirodalom általában alapvetően háromféle, költségelvű (költségalapú), versenytársalapú és keresletelvű árképzési módszert különít el. A költségalapú árképzés során a termék (szolgáltatás) előállításának költségeiből indulunk ki, melyek lehetnek ténylegesen felmerülő költségeket, illetve alternatív költségek is. A versenytársalapú árképzésnél pedig a versenytársak egy meghatározott módon definiált csoportjának kínálati árait vesszük alapul, míg a keresletelvű árképzés során a fogyasztók értékítéletét és a fogyasztói értéket vizsgáljuk. Rekettye (2004) ugyanakkor felhívja rá a figyelmet, hogy az egyes árképzési módszerek általában nem egymástól függetlenül használandók, mivel az ármeghatározás során az előállítási költségek adják (adhatják − árstratégiától függően) az ár alsó korlátját, míg a kereslet determinálhatja a felső korlátot. Az ármeghatározás során ezt követően a termék/szolgáltatás pozicionálásának, illetve ezzel párhuzamosan az árstratégia kialakításának van kiemelt szerepe (Dolan, 2000).

A továbbiakban – a tanulmány által kitűzött kutatási kérdésekhez illeszkedően – elsősorban a keresletalapú árképzésre koncentrálunk. Ennek során kiemelt jelentőségű a fogyasztók (vagy potenciális fogyasztók) fizetési hajlandóságának feltérképezése (willingness to pay, WTP). Ebben nyújtanak segítséget az ún. árkutatási módszerek, melyek révén lehetőség nyílik feltárni és mérni a fogyasztók fizetési hajlandóságát. Cram (2006, p. 26) csoportosítása szerint az árkutatási módszerek alapvetően két csoportra bonthatók. Megkülönböztet vásárlási hajlandóságon (kinyilvánított preferencián, stated preferences) és tényleges vásárláson (revealed preferences) alapuló eljárásokat. Előbbi során a fogyasztóknak számos kérdést teszünk fel, hogy válaszaik, döntéseik révén kinyilváníthassák a termékkel (szolgáltatással) kapcsolatos preferenciáikat, leginkább az ár vonatkozásában. A módszer fontos eleme, hogy a megadott válasz nem kötelez semmire sem, tehát csupán hipotetikus és nem kapcsolódik hozzá vásárlás. Ide sorolhatjuk a közvetlen megkérdezést nyitott kérdéssel, a Gabor-Granger módszert, a Van Westendorp modellt (PSM), a BPTO-t (Brand Price Trade-Off**),** a conjoint-elemzések különböző formáit és a diszkrét választási modelleket (Discrete Choice Models) (lásd pl. Lázár, 2011a). A vásárlási hajlandóságon alapuló modellek legfőbb kritikája elsősorban azok hipotetikus jellegéből ered. Mivel válaszaik következmény nélküliek, a megkérdezettek nem feltétlenül éreznek ösztönzést arra, hogy információkat szerezzenek, fogadjanak be a termékkel kapcsolatban.

Ezzel szemben a tényleges vásárláson alapuló eljárásoknál szimulált vagy valós környezetben valódi vásárlás történik és a fogyasztói preferenciák leképzése ezáltal valósul meg és válik modellezhetővé. A vásárlás lehet valós idejű, vagy felhasználhatunk korábbi vásárlásokra vonatkozó historikus (elsősorban értékesítési, illetve panel-) adatokat. A tényleges vásárláson alapuló módszerek közé tartoznak a szimulált vásárlási tesztek, az áruházi kísérletek és az aukciós kísérletek is (Lázár, 2011b). Ezek a módszerek relatíve kifejezetten magas hatékonysággal képesek mérni a fogyasztó rezervációs árát, mivel a vásárlási szituáció ténylegesen a marketingmix elemei közé van helyezve (Wertenbroch & Skiera, 2002).

Az árkutatási módszerek további klasszifikációja során szokás még egy-, illetve többdimenziós módszereket megkülönböztetni. Itt az elkülönítés alapja az, hogy a

vizsgálat során ár vagy más tényezők keresletre gyakorolt hatását is figyelembe vesszük-e (Lázár, 2011b).

1. táblázat
Az árkutatási módszerek tipológiája

	Egydimenziós módszerek	Többdimenziós módszerek
Kinyilvánított kereslet	Közvetlen megkérdezés nyitott kérdéssel Gabor-Granger módszer Van Westendorp modell Függvényillesztés módszere	Conjoint modellek DCM (*discret choice models*) Ökonometriai modellek
Tényleges kereslet	Gabor-Granger módszer Függvényillesztés módszere	Ökonometriai modellek

Forrás: Lázár (2011a, p. 14)

Módszertan

A fizetési hajlandóság mérése kísérleti módszerekkel

Az elmúlt évtizedben egyre nagyobb teret nyert a gazdálkodástudományok és a fogyasztói magatartás vizsgálatának területén belül is az elsősorban Vernon Smith és David Kahneman munkásságára támaszkodó viselkedési közgazdaságtan által képviselt kísérleti megközelítésmód. Ezt a szemléletmódot tükrözi Harrison & List (2004) azon megállapítása is, mely szerint egy felmérés során tekinthetjük a kapott eredményeket akár egy kísérletből származónak is, amennyiben valamely, a vizsgálat szempontjából exogén változó értéke az elkövetett hiba nagyságától függetlenül változik. Az ún. laboratóriumi kísérletek ugyanis lehetővé teszik a kutató számára annak vizsgálatát, hogy a háttérkörnyezet (annak egyes elemei) hogyan befolyásolják a fogyasztó viselkedését, azonosíthatóvá válnak a racionálistól eltérő magatartásformák és feltárható, hogyan alakulnak, változnak a fogyasztó preferenciái. A társadalomtudományok területén alkalmazható kísérletek közös vonása a természettudományokban végzettekkel, hogy a résztvevők egy izolált és a kutató által ellenőrzött környezetben különböző hatásoknak („kezeléseknek") vannak kitéve. Ennek esetünkben az a célja, hogy a „kezelések" következményei kivetíthetők legyenek a fogyasztói magatartásra és adekvált következtetések legyenek levonhatók (Rousu et al., 2015). A termékfejlesztés következtében keletkező értékváltozás mérése kapcsán ez elsősorban az új termékkel kapcsolatos többletinformációk megosztását és/vagy az új termék kipróbálását jelentheti.

A fogyasztói magatartás vizsgálatára irányuló kísérletek egyik típusa a *kísérleti aukció*, mely során valódi termékeket és pénzt használnak a fizetési hajlandóság feltérképezésére. A kísérleti aukció során alkalmazott szabályrendszer, eljárás determinálja, hogy a résztvevők által adott ajánlatok alapján ki lesz jogosult a felkínált termék megvásárlására és milyen árat kell majd fizetnie érte (McAfee & McMillan, 1986). A kísérletben résztvevő az adott termék kapcsán a termékre vonatkozó ajánlati ára (licit) segítségével fejezi ki értékítéletét, ami megfelelően megválasztott aukciós mechanizmus esetén megfelel a fogyasztó rezervációs árának (Holt & Laury, 2014). A résztvevőknek tehát olyan döntéseket kell hozniuk, melyek tényleges pénzügyi következménnyel járnak, mivel a győztes megszerzi a terméket és fizetnie is kell érte, mint valós piaci körülmények között. A fogyasztó fizetési hajlandóságát tehát azáltal tudjuk reális módon mérni, hogy a preferenciák kifejezése tényleges és kötelező érvényű következményekkel jár, ami esetünkben a termék adott (az aukciós mechanizmus által determinált) áron történő megvásárlását jelenti.

A kísérleti aukciós módszerek két legfontosabb tulajdonsága tehát azok nem-hipotetikus jellege, illetve az ún. „csalásbiztosság" (incentive-compatible). Megállapítható ugyanis, hogy tényleges következménnyel nem járó megkérdezések esetén, illetve hipotetikus vásárlási szituációkban a fogyasztók hajlamosak magasabb rezervációs árat kinyilvánítani és ezáltal túlértékelni valós fizetési hajlandóságukat (List & Gallet, 2001). A kísérleti aukciós módszerek ezt feloldandó, jellemzően valós termékkel dolgoznak és adott feltételek teljesülés esetén a fogyasztói preferencia kinyilvánítása is valós fizetési kötelezettséggel jár. Csalásbiztonság alatt pedig azt értjük, hogy a kísérletbe bevont fogyasztó érdekeltté válik abban, hogy a termékkel kapcsolatos preferenciáját őszintén fejezze ki, azaz döntése, válasza igazsághűen képezze le azt. Harrison (2006) azokat a kísérleti módszereket nevezi „csalásbiztosnak", melyek szabályai, eljárásrendje, azaz az aukciós mechanizmus olyan ösztönzést ad a megkérdezett fogyasztónak, mely lehetővé teszi preferenciáik valós és egyben teljes körű kifejezését. Ez pedig magában foglalja a manipulatív viselkedését ellehetetlenítését is. Az aukciós módszerek említett két fő tulajdonsága ugyanakkor összefügg, mivel jellemzően csak valós (és leginkább pénzbeli) következmények alkalmazása esetén várható el ez a magatartás. A fogyasztói érték vizsgálata és az árkutatás során a kísérleti aukciós módszertan alkalmazása tehát kiemelt jelentőségű és komoly gyakorlati következtetéseket indukálhat különösen az új vagy módosított termékek által generált hozzáadott fogyasztói érték vizsgálatakor, mérésekor (Alfnes & Rickertsen, 2003).

Kísérleti aukciós mechanizmusok

Fontos megemlíteni, hogy a kísérleti aukciós módszerek fent említett előnyei csak megfelelően kialakított aukciós mechanizmus esetén jelentkeznek. Az aukciós kísérletben részt vevők a termék árával kapcsolatos preferenciájukat ugyanis az aukció során tett ajánlatuk (licit) által fejezik ki, aminek nagysága megfelelően kialakított aukciós mechanizmus esetén meg kell, hogy egyezzen a termék iránti fizetési hajlandóságuk mértékével (Lusk & Shogren, 2007). Ennek feltétele, hogy az aukció során

az igazság kinyilvánítása a résztvevők számára gyengén domináló stratégia kell, hogy legyen, azaz semmilyen más stratégia követése sem járhat ennél kedvezőbb eredménnyel az egyén számára, függetlenül attól, hogy az aukciós folyamatba bevont többi szereplő milyen stratégiát követ (Lusk et al., 2007). A játékelméletben egyébként gyengén domináló stratégiáról akkor beszélünk, ha az adott stratégia legalább egy kimeneti változóban jobb eredményt, a többiben pedig legalább olyan jó eredményt hoz, mint bármilyen más stratégia.

Amennyiben tehát a vevő fizetési hajlandóságát kísérleti aukciós módszer segítségével kívánjuk feltérképezni, akkor kiemelten fontos, hogy olyan aukciós mechanizmust alkalmazunk, mely biztosítja, hogy a fogyasztó által megadott licit megegyezzen a termék általa vélt értékével. A zárt ajánlatú aukciók esetén alkalmazott legfontosabb kísérleti aukciós mechanizmusok a következők:

1. Vickrey-módszer,
2. BDM (Becker, DeGroot, Marchak)-eljárás,
3. MPL (multiple price list)-módszer.

A Vickrey-aukció esetén minden résztvevő egy árajánlatot (licitet) tesz, amit a többiek nem ismernek. A licitet egyidőben kell leadni. A győztesek (tehát a terméket ténylegesen megvásárlók) száma a Vickrey-aukció típusától függően előre determinált. Vickrey-aukció esetén a leggyakrabban az ún. második-áras módszert alkalmazzák. Ebben az esetben a győztes licitáló (aki a terméket megvásárolja) a legmagasabb licitet adó résztvevő lesz, tehát egyetlen nyertes van. A vásárlási ár azonban nem az általa megadott licit lesz, hanem az azt követő, tehát a második legnagyobb. A győztes tehát az általa adott licithez a legközelebb álló (de annál alacsonyabb) licitet fizeti ki vásárlási árként. Bebizonyítható, hogy a második-áras Vickrey-aukció esetén a résztvevők számára az „igazmondás" domináns stratégiának tekinthető, tehát a megkérdezettek részéről a megfelelő stratégia az, ha őszintén fejezik ki fizetési hajlandóságukat a termékkel kapcsolatban (Vickrey, 1961). A módszer további előnyeként említhető, hogy mivel csak egy darab termék kerül eladásra, az aukció könnyen és relatíve alacsony költségszinten kivitelezhető, a résztvevőkkel a szabályok könnyen megértethetők. A módszer hátrányaként ugyanakkor Lusk és Shogren (2007) megemlíti, hogy empirikus felmérések tapasztalatai alapján a résztvevők sokszor jellemzően „túlárazzák" a terméket, azaz valós fizetési hajlandóságukhoz képest magasabb árat (licitet) adnak meg.

A zárt ajánlatú aukciók esetén alkalmazott másik meghatározó aukciós mechanizmus a *Becker–DeGroot–Marchak-eljárás (BDM).* A BDM-módszer esetén a résztvevők egymás ajánlatait nem ismerve adják le licitjeiket egy vagy több termékre. Több termék esetén a licitek leadása után sorsolás dönti el, melyik termékből történik majd tényleges vásárlás. A fizetendő vételárat véletlenszerűen határozzák meg az árak egy előzetesen ismertetett (leggyakrabban egyenletes) eloszlása alapján (Becker et al., 1964).

A zárt ajánlatú aukciók esetén alkalmazott harmadik fontos kísérleti aukciós mechanizmus az ún. *MPL (multiple price list, többszörös árlista)-módszer.* Az MPL-eljárás esetén a potenciális vásárló az árak egy adott halmazából választhatja ki azt az árat, amelyen szeretné a terméket megvásárolni. Fontos, hogy az árak egymás után, növekvő sorrendben helyezkedjenek el. Az eljárás során a megkérdezett a legalacsonyabb ártól indulva, az árakat egyenként értékelve „igen" vagy „nem" választ adhat azzal kapcsolatban, szeretné-e a terméket az adott áron megszerezni. Több termék esetén a kísérlet végén sorsolás dönti el, melyek termékből történik tényleges vásárlás. A megkérdezettnek tehát a felkínált árak vonatkozásában csupán bináris (igen/nem) döntést kell hozniuk.

Bár – mint korábban bemutatásra került – a kísérleti aukciós módszerek számos pozitív tulajdonsággal, előnyel rendelkeznek a vásárlási hajlandóság mérésén alapuló modellekkel szemben, nem szabad figyelmen kívül hagyni ennek a módszertannak a korlátait, gyakorlati keretfeltételeit sem. Mindez részben összefügg az adott kutatási cél vonatkozásában optimálisnak vélt aukciós mechanizmus kiválasztásával is.

A kísérleti aukciós módszerek alkalmazhatóságának kulcskérdése, hogy mennyire képesek hitelesen feltérképezni a vásárlók fizetési hajlandóságát. Ezzel kapcsolatban azonban a szakirodalomban sincsen egyértelmű konszenzus, Elbakidze et al. (2014), illetve Lusk és Schroeder (2003) megítélése szerint például bizonyos esetekben akár komolyabb különbség is lehet a vásárló licitje és referenciaára között, míg például Banerji et al. (2018) ezt az eltérést elhanyagolhatónak tekinti. De Steur et al. (2014) a kognitív torzításokból (pl. veszteségkerülés-jelensége) eredő problémákra hívja fel a figyelmet, ami a kapott eredmények robosztusságát csökkentheti. Az alkalmazott aukciós mechanizmus kivitelezése, gyakorlati keretfeltételei ugyancsak hatással lehetnek a licitek eloszlására („design-effect") (Brebner & Sonnemans, 2018). Horowitz (2006) pedig tanulmányában megemlíti, hogy a BDM-módszer sem feltétlenül tekinthető minden esetben „csalásbiztosnak". Grether és Plott (1979) szerint pedig az, hogy mennyire tekinthetők stabilnak a megkérdezettek preferenciái, ugyancsak jelentős hatást gyakorolhat az aukciós felmérés sikerességére.

