

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

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

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

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

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

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
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., SZEPTEMBER

2020. 09. szám

TARTALOM

AGÁRDI IRMA – SZABOLCSNÉ OROSZ JUDIT – BEREZVAI ZOMBOR

A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A LOJALÍTÁSPROGRAMOK FELÉPÍTÉSÉRE A NEMZETKÖZI
ÉLELMISZER- ÉS NAPICIKK-KISKERESKEDELEMBEN 2.

HORVÁTH DÓRA

A FINTECH-JELENSÉG HAGYOMÁNYOS KERESKEDELMI BANKOKRA
GYAKOROLT HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA 16.

GELEI ANDREA – DONÁCZI KATINKA

AZ ÉRTÉKESÍTÉS- ÉS MŰKÖDÉSTERVEZÉS VÁLLALATI GYAKORLATÁNAK ÉRETTSÉGE
EGY HAZAI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TÜKRÉBEN 30.

KIRÁLY GÁBOR

A VÁLLALKOZÓKÉPZÉS FORMÁI 44.

KASSAI ÁKOS

KIBŐL LEHET SIKERES VÁLLALKOZÓ? – VÁLLALKOZÓI VEZETŐI KOMPETENCIÁK
VEGYES MÓDSZERTANÚ VIZSGÁLATA 54.

GELENCSÉR MARTIN – SZIGETI ORSOLYA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

A FELDOLGOZÓIPARI MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-MEGTARTÁSA 67.



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

www.vezetestudomany.hu

A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A LOJALITÁSPROGRAMOK FELÉPÍTÉSÉRE A NEMZETKÖZI ÉLELMISZER- ÉS NAPICIKK-KISKERESKEDELEMBEN

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE RESTRUCTURING OF THE LOYALTY PROGRAMS IN INTERNATIONAL GROCERY RETAILING

Az utóbbi évek digitális forradalma nem hagyta érintetlenül a kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjait sem. A tanulmány célja, hogy megvizsgálja hogyan befolyásolta a digitalizáció a lojalitásprogramok felépítését. A kutatási kérdés megválaszolásához szekunder adatokat gyűjtöttek a szerzők európai és észak-amerikai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi vállalatok körében olyan digitális innovációkról, amelyek a lojalitásprogramokhoz kapcsolódnak. A kutatási eredmények rávilágítottak arra, hogy a digitalizáció jelentős változásokat okozott a lojalitásprogramok által megcélzott fogyasztói körben, ösztönzési rendszerében, kommunikációjában és a partnerstruktúrában. Legerőteljesebben az online és a mobiltechnológiák voltak hatással a kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjaira, amelynek révén lehetővé vált a lojalitásprogram-adatbázisok kialakítása, a fogyasztói magatartás előrejelzése, személyre szabott kedvezmények kialakítása és azok automatizálása. Ennek következtében a nemzetközi élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben megkezdődött a lojalitásprogramok differenciálása szűkebb célcsoportnak kialakított tematikus programok elindításával, az ösztönzési rendszer személyre szabásával, szolgáltatásokkal való kiegészítésével, a kommunikációs tevékenységben a direktmarketing-eszközök használatával. A partnervállalatok között pedig megjelentek az informatikai vállalatok és a távközlési cégek, amelyek a jövőben digitális ökoszisztémákat hozhatnak létre.

Kulcsszavak: digitalizáció, lojalitásprogram, kiskereskedelem

In recent years, the digital revolution has strongly shaped the loyalty programs of retailers. This research aims to study how digital technologies influenced the structure of retail loyalty programs. For that reason, the authors collected multi-source secondary data among leading European and North-American grocery retailers that were related to digital innovations their loyalty programs. Their analysis revealed that digitalization shaped substantially the target group, the reward system, the communication, and the partner structure of the loyalty programs. The loyalty programs of grocery retailers are transformed most profoundly by online and mobile technologies that enabled retailers to create loyalty program databases, predict consumer behavior, customize and automate the reward system, and the communication of their loyalty program. Thus, international grocery retailers started to differentiate their loyalty program by targeting narrower consumer segments involved in specific product categories. Furthermore, retail companies customized the reward system, added more non-financial incentives (services), and adopted direct marketing in communication. Finally, the partner structure is enriched by IT and telecommunication companies which suggests a tendency for emerging digital ecosystems in retailing.

Keywords: digitalization, loyalty program, retailing

Finanszírozás/Funding:

Jelen tanulmány az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból, az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

The present study is the outcome of the project “From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary, and the European Social Fund.

Szerzők/Authors:

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

Szabolcsné Orosz Judit, mesterszakos hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (judit.rosz@stud.uni-corvinus.hu)

Berezvai Zombor, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zombor.berezvai@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 18-án, javítva: 2020. 06. 29-én, elfogadva: 2020. 07. 01-én.

This article was received: 18. 11. 2019, revised: 29. 06. 2020, accepted: 01. 07. 2020.

A lojalitásprogramok térhódítása töretlen a kiskereskedelemben. Az Egyesült Államokban 2014 és 2016 között 15,2 százalékkal nőtt a lojalitásprogramban résztvevők száma (2016-ban elérte a 3,8 milliárd kártyát), egy átlagos amerikai fogyasztó pedig 8,4 programban volt érdekelt (Colloquy, 2017). Európában az egy fogyasztóra jutó átlagos hűségkártya darabszáma jóval alacsonyabb (3 és 5 kártya között van fejenként). Nagy-Britanniában 2017-ben a megkérdezettek 55 százaléka volt tagja valamilyen kiskereskedelmi hűségprogramnak, és csupán a válaszadók 17 százaléka nem vett részt egyetlen programban sem (Criteo, 2019).

A lojalitásprogramokkal a marketing- és a kiskereskedelmi szakirodalom is intenzíven foglalkozott. Míg a kilencvenes években a kutatások a lojalitásprogram fogalmi meghatározására koncentráltak (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999), addig a kétezres évek publikációi a lojalitásprogramok típusait, célkitűzéseit és komponenseit elemezték (Nunes & Dréze, 2006; Berman, 2006). Ezenkívül több kutató részletesen tanulmányozta a lojalitásprogram ösztönzési rendszerét is (Kumar & Reinartz, 2012; Gyulavári, 2013).

A digitális technológiák kiskereskedelmi alkalmazásai (okostelefonok, közösségi oldalak, bolti megoldások) új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a kereskedők számára. Az utóbbi években számos kiskereskedelemben alkalmazott digitális technológiát vizsgáltak a kutatók. Így például kutatások készültek digitális kijelzőkkel (Grewal et al., 2011; Pantano, 2014), mobilapplikációkkal, önkiszolgáló technológiákkal (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011; Inman & Nikolova, 2017), digitális promóciókkal (Shankar et al., 2011; Inman & Nikolova, 2017), illetve okostükrökkel (Grewal et al., 2011) kapcsolatban. A digitalizáció trendje nem hagyta érintetlenül a lojalitásprogramokat és az alkalmazott ösztönzők fejlődését sem (Reinartz & Linzbach, 2018). A hazai szakirodalom a digitalizáció kiskereskedelmi folyamatokat integráló hatását (Agárdi, 2018), illetve a kiskereskedelmi üzleti modelleket vizsgálta (Matyusz & Pistriu, 2020). Meglepő módon a digitalizáció lojalitásprogramokra gyakorolt hatása alulkutatott területnek számít. A cikk ezt a kutatási rést szándékozik betölteni.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a digitalizáció hogyan befolyásolta a lojalitásprogramokat, illetve azok felépítését. Ennek érdekében a nemzetközi élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjait vizsgáltuk meg 2007 és 2017 között szekunder adatgyűjtés és kvalitatív tartomelemzés segítségével. Kutatási eredményeink rámutatnak arra, hogy az online és mobiltechnológiák a lojalitásprogramok felépítését gyökeresen megváltoztatták, differenciáltabbá tették. Új programtípusok jöttek létre, az ösztönzési rendszer személyre szabottabbá vált, a programok kommunikációja a direktmarketing irányába tolódott el, valamint új típusú partnerek is megjelentek a programokban.

A cikk több szempontból is hozzájárul a lojalitásprogramokkal foglalkozó kutatásokhoz. Kutatási eredményeink egyrészt segítik a digitalizáció lojalitásprogramokra gyakorolt hatásainak megértését. Ugyanis a cikkben átfogó

képet adunk arról, hogy a nemzetközi kiskereskedelmi vállalatok milyen digitális megoldásokat alkalmaznak a lojalitásprogramjaikban. Ezenkívül feltártuk, hogy a lojalitásprogram egyes komponenseit (programba való belépést, pont- és ösztönzési rendszert, kommunikációt, partnerstruktúrát) illetően milyen változások következtek be a vizsgált tízéves periódusban. Úgy véljük, hogy a kutatási eredmények a kiskereskedelmi vállalati gyakorlat számára is érdekesek lehetnek. Az eredmények segíthetik a vállalatokat abban, hogy a digitalizáció lojalitásprogramokra gyakorolt hatásait mélyebben megértsék, tudatosabban alakítsák a programok felépítését, valamint a digitális megoldásokban rejlő lehetőségeket jobban ki tudják aknázni.

A cikk felépítése a következő. Elsőként áttekintjük a kiskereskedelmi digitalizáció és a lojalitásprogramok szakirodalmát. Az utóbbi esetében a fogalmi meghatározáson túl részletesen foglalkozunk a lojalitásprogramok felépítésével is. Ezután a kutatás módszertanát ismertetjük, amelyet a kutatási eredmények tárgyalása követ. Az összegzésben mutatjuk be a kutatási eredmények tudományos és gyakorlati hasznosíthatóságát, a kutatás korlátait és a jövőbeni kutatási lehetőségeket.

Szakirodalmi áttekintés

A kiskereskedelmi digitalizáció

Jóllehet a digitalizációval mind a tudományos, mind az üzleti élet intenzíven foglalkozik, a jelenséget ritkán próbálják meghatározni. A Merriam-Webster (2018) szótár szerint „a digitalizáció olyan folyamat, amelynek során dolgokat bináris adatokká alakítanak”. A digitalizáció tehát analóg objektumok (pl. számok, képek, szövegek, filmek) bináris kóddá alakítását és számítógépes adatfeldolgozását teszi lehetővé. A Gartner Research (2018) a digitalizációt komplexebb jelenségként értelmezi, amely új üzleti modelleket, értékteremtési lehetőséget és árbevétel-növekedést tesz lehetővé. Hagberg, Sundstrom és Egels-Zandén (2016) megállapították, hogy a digitalizáció jelentős hatással van a kiskereskedelmi vállalatok üzleti modelljére. A digitalizáció megváltoztatja az áru- és információáramlást, a kiskereskedelmi ajánlatot és az értékesítési tevékenység kontextusát, továbbá a fogyasztók és a kiskereskedők közötti kapcsolatot. A kiskereskedelmi digitalizációt elsősorban az infokommunikációs technológiák gyors fejlődése hajtja előre. Az internet, a mobiltechnológiák, a Near Field Communication (NFC), a Bluetooth, a beacon, az RFID, a biometrikus és kinetikus technológiák alkalmazása számos digitális innovációt eredményezett (Gil-Saura, Berenguer-Contrí, & Ruiz-Molina, 2009).

A korai kutatások (Burt & Sparks, 2003; Colla & Lapoule, 2012) az online kereskedelmet tekintették a digitális innováció elsődleges területének. Később az üzletekben alkalmazott digitális innovációk kerültek előtérbe (Pantano & Viassone, 2015). A kutatók vizsgálták a digitális interaktív kioszkok (Grewal et al., 2011), az okostükrök (Poncin & Mimoun, 2014), az önkiszolgáló rendszerek (Demirkan & Spohrer, 2014), az okos bevásárlókocsik (Inman & Nikolova, 2017) hatásait. Ezenkívül többen kutat-

ták azokat a mobiltechnológián alapuló kiskereskedelmi innovációkat, amelyek információkat és szolgáltatásokat nyújtanak a vásárlók számára (Pantano, 2014), mobilfizetést tesznek lehetővé (Shankar et al., 2011), továbbá termék- és ár-összehasonlításra alkalmasak (Rudolph & Emrich, 2009; Saarijärvi, Mitronen, & Yrjölä, 2014).

Matyusz és Pistru (2020) pedig a teljes üzleti modellel vizsgálja a digitalizáció kiskereskedelmi vállalatokra gyakorolt hatását, amelyek a front-end és back-end folyamatokra is kiterjednek.

A digitalizáció további fontos pillére, hogy a kiskereskedelmi vállalatoknál jelentős méretű adatállomány halmozódik fel a fogyasztókról, a termékekről, a csatornákról és a földrajzi tartózkodásról (Bradlow, Gangwar, Kopalle, & Voleti, 2017). Ezek az információk lehetővé teszik a fogyasztói magatartás részletes elemzését és előrejelzését, a marketingtevékenység differenciálását. Az adatbázison alapuló üzleti tevékenység fontos kísérője a folyamat-automatizáció, amelynek során a folyamatok digitális platformokon, emberi beavatkozás nélkül valósulnak meg (Marcziniak, Móricz, & Baksa, 2020).

Lojalitásprogramok

Az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben a lojális, erős kapcsolatok kialakítása komoly kihívást jelent. Egyrészt, az üzletláncok közötti váltás költségei alacsonyak. Másrészt, az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi üzletek termékkategória-kínálata sok átfedést mutat, amely növeli az üzletek helyettesíthetőségét. Ennek következtében a lojalitásprogramok szerepe felértékelődik a fogyasztók megtartásában. A lojalitásprogramokat az egyes kutatók eltérően definiálják, amelyet az 1. táblázatban foglaltunk össze.

1. táblázat

Lojalitásprogram-meghatározások

Szerző	Lojalitásprogram-definíció
Rayner (1996)	A lojalitásprogram a hűséges vevők azonosítására és jutalmazására alkalmas mechanizmus.
Liu (2007)	A lojalitásprogram lehetőséget nyújt arra, hogy a vállalat vevője az újvásárlások után jutalomban részesüljön.
Leenheer & Bijmolt (2008)	A lojalitásprogram a marketingtevékenységek olyan integrált rendszere, amely a tagok lojalitásának növelését célozza.
Bijmolt, Dorotic, & Verhoef (2011)	A lojalitásprogram egy olyan folyamatos marketingtámogatás, amelynek célja a fogyasztói lojalitás hosszú távú ösztönzése, és feltétele, hogy a fogyasztó taggá váljon, mivel a jutalmakhoz csak a program tagjai juthatnak hozzá a vásárlási magatartás alapján.
Gyulavári (2013)	A vevők lojalitása érdekében tett tudatos és rendszerezett vállalati erőfeszítések összességét lojalitásprogramnak nevezzük.
Kumar & Reinartz (2012)	A lojalitásprogram olyan marketing folyamatokat foglal magába, amely jutalmazza a fogyasztókat, az ismételt vásárlásokat vagy a márka iránti elköteleződést.

Forrás: saját szerkesztés

A lojalitásprogramok egyik legfontosabb célja, hogy a lojális fogyasztókat azonosítsa (Rayner, 1996) és hűségüket jutalmazza (Rayner, 1996; Liu, 2007; Bijmolt et al., 2011). Jóllehet a lojalitás az érzelmi kötődés és a vásárlási hajlandóság kombinációja (Dick & Basu, 1994), a legtöbb definíció a lojalitást újvásárlásként (Liu, 2007; Kumar & Reinartz, 2012) értelmezi. A definíciók másik fontos eleme az, hogy a lojalitásprogram megköveteli a fogyasztó taggá válását (Bijmolt et al., 2011), amely nélkül a fogyasztó nem férhet hozzá a jutalomhoz. Végül pedig a lojalitásprogramot több szerző is marketingtevékenységek, folyamatok integrált halmazának tartja (Leenheer & Bijmolt, 2008; Gyulavári, 2013; Kumar & Reinartz, 2012), amelyet folyamatosan és hosszabb távon (Bijmolt et al., 2011) fenntart a vállalat.

Természetesen a lojalitásprogramok között számos különbség fedezhető fel, ezeket az eltéréseket azonosította Berman (2006). Az egyes típusok egyben a lojalitásprogramok fejlettségi szintjeit is tükrözik (2. táblázat).

2. táblázat

Lojalitásprogramok típusai

Program-típus	Program tulajdonságai
1. típus	Mindenki számára nyitott. Ha nincs a vevőnél a lojalitaskártya, akkor nem tudja igénybe venni. Mindegyik fogyasztó ugyanazt a kedvezményt kapja vásárlási előzményektől függetlenül. A vállalat nem tudja a vevő nevét, demográfiai adatait és vásárlási előzményét. Nincs a tagok számára személyre szabott kommunikáció.
2. típus	Tagság mindenki számára nyitott. Vállalatnak nincs vásárlói adatbázisa, ahol a vevőkhöz vannak rendelve a vásárlások. A vállalat meghatározza, hogy miből mennyi darabot vagy milyen értékben kell vásárolni a jutalom elnyeréséhez.
3. típus	A vásárlói kosarak és a fogyasztó összekapcsolása lehetővé válik. Hangsúly azon van, hogy azok a vevők, akik eleget költenek, kizárólagos kedvezményekhez tudjanak hozzájutni.
4. típus	Lojalitásprogram tagjai vásárlási előzményeik alapján csoportokra vannak bontva. Átfogó vásárlói adatbázissal rendelkezik a vállalat, demográfiai és vásárlási szokásokról szóló adatok holisztikusan elemelve.

Forrás: Berman (2006, p. 125)

A legfejlettebb lojalitásprogramok azonos kedvezményeket nyújtanak a különböző vásárlási előzménnyel rendelkező vevők számára. Ezek a programok leginkább az árendményekre hasonlítanak, mivel a jutalom nincs megadott értékhatárhoz vagy vásárlási mennyiséghez kötve, ezért mindenki számára elérhető. A második típusba tartozó lojalitásprogramok abban különböznek, hogy a kedvezményhez való hozzáféréshez előre meghatározott értékben vagy mennyiségben kell vásárolnia a fogyasztónak. Ilyen típusú ösztönzők például az „egyet fizet,

kettőt kap” akciók, amelyeknek előnye, hogy könnyen kivitelezhetők, de csak rövid távon képesek a fogyasztói költsékből való részesedést növelni, illetve a versenytársak könnyen le tudják másolni. A harmadik csoportban szereplő lojalitásprogramok már alkalmasak arra, hogy a vásárlói kosarakat összekapcsolják a fogyasztó személyes profiljával. A fogyasztók azonosíthatósága miatt ezek a programok nem az egyszeri tranzakciókat, hanem a vásárlói hűséget jutalmazták. A programokban a résztvevők előre meghatározott szabályok alapján pontokat gyűjtenek és váltanak be. Ezek a lojalitásprogramok azonban még nem alkalmaznak differenciált marketingtevékenységet sem a kommunikációban, sem a kedvezmények terén. A negyedik típus képviseli a lojalitásprogramok legfejlettebb szintjét, mivel a programban résztvevő fogyasztók vásárlási magatartására szabják a kedvezményeket és a kommunikációt. Ez a megoldás nem csupán a vásárlási magatartást ösztönzi hosszú távon, hanem a fogyasztói élmény növelésére is alkalmas (Berman, 2006).

Az egyes programtípusok meghatározzák a lojalitásprogramok felépítését, amelyet több szerző is tanulmányozott. Kumar és Reinartz (2012) a lojalitásprogramok két pillérét: az ösztönzési rendszert és a partnerstruktúrát azonosította. Később az ösztönzési rendszert további komponensekre bontották, amelynek során a lojalitásprogramba való belépés feltételeit, célkitűzését, ösztönzési rendszerét, kommunikációját és a partnerstruktúrát vizsgálták (Breugelmans et al., 2015).

A lojalitásprogramba való belépés feltételei meghatározzák, hogy a fogyasztónak mennyi erőfeszítést kell tennie ahhoz, hogy a programhoz csatlakozzon (Liu & Yang, 2009). A belépés lehet önkéntes vagy kötelező. Az önkéntes belépők tudatosabban felvállalják a vállalat iránti elköteleződést. A kötelező belépés esetében minden fogyasztó automatikusan lojalitásprogram taggá válik, amellyel olyan fogyasztók figyelmét is felhívják a programra, akik egyébként nem érdeklődtek volna iránta. A belépés feltétele lehet továbbá, hogy ingyenesen vagy tagsági díj ellenében hozzáférhető. Végül pedig a belépést korlátozhatják, azaz csak bizonyos vásárlói körnek teszik elérhetővé a lojalitásprogramot. A jelentősebb költséssel rendelkező vásárlók preferálják a korlátozott hozzáféréssel rendelkező programokat, viszont ez behatárolja a lojalitásprogrammal elérhető árbevétel- és nyereségnövekedést (Lal & Bell, 2003; Liu, 2007).

A lojalitásprogramok célkitűzése meghatározza, hogy a vállalat a vásárlási gyakoriságot és/vagy a költség mértékét szeretné növelni. Az előbbi esetben a fogyasztó megfelelő volumen vásárlása vagy pontgyűjtés után tud hozzájutni a kedvezményekhez (Kopalle, Neslin, Sun, Sun, & Swaminathan, 2012). A vásárlási gyakoriságot ösztönző programok inkább a nagyszámú tranzakciót bonyolító kiskereskedőkre jellemzők. A második esetben pedig a fogyasztó megfelelő költség szint mellett férhet hozzá a jutalmakhoz. A vásárlási érték növelését motiváló programok viszont gyakrabban fordulnak elő drágább termékeknél és szolgáltatásoknál (pl. légitársaságok, hotelek), amelyek nagyobb elkötelezettséget igényelnek. Ezek a programok általában többszintűek, amelyek folyamatosan ösztön-

zik a fogyasztót a költség növelésére (Breugelmans et al., 2015). Drèze és Nunes (2009) kimutatták, hogy a háromszintű programok nagyobb elégedettséget eredményeznek a kétszintű programokhoz képest. Több szint biztosítása nagyobb mértékben motiválja a fogyasztói költségek növelését, viszont a hierarchikus felépítés emeli a lecsúszás esélyét is, amelynek következtében a fogyasztók elveszíthetik a motivációjukat.

Az ösztönzési rendszer nagymértékben meghatározza, milyen vásárlói kört szólít meg a program. A szakirodalom nem pénzügyi és pénzügyi ösztönzőket különböztet meg (Dorotic, Bijmolt, & Verhoef, 2012). A pénzügyi ösztönzők alapvetően valamilyen árengedményt vagy pénzügyi jutalmat (levásárolható pontok, árengedménnyel összekötött kupon, meghatározott vásárlási érték után adott százalékos kedvezmény) nyújtanak, amelyek a fogyasztók vásárlási hajlandóságát (vásárlási gyakoriság és kosárérték) jutalmazzák. Ilyen esetben az ár- és akcióérzékenyebb vásárlókat vonzza a program. A nem pénzügyi ösztönzők esetében a vállalat inkább élményeket vagy magasabb színvonalú szolgáltatást kínál fel a fogyasztóknak, így alapvetően a szolgáltatásérzékeny vásárlókat célozza meg a lojalitásprogrammal (Kumar & Reinartz, 2012). Ezenkívül a lojalitásprogramokkal foglalkozó szakirodalom különbséget tesz közvetlenül a vállalathoz kötődő, vagy közvetett ösztönzők között, amelyek nem kapcsolhatók a vállalat értékJánlatához (Breugelmans et al., 2015; Dowling & Uncles, 1997). Végül pedig az ösztönzési rendszerek abban is eltérhetnek, hogy az ösztönzőket hogyan időzíti a vállalat. A vállalatok azonnali, folyamatos vagy késleltetett hozzáférést engedhetnek az ösztönzőkhöz (Breugelmans et al., 2015; Uncles, Dowling, & Hammond, 2003; Dorotic et al., 2012).

Az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben gyakori a pontgyűjtésen és -beváltáson alapuló ösztönzőrendszer. Az eltérő pontgyűjtési szabályok hatással vannak a fogyasztói magatartásra is (Breugelmans et al., 2015). A fogyasztói lojalitást jelentős mértékben meghatározza, hogyan alakul a pontkibocsátási ráta (egy pont mekkora értékű költségnek felel meg). Bagchi és Li (2011) kimutatták, hogy a fogyasztók kétféle információt: a küszöbértéket és a pontkibocsátási rátát figyelik a lojalitásprogramok megítélésében. Szintén fontos része a pontstruktúrának, hogy a jutalmak milyen időintervallumon belül használhatók fel. A hosszú felhasználási idő, illetve a pontok következő időszakra való átvitele kedvezőbb a fogyasztók számára, viszont a lojalitásprogram likviditását veszélyezteti (Breugelmans & Liu-Thompkins, 2017). A pontgyűjtés alapja lehet a teljes kosárérték vagy egy adott kategóriára, illetve megadott árucikkekre vonatkozó költség. A legtöbb program a teljes költséget veszi alapul, de kombinációk is előfordulnak (Breugelmans et al., 2015).