A megfelelő aukciós mechanizmus megválasztásának egyik kulcskérdése, hogy a kevésbé motivált, az adott termék vonatkozásában relatíve alacsonyabb rezervációs árral rendelkező vásárlókat milyen formában tudjuk „bevonni" az aukcióba. Lusk és Shogren (2007) ezzel kapcsolatban megemlíti, hogy ilyen helyzetekben a második áras Vickery-aukció nem feltétlenül tekinthető a legjobb megoldásnak, mivel a relatíve „szélsőséges" preferenciájú fogyasztók fizetési hajlandóságának mérésére nem igazán alkalmas. A kísérleti aukciók alkalmazásának gyakorlati korlátai között említhető az eljáráshoz szükséges termékek bizonyos esetben akár jelentős beszerzési, előállítási költsége (lásd pl. Shorgen et al, 2001), illetve az aukciós folyamat kommunikálhatóságának (megértetésének) esetleges nehézsége (pl. Rousu, 2015).

Aukciós kísérlet alkalmazása a termékfejlesztésből eredő fogyasztói értéktöbblet mérésére

A továbbiakban a tanulmány célkitűzésének megfelelően azt a kutatási kérdést vizsgáltuk, hogy milyen módon használható az aukciós módszertan egy termék új, addicionális tulajdonságából eredő értékváltozásának mérésére. Azt elemeztük tehát, hogy kísérleti aukciós módszerekkel hogyan mérhető, számszerűsíthető az az estleges többletérték (a gyakorlatban is esetlegesen érvényesíthető árkülönbség), melyet a fogyasztó hajlandó fizetni egy már meglévő termék továbbfejlesztett változatáért. Ez tehát a termékfejlesztésből eredő értéktöbblet fogyasztói oldalról való mérését jelenti.

A termékfejlesztés következtében létrejövő értékváltozás mérésekor érték (illetve ezzel konzisztens módon annak megváltozása) alatt a termék fogyasztójának (vásárlójának) rezervációs árát (ennek változását) vesszük alapul, tehát azt az összeget, melyet maximum hajlandó fizetni a termékért cserébe. Ennek mérésére az aukciós módszertant alkalmaztuk, mivel az – mint korábban kifejtettük – a licitek révén történő ármeghatározás miatt kiválóan alkalmas a rezervációs ár „letapogatására". A tényleges vásárlási kötelezettség és a végső (vásárlási) ár meghatározásához alkalmazott árösszesítés módja pedig a licitek valószerűségét tudja biztosítani.

A korábban bemutatott aukciós módszertan mentén haladva empirikus felmérést végeztünk egy standard termékkel (rágógumi, hagyományos összetevőkkel, mesterséges adalékanyagokkal) kapcsolatos értékmeghatározás területén. Hangsúlyoznánk, hogy a vizsgálat célja nem a termék speciális jellegéből, tulajdonságaiból fakadó sajátosságainak megállapítása, magyarázata, hanem elsősorban annak bemutatása és értékelése, hogy az aukciós módszertan milyen lehetőségeket biztosít általánosságban az értékváltozás mérésére.

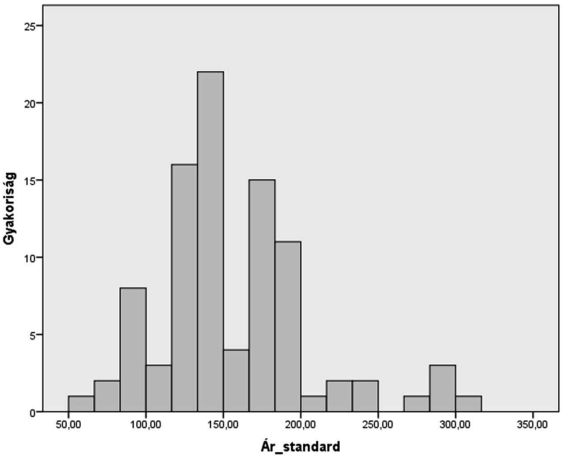
A kutatási kérdések vizsgálatára aukciós felmérést végeztünk, 97 fő részvételével. Az árösszesítés módszereként a Vickrey-féle 2. legnagyobb ár módszerét alkalmaztuk, melyet világosan kommunikáltunk előre a résztvevők felé és egy példán keresztül részletesen is bemutattuk számukra. Az aukciós során tényleges vásárlási kötelezettség volt a leadott licitek sorrendje alapján (legnagyobb árat adó vásárol), de a második legmagasabb áron. A terméket márkanév nélkül, csupán főbb tulajdonságai révén mutattuk be, vizuális megtekintés, illetve kóstolási lehetőség nélkül – a továbbiakban standard termékként hivatkozunk rá.

Következtetések

Az előzőekben említett módszertan mentén első körben az aukciós felmérés során kapott licitek eloszlását vizsgáltuk. A licitek egy nagyjából szimmetrikusan tekinthető, relatíve csúcsos eloszlást követtek, az eloszlás jobb oldalán egy extrémnek tűnő kiugró értékkel. A Box-plot módszer alkalmazásával összesen öt darab kiugró értéket azonosítottunk, melyek elkülönült vizsgálata mellett döntöttünk (azaz kizártuk őket a további elemzésből). A tisztított adatsor eloszlását szemlélteti az 1. ábra hisztogramja.

1. ábra

A standard termékre adott licitek hisztogramja



Forrás: saját szerkesztés

Az adatsort sokaságként kezelve meghatároztuk a legfontosabb leíró statisztikai mutatószámok értékét is, ezek közül az átlag értékére 169,86 Ft adódott, a leggyakoribb ajánlati ár pedig 200 Ft volt. A résztvevők közel fele 160 Ft-nál kevesebbet, fele többet volt hajlandó fizetni a termékért. Az ajánlati árak átlagosan kb. 66 Ft-tal tértek el az átlagos rezervációs ártól, ami jelentős szóródást mutatott (a relatív szórára közel 40%-os érték adódott).

Az aukciós módszertan segítségével ezt követően azt vizsgáltuk, hogy milyen módon mérhető a fogyasztók által a termék egy új, addicionális tulajdonságához tartozó parciális érték, azaz milyen maximális árat hajlandó a vásárló fizetni a termék egy további jellemzővel (terméktulajdonsággal), új funkcióval „gazdagított" változatáért, azaz hogyan változik meg a rezervációs ár. Ennek megfelelően a korábbi standard terméket egy új tulajdonsággal ruháztuk fel (vitamint tartalmaz). Az egyszerűség kedvéért a régi termékre a továbbiakban standard, az újra extra termékként hivatkozunk. A megfigyelési egységek (megkérdezettek) ugyanazok voltak mindkét esetben.

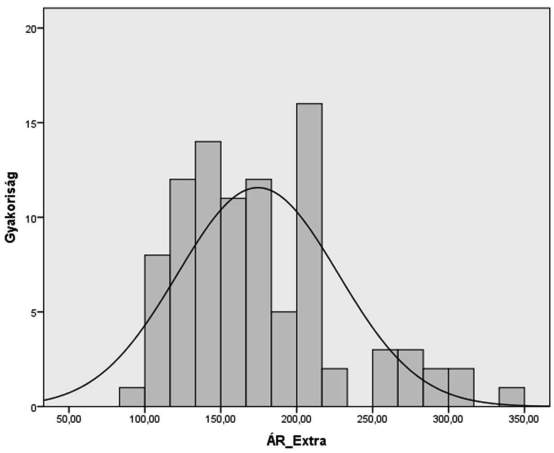
Az extra termékre adott licitek eloszlását vizsgálva megállapítható volt, hogy a legtöbb ár a középső értéktartományba esett és kiugró értékek az eloszlás bal és jobb oldalán is azonosíthatók voltak. A standard terméknél alkalmazott logikát követve öt olyan érték található, mely kiugrónak tekinthető. Ezek az értékek ráadásul ugyanazokhoz a megfigyelési egységekhez (személyekhez) kapcsolódnak, mint az előző terméknél, ami részben igazolja is a korábban, a kizárás (adattisztítás) során alkalmazott gondolatmenetet. Az említett öt megfigyelést tehát itt is kiszűrtük az adatbázisból. A licitek így kapott, az extra termékre vonatkozó értékeinek hisztogramját a 2. ábra mutatja.

Ezt követően a két adatsort sokaságként kezelve a korábban is alkalmazott leíró statisztikai módszerek segítségével megvizsgáltuk a rezervációs árak eloszlását az „extra" termék esetén. A korábbi, „standard" termékhez képest a középértékek itt már jobban elkülönültek egymástól, kiemelendő ebből is a medián és a módusz eltéré-

sének jelentős emelkedése. Az árak szóródása az „extra" termék esetén is jelentősnek mondható. Az aszimmetria-mutató enyhén jobbra elnyúló eloszlást mutatott, azaz az átlagosnál magasabb árak előfordulási gyakorisága nagyobb volt, mint az alacsonyabbaké. Az árak eloszlása a standard termékhez tartozó árakhoz, illetve kis mértékben a normális eloszláshoz képest is „csúcsosabb" eloszlást mutatott.

2. ábra

Az „extra" termékre adott licitek tisztított értékeinek hisztogramja



Forrás: saját szerkesztés

A két (standard és extra termékhez tartozó) adatfelvétel segítségével tesztelhetővé vált az a hipotézis, mely a két termék „értékének" összehasonlítását teszi lehetővé. Gyakorlatiasabb megközelítésben, tesztelhetővé válik, hogy a hagyományos termék új funkcióval (tulajdonsággal) való felruházása vajon a vásárlók körében megváltoztatta-e a termék értékét. Ezzel kapcsolatos induló hipotézisünk a következő volt:

H_0: A vásárló a „standard" és „extra" termékért is ugyanannyit hajlandó fizetni.

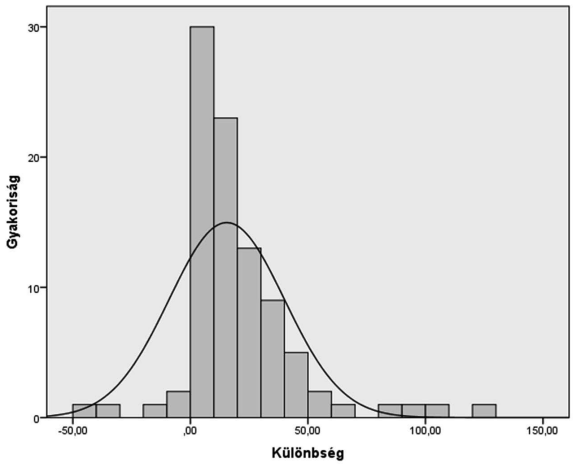
A korábban elvégzett adattisztítás megítélésünk szerint a hipotézisvizsgálat során is indokolt, tehát az összevetést a tisztított adatok segítségével végezzük el. Az árak „azonosságát" a sokasági várható értékek összehasonlítása révén vizsgáljuk. Mivel nem független, hanem páros mintákkal dolgozunk, ezért indokolt és szükséges a sokasági várható értékek különbségére vonatkozó hipotézis megfogalmazása. Ennek értelmében

H_0: $d=\mu_2-\mu_1=0$, ahol μ_1 a standard, μ_2 pedig az extra termékekhez tartozó árak sokasági várható értéke

A két minta adatainak segítségével az adott megfigyelésekhez tartozó árak különbségeként meghatároztuk az új változó (a továbbiakban: „Különbség" változó) értékeit. Az árak (licitek) különbségének képzésekor az extra termékhez tartozó árból vontuk le a standard termékhez tartozót. A változó tehát megmutatja, hogy mennyivel változott adott megkérdezett esetén a termékre adott licit nagysága, azaz mennyivel hajlandó többet fizetni az extra termékért.

3. ábra

Az extra és a standard termékhez tartozó árak különbségének hisztogramja



Forrás: saját szerkesztés

Mint a változó értékeinek hisztogramja (3. ábra) is mutatja, a különbség értéke jellemzően pozitív volt, tehát a megkérdezettek hajlandóak voltak többet fizetni az extra termékért. Az eloszlás bal oldalán található negatív értékek további vizsgálatból való kizárása ugyanakkor nem volt indokolt, mivel most nem arra kerestük a választ, hogy többet hajlandóak-e fizetni a fogyasztók, hanem az eltérést vagy azonosságot kívántuk bizonyítani a két termék értéke között. Jelentős számú negatív érték ugyanakkor a további vizsgálatokat más útra terelheti, hiszen speciális információt hordoz. Mint a 2. táblázatból is látható, az árak átlagos különbsége 15,467 Ft volt, míg a legtöbben nem kívántak több pénzt adni az „új tulajdonságért" cserébe. Az árkülönbségek szóródása a mintabeli adatok alapján kiugróan magasnak adódott.

2. táblázat

Az új minta elemeinek fontosabb leíró statisztikai jellemzői

Változó	*„Különbség"*
Átlag	15,467 Ft
Medián	10 Ft
Módusz	0 Ft
Mintabeli szórás	24,511 Ft
Relatív szórás	158,472%

Forrás: saját szerkesztés

Az új változó értéki segítségével eredeti hipotézisünk a különbségek sokasági várható értékére vonatkozó próbák segítségével már tesztelhetővé vált. A megfelelő próba kiválasztásához elsőként a normalitás teljesülését vizsgáltuk. A Kolmogorov-Szmirnov teszt alapján azt a hipotézist, hogy az árkülönbségek normális eloszlást követnek, elvetettük (a megfigyelt szignifikancia szint 0,000 volt). Mivel a megfigyelési változónk nem követett normális eloszlást és a sokasági szórást sem ismertük, ezért az u-próba és az egymintás t-próba sem volt alkalmazható. Nagy

mintáról (n=92) lévén ugyanakkor szó, az aszimptotikus u-próba feltételei teljesültek, ezért ezt vettük alapul.

ség" változó adott valószínűséghez tartozó konfidencia intervallumának alsó határa segítségével lenne adható

3. táblázat

Az aszimptotikus u-próba eredményei (kétoldali próba)

	Próbafüggvény értéke	*p-érték*	*Mintaátlag*	*95%-os konfidencia intervallum a sokasági várható értékre*	
				alsó határ	*felső határ*
„Különbség" változó	6,053	0,000	15,467 Ft	10,46 Ft	20,48 Ft

Forrás: saját szerkesztés

Mint a 3. táblázatból átható, a különbség minden szignifikanciaszinten elfogadhatónak bizonyult, tehát kijelenthető, hogy a fogyasztók nem ugyanannyit hajlandók fizetni a kétféle termékért, azaz más értéket rendelnek a standard és az extra termékhez.

A következő fontos kutatási kérdésünk az volt, hogy vajon az is egyértelműen megállapítható-e a mintából, hogy a vásárlók vajon hajlandóak-e többet fizetni az új, extra termékért, azaz pozitív értéket rendelnek-e a termék új tulajdonságához? Ez egyben azt is jelentené, hogy az új tulajdonság révén a termék értékének növekedése megállapítható. A kutatási hipotézisünk ennek megfelelően a következő volt:

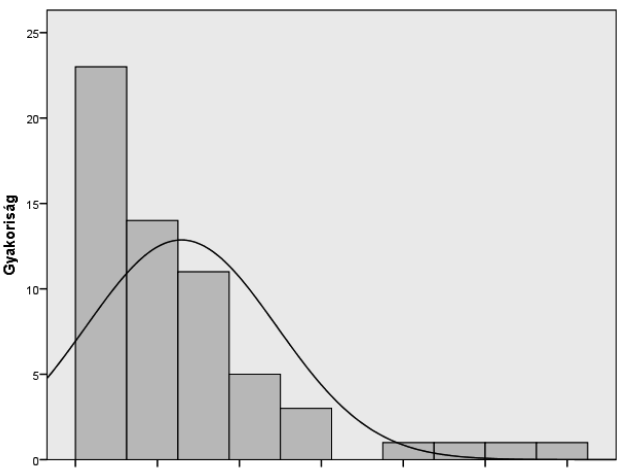
H_0: $d=\mu_2-\mu_1\leq 0$, illetve H_a: $\mu_2>\mu_1$, ahol μ_1 a standard, μ_2 pedig az extra termékekhez tartozó árak sokasági várható értéke

A hipotézist a korábban említett okoknál fogva most is aszimptotikus u-próba segítségével teszteltük. Mint a 4. táblázatban is látható, a nullhipotézis ebben az esetben is gyakorlatilag minden szignifikanciaszinten elutasításra kerül. Ennek értelmében kijelenthető, hogy az extra termékre vonatkozó rezervációs árak átlaga szignifikánsan magasabb, mint a standard termékhez tartozóké. Egyértelműen megállapítható tehát, hogy a vásárlók hajlandóak magasabb árat (tehát pótlólagos összeget) fizetni a termék új tulajdonságáért.

Az egyoldali próba eredményei alapján egyértelműen adódott a következő kutatási kérdés: ha a vásárlók hajlandóak többet fizetni az extra termékért, akkor adott valószínűség mellett mekkora ennek a többletfizetésnek az átlagos minimális értéke. Ez a többletérték fontos lehet például egy új termék bevezetésének pénzügyi tervezésekor. Általában lényeges pénzügyi értékelési szempont ugyanis, hogy a terméken fedezet képződjön, ami a gyártási (beszerzési, előállítási stb.), illetve egyéb költségek és a várható eladási ár összevetése révén adódik. A várható (tervezett) eladási ár meghatározása pedig egyértelműen összefüggésben kell, hogy legyen a potenciális vásárlók rezervációs árával. Erre a problémára elvileg a „Különbbecslés (esetünkben kb. 4 Ft). Az árkülönbségek korábbi mintája segítségével meghatározott konfidencia intervallum alsó határa azonban éppen ezen gondolatmenet alapján bizonyul félrevezetőnek. A várható többletérték számszerűsítésekor ugyanis csak azoknak a fogyasztóknak az értékítéletét vehetjük figyelembe, akik ténylegesen vásárolni is akarnak az új termékből, azaz hajlandóak a korábbinál többet fizetni érte. Fontos, hogy most a többletérték meghatározására kell, hogy koncentráljunk, nem pedig a vásárlók (és a vásárlási mennyiség) várható nagyságára. Mindez azt eredményezi, hogy csak azon fogyasztók rezervációs árait célszerű figyelembe venni, akik a termék új tulajdonságáért, funkciójáért többet hajlandóak fizetni. Ennek következtében a megfigyelések közül ki kell szűrnünk (el kell távolítanunk) azokat, melyek esetén az árkülönbség értékére nem pozitív (azaz nulla, vagy negatív) érték adódott (4. ábra)

4. ábra

Az extra és a standard termékhez tartozó pozitív árkülönbségek hisztogramja



Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Az aszimptotikus u-próba eredményei (egyoldali próba)

	Próbafüggvény értéke	*p-érték*	*Mintaátlag*	*95%-os konfidencia intervallum a sokasági várható értékre*	
				alsó határ	*felső határ*
„Különbség" változó	6,053	0,00	15,467 Ft	4,204 Ft	-

Forrás: saját szerkesztés

Mint az így kapott mintára vonatkozó árkülönbségek (továbbiakban: „Pozitív árkülönbség" változó) hisztogramja is mutatja, ebben az esetben az eloszlás alakja lényegesen megváltozik. Nagyon erős baloldali aszimmetria állapítható meg, míg a módusz értéke a legelső osztályközhöz tartozik. Az átlag kb. 10 Ft-os növekedéséhez hasonlóan a medián értéke is ennyivel emelkedik, míg az árkülönbségek szóródása csökken.

5. táblázat

A „Pozitív különbség" változóhoz tartozó fontosabb leíró statisztikai jellemzők

Változó	*„Pozitív Különbség"*
Átlag	25,85 Ft
Medián	20 Ft
Módusz	10 Ft
Mintabeli szórás	23,263 Ft
Relatív szórás	89,99%

Forrás: saját szerkesztés

Ezt követően már meghatározható a sokasági várható értékre vonatkozó konfidencia intervallum (5. táblázat). A standard, 95%-os megbízhatósági szintet használva a rezervációs árak különbségének várható értéke 19,97 (kb. 20 Ft) és 31,73 (kb. 32 Ft) közé esik. Kijelenthető tehát, hogy 95% a valószínűsége annak, hogy az a fogyasztó, aki hajlandó többet fizetni az új termékért (a termék addicionális tulajdonságáért, funkciójáért) az átlagosan 20 és 32 forint közötti többletkiadást hajlandó vállalni. Ez az információ felhasználható tehát az új (extra) termék árazása során. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy ez a megközelítés a többletfizetés átlagos (várható) értékére ad becslést, tehát ebben ez esetben nem számolunk a vásárlási mennyiség esetleges változásának árbevételre gyakorolt hatásával.

Az, hogy ez a korlát a gyakorlatban ez milyen mértékű problémát jelent, az a rezervációs árak eloszlásának alakjától fog elsősorban függeni. Ennek illusztrálására a harmadik centrális momentum értéke alapján teszteltük a pozitív áreltérések eloszlásának szimmetriáját (a próbafüggvény ilyenkor df=n-1 szabadságfokú Student eloszlást követ). Nullhipotézisként szimmetrikus eloszlást feltételezve a megfigyelt szignifikanciaszintre (p-érték) nulla adódik, tehát minden szignifikancia szint mellett el kell utasítanunk azt a feltevést, hogy a pozitív árkülönbségek eloszlása szimmetrikus – ezt a mintabeli adatok hisztogramja alapján korábban is valószínűsítettük.

6. táblázat

A „Pozitív különbség" változó eloszlásának szimmetriájára vonatkozó teszt eredményei

Változó	*Mintanagyság*	*Próbafüggvény értéke*	*Standard hiba*	*p-érték*
Különbség pozitív	60	7,380	0,309	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Egyoldali próbával pedig megállapítható, hogy esetünkben a pozitív árkülönbségek (a teljes sokaság vonatkozásában is) egyértelműen baloldali aszimmetriát követnek, tehát a potenciális vásárlók (többletértéket fizetni hajlandók) között magasabb azon fogyasztók várható száma, aki az átlagnál csupán alacsonyabb többletértéket tulajdonítanak a termék addicionális tulajdonságának, új funkciójának – ez pedig a várható árbevétel „alulbecslését" eredményezi (6. táblázat).

Elméleti és menedzseri következetések

A termékfejlesztés következtében létrejövő értékváltozás mérése, nagyságának előzetes becslése kulcsfontosságú lehet az (elsősorban) üzleti vállalkozások árpolitikája, ármeghatározása során. A kapcsolódó, a leggyakrabban alkalmazott vállalati értékkoncepciók, a tulajdonosi érték, a stakeholder-érték és a fogyasztói érték között a szemléletmódbeli különbségek ellenére számos kapcsolódási pont, együttmozgás figyelhető meg. Ezeket is figyelembe véve, megítélésünk szerint a termékfejlesztésből eredő értéktöbblet megközelítésének egyik potenciális módja a fogyasztói érték, illetve annak változásának mérése, melyhez a kísérleti aukciós módszertan alkalmazása ad hatékony segítséget. Véleményünk szerint a kísérleti aukciók legfőbb előnye a kinyilvánított preferencián alapuló módszerekhez képest, hogy nem-hipotetikusak, illetve megfelelően kialakított aukciós mechanizmus esetén „csalásbiztosnak" tekinthetők, tehát alkalmasak lehetnek a fizetési preferenciák őszinte feltárására.

Mint a bemutatott empirikus felmérés eredményei is megerősítették, az aukciós módszertan segítségével lehetőség nyílik a termékfejlesztés következtében létrejövő értékváltozás mérésére a fogyasztó (vásárló) rezervációs árának (annak változásának) „letapogatása" révén − bizonyos esetekben akár a termék tényleges kifejlesztése, kipróbálása nélkül is. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az aukciós mechanizmus révén nyert, mintaadatoknak tekinthető licitek elemzése során a kiugró értékek kezelése – elsősorban az esetleges „túlárazás" moderálása miatt − kiemelt jelentőségű és némiképpen önkényes kutatói döntést kell, hogy igényeljen. A licitek elemzése során véleményünk szerint a hagyományos leíró statisztikai eszköztár (középértékek, szóródás- és alakmutatók) jól alkalmazható, a teljes vizsgálati sokaságra vonatkozó extrapoláció a megfelelő intervallumbecslési és hipotézisvizsgálati módszerek segítségével kontrollált módon elvégezhető. Kétkörös aukciós mechanizmus alkalmazása révén pedig az is tesztelhetővé válik, hogy egy hagyományos termék új funkcióval (tulajdonsággal) való felruházása vajon megváltoztatta-e a fogyasztók „értékítéletét" (rezervációs árát). Itt véleményünk szerint alapvető fontosságú annak tesztelése, hogy az árkülönbségek eloszlása normális eloszlást követ-e, mivel ez alapvetően meghatározza a páros mintákon alkalmazható, elsősorban a sokasági várható értékek különbségére vonatkozó vizsgálati módszerek kiválasztását.

Az aukciós módszerek gyakorlati alkalmazásának másik fontos területe lehet, hogy az általuk nyert mintabeli

adatok segítségével, adott megbízhatósági szint mellett statisztikai becslés végezhető arra vonatkozóan, hogy a fogyasztó mennyivel hajlandó esetlegesen többet fizetni a termék egy új funkciójáért, tulajdonságáért. Erre megítélésünk szerint a licitek pozitív különbségére (annak várható értékére) vonatkozó, adott valószínűséghez tartozó konfidencia intervallum alsó határa segítségével adható a leginkább megfelelő becslés. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az így kapott „többletértéket" felhasználva a termékfejlesztés következtében keletkező, várható árbevétel-növekedés nagysága kontrollálható pontossággal csak bizonyos korlátozó feltételek fennállása mellett becsülhető meg közvetlenül – ennek bemutatására a következőkben a kutatás korlátainak elemzése során részletesen kitérünk.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A termékfejlesztésből eredő többletérték meghatározása során az aukciós módszertan alkalmazása a tényleges vásárlási kötelezettség és a végső (vásárlási) ár meghatározásához alkalmazott árösszesítés módja révén a fogyasztók rezervációs árára vonatkozóan így nyerhető információk valószerűségét hivatott biztosítani. Mindazonáltal, mint ezt az elméleti kitekintésben is jeleztük, az alkalmazott aukciós mechanizmus jellegéről, típusától függően más és más korlátokkal, előnyökkel és hátrányokkal kell számolnunk, melyek mindenképpen mérlegelendők (lásd pl. Kovács, 2020a és Kovács, 2020b) – ezek teljes körű tárgyalása ugyanakkor meghaladja a tanulmány kereteit.

Ugyancsak megemlítendő, hogy bár a rezervációs árak sokasági várható értékének kínálati árként való felhasználása jó kiindulópontot jelenthet az (új) termék eladásából származó várható árbevétel (árbevétel-növekedés) becslésekor, ugyanakkor ez a megközelítés a többletfizetés átlagos (várható) értékére ad becslést, tehát nem számol a vásárlási mennyiség árbevételre gyakorolt hatásával. Amennyiben ugyanis a várható többletértékre vonatkozó konfidencia-intervallum alapján határozzuk meg a kínálati árat, akkor azon fogyasztók száma, akiket így kizárunk a vásárlásból (rezervációs áruk kisebb, mint a kínálati ár) elképzelhető, hogy magasabb lesz, mint azoké, akik vásárolni fognak. Tehát még ha feltételezzük is a vizsgált mintában a megkérdezettek azonos várható fogyasztási mennyiségét, még akkor is − a sokasági módusz és várható érték eltérése miatt − a sokasági értékösszeget (esetünkben az árbevételt) nem feltétlenül tudjuk ezzel a megközelítéssel maximalizálni.

A rezervációs árak sokasági várható értékének kínálati árként való felhasználása ugyanakkor reális kiindulópontot jelenthet az árbevétel becslésekor, amennyiben adott, nagyságrendileg fix mennyiség eladásával számolhatunk. Ennek akkor lehet például realitása, ha egy nagyobb méretű piacot egy kisebb kínálati mennyiséggel látunk el. Ebben az esetben ugyanis bár az árképzés révén a fogyasztók jelentős részét kizárhatjuk a vásárlásból (ha rezervációs áruk kisebb, mint a kínálati ár), ugyanakkor nagy valószínűséggel a még fennmaradó potenciális kereslet is elegendőnek bizonyulhat a kínálati mennyiség értékesítéséhez. Az említett árazási stratégiának (és a kapcsolódó előrejelzés megbízhatóságának) a kulcsváltozói tehát a kínálati mennyiség relatív nagysága a piac méretéhez képest, illetve a rezervációs árok eloszlásának aszimmetriája. Megállapítható ugyanis, hogy adott relatív kínálati mennyiség mellett akkor lesz a várható árbevételre vonatkozó becslésünk a legpontosabb, amennyiben a többletérték szimmetrikus eloszlást követ (a sokasági várható érték megegyezik a mediánnal és a módusszal). Baloldali aszimmetria (jobbra elnyúló eloszlás) esetén alá-, míg jobboldali esetén tendenciózusan fölébecsüljük a tényleges árbevételt az említett módszertan segítségével.

A kutatás jövőbeli irányai között mindenképpen említendő annak részletesebb vizsgálata, hogy az aukciós forma megválasztása milyen hatással lehet a résztvevők magatartására, a kapott eredmények megbízhatóságára, illetve milyen kompromisszumokat igényel. A keresleti függvény aukciós licitek segítségével történő leképezhetőségének korlátait szintén érdemes vizsgálni, különösen az eladási mennyiségre gyakorolt hatás feltérképezése céljából. Ugyancsak hozzáadott értékkel járhat annak megértése is, hogy a fogyasztók miért hajlandóak magasabb árat fizetni a továbbfejlesztett termékért, azaz milyen motiváció, összefüggések húzódnak meg a vásárlási döntéseik mögött – ez ugyanakkor elvezet már a conjoint-analízis és az ökonometria területére.

Felhasznált irodalom

Alfnes, F., & Rickertsen, K. (2003). European Consumers' Willingness to Pay for U.S. Beef in Experimental Auction Markets. *American Journal of Agricultural Economics*, *85*(2), 396-405. https://doi.org/10.1111/1467-8276.t01-1-00128

Banerji, A., Chowdhury, S., De Groote, H., Meenakshi, J. V., Haleegoah, J., & Ewool, M. (2018). Eliciting willingness-to-pay through multiple experimental procedures: Evidence from lab-in-the-field in Rural Ghana. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, *66*(2), 231–254. https://doi.org/10.1111/cjag.12147

Becker, G. M., Degroot, M. H., & Marschak, J. (1964). Measuring utility by a single-response sequential method. *Behavioral Science*, *9*(3), 226-232. https://doi.org/10.1002/bs.3830090304

Brebner, S., & Sonnemans, J. (2017). Does the elicitation method impact the WTA/WTP disparity. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *73*(C), 40-45. https://doi.org/10.1016/j.socec.2018.01.006

Chikán, A. (2003). A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány, 34*(5), 10–12.

Chikán A., & Demeter, K. (2004). *Értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest: Aula Kiadó.

Cram, T. (2006). *Smarter Pricing: How to capture more value in your market.* Harlow: Pearson Education Limited.

De Steur, H., Vanhonacker, F., Feng, S., Shi, X., Verbeke, W., & Gellynck, X. (2014). Cognitive biases and design effects in experimental auctions: An application to

GMrice with health benefits. *China Agricultural Economic Review, 6*(3), 413–432. https://doi.org/10.1108/CAER-08-2013-0116

Dolan, R. J., & Simon, H. (2000). *Árképzés okosan: Profitnövelő stratégiák***.** Budapest: Geomédia Szakkönyvek.

Elbakidze, L., Nayga, R. M., Li, H., & McIntosh, C. (2014). Value elicitation for multiple quantities of a quasi-public good using open ended choice choice experiments and uniform price auctions. *Agricultural Economics, 45*(2), 253–265. https://doi.org/10.1111/agec.12044

Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1987). Managing stakeholder relationships. In Sethi, S. P. & Falbe, C. M. (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation* (pp. 397-423). New York: Lexington Books. https://doi.org/10.2307/258887

Gallarza, M.G., & Gill, I. (2008). The concept of value and its dimensions: a tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review, 63*(3), 4–20. https://doi.org/10.1108/16605370810901553

Gallet, C., & List, J. (2001). What Experimental Protocol Influence Disparities Between Actual and Hypothetical Stated Values? *Environmental & Resource Economics, 20*(3), 241-254. https://doi.org/10.1023/A:1012791822804

Grether, D., & Plott, C. (1979). Economic theory of choice and the preference reversal phenomenon. In Lichtenstein, S. (ed.), *The Construction of Preference* (pp. 77-94).Cambridge: Cambridge University Press.

Gyulavári, T. (2005). *Fogyasztói árelfogadás az interneten* (PhD-értekezés), Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Harrison, G. W. (2006). Hypothetical bias over uncertain outcomes. In J. A. List (Ed.), *Using Experimental methods in environmental and resource economics* (pp. 41-69). London: Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781847203045

Harrison, G. W., & List, J. A. (2004). Field Experiments. Consumer Rationality and the Status Quo. *Quarterly Journal of Economics, 106,* 141–162. https://doi.org/10.1257/0022051043004577

Harrison, G. W., & Rutström, E. (2009). Expected utility theory and prospect theory: one wedding and a decent funeral. *Experimental Economics, 12*(2), 133-158. https://doi.org/10.1007/s10683-008-9203-7

Hofmeister-Tóth, Á. (2003). *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.