A lojalitásprogramok fontos komponense, hogy a vállalat milyen módon kommunikálja a programot a fogyasztók irányába. A lojalitásprogramok kommunikációja kiterjed a pontegyenlegre, a kedvezmények pozicionálására és a csatornákra (Reinartz & Linzbach, 2018). A vállalatok többsége rendszeresen, automatikusan küld információkat a pontegyenlegről, illetve arról, hogy az egyes vásárlások

során a fogyasztó mennyi pontot gyűjtött vagy váltott be. A pontkibocsátási ráta és az ösztönzők kommunikációja egyben értelmezési keretet is ad ahhoz, hogy a lojalitás-programban részt vevő fogyasztók hogyan értékelik a számukra nyújtott kedvezményeket, ösztönzőket. Ma már a kiskereskedelmi vállalatok is több csatornán (üzlet, online és mobil) kommunikálnak a fogyasztókkal. Így felmerül a kérdés, hogy a lojalitásprogramokkal kapcsolatos információáramlás milyen csatornákon érdemes bonyolítani, hogyan lehet a többszereplős kommunikációt megvalósítani ezen a területen.

Végül pedig fontos kérdés, hány partnervállalat vesz részt a programban, amely meghatározza a lojalitásprogram struktúráját (Breugelmans et al., 2015). Az első esetben a kiskereskedelmi cég maga működteti és tulajdonolja a lojalitásprogramot (pl. Tesco, DM Drogerie Markt). A többszereplős programok esetében viszont számos kiskereskedelmi és szolgáltató vállalat tagja a programnak, amelyet gyakran egy erre szakosodott cég üzemeltet (pl. a Payback Németországban, illetve az Air Miles Kanadában és Hollandiában). Az egyszereplős programok több lehetőséget biztosítanak a kedvezmények személyre szabására, mivel a kiskereskedő tulajdonában vannak a fogyasztói adatok. Hátránya viszont, hogy magasabb működési költséggel járnak (Reinartz & Linzbach, 2018). A személyre szabás azonban függ attól is, hogy milyen minőségű és részletezettségű vásárlói adatokkal rendelkezik a vállalat, illetve a szervezetben rendelkezésre állnak-e a megfelelő adatelemzési és menedzsmentképességek az adatokban rejlő üzleti érték kiaknázására.

A többszereplős programok előnyei a fogyasztók számára, hogy kényelmesebb, gyorsabb pontgyűjtési és több beváltási lehetőséget nyújtanak. A többszereplős programok a vállalatok számára is kedvezők, mivel stratégiai együttműködésre, költségmegosztásra adnak lehetőséget. Ezenkívül más partnerkereskedőkkel kiegészítő hatásokat (pl. keresztlátogatások) generál a program, és ezzel nagyobb vásárlói bázist tudnak a partnerecégek elérni. Reese, Hundertmark, Schimmelpfennig és Schons (2013) kimutatták, hogy a többszereplős programoknak jelentős, pozitív hatásuk van az új vásárlók megszólítására. Az egyszereplős programokkal szemben a vásárlók megtartását viszont nem feltétlenül növelik. Lemon és von Wangenheim (2009) igazolták, hogy a fogyasztói használat és az alapszolgáltatással való elégedettség növeli a partnereknél a keresztvásárlásokat. Ez a hatás azonban azoknál a partnereknél jelentkezik, ahol nagyon kevés vagy nincs átfedés a kínálatban. Dorotic, Fok, Verhoef és Bijmolt (2011) pedig egyáltalán nem találtak szignifikáns keresztvásárlási hatást a promóciós levélben kiküldött ajánlatok között.

Módszertan

A kutatásba bevont kiskereskedelmi vállalatokat a Global Powers of Retailing évkönyv TOP 250-es listája alapján választottuk ki. Ezt az adatforrást több korábbi kutatás (pl. Etgar & Rachman-Moore, 2008; 2011; Mohr & Batsakis, 2014) is használta már. Az adatbázisban szereplő kiskereskedelmi vállalatok nettó árbevétele több mint 50

százalékban élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi értékesítésből származik és mindegyik vállalat tőzsdén jegyzett. A szűrés után 36 vállalat maradt a mintánkban, ezek közül 18 európai, egy oroszországi és 17 észak-amerikai székhellyel rendelkezik.

A mintában szereplő kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjaira vonatkozó adatokat különböző előfizetési adatbázisokból (MarketLine, Business Source Premier), illetve a vállalatok honlapjairól, éves jelentéseiből gyűjtöttük össze a 2007-2017 közötti időszakra vonatkozóan. Az adatgyűjtés során több fázisból álló, szisztematikus keresést végeztünk. Elsőként az innovációkat azonosítottuk keresőszavak („new”, „launch”, „introduce”, „introduction”, „initiative”, „initiate”) segítségével. Az első lépésben összesen 2707 innovációt azonosítottunk. Második lépésben az innovációkat leszűkítettük a digitális innovációkra („digital”, „online”, „electronic”, „mobile” keresőszavak alapján), amely 935 digitális innovációt eredményezett. Végül az utolsó lépésben a digitális innovációkat szűrtük aszerint, hogy kapcsolódnak-e a kereskedő lojalitásprogramjához. Az utolsó szűrés következtében 96 lojalitásprogramhoz kötődő, digitális innovációt azonosítottunk. Az adatgyűjtés és -szűrés lépéseit a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

Az adatszűrés lépései

Adatszűrés lépései	Keresőszavak	Innovációk száma
1. Innováció	„new”, „launch”, „introduce”, „introduction”, „initiative”, „initiate”, „innovate”, „innovation”	2707
2. Digitális innovációk	„digital”, „online”, „electronic”, „mobile”	935
3. Lojalitásprogramhoz kötődő digitális innovációk	„loyalty”, „membership”, „reward”, „scheme”	96

Forrás: saját szerkesztés

A lojalitásprogramhoz kapcsolódó digitális innovációkat tartalomelemzéssel vizsgáltuk. Az elemzést a lojalitásprogramok elemeire: a programba való belépés, az ösztönzési rendszer, a lojalitásprogram kommunikálása és a partnerstruktúra építettük. (A lojalitásprogram célkitűzését viszont nem vizsgáltuk, mivel az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben kizárólag a vásárlási gyakoriságot ösztönző programokat használnak, amelyen a digitalizáció sem változtatott.) Minden lojalitásprogramhoz kapcsolódó digitális innováció részletes leírását megvizsgáltuk, és aszerint kódoltuk, hogy az adott digitális innováció a lojalitásprogram mely elemét érinti. Az egyes komponensek jellemzőihez további kódokat rendeltünk. Ezenkívül pedig a digitális technológiák jellemzőit is kódokkal láttuk el. Az egyes innovációkat két kódoló egymástól függetlenül kódolta az Atlas.ti szoftver segítségével.

vel. A kódolók közötti megbízhatóságot a k-alfa mutatóval ellenőriztük (Krippendorff, 2013). A 47 kódra vonatkozó k-alfa értékek 0.4920 és 1.000 értékeket vettek fel. A k-alfa átlagos értéke 0.8155 (szórás:0.1045) volt. Annak az átlagos valószínűsége, hogy a k-alfa értéke meghaladja a kritikus 0.667 értéket, nagyon alacsony ($p=0.1098$, szórás: 0.164). A mutatók alapján az adatok megbízhatónak és elemezhetőnek tekinthetők (Hayes & Krippendorff, 2007).

A tartalomelemzés eredményeit kvalitatívan mutatjuk be, mivel a kutatásunk elsődleges célja, hogy feltárjuk a lojalitásprogramok digitalizálásában mutatkozó mintázatokat. A feltárt szabályszerűségeket kognitív térképek (Calori, Johnson, & Sarnin, 1994) segítségével ábrázoljuk.

Kutatási eredmények

Az elemzés során elsődleges célunk annak feltárása volt, hogy a digitalizáció hogyan befolyásolja a kiskereskedelmi lojalitásprogramok felépítését. A lojalitásprogramok digitális fejlődését elsősorban az online és mobiltechnológiák segítették elő, amelyek révén a lojalitásprogramba való belépés, az ösztönző- és a pontstruktúra, a lojalitásprogram kommunikációja, illetve a partnerek típusa is megváltozott.

A lojalitásprogramba való belépés

A kutatásba bevont kiskereskedelmi vállalatok új tematikus lojalitásprogramokat vezettek be, amelyek többnyire digitális (online és mobil) platformokon működnek. A tartalomelemzés során feltárt tematikus lojalitásprogramok általában olyan termékkategóriákhoz kapcsolódnak, amelyeknél a fogyasztói érdekltség kifejezetten magas. Az egyes programok viszont eltérnek abban, hogy a programba bárki beléphet regisztráció után, vagy a tagságnak feltétele, hogy a fogyasztó a kiskereskedelmi vállalat általánosabb programjának is aktív résztvevője legyen.

A tematikus lojalitásprogramok egyik típusa tehát a kiskereskedő meglévő lojalitásprogramjától függetlenül

működik. Több kiskereskedelmi lánc (pl. a Sainsbury's és a Colruyt) hozott létre például kisgyermekes szülőknek lojalitásprogramot. Ezek a programok ingyenesek és tipikusan a weboldalon vagy mobilapplikációkon keresztül érhetők el. A portugáliai Auchan viszont a háziállatot tartó vásárlóknak indított el külön online lojalitásprogramot (Auchan, 2015). A kulturális termékek vásárlói számára is hoztak létre online lojalitásprogramokat, amelynek keretében digitális formában férhetnek hozzá a tagok a könyvekhez, filmekhez, zenékhez. A Sainsbury's például saját online könyvklubot indított, ahol a tagok kéthetente kedvezményesen juthattak hozzá egy-egy e-könyvhöz (Sainsbury's, 2014).

A tematikus lojalitásprogramok másik típusában a kiskereskedő a meglévő lojalitásprogramon belül kínál egy speciálisabb hűségprogramot. Az amerikai CVS drogialánc 2011-ben a szépségápolási termékkategóriában hozott létre lojalitásprogramot (ExtraCare Beauty Club), amely a CVS lojalitásprogramján belül működik, de a tagoknak külön kell regisztrálniuk rá (CVS, 2011). A Rite Aid amerikai drogéria- és patikalánc a wellness+ lojalitásprogramján belül a diabéteszes páciensek számára hozott létre egy speciális hűségprogramot (MarketLine, 2011).

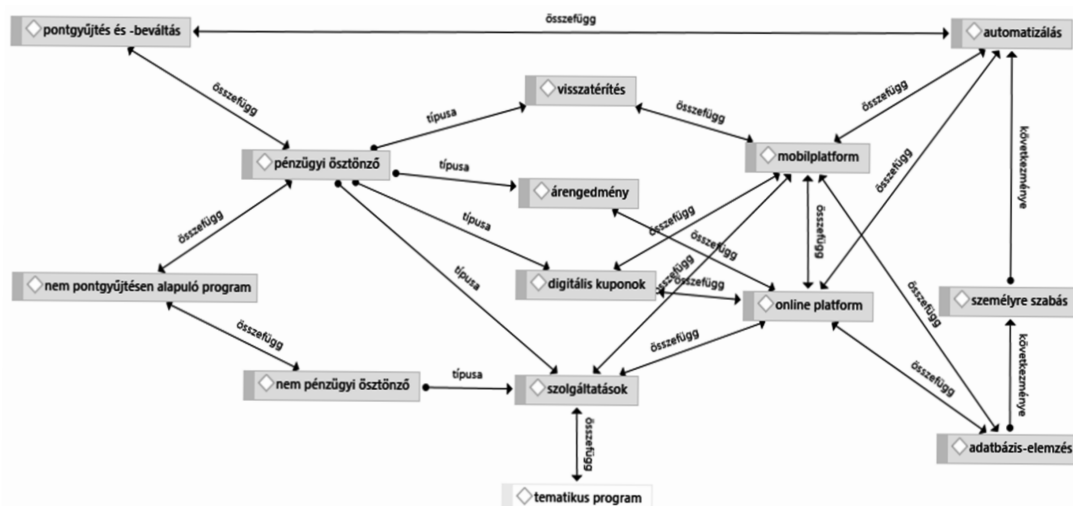
Összességében megállapítható, hogy a programba való belépést az online és mobiltechnológiák befolyásolták. Ezek a digitális technológiák tették lehetővé az árucsoportra szakosodott, tematikus lojalitásprogramok elindítását. A tematikus lojalitásprogramok esetében a belépéshez szükséges regisztráció, a tagsággal kapcsolatos információk is online, illetve mobilplatformon érhetők el. A digitalizáció hatása továbbá abban is tetten érhető, hogy megjelentek az olyan tematikus programok, amelyek kifejezetten digitális termékekre (pl. e-book, film vagy zene) specializálódnak.

Ösztönző- és pontrendszer

A digitalizáció több szempontból befolyásolta a lojalitásprogramok ösztönzési rendszerét, amelyet az 1. ábra szemléltet.

1. ábra

A digitalizáció szerepe a lojalitásprogramok ösztönzési rendszerében



Forrás: saját szerkesztés

A tartalomelemzés során kétféle programtípust azonosítottunk. Az egyik típus pontgyűjtésen és pontbeváltáson alapul, amely arra épül, hogy a fogyasztók a vásárlások során összegyűjtött pontokat különböző ösztönzőkre válthatták be a teljes vásárlói kosárértékre vonatkozóan. A lojalitásprogramok másik típusa viszont már nem váltja pontokra a fogyasztói költséget, hanem konkrét termékekhez köti a kedvezményeket, amelyek legtöbbször digitális formában érhetők el a weboldalon vagy a lojalitásprogramhoz fejlesztett mobilapplikációban.

Mindkét típusú program alkalmaz pénzügyi és nem pénzügyi ösztönzőket. A pénzügyi ösztönzők digitális kuponok, árengedmények és visszatérítések formájában jelennek meg a programokban. A digitális kuponok meghatározott termékekhez kötődnek, amelyhez a programtagok a kiskereskedő weboldalán, de egyre inkább a mobilapplikációban férhetnek hozzá. Természetesen az árengedmények egyben kapcsolódnak a digitális kuponokhoz, de a lojalitásprogramok egy része a kereskedelmi márkákra vagy bizonyos szolgáltatások igénybevételére is ad árengedményt. Ezenkívül a bankokkal közösen kibocsátott lojalitáskártyák esetében gyakori a vásárlási érték bizonyos százalékanak visszatérítése.

A digitális ösztönzők másik típusa nem kötődik közvetlenül pénzben megragadható előnyökhöz, hanem digitális platformokon nyújtott szolgáltatások formájában jelenik meg. Ezek a szolgáltatások alapvetően a lojalitásprogram tagjai számára kényelmi funkciókat, illetve problémamegoldást biztosítanak. Ilyen kényelmi szolgáltatásokat nyújt például a Carrefour lojalitásprogramja. A tagok ugyanis a mobilapplikációba ágyazott hűségkártyájukkal tudnak a pénztárnál fizetni, termék-katalógust és az aktuális promóciókat böngészhetik, az egyes eseményekről, üzletek elérhetőségéről tájékozódhatnak, illetve a mobilapplikáció segítségével bevásárlási listát készíthetnek, rendelhetnek, valamint banki és biztosítási szolgáltatásokhoz férhetnek hozzá (Carrefour, 2014). A Waitrose a lojalitásprogram tagjai számára egy „Scan as You Shop” (Szkennelej és fizess!) mobilapplikációt tett elérhetővé. Az applikáció segítségével a fogyasztók vásárlás közben beolvashatják a termékeket és az applikáción keresztül fizethetnek, így elkerülhetik a pénztárnál való sorban állást (John Lewis, 2016). A kiskereskedelmi szolgáltatások másik tipikus formája a tanácsadás, problémamegoldás, amely a digitális megoldások következtében jelentős fejlődésen ment keresztül. Ez az ösztönző főként az adott termékkategóriára specializálódott lojalitásprogramok esetében figyelhető meg. Az amerikai Rite Aid drogériálanc a diabéteszes betegek számára kidolgozott programban az életmóddal, táplálkozással, sporttevékenységgel kapcsolatban nyújt tanácsokat szakértők (orvosok, dietetikusok, edzők) bevonásával (MarketLine, 2011). A baba-mama lojalitásprogramok (Sainsbury's, Colruyt) mindegyike tartalmaz szakértői tanácsadást, amely komoly vonzerővel bír a programtagok körében.

A digitalizáció hatására a lojalitásprogram ösztönző-rendszere számos kiskereskedő esetében személyre sza-

bottá vált. A vizsgált kiskereskedők közül az Ahold, a Big Lots, a CVS, a DIA, az ICA, a Kesko, a Marks & Spencer, a Sainsbury, a SuperValu és az X5 tért át személyre szabott, digitális kuponok alkalmazására.

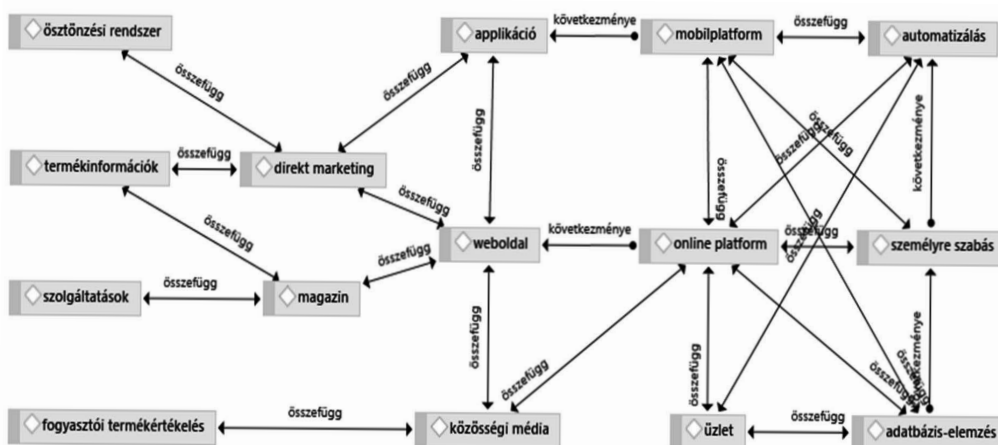
Azonban a mintában szereplő kiskereskedelmi vállalatok eltérően valósították meg az ösztönzők személyre szabását. Az első esetben az adott időszakra érvényes kuponhalmazból a lojalitásprogram tagjai maguk választhatják ki a számukra releváns ajánlatokat. A személyre szabás ezen módja a vállalat szempontjából kevésbé erőforrás-igényes, könnyebb a megvalósításuk. Így járt el például az angol Waitrose szupermarketlánc, amely a fogyasztók számára korlátozott számú termékre biztosított húsz százalékos árengedményt, amelyet az üzletben és a webáruházban is érvényesíteni lehetett (John Lewis, 2015). A másik esetben pedig profiladatok és tranzakciós történet alapján adatbányászati módszerekkel becslik meg, hogy a fogyasztó számára milyen kedvezmények lehetnek megfelelőek. A prediktív modellek alapján létrehozott személyre szabott ajánlatok esetében megfigyelhető, hogy szinte minden esetben automatizálási folyamatokhoz kötődnek. A személyre szabott kedvezmények ilyen esetben a lojalitásprogram elektronikus platformjain (weboldal, mobilalkalmazás, üzletekben található POS terminálok) automatikusan megjelennek, illetve a fizetés során automatikusan érvényesíthetők. Az automatizálást jól szemlélteti az Ahold-Delhaize MyBonus programja, amely a gyakran vásárolt termékekre ad árengedményt, továbbá a vásárlási szokások alapján keresztértékesítési ajánlatokat küld ki havonta a lojalitásprogram tagjainak. A vásárlóknak nem kell gyűjteni és az üzletekbe magukkal vinni a kuponokat, hanem az árengedményt automatikusan jóváírják számukra a pénztárnál, ha használják a Bonus kártyájukat (Ahold, 2013). A finn Kesko K-Plussa hűségprogramja szintén személyre szabott kedvezményeket kínál a vásárlóknak, amelyet a vásárolt termékkör alapján határoz meg a kiskereskedő (Kesko, 2016). A vásárlások után kapott pontok elektronikus fizetőeszközzé válnak, a pontegyenleget mobilapplikáción vagy a weboldalon lehet nyomon követni.

A lojalitásprogram kommunikációja

A tartalomelemzés során megvizsgáltuk, hogy a digitális technológiák milyen szerepet játszottak a lojalitásprogramokkal kapcsolatos kommunikációban. A digitalizáció hatására a lojalitásprogramok kommunikációs eszköztára jelentősen megváltozott és ez hatással volt a kommunikáció tartalmára is (2. ábra).

A kiskereskedelmi vállalatok weboldalán és a mobilapplikációkon keresztül elérhetővé váltak a pontegyenlegek, beváltási lehetőségek, az aktuális kedvezmények, akciós újságok, hírlevelek. Az új digitális platformok ezenkívül lehetővé teszik a lojalitásprogram tagjainak azonosítását és ennek következtében a direktmarketing-módszerek alkalmazását. Különösen azoknál a kiskereskedőknél volt megfigyelhető a direktmarketing-eszközök használata, ahol nagy hangsúlyt helyeznek a fogyasztói adatbázis elemzésére és az ösztönzők személyre szabására.

A digitalizáció szerepe a lojalitásprogramokhoz kapcsolódó kommunikációban



Forrás: saját szerkesztés

Számos kiskereskedő indított online magazint gyakran a termékkategóriára szakosodott lojalitásprogram kiegészítőjeként, amelyek alapvetően a weboldalon érhetőek el. Például a Sainsbury's a Nectar lojalitásprogramon belül új online magazint (Fresh Ideas for Young Families) hozott létre kisgyermekes szülők számára. A magazin babaápolás, ruházat, táplálkozás témakört érintő cikkeket és ajánlatokat tartalmazott (Mediaweek, 2007).

Az elemzés során több példát találtunk a lojalitásprogramok és a közösségi média összefonódására (Xie & Chen, 2013). A kiskereskedelmi vállalatok közösségi fórumokat nyitottak, ahol a lojalitásprogramtagok megoszthatják egymással a véleményüket, tapasztalataikat (pl. Rite Aid, Auchan, Sainsbury's). A Walgreen a L'Oreal vállalattal közösen indított lojalitásprogramja egy közösségi médiához kapcsolt applikáció segítségével köti össze a fogyasztó ismerőseit és lehetővé teszi számukra, hogy szépségápolással kapcsolatos termékekről véleményeket és ajánlásokat osszanak meg egymással, illetve a vállalat szakértőivel (Chain Drug Review, 2013). A közösségi média irányítottabb alkalmazását jelenti, ha a kiskereskedel-

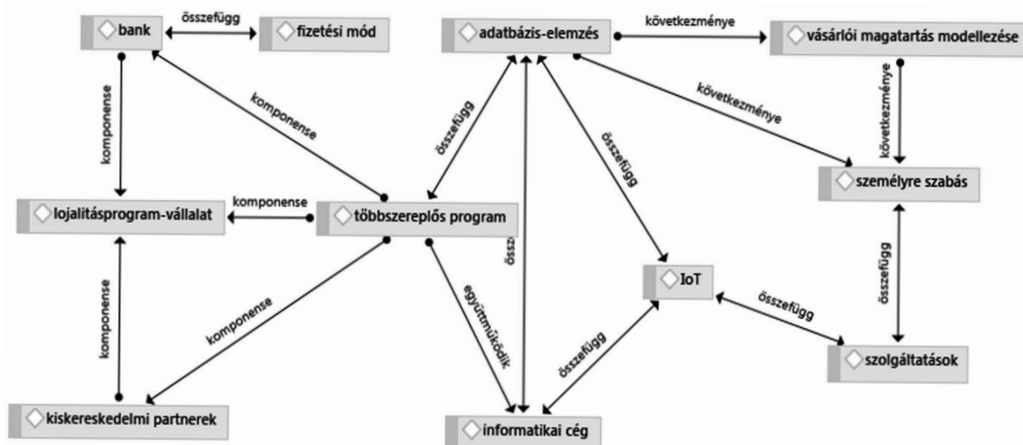
mi vállalatok a lojalitásprogramban résztvevőket bevonják termék- és csomagolástervezetbe vagy például termékajánlások készítésébe. A Sainsbury's angol szupermarketlánc például személyre szabott email üzenetben kérte fel lojális fogyasztóit, hogy az általuk vásárolt termékekről, főként nagyobb értékű elektronikai cikkekről, ajánlásokat írjanak (McEleny, 2011).

Partnerstruktúra

A digitalizáció nem hagyta a lojalitásprogramok partnerstruktúráját sem érintetlenül. A digitális innovációk partnerstruktúrára vonatkozó hatásait a 3. ábra foglalja össze.