Holt, C. A., & Laury, S. K. (2014). Assessment and Estimation of Risk Preference. In Machina, M. & Viscusi, W. K. (Eds.), *Handbook of the Economics of Risk and Uncertainty* (pp. 135-202). Amsterdam: Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53685-3.00004-0

Horowitz, J. K. (2006). The Becker-DeGroot-Marschak mechanism is not necessarily incentive compatible, even for non-random goods. *Economics Letters, 93*(1), 6–11. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2006.03.033

Khalifa, A. S. (2004). Customer Value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision, 42*(5), 645-666. https://doi.org/10.1108/00251740410538497

Kiss, A. (2017). Tulajdonosi értékmaximalizálás versus érintett elmélet menedzsment irodalmakban megjelent megközelítései *TAYLOR: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 9*(1), 62-69.

Kovács, G. (2020a): Kísérleti aukciós módszertan alkalmazása az árkutatás során. *Magyar Tudomány,* 181(3), 376-385. https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.3.9

Kovács, G. (2020b): A fizetési hajlandóság mérése kísérleti aukciók segítségével. *Marketing&Menedzsment,* 54(1), 5-15. https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.01

Kulcsár, N. (2014). Az értékteremtés szerepe a szolgáltató vállalkozások versenyképességében. *Vezetéstudomány, 45*(12), 28-37.

Lázár, E. (2011a). *Regressziós modellek alkalmazása a kereslet alapú árkutatásban* (PhD-értekezés). Szent István Egyetem, Győr.

Lázár, E. (2011b). Ároptimalizálás. Ökonometriai modellezésen és az empirikus keresleti függvény meghatározásán alapuló árazási technikák. *Vezetéstudomány, 42*(6), 56-68.

List, J., & Gallet, C. (2001). What Experimental Protocol Influence Disparities Between Actual and Hypothetical Stated Values? *Environmental & Resource Economics, 20(3), 241-254.* https://doi.org/10.1023/A:1012791822804

Lusk, J. L., Alexander, C., & Rousu, M. C. (2007). Designing Experimental Auctions for Marketing Research: The Effect of Values, Distributions, and Mechanisms on Incentives for Truthful Bidding. *Review of Marketing Science, 5*, 1-30. https://doi.org/10.2202/1546-5616.1059

Lusk, J. L., & Shogren, J. F. (2007). *Expreimental auctions*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511611261

Lusk, J. L., & Schroeder, T. C. (2006). Auction bids and shopping choices. *Advances in Economic Analysis & Policy, 6*(1), 1539-1576. https://doi.org/10.2202/1538-0637.1539

McAfee, R. P., & McMillan, J. (1986). Auctions and Bidding. *Journal of Economic Literature, 25*(2), 699-738.

Mitchell, R. K., Agle B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Count. *The Academy of Management Review, 22*(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Nilson, T. H. (1992). *Value Added Marketing.* New York: McGraw-Hill.

Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors*. New York: The Free Press.

Rekettye, G. (1997). Értékteremtés a marketingben. Budapest: Közgazdasági es Jogi Könyvkiadó.

Rekettye, G. (2004). *Az ár a marketingben*. Budapest: KJK-KERSZÖV.

Reszegi, L. (2004). A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordinátarendszerének néhány problémája. *Vezetéstudomány, 35*(7-8), 4-15.

Rousu, M. C. (2015). Fifteen years of experimental auctions of GM foods: What have we learned about policy, preferences, and auction design? *AgBioforum, 18*(3), 320–326.

Rousu, M. C., Colson, G., Corrigan, J. R., Grebitus, C., & Loureiro, M. L. (2015). Deception in experiments: towards guidelines on use in applied economics research. *Applied Economic Perspectives and Psychology, 37*(3), 524-36. https://doi.org/10.1093/aepp/ppv002

Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory, 7*(4), 427–451. https://doi.org/10.1177/1470593107083165

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). *Contemporary Environmental Accounting, Issues, Concepts and Practice*. London: Routledge.

Shogren, J. F., Margolis, M., Koo, C., & List, J. A. (2001). A random nth-price auction. *Journal of Economic Behavior & Organization, 46*(4), 409–421. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(01)00165-2

Thaler, R. H. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision - Making, 12*(3), 183-206. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771 (199909)12:3%3C183::AID-BDM318%3E3.0.CO;2-F

Török, Á. (2019, July 12). *A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései.* Budapest: BKE. Retrieved from http://edok.lib.uni-corvinus.hu/229/1/MT_8_T%C3%B6r%C3%B6k.pdf

Ván, H. (2013). A környezeti hasznok rendszere. *Vezetéstudomány, 44*(12), 30-43.

Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. *Journal of Finance, 16*(1), 8-37. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1961.tb02789.x

Wertenbroch, K., & Skiera, B. (2002). Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point. *Journal of Marketing Research, 39*(2), 228-241. https://doi.org/10.1509%2Fjmkr.39.2.228.19086

Wimmer, Á., & Szántó, R. (2019). *Teljesítmény-menedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében* (Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ. Retrieved from; http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2341/1/46_mht_wimmer_szanto.pdf

BENCSIK ANDREA – JUHÁSZ TÍMEA

INFORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁS
– A MUNKAHELYI PLETYKA
INFORMAL KNOWLEDGE SHARING
– GOSSIP IN WORKPLACES

A tudásmegosztás problémája a tudásmenedzsment-rendszerek kutatásának kezdeti fázisától számtalan vizsgálatnak adott teret. A tudásmegosztás eszközeinek sokszínűsége elsősorban a formális megosztási lehetőségek területén indukált kutatásokat, ugyanakkor kevesebb figyelem jut az informális tudásmegosztás módszereinek. A kutatás célja kideríteni, milyen mértékben jellemző az informális tudásmegosztás egy kevéssé kutatott formájának – nevezetesen a munkahelyi pletyka – használata szervezeti keretek között, és milyen hatásával kell számolni a szervezeti folyamatokban. A kutatás során a szerzők egy kiinduló modellt állítottak fel az informális tudás/információátadás folyamatának lekövetésére, melynek érvényességét teszteli a vizsgálat kvantitatív formában, kérdőíves lekérdezés segítségével, 310 válaszadó bevonásával. Az értékelés SPSS programmal (érintettségi index, regressziós modell) történt. Az eredmények azt mutatják, hogy a pletyka minden esetben jelen van, különböző intenzitással, függetlenül a személyes és szervezeti jellemzőktől. Hatása negatív módon érinti a szervezeti kultúrát, a csapatmunkát, a dolgozói karriert. A hamis információk különösen a kommunikációt, a csapatmunkát és a szervezeti teljesítményt befolyásolják.

Kulcsszavak: **érintettségi index, informális tudásmegosztás, munkahelyi pletyka, személyes információ, regressziós modell**

The problem of knowledge sharing has led to numerous studies from the early stages of research on knowledge management systems. The diversity of knowledge-sharing tools has induced research primarily in the area of formal sharing possibilities; at the same time, less attention has been paid to the methods of informal knowledge sharing. The aim of our research is to investigate the extent to which the use of a less-researched form of informal knowledge sharing—namely workplace gossip—is typical within an organisational framework and the impact it may have upon organisational processes. As part of the research, we set up a baseline model for tracking the process of informal knowledge/information transfer, the validity of which was tested in quantitative form with the help of a questionnaire survey with 310 respondents. The evaluation was performed using the SPSS programme (exposure index, regression model, etc.). The results show that gossip is present in all cases, at different intensities, regardless of personal and organisation characteristics. Its impact has a negative effect on organisational culture, teamwork and employee careers. In particular, false or fake information affects communication, teamwork and organisational performance.

Keywords: **exposure index, informal knowledge sharing, personal information, regression model, workplace gossip**

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:
Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)
Dr. Juhász Tímea, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (juhasz.timea@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 07-én, javítva: 2020. 02. 29-én, elfogadva: 2020. 04. 14-én.
This article was received: 07. 08. 2019, revised: 29. 02. 2020, accepted: 14. 04. 2020.

A tudásmenedzsment (TM) logikájának és módszereinek beépülése a szervezeti folyamatokba ma már elfogadott. Számos kutatás központi kérdése a TM-folyamat leginkább kritikus lépése, nevezetesen a tudásmegosztás (Bencsik, 2015). Nem csak a hazai vizsgálatok, de nemzetközi tapasztalatok is megerősítik azt a tényt, hogy az emberek nem szívesen adják át tudásukat, nem szeretik megosztani a fontos információkat (Boer, 2005; Azudin, Ismail & Taherali, 2009). A legtöbb esetben a tudásátadással összefüggésben – szervezeti keretek között – a formális megoldások lehetőségei kötik le a vezetők és kutatók figyelmét (Edvinsson, 2006; Csillag, Csizmadia, Hidegh & Szászvári, 2020). Ugyanakkor, a kutatások azt mutatják, hogy a szakmai információk, a tudás sokszor inkább kötetlen formában terjed és egyéb szakmai vagy személyes információ megosztás is informális keretek között jellemző (Eraut, 2000; Leonardi, 2015). Ebben az esetben a szakmai információk, a munkához szorosan köthető információ, tudás megosztása gyakran társul személyes információk kiegészítésével.

A vállalatok többsége régóta tisztában van a megosztott tudás, információ jelentőségével, de a formális megoldásokon ritkán lépnek túl, vagyis nem használják ki az informális megoldásban rejlő lehetőségeket. Egy korábbi kutatás szerint az emberek 73 százaléka akkor osztja meg tudását informálisan, ha annak célja van. 46 százalék nem osztja meg tudását, mert tart attól, hogy ellopják az ötletét. A megkérdezettek 64 százaléka szerint a vezetőjüknek fontos a tudásmegosztás, de csak 34 százalék kap ehhez támogatást (Krauthammer, 2012).

Tudomásul kell venni, hogy ahol emberek dolgoznak együtt, ott a személyes kapcsolatok nem csak természetes részét képezik a szervezeti együttműködésnek, de elengedhetetlenül szükségesek is a teljesítményhez (Bencsik & Juhász, 2015).

A tudás/információ továbbításának formális kereteit a szervezeti szabályzatok tartalmazzák. Pontosan meghatározott viselkedési minták alapján várják el a munkavégzéshez szükséges tudás, információ rendelkezésre állásának biztosítását. Ezzel szemben az informális tudás/információmegosztásnak nincsenek – a munkahelyi vezetés által előírt – formális keretei, bárhol, bármilyen módon megtörténhet annak átadása vagy cseréje. A közvetítő csatornák és helyek csak a lehetőségek és a fantázia függvénye. Mivel nincsenek szabályok, így az informális (munkahelyi vezetés által nem szabályozott) módon történő megosztás sokszínűsége érvényesül, melyek közül az egyik a munkahelyi pletyka. Ennek vizsgálata, illetve szervezeti folyamatokra való hatása képezi a kutatás fókuszát. (A cél nem a pletyka szociológiai, társadalmi szerepének, személyekre történő lelki hatásának értelmezése, vizsgálata, hanem a menedzsmenttudományok területén jelentőséggel bíró, a TM-ciklus egyik fontos lépésének – tudásmegosztás – vizsgálata, mely ebben a megközelítésben ez ideig kimaradt a szakmai körök kutatásainak palettájáról.)

A tudásmegosztás, információátadás e formájának (munkahelyi pletyka) hangulata, kimenete, következménye lehet pozitív vagy negatív az érintetteket tekintve. Sajnos a legtöbb esetben a pletyka negatív hatása él a köztudatban, holott a pozitív kimenetek kifejezetten hasznos információkat jelenthetnek a vezetőknek és a közösségnek egyaránt (Szvetelszky, 2017). Kutatásunk célja a munkahelyi pletyka (mint informális tudásmegosztás egy lehetséges módja) jelentőségének, előfordulásának és következményeinek feltárása. Ehhez az alábbi kutatási kérdések megválaszolása szükséges: Mennyire elterjedt a mindennapi szervezeti működés támogatásában vagy akadályaként a pletyka, mikor és hogyan jelenik meg? Foglalkoznak-e vele a munkahelyi vezetők, és gondolnak-e a pletyka pozitív és negatív gazdasági következményeire? A kutatási kérdéseket egy saját modell alapján, kérdőíves lekérdezés segítségével, komplex statisztikai elemzésekkel teszteltük, SPSS program alkalmazásával, 310 fős mintát alapul véve. A pontos és részletes adatokat az elemzési rész tartalmazza. A további fejezetekben az irodalmi áttekintés után a saját modell bemutatása következik, amely kutatásunk logikai alapját képezi. A kutatási módszertan ismertetését az annak lefolytatása során szerzett tapasztalatok és az eredmények kiértékelése követi. Az eredményeket korábbi kutatásokkal vetjük össze a diszkusszió során és összegezzük következtetéseinket.

Irodalmi áttekintés

Tudásmenedzsment – tudásmegosztás, átadás

Mind elméletben, mind a szervezeti gyakorlatban a TM-működtetés leginkább kritikus lépése a megfelelő tudás megszerzése és annak megosztása a szervezetben. Számtalan eszköz áll rendelkezésre mindennek megvalósításához, azonban a szervezeti kultúra, mint előfeltétel befolyásolja az eszközök közüli választást és azok cél szerinti alkalmazását. A tanulószervezeti jellemzők alapfeltételt jelentenek a tudásmenedzsment-rendszerek építése és működtetése szempontjából. Ezek a jellemzők elsősorban a bizalomra épülő viselkedés, valamint a folyamatos tanulási hajlandóság, a nyitottság, a teammunka, a szervezeti és egyéni célok egyeztetése jellemez. Ezen szervezeti kultúra keretei között sokkal hatékonyabban érvényesül a tudásmegosztás, és a formális megoldások mellett az informális eszközök is fontos szerepet játszanak, sőt gyakran gyorsabb, hatékonyabb eszközök a cél elérésében (Yakel, 2000; Probst, Raub, & Romhardt 2006; Bencsik, 2015). A tanulmánynak nem célja a tudásmenedzsment-rendszerek és a tudásmegosztás lehetséges megoldásainak tárgyalása, csupán a téma elhelyezése érdekében vázoljuk a legfontosabb tudnivalókat.

A tudásmenedzsment-rendszerek alapvetően támogatják azokat a folyamatokat, melyeken keresztül a tudás (tacit és explicit) átadásra kerül az egyének vagy munkahelyi csoportok között. Ezek a rendszerek tudástárolásra is alkalmas megoldások (Nunes, Annansingh, & Eaglestone, 2006).

A lessons learned, (a szakmában ezen a néven ismert megoldás, a múlt hibáiból történő tanulást jelenti) szakértői rendszerek, share-point, intranet stb. elsősorban az explicit tudás megosztását teszik lehetővé, a tacit tudás átadását leginkább támogató megoldásként szervezeti

keretek között a gyakorlati közösségek (communities of practice), a teammunka, illetve a mentori rendszer kerülnek említésre (Azudin et al., 2009; Yi, 2015).

Míg a formális tudásmegosztást támogató megoldások (vállalati, szervezeti szabályzatok, IT-rendszerek, dokumentációk) gyakori vizsgálati témát adnak a kutatók számára, háttérbe szorul az informális tudásmegosztás (spontán, szabályok nélkül) kérdésköre. Az informális tudásmegosztás nagy jelentőségű a szervezetek számára és összefügg az informális kommunikáció és informális hálózatok kialakulásával. Ez utóbbiak segíthetik vagy akadályozhatják a sikeres működést, ezért a menedzsment számára nem elhanyagolható a velük kapcsolatos lehetőségek tisztázása (Awazu, 2004; Werr & Sjernberg, 2003; Bresnen, 2003; Yi, 2015). Építve a tudásszerzés és -megosztás problematikus mivoltára a szervezeti működésben, kutatásunk középpontjába az informális tudásmegosztás egy hétköznapi és mindenki által gyakorolt formája került, nevezetesen a pletyka, különös tekintettel annak szervezeten belüli érvényesülésére.

Az informális tudásmegosztás

A szervezetek számára egyre fontosabbá válik a tudásunk rejtett formája, a fentiekben már említett tacit tudás, amely komoly szervezeti vagyon. Bár a hagyományos és mindenki által jól ismert Nonaka (1994) modellje kiválóan reprezentálja a tudásátadás folyamatát, a megvalósítása a mindennapok gyakorlatában közel sem ilyen egyszerű.

Korábbi kutatások szerint az informális tudásmegosztás, az informális kommunikáció, valamint az informális hálózatok koncepciója között átfedés fedezhető fel (Taminiau, Smit & Lange, 2007). McEvily és Reagans (2003) azt állítja, hogy a munkatársak közötti üzleti kapcsolatok és kialakult baráti kapcsolatok segítik a tudásmegosztás lehetőségeinek szélesítését. Krogh, Nonaka & Nishiguchi (2000) szerint a bizalomra épülő, nyitott szervezeti kultúra előfeltétele a tudásmegosztásnak. Sturdy, Schwarz & Spicer (2006) hangsúlyozzák az informális környezet megteremtésének jelentőségét. Szerintük az informális találkozások támogatják a nyitott kultúrát, ezzel együtt a kiegyensúlyozott tudáscserét nem csak a munkatársak között, de a tanácsadók és ügyfelek között is.

Swap és munkatársai (2001) szerint a szervezetek közötti tudásátadás is gyakran a munkatársak tudattalan fecsegése során történik meg, vagyis informális interakciók során. Ez azt is jelenti, hogy a tudás átadásának ugyan nincs kifejezett célja, mégis megtörténik. Truran (1998) állítja, hogy a szervezeten belüli kommunikáció módja is nagyon megváltozott, a szervezeteken belüli tudásmegosztás több mint fele informális módon történik (ad hoc channels). Krogh et al. (2000) szerint is a tudásmegosztás nagyobbik hányada informális módon valósul meg, hacsak nincs a szervezetnek szigorú intézményesített kommunikációs rendszere.

A tudásmegosztásnak komoly jelentősége van az innovatív megoldások kialakításában is. Werr és Sjernberg (2003) kutatásaikban azt tapasztalták, hogy a kreatív gondolatok leginkább informális keretek között születnek. Az egyének összegyűlt tapasztalatai, melyek általában tacit jellegű tudást jelentenek, a sztorik elmesélése következtében kerülnek megosztásra (story telling) (Denning, 2004). Bár ez a tudás tacit, az átadás során részben explicitté válik. A tapasztalati tudás ily módon szervezeti szintre történő kiterjesztése az informális terek adta lehetőségek kihasználásának eredménye, ami azt igazolja, hogy szükség van az informális tudásmegosztásra (Werr & Sjernberg, 2003).

Taminiau et al. (2007) az informális tudásmegosztást úgy definiálja, mint a tudásmegosztás minden olyan formája, amely az intézményesített tudásátadás formáit kíséri.

Ives és munkatársai (2003) szerint a tudásmegosztás, mint emberi viselkedés vizsgálandó az emberi teljesítmény függvényében. Az emberi teljesítmény komplex tevékenység eredménye, melyet több faktor befolyásol, pl. üzleti környezet, szervezeti jellemzők és egyéni jellemzők. A szervezeti jellemzők magukban foglalják a struktúrát, szerepeket, folyamatokat, fizikai környezetet, kultúrát (Wabwezi, 2011; Baksa & Báder, 2020). Kutatásunk szempontjából az alábbi szervezeti jellemzőknek van jelentősége, melyeket a munkahelyi pletyka, mint informális tudásátadás hatása befolyásol (pro vagy kontra).

- tudásmegosztás: információ/tudás kölcsönös átadásának módja és mélysége,
- szervezeti kommunikáció: kommunikációs csatornák használatának gyakorisága és a kommunikáció minősége,
- dolgozói javadalmazás: a munka ellenértékeként kapott pénzbeli és nem pénzbeli juttatásokkal való elégedettség,
- karrier: szervezeti hierarchiában történő elmozdulás,
- szervezeti kultúra: munkatársi és vezetői viselkedés, normák, értékek,
- csapatmunka: személyes konfliktusoktól mentes együttműködés,
- hatékonyság: az adott feladattal töltött idő függvényében történő teljesítmény.

A munkahelyi pletyka

A pletyka annak ellenére, hogy mindenki életében jelen van valamilyen formában, ritkán kerül a kutatások fókuszába. Ha mégis, elsősorban a viselkedéskutatók vagy kommunikációval foglalkozó szakemberek, pszichológusok és szociológusok preferált területe.

Az értelmező szótár szerint a pletyka „valamely személyes vagy magánügyet, illetve koholt, elferdített dolgot, ügyet bizalmasan vagy alattomosan tárgyaló, kiteregető, indiszkrét, felelőtlen vagy rosszakaratú hír, amely valakit erkölcsi vagy társadalmi tekintetben rendszeresen gyanúba vagy rossz hírbe hoz” (Bárczi & Országh 2016).

A pletyka során másokról beszélünk, értékelő módon, a hátuk mögött. (De az értékelés nem feltétlenül és nem minden esetben negatív.) A mindennapi életben leginkább pejoratív értelemben beszélünk róla, de a társadalomtudományi kutatások szerint a pletykának szerepe van a társas rend, az együttműködés biztosításában, a társadalmi

és szervezeti normák fenntartásában (Feinberg & Willer, 2010; Parker, 2014; Szvetelszky, 2017).

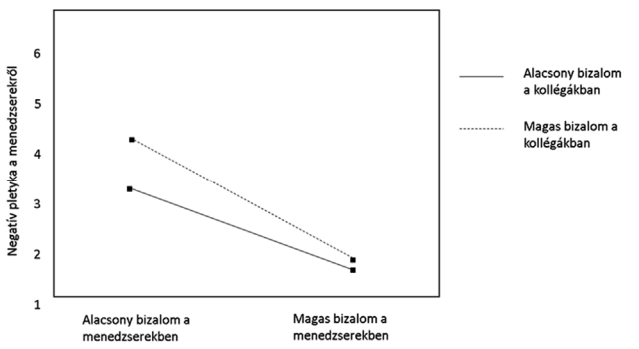
Jelen kutatás nem kívánja sem pszichológiai, sem szociológiai szempontból boncolgatni a pletyka jellemzőit, társadalmi hatásait. Kifejezetten menedzsmentszempontból vizsgáljuk a szervezeten belüli előfordulását, szervezeti jellemzőkre gyakorolt hatását, a ráfordított vezetői figyelmet.

A pletyka munkahelyen belüli szerepének vizsgálata során a kutatásokban elsősorban a csoportos viselkedésen keresztül ítélik meg hatásait (Sommerfeld, Krambeck, Semmann & Milinski, 2007). Több esetben az irigység, a reziliencia és a normaszegés kerül a kutatások fókuszába, hanyagolva a következmények gazdasági hatásait (Seppälä, 2016; Kuo, Chang, Quinton, Lu & Lee, 2015; Ellwardta et al., 2012). E vizsgálatok kapcsán több esetben a bizalom, mint szükséges előfeltétel szerepel, rávilágítva a pletyka és bizalom kölcsönös kapcsolatára. Egyrészt a kapcsolat szükséges, mert a pletyka indításának vagy továbbadásának feltétele, hogy megbízzunk a fogadó félben, remélve, hogy az információ nem kerül tovább, vagy ismerve a befogadó felet, a cél épp az, hogy biztosan továbbadja. Másrészt a bizalom könnyen megsérül, ha kiderül, hogy valaki a közösséget pletykák útján próbálja bomlasztani. Ez esetben a munkatársak bizalmatlanná válnak, és a pletyka ellenkező hatást vált ki a közösségben. Nem áll meg, legfeljebb irányt vált, és hatása nagy valószínűséggel negatív előjelű lesz (Tassiello, Lombardi & Costabile, 2018).

Ellwardt, Steglich és Wittek (2012) tanulmányukban szintén a bizalom és a pletyka összefüggését vizsgálták. Megállapításaik szerint a negatív tartalmú információk terjedése a menedzserekről a bizalom mértékétől függ. Ennek szellemében a negatív tartalmú pletyka a menedzserekről növekvő tendenciát mutat, ha a bizalom alacsony fokú a munkatársak részéről. A hatás tovább növekszik, ha a munkatársak között gyakori és bizalomra épülő kapcsolat van. Kutatásaik eredményét illusztrálja az 1. ábra.

1. ábra

A szervezeti bizalom és a pletyka összefüggései



Forrás: Ellwardt, Wittek & Wielers (2012) alapján saját szerkesztés

A közösségeken belüli pletyka, ami a hírnév megsértéséről szól, többször kerül a kutatások fókuszába. Ennek kapcsán a szociális és önző viselkedés vált központi kérdéssé, ki hogyan reagál a pletyka formájában történő sértések hírére, és az interakcióban részt vevő partnerek között milyen kapcsolat alakul ki a személyiségjegyek függvényében (Ellwardt, Wittek & Wielers, 2012).

Ellwardt, Labianca és Wittek (2012) a pletyka pozitív és negatív hatását egyaránt vizsgálták. A negatív tartalmú információ általában célzott, pontosan lehet tudni, kire irányul. A pozitív tartalmú pletyka ezzel szemben sokkal lassabban terjed a hálózatokban.

Ahogy a fentiekből is érezhető, a pletyka megítélése inkább negatív, mint pozitív. Feltehető a kérdés, hogy akkor miért is pletykálunk valójában? A pletyka nem létezne, ha nem lenne rá szükség. Információt szolgáltat az emberi környezetről. Aki hallja a pletykát nem biztos, hogy továbbadja, de ha mégis, akkor akarva-akaratlanul változtat rajta. A szervezetek számára nagyon fontos tudás- vagy információmegosztás és a munkahelyi pletyka szorosan összefonódik, ezért annak értékelése vezetői feladat (Bencsik & Juhász, 2018).

A munkahelyi pletyka létezését senki sem kérdőjelezi meg. Az emberi kommunikációt tekintve a beszélgetések 90%-a pletykának minősül. Ez azt jelenti, hogy nagy valószínűséggel mi magunk is kezdeményezünk vagy hallgatunk meg pletykákat. Fontos tudni azonban, hogy nemcsak a folyosói suttogások számítanak pletykának, hanem a munkahelyi levelezések közel 15%-a is, ahol a negatív pletykák 2,7 alkalommal többször fordulnak elő, mint a pozitívak (Szvetelszky, 2017).

Munkahelyi környezetben óriási jelentősége van a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítésének és működtetésének, amelyek a munkavégzés és a munkahelyi teljesítmény befolyásolásán túl a munkatársak közérzetére, viselkedésére is hatást gyakorol (Feinberg, Willer & Schultz 2014a; 2014b). Ahol nem megfelelő a belső hivatalos kommunikáció, ott sokkal inkább felértékelődik az informális csatornák szerepe, amelyek betöltik az űrt, amit a hivatalos utak hiánya okoz. Ezen informális csatornákon gyorsabban terjednek a hírek és természetesen a pletykák (Georganta, Panagopoulou & Montgomery, 2014). Az egyik leggyakoribb eset, amikor pletykák indulnak útra a szervezetben, a nagy változások idejére tehetők. Az elégtelen vagy elhallgatott információk, a kiszivárogtatott hírekkel kombinálva garantált pletyka áradatot, találgatásokat, téves híreket indítanak. Mivel a változásokkal járó bizonytalanság információéhséget okoz, a vezetők feladata, hogy a keletkezett űrt kitöltsék valós tényekkel, mielőtt a munkatársak által generált találgatások tényszerű hírré nem válnak. Ha idejében cselekszik a vezető, és osztja meg beosztottaival az információkat – még akkor is, ha az kellemetlen –, kevésbé válnak a híresztelések áldozataivá munkatársai. Ilyen esetekben nemcsak a gyorsaság számít, hanem a rendszeresség, következetesség és hitelesség is. Ha a vezető rendszeres tájékoztatást ad, a pletyka keletkezése és negatív hatása is a minimumra csökken (Volek & Novotna, 2016; Lorincova, 2018).

A pletyka hatása nemcsak munkahelyi problémákkal összefüggésben érezhető a szervezeti működés során, hanem a személyes kapcsolatok következményeként is befolyást gyakorolhat a teljesítményre. A vezetői nyílt kommunikáció, viselkedési minta, minimálisra csökkentheti a

pletyka keletkezését, terjedését (Wilkie, 2019; Rudnickia et al., 2019). A kérdés azonban, hogy valóban meg kell-e akadályozni a pletykát? Ahogy a fentiekben már szó esett róla, a pletyka pozitív következményekkel is bírhat, ami a munkahelyi feltételek között is igaz. Ösztönözheti az együttműködést, felhívhatja a figyelmet a kiváló munkatársakra, és kiküszöbölheti a munkahelyi bántalmazást – állapították meg a Stanford Egyetem kutatásai (Feinberg et al, 2014a).

Az informális tudásmegosztás logikája

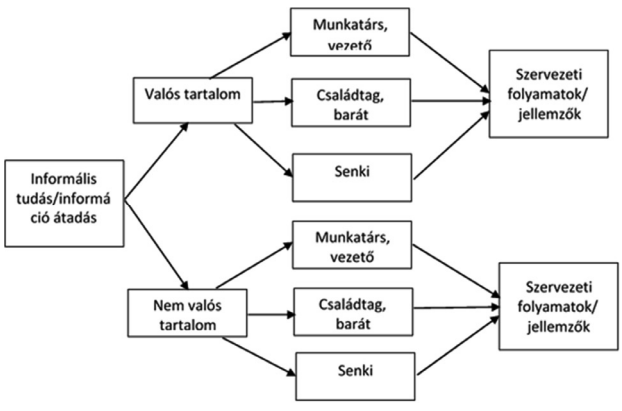
Ahogy az előző fejezetekben leírtuk, a tudásmegosztás szervezeti gyakorlata a hivatalos formális csatornák igénybevétele mellett nagyrészt informális csatornákon történik. Ezek a csatornák közvetíthetnek valós és nem valós tartalmú információkat. Mind a két esetben lehetőség van arra, hogy a továbbításban érintett felek döntsenek arról, hogy a tudást vagy információt továbbadják a szervezeten belül munkatársaiknak vagy sem.

Az informális csatornák utolsó láncszemét követően (lásd elméleti modell) a továbbított információ vagy tudás szervezeti folyamatokra, szervezeti jellemzőkre gyakorolt hatása értékelhető. Igaz, e hatások kézzelfoghatósága, számszerűsítése komoly kihívás, de létezésük nem kérdőjelezhető meg. Egyebek mellett a pletykálkodással töltött idő, (legyen az pozitív vagy negatív kicsengésű információ) a megosztott vagy elvont figyelem, a kialakuló kellemetlen légkör, a bizalmatlanság, a feszültség a munkatársak között vagy vezetőkkel szemben, a gyakoribb hibázás lehetősége, a minőségi problémák mind következményekkel járnak. Ha tetten érhetők a pletyka következményei, kiszámíthatóvá válnak a gazdasági következmények is.

Gondolatmenetünket a 2. ábra szemlélteti. A modell a fentiekben leírt kapcsolatrendszert ábrázolja, amely alapja a további statisztikai elemzésünknek.

2. ábra

A vizsgálati modell



Forrás: saját szerkesztés

Gyakorlati kutatás

Minta és módszerek

2018-ban kvantitatív kutatás keretében mértük fel, hogy miképp befolyásolja az informális tudásmegosztás (azon belül a munkahelyi pletyka) a szervezetek működését, és ezeknek a folyamatoknak milyen hatásuk van a szervezetre, elsősorban működésük kimenetét érintően. A kutatás során magyarázó jellegű vizsgálatot végeztünk az ok-okozati összefüggések azonosítására.

A kérdőíveket a válaszadók önkéntesen, névtelenül, interneten keresztül töltötték ki. A vizsgálat során egyéneket kérdeztünk meg az informális tudásmegosztási szokásaikról saját szervezeteiken belül. A kérdőív alapvetően metrikus és nominális változókra épült, a kérdések zárt jellegűek voltak. Szerkezetét az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéskör	2. kérdéskör	3. kérdéskör	4. kérdéskör
Szervezeti specifikáció	A munkavégzést jellemző informális és formális tudás és információ megosztás	A hiteles és nem hiteles információk és tudás továbbítása	A pletykálkodás
Szervezet elhelyezkedése, mérete, iparági működése. A kitöltő neme, kora, iskolai végzettsége, beosztása Tulajdon viszonyai. A tudás fontosságának megítélése.	Formális módok. Informális módok. Megosztást célzó személyek. Megosztandó információk tartalma.	A szakmai és nem szakmai hiteles és nem hiteles információk és a tudás/ információ továbbításának esetei	A pletyka definíciója. A pletyka tartalma. Szakmai és nem szakmai pletyka. A pletyka hatásai. A pletyka megítélése.