A vizsgált élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi vállalatok egyik része önállóan tulajdonolja és működteti a lojalitásprogramját, amelynek legfőbb előnye, hogy a vállalat teljes mértékben tudja kontrollálni a programot. Számos kiskereskedő azonban további partnereket vont be a lojalitásprogramba, amely gyorsabb pontgyűjtést és több beváltási lehetőséget biztosít a tagok számára (Kumar & Reinartz, 2012). A Sainsbury's 2018-ban vásárolta fel a Nectar lojalitásprogramot, amelyben korábban partner-

A digitalizáció szerepe a lojalitásprogramok partnerstruktúrájában



Forrás: saját szerkesztés

ként vett részt. A Sainsbury's tulajdonosként megtartotta a több partnertől álló programstruktúrát, viszont a lojalitásprogram tagjainak adatait a tulajdonában álló vállalat kezeli és elemzi, amelyet továbbértékesít a külső partnereknek (www.nectar.com). Hasonló gyakorlat jellemzi a brit Tesco és a francia Casino csoport által működtetett lojalitásprogramokat is.

A legtipikusabb partnernek azonban a bankok számítanak, a mintában szereplő kiskereskedők közül a BJ's, a Carrefour, a Casino, a Kesko, a Sonae, a Walmart és az X5 integrált bankokat a lojalitásprogramjába. Ugyan a hűségkártya és a bankkártya kombinációját már korábbi lojalitásprogramokban is alkalmazták a kiskereskedők, azonban a fizetési technológiák digitalizációja (pl. érintésmentes bankkártya, illetve NFC mobilfizetés) új megoldásokat jelent a kiskereskedők számára is.

A digitalizáció partnerstruktúrára gyakorolt hatása továbbá új típusú partnerek megjelenésében is tetten érhető. Ezek a partnerek többnyire olyan informatikai vagy kommunikációs platformokat képviselnek, amelyek a kiskereskedelmi vállalatok számára új kommunikációs lehetőségeket, szolgáltatásokat nyitnak meg, illetve internetkapcsolattal rendelkező eszközök (Internet of Things, a továbbiakban IoT) bevonását teszik lehetővé. Az amerikai drogérőlánc, a Walgreens a Balance Rewards programját összekötötte egy egészségügyi informatikai platformmal, amely lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy az egészségügyi eszközökkel (pl. inzulinmérő, vérnyomásmérő) felcsatlakozzanak az informatikai platformra. A platform nyomon követi az egészségi állapotukat, az orvosnak és a patikusoknak segítséget ad a megfelelő tanácsadásban, gyógyszerajánlásban. A pácienseket a rendszer biometrikus kód alapján azonosítja (Qualcomm, 2015). Hasonló megoldást választott a Marks & Spencer is, amikor az O2 mobilszolgáltatóval kötött együttműködést. A mobilszolgáltató, egyben a fogyasztói adatbázis kezelője, SMS, illetve MMS üzenetek formájában ajánlatokat küldött a lojalitásprogram tagjai számára, ha Marks & Spencer üzlet közelében jártak (Marks & Spencer, 2011).

Következtetések

Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy a kiskereskedelembe alkalmazott és egyre jobban terjedő digitális megoldások hogyan befolyásolják és alakítják át a lojalitásprogramokat. A tartomelemzés rávilágított arra, hogy a digitalizáció jelentős változásokat okozott a lojalitásprogramok által megcélzott fogyasztói körben, az ösztönzési rendszerben, a kommunikációban és a partnerstruktúrában. A következőkben a legfontosabb kutatási eredményeinket foglaljuk össze (4. táblázat), illetve következtetéseket vonunk le a hazai lojalitásprogramok várható fejlődésére vonatkozóan.

A lojalitásprogramokba való belépést az online és a mobiltechnológiák befolyásolták leginkább. Az általunk vizsgált kiskereskedők nem csupán online platformokra költöztették a meglévő lojalitásprogramjaikat, hanem további termék kategóriára szakosodott, ún. tematikus hűségprogramokat hoztak létre. Ezeknek a programoknak közös jellemzője, hogy egy jól definiálható, szűkebb

vásárlói körre és magas fogyasztói érdekeltségű termék kategóriákra (pl. babaápolás, egészséges életmód, szépségápolás, házi állat, kulturális termékek) fókuszálnak. A tematikus lojalitásprogramok elterjedése arra enged következtetni, hogy a digitalizáció a lojalitásprogramok differenciálását vonja maga után. A hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi vállalatokra kevésbé jellemző a lojalitásprogramok differenciálása. Egyedül az Auchan és a Rossmann Magyarország működtet az általános lojalitásprogramon belül külön kisgyermekes családok számára tematikus programot. Jóllehet a szűkebb célcsoport és a termék kategória iránti magas érdekeltség jelentősen növelheti a lojalitásprogramban megvalósított marketingtevékenység hatásosságát. Emellett a digitális platformok csökkentik a lojalitásprogramok költségeit (Breugelmans et al., 2015). Következésképpen a differenciált lojalitásprogramok rentábilisak lehetnek a kiskereskedők számára.

A lojalitásprogramok ösztönzési rendszerét is érintették a digitális innovációk, amelynek során szintén az online és mobilplatformok játsszák a fő szerepet. Ennek hatására a klasszikus pontgyűjtésen és -beváltáson alapuló ösztönzési rendszer elkezdett átalakulni. A kutatásba bevont kiskereskedelmi vállalatoknál megfigyelhető, hogy egyre kisebb hangsúly helyeződik a pontok „levásárlására”, azaz a vásárlási érték után adott fix árengedményre. Sokkal inkább a fogyasztó tényleges vásárlási magatartására alapozzák a kedvezményeket, amelyek gyakran digitális kuponok formájában érhetőek el a programtagok számára. Ehhez szintén a digitális platformok nyújtanak segítséget, mivel lehetővé teszik a lojalitásprogrammal kapcsolatos információk digitális rögzítését fogyasztói adatbázisokban. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a kiskereskedelmi lojalitásprogramok csak akkor tudnak adatot gyűjteni, ha a fogyasztó azonosítja magát. Emellett a fogyasztó teljes kategóriaköltését sem ismeri egy-egy lojalitásprogram, hiszen a más kiskereskedőknél történt vásárlásokat nem tartalmazza az adatbázis. Ezek következtében a fogyasztói adatbázisok a vásárlási magatartás egy részét tükrözik csak.

A fogyasztói adatbázisok elemzésével pedig a lojalitásprogramon belül elérhető kedvezmények személyre szabhatóvá válnak, amelyek tulajdonképpen a legfejlettebb lojalitásprogramokra jellemzők (Berman, 2006). A magyarországi lojalitásprogramok ösztönzési rendszere alapvetően pontgyűjtésre és a megszerzett pontokat pénzügyi ösztönzőkre (árengedmény, kupon, költsési összegre adott fix árengedmény, illetve a vásárlás értékének viszszerzése) lehet beváltani. A programok többsége a harmadik fejlettségi szintet képviseli, amelyek már képesek a fogyasztó azonosítására és a tranzakciók összekapcsolására, viszont a kedvezmények nem függenek az eltérő fogyasztói preferenciáktól, csak a költsék értékétől (Berman, 2006). Így a személyre szabás korlátozott módon tud megvalósulni, a kiskereskedők nagy része a program résztvevőinek lehetővé teszi, hogy egy adott időszakra érvényes kuponhalmazból a számukra releváns ösztönzőket kiválasszathassák. Meglátásunk szerint az ösztönzési rendszer személyre szabását érdemes továbbfejlesztetni, mivel a lojalitásprogramon belül a személyre szabott

A digitalizáció hatása a kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjaira

Lojalitásprogram komponens	Digitalizáció megjelenési formái	Digitalizáció hatása
Programba való belépés	• Online és mobilhálózatok	• A kiskereskedők tematikus programokat hívtak életre a meglévő programokon belül vagy új lojalitásprogramként, amelyeket online és mobilplatformokon működtetnek.
Ösztönzési rendszer	• Online és mobilhálózatok • Fogyasztói adatbázisok • Személyre szabás • Automatizálás	• Az ösztönzési rendszernél megfigyelhető, hogy a pontgyűjtés és -beváltás mobil- és online platformokra került át. A kedvezmények is egyre inkább digitális kuponok formájában jelennek meg és konkrét termékekhez kötődnek. • A digitális platformok révén létrejövő fogyasztói adatbázisok pedig lehetővé teszik a vásárlási magatartás elemzését, előrejelzését és ez alapján személyre szabott kedvezmények kidolgozását. A személyre szabás költségeit automatizálási folyamatok csökkentik. • A nem pénzügyi ösztönzők köre jelentősen bővült a lojalitásprogramhoz kapcsolódó kényelmi és problémamegoldást segítő szolgáltatásokkal.
Kommunikáció	• Online és mobilhálózatok • Fogyasztói adatbázisok • Személyre szabás • Automatizálás	• A digitalizáció egyaránt érinti a lojalitásprogramban használt kommunikációs eszközöket és tartalmat. • Online és mobilmarketing-eszközök (pl. online hírlevél, magazin, közösségi média) mellett a kiskereskedelmi vállalatok is egyre erőteljesebben alkalmazzák a direktmarketing eszközeit, amely a személyre szabott kedvezmények megvalósítását támogatja. • A lojalitásprogramok kommunikációs tartalma túlmutat a pontegyenlegről és a kedvezményekről nyújtott információkon. Számos kiskereskedő nyújt részletes termékinformációkat és szolgáltatásokat a lojalitásprogramhoz kapcsolódó mobil applikációkkal és a weboldalon. • A hűségprogram közösségi média felületeit a fogyasztók bevonására használják.
Partnerstruktúra	• Többszereplős digitális platformok • IoT eszközök	• Pénzügyi, informatikai és távközlési vállalatok bekapcsolódása a lojalitásprogramokba, amelyek révén többszereplős digitális platformok, ökoszisztémák jönnek létre.

Forrás: saját szerkesztés

ösztönzés magasabb nyereséget biztosít a kiskereskedő számára (Zhang & Wedel, 2009). A nyereségre gyakorolt hatást növeli továbbá a személyre szabáshoz kapcsolt folyamat-automatizáció, amely emberi beavatkozás nélkül, alacsonyabb költség szint mellett teszi elérhetővé a kedvezményeket a fogyasztók online és mobilhálózatba kapcsolt eszközein (Marcziniak, Móricz, & Baksa, 2020). Összességében megállapítható, hogy a digitalizáció megkönnyíti az ösztönzési rendszer differenciálását a program jövedelmezőségének megtartása mellett.

A tartalomelemzés során továbbá az is kiderült, hogy lojalitásprogramok digitalizációja jelentősen bővítette a nem pénzügyi ösztönzők körét. Ilyen nem pénzügyi ösztönzőnek számítanak a lojalitásprogramhoz kapcsolódó szolgáltatások, amelyek a vásárlás kényelmét növelik vagy a vásárlási döntési folyamatot támogatják szakértői tanácsadással, problémamegoldással. Különösen nagy szerepe van a szolgáltatásoknak a tematikus lojalitásprogramok esetén, amelyet a kiskereskedelmi vállalatok mobilapplikációk segítségével támogatnak. A magyarországi lojalitásprogramok ebben mutatják a legnagyobb lemaradást. A hazai hűségprogramok szinte kizárólag a pénzügyi ösztönzőkre koncentrálnak, és nagyon kevés kapcsolódó szolgáltatást (pl. mobilapplikációkba épített bevásárló lista, üzletkeresés) nyújtanak. Úgy véljük, hogy a hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmi vállalatoknak érdemes lenne megfontolniuk, hogy a lojalitásprogramo-

kat tanácsadási, illetve problémamegoldó funkciókkal is kiegészítsék, mivel ezek a szolgáltatások fontos szerepet játszhatnak a valódi lojalitás megerősítésében (Grewal, Krishnan, & Lindsey-Mullikin, 2008; Dorotic et al., 2012).

A digitalizáció nem hagyta érintetlenül a lojalitásprogramban használt kommunikációs eszközöket és a kommunikáció tartalmát sem. Online és mobilmarketing-eszközök (pl. online hírlevél, magazin, közösségi média) mellett a kiskereskedelmi vállalatok is egyre erőteljesebben alkalmazzák a direktmarketing eszközeit, amely a személyre szabott kedvezmények megvalósítását támogatja. A lojalitásprogramok kommunikációs tartalma egyre inkább túlmutat a pontegyenlegről és a kedvezményekről nyújtott információkon. Számos kiskereskedő nyújt részletes termékinformációkat és életvezetési tanácsokat a lojalitásprogramhoz kapcsolódó mobilapplikációkkal és a weboldalon. A vizsgált kiskereskedelmi vállalatok a hűségprogramhoz kapcsolódó közösségi média felületeket a fogyasztók bevonására (termékértékelés és -fejlesztés, csomagolástervezés) használják, amely segíti a kiskereskedő és a fogyasztók közötti interakciót (Breugelmans et al., 2015). A fogyasztók által generált tartalmak pedig a lojalitásprogram közösségi fórumain jelennek meg és leginkább a termékkategóriára specializálódott programokra jellemzők. Ezek az eredmények alátámasztják Ieva és Ziliani (2017) következtetéseit, miszerint a fogyasztók jelentős része már a digitális csatornákat részesíti előny-

ben a lojalitásprogrammal kapcsolatos kommunikációban. Ennek következtében a kiskereskedelmi vállalatoknak nem csupán az értékesítési tevékenységnél, hanem a lojalitásprogramok esetében is biztosítani kell a digitális és nem digitális kommunikációs csatornák integrálását. A hazai lojalitásprogramokkal kapcsolatos kommunikációs eszközök és tartalmak sok hasonlóságot mutatnak a nemzetközi kiskereskedők programjaival. Magyarországon is megjelentek a hűségprogramokra kifejlesztett applikációk, mindegyik program elérhető online felületen is, ahol a programmal kapcsolatos információkat meg lehet találni. Ezenkívül a direktmarketing-eszközök használata is terjed a kiskereskedők körében, amely várhatóan tovább fog fejlődni, ha a programok még erőteljesebben a személyre szabott kedvezményeken fognak alapulni.

A lojalitásprogram partnerstruktúráját is befolyásolta a digitalizáció. Több vállalat lojalitásprogramjában megjelentek olyan informatikai, pénzügyi és távközlési partnerek, akik többszereplős adatplatformokat működtetnek. Ezek a platformok a lojalitásprogramokkal, IoT eszközökkel összekapcsolódva digitális ökoszisztémákat hoznak létre, amelyek a vállalatok számára stratégiai együttműködést és költségmegosztást tesznek lehetővé (Dorotic et al., 2012). A lojalitásprogramban részt vevő fogyasztók számára pedig értéket teremtenek magas színvonalú szolgáltatások nyújtásával (Hänninen, Smedlund, & Mitronen, 2017). A magyarországi élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben a lojalitásprogramok partnerstruktúrája változatos képet mutat. Egyaránt megtalálhatók az egyszereplős (Auchan, Tesco, DM, Rossmann) és a többszereplős (Coop, SuperShop, Clubsmart) programok. Az utóbbiak esetében kiegészítő kínálatokkal rendelkező kiskereskedelmi, szolgáltató vállalatok, illetve bankok jelennek meg tipikus partnerként. Digitális ökoszisztémák kialakulása még kevésbé megfigyelhető, de várható trend a nemzetközi kiskereskedelmi példák alapján.

Kutatásunknak nem volt célja, hogy kvantitatív módszerekkel igazolja a digitalizáció hatását a lojalitásprogramokra. Sokkal inkább egy feltáró elemzés keretében, nemzetközi kiskereskedelmi vállalatok példáin mutattuk be azt, hogy a lojalitásprogramok felépítését hogyan formálja át a digitalizáció. Ennek következtében a cikk megállapításai korlátozottan általánosíthatók. További kutatási korlátot jelent az, hogy kizárólag észak-amerikai és európai, azon belül is tőzsdén jegyzett kiskereskedelmi vállalatokat vizsgáltunk, így egyéb társasági formában működő cégek nem szerepeltek az adatbázisban.

A kutatási korlátok ellenére úgy véljük, hogy több olyan jelenségre is rámutattunk, amelyek további kutatási irányokat jelölnek ki. Így például érdemes lenne részletesebben megvizsgálni a termékkategóriára szakosodott lojalitásprogramokat a fogyasztói magatartás szemszögéből. Érdekes kutatási kérdés lehet, hogy a magasabb érdekeltséggel rendelkező kategóriák növelik-e a programban résztvevők aktivitását. Ezenkívül releváns jövőbeni kutatási téma még az ösztönzési rendszer digitalizálódása, a személyre szabás és annak hatásai a vásárlói magatartásra, illetve a lojalitásprogramok megterülésére. Módszertani szempontból továbblépés lehet,

hogy az összegyűjtött információkat kvantitatív elemzési módszerekkel is kiértékeljük, amely lehetőséget ad a digitalizáció lojalitásprogramokra gyakorolt hatásának számszerűsítésére.

Felhasznált irodalom

- Agárdi, I. (2018). A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány*, 49(12), 50-57.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2018.12.06>
- Ahold (2013). *Albert Heijn to Introduce New Bonus Card Soon*. Media Releases. Retrieved from <https://www.aholdelhaize.com/en/media/latest/media-releases/albert-heijn-to-introduce-new-bonus-card-soon/>
- Auchan (2015). *Activity and Corporate Social Responsibility Report. 2014*. Paris: Groupe Auchan
- Bagchi, R., & Li, X. (2011). Illusionary Progress in Loyalty Programs: Magnitudes, Reward Distances, and Step-Size Ambiguity. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 888-901.
<https://doi.org/10.1086/656392>
- Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. (2017). The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 79-95.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.004>
- Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *California Management Review*, 49(1), 123-148.
<https://doi.org/10.2307/41166374>
- Bijmolt, T. H. A., Dorotic, M., & Verhoef, P. C. (2011). Loyalty Programs: Generalizations on their Adoption, Effectiveness and Design. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(4), 197-258.
<https://dx.doi.org/10.1561/17000000026>
- Breugelmans, E., Bijmolt, T. H., Zhang, J., Basso, L. J., Dorotic, M., Kopalle, P., & Wunderlich, N. V. (2015). Advancing Research on Loyalty Programs: A Future Research Agenda. *Marketing Letters*, 26(2), 127-139.
<https://doi.org/10.1007/s11002-014-9311-4>
- Breugelmans, E., & Liu-Thompkins, Y. (2017). The Effect of Loyalty Program Expiration Policy on Consumer Behavior. *Marketing Letters*, 28(4), 537-550.
<https://doi.org/10.1007/s11002-017-9438-1>
- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-Commerce and the Retail Process: A Review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275-286.
[https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150603>
- Carrefour (2014). *Annual Activity and Responsible Commitment Report*. Boulogne-Billancourt: Carrefour
- Chain Drug Review (2013). *Walgreen and L'Oréal tout mobile shopping*. Retrieved from <https://www.thefreelibrary.com/Walgreens+and+L%27Oreal+tout+mobile+shopping-a0344499033>

- Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: Exploring the Critical Success Factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 842-864.
<https://doi.org/10.1108/09590551211267601>
- Colloquy (2017). *U.S. Customer Loyalty Program Memberships Reach Double Digit Growth*. Retrieved from <https://www.loyalty.com/home/insights/article-details/us-customer-loyalty-program-memberships-reach-double-digit-growth-at-3-billion-2017-colloquy-loyalty-census-reports>
- CVS (2011). *CVS/pharmacy Launches ExtraCare Beauty Club*. Press Release. Retrieved from <https://cvs-health.com/newsroom/press-releases/cvsparmacy-launches-extracare-beau>
- Criteo (2019). *The Shopper Story 2017 – UK*. Retrieved from <https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2017/10/TheShopperStory-UK.pdf>
- Demirkan, H., & Spohrer, J. (2014). Developing a Framework to Improve Virtual Shopping in Digital Malls with Intelligent Self-Service Systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 860-868.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.012>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dorotic, M., Fok, D., Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2011). Do Vendors Benefit from Promotions in a Multi-Vendor Loyalty Program? *Marketing Letters*, 22(4), 341-356.
<https://doi.org/10.1007/s11002-010-9128-8>
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H., & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty Programs: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217-237.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00314.x>
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38, 71-82.
- Drèze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890-905.
<https://doi.org/10.1086/593946>
- Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2008). International Expansion and Retail Sales: An Empirical Study. *The International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 241-259.
<https://doi.org/10.1108/09590550810862660>
- Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2011). The Relationship between National Cultural Dimensions and Retail Format Strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(5), 397-404.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.06.001>
- Gartner Research (2018). *IT Glossary*. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>.
- Gil-Saura, I., Berenguer-Contrí, G., & Ruiz-Molina, M. E. (2009). Information and Communication Technology in Retailing: A Cross-Industry Comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 232-238.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.018>
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87(S1), 43-52.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Grewal, D., Krishnan, R., & Lindsey-Mullikin, J. (2008). Building Store Loyalty through Service Strategies. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4) 341-358.
<https://doi.org/10.1080/15332660802508406>
- Gyulavári, T. (2013). A lojalitásprogramok menedzselése. *Vezetéstudomány*, 44(5), 16-26. http://real.mtak.hu/22520/1/vt_2013n5p16.pdf
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The Digitalization of Retailing: An Exploratory Framework. *The International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2017). Digitalization in retailing: multisided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168.
<https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77-89.
<https://doi.org/10.1080/19312450709336664>
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2017). Towards digital loyalty programs: insights from customer medium preference segmentation. *The International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(2), 195-210.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2016-0012>
- Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.006>
- John Lewis (2015). *Pick Your Own Offers Proves a Hit as Thousands Select the Savings on their Shopping*. Press Release. Retrieved from https://waitrose.pressarea.com/pressrelease/details/78/NEWS_13/4967
- John Lewis (2016). *Waitrose Launches Mobile Self-Scan Trial*. Press Release. Retrieved from <https://www.johnlewispartnership.co.uk/content/cws/media/press/y2016/press-release-16-march-2016-waitrose-launches-mobile-self-scan-trial.html>
- Kesko (2016). *K-Plussa to Be Revised – More Personalized Benefits in Digital Format*. Press Release. Retrieved from <https://www.kesko.fi/en/media/news-and-releases/press-releases/2016/k-plussa-to-be-revised---more-personalised-benefits-in-digital-format/>
- Kopalle, P. K., Neslin, S. A., Sun, B., Sun, Y., & Swaminathan, V. (2012). The Joint Sales Impact of Frequency

- Reward and Customer Tier Components of Loyalty Programs. *Marketing Science*, 31(2), 216-235.
<https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0687>
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management – Concept, Strategy, and Tools*, 2nd ed. Heidelberg, New York, Dordrecht, London, Springer-Verlag.
- Lal, R., & Bell, D. E. (2003). The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing. *Quantitative Marketing and Economics*, 1(1), 179-202.
<https://doi.org/10.1023/A:1024682529912>
- Leenheer, J., & Bijmolt, T. H. (2008). Which Retailers Adopt a Loyalty Program? An Empirical Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 429-442.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.005>
- Lemon, K. N., & von Wangenheim, F. (2009). The Reinforcing Effects of Loyalty Program Partnerships and Core Service Usage: A Longitudinal Analysis. *Journal of Service Research*, 11(5), 357-370.
<https://doi.org/10.1177%2F1094670508330451>
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
<https://doi.org/10.1509%2Fjmk.71.4.019>
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93-108.
<https://doi.org/10.1509/JMKG.71.4.19>
- Marcziniak, R., Móricz, P. & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé. Digitális átalakulás egy magyarországi szolgáltatóközpontban. *Vezetéstudomány*, 51(6), 42-55.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.05>
- MarketLine (2011). *Rite Aid to Launch Wellness+ For Diabetes Program*. Retrieved from https://advantage.marketline.com/News/rite-aid-to-launch-wellness-for-diabetes-program_ml
- Marks & Spencer (2011). *M&S Signs Up to O2 More with Free Smoothie Offer*. Press Release. Retrieved from <https://corporate.marksandspencer.com/media/press-releases/2011/mssmoothieoffer>
- Matyusz, Zs., & Pistru, B. (2020). Digitalizációs projektek a magyar kiskereskedelmi szektorban: Két meghatározó szegmens összehasonlítása empirikus példákön keresztül. *Vezetéstudomány*, 51(6), 27-41.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.04>
- McEleny, C. (2011). Sainsbury's Ties In-Store Purchase to Online Interaction. *New Media Age*, May 12, 1-3.
- Mediaweek (2007). *Sainsbury Launches New Title via Seven*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=30054691&sit=ehost-live>
- Merriam-Webster (2018). *Digitalization*. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/digitalization>.
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2014). Intangible Assets, International Experience and the Internationalization Speed of Retailers. *International Marketing Review*, 31(6), 601-620.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0186>
- Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, 84(4), 124.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4) 33-44.
<https://doi.org/10.1177%2F00222429990634s105>
- Pantano, E. (2014). Innovation Drivers in Retail Industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344-350.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging Consumers on New Integrated Multichannel Retail Settings: Challenges for Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25(7), 106-114.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>
- Poncin, I., & Mimoun, M. S. B. (2014). The Impact of "E-Atmospherics" on Physical Stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 851-859.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.013>
- Qualcomm (2015). *Qualcomm Announces New Connected Health Collaboration with Walgreens*. Press Release. Retrieved from <https://www.qualcomm.com/news/releases/2015/01/05/qualcomm-announces-new-connected-health-collaboration-walgreens>
- Rayner, S., (1996). *Customer Loyalty Schemes: Effective Implementation and Management*. London: Financial Times Retail and Consumer Publishing.
- Reinartz, W., & Linzbach, P. (2018). Customer Loyalty and Reward Programs in Retail in the Digital Age. In Gielen, K., & Gijbreccht, E. (eds), *Handbook of Research on Retailing* (pp. 296-328). Cheltenham: Elgar Online
<https://doi.org/10.4337/9781786430281>
- Rese, M., Hundertmark, A., Schimmelpfennig, H., & Schons, L. M. (2013). Loyalty Program Types as Drivers of Customer Retention: A Comparison of Stand-Alone Programs and Multi-Vendor Loyalty Programs Through the Lens of Transaction Cost Economics. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), 305-323.
<https://doi.org/10.1080/09593969.2013.775957>
- Rudolph, T., & Emrich, O. (2009). Situation-Related Tasks for Mobile Services in Retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(5), 483-503.
<https://doi.org/10.1080/09593960903445285>
- Saarijärvi, H., Mitronen, L., & Yrjölä, M. (2014). From Selling to Supporting – Leveraging Mobile Services in the Context of Food Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 26-36.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.009>

- Sainsbury's (2014). *eBooks by Sainsbury's Launches Sainsbury's Book Club Online*. Press Release. Retrieved from <http://www.jsainsbury.co.uk/media/lateststories/2014/0311ebooksbysainsburyslaunchessainsburysbookclubonline/>
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87(S1), 29-42.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
<https://doi.org/10.1108/07363760310483676>
- Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 190-206.
<https://doi.org/10.1509%2Fjmk.46.2.190>
- Xie, K. L., & Chen, C. (2013). Progress in Loyalty Program Research: Facts, Debates, and Future Research. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 22(5), 463-489.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2012.686148>

A FINTECH-JELENSÉG HAGYOMÁNYOS KERESKEDELMI BANKOKRA GYAKOROLT HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA

EXAMINATION OF THE EFFECT OF THE FINTECH PHENOMENON ON TRADITIONAL RETAIL BANKS

Az innovatív pénzügyi technológiák radikális változásokat eredményeznek a pénzügyi szolgáltatások területén. A fogyasztói elvárások, a digitális csatornák iránti növekvő kereslet és a pénzügyi szektor új típusú szereplői a hagyományos kereskedelmi bankokat is cselekvésre készítetik. Jelen cikkben 13 mélyinterjú útján keresztül mutatja be a szerző, hogy a pénzügyi szektor szereplői hogyan értelmezik a FinTech fogalmát és azt, hogy a jelenség várhatóan milyen hatással lesz a hagyományos kereskedelmi bankok működésére és üzleti modelljére. Mindezek mellett, néhány szabályozói kihívást is azonosít, amelyek az innovatív fejlesztések során akadályt jelenthetnek mind a bankok, mind pedig a FinTech vállalatok számára.