Forrás: saját szerkesztés

A mintagyűjtési módszer hólabdaeljárással történt, az egyszerű kivitelezhetősége, és a mintagyűjtés korlátai miatt. A minta nem reprezentatív. Magyarországi válaszadókat céloztunk meg, akik az interneten keresztül tudták anonim és önkéntes formában kitölteni a kérdőívet. Próbalekérdezés is történt tíz fő bevonásával, és miután a kérdésekkel nem volt értelmezhetőségi problémájuk a válaszadóknak, valamennyi kérdést meghagyták a szerzők. A kutatás során 310 megkérdezett töltötte ki a kérdőívet és valamennyi válaszadói kitöltés használható volt, nem voltak hiányzó értékek a kiértékelés során. Az elemzéshez egy- és többváltozós statisztikai eljárásokat alkalmaztunk: gyakoriságot, átlagvizsgálatokat, ANOVA-t, faktoranalízist és lineáris regressziót.

A kutatás a fentiekben bemutatott logikai modellnek megfelelően első lépésben azt elemzi, hogy az információkat vagy tudást informális módon miképpen osztják meg a vizsgálatban résztvevők a munkavégzés során. Az eredményeket tovább vizsgáltuk abból a szempontból, hogy valóságtartalmuk függvényében (azaz igazak, vagy sem), kinek adják tovább? Végezetül pedig, hogy a pletykának milyen hatása van a szervezeti jellemzőkre, folyamatokra?

Ahhoz, hogy az adott minta esetében az informális tudásmegosztási hajlandóságot vizsgálni lehessen, egy érintettségi indexet (Informindex) (Obadovics, 2006) képeztünk. Az index létrehozása során több, különböző mérési szintű alapmutató összevonása történt egyetlen változóba. Ezt a mutatót a következő (a kérdőívben szereplő) kérdésekből álló részindexekből alkottuk meg: Mennyire jellemzi a munkavégzés során az információmegosztás (beszélgetés) alábbi módja: büfében, ebéd közben, kiküldetés során, közös közlekedés során, közösségi felületeken, dohányzás közben, pihenő időben, öltözőben, munkavégzés közben. Ezek a változók ötfokozatú skálákra épültek, ahol az egyáltalán nem jellemző az egyest, míg a teljesen jellemző az ötöst jelentette. A részindexek képzése során az 1-es és 2-es skálaérték átkódolása 1-est, a 3-as skálaérték 2-est, míg a 4-es és 5-ös skálaérték 3-as értéket ért. Az indexértéket a 9 részindex összege adta, aminek a maximális értéke 27 lehetett, ez jelentette a legnagyobb mértékű informális tudásátadási hajlandóságot. Az Informindex érintettsége 8 esetben volt 9-es értékű, (legalacsonyabb), míg 42 esetben 27-es értékű (legmagasabb). Az index megoszlását a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat

Az informális tudástranszfer érintettségi indexének megoszlása

Indexértékek	Válaszadók száma (N)	Indexértékek aránya (%)
9,00	8	2,6
10,00	7	2,3
11,00	11	3,5
12,00	21	6,8
13,00	12	3,9
14,00	17	5,5
15,00	13	4,2
16,00	22	7,1
17,00	12	3,9
18,00	26	8,4
19,00	21	6,8
20,00	18	5,8
21,00	10	3,2
22,00	12	3,9
23,00	14	4,5
24,00	12	3,9
25,00	22	7,1
26,00	10	3,2
27,00	42	13,5
Total	310	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A 9-től a 27-ig tartományt ezután érintettségi fokozatokba soroltuk az átlag és a szórás segítségével. Az átlagot felhasználva 0,5–ös szórásegységhez rendeltük a kategóriahatárokat (Obadovics, 2006), miután az eloszlás közelített a normál eloszláshoz. A három kategória így a gyengén, közepesen és erősen érintett elnevezést kapták. Az Informindex alapján a 3. táblázatban látható módon alakultak a kategóriák.

3. táblázat

Az informális tudástranszfer érintettségi indexének kategóriái

Kategóriák	N	%
Gyenge	123	39,7
Közepes	75	24,2
Erős	112	36,1
Összes	310	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A három kategória alapján redukáltuk a mintát, és az erős és a közepes kategóriába tartozó válaszadókat tartottuk meg a vizsgálatban, azaz olyan megkérdezetteket, akikre jellemzően legalább közepesen igaz, hogy informálisan osztanak meg tudást vagy információt a munkahelyükön. Így a vizsgált minta 187 fő lett.

A minta redukálását követően a minta egyváltozós specifikálását végeztük el. A legjellemzőbb információkat a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat

A minta specifikációja

Tulajdonságok	Szempontok	Arányok (%)
Vállalati méret	Mikro	16,60
	Kis	16,00
	Közepes	33,70
	Nagy	33,70
Tulajdonviszonyok	Kizárólag hazai	47,60
	Vegyes	16,60
	Kizárólag külföldi	35,80
Kitöltő legmagasabb iskolai végzettsége	Alapfokú	4,30
	Középfokú	64,10
	Felsőfokú	31,60
Ön beosztása a cégnél?	Beosztott	55,60
	Alapszintű vezető	17,60
	Középszintű vezető	11,80
	Felső szintű vezető	4,80
	Tulajdonos	10,20

Forrás: saját szerkesztés

93 nő és 94 férfi töltötte ki a kérdőívet, akik átlagos életkora 34 év volt.

Hipotézis

Az informális tudásmegosztás (munkahelyi pletyka) befolyásolja a szervezet jellemző folyamatait, a negatív tartalmú pletyka különösen a szervezeti hatékonyságot.

A kutatás eredményei

A kutatás során megkérdeztük, hogy informális módon az információkat milyen gyakorisággal osztják meg a ku-

tatásban résztvevők. Egy ötfokozatú skálán kellett erre a kérdésre válaszolniuk. Az egyes a soha, míg az ötös érték a mindig meghatározást jelentette. A személyes információk továbbadását illetően viszonylagos zárkózottságot mutatott a minta, mert az átlag csak 2,86 lett, vagyis a megkérdezettek közepesen gyakran mennek bele olyan informális beszélgetésekbe a munkahelyükön, ami személyes információkról szól, és nem a munkáról.

Megvizsgáltuk, hogy a személyes tartalmú információk informális módon történő átadási hajlandóságát befolyásolják-e vállalati, esetleg egyéni jellemzők. Több szempontos varianciaelemzéssel elemeztük, hogy a szervezeti specifikumok és az egyéni sajátosságok milyen befolyással bírnak. A szervezeti jellemzők, mint független kategorikus változók a következők voltak: a méret, a tulajdonviszony, betöltött pozíció. Az első kettő változó esetében a 4. táblázatban bemutatott kategóriákat használtuk fel. A pozíció esetében három jellemző kategóriára redukáltuk a változót (beosztott, vezető, tulajdonos). Az egyéni jellemzőket tekintve az iskolai végzettséget a 4. táblázatban szereplő csoportbeosztással vizsgáltuk, a „nem" esetében értelemszerűen a nőket és a férfiakat elemeztük. Az életkor metrikus változót kategorikussá alakítottuk 10 évenkénti beosztással. Mint ahogyan az 5. táblázat is mutatja, sem a szervezeti, sem az egyéni jellemzőkre épülő modellek esetében nem volt igazolható, hogy a tudásmegosztási, információátadási hajlandóságra ezek a tényezők és azok interakciói szignifikáns hatással lennének.

Az 5. táblázat alapján külön vizsgáltuk a szervezeti tényezők és a személyes jellemzők hatását az információk informális módon történő megosztására vonatkozóan. Mindkét esetben igazolható volt, hogy a két modell nem volt szignifikáns, és mint a táblázatban látható, a tényezők és azok interakciói (kereszthatásai) nincsenek hatással az információ továbbítására.

A táblázatban szereplő parciális η^2 alapján, – amelyek a magyarázott hányadot mutatják – látható, hogy ha bizonyítható lenne a szignifikáns befolyás, az információmegosztás szórásának magyarázatában csak kis részt vállalnának a szervezeti és a személyes tényezők. Ez az eredmény azt igazolja, hogy a mintában a szervezeti és a személyes tényezők nem befolyásolják az információk informális módon történő átadását. Ez az eredmény ellentmond a témában született gender kutatásoknak (Szvetelszky, 2010). A különbség visszavezethető esetleg a mintagyűjtés korlátaira, így az eredmény a vizsgált mintára igaz.

Felvetődött a kutatás során az a kérdés, hogy a megosztott információk esetében figyelembe veszik-e azt, hogy az információnak van-e valóságtartalma vagy sem. A valóságtartalom alapján történő megosztásra szintén egy ötfokozatú skálát használtunk, ahol az egyes a soha megfelelője volt, míg az ötös jelezte, hogy mindig átadnak ilyen információkat. Az eredmények azt mutatják, hogy nem nagyon gyakori a hamis információk megosztása (átlag: 1,87), míg a valós tartalmú információk megosztása közepesen gyakran fordul elő (átlag: 2,79). Érdekesség, hogy a megkérdezettek 5 százaléka ad tovább rendszeresen hamis tartalmú információkat, míg 10 százalékuk csak a valós tartalmú információkat osztja meg. Az informális tudás vagy információmegosztás és a nem valós információk továbbítása között erős pozitív korrelációt azonosítottunk (r: ,504 szign.: ,000 $p<0,01$), és hasonlóan erős pozitivitás volt igazolható a valós tartalommal bíró információk esetében (r: ,673 szign.: ,000 $p<0,01$). Elemeztük ANOVA vizsgálattal, hogy van-e akár szervezeti, akár egyéni tényező, amely befolyásolja, hogy milyen tartalmú információt adnak tovább a megkérdezettek. A hamis információ esetében azt találtuk, hogy míg a tulajdonviszony és a pozíció nem, addig a vállalati méret befolyásolhatja ezt szignifikáns módon (F: 5,748 df: 3 szign.: ,001 $p<0,05$). Azaz, amíg a kis cégeknél közepesen gyakori (átlag: 2,67), hogy nem valós információt továbbítanak a munkatársak, addig ez a jelenség viszonylag elenyésző gyakorisággal fordul elő a nagyvállalatoknál (átlag: 1,65).

5. táblázat

Az átadási hajlandóságot befolyásoló egyéni és szervezeti tényezők

Szervezeti tényezők				Egyéni tényezők			
	F	Szign.	Parciális η^2		F	Szign.	Parciális η^2
Modell	1,146	,299	,151	Modell	1,318	,166	,150
Beosztás	,423	,656	,005	Végzettség	1,201	,303	,014
Munkahely mérete	1,085	,357	,020	Életkor	,803	,525	,019
Cég tulajdonviszonya	,195	,823	,002	Nem	,062	,804	,001
Beosztás * Munkahely mérete	,831	,547	,030	Végzettség * Életkor	1,390	,222	,048
Beosztás * Cég tulajdonviszonya	1,809	,130	,043	Végzettség * Nem	1,395	,251	,017
Munkahely mérete *Cég tulajdonviszonya	1,598	,151	,056	Életkor * Nem	1,346	,255	,032
Beosztás * Munkahely mérete * Cég tulajdonviszonya	,841	,433	,010	Végzettség * Életkor *Nem	1,549	,204	,028

Forrás: saját szerkesztés, p=0,05

Ennek okát nehéz megmagyarázni, de adódhat a minta összetételéből, jellegéből is. A kérdés az, hogy a sok munkavállalót alkalmazó szervezetnél ugyanolyan valószínűséggel kerül-e napvilágra, hogy kitől származik a hamis információ. Az egyéni jellemzők nem voltak hatással arra, hogy valaki hamis információt oszt meg. Az információk ily módon történő továbbadása azért játszik kiemelt szerepet, mert személyes tapasztalatunk és szakirodalommal is igazolható, hogy a legtöbb problémát, gazdasági hátrányt, munkahely elhagyást az ilyen jellegű információk okozzák (Vajda, 2007; Benett, 2014).

Ha továbbadnak információt vagy tudást – legyen az igaz vagy hamis – kérdés, hogy kinek történik a továbbítás. Az információátadással kapcsolatosan több csatornát is felsoroltunk a válaszadóknak, amelyeket egy ötös skálán kellett értékelniük aszerint, hogy mennyire jellemzően kommunikál az adott csatornán, akár igaz vagy hamis magánjellegű információkat. A megosztási csatornák a következők voltak: azonos pozícióban lévő nem barát kolléga, alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga, magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga, azonos pozícióban lévő barát kolléga, alacsonyabb pozícióban lévő barát kolléga, magasabb pozícióban lévő barát kolléga, közvetlen vezető, tulajdonos, nem munkahelyi barát, nem munkahelyi ismerős, család, senki. Mind a hamis, mind az igaz információk továbbadása során az adott csatornákat faktorokba tömörítettük Varimax-eljárással. Mindkét esetben (valós vagy hamis információ vagy tudás) három faktort lehetett megkülönböztetni, amelyek a faktorsúlyok alapján a 6. táblázatban olvasható elnevezéseket kapták (a táblázat a faktorokat alkotó komponenseket is mutatja a faktorsúlyuk csökkenő sorrendjében).

6. táblázat

A személyes információ megosztása a valóságtartalom alapján

Valós információ továbbítása	Nem valós információ továbbítása
Nem barát kolléga vagy magasabb vezető vagy közvetlen vezető Komponensek: Magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga, Alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga, Azonos pozícióban lévő nem barát kolléga, Magasabb vezetők, Közvetlen vezetők	*Nem barát kolléga vagy közvetlen vezető* Komponensek: Alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga, Azonos pozícióban lévő nem barát kolléga, Magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga, Közvetlen vezetők
Család és nem munkahelyen dolgozó barát Komponensek: Család, Nem munkahelyen dolgozó barát, Nem munkahelyen dolgozó ismerős, alacsonyabb pozícióban dolgozó barát	*Család és nem munkahelyen dolgozó barát* Komponensek: Család, Nem munkahelyen dolgozó barát, Nem munkahelyen dolgozó ismerős
Senki Komponensek: Senki	*Senki* Komponensek: Senki

KMO: ,875 Magyarázott hányad: 80,01% *KMO: ,911 Magyarázott hányad: 89,03%*

Forrás: saját szerkesztés

A további elemzés során a megosztási csatornákból kivettük a családot és a nem munkahelyi barát elnevezésű faktort, mert az adott vizsgálat esetében nem tekinthetők relevánsnak, miután a vizsgálat a vállalaton belüli információmegosztásra fókuszált. Azt láttuk, hogy mind a valós, mind a hamis információk esetében a válaszadók továbbítanak információt, de a nem valós tartalom esetében előfordul, hogy senkivel sem osztják meg azt. (Feltételezve, hogy az érintettek tudatában vannak az információ, tudás valóságosságának.) A korrelációs elemzések azt igazolták, hogy a nem valós információk átadása esetében erősebb korrelációval lehet számolni a csatornákat tekintve, mint a valós tartalmak esetében (a korrelációerősségeket a 3. ábra mutatja).

A megosztott tudás vagy információ – attól függően, hogy milyen valóságtartalmuk van és kivel osztják meg – hatással lehet a szervezeti jellemzőkre és folyamatokra. Ezzel kapcsolatban értékelniük kellett a megkérdezetteknek, hogy szerintük milyen szervezeti jellemzőket, folyamatokat befolyásol az átadott információ. Szintén egy ötfokozatú skálán kellett ezeket a hatásokat értékelniük, ahol az 1-es érték az erős negatív hatást, míg az 5-ös a pozitív benyomást jelentette. A következők esetében kellett eldönteniük, hogy az információátadás milyen befolyással bír: a szervezeti kultúrára, a csapatmunkára, a dolgozói karrierre, a dolgozói javadalmazásra, a szervezeti bizalomra, az egyéb tudásmegosztási módszerekre, a szervezeten belüli kommunikációra, a dolgozói munkavégzésre, a szervezeti teljesítményre. Az információ valóságtartalma alapján az adott hatásokat szintén Varimax-eljárással faktorokba tömörítettük, amelyeket a 7. táblázat foglal össze (a táblázat a faktorokat alkotó komponenseket is mutatja a faktorsúlyuk csökkenő sorrendjében).

7. táblázat

A személyes információ hatása a szervezetre

Valós információ továbbítása	Nem valós információ továbbítása
Tudásmegosztás és szervezeti kommunikáció Komponensek: Egyéb tudásmegosztási módszerek, Szervezeten belüli kommunikáció, Szervezeti bizalom, Szervezeti teljesítmény	*Szervezeti kultúra* Komponensek: Szervezeti kultúra
Dolgozói javadalmazás és karrier Komponensek: Dolgozók javadalmazása, Dolgozói karrier, Dolgozói munkavégzés	*Csapatmunka és javadalmazás* Komponensek: Csapatmunka, Dolgozók javadalmazása, Egyéb tudásmegosztási módszerek
Szervezeti kultúra és csapatmunka Komponensek: Szervezeti kultúra, Csapatmunka	*Szervezeten belüli kommunikáció és hatékonyság* Komponensek: Szervezeten belüli kommunikáció, Szervezeti teljesítmény

KMO: ,863 Magyarázott hányad: 72,49% *KMO: ,898 Magyarázott hányad: 84,812%*

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

A lineáris regresszió eredményei

Paraméterek		Modellösszegzés					Nem standardizált koefficiensek
Független	Függő	r^2	F	df1	df2	Szign.	β
Információ/tudás informális megosztása	Nem valós tartalom	,254	63,015	1	185	,000	,504
Információ/tudás informális megosztása	Valós tartalom	,42	660,680	1	185	,000	,673
Nem valós tartalom	Nem barát kolléga	,164	36,334	1	185	,000	,405
Nem valós tartalom	Senki	,055	10,776	1	185	,001	,235
Nem valós tartalom	Család és barát, de nem kolléga	,214	50,462	1	185	,001	,463
Valós tartalom	Család és barát, de nem kolléga	,064	12,554	1	185	,001	252
Valós tartalom	Nem barát	,061	11,927	1	185	,001	,246
Valós tartalom/nem barát	Tudásmegosztás/ szervezeti kultúra	,031	5,907	1	185	,016	,176
Valós tartalom/nem barát	Dolgozói javadalmazás és karrier	,122	25,725	1	185	,000	,349
Valós tartalom/nem barát	Szervezeti kultúra és csapatmunka	,036	6,893	1	185	,009	,190
Nem valós tartalom/nem barát	Csapatmunka és javadalmazás	,065	12,801	1	185	,000	,254
Nem valós tartalom/nem barát	Szervezeti hatékonyság és kommunikáció	,050	9,796	1	185	,002	,224
Nem valós tartalom/Senki	Szervezeti kultúra	,033	6,312	1	185	,013	,182

Forrás: saját szerkesztés, p=0,05

A vizsgálatok azt igazolták, hogy abban az esetben, ha valós tartalmú információt/tudást adunk át informális módon, a nem barát kollégának, vagy közvetlen, illetve magasabb vezetőnek, ez hatással lehet a tudásmegosztásra és szervezeti kultúrára, a dolgozói javadalmazásra és karrierre, illetve a csapatmunkára. A nem barát kollégával, esetleg közvetlen vezetővel megbeszélt nem valós tartalmú információk a szervezeti kommunikációt és teljesítményt, illetve a csapatmunkát és javadalmazást befolyásolják. Ha valaki nem osztja meg az információkat senkivel, akkor csak a nem valós tartalmú információk esetében lehetett a szervezeti kultúrára gyakorolt hatását kimutatni. Az adott kapcsolatok vizsgálatát lineáris regresszióval igazoltuk, amelyek összesítését a 8. táblázat foglalja össze (a táblázat csak a szignifikáns összefüggéseket tartalmazza).

A fentiekre tekintettel az elméleti modell alapján a következő folyamatokat lehet azonosítani. A mintában szereplő munkavállalók megosztanak információt, tudást a szervezeteken belül informális módon (azaz pletykálnak), igaz, nem túl gyakran. Függetlenül attól, hogy ez valós tartalmú, vagy nem, a továbbadás megtörténik. A valós információkat vagy tudást gyakrabban adják tovább. Ezt a továbbadási hajlandóságot nem befolyásolják az egyéni (nem, kor, iskolai végzettség) és vállalati jellemzők (tulajdonosi forma, beosztás).

Az igazságtartalom hatással van arra, hogy az egyének kivel osztják meg az információkat. Jellemzően a szervezeten belül a vezetőkkel és nem barát kollégával beszélik meg a valós és hamis tartalmú személyes információkat. A vállalaton kívül a közvetlen barátokkal és családtagokkal, ami azért lehet fontos, mert egyfajta támogatást jelenthet a szervezeten kívüli, (gyakran nem pártatlan) személyektől saját érintettségük esetén. Ennek a megosztási csatornának a szervezeti hatását a jelen vizsgálatban nem elemeztük.

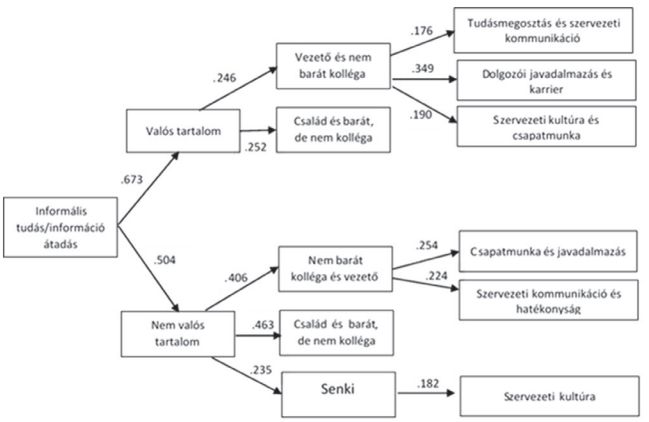
Az, hogy kivel beszéli meg az egyén az információkat, befolyással van arra, hogy az információ vagy tudás átadása milyen következményekkel járhat a szervezetre. A valós tartalmúak befolyásolják a tudásmegosztás további módjait, a szervezeti kultúrát, a csapatmunkát, a dolgozói karriert. A hamis információk kihatással vannak a kommunikációra, a csapatmunkára, a javadalmazásra, a szervezeti teljesítményre. Az is előfordul, hogy valaki nem akar hamis tartalmú információt megosztani senkivel, (nem akar pletykálni) amely erősíti a vállalati kultúrát. A fent leírtakat a 3. ábrán látható modellkapcsolat rendszere illusztrálja.

Az eredmények alapján látható, hogy a hipotézis, miszerint a nem valós tartalmú információk (munkahelyi pletyka) az alapvető szervezeti folyamatokra hatással vannak, negatív módon befolyásolják a csapatmunkát, a javadalmazást, a szervezeti kommunikációt és a hatékonyságot, beigazolódott. A csapatmunka esetében demoralizálja a csapatot és konfliktusokat eredményezhet. A javadalmazást tekintve, mint korábbi kutatások is kimutatták (Thiabaut & Kelley,1958) az egyéni haszonszerzés céljából, akár még a hamis pletykáktól sem riadunk vissza. A szervezeti kommunikációban gyökeret verhet a bizalmatlan-

ság, a titkolózás. Ezek a hatások együttesen csökkenthetik a szervezetben dolgozók mind egyéni, mind pedig a csapatmunkára épülő hatékonyságát. Vagyis azokban a tényezőkben okoznak kárt, amelyek a munkatársak közötti együttműködésre, az egymás iránti lojalitásra épülnek, és ezen keresztül a tudásmegosztásra is hatással vannak. Ennek eredménye kétségtelenül a működési hatékonyságot, a szervezeti teljesítményt is befolyásolja. Azaz a hosszú idő alatt kiépített pozitív szervezeti tényezőket negatív irányba mozdítják el. Függetlenül attól, hogy az esetek többségében nem pozitívan érinti a pletykálkodás a szervezeti értékeket, mégis minden szinten jelen van a munkahelyeken. Sőt, a válaszadók harmada nyilatkozott arról, hogy egyszerre párhuzamosan több pletyka is fut a cégükön belül. 12 százaléka a válaszadóknak érezte eddig bármilyen pozitív hatását, miközben 34 százalék negatívan érintett a pletykálkodásban. Ám ennek ellenére csak 40 százaléka ellenzi erkölcsileg a pletykálkodást, ami valamelyest kontrasztot vetít a fenti eredményekre.

3. ábra

Az informális tudásmegosztás (munkahelyi pletyka) hatása a szervezeti folyamatokra



Forrás: saját kutatási eredmények

Az eredmények alapján a hipotézist elfogadottnak tekinthetjük.

Diszkusszió

Az eredmények szerint igaz, hogy a pletyka kimutatható módon hatással van a szervezeti működésre, szervezeti jellemzőkre és folyamatokra. A pletyka hatása inkább negatív, mint pozitív irányt mutat. Ennek ellenére a pletykával, mint jelenséggel, és annak következményeivel a vizsgált szervezetek többsége nem foglalkozik.

Elméleti szinten átfedés tapasztalható az informális tudásmegosztás, informális kommunikáció és az informális hálózatok fogalmai között (Taminiau et al., 2007), mely azt jelzi, hogy ezen a területen további tisztázandó kutatási irányok körvonalazódnak. Bár valamennyi esetben a pletyka munkahelyi működésre gyakorolt hatása felmerül, a jelenség létezésének és hatásának deklarálásán túl nem jutnak a kutatók. A szerzők által végzett kutatás e tekintetben új eredményeket jelent a szakmai érdeklődők számára. Werr és Sjernberg (2003) az informális tudásmegosztás létjogosultságát támasztják alá kutatásaikban, hangsúlyozva a gyakorlati tapasztalatok szerzésének szükségességét. Ez az igény jelen kutatásban is igazolt. A szakirodalomban az informális tudásmegosztás és informális hálózatok működése közötti összefüggések bizonyítottságáról lehet olvasni, mely magában hordozza a munkahelyi pletyka létezésének természetességét (Awazu, 2004; Bresnen, 2003). További kutatások is az informális tudásmegosztás létjogosultságát igazolták és ennek a pletyka formájában történő megjelenését a mindennapi vállalati gyakorlatban, melyeket jelen kutatás is alátámaszt. McEvily és Reagans (2003) kutatásaik eredményeként arról írnak, hogy a munkatársak közötti üzleti kapcsolatok, a baráti kapcsolatok szélesebb körben kiszélesítik a tudásmegosztás lehetőségeit, különösen a bizalomra épülő szervezeti kultúra feltételei között. Krogh et al. (2000) véleménye szerint a nyitott szervezeti kultúra előfeltétele a tudásmegosztásnak, mely megállapítást a későbbiekben további számos kutatás igazolta. Korábbi kutatásainkban mi is hasonló eredményre jutottunk, amit tovább erősít az a tény, hogy a jelenlegi kutatás alapján is kiderült, hogy a bizalom és a pletyka között összefüggés van. Truran (1998) már évtizedekkel ezelőtt állította, hogy a tudás- vagy információtartalom az informális csatornák (ad hoc channels) igénybevételével gyökeres átalakuláson megy keresztül, aminek egyre inkább teret adnak a telefonon és e-maileken keresztül történő kommunikációs lehetőségek. Ezen csatornák a pletyka formáját is magukban hordozzák, melyek egyre inkább intézményesített formában kapnak teret a szervezetekben (Krogh et al., 2000). Ez azt jelenti, hogy az e-pletyka létezése ma már természetes és vállalati keretek közötti hatása is érzékelhető, de ennek jellemzői jelen vizsgálatban nem igazolódtak.

Werr és Sjernberg (2003) tapasztalataik alapján fogalmazták meg azt a tényt, hogy a tudásszerzés egyik legfontosabb forrása a kreatív ötletek felszínre kerülése informális kapcsolatokon keresztül. Rámutatnak, hogy a tapasztalatok megosztása is sokkal gyakrabban az informális csatornákon keresztül történik, mint pl. spontán beszélgetések a hallban vagy ebéd, illetve kávézás közben. Ezek mint sztorik kerülnek megosztásra bizonyos konkrét esetekről. Ezek a tapasztalatok többségében tacit tudást tartalmaznak, amely a kommunikáció során kézzelfoghatóvá (explicitté) válik a kollégák számára. Ez is alátámasztja az informális tudásmegosztás súlyát, mely az egyébként is nehéz tudásmegosztási folyamatot teszi emberközelivé (Werr & Sjernberg, 2003). Az így történő információ-, illetve tudásmegosztás óhatatlanul a pletyka lehetőségét hordozza magában, amely nem elsősorban a negatív kommunikáció lehetőségét, sokkal inkább a gyors tudásszerzés, tudásmegosztást támogatja. Az utóbbi évek kiemelt kutatási irányát jelenti a tacit tudásmegosztás lehetőségeinek feltárása és gyakorlati jelentőségének igazolása, ami ily módon a munkahelyi pletykát is érinti. Kétségtelen azonban, hogy ma még a szervezetek vezetői nem értékelik megfelelő helyen ennek a természetes emberi magatartásnak a jelentőségét, és sokkal inkább káros szervezeti jellemzőnek ítélik, mint kihasználható lehetőségnek.

A jelen kutatás eredményei alapján az informális tudásátadás e formájában mindenféle tudás, információ, magánjellegű ismeretek is átadásra kerülnek, éppen ezért több szempontból is érdemes óvatosan kezelni a munkahelyi pletyka kérdését. A vizsgálatok azt is igazolták, hogy ezt a tevékenységet nem befolyásolja igazán, hogy ki, milyen méretű szervezetben dolgozik, illetve, hogy milyen tulajdonosi szerkezettel rendelkezik az adott cég. Miután a vizsgált minta nem volt reprezentatív, ezért ez utóbbi kijelentésünket nem lehet általánosítani. A pletyka a világ minden pontján része a kultúrának, még akkor is, ha ennek megnyilvánulási formája különböző. Tiltani vagy büntetni nem érdemes, mert sokszor az ellenkezőjét éri el a vezetés ezen megszorító szabályok bevezetésével. A cél inkább a pozitív hozadékának feltárása és kihasználása, mely akkor válik valóban láthatóvá, ha sikerül számszerűen is kimutatni a pletyka gazdasági következményeit a szervezetekre.

Következtetések

A tanulmány egy, a múlt évben végzett kutatás eredményeit mutatta be, amely az informális tudás- és információátadásról szólt. A kutatásban megfogalmazott hipotézist a fenti eredmények alapján a vizsgált mintára elfogadtuk.

A vizsgálat során kiderült, hogy a transzferálás során nemcsak az a fontos az átadó személy számára, hogy milyen jellegű információt közöl, hanem az is, hogy milyen valóságtartalommal bír az átadni szándékozott tudnivaló. A megosztási hajlandóságot nagyban befolyásolja, hogy az információnak milyen a valóságtartalma. Az információk megosztását különösen negatívan befolyásolja, ha a közölnivaló igazságtartalma megkérdőjelezhető. Habár a kutatásban résztvevőknél a formális információ megosztás népszerűbb, mint az informális, ám pletykálni gyakran szoktak a munkahelyükön. Még akkor is, ha tudják, hogy nem feltétlenül pozitív hatása van az informális tudás- vagy információmegosztás e formájának a szervezeti működés jellemzőire.

Az eredmények azt támasztották alá, hogy a szervezet szoft elemeiben tud igazán kárt okozni a pletyka, azokban a tényezőkben, amelyek kiépítése és korrigálása sok időbe telik, és amelyek lerombolása veszteséget okoz a cégeknek. Az emberek annak ellenére pletykálnak, hogy tudják, nem feltétlenül pozitív hozadéka van ennek a tevékenységnek sem a szervezetre, sem saját magukra nézve. Károsnak vélt mivolta ellenére a kutatásban résztvevők többsége erkölcsileg nem ítéli el a pletykát, és talán ennek is köszönhető, hogy a részvevő szervezetek 60 százalékában nem foglalkoznak a pletykálkodás következményeivel vezetői szinten sem.

A kutatás korlátai

A kutatás egyik korlátja finanszírozási probléma, ami miatt korlátozott mértékben sikerült válaszadókat gyűjteni. A mintaszámon túl olyan eseteket nem tudtunk kérdőíves formában lekérdezni, amelyek arról tanúskodnának, hogy mi történik akkor, ha vélelmezett, de nem tudott az információ valóságtartalma, akár az átadó, vagy az átvevő részéről. Ezeknek a speciális szituációknak a feltárása kvalitatív eszközöket igényel. Korlátként tekinthető minden olyan tényező, ami a kérdőíves felmérések sajátja, nevezetesen a megkérdőjelezhető őszinteség, a beazonosíthatósággal kapcsolatos félelmek, az esetleges félreértelmezett kérdések. A kutatók minden törekvése ellenére is fennállhatnak ezek az esetlegesen eredményt befolyásoló tényezők. A kutatás további lépései során igyekszünk a mintaszám növelésével a kutatás korlátait csökkenteni.