Kulcsszavak: fintech, bigtech, startup, digitális transzformáció, innováció

Innovative financial technologies bring radical changes in financial services. Customer expectations, growing demand for digital channels and new types of players in the financial sector are also pushing traditional retail banks to take action. The current study explores through 13 in-depth interviews that how the different actors in the financial sector interpret the concept of FinTech and its expected impact on the operation and business model of traditional commercial banks. In addition, some regulatory challenges are identified that may hinder the innovative developments of banks and FinTech companies.

Keywords: fintech, bigtech, startup, digital transformation, innovation

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.

The study was prepared with the professional support of the New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology, code number ÚNKP-19-3.

Szerző/Author:

Horváth Dóra, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés és Stratégia Tanszék, (horvath.dora@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 12. 23-án, javítva: 2020. 03. 24-én, elfogadva: 2020. 04. 18-án.

This article was received: 23. 12. 2019, revised: 24. 03. 2020, accepted: 18. 04. 2020.

Az innovatív digitális megoldások napjainkban már a pénzügyi szolgáltatások területén is egyre intenzívebben jelen vannak. A FinTech (Financial Technology) vállalatok olyan személyre szabott, felhasználóbarát pénzügyi megoldásokat kínálnak, amelyek jelentősen megkönnyítik a fogyasztók mindennapjait (Lee & Kim, 2015). A FinTech fogalom értelmezésével kapcsolatban azonban nem találkozhatunk egységesen elfogadott definícióval, valamint sok esetben a megközelítések is jelentősen eltérnek egymástól. A pénzügyi technológiák által nyújtott lehetőségek mellett továbbá számos kockázattal is számolni szükséges. Jelentős kihívásként jelenik meg például a kiberbiztonság, amely fenntartása és fejlesztése érdekében elengedhetlenné válik az egyes szereplők

közötti, földrajzi piacokon átívelő együttműködés kialakítása (Nuyens, 2019).

Az innovatív FinTech megoldások megjelenésével párhuzamosan az utóbbi években számos tradicionális kereskedelmi bank is felismerte, hogy versenyképességük fenntartása érdekében mindenképpen nyitniuk kell a digitális pénzügyi szolgáltatások irányába, emellett belső folyamataik terén is jelentős fejlesztéseket indítottak (Alt & Puschmann, 2012; Bara & Mudzingiri, 2016). Mindezeknek megfelelően, a hagyományos bankok különböző stratégiákat alkalmaznak, amelyekkel becsatornázzhatják az új megoldásokat. A FinTech vállalatok (pl. startupok) megjelenése mellett azonban egyre dominánsabb szerepet képviselnek a BigTech cégek, amelyek egyrészt óriási

ügyfélbázissal rendelkeznek, másrészt pedig a technológiai fejlesztések területén is előnyt élveznek (Bank for International Settlements, 2019). Kérdésként merül fel tehát, hogy a jövőben hogyan alakul át a hagyományos kereskedelmi bankok üzleti modellje és mennyiben jelentenek fenyegetést rájuk az olyan technológiai cégek, mint például az Apple vagy az Amazon.

Jelen cikk célja annak feltárása mélyinterjúkon keresztül, hogy a pénzügyi szektor szereplői hogyan értelmezik a FinTech fogalmát, valamint annak vizsgálata, hogy a jelenség és az ahhoz kapcsolódó változások várhatóan milyen hatással lesznek a hagyományos kereskedelmi bankokra. A FinTech fogalom értelmezéséhez kapcsolódóan saját FinTech definíciót is meghatározok. Mindezek mellett néhány szabályozói kihívást is azonosít a cikk, amelyek az innovatív fejlesztések során akadályt jelenthetnek mind a bankok, mind pedig a FinTech vállalatok számára. A kérdések megválaszolása érdekében 13 mélyinterjút készítettem. A vizsgált területen még igen kevés kutatás érhető el, így jelen cikk várhatóan mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati szakemberek számára érdekes eredményekkel szolgálhat.

olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtsanak a fogyasztók részére, amelyek felhasználóbarátabbak és hatékonyabbak, mint a piacon jelenleg elérhető megoldások (Dorfleitner, Hornuf, Schmitt, & Weber, 2017). Az új digitális technológiákkal a pénzügyi tevékenységek széles skálája válik automatizálhatóvá, lehetővé téve ezáltal új és költséghatékonyabb megoldások fejlesztését kezdve a hitelezéstől, a vagyonkezelésig és portfólió-tanácsadástól egészen a fizetési rendszerekig (Vives, 2017). (A FinTech definíciók részletesebb áttekintéséhez lásd: Horváth, 2019.)

A FinTech kifejezés eredete a Citigroup által az 1990-es években kezdeményezett „Pénzügyi Szolgáltatások Technológiai Konzorcium” nevű projekthez köthető. A projekt célja az innovatív megoldások fejlesztésének támogatása volt a pénzügyi szektor szereplői közötti együttműködés erősítésén keresztül (Arner, Barberis, & Buckley, 2015). Arner, Barberis, & Buckley (2017) szerint azonban a FinTech fejlődése mintegy 150 évvel ezelőtt kezdődött és a fejlődéstörténet különböző szakaszokra osztható. Az egyes szakaszok rövid leírása az 1. táblázatban látható.

1. táblázat

A FinTech fejlődése

Időszak	Szakasz	Rövid leírás
1866–1967	FinTech 1.0: Infrastruktúra	A transzatlanti kábel lefektetése 1866-ban óriási mérföldkő volt az infrastruktúra fejlesztésében, amely megteremtette a pénzügyi globalizáció alapjait. Az olyan technológiák, mint a távíró, valamint a közlekedésben a vasút és a gőzhajók szintén jelentősen támogatták a határokon átvelő pénzügyi kapcsolatokat. A II. világháborúban alkalmazott kódok pedig megteremtették a pénzügyi tranzakciók titkosításának alapjait.
1967–2008	FinTech 2.0: Bankok	Az első kézi számológép (Texas Instruments) és ATM (Barclays) megjelenése 1967-ben, valamint a belföldi és nemzetközi fizetési rendszerek jelentős fejlődése az 1960-70-es években nagymértékben hozzájárult a banki szolgáltatások fejlesztéséhez. Fontos mérföldkövek voltak továbbá a Nasdaq (Értékpapír-kereskedők Országos Szövetségének Automatikus Adás-Vételi Rendszere, 1971), valamint a SWIFT (Nemzetközi Bankközi Pénzügyi Telekommunikációs Társaság, 1973) megalapítása.
2008-jelen	FinTech 3.0: startupok	A gazdasági válság után számos FinTech startup jelent meg a piacon, amelyek innovatív digitális pénzügyi megoldásokkal kívánták kiszolgálni a fogyasztói igényeket.
	FinTech 3.5: fejlődő országok és feltörekvő piacok	Kormányzati törekvések által támogatott FinTech fejlesztések megjelenése feltörekvő piacokon (főként Afrikában és Ázsiában), amelyek célja a gazdasági növekedés elősegítése a pénzügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosításán keresztül.
2018-jövő	FinTech 4.0: BigTech cégek	BigTech cégek egyre erősödő jelenléte a pénzügyi szolgáltatások területén. GAFA: Google, Apple, Facebook, Amazon, BAT: Baidu, Alibaba, Tencent.

Forrás: saját szerkesztés Arner, Barberis, & Buckley (2017) alapján

Szakirodalmi áttekintés

A FinTech és a bankszektor átalakulása

A FinTech (Financial Technology), azaz a pénzügyi technológia fogalom olyan technológia által lehetővé tett pénzügyi innovációkra utal, amelyek jelentős hatással lehetnek a pénzügyi piacokra és a pénzügyi szolgáltatások nyújtására (Kawai, 2016). Kim et al. (2016) szerint, a FinTech egy olyan szolgáltatási szektor, amely mobilközpontú IT-technológiákat alkalmaz a pénzügyi rendszer hatékonyságának növelése érdekében. A FinTech vállalatok célja elsősorban, hogy

A Statista (2018) által bankok felső vezetőinek körében készített felmérésében vizsgálták, hogy milyen tényezők ösztönzik a bankszektor átalakulását, melyek közül a legerősebb tényezőnek a fogyasztói elvárások bizonyultak 70,8%-kal (1. ábra).

A fogyasztói elvárások mellett fontos szerepet képviselnek a szabályozásokban bekövetkezett változások. Az innovációk terjedésének gyors üteme miatt a szabályozóknak is rugalmasnak kell lenniük és a piaci fejlemények folyamatos monitorozása mellett gyorsan kell reagálniuk a változásokra (Nuyens, 2019). Számos pénzügyi központban (pl. London, Szingapúr, Hong Kong) olyan szabályo-

zások születtek az utóbbi években, amelyek jelentősen megkönnyítik a FinTech startupok piacra lépését. Ezekben a központokban ún. szabályozói sandbox-okat hoztak létre, amelyek támogatják az új szolgáltatásokkal és üzleti modellekkel való kísérletezést, ezáltal elősegítve a piac fejlődését (Puschmann, 2017). Magyarországon 2018-ban indult el a Magyar Nemzeti Bank (MNB) által a Regulatory Sandbox, amelynek a nemzetközi példákhoz hasonlóan célja a FinTech innovációk elterjedésének elősegítése valódi tesztkörnyezet biztosításán keresztül. A Sandboxban egyedi elbírálás alapján felmentést kaphatnak a jelentkezők egyes szabályozói elvárások alól (pl. a távoli ügyfél-azonosítás részletszabályai, a teljes költség-mutatóra vonatkozó egyes szabályok stb.). A felmentésnek köszönhetően felmérhető az adott megoldás üzleti potenciálja, az esetleges kockázatok, valamint a meglévő szabályozói környezet hiányosságai (Magyar Nemzeti Bank, 2017).

ügyfelek online biztonságának biztosítása, a csalás elleni védelem, a valós idejű feldolgozás és tranzakciók, a szabályozók által megkövetelt adatok rögzítése és a megfelelőség biztosítása.

A Statista 2018-as felmérése alapján szintén látható, hogy az új technológiák megjelenése mellett a FinTech vállalatok (pl. startupok) is jelentős változásokat generálhatnak a szektorban. A FinTech startupok belépési korlátjai az utóbbi években nagymértékben csökkentek, amely hatására rengeteg új szereplő lépett be a piacra (Pollari, 2016). Goldstein, Jiang & Karolyi (2019) alapján elmondható, hogy a technológia egyszerre alakítja át a pénzügyi szolgáltatásokat és teremt versenytársakat a hagyományos ágazatokon kívül. Napjainkban a pénzügyi szolgáltatások területén egyre több ún. BigTech cég (pl. Amazon, Apple) jelenik meg, akik meglévő platformjaikon keresztül kívánják innovatív pénzügyi megoldásokkal kiszolgálni ügyfeleiket. A BigTech cégek térnyerésére példaként szol-

1. ábra

A bankszektor átalakulását ösztönző tényezők



Forrás: Statista (2018) alapján saját szerkesztés

Szintén a szabályozási változásokhoz kötődik az Európai Unió második pénzforgalmi irányelve a PSD2, amely 2018. január 13-án lépett érvénybe (Noctor, 2018). A PSD2 értelmében ún. harmadik feles szolgáltatók (számlainformációs szolgáltatók, fizetéskezdeményezési szolgáltatók és kártyaalapú fizetési eszközt kibocsátó szolgáltatók) API-kon keresztül hozzáférhetnek a bankok számlavezető rendszereihez, ezáltal lehetőséget teremtve innovatív pénzügyi megoldások fejlesztésére. A bankok számára a nyílt bankolás, illetve annak várható hatásai szükségessé teszik pozíciójuk újradefiniálását a fizetési értékláncban, valamint jövőbeni szolgáltatás portfóliójuk és disztribúciós stratégiájuk átgondolását (Cortet, Rjks, & Nijland, 2016). A harmadik feles hozzáféréssel kapcsolatban azonban a bankok számos adatvédelmi kihívással néznek szembe. A Capgemini (2019) felmérése szerint ilyen kihívások az adatvédelmi előírásoknak való megfelelés, az

gálhatnak az Alibaba Alipay, valamint a Tencent WeChat nevű alkalmazásai, amelyek vezető szerepet töltenek be Kínában a mobilfizetési megoldások területén (Xie, Zou, & Liu, 2016).

A Bank for International Settlements (2019) riportja szerint a BigTech cégek üzleti modelljét alapvetően két fő tényező különbözteti meg a pénzügyi szektor többi szereplőinek modelljétől:

- **hálózati hatás:** a BigTech cégeknek lehetőségük nyílik a szolgáltatási hálózatuk és különböző platformjaik (pl. e-kereskedelem, üzenetküldési szolgáltatások, keresőmotorok, közösségi média) révén generált hatalmas adatmennyiségből nyíló lehetőségek kiaknázására,
- **technológia:** a BigTech cégeknek jelentős előnyük van a legújabb technológiák és kutatási tevékenységek területén.

A BigTech vállalatok érthető módon fenyegetést jelentenek a pénzügyi intézmények számára. Vives (2019) ehhez kapcsolódóan kiemelte, hogy a kormányoknak és szabályozóknak a jogszabályok megalkotása során mindenképpen szükséges figyelembe venniük e vállalatok bankrendszerre gyakorolt hatását.

A FinTech startupok és a BigTech cégek mellett fontos megemlíteni az ún. challenger bankokat, amelyek jellemzően kisebb méretű, a digitális ügyfélkiszolgálásra és innovációra jelentősen építő bankok (Lu, 2017). Ilyen bank többek között a német eredetű N26, amely első európai challenger bankként lépett be 2019-ben az Amerikai Egyesült Államok piacára. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy annak ellenére, hogy a válság után a bankok nagymértékben veszítettek hírnevükből és csökkent az ügyfelek bizalma velük szemben, a fogyasztók jelentős része elsősorban a hagyományos bankoknál érzi biztonságban a pénzét (Boot, 2017; Eisenegger & Küntzle, 2011; Winnefeld & Permantier, 2017). Látható azonban, hogy az új versenytársak megjelenése és az értékláncok átalakulása folyamatos nyomást gyakorolnak a meglévő szereplőkre (Boot, 2017).

A FinTech megoldásokhoz kapcsolódó lehetőségek és kockázatok

Az innovatív FinTech megoldások esetében számos lehetőséggel és kockázattal szükséges számolni a fogyasztókhoz, valamint a bankokhoz és bankrendszerhez kapcsolódóan (Bank for International Settlements, 2018). A kapcsolódó tényezőket a 2. táblázatban foglaltam össze.

A fogyasztók esetében lehetőségként említhető, hogy az innovatív technológiai megoldásokkal olyan

szegmensnek is hozzáférhetnek pénzügyi szolgáltatásokhoz, amelyek korábban csak korlátozottan, vagy egyáltalán nem érhatték el azokat (Salampasis & Mention, 2017). A személyre szabott szolgáltatásokkal jelentősen növelhető az ügyfélélmény, valamint csökkenthetők a banki szolgáltatások költségei (Bank for International Settlements, 2018). Ozili (2018) szerint az új FinTech megoldások segítségével nagyobb kontroll gyakorolható az ügyfelek személyes pénzügyei felett, valamint a rendelkezésre álló adatok alapján a pénzügyi döntések megalapozottabbá és gyorsabban meghozhatóvá válnak. A FinTech megoldások emellett hozzájárulhatnak a fogyasztók pénzügyi tudatosságának növeléséhez és számos lehetőséget nyújthatnak a fiatalok pénzügyi edukációjának terén is (Lusardi, 2019).

A bankok esetében az új technológiákra épülő folyamatoptimalizációval hatékonyabb működés érhető el (Lee & Shin, 2018). A rendelkezésre álló adatokat a bankok innovatív módon használhatják fel egyrészt marketingcélokra, másrészt pedig kockázatkezelési mechanizmusaik javítására (Bank for International Settlements, 2018; Giudici, 2018).

A bankrendszer szintű előnyök közé sorolandó, hogy az innovatív pénzügyi technológiai megoldások hozzájárulhatnak a tőkeelosztás hatékonyságának növeléséhez, illetve ezáltal a gazdaság növekedéséhez (Beck, Chen, Lin, & Song, 2016). A fokozott verseny pozitív hatást gyakorolhat a pénzügyi stabilitásra (Financial Stability Board, 2017), valamint a RegTech (Regulatory Technology) megoldások támogatást nyújthatnak mind a pénzügyi intézmények, mind pedig a szabályozók számára (Bank for International Settlements, 2018). E fejlesztések egyfelől segíthetik a pénzügyi intézménye-

2. táblázat

Lehetőségek és kockázatok az innovatív FinTech megoldásokhoz kapcsolódóan

	Fogyasztók	Bankok és bankrendszer
Lehetőségek	• pénzügyi szolgáltatásokhoz való szélesebb körű hozzáférés • jobb és személyre szabottabb banki szolgáltatások • alacsonyabb tranzakciós költségek és gyorsabb banki szolgáltatások • megalapozottabb pénzügyi döntések és nagyobb kontroll a személyes pénzügyek felett • pénzügyi tudatosság növelése • fiatalok pénzügyi edukációja	• fejlettebb és hatékonyabb banki folyamatok • az adatok innovatív felhasználása marketing- és kockázatkezelési célokra • tőkeelosztás hatékonyságának növelése • a fokozott verseny miatt a pénzügyi stabilitásra gyakorolt lehetséges pozitív hatás • RegTech • a hamis pénz forgalmának csökkentése • csalások hatékonyabb felderítése
Kockázatok	• adatvédelem • adatbiztonság • banki szolgáltatások folytonossága • nem megfelelő marketinggyakorlatok • egyes fogyasztói rétegek kizárása	• stratégiai és jövedelmezőségi kockázatok • fokozott összekapcsolódás a pénzügyi felek között • működési kockázatok (pl. IT- és kiberbiztonsági kockázatok) • harmadik fél/beszállítói menedzsmenthez kapcsolódó kockázatok • pénzmosás, terrorizmus finanszírozása • likviditási kockázat és a bankfinanszírozási források volatilítása • a szakpolitikai és a szabályozási környezet felkészültségének hiánya • pénzügyi stabilitás veszélyeztetése

Forrás: saját szerkesztés

ket a szabályozások betartásában, másfelől pedig támogathatják a szabályozókat a prudenciális szabályozás hatékonyabb végrehajtásában és a pénzügyi intézmények felügyeletében (Arner, Barberis & Buckley, 2017). A pénzügyi innovációk és a digitális finanszírozási megoldások hozzájárulhatnak a hamis pénz forgalmának csökkentéséhez (Ozili, 2018), a főként mesterséges intelligencia alkalmazásán alapuló innovatív megoldások pedig elősegíthetik a csalások hatékonyabb felderítését (Nicoletti, 2017).

A kockázati oldalon főként stratégiai, működési, kiber- és adatbiztonsági kérdések merülnek fel. Az új technológiák segítségével az egyes szereplők még közelebbi kapcsolatba kerülhetnek egymással, amely előnyöket teremthet mind a bankok, mind pedig a fogyasztók számára, azonban számos adat- és kiberbiztonsági kockázattal is számolni szükséges. Az új FinTech megoldások integrációja egyre több kölcsönös IT-függőséget eredményezhet a bankok, FinTech vállalatok és egyéb piaci szereplők között, amely számos informatikai kockázatot hordoz magában, különösen abban az esetben, ha a szolgáltatások egy vagy néhány domináns szereplőre koncentrálnak (Bank for International Settlements, 2018; Lukonga, 2018). Az új szereplők megjelenése az értékláncban és a szolgáltatások nyújtásában veszélyt jelenthet abban az esetben, ha egyes szereplők nem megfelelő módon használják fel az adatokat. Emellett, kiesésük esetén problémák merülhetnek fel a banki szolgáltatások folytonosságával kapcsolatban. Az innovatív pénzügyi megoldásokat nyújtó új szereplők megjelenésével a bankok veszíthetnek piaci részesedésükből, valamint csökkenhet a jövedelmezőségük (Bank for International Settlements, 2018). A Nemzetközi Valutaalap szerint, a kriptovaluta-kereskedelem anonimitása pedig potenciálisan teret enged a pénzmosásnak és a terrorizmus finanszírozásának (International Monetary Fund, 2018).

A fogyasztói oldalt vizsgálva láthatóvá válik, hogy mivel a FinTech megoldások alapvetően internetkapcsolatra támaszkodnak, az internet-hozzáféréssel nem rendelkező személyek kizárhatók a pénzügyi szolgáltatások piacáról (Ozili, 2018). Az aggregátorplatformok használata lehetőséget teremt arra, hogy a jobb hozam elérése érdekében az ügyfelek könnyedén váltsanak az egyes takarékszámlák vagy befektetési lehetőségek között. Ez egyfelől növelheti a hatékonyságot, az ügyfelek lojalitását, valamint a betétek volatilitását, viszont magasabb likviditási kockázatot eredményezhet a bankok számára (Bank for International Settlements, 2018). Mindezek mellett, a szakpolitika és a szabályozási környezet felkészültségének hiánya is jelentős kockázatokat eredményezhet, közvetetten érintve ezáltal a fogyasztókat is (Ozili, 2018).