Felhasznált irodalom

Azudin, N., Ismail, M.N. & Taherali, Z. (2009). Knowledge sharing among workers: a study on their contribution through informal communication in Cyberjaya. Malaysia*, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, *1*(2), 139-162. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2009.01.011

Awazu, Y. (2004). Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, *8*(3), 62-70. https://doi.org/10.1108/13673270410541042

Bárczi, G. & Országh, L. (2016). *A magyar nyelv értelmező szótára* (CD-ROM). Budapest: Arcanum Adatbázis Kft.

Baksa, M. & Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei – egy szervezeti tudáshálózat elemzése. *Vezetéstudomány*, *51*(1), 32-45. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03

Bencsik, A. (2015). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bencsik, A. & Juhász, T. (2015). The Practice of Successful Mentoring in the Dimension of Hungarian Organizations. *Science Journal of Business and Management, 3*(2), 1-7. https://doi.org/10.11648/j.sjbm.s.2015030101.11

Bencsik, A. & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány, 49*(1), 30-39. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04

Bennett, J. (2014). The Healthy Workplace Model: Evidence-Based Tools for Resilience. Retrieved from https://organizationalwellness.com/blogs/blog/healthy_workplace_model

Boer, N. (2005). Knowledge Sharing within Organizations A situated and relational Perspective*. ERIM Electronic Series Portal*. Retrieved from http://hdl.handle.net/1765/1

Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrougha, H. & Swana, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, *21*(3), 157-166. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00090-X

Csillag, S. Csizmadia, P. Hidegh, A. & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, *51*(1), 2-15. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01

Edvinsson, L. (2006). Aspects on the city as a knowledge tool. *Journal of Knowledge Management, 10*(5), 6-13. https://doi.org/10.1108/13673270610691134

Ellwardt, L., Steglich, Ch. & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in work-place social networks. *Social Networks, 34*(4), 623–633. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2012.07.002

Ellwardt, L., Labianca, G. J. & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective on workplace gossip. *Social Networks, 34*(2), 193-205. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.003

Ellwardt, L., Wittek, R. & Wielers, R. (2012). Talking About the Boss, Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*, *37*(4), 529-541. https://doi.org/10.1177/1059601112450607

Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology, 70*(1), 113–136. https://doi.org/10.1348/000709900158001

Feinberg, M., Willer, R. & Schultz, M. (2014a). Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups. *Psychological Science*, *25*(3), 656-664. https://doi.org/10.1177/0956797613510184

Feinberg, M., Willer, R., Stellar, J.E. & Keltner, D. (2014b). Gossip and Ostracism Solve the Cooperation Problem. *Psychological Science*, *25*(3), 1015-1030. https://doi.org/10.1037/a0026650

Feinberg, M. & Willer, R. (2010). *The Good of Gossip? The Benefits of this Unlikely Prosocial Behavior.* Berkeley: Department of Psychology University of California.

Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, *17*(2), 447-488. https://doi.org/10.1177/014920639101700208

Georganta, K., Panagopoulou, E. & Montgomery, A. (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. *Burnout Research*, *1*(2), 76-81. https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.07.003

Ives, W., Torrey, B. & Gordon, C. (2003). Knowledge Management: an emerging discipline with a long history. *Journal of Knowledge Management*, *1*(1), 269–274. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004582

Jaeger, M. E., Skelder, A. A., & Rosnow, R. L. (1998). Who's up on the low down: Gossip in interpersonal relationships. In B. H. Spitzberg & W. R. Cupach (Eds.), *The dark side of close relationship*s (pp. 103-117). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Krauthammer (2012). *Informal learning in organisations, An exploration*. A research reportprovided by Krauthammer. Noordwijk, Netherland.

Krogh, G., Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2000). *Knowledge Creation: A Source of Value*. London: Palgrave Macmillan.

Kuo, Ch, Chang, K., Quinton, S., Lu, Ch., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and itsrelationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(18), 2288-2307, https://doi.org/ doi: 10.1037/a002665010.1080/0958519 2.2014.985329

Leonardi, P.M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, *39*(4), 747-762. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.4.1

Lorincová, S. (2018). Human resource and corporate culture: Gender-based differences in the assessment. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Managemen*t, *1*(1), 28–45. https://doi.org/10.33382/cejllpm.2018.01.03

Millikin, J. W. & Johnson, S. M. (2008). Telling Tales. *Journal of Family Psychotherapy, 11*(1), 73-79. https://doi.org/10.1300/J085v11n01_05

Mindennapi Pszichológia (2018). A pletyka jótékony hatásai. Letöltés: http://mipszi.hu/hir/120503- pletyka-jotekony-hatasai

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14-37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Novotna, M. & Volek, T. (2018). Efficiency of production factors in the EU. *DETUROPE-The Central European Journal of Regional Development and Tourism, 10*(2), 147-168. Retrieved from http://www.deturope.eu/img/upload/content_60007194.pdf

Nunes, M.B., Annansingh, F. & Eaglestone, B. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, *62*(1), 101-119. https://doi.org/10.1108/00220410610642075

Obadovics, J. Gy. (2006). *Matematika*. Budapest: Scolar Kiadó.

Parker, C.B. (2014). *Stanford research: Hidden benefits of gossip, ostracism.* Stanford: Stanford Report.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen Managen Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* Wiesbaden: Gabler GmbH.

Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 240-267. https://doi.org/10.2307/3556658

Rosnow, R. L. (2001).: Rumor and gossip in interpersonal interaction. In R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving Badly* (pp. 203-232). Washington, DC: American Psychological Association.

Rudnickia, K., De Backera, C. J. S. & Declerckb, C. (2019). The effects of celebrity gossip on trust are moderated by prosociality of the gossipers. *Personality and Individual Differences*, 143, 42-46. https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.010

Sommerfeld, R.D., Krambeck, H.J., Semmann, D. & Milinski, M. (2007). Gossip as an alternative for direct observation in games of indirect reciprocity. *PNAS*, *104*(44), 17435–17440. https://doi.org/10.1073/pnas.0704598104

Sturdy, A., Schwarz, M. & Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations,*

59(7), 929-960. https://doi.org/10.1177/0018726706067597

Swap, W., Leonard, D.A., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 95-114.o. https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668

Szvetelszky, Zs. (2017): *Rejtett szervezetek – Az informális kommunikáció hatalma*. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.

Szvetelszky, Zs. (2010). *A pletyka pszichológiája* (PhD-disszertáció). Pécsi Tudományegyetem, Pécs.

Taminiau, Y., Smit, W. & Lange, A. (2009). Innovation in Management Consulting Firms through Informal Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42–55. https://doi.org/10.1108/13673270910931152

Tassiello, V., Lombardi, S. & Costabile, M. (2018). Are we truly wicked when gossiping at work? The role of valence, interpersonal closeness and social awareness. *Journal of Business Research*, 84(3), 141-149. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.013

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.

Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10(4), 15-20. https://doi.org/10.1080/10429247.1998.11415003

Vajda, P. (2007). Dealing with workplace gossip. Retrieved from https://www.management-issues.com/opinion/4402/dealing-with-workplace-gossip/

Volek, T. & Novotna, M. (2016). Labour productivity as a factor of sector competitiveness. In *The 10th International Days of Statistics and Economics* (pp. 1997-2006). Sept. 8-10., Prague. 1997-2006. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/0f17/a52025f4fb042c5c29a313b820a0cb922815.pdf

Wabwezi, A. (2011). *The role of knowledge sharing in fostering innovation in higher education: a case study of Tallinn University* (Master thesis). Høgskolen i Oslo. Retrieved from http://hdl.handle.net/10642/988

Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, *24*(6), 881-908. https://doi.org/10.1177/0170840603024006004

Wilkie, D. (2019). *Workplace Gossip: What Crosses the Line? Society for Human Resource Management*. Retrieved from https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/office-gossip-policies.aspx

Yakel, E. (2000): Knowledge Management: The Artchivist's and Records Manager's Perspective. *Information Management Journal*, 37(3), 24.

Yi, J. (2015). A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. *Knowledge Management Research & Practice, 7*(1), 65-81. https://doi.org/10.1057/kmrp.2008.36

BÖRÖCZ PÉTER

RECENZIÓ DÖRNYEI KRISZTINA RITA CSOMAGOLÁSMENEDZSMENT CÍMŰ KÖNYVÉHEZ

Az általános közvélekedés szerint a csomagolás egyszerűen csak valami "zacskó", nem több. De miért tanulják meg ilyen lassan a vezetéssel foglalkozó szakemberek, hogy a termék és ellátási lánc olyan részeleme, amely nélkülözhetetlen a sikerhez? Ekkor gondolkodtam el, hogy itt az ideje elolvasni Dörnyei Krisztina Rita a menedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára nélkülözhetetlen művét, a Csomagolásmenedzsmentet (Kossuth Kiadó, 2019).

A témakör aktualitását jelzi, hogy a csomagolás értékteremtés témaköre közel 30 éve tört be a menedzsmenttel és marketinggel foglalkozó nemzetközi akadémiai kutatásokba és az operatív vonatkozású ipari gyakorlatba. Ez nem meglepő, hiszen a csomagolás potenciálisan a vevőérték egyik meghatározó forrása az értékláncban. A nemzetközi szakirodalomban újabb és újabb akadémiai szakcikkek mellett üzleti fókuszú könyvek is folyamatosan megjelentek e témakörben. Ugyanakkor a magyarországi szakirodalomban gyakorlatilag ez a témakör átfogóan feldolgozatlan maradt. A magyarországi felsőoktatásban is csak a kizárólag műszaki-tervezői szempontú, vagy műszaki-gyártási relevanciájú szakterületek speciális igényű szakkönyvei jelentek meg ezidáig.

Pedig közismert, hogy a csomagolás számos olyan szakterülettel kerül nap mint nap kapcsolatba, mint a vállalati marketing, logisztika vagy terméktervezés. Mégis a szakkönyvek jelentős része még csak említés szintjén is ritkán foglalkozik vele, nem is beszélve a felsőoktatási tananyagokról, amelyek idehaza gyakorlatilag teljesen nélkülözik az átfogó és rendszerszemléletű oktatást a csomagolás területén. Miközben vitathatatlan, hogy kiemelkedő szerepe van az értékteremtés és értékesítés folyamatában. A fentiek átfogó bemutatására és elemzésére vállalkozott a könyv szerzője. *Nem kis feladat!*

Menedzsment

A könyv részletesen foglalkozik mindazon tevékenységgel, amely a csomagolás funkcióját és célját definiálják, és részletesen tárgyalja a csomagolás kialakításához és fejlesztéséhez vezető folyamatokat, továbbá miként válik menedzsmentfeladattá a csomagolás mint vállalati eszköz. Meg kell jegyezni, hogy a könyv elsősorban a fogyasztói csomagolást és annak szerepét tárgyalja, és úgy szentel neki kiemelt szerepet a marketingben, hogy megfelelő összhangot teremt az egyes csomagolással foglalkozó részterületek között.

A könyv kimondott célja, hogy felhívja a menedzsment érdeklődését az aránytalanul kevés figyelmet mutató csomagolási témakör iránt. Ennek érdekében a szerző nemcsak bemutatja a csomagolást, hanem pontosan azonosítja és elmagyarázza a modern gazdaságban a csomagolás betölteni kívánt szerepét. Hiszen a csomagolás a megfelelő alapanyagforrástól egészen az otthonunkig jelen van, bejárva a vállalat minden részterületét, értékesítési csatornáját és reklámtevékenységét. Részletesen elemzi a csomagolás kapcsolódási pontjait a területekkel, hogy miként válik részévé a brand-nek, milyen jelentőséget kölcsönöz a termékpolitikának, és nem utolsó sorban miként egészíti ki a vállalati kommunikációt a kereskedelmi és értékesítési végpontokon.

Dörnyei Krisztina könyve nem ódzkodik a legnehezebb feladatoknak is nekifutni. Hogyan válik a csomagolás értékteremtő folyamattá, egészíti a "core competence" tevékenységet. Részletes ismeretek ad a menedzsereknek egészen az ötlet felmerülésétől a piacra kerülési folyamatig, úgy mint a grafika, a szín, a forma, a megjelenés, az elhelyezés és dizájn fontosságáról, ezek szinergikus összességéről.

Akadémia és az elméleten túl

A könyv széles körben elemzi és használja fel a nemzetközi szakirodalmat. A közel 300 referencia jelentős része magasan rangsorolt, többször bírált tudományos folyóiratok elméleti és gyakorlati kutatásainak eredményeit szintetizálja (nem utolsó sorban az elmúlt tíz év során megjelent rendkívül friss kutatási eredmény felhasználásával). A szerző jártasságát igazolja, hogy saját, ugyancsak többször bírált kutatási eredményeit is felhasználta a könyv elkészítése során. Az akadémiai szakcikkek mellett a témát érintő üzleti könyvek is szép számmal felbukkannak a könyvben. A szerző az egyes témakörökre bontott fejezetek során (kiemelkedő, hogy példás alapossággal) számos magyarországi vonatkozású gyakorlati példán keresztül is bemutatja, hogy a könyvben szereplő ismeretek hogyan implementálhatók a gyakorlatban, miként szolgálják a vállati célokat és az elmélet megvalósíthatóságát.

Külön meg kell jegyezni, hogy a könyvben megfogalmazott tudást rendkívüli haszonnal forgathatják nemcsak a menedzsment-szakemberek, de interdiszciplinaritásából fakadóan a teljes értéklánc minden szereplője, hiszen egy

sor ismert, de idehaza csak felületesen, vagy javarészt érintőlegesen megfogalmazott tudás mélységét ismerhetik meg a csomagolás szerepe és célja kapcsán, ezáltal a saját értékláncuk és a termékek versenyelőnyét őrizhetik meg, vagy éppen biztosíthatják. Mindezt egy rendkívül esztétikus és jól átgondoltan szerkesztett könyvben találja meg a kedves olvasó.

A csomagolás által biztosítható versenyelőny és értékteremtés jobbá tételéhez kapcsolódik és járulhat hozzá Dörnyei Krisztina Rita új könyve.

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

MENEDZSMENTKIHÍVÁSOK ÉS VÁLASZOK

A menedzsment-szakterület számtalan kihívás elé állítja a szervezetek vezetőit és munkatársait, e kihívások pedig túlnőnek a szűkebb értelemben vett vezetői feladatokon. A holisztikus megközelítés és látásmód lehetőséget ad a kapcsolódó területek kutatásainak hasznosítására a szervezeteken belül és azok hálózatában is. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kara várja a kar oktatóinak és kutatói közösségeinek legfrissebb kutatási eredményeit, amelyeket korábban máshol nem publikáltak. A Vezetéstudomány folyóirat multidiszciplináris megközelítésének értékeit szem előtt tartva elsősorban az alábbi területeken várjuk a kutatási eredmények magas színvonalú bemutatását:

- Balaton turisztikai régió (turisztikai élménylánc, a turizmusfejlesztési tervektől kezdődően a piackutatáson és elemzésen át a monitoringig, vagyis a megvalósult projektek sikerességének, hatásainak méréséig),
- Digitalizáció és Ipar 4.0 (technikai megújulás – digitalizáció, automatizáció, big data, mesterséges intelligencia – követelményei, azokra adott szervezeti válaszok),
- Körforgásos gazdaság (környezetvédelem, fenntarthatóság, nyersanyag- és ásványkincsekkel való felelős gazdálkodás),
- Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa (régiós érdekek, európai partnerség, kulturális turizmus, Veszprém- és a Balaton-márka újrapozícionálása, kreatív iparágak, környezettudatos kulturális menedzsment, átalakuló városi szolgáltatások).

Teljes cikk beküldési határidő: **2020. szeptember 9.**

Várható megjelenés: 2021. június

Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk. Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a különszám saját rovatába (KSZ: Pannon Egyetem) küldjék be tanulmányaikat. Szerzőinknek szóló útmutatónkat megtalálhatják a folyóirat honlapján.

További információért látogassa meg honlapunkat: www.vezetestudomany.hu. Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a különszám szerkesztőjéhez, technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét a titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu címen.