A Pénzügyi Stabilitási Tanács szerint a pénzügyi stabilitásra gyakorolt kockázatok rendkívül összetettek és szükséges különbséget tenni a mikro- és makroszintű fenyegetések között. A mikroszintű kockázatok közé sorolandó többek között a likviditási eltérés, amely abban az esetben merül fel, amikor az eszközök

és kötelezettségek eltérő likviditási jellemzőkkel bírnak, ezáltal szükségessé téve a viszonylag illikvid eszközök gyors felszámolását, zavart okozva ezzel a pénzügyi piacokon. A Tanács szerint makroszinten magas az ún. "fertőzés" veszélye, amely az egyes szektorok közötti határok elmosódásához köthető. Ennek értelmében, egyetlen pénzügyi intézmény vagy szektor által tapasztalt probléma átvitele más intézményekbe vagy szektorokba – a köztük lévő közvetlen kitettségek vagy hasonlóságok miatt – általános bizalomvesztést eredményezhet az érintett intézményekben vagy ágazatokban (Financial Stability Board, 2017).

A kockázatokat tekintve Nuyens (2019) három fő területet emelt ki, ahol kiemelt fontosságú a földrajzi piacokon átívelő együttműködés kialakítása:

1. a kiberbiztonság fenntartása és fejlesztése,
2. a pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni küzdelem a társadalmi kockázatok megelőzése céljából,
3. a nemzetközi fizetési rendszerek erősségének és biztonságának megőrzése.

Banki fejlesztések és scenáriók: a bankok lehetséges jövőbeli szerepe

A pénzügyi szolgáltatások igénybevételének új módjait igénylő fogyasztói szükségletek, valamint az egyre intenzívebb verseny – amelyben a FinTech vállalatok mellett a nagy technológiai cégek is egyre aktívabban vesznek részt –, a versenyképesség fenntartása érdekében arra kényszeríti a tradicionális bankokat, hogy innovatív pénzügyi szolgáltatásokat dolgozzanak ki. Ennek megfelelően a hagyományos pénzintézetek egyre több csatornán keresztül (pl. önkiszolgáló fiókokon, mobil eszközökön, 24/7-ben elérhető chatbotokon keresztül) kínálják szolgáltatásaikat. Azonban annak érdekében, hogy lépést tudjanak tartani az egyre intenzívebb versennyel, folyamatosan felül kell vizsgálniuk jelenlegi stratégiájukat és működési modelljüket (Nuyens, 2019).

A bankok digitalizációs törekvéseit különböző módokon valósíthatják meg. Tanda és Schena (2019) négy jellemző stratégiát határozott meg az inkumbens bankok digitális fejlesztéseinek vizsgálata során:

- *részesedésorientált*: FinTech vagy technológiai cégek felvásárlása a digitalizációs célok megvalósítása érdekében,
- *partnerségorientált*: partneri kapcsolatok kialakítása technológiailag fejlett termékek és szolgáltatások fejlesztése érdekében,
- *házon belüli fejlesztő*: bankon belüli fejlesztések a banki IT-infrastruktúrába történő közvetlen befektetéseken, vagy a saját digitális fejlesztésekre fókuszáló vállalat(ok) létrehozásán keresztül,
- *vegyes stratégia*: a felsorolt stratégiák kombinációja, anélkül, hogy az egyiket a többihez képest előnyben részesítenék.

A Capgemini (2019) riportjában hat megfontolandó javaslatot fogalmaztak meg a bankok működési és üzleti modelljéről:

1. A nem banki szolgáltatásokból származó bevételek növelése.
2. Szolgáltatások kibővítése együttműködések révén.
3. Bevétel szerzése az API-khoz kapcsolódóan bevételmegosztáson vagy felhasználáson alapuló modellek alkalmazásával.
4. A bankfiókokban fokozott figyelem fordítása a tanácsadói szolgáltatásokra.
5. Műveletek automatizálása az ügyfelek élményének fokozása és költségmegtakarítás érdekében.
6. A technológia finomítása a változások és a növekedés agilis módon való támogatása érdekében.

Az együttműködési ajánláshoz kötődően számos bank alakított ki az utóbbi években partneri kapcsolatokat FinTech startupokkal például akcelerációs programokon keresztül. Az ily módon történő együttműködésre hazai példákat is láthatunk az OTP és az MKB Bank esetében. Az együttműködés mindkét fél számára jelentős előnyökkel járhat. Ilyen előny lehet például a bankok számára a környezeti változásokra való gyorsabb reakció (Salampasis & Mention, 2017), a helyfüggetlen megoldások fejlesztésének lehetősége (Romanova & Kudinska, 2017), valamint az ügyfélközpontúság erősítése (Anagnostopoulos, 2018). A partnerségnek köszönhetően a startupok számára az alapvetően magas belépési korlátok jelentősen csökkenthetők, valamint az együttműködés során lehetőségük nyílik a bankok ismertségéből és nagyobb erőforrásbázisából adódó egyéb előnyök kiaknázására (Bunea, Kogan, & Stolin, 2016; Haddad & Hornuf, 2019; Susanne, Barberis, & Telfer, 2016). (A potenciális előnyök részletesebb áttekintéséhez lásd: Horváth, 2019.)

A bankfiókokhoz kapcsolódóan a fiókok száma feltehetően jelentősen csökkenni fog és szükségessé válik a fiókhálózatok struktúrájának újragondolása. A jövőben várhatóan számos bank fog létrehozni ún. zászlóshajó

bankfiókokat, amelyek reprezentálják az adott bank legújabb megoldásait. A modern információs és kommunikációs technológiák által nyújtott standardizálási lehetőségek eredményeképpen pedig a bankok közép- és hosszú távon várhatóan csökkentik a személyzet létszámát a nem tudásintenzív pénzügyi szolgáltatások területén (Dapp, 2014).

A Bank for International Settlements 2017-es riportja alapján öt scenárió különböztethető meg a bankok jövőbeli szerepéről (2. ábra).

A különböző scenáriók esetében két kulcskérdés merül fel: (1) mely szereplő nyújtja a szolgáltatásokat és vállalja az esetleges kockázatokat, valamint (2) melyik szereplő kezeli az ügyfélkapcsolatot vagy az interfészt. Az egyes scenáriók a következők:

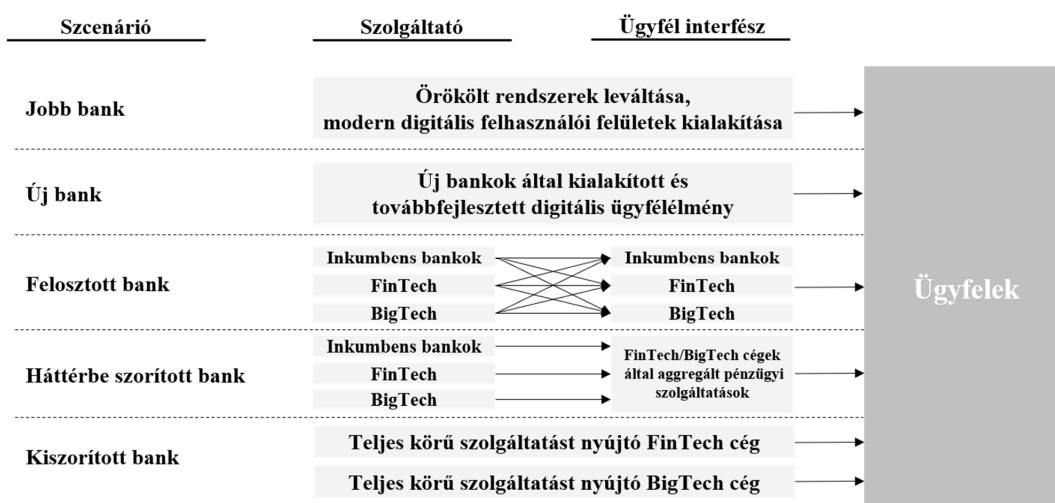
1. *jobb bank*: inkumbens szereplők modernizálása és digitalizálása,
2. *új bank*: inkumbens szereplők leváltása challenger bankok által,
3. *felosztott bank*: a pénzügyi szolgáltatások széttagoltsága a FinTech cégek és bankok között,
4. *háttérbe szorított bank*: inkumbens bankok közmüszerű működése, ahol az ügyfélkapcsolatok az új szereplők (FinTech, Bigtech vállalatok) tulajdonában vannak,
5. *kiszorított bank*: inkumbens bankok irrelevánssá válása, az ügyfelek közvetlen kapcsolatba lépése az egyes pénzügyi szolgáltatókkal pl. elosztott főkönyvi technológia alkalmazásán keresztül.

Kutatásmódszertan

Jelen tanulmány célja annak feltárására, hogy hogyan értelmezik a FinTech ökoszisztéma különböző szereplői a FinTech fogalmát, és milyen hatást gyakorolhatnak a FinTech és az ahhoz kapcsolódó változások a hagyományos kereskedelmi bankok működésére és üzleti mo-

2. ábra

A bankok jövőbeli szerepének különböző scenáriói



Forrás: saját szerkesztés Bank for International Settlements (2017) alapján

Az interjúk listája

Interjú azonosító	Kategória	Beosztás	Interjúalany rövid leírása
1	FinTech (startup)	Alapító, ügyvezető	2014-ben alapította meg első FinTech startupját. Kezdeményezése azóta három különböző területtel foglalkozó FinTech céggé nőtte ki magát. Mindezek mellett startup tanácsadással és oktatással is foglalkozik.
2	FinTech (startup)	Alapító, ügyvezető	Két társával együtt 2017-ben alapított egy fiataloknak szóló pénzügyi megoldásokat fejlesztő FinTech startupot. Korábban egy nemzetközi tanácsadócégnél dolgozott FinTech területen.
3	Kereskedelmi bank	Innovációs vezető	2015 óta dolgozik egy hazai kereskedelmi banknál, ahol a kezdetek óta digitális transzformációs projektekként foglalkozik. Korábban tanácsadóként dolgozott részben banki projekteken.
4	Kereskedelmi bank	Informatikai és Operációs vezérigazgató-helyettes	Közel 30 éve dolgozik a bankszektorban különböző vezetői pozíciókban. Korábban egy nemzetközi tanácsadó cég pénzügyi tanácsadó részlegét vezette partnerként.
5	Kereskedelmi bank	Digitális csatornák vezető	Közel 10 éve dolgozik a bankszektorban. Jelenleg egy kb. 15 fős csapatot vezet, amely a bank digitális platformjainak és megoldásainak fejlesztéséért felel (pl. netbank, mobilbank, mobilfizetés, chatbot stb.)
6	FinTech (startup)	Alapító, ügyvezető	2018-ban alapított egy faktoring megoldással foglalkozó FinTech startupot. Korábban dolgozott biztosítónál, FinTech startupnál, valamint tanácsadóként pénzügyi cégek digitalizációjával foglalkozott.
7	FinTech akkelerátor	Alapító, ügyvezető	2015-ben alapította meg Ázsia legsikeresebb FinTech akceleratorját Hongkongban. A Hongkongi Egyetemen dolgozik FinTech kutatóként, doktori disszertációját is ezen a területen írta, az egyik legismertebb FinTech könyv szerzője. Mindezek mellett Londonban felső vezetők FinTech képzésével foglalkozik.
8	FinTech (scaleup)	Alapító, ügyvezető	2013-ban alapított saját FinTech vállalatot, korábban egy vagyongazdálkodónál dolgozott. Vállalkozása jelenleg számos innovatív pénzügyi megoldást kínál (pl. prepaid kártya, fizetési megoldások, digitális banki platformok stb.)
9	Kereskedelmi bank	Innovációs menedzser	2018 óta dolgozik egy hazai kereskedelmi banknál. A kezdetekben közösségi menedzserként a bank FinTech akcelerator programjának működését támogatta. Jelenleg innovációs menedzserként az akcelerator program támogatása mellett stratégiai szinten vesz részt a bank digitalizációs fejlesztési projektjeiben.
10	FinTech jogi szakértő	Partner, ügyvéd	1997 óta dolgozik ügyvédként. Szakmai tapasztalata kiterjed többek között befektetési vállalkozások, befektetési alapkezelők, valamint más pénz- és tőkepiaci szervezetek jogi támogatására, a pénzügyi közvetítőrendszer szereplőinek engedélyeztetési eljárásainak lebonyolítására. Az utóbbi években aktívan kezdett el foglalkozni FinTech startupok jogi támogatásával.
11	FinTech (scaleup)	Alapító, ügyvezető	2013-ban alapított saját FinTech vállalatot, amelynek innovatív fejlesztései a pénzügyi szolgáltatások széles spektrumát lefedik.
12	FinTech (startup)	Alapító, ügyvezető	2017-ben alapított egy B2B területen működő FinTech céget. Főbb ügyfeleik hazai kereskedelmi bankok, de kiemelt céljuk a nemzetközi terjeszkedés.
13	Kereskedelmi bank	Stratégiai vezető	10 éve egy hazai kereskedelmi bank stratégiai vezetője. Korábban két évig egy nemzetközi tanácsadó cég tanácsadójaként dolgozott részben banki projekteken.

Forrás: saját szerkesztés

delljére. A kutatás további célja olyan szabályozói kihívások azonosítása, amelyek akadályozhatják a FinTech újítások elterjedését mind a bankok, mind pedig a FinTech vállalatok esetében. A FinTech-jelenségről és annak hagyományos kereskedelmi bankokra gyakorolt hatásáról jelenleg kevés kutatás áll rendelkezésre, ezért a témakör mélyebb megismerése érdekében kvalitatív kutatást folytattam. A kutatás során félig strukturált interjúkat készítettem FinTech vállalatok (startup/scaleup), kereskedelmi bankok felső vezetőivel, egy FinTech akcelerator alapítójával és egy FinTech jogi szakértővel. A kutatás eredményeképpen összesen 13 interjú készült el, amelyek listája és az interjúalanyok rövid leírása a 3. táblázatban látható.

Az interjúk előtt elkészítésre került egy interjú vezérfonál, amely az interjú főbb témaköreit tartalmazta. Solt (1998), valamint Rubin és Rubin (2011) alapján, az interjúterv nem a kérdések kötelező, köbe vésett sorrendjét határozza meg – mivel az valójában folytonos és iteratív –, hanem azokat a kérdéseket tartalmazza, amelyek mindegyikére választ szeretnénk kapni. Az interjúk minden esetben az interjúalany korábbi tapasztalatainak, valamint az adott vállalatnál jelenleg betöltött szerepének és a vállalat fő tevékenységeinek feltárással kezdődtek. A FinTech definíciójának és főbb elemeinek értelmezését követően tárgyaltunk többek között a bankszektorban az utóbbi években végbement legnagyobb változásokról és kihívásokról, a bankok stratégiai válaszairól a FinTech újítások

kal kapcsolatosan, a FinTech jelenség bankok működésére és üzleti modelljére gyakorolt hatásairól, valamint a kapcsolódó szabályozásokban azonosítható kihívásokról.

Az interjúk rendszerint 60 percig tartottak és az interjúalanyokat a megbízhatóság növelése érdekében biztosítottam az anonimitásról. A szó szerinti legépelést követően az interjúkat a QSR NVivo szoftver segítségével kódoltam. Az interjúkból 112 oldalnyi kivonat és 815 NVivo referencia született. Patton (2002) ajánlásainak megfelelően az adatok triangulációjára a vállalatok weboldalainak és egyéb elérhető anyagainak (pl. éves jelentések, prezentációk, korábbi elérhető interjúk) ellenőrzésével került sor.

Eredmények

A FinTech fogalom értelmezése

A FinTech fogalmának és elemeinek értelmezése során alapvetően két nézőpont volt domináns. Az egyik szerint a fő kérdés a FinTech tartalmi elemeire irányul, míg a másik megközelítés alapján inkább az a lényeges, hogy milyen szereplők állnak az innovatív pénzügyi megoldások mögött (3. ábra).

3. ábra

A FinTech fogalom különböző értelmezései

Tartalmi megközelítés	Mik a FinTech elemei? • IT alapú digitális pénzügyi technológiák • Innovatív üzleti modellek • Olcsóbb, jobb minőségű, személyre szabott és felhasználóbarát pénzügyi szolgáltatások • Banki folyamatok optimalizálása, automatizálása
Szereplő-fókuszú megközelítés	Ki(k) áll(nak) a fejlesztések mögött? • Bankok és egyéb pénzügyi szolgáltatók, FinTech startupok, scaleupok, BigTech cégek

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

Az első nézőpont szerint (tartalmi megközelítés) a FinTech megoldások alapvetően olcsóbb, jobb minőségű és felhasználóbarátabb innovatív pénzügyi szolgáltatásokat (pl. fizetési és számlainformációs megoldások, robot-tanácsadás stb.) jelentenek. Fontos elemként jelenik meg a személyre szabhatóság, az ügyfelek igényeinek minél magasabb szinten történő kiszolgálása. A FinTech megoldások fókuszában nemcsak közvetlenül a fogyasztóknak nyújtott érték megújítása állhat, hanem a belső banki, működési folyamatok optimalizálása és automatizálása is.

„A FinTech termékek innovatív megoldások a klasszikus pénzügyi problémákra, illetve a klasszikus pénzügyi termékeknek a hatékonyabb, digitális alternatívája, helyettesítése. Szerintem két irányba kell ennek hatékonynak és felhajtóerőnek lenni: kifelé és befelé. Egyfelől kifelé az ügyfélnek kell, hogy ez jobb élmény legyen, másfelől belül kell ennek egy sokkal hatékonyabb folyamatnak lennie, ami közvetve kihat az ügyfélműveletre is. Tehát ha nem órákon keresztül kell elbírálnom egy folyamatot, hanem ez

le tud pörögni automatikusan másodpercek alatt, akkor az tükröződjön ki az ügyfélműveletre is.” (6. interjú)

A másik megközelítés szerint (szereplőfókuszú megközelítés) nem az a kérdés, hogy mi a FinTech jelentése és mik a főbb elemei, hanem hogy ki(k) áll(nak) a fejlesztések mögött. Ennek értelmében több interjúalany azon FinTech vállalatokat (elsősorban startupokat és scaleupokat) definiálta FinTech-ként, amelyek a pénzügyi iparágban valamilyen szolgáltatást, terméket, vagy akár működésbeli innovációt hoznak. E megközelítés közel áll a szakirodalmi részben bemutatott FinTech fejlődéstörténethez, amely részben az alapján határozza meg a fejlődés mérföldköveit, hogy milyen típusú szereplők fejlesztései kerültek előtérbe az adott időszakban.

„Nagyon gyenge a határmezsgye, hogy kiket sorolunk ide. Az összes olyan pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó cég ide tartozik, aki az alapműködését is technológiavezérelten oldja meg és olyan újítást visz a piacra, ami a technológia miatt lehetséges.” (11. interjú)

Az interjúk alapján a következő definíciót határoztam meg, amely ötvözi mind a tartalmi, mind pedig a szereplőfókuszú megközelítést: *A FinTech-fogalom alatt egyrészt azon személyre szabott, innovatív technológiai megoldásokat, üzleti modelleket értjük, amelyek a pénzügyi szolgáltatásokat hatékonyabbá és széles körben elérhetővé teszik, másrészt pedig azon szereplőket, akik a pénzügyi szektorban valamilyen innovatív szolgáltatást, terméket hoznak létre, vagy pedig működésbeli újítást valósítanak meg.*

Új típusú szereplők hatása a hagyományos kereskedelmi bankokra

Az inkumbens bankok új kihívói a pénzügyi szolgáltatások egyre szélesebb skáláján kínálnak innovatív megoldásokat, de jelenleg a legdominánsabbnak a pénzforgalmi szolgáltatások (pl. nemzetközi átutalások) tekinthetők. A BigTech cégek egyre intenzívebb jelenlétét a megkérdezettek közül többen is rendkívül veszélyesnek ítélték meg a hagyományos kereskedelmi bankokra nézve. Az interjúalanyok véleménye szerint a BigTech cégek a pénzügyi intézményekhez viszonyítva alapvetően nagyobb ügyfélbázissal és jobb technológiai megoldásokkal rendelkeznek, valamint rendszerint több országban, vagy akár globális szinten vannak jelen. A nagyobb ügyfélbázis magával vonja, hogy jóval több adattal rendelkeznek az ügyfelekről, amelynek köszönhetően még személyre szabottabb termékeket és szolgáltatásokat tudnak fejleszteni. Szintén elmondható, hogy e vállalatok gyorsabban tudják új megoldásaikat skálázni, mint például a tradicionális kereskedelmi bankok vagy FinTech startupok.

A BigTech cégek jelenléte a veszély mellett azonban pozitívumként is értékelhető abból a szempontból, hogy új megoldásaik az inkumbens bankokat is innovációra ösztönzik. Ehhez kapcsolódóan kérdés lehet, hogy a BigTech

cégek versenytársaként, vagy esetleg potenciális partnerként jelennek meg a bankok számára.

„A BigTech cég jól ismeri az ügyfeleket, a bank pedig kezeli a pénzeket. Ebből is lehetnek jó együttműködések és vannak olyan bankok, akik teljesen elkezdtek ebbe az irányba nyitni.” (9. interjú)

A nagy technológiai cégekkel való együttműködés során azonban kockázatként merülhet fel, hogy amennyiben a bankok saját maguk nem innoválnak és túlságosan kiszolgáltatottá válnak a BigTech cégeknek, akkor fennállhat annak a veszélye, hogy kvázi közművekké alakulnak át. Ebben az esetben az innovatív megoldásokat a partnerek fejlesztik, a bank pedig csak az infrastruktúrát és egyéb operatív teendők ellátását biztosítja a szolgáltatások nyújtásához, melynek eredményeként a partnerek fogják birtokolni az ügyfélkapcsolatokat, valamint a nyereség jelentős része is hozzájuk kerül.

„... veszélyes, mert gyakorlatilag a bank egy közműszolgáltatóvá válik, ami előállítja azt a terméket, amit a BigTech akar. Ekkor igazából már nem a bank innovál, nem a bank csinálja úgymond a terméket és a termékfejlesztést, a bank végrehajt, míg a hasznát a BigTech cégek zsebelik be 80-20 arányban, azaz a bank nem túl sokat tud.” (5. interjú)

Az interjúalanyok véleménye szerint a pénzügyi szektor új típusú szereplői alapvetően öt területen bizonyulnak sikeresebbnek az inkumbens vállalatokhoz képest. Az említett szereplők kiemelt figyelmet fordítanak (1) a kielégítetlen fogyasztói igények megcélzására, (2) a felhasználói élményre, valamint (3) az adatokon alapuló szolgáltatások nyújtására. Mindezek mellett (4) szolgáltatásaikat országhatártól függetlenül nyújtják és (5) platformjaikon gyors regisztrációt tesznek lehetővé a világ bármely pontjáról. A FinTech és BigTech cégek növekvő jelenlétével párhuzamosan egyre több bank kezdett el házon belül saját platformokat fejleszteni, amelyek során az új típusú szereplőkhöz hasonlóan jelentősen építenek a felhasználói élményre. Az új, vagy továbbfejlesztett platformokon a felhasználók integráltan érhetnek el banki és egyéb kapcsolódó, személyre szabott szolgáltatásokat.

„A UX/UI szemlélet nagyon fontos, mert az embereket a FinTech cégek hozzászoktatják a kényelemhez, ahhoz, hogy két-három gombnyomással megcsinálják dolgokat. Az ügyfelek ma már ugyanazt az élményt várják el a banktól, amit egy FinTech vagy Bigtech cégtől kapnak. A banktól is jogosan várják el azt, hogy az jól működjön. Náluk ez a szellemiség, ezért kezdtünk el fejleszteni.” (5. interjú)

A megkérdezettek válaszai alapján a challenger bankok kevésbé jelentenek veszélyt a hagyományos kereskedelmi bankokra nézve, viszont esetükben is érvényesül az a hatás, hogy számos inkumbens bank a challenger ban-

kok egyre intenzívebb jelenléte miatt kezdett el innovatív megoldásokat fejleszteni.

„A challenger bankok a kereskedelmi bankokra szerintem nem jelentenek nagy veszélyt. Nagy ügyfélkörük van, de az ügyfelek 90%-a csak másodlagos számlaként használja a náluk vezetett számlát.” (11. interjú)

Az interjúalanyok szerint a BigTech cégek és challenger bankok alapvetően lehetőséget teremtenek a B2B piacon működő FinTech vállalatok számára, mivel az inkumbens bankok rendszerint velük együttműködve valósítják meg új fejlesztéseiket.

„A BigTech cégek jelenléte a B2B startupok számára inkább lehetőség. Ezáltal lehet a bankoknak beszállítani, mert félnek.” (12. interjú)

„A bankok elkezdtek fejleszteni ennek hatására, tehát összességében jó teret csinálnak a B2B szektor számára.” (11. interjú)

Összességében elmondható, hogy a jövőben azon szereplők válnak dominánssá a pénzügyi szolgáltatások területén, akik egyrészt nagy ügyfélbázissal rendelkeznek, ezáltal gyorsan tudják megoldásaikat skálázni, másrészt pedig a fogyasztók problémáira választ adó, széles spektrumot lefedő innovatív pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak (4. ábra). Az ügyfélközpontú, személyre szabott megoldások nyújtása során azonban fontos, hogy az egyes szereplők mély banki, pénzügyi ismeretekkel is rendelkezzenek, többek között a komplex pénzügyi termékekhez kapcsolódó kockázatkezelési feladatok ellátása és a szabályozói megfelelés biztosítása érdekében.

4. ábra
Jövőbeli versenyképességet meghatározó kulcs tényezők a pénzügyi szolgáltatások piacán

Magas		
	BigTech vállalatok	Jövőben domináns szereplők a pénzügyi szolgáltatások piacán
Ügyfelek száma (Innovatív megoldások skálázhatósága)		
	Hagyományos bankok	FinTech vállalatok Neo/challenger bankok
Alacsony		
	Alacsony	Magas
Széles spektrumot lefedő, innovatív digitális pénzügyi szolgáltatások elérhetősége		

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

Várható változások a hagyományos kereskedelmi bankok esetében

A kutatás során valamennyi interjúalany egyetértett abban, hogy a válság utáni időszak, a válságból való kilábalás jelentősen lelassította és háttérbe szorította a bankok fejlesztéseit. A válság után a bankoknak rengeteg szabályozásnak és tőkekövetelmény előírásnak kellett megfelelniük, miközben egyre több FinTech megoldás jelent meg a piacon. Hazai szinten továbbá jelentős kihívást jelentett a devizahitelek körüli problémák kezelése. E helyzetből adódóan a hazai bankok később tudtak reagálni a megváltozott piaci körülményekre, de az utóbbi években valamennyi szereplőnél elindultak digitalizációs, szervezetfejlesztési és egyéb projektek, amelyek az innovatív megoldások implementációjára fókuszálnak. Látható azonban, hogy az erőforrások korlátozott volta miatt jelenleg számos bank elsősorban a jogszabályi megfeleléség biztosítására fókuszál (pl. PSD2-höz kapcsolódó fejlesztések) és hosszabb távú terveik között szerepelnek a magasabb hozzáadott értéket jelentő FinTech fejlesztések (pl. robottanácsadás).

„Az elmúlt 8-10 évben inkább az egész válságból való kilábalás és az egész helyrehozása történt, ezért az innovációra sok pénzt nem tudtak áldozni ezért nagy lemaradások voltak bankszektorszinten.” (5. interjú)

„Amíg a világ egyik felén azzal foglalkoztak, hogy rendbe rakjanak architektúrákat, addig Magyarországon ezzel szemben 3-4 évig minden bank összes elérhető erőforrása akkor azzal foglalkozott, hogy a devizahiteles problémákat kell kezelni.” (4. interjú)

A megkérdezettek várakozásai alapján a klasszikus kereskedelmi banki üzleti modell (betétgyűjtés, hitelezés, pénzforgalmi szolgáltatások) alapjaiban nem fog átalakulni, hanem főként a csatornáknak, a szolgáltatások fókuszában és minőségében, valamint a partneri kapcsolatokban várhatók változások (5. ábra).

5. ábra

Várható változások a hagyományos kereskedelmi bankok esetében

Csatornák	• Digitális csatornák előtérbe kerülése (netbank, mobilbank továbbfejlesztése) • Innovációs fiókok kialakítása
Szolgáltatások	• Fizikai ügyintézés csökkenése • Magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások előtérbe kerülése (pl. tanácsadás) • Adatok elemzésén alapuló, személyre szabott ajánlatok nyújtása • Kiegészítő szolgáltatások közvetítése (pl. biztosítás)
Partneri kapcsolatok	• Innovatív ökoszisztéma kialakítása együttműködések révén (pl. akceleráció, közös fejlesztések)

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

A jövőben a tradicionális kereskedelmi bankok esetében is egyre inkább előtérbe kerülnek az innovatív digitális csatornák. Az új megoldások integrációja során jelentős kihívásként merül fel azonban a banki rendszerek átláthatatlansága. A digitalizációs folyamatban óriási kockázati tényezőként jelentkezhet, ha például a banki adatbázisstruktúra nem egységes és letisztult.

Az új digitális megoldások mind a lakossági, mind pedig a vállalati ügyfelek esetében megjelennek, azonban a vállalati szegmensben a szolgáltatások jellegéből adódóan előreláthatólag lassabb átalakulással kell számolni. Az egyedileg letárgyalt konstrukciók, projekthitelek esetében várhatóan továbbra is a személyes tárgyalás lesz előtérben és a FinTech megoldások egyfajta kényelmi funkcióként fognak megjelenni pl. az adatszolgáltatás vagy hitelmonitoring területén.

Az interjúalanyok szerint a bankfiókok száma a következő években még nem fog drasztikusan csökkenni, inkább a szerepük fog átalakulni. A fizikai ügyintézés a jövőben várhatóan csökkenni fog és a fiókok egyfajta közösségi térként fognak funkcionálni, ahol olyan komoly szakértelmet igénylő, magasabb hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások kerülnek előtérbe, mint például a pénzügyi tanácsadás. A megkérdezettek szerint főként az idősebb korosztály körében van igény a személyes ügyintézés elérhetőségére, valamint egyes termékek (pl. jelzáloghitel) teljes körű online ügyintézésére még nem is ad lehetőséget a jelenleg érvényben lévő szabályozás.

„Egy ideje hallani ilyet, hogy elmennek a bankok a tanácsadás, a befektetésekkel kapcsolatos nagyobb hozzáadott értékű szolgáltatások irányába, aminél azért van egy komoly tudástényező, ami nem olyan, mint a pénzforgalom, tehát nem csupán egy rendszert kell működtetned.” (4. interjú)

„A pénzügyeknek két oldala van: az egyik oldalon vannak a kevésbé komplex, közműszerű szolgáltatások, ahol egyszerű digitális folyamatok kellene, a másik oldalon pedig a nagyobb értéket képviselő, komolyabb pénzügyi döntések pl. lakásvásárlás, váratlan dolgok, befektetések. Ezeken a területeken még szükség van a személyes tanácsadásra és nem lehet elejétől a végéig digitalizálni.” (13. interjú)

A kereskedelmi bankok jövőbeni szerepének tárgyalása során több interjúalany is kiemelte a platformstratégia kialakításának fontosságát, amelynek jegyében előtérbe kerülnek a FinTech vállalatokkal való együttműködések. Hazai szinten több példát is láthatunk, ahol bankok inkubációs, akcelerációs programokon vagy egyéb csatornákon keresztül céloznak meg FinTech startupokat, vagy scaleupokat innovatív ötletek becsatornázása és fejlesztéseik felgyorsítása érdekében.

„Szerintem a bankoknak a platformstratégia irányába kell elmenniük. Nekik megvan a licenszük, megvan a tudásuk, az összes szükséges képesség. Az ő ökoszisztémájukba becsatornázzák a jól működő

sikeres startupokat ezáltal ki tudnak szolgálni egy nagyon széles spektrumot, nagyon magas színvonalon. Mindemellett, hogy a szaktudásukkal ebbe bele tudnak folyni, tudnak segíteni, tudják a termékeket alakítani.” (6. interjú)

A szervezeti kapacitások tekintetében a jövőben az informatikai erőforrások (főként IT-fejlesztés) kibővítésére kerül a hangsúly. Az egyre növekvő fejlesztési igények azt irányozzák elő, hogy a bankok nem elsősorban a kockázatok kezelésére szakosodott, pénzügyi intézményként fognak működni, hanem kvázi technológiai fejlesztő vállalatokká alakulnak át. A bankok felső vezetésének digitalizációra irányuló kezdeményezései ellenére azonban várhatóan még hosszú időt fog igénybe venni, mire a szervezet egészében megjelenik az innovációra való törekvés. A digitalizációs stratégiai célok teljesítéséhez vélhetően teljes szervezeti kultúraváltás válik szükségessé.

„Először gondolkodásmódban kell átírni a funkciókat. Ha korábban feltettük azt a kérdést, hogy milyen típusú szervezet a bank, akkor eddig azt mondtuk, hogy kockázatkezelésre specializálódott pénzügyi szervezet. Viszont hosszú távon – a FinTech vállalatokhoz hasonlóan – az IT lesz domináns.” (13. interjú)

Szabályozási és egyéb kihívások

A kutatás feltárta, hogy mind a hagyományos kereskedelmi bankok, mind pedig a FinTech vállalatok számos szabályozói kihívással néznek szembe. Jelen cikknek nem célja, hogy bármely szereplő oldalán állást foglaljon. Az alábbiakban az egyes interjúalanyok nézőpontját mutatom be, a téma megértése céljából készített kutatás alapján.

A bankokat számos esetben éri az a kritika, hogy szolgáltatásaik – főként az árazás tekintetében – alulmaradnak a FinTech vállalatok megoldásaihoz képest. A hagyományos bankokra azonban nagyon sok olyan előírás vonatkozik, valamint többletteleher hárul, amelyeknek a FinTech vállalatoknak nem kell eleget tenniük, ezáltal drágábbá téve a bankok pénzügyi szolgáltatásait. Ilyen többletteleher/előírás például hazai szinten az elektronikus átutalásokat terhelő tranzakciós illeték, az Országos Betétbiztosítási Alapba fizetendő betétbiztosítás, amely védi a banki betétesek megtakarításait, vagy a bankok ügyfélszolgálatára (személyes és telefonos) vonatkozó előírások. Az elektronikuspénz-kibocsátókra és pénzforgalmi szolgáltatókra az említett előírások rendszerint nem vonatkoznak, emellett e szereplők nem tagjai az anyaországuk szerinti betétgarancia-rendszernek sem. Látható tehát, hogy a hazai bankokra vonatkozó többletelőírások egy részének (pl. betétbiztosítás, ügyfélszolgálat) elsődleges célja a fogyasztók védelme, amelyeknek szükséges lenne beépülnie a FinTech vállalatokra vonatkozó szabályozásokba is.

„Számos FinTech vállalatnál pl. Angliában van az operáció. Be tudnak lépni rengeteg országba úgy, hogy nem kell megfelelni semmilyen nemzeti szabályozásnak, nem kell helyi adókat fizetniük. Az EU

bankjai a legszabályozottabbak a világon, viszont angol cégeként rengeteg szabály, ami egy uniós bankra vonatkozik az ezáltal kikerülhetővé válik.” (13. interjú)

A kutatás során láthatóvá vált, hogy a hagyományos bankok és FinTech vállalatok esetében jelenleg nem érvényesül az azonos szolgáltatás, azonos szabályozás elve, versenyhátrányt teremtve ezáltal a bankok számára. A megkérdezettek szerint szükséges felhívni a fogyasztók figyelmét (ahogyan nemrég például a Magyar Nemzeti Bank figyelmeztetést adott ki a Revolutra, a Transferwisera és a Paypalra vonatkozóan) a FinTech vállalatok megoldásaihoz kötődő problémákra és transzparenssé kell tenni a különbségeket. Az interjúalanyok javaslata alapján szükség lenne egymáshoz igazítani a bankokra és a FinTech vállalatokra vonatkozó szabályozásokat például egy európai szintű licencstruktúra kidolgozásán keresztül, amely azonos feltételeket határoz meg az azonos jellegű szolgáltatásokra.

„A bankok elsőszámú alapvetése a kockázat átvállalása, amelynek értelmében az ügyfél mindenképpen hozzá fog jutni a betétjéhez. Ez a 0. lépés, amit egy betétet kezelő cégnek tudnia kell... Edukálni kell az ügyfeleket arról, hogy mik a különbségek.” (13. interjú)

A hagyományos kereskedelmi bankok szabályozói kihívásai mellett a FinTech vállalatok nézőpontja is görcső alá került. A kutatás feltárta, hogy az interjúalanyok összességében pozitívként értékelik a Magyar Nemzeti Bank FinTech-hez való hozzáállását és kezdeményezéseit, viszont a gyakorlati kivitelezésben több fejlesztendő területet is azonosítottak. A Regulator Sandbox esetében jelentős kihívás, hogy a FinTech startupok csak abban az esetben tudnak jelentkezni a tesztkörnyezetbe, ha már leszerződtek egy engedéllyel rendelkező pénzügyi szolgáltatóval, aki vállalja a felelősséget az MNB-vel szemben. Ez a követelmény a korai fázisból adódóan rendkívül nehezen teljesíthető a startupok számára. Az interjúalanyok véleménye alapján, szükség lenne továbbá aktív és részletes kommunikációra azzal kapcsolatban, hogy milyen vállalatok, milyen problémákkal fordultak az MNB-hez és azokat hogyan oldották meg.

A harmadik feles szolgáltatók (third party provider, TPP) licenckérelméhez kapcsolódóan kihívás lehet például, hogy amennyiben egy külföldi vállalat szeretne Magyarországon TPP licencet szerezni, akkor erre jelenleg csak magyar nyelven van lehetőségük. Mindezek mellett további korlátozó tényező az MNB által kiadott felhőajánlásnak való megfelelés nehézsége.

Látható tehát, hogy az innovatív kezdeményezések sok esetben akadályokba ütköznek, amelyre Magyarország FinTech Stratégiájában is találhatunk utalást:

„A fintech és insuretech megoldások terjedését hátráltatják a hazai jogszabályi környezet hiányosságai.

A nemzetközi legjobb gyakorlatok túlmutatnak a jelenlegi magyarországi szabályozáson, így annak ellenére, hogy a felügyelet a rendelkezésére álló eszközökkel (állásfoglalások, tájékoztatások, Innovation Hub, Regulatory Sandbox, azonnali fizetés, oktatás, előadások, konferenciák, workshopok stb.) proaktív módon segíti a fintech megoldások elterjedését, a hazai szereplők jelentős hátránnyal indulnak a nemzetközi versenyben.” (Digitális Jólét Nonprofit Kft, 2019)

Az interjúalanyok szerint a FinTech Stratégiában említett korlátok jelentős része az érvényben lévő szabályozásokhoz (miniszeri rendelet, törvények) köthető. A hazai szabályozások és az azokban rögzített feltételek rendkívül megnehezítik többek között az innovatív FinTech vállalatok hazai cégalapítását, ezért számos példa látható, mikor e cégeket például Máltán vagy Észtországban jegyzik be az ottani kedvező feltételeknek köszönhetően. Az interjúalanyok javaslata szerint szükséges lenne felmérni hazai szinten, hogy a pénzügyi ágazatot szabályozó európai uniós irányelvek, rendeletek hol engednek eltérést, és meghatározni azokat az irányokat, ahol a szabályozók hazai szinten eltérést alkalmaznak. További javaslatként merült fel egy olyan jogalkotó szervezet létrehozása iránti igény pénzügyminisztériumi szinten, amely egyrészt aktív párbeszédet folytat a hazai FinTech startupokkal, másrészt pedig hatékonyan fel tud lépni akár a Magyar Nemzeti Bankkal szemben.

A megkérdezettek szerint az előirányzott intézkedések jelentősen segíthetnék a hazai startupok tevékenységét, az innovációk gyorsabb terjedését, ezáltal megreformálva a pénzügyi szektort és könnyebbé téve a régióban élő emberek mindennapjait.

A felsorolt javaslatok mellett szintén szükséges a fogyasztók pénzügyi tudatosságának és pénzügyi ismereteinek fejlesztése edukációs tevékenységen keresztül, mivel a hiányos ismeretek szintén az új technológiák alkalmazásának és elterjedésének gátját képezik. A pénzügyi ismeretekhez kapcsolódó tudás hiánya mellett kiemelkedik a digitális biztonsággal kapcsolatos ismerethiány (pl. személyes adatok megosztása széles körben), amely rengeteg csalásra és visszaélésre ad lehetőséget.

Összefoglalás

A pénzügyi szektorban zajló egyre intenzívebb digitális transzformáció mélyreható változásokat eredményez az ügyfélkapcsolatokban, valamint a fogyasztóknak nyújtott termékek és szolgáltatások jellegében. Az új belépők (Fintech és BigTech vállalatok) innovatív üzleti modellekkel és fejlett technológiák alkalmazásával jelentős nyomást gyakorolnak a hagyományos pénzügyi intézményekre. E tényezőkből adódóan kérdésként merül fel, hogy a jövőben hogyan alakul át a hagyományos kereskedelmi bankok szerepe, üzleti modellje és összességében milyen stratégiákat alkalmaznak versenyképességük fenntartása érdekében.

Jelen kutatásban mélyinterjúk segítségével vizsgáltam a (1) FinTech fogalom értelmezését, (2) a Fintech

megoldások és az új típusú szereplők hatását a hagyományos kereskedelmi bankokra, valamint górcső alá kerültek (3) azon szabályozói kihívások, amelyek akadályt jelenthetnek az innováció során mind a bankok, mind pedig a FinTech vállalatok számára.

A FinTech fogalom értelmezésével kapcsolatban kétféle megközelítést tártam fel. Az egyik értelmében a FinTech tartalmi elemeit szükséges vizsgálni, míg a másik megközelítés szerint pedig az a fő kérdés, hogy milyen típusú szereplők állnak a jelenség mögött. Az interjúk alapján saját FinTech definíciót is meghatároztam, amely ötvözi a két nézőpontot: *A FinTech fogalom alatt egyrészt azon személyre szabott, innovatív technológiai megoldásokat, üzleti modelleket értjük, amelyek a pénzügyi szolgáltatásokat hatékonyabbá és széles körben elérhetővé teszik, másrészt pedig azon szereplőket, akik a pénzügyi szektorban valamilyen innovatív szolgáltatást, terméket hoznak létre, vagy pedig működésbeli újítást valósítanak meg.*

Szintén megállapítottam, hogy a bankok számára nagy kihívást jelent a BigTech cégek egyre intenzívebb jelenléte a pénzügyi szolgáltatások területén. E vállalatok óriási ügyfélbázissal rendelkeznek, szolgáltatásaikban jelentősen építenek a BigData és mesterséges intelligencia által nyújtott lehetőségekre, továbbá elmondható, hogy a fogyasztók bizalma is egyre magasabb velük szemben. A BigTech cégek jelenléte a hagyományos kereskedelmi bankokra nézve azonban pozitívként értékelhető abból a szempontból, hogy ily módon az inkumbens bankok is egyre jobban törekednek az innovatív pénzügyi szolgáltatások fejlesztésére.

Az utóbbi években számos hazai kereskedelmi bank kezdett digitalizációs fejlesztésekbe, azonban erőforrásait jelenleg jelentősen lekötik a szabályozói megfelelés biztosítására irányuló projektek (pl. PSD2). A hagyományos kereskedelmi bankok szolgáltatásait illetően a fő-kusz várhatóan a magasabb hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások irányába fog eltolódni a jövőben. A hazai bankok digitális törekvéseit jellemzően házon belüli fejlesztéseken, valamint partneri kapcsolatok (pl. startup akcelerációs program) kialakításán valósítják meg.

Az innovatív pénzügyi technológiák alkalmazása lehetőséget teremt például új fogyasztói szegmensek megcélzására, gyorsabb és személyre szabottabb banki szolgáltatások kialakítására, vagy akár a belső banki folyamatok javítására. Az új megoldások integrációját azonban jelentősen megnehezíthetik az IT-rendszerekkel kapcsolatos kihívások. Emellett, a bankok felső vezetésének digitalizációra irányuló kezdeményezései ellenére, várhatóan még hosszú időt fog igénybe venni, mire a szervezet egészében megjelenik az innovációra való törekvés. A digitalizációs stratégiai célok teljesítéséhez vélhetően teljes szervezeti kultúra váltás válik szükségessé. A jellemzően elhúzódó, bürokratikus folyamatok (pl. értékesítés, döntéshozatal, adminisztráció) és a szervezeti ellenállás – mint minden változás esetében – jelentős gátját képezik az újításoknak. Látható tehát, hogy a bankoknak mindenképpen fejleszteni szükséges ellenálló képességüket és agilitásukat, annak érdekében, hogy lépést tudjanak tartani

a pénzügyi szektor új szereplőivel. Fontos irány továbbá, hogy a jövőben az inkumbens bankoknak is egyre intenzívebben kell építeniük a mesterséges intelligencia által nyújtott lehetőségekre.

A vonatkozó szabályozásokkal kapcsolatban feltárásra került, hogy mind a bankok, mind pedig a FinTech vállalatok számos kihívással néznek szembe. A bankok és a FinTech vállalatok által nyújtott szolgáltatások esetében jelenleg nem érvényesül az azonos szolgáltatás, azonos szabályozás elve. A bankokra több olyan előírás is vonatkozik, amelyeknek a FinTech vállalatoknak nem kell eleget tenniük, ezáltal drágábbá téve a bankok pénzügyi szolgáltatásait. Az interjúalanyok szerint szükség lenne egy olyan európai szintű licenstrukktúra kidolgozására, amely azonos feltételeket határoz meg az azonos jellegű szolgáltatásokra. A FinTech vállalatok esetében, a hazai pozitív kezdeményezések ellenére számos tényező gátolhatja az innovatív megoldások elterjedését és a hazai szereplők nemzetközi piacra lépését. A fennálló problémák mérséklése érdekében szükséges lenne felülvizsgálni, hogy az érvényben lévő európai uniós irányelvek, rendeletek hol és milyen mértékben engednek eltérést. Mindezek mellett kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a fogyasztók pénzügyi edukációja, amely a pénzügyi tudatosság, adatbiztonsági ismeretek és a pénzügyi kultúra fejlesztését helyezi előtérbe, ezáltal is támogatva a fejlődést és az új technológiák alkalmazásának elősegítését.

Felhasznált irodalom

- Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electron Markets*, 22, 203–215.
<https://doi.org/10.1007/s12525-012-0106-2>
- Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 100(Nov-Dec), 7-25.
<https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.07.003>
- Arner, D.W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 37(3), 373–415. Retrieved from <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/view-content.cgi?article=1817&context=njilb>
- Arner, Douglas W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech and RegTech in a Nutshell, and the Future in a Sandbox. *Research Foundation Briefs*, 3(4), 1–20.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3088303>
- Arner, Douglas W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* (No. Paper No. 2015/047).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
- Bank for International Settlements. (2017). *Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbis/publ/d431.pdf>
- Bank for International Settlements. (2018). *Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*. Retrieved from <https://fintechreport.perkinscoieblogs.com/wp-content/uploads/sites/16/2018/02/Implications-of-Fintech-Developments-for-Banks-and-Bank-Supervisors.pdf>
- Bank for International Settlements. (2019). *BigTech and the changing structure of financial intermediation* (No. 779). Retrieved from <https://www.bis.org/publ/work779.pdf>
- Bara, A., & Mudzingiri, C. (2016). Financial innovation and economic growth: evidence from Zimbabwe. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2), 65–75.
[https://doi.org/10.21511/imfi.13\(2\).2016.07](https://doi.org/10.21511/imfi.13(2).2016.07)
- Beck, T., Chen, T., Lin, C., & Song, F. M. (2016). Financial innovation: The bright and dark sides. *Journal of Banking and Finance*, 72(C), 28–51.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1911677>
- Boot, A. W. A. (2017). *The Future of Banking: From Scale & Scope Economies to Fintech*. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 3(2), 77–95. Retrieved from <https://european-economy.eu/2017-2/the-future-of-banking-from-scale-scope-economies-to-fintech/>
- Bunea, S., Kogan, B., & Stolin, D. (2016). Banks Versus FinTech: At Last, it's Official. *Journal of Financial Transformation*, 44, 122–131. Retrieved from http://www.capco.com/uploads/articlefiles/769/file_0_1479204971.pdf
- Capgemini. (2019). *Top-10 trends in retail banking: 2019*. Retrieved from <https://www.capgemini.com/resources/top-10-trends-in-retail-banking-2019/>
- Cortet, M., Rjks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13–27.
- Dapp, T. F. (2014). *Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector*. Retrived from https://www.deutschebank.nl/nl/docs/Fintech-The_digital_revolution_in_the_financial_sector.pdf
- Digitális Jólét Nonprofit Kft. (2019). *Magyarország Fintech Stratégiája. A hazai pénzügyi szektor digitalizációja 2019–2022*. Budapest.
- Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M., & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany*. Wiesbaden: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-54666-7>
- Eisenegger, M., & Künstle, D. (2011). Long-term reputation effects in the global financial industry: How the financial crisis has fundamentally changed reputation dynamics. In *Reputation management. Building and protecting your company's profile in a digital world* (pp. 127–140). London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Financial Stability Board. (2017). *Financial Stability Implications from FinTech*. Retrieved from <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/R270617.pdf>
- Giudici, P. (2018). Fintech Risk Management: A Research Challenge for Artificial Intelligence in Finance. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 1(1), 1–6.
<https://doi.org/10.3389/frai.2018.00001>

- Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and Beyond. *The Review of Financial Studies*, 32(5), 1647–1661.
<https://doi.org/10.1093/rfs/hhz025>
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>
- Horváth, D. (2019). Bank – FinTech együttműködés – avagy a megújulás kulcsa a pénzügyi szolgáltatások piacán? *Vezetéstudomány*, 50(3), 2–10.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.01>
- International Monetary Fund. (2018). *Global Financial Stability Report: A Bumpy Road Ahead*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2018/04/02/Global-Financial-Stability-Report-April-2018>
- Kawai, Y. (2016). Fintech and the IAIS. *IAIS Newsletter*, (May), 1.
- Kim, Y., Park, Y.-J., Choi, J., & Yeon, J. (2016). The Adoption of Mobile Payment Services for “Fintech.” *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(2), 1058–1061.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lee, T., & Kim, H. (2015). *An Exploratory Study on Fintech Industry in Korea: Crowdfunding Case*. 2nd International Conference on Innovative Engineering Technologies (ICIET’2015), 58–64.
<https://doi.org/10.15242/IIE.E0815045>
- Lu, L. (2017). Financial Technology and Challenger Banks in the UK: Gap Fillers or Real Challengers? *Journal of International Banking Law and Regulation*, 32(7), 273–282.
- Lukonga, I. (2018). *Fintech, Inclusive Growth and Cyber Risks: Focus on the MENAP and CCA Regions*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/09/11/Fintech-Inclusive-Growth-and-Cyber-Risks-Focus-on-the-MENAP-and-CCA-Regions-46190>
- Lusardi, A. (2019). Financial literacy and the need for financial education: evidence and implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 155(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>
- Magyar Nemzeti Bank. (2017). *Innováció és Stabilitás Fintech Körkép Magyarországon*. Budapest: MNB.
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech - Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Rome: Palgrave Macmillan.
- Noctor, M. (2018). PSD2: Is the banking industry prepared? *Computer Fraud & Security*, (6), 9–11.
[https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(18\)30053-8](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(18)30053-8)
- Nuyens, H. (2019). How disruptive are FinTech and digital for banks and regulators? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12(3), 217–222.
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340.
<https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pollari, I. (2016). The Rise of Fintech: Opportunities and Challenges. *JASSA The Finsia Journal of Applied Finance*, (3), 15–21. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/2a74/56a457830a122bb2d6237ae72ce897ded4af.pdf>
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76.
<https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Romanova, I., & Kudinska, M. (2017). Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity? *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 98, 21–35.
<https://doi.org/10.1108/S1569-375920160000098002>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Salampasis, D., & Mention, A.-L. (2017). FinTech: Harnessing Innovation for Financial Inclusion. In *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion* (pp. 451–461). Cambridge, Mass.: Academic Press.
- Solt, O. (1998). Interjúzni muszáj. In O. Solt (Ed.), *Méltóságot mindenkinek, Össze gyűjtött írások I-II.* (pp. 29–48.). Budapest: Beszélő Szerkesztőség.
- Statista. (2018). *Most important factors disrupting banking sector according to senior banking executives worldwide in 2018*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/946835/disrupting-factors-global-banking-sector/>
- Susanne, C., Barberis, J., & Telfer, J. (2016). *The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Chichester: Wiley.
- Tanda, A., & Schena, C.-M. (2019). *FinTech, BigTech and Banks. Digitalisation and its Impact on Banking Business Models*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-22426-4>
- Vives, X. (2017). The Impact of Fintech on Banking. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 3(2), 97–105. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/45f3/45a4ec7c092e94339745fac681751b1cc33d.pdf>
- Vives, X. (2019). Competition and stability in modern banking: A post-crisis perspective. *International Journal of Industrial Organization*, 64(May), 55–69.
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2018.08.011>
- Winnefeld, C. H., & Permantier, A. (2017). FinTech - The digital (R)Evolution in the German Banking Sector? *Business and Management Research*, 6(3), 65–84.
<https://doi.org/10.5430/bmr.v6n3p65>
- Xie, P., Zou, C., & Liu, H. (2016). The fundamentals of internet finance and its policy implications in China. *China Economic Journal*, 9(3), 240–252.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17538963.2016.1210366>

AZ ÉRTÉKESÍTÉS- ÉS MŰKÖDÉSTERVEZÉS VÁLLALATI GYAKORLATÁNAK ÉRETTSÉGE EGY HAZAI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

THE MATURITY OF THE CORPORATE PRACTICE OF SALES AND OPERATIONS PLANNING – RESULTS OF A HUNGARIAN SURVEY

A cikk a Sales & Operations Planning témakörét helyezi a vizsgálat középpontjába. Ez az ellátási lánc reálfolyamatainak taktikai szintű tervezése során alkalmazott szervezeti egyeztetési folyamat, melynek célja, hogy dinamikus újratervezési ciklusokon keresztül egyensúlyt teremtsen a tényleges kereslet, a rendelkezésre álló erőforrások és az általuk biztosítható kínálat között úgy, hogy támogassa az üzleti terv megvalósulását. Egy viszonylag új, elméleti szempontból érdekes, de a vállalati gyakorlat számára is fontos kérdéskörrel van szó. Ennek ellenére a szerzők legjobb tudomása szerint még nem jelent meg magyar nyelven cikk a témakörben. Munkájuk egyik célja ezért az, hogy felhívják a figyelmet erre a területre. A másik cél, hogy egy komplex érettségi modell tükrében bemutassák a hazai vállalatok S&OP gyakorlatát. A választott modell négy fő dimenzió mentén térképezi fel a vállalati gyakorlatot: a tervezési folyamat hatékonysága, eredményessége, a szervezeti/emberi felkészültség és az informatikai támogatottság. A tanulmány benchmarking lehetőséget teremtve ismerteti a mintában szereplő vállalatok gyakorlatának érettségét és fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg.

Kulcsszavak: Sales and Operations Planning, érettségi modell, benchmarking

The article puts the topic of Sales & Operations Planning at the centre of the study. It is a relatively new management solution, which is interesting from a theoretical point of view, but also important for corporate practice. Nevertheless, to the best of the authors' knowledge, no article on the topic has been published in Hungarian yet. One of the aims of their work, therefore, is to draw attention to this area. The other goal is to present the S&OP practice of domestic companies in the light of a complex maturity model. The chosen model maps S&OP practice of corporations along four main dimensions: the efficiency and effectiveness of the planning process, organizational/human readiness, and IT support. Creating a benchmarking opportunity, the study describes the maturity of the companies in the sample and makes suggestions in respect of further developing related practice and increase maturity.

Keywords: Sales and Operations planning, maturity model, benchmarking

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. Gelei Andrea, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (andrea.gelei@uni-corvinus.hu)
Donáci Katinka, supply chain analyst, 4flow, (katinkadonaczi@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 23-án, javítva: 2020. 03. 04-én, elfogadva: 2020. 05. 25-én.

This article was received: 23. 08. 2019, revised: 04. 03. 2020, accepted: 25. 05. 2020.

Cikkünk a Sales & Operations Planning (S&OP), magyarul értékesítés- és működéstervezés témakörét helyezi a vizsgálat középpontjába. A vállalati erőforrások tervezése mindig is kiemelt jelentőségű volt a vállalatok és ellátási láncuk versenyképessége szempontjából (Aquilano, Chase, Davis & Davis, 1991; Stadtler & Kilger, 2005),

melyet a hazai szakirodalom is viszonylag széles körben tárgyalt (László, 1977; Tari, 1987; Chikán & Demeter (szerk.), 1999; Koltai, Romhányi & Tatay 2009; Vörös, 2018). Ugyanakkor maga az S&OP, mint speciális tervezési, szervezési folyamat eddig nem került be a hazai szakmai közélet kutatót témakörei közé. Pedig a témakörben

megjelent nemzetközi publikációk száma 2010-től jelentősen megugrott (Kristensen & Jonsson, 2018).

Az S&OP a vállalati tervezésen belül az ellátási lánc erőforrás-tervezésére fókuszál, mely felöleli a tervezett kereslet kielégítéséhez szükséges anyagi erőforrások és az ezek előállításához szükséges kapacitások iránti várható igény meghatározását. Ez a tervezés mindig is komoly kihívásokkal teli tevékenység volt. Az utóbbi időszak tendenciái – így pl. maga a globalizáció, s ezzel az összetett, földrajzilag is széttörözött globális értékláncok létrejötte – tovább növelték e tervezési folyamat összetettségét. A Sales & Operations Planning egy olyan viszonylag új tervezési és szervezeti egyeztetési folyamat, melynek célja, hogy támogassa ezt az összetett, ellátási lánc szintű tervezési folyamatot azzal a céllal, hogy egyensúlyt teremtsen a tényleges kereslet és a rendelkezésre álló erőforrások, illetve az általuk biztosítható kínálat között oly módon, hogy költséghatékonyan támogassa az üzleti terv megvalósulását.

Kutatások arra hívják fel a figyelmet (Lin, Hwang & Wang, 2007; Thomé, Scavarda & Sucella, 2012; Wagner, Ullrich & Transchel, 2014; Vereecke, Vanderheyden, Baecke & Van Steendam, 2018), hogy az S&OP megfelelő alkalmazása révén a vállalatok a következő alapvető előnyöket realizálhatják:

- megbízható keresleti és azzal integrált erőforrásterv jön létre,
- megfelelő lesz a marketing- és promóciós kampányok támogatása, ennek eredményeképpen nő a termékek rendelkezésre állása, csökken a termékhiányos állapotok gyakorisága, magasabb lesz a vevőkiszolgálási színvonal, ezzel nő a vevői elégedettség és az árbevétel,
- az ellátási lánc erőforrásainak magasabb lesz a kihasználtsága, csökken a készletszint és a sürgősségi szállítások száma, így nő az ellátási lánc hatékonysága, csökkennek a tőke- és működési költségek,
- fókuszálni lehet a nagyobb árrésszel rendelkező termékekre/vevőkre,
- az ellátási lánc átláthatósága nő és ezzel a működési kockázatok csökkennek,
- végső soron pedig nő a befektetett eszközök megtérülése.

Az S&OP témakörében több magyar nyelvű szakdolgozat is született már (Szalai, 2013; Pintácsi, 2017; Serfel, 2018; Donácz, 2019), de az értékesítés- és működéstervezés témakörében eddig szakcikk – legjobb tudomásunk szerint – még nem jelent meg magyar nyelven. Munkánk egyik alapvető célja ezért az, hogy a hazai kutatói közösség figyelmét felhívjuk erre a területre, témává tegyük azt. Másik kutatási célunk, hogy egy hazai felmérés segítségével bemutassuk vállalataink S&OP gyakorlatának fejlettségét. Ez lehetővé teszi az erősségek, de a gyenge pontok azonosítását, és ezzel a fejlesztési prioritások kijelölését is. Cikkünkben ezért elsőként röviden értelmezzük a Sales & Operations Planning fogalmát, elhelyezzük azt az ellátási lánc komplex erőforrás-tervezési rendszerében. Ezt követően, egy összetett érettségi modell segítségével,

online kérdőíves felmérés tükrében ismertetjük a hazai vállalati gyakorlatot. Értékeljük a felmérés eredményeit, majd fejlesztési javaslatokat fogalmazunk meg.

Az S&OP mint az ellátási lánc erőforrás-tervezését támogató szervezeti folyamat

A vállalatok hálózati működési modelljének térnyerésével az erőforrások tervezése jellemzően nem kezelhető hatékonyan egyetlen (lokális) vállalat szintjén. Az erőteljes nemzetköziesedés összekapcsolódva az intenzív kiszervezési és kihelyezési tevékenységgel összetett üzleti hálózatokat, benne komplex belső vállalati struktúrákat, ún. belső ellátási láncokat hozott létre (Gelei, 2009). Ezekben a belső ellátási láncokban a vállalati működés hagyományosnak tekinthető funkcionális széttagoltsága és siló szemlélete földrajzi széttagoltsággal kapcsolódik össze, ami tovább nehezíti egy megbízható, integrált erőforrásterv létrehozását.

Az ellátáslánc-menedzsment irodalma jól ismeri az ún. ostorcsapáshatás jelenségét és az általa okozott problémát, amikor a működésben egyszerre van jelen a csökkenő vevői elégedettséggel párosuló hiány és a felesleges készletek (Lee, Padmanabhan & Whang, 1997; Kovács, 2011). Az ostorcsapáshatást generáló tervezési gyakorlatot szokás hagyományos utántöltési rendszernek nevezni (De Toni & Zamolo, 2005). Legfontosabb jellemzője, hogy az ellátási folyamat minden szereplője önállóan tervez, az egyes tervek szisztematikus integrálására nem kerül sor, így szükségszerűen sérül a rendszerszintű optimum. Ez nem csak a független partnerek alkotta, külső ellátási láncban igaz, de a nemzetközi nagyvállalatok belső ellátási láncjaiban is.

A belső ellátási láncok siló szemlélete jelentős részben a nem megfelelően összehangolt motivációs rendszerben gyökerezik, mely érdekellentétet generál, és szinte lehetetlenné teszi egy valóban integrált, mindenki által elfogadott és követett feltételekre épülő terv kialakítását és megvalósítását. Tipikus probléma például, hogy az értékesítő kollégák jellemzően alul terveznek, hiszen alapvetően a tervek túlteljesítésében érdekeltek. De tervezési problémát generálhat az is, ha pl. új termék bevezetésénél a gyárak vezetői – saját erejük és befolyásuk erősítése érdekében – túlvállalják magukat. Nagy kapacitásbővítést vállalnak, melynek kihasználása aztán sokszor nem biztosítható az elvárt szinten. A rosszul összehangolt motivációs rendszer, kiegészülve a felső vezetés elkötelezettségének hiányával, hozzájárul a lokális optimumok kialakulásához, ami végső soron a vállalatok profitabilitását veszélyezteti.

Részben a siló szemlélethez kapcsolódó probléma, hogy az ellátási lánc egyes funkcionális (pl. disztribúciós vagy termelési) tervei leginkább a pénzügyi tervhez kapcsolódnak, de nem képesek kezelni az ellátási folyamatok belső összefüggéseit, és így fontos szinergiákról mondanak le.

A holisztikus megközelítés hiánya mellett jelentős probléma a tervezés statikus jellege is. Nincs kialakítva egy hatékony periodikus felülvizsgálati rendszer, ami megteremtené a lehetőségét annak, hogy a terv alapjául

szolgáltató feltevések megváltozása esetén a szükséges korrekciókat elvégezzék, a tervet hatékonyan újratervezzék. A tervezés nem tud proaktív lenni, csak nehézkesen reagál a kialakuló problémákra (pl. az eredetileg tervezett szintet el nem érő, vagy éppen az azt meghaladó keresletre). Ennek eredménye a tűzoltás, a nem megfelelő intézkedések meghozatala, ami adott esetben csak tovább növeli a bajt. Mindez végső soron termékhiányhoz, hosszú kiszolgálási időhöz, elégedetlen vevőkhöz, egyben magas – gyakran felesleges – készletekhez, túlórához, sürgős szállításokhoz, költségnövekedéshez, cash flow-problémákhoz, majd a profit csökkenéséhez vezethet (Barratt, 2004; Wagner et al., 2014).

A fenti problémákra ad egy lehetséges megoldást az ún. Sales & Operations Planning. Az S&OP fogalmának meghatározására több szerző is vállalkozott. Olhager, Rudberg és Wikner (2001) szerint az S&OP a keresleti terv és az ellátási kapacitások összehangolását végző tervezési folyamat. Feng, D'Amours és Beauregard meghatározásában (2008, p. 189) ez kiegészül a tervezési időhorizont megjelölésével, amikor kiemelik, hogy az nem más, mint „egy havi szinten ismétlődő, számos funkció együttműködésével zajló taktikai szintű tervezési folyamat, mely 1-2 éves időhorizontot fed le”. Ivert és Jonsson (2010) megfogalmazásában az S&OP alapvető célja, hogy egyensúlyt teremtsen a kereslet és a kínálat között, konszenzust hozzon létre a működésben érintett funkciók és szereplők között, és egy közös, megvalósítható terv mellé állítsa őket. Ez utóbbi értelmezés kiemeli, hogy az S&OP esetén a hangsúly a szervezeti koordinációs mechanizmusokon van, az ellátási lánc erőforrásterveinek összehangolásán, mely során kritikus az értékesítési egységek és az ellátási lánc szereplőinek együttműködése. Nem elsősorban magának a tervezésnek a szakmai tartalmáról van itt szó, mint inkább egy olyan platform létrehozásáról, mely megteremti a szervezeti lehetőséget a terv készítése során ennek a hatékony egyeztetési folyamatnak.

Természetesen az S&OP elválaszthatatlanul összekapcsolódik a taktikai szintű erőforrás-tervezés módszertani folyamatával. Az értékesítés tervezésének, a DRP-nek (Distribution Requirement Planning) és az MRP-nek (Manufacturing Resource Planning) az összekapcsolására

építve horizontálisan integrálja az erőforrás-tervezést (1. ábra).

Erre a taktikai szintű erőforrás-tervezésre „ül rá” maga az értékesítés- és működéstervezés, melynek alapvető célja, hogy biztosítsa az érintettek közötti egyeztetés lehetőségét és ezzel egy jól megalapozott, szinergikus üzleti terv létrehozását, majd megvalósítását. Összefoglalva, munkánkban az értékesítés- és működéstervezést az ellátási lánc reálfolyamatainak taktikai szintű tervezése során alkalmazott tervezési és szervezeti egyeztetési folyamatnak tekintjük, melynek célja, hogy dinamikus újratervezési ciklusokon keresztül egyensúlyt teremtsen a tényleges kereslet, a rendelkezésre álló erőforrások és az általuk biztosítható kínálat között oly módon, hogy támogassa az üzleti terv megvalósulását.

A Sales & Operations Planning kialakításának története hosszú múltra tekint vissza, fejlődésében eltérő megközelítések vannak. Egyes szerzők hozzánk hasonlóan a termelési erőforrás-tervezési rendszerek (Manufacturing Resource Planning, ERP II) kontextusában tárgyalják azt (Oliver Wight, 2017). Mások az aggregált termelés-tervezés (Aggregate Production Planning) szinonimájaként használták (Wagner, Ullrich, & Transchel, 2014). A módszertan mindenképpen ez utóbbiból nőtt ki magát önálló koncepcióvá, de nem egyezik meg azzal. Mindkét esetben középtávú tervezésről van szó, de míg az aggregált termelés-tervezés feladata fő termékcsoportok szintjén vizsgálni a termelési terv megvalósíthatóságát, az S&OP tervezési folyamata ennél részletesebb, így jobban támogatja az operatív folyamatokat. Ráadásul az aggregált termelés-tervezés alapvetően egy számítási módszertan (Singhal & Singhal, 2007), míg az értékesítés- és működéstervezés egy szervezeti egyeztetési folyamat, mely természetesen a módszertani tervezés során használt matematikai-statisztikai és kapcsolódó kvalitatív elemzések eredményeit felhasználja. Fontos különbség van továbbá a két koncepció között a tervezés dinamikájában is. Mindkettő középtávú tervezés, de míg az előbbi jellemzően éves tervezés, melyet negyedévi frissítéssel használnak, az S&OP folyamata sokkal dinamikusabb: a havi vagy akár heti szintű újratervezéseket ún. eseményalapú tervezési ciklusok is kiegészíthetik.

1. ábra

Az S&OP helye az ellátási lánc tervezési mátrixában

Az ellátási lánc alrendszerei	Beszerezés	Termelés	Disztribúció	Értékesítés	Információáramlás
Tervezési időtáv					
Hosszú táv	Stratégiai tervezés				oda-vissza irányban a két időtáv között
Középtáv	Értékesítés- és működéstervezés MRP – DRP – Értékesítés tervezése				
Rövid táv	Beszerezések ütemezése	Termelés ütemezése	Szállítások ütemezése	Rendelésfogadás és kiszolgálás	oda-vissza irányban a két időtáv között

Forrás: Nemat, Madhoshi & Safaei Ghadikolaei (2017, p. 4)

Az S&OP mint szervezeti egyeztetési folyamat több szakaszra bontható (2. ábra). Grimson és Pyke (2007) a folyamatot öt lépésre bontja:

1. A kereslet tervezése az értékesítés és marketing érdekeinek figyelembevételével. Résztvevők: értékesítés és marketing részleg, kiemelt vevők.
2. Az ellátási terv kialakítása, a disztribúciós, termelési és beszerzési igények taktikai szintű meghatározása. Résztvevők: disztribúciós, termelési és beszerzési tervezésért felelős személyek, kiemelt beszállító partnerek.
3. Integrációs szakasz vagy S&OP értekezlet: egy döntés-előkészítő szakasz, ahol formálisan is ütköztetik a keresleti és ellátási terv számaikat és a mögötte meghúzódó üzleti feltételezéseket. Ezzel előkészítik egy kiegyensúlyozott, konszenzusos, integrált és ezért megvalósítható terv létrehozását. E konszenzus megtalálásában meghatározó jelentősége van az ún. üzleti feltételezések csomagjának (Business Assumption Package) (Oliva & Watson, 2010), mely a keresleti és ellátási-lánc-terv indító kombinációjából áll össze. Minél kedvezőbb képet mutat a kialakult üzleti feltételezéseknek ez a csomagja, annál könnyebben tudnak majd megállapodásra jutni az érintettek. Az értekezleten kialakult megoldást előterjesztik a felső vezetésnek. Résztvevők: a stratégiai, értékesítési és marketingtervezésért, valamint az ellátási lánc tervezéséért felelős szakemberek és pénzügyi terület szakértői.
4. Felsővezetői döntés szakasza: Az összehangolt tervek és a mögöttes feltételezések prezentálása a vezetőknek, majd döntés az integrált tervről.
5. Teljesítménymérés és tanulás szakasza: Ekkor történik meg az S&OP folyamat eredményességének vizsgálata, hiszen a tervek teljesülése, az elért teljesítmény mérése, a tanulságok levonása és az erre épülő visszacsatolás nélkülözhetetlen eleme a folyamatos fejlődésnek.

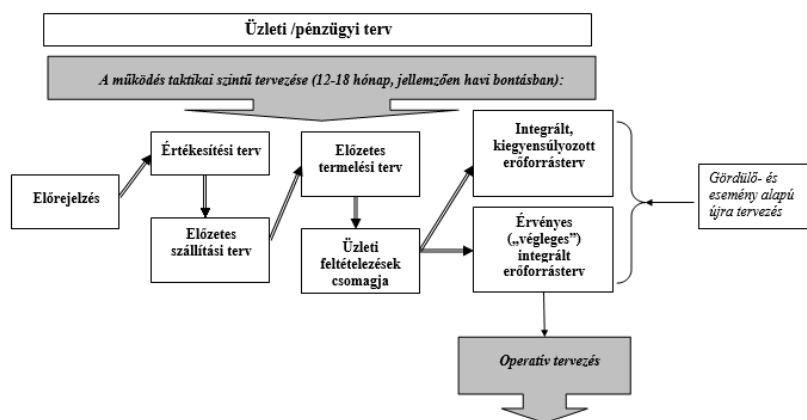
Wagner és szerzőtársai (2014) ezt a szakaszolást kiegészítik egy olyan lépéssel, mely az induló terv újratervezése. Ez az adatgyűjtés lépése, mely során a vállalati IT-rendszerekben elérhető adatokból képeznek riportokat (pl. aktuális eladási adatok, termelési és készletmennyiségek) és KPI-okat (key performance indicator), melyek segítségével a pillanatnyi teljesítményt értékelni, az előjelzési hibákat, az aktuális termelési rátákat elemezni tudják. Ennek a lépésnek a jelentősége nyilvánvaló, ha az S&OP-re nem mint egy statikus folyamatra gondolunk, hanem azt a gördülő tervezés egy konkrét, igen dinamikus megoldásaként értelmezzük. Már korábban is hangsúlyoztuk, hogy az S&OP nem egyszeri folyamat, lényegéhez tartozik az induló terv folyamatos, szisztematikus felülvizsgálata. Ezen kívül a fejlett S&OP megoldások képesek ún. eseményalapú újratervezésre is. Természetesen ilyen esetben a folyamat első két szakasza lerövidül, és az egyeztetések központjában is maga az esemény (pl. versenytárs előre nem látott akciója, a koronavírus okozta gyökeres változás a vevői keresleti mintázatokban) és az általa kiváltott problémakör (pl. a tervezett kereslet jelentős elmaradása vagy éppen megugrása) áll (Grimson & Pyke, 2007; Oliva & Watson, 2010).

Az S&OP logikus és egyszerűnek tűnő folyamat, mégis sok vállalat számára komoly kihívást jelent. A felsővezetői elkötelezettség mellett kiemelt jelentősége van a sikerben a folyamat informatikai támogatásának. A hagyományos ERP-rendszerek alapvetően nem az ellátási lánc kiszolgálására jöttek létre. Az ún. fejlett tervezési és ütemezési rendszerek (Advanced Planning and Scheduling Systems, APS-rendszerek) olyan ERP-rendszerek, melyek képesek a hatékony S&OP folyamat támogatására (Stadtler & Kilger, 2005; Genin, Thomas & Lamouri, 2007) hiszen:

- a korábbi ERP-rendszerekhez képest több a tervezésben használt matematikai-statisztikai módszertant, informatikai algoritmust foglalnak magukban,
- képesek a vezetői döntéseket gyors szimulációt biztosító eszköztárral támogatni,
- hatékony adatvizualizációs megoldásokat tartalmaznak, ezzel is támogatva a gyakori újratervezési folyamatot,

2. ábra

Az S&OP folyamat mögötti tervezés módszertani lépései



Forrás: Ivert & Johnsson (2010) alapján

– integráltságuk, összehangoltságuk foka a korábbiakhoz képest magasabb – adatazonosság, valós idejű, zökkenőmentes információáramlás valamennyi érintett szereplő között (Ivert & Jonsson, 2010).

Az S&OP folyamat az erőforrás-tervezés integrálását szervezeti és informatikai eszközökkel is kell, hogy támogassa. Sikere szempontjából ugyanakkor fontos, hogy ne csak a terv integrációja, de arra építve valós együttműködés is létrejöjjön. Ennek az együttműködésnek az alkotóeleme a felsővezetői elkötelezettség, az együttműködő szervezeti kultúra, ami bizalomból, kölcsönösségből, nyitottságból és őszinte kommunikációból áll (Barratt, 2004).

Az S&OP folyamat érettségi modelljei

Az értékesítés- és működéstervezés természetesen több fejlettségi szinten valósulhat meg. A különféle érettségi szinteket ún. érettségi modellekkel írhatjuk le. Egy érettségi modell a releváns tényezők egy jól strukturált rendszere, ami megadja a hatékony és eredményes folyamat elemeit, lényegi jellemzőit, majd azokat különféle fejlettségi szakaszokhoz rendeli. A különböző szakaszok határvonalán azt is bemutatják, hogy mi szükséges ahhoz, hogy az egyik érettségi szakaszból egy következőbe juthassunk (Wendler, 2012). Mint említettük, ezeknek az érettségi modelleknek a használata a vállalatok számára benchmarkingot tesz lehetővé. Előnyös, mert hatékony módját adják annak, hogy saját meglévő gyakorlatukat a modell dimenziói mentén feltérképezzék és annak fejlettségét mérjék (Vereecke et al., 2018).

A szakirodalomban több olyan cikket találtunk, mely az egyes érettségi modellek mentén értékeli egy (Seeling, Scavarda, Thomé & Hellingrath, 2018), esetenként több (Pedroso, da Silva & Tate, 2016; Ávila, Lima, Moreira, Pires & Bastos, 2018; Danese, Molinaro & Romano, 2018) vállalat S&OP folyamatának fejlettségét. Az esettanulmányok előnye, hogy egy-egy vállalati gyakorlat mélyebb megismerésére adnak lehetőséget, s ez elősegíti az ágazati, méretből fakadó és egyéb kontextuális tényezők hatásának jobb megértését. Ugyanakkor a benchmarking irodalom is hangsúlyozza, hogy az általános benchmarking is értékes, tehát a vállalatától akár jelentős mértékben különböző cégek gyakorlatának megismerése és a saját megoldások ennek tükrében történő értékelése is fontos (Tanner & DeToro, 1998). Ilyen célt szolgál adott működési gyakorlat kérdőív segítségével történő feltérképezése. Az S&OP területén ez sokkal ritkább, de ilyen megoldást is találtunk (Vereecke et al., 2018). Mi is ezt a megoldást választottuk, amikor a kérdőíves adatfelvétel mellett döntöttünk. Munkánk célja, hogy egy komplex érettségi modell mentén, kérdőíves felmérés tükrében bemutassuk a hazai vállalatok S&OP gyakorlatának jellegzetességeit, értékeljük annak fejlettségét. Eredményeinket más vállalatok fejlesztési céllal hasznosíthatják.

A szakirodalomban több S&OP érettségi modellt találtunk. Meg kell jegyeznünk ugyanakkor, hogy az elmúlt években megjelentek olyan kapcsolódó érettségi modellek is, melyek az összetett értékesítés- és működéstervezés

folyamatának egy-egy elemére fókuszáltnak fogalmaznak meg a vállalati gyakorlat fejlettségének mérésére alkalmas modelleket. Így például Vereecke és szerzőtársai (2018) az összetett tervezési folyamat első elemére, a kereslet tervezésének folyamatára dolgoztak ki önálló érettségi modellt.

Kérdőívünk kidolgozására a szakirodalomban rendelkezésre álló átfogó Sales and Operations Planning érettségi modellek áttekintése után került sor. Az S&OP kapcsán több ilyen érettségi modellt is találtunk. Az elsőt az Aberdeen Group, egy tanácsadó cég dolgozta ki (idézi Grymson & Pyke, 2007). Ezt követően Lapide (2005), majd Grimson és Pyke (2007) publikált egy-egy érettségi modellt. Ezeket Wagner és szerzőtársai (2014) összegezték és továbbfejlesztették, létrehozva egy igen összetett érettségi modellt, melyre más empirikus kutatások is építettek már (pl. Danese et al., 2018). A következőkben ismertetjük a Wagner és szerzőtársai által jegyzett összefoglaló modellt (röviden nevezzük Wagner-féle modellnek), melyet kérdőíves felmérésünkben mi is használtunk.

A modell a következő érettségi szinteket azonosítja (megjegyezzük, hogy az eredeti számozás 0 – 5 közötti szinteket azonosít, a félreértések elkerülése miatt mi ez 1 – 6 érettségi skálaként számoztuk, és jelenítettük meg a kérdőívünkben és az elemzésben):

1. szint: Fejletlen,
2. szint: Kezdetleges,
3. szint: Reaktív,
4. szint: Konzisztens,
5. szint: Integrált,
6. szint: Proaktív.

Az 1. szint, ahol még nem jelenik meg a tervezési folyamat ellátási szintű integrálásának igénye, míg a legmagasabb, 6. szinten lévő vállalatok már nem csak a vállalat belső ellátási láncának szintjén, de külső, független partnerekkel is igyekeznek a tervezést összehangolni, proaktív, problémamegoldó módon.

Walter és szerzőtársai mind a hat szinten négy fő értékelési dimenziót azonosítottak: a szervezeti, vezetési folyamat hatékonyságát, a folyamat eredményességét, a személyek és szervezet kapcsolatát az egyeztetési folyamatban és a támogató információs technológiát. Az egyes értékelési dimenziók konkrét szempontjai a következők:

A folyamat hatékonysága

Három fő szempontot hasonlít össze ez az értékelési dimenzió. A tervezési folyamat szabályozottságának fokát (kiemelik az S&OP magas szabályozottsági fokának fontosságát), a szükséges információkkal való ellátottság, lefedettség mértékét és a folyamat összehangoltságát, mindenekelőtt az információmegosztással kapcsolatos szervezeti képességeket.

A folyamat eredményessége

Olyan jellemzőket foglal magába, amelyek azt írják le, miként integrálják és hozzák összhangba a tervezés során a különböző részterveket. Ilyen a tervezésbe fektetett energia és idő, amit jelentős mértékben befolyásol a szükséges információk előkészítettségének mértéke és megosztásuk kiterjedtsége.

ge. A megbeszélések, egyeztetések hatékonysága, ami azok ütemezésének és strukturáltságának szintjétől függ. Végül a teljesítménymérés, azaz mennyire képes a vállalat a megfelelő KPI-ok definiálására, mérésére, melyek révén magának az S&OP folyamatnak az eredménye megragadható.

Szervezet és emberek

Szerepek és felelősségi körök tisztázottsága a tervezési folyamatban, támogató szervezeti struktúra létrehozása, elkötelezettség és felsővezetői támogatás jelenléte. A személyek és szervezet dimenzió kapcsán fontos, hogy a keresztfunkcionális S&OP csapat összes tagját fel kell készíteni a megfelelő módszertanok alkalmazására. Kiemelten fontos a részt vevő emberek attitűdjének fejlesztése, leginkább együttműködő készségüknek és nyitottságuknak a növelése.

Információs technológia

Az alábbi jellemzőket foglalja magában: alkalmazott IT-rendszerek és azok funkcionalitásai (a kereslet és az erőforrás-kínálat szinkronizálását támogató módszerek, algoritmusok és azok összehangolása), az adatalapú integráció foka (az adatok, információk megosztásának szintje alrendszer, szervezeti egységek és vállalatok között).

Az egyes értékelési dimenziókat és azok szempontrendszerének érettségi szintenként történő részletesebb kibontását a Melléklet tartalmazza.

Ezt a modellt képeztük le kérdőívünkben. A modell számára releváns változók döntő többségét 1 – 6 skálán mértük (1 = legkevésbé jellemző → 6 = leginkább jellemző), ami lehetővé tette a kérdésekre adott válaszok érettségi szintekhez történő közvetlen hozzárendelését. A kérdőív kidolgozásánál megvizsgáltuk, hogy a modellben szereplő egyes konkrét értékelési szempontok a különböző érettségi szinteken hogyan jelennek meg és változnak. Megkerestük a modellnek azt a fogalmát, amire egy kérdőívben rá lehet kérdezni és értékelni is lehet azt egy hatfokú skálán. A modell operacionalizálása a kérdőívben részletesen is megtekinthető az alábbi linken: <https://forms.gle/xyoBBYwQdvr7eWW59>

A kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása

A kérdőív lekérdezése online módon történt. A kérdőív linkjét a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság hírlevélben küldte meg tagságának, de a kérdőívet közvetlenül is kiküldtük egy 270 című vállalati listára. Összesen 33 kitöltött kérdőívet gyűjtöttünk, ami alacsony válaszadási hajlandóságot mutat. Ennek meghatározó oka megítélésünk szerint a kérdőív hossza és összetettsége, ami következett a Wagner-féle modell átfogó és komplex jellegéből. Kérdőívünk három kérdéscsoportból állt:

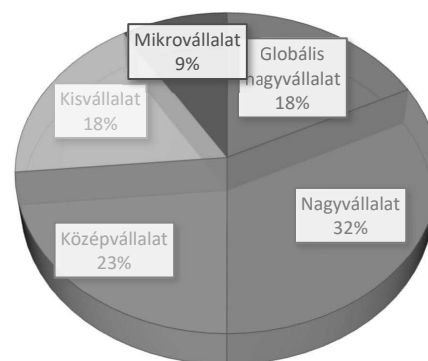
- a *demográfiai elemzés* során rákérdeztünk a kitöltő cég méretére, iparági besorolására, exportteljesítményére, tulajdoni formájára,
- a *kitöltő szakmai felkészültségére* vonatkozó kérdések: beosztás, szakterület, tapasztalat, iskolai végzettség,

- az *érettségi modellre* vonatkozó kérdések a négy értékelési dimenzió mentén a következők voltak: folyamathatékonyság (21-30. kérdések), a folyamat eredményessége (31-36. kérdések), személyek és szervezet (37-41. kérdések) és információs technológia (42-46. kérdések).

Mint azt a 3. ábra is mutatja, mintánkban felülreprezentáltak a nagyvállalatok. Ezt azért nem tartjuk problémának, mert bár az S&OP minden vállalat esetén hasznos eszköz, pozitív hatását legerőteljesebben a nagyvállalatoknál tudja kifejteni, ahol a méret mellett a földrajzi széttagság is nehezíti az integrált tervezést és az ehhez szükséges intenzív, nyílt kommunikációt.

3. ábra

A minta megoszlása a vállalatok mérete szerint
(N = 33)



Forrás: saját szerkesztés

Tulajdonosi szempontból fontos, hogy a minta 48,48%-a magyar magántulajdonban lévő vállalat, 33,33%-a külföldi rész tulajdonnal is bíró magánvállalat. Összesen a minta 9,09% sorolható a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalati kategóriába, mint ahogyan állami vagy önkormányzati tulajdonba is a kitöltő cégek 9,09%-a tartozik. Válaszadóink iparági háttere igen színes. Legnagyobb részesedéssel bírnak az élelmiszeripari vállalatok (16%), a kereskedelmi és járműipari cégek (15-15%). A vállalatok 12%-a a szolgáltató szektorba tartozik. Mind az építőipar, a szállítási – raktározási, postai és távközlési szolgáltatások, mind a gépipar 9–9%-os részesedéssel bír. Találhatóak továbbá feldolgozóipari (6%), fémipari, vegyipari és nyomdaipari (3–3%) vállalatok is a kitöltők között.

A válaszadók döntő többsége felsővezetői pozíciót tölt be vállalatánál, 28% ügyvezető igazgatói, 13% igazgatói, további 25% osztályvezetői beosztásban vett részt felmérésünkben. A kitöltők jellemzően a logisztika, marketing/kereskedelem és pénzügy szakterületeken dolgoznak, de érkezett válasz termelési és törzskari részről is. Mivel a felsorolt szakterületek mindegyike érintett az értékesítés- és működéstervezés folyamatában, ezért a válaszok relevánsak és értékelhetők. A kitöltők jelentős szakmai tapasztalattal rendelkeztek a kérdéskörrel, hiszen átlagos munkával töltött éveik száma 20, míg a jelenlegi vállalatnál eltöltött átlagos idejük 14, az adott beosztásban pedig

9 év volt. Mind a felső vezetők magas aránya, mind a nagy munkatapasztalat növeli eredményeink megbízhatóságát.

A következőkben a Walter-féle modell négy dimenziója és azok értékelési szempontjai szerint bemutatjuk eredményeinket. Elsőként a mintában szereplő valamennyi vállalatot összefoglaló jelleggel értékeljük a Wagner-féle modell négy fő dimenziója mentén (4. ábra). Ezt követően ismertetjük, hogy az egyes dimenziók értékelési szempontjai szerint a vállalatok hova helyezték magukat az érettségi modellben (1– 4. táblázat). Az 5. ábrán valamennyi dimenzióhoz tartozó értékelési szempontot együttesen mutatjuk be, végül a hazai kutatás eredményeit összevetjük a Wagner és szerzőtársainak saját felmérésének eredményével (6. ábra).

A 4. ábra a kérdőívet kitöltő 33 vállalatról mutat összképet a Walter-féle S&OP érettségi modell négy fő dimenziója mentén. (Természetesen a felmérés a vizsgált vállalatok állapotát értékeli. Az egyes állapotokat jelző pontok összekötésére a 4. ábrán csak azért került sor, mert így a vállalatok adott érettségi szempont szerinti fejlettsége könnyebben megállapítható. Több értékelési dimenzió

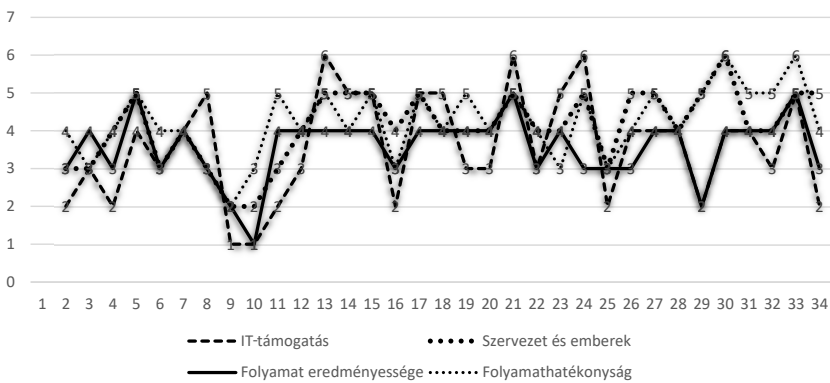
hasonló szintű fejlettsége esetén ugyanis az egyes pontok lefedhetik egymást. Ilyen esetben a pontok közötti összekötő vonalak segítenek a pontos érték, azaz fejlettségi szint azonosításában.)

A 4. ábra alapján összefoglaló jelleggel megállapíthatjuk, hogy a felmérésben szereplő hazai vállalatok S&OP folyamata a négy értékelési dimenzióban jelentős eltéréseket mutat. A tervezési folyamat hatékony szervezése és a folyamatot támogató szervezeti és emberi tényezők tekintetében a leginkább kiegyensúlyozott a mintában szereplő cégek tervezési gyakorlata. Az egyes vállalatok között legnagyobb eltéréseket az értékesítés- és működéstervezés informatikai támogatottságában látjuk. E tekintetben egyszerre vannak jelen a hazai gyakorlatban a legfejlettebb megoldások és az IT-támogatás szinte teljes hiánya. Aggasztó, ahogy a kitöltő vállalati szakemberek értékelték a tervezési folyamat eredményességét, mely a vizsgált dimenziók közül a legalacsonyabb érettségi szintet mutatja.

A következőkben a modell négy dimenziója és azok értékelési szempontjai mentén mutatjuk be eredményeinket.

4. ábra

A mintában szereplő 33 vállalat S&OP érettségi profilja a Wagner-fele modell négy dimenziója mentén (N = 33)



Forrás: saját szerkesztés

1. táblázat

A mintában szereplő cégek érettsége a folyamathatékonyság dimenzióban (N=33)

		Adott fejlettségi szinthez tartozó vállalatok száma (db) a mintában (ahol 1 a legkevésbé érett, míg 6 a legfejlettebb gyakorlatot mutatja)						Minta egésze	
Minta egésze	Változók	1	2	3	4	5	6	Átlagos fejlettségi szint	Szórás
Folyamathatékonyság	Folyamat szabályozottsága	3	2	8	4	12	4	4,0	1,5
	SKU-kra való kiterjedtség	1	4	8	9	7	4	3,9	1,3
	Átfogó kapacitástervezés	1	3	7	5	10	7	4,2	1,4
	Promóciók, árváltozások tervezése	1	5	7	9	8	3	3,8	1,3
	Életciklus-elemzés	0	2	11	6	8	6	4,2	1,3
	Erőfeszítések a kereslet és kínálat kiegyenlítésére	0	1	4	6	14	8	4,7	1,1
	Összhang pénzügyi tervezéssel	0	3	2	7	10	11	4,7	1,3
	Szervezeti egységek közötti együttműködés	0	1	1	9	14	8	4,8	1,0
	Releváns külső szereplők bevonása	4	7	7	7	7	1	3,3	1,4
	Kockázatok kezelése	1	3	5	9	11	4	4,2	1,3

Forrás: saját szerkesztés

Folyamathatékonyság

Elsőként az S&OP folyamathatékonyágát megragadó jellemzőkre adott válaszok gyakoriságait mutatjuk be, de jelezzük az adott értékelési dimenzió változói esetén a minta átlagos érettségi szintjét és annak szórását is. Megállapíthatjuk, hogy mintánkban a legmagasabb érettségi szintet a szervezeti egységek közötti együttműködés kapta (4,8), de ezzel közel azonos fejlettségi szinten vannak a kereslet és kínálat összehangolásra (4,7), valamint a pénzügyi tervvel való összhang megteremtésére (4,7) tett vállalati erőfeszítések. Legalacsonyabb szintű a külső szereplők tervezésbe történő bevonásának gyakorlata (3,3). Megállapítható továbbá, hogy komoly hiányosságok találhatók a jelenlegi tervezési folyamatban a promóciók és átváltozások figyelembevételében (3,8), a tétel (SKU) szintű tervezésben (3,9), valamint a tervezési, összehangolási folyamat szabályozottságában (4,0). Ezeket jelentősen nem meghaladva, közepesnél alig fejlettebb szintű az átfogó kapacitástervezés, a tervezés során az életciklus figyelembevétele, valamint a kockázatok kezelésének hazai gyakorlata (4,2) (1. táblázat).

A folyamat eredményessége

Ehhez a dimenzióhoz öt értékelési szempont tartozik (2. táblázat). Látható, hogy az átlagértékek alapján valamennyi értékelési szempont esetén a négyes szint alatt teljesítenek a mintában szereplő vállalatok. A legmagasabb érettségi szintet a tervezési folyamat teljesítményének mérése (3,8) ért el. Igaz, itt a legnagyobb a szórás is. E szempont alapján mintánkban 11 olyan vállalat van, akik ötös fejlettségi szinten vannak. Sőt, három cég a legfejlettebb, hatos érettségi szintű gyakorlattal rendelkezik. A leggyengébb eredményt a szervezeti és pénzügyi összehangoltság (3,4) mutatja. E szempont szerint a mintában szereplő vállalatok majdnem 64%-a hármás, vagy négyes érettségi szinten található. Az S&OP folyamat eredményességének dimenzióját mérő többi értékelési szempontnál is azt látjuk, hogy a minta vállalatai alapvetően közepes érettségi szinten vannak.

Szervezet és emberek

Az eredmények ebben az értékelési dimenzióban is nagy szórást mutatnak. Találunk olyan változót, mely közepes

2. táblázat

A mintában szereplő cégek érettsége a folyamat eredményessége dimenzióban (N=33)

Értékelési dimenzió	Változók	Adott fejlettségi szinthez tartozó vállalatok száma (db) mintánkban (ahol 1 a legkevésbé érett, míg 6 a legfejlettebb gyakorlatot mutatja)						Minta egésze	
		1	2	3	4	5	6	Átlagos fejlettségi szint	Szórás
Folyamateredményesség	Tervezés automatizáltsága	3	4	6	13	7	0	3,5	1,2
	Információ megosztottsága	1	4	8	14	5	1	3,6	1,1
	Tervek újratervezése	4	2	5	16	5	1	3,6	1,3
	A tervezés teljesítményének mérése	5	2	5	7	11	3	3,8	1,6
	KPI szervezeti és pénzügyi összehangoltsága	1	5	12	9	6	0	3,4	1,1

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

A mintában szereplő cégek érettsége a szervezet és emberek dimenzióban (N=33)

Értékelési dimenzió	Változók	Adott fejlettségi szinthez tartozó vállalatok száma (db) mintánkban (ahol 1 a legkevésbé érett, míg 6 a legfejlettebb gyakorlatot mutatja)						Minta egésze	
		1	2	3	4	5	6	Átlagos fejlettségi szint	Szórás
Személyek és szervezet	Tervezési szerepek, felelősségi körök definiáltsága	0	1	5	11	9	7	4,5	1,1
	Tervezés szervezeti támogatottsága	3	12	0	7	10	1	3,4	1,5
	Tervezésért felelősségre vonhatóság	2	3	11	6	7	4	3,8	1,4
	Dolgozók tervezési szakértelme, fogékonysága	0	1	5	14	10	3	4,3	0,9
	Felsővezetői támogatás és elkötelezettség tervezésért	0	1	3	10	10	9	4,7	1,1

Forrás: saját szerkesztés

érettségi szintű vállalati gyakorlatot tükröz (pl. a tervezési szervezeti támogatottsága). Meglepő, hogy csupán egy helyen jelölték meg a válaszadók, hogy létezik külön S&OP-ért felelős osztály, felelős vezetővel, aki az egész ellátási láncban belül koordinálja a tervezést. A legtöbb cégnél tehát nincs ilyen szervezeti egység, legfeljebb a folyamatért felelős személy. E dimenzió többi értékelési szempontjában viszonylag fejlett a mintában szereplő vállalatok gyakorlata. 4,7-es átlagértékkel rendelkezik pl. a felsővezetői támogatás és elkötelezettség, de a tervezési szerepek és felelősségi körök definiáltsága szerint is viszonylag fejlettnak mondhatjuk a hazai gyakorlatot (átlagérték 4,5). Ennél a változónál a maximális 6-os szintet az a vállalat érthette el, akinél egyértelműek a tervezéssel kapcsolatos feladatok, kapcsolódó szerepek, felelősségi körök és azokat sikeresen át is ültették a szervezetben (3. táblázat).

IT-támogatás

Felmérésünk szerint a vállalatok érettsége ebben a dimenzióban igen eltérő, összességében a legalacsonyabb. Viszonylag fejlett gyakorlattal rendelkeznek a cégek a tervezési adatok elérhetőségében (4,4-es átlag). Kimondottan alacsony fejlettségű viszont az integrált tervezést támogató szoftverek alkalmazása (2,9). A kitöltő cégek 36%-a egyáltalán nem rendelkezik ilyen szoftverrel. Ez az értékelési szempont egyben a teljes modellnek mind a négy értékelési dimenziója tekintetében is a legalacsonyabb érettségi szinten van. A többi értékelési szempont a 3,4–4,0 átlag értékek között mozog, azaz közepesen fejlettnak tekinthető (4. táblázat).

átfogó jellegét és a promóciók, árváltozások tervezését. A tervezési folyamat leggyengébb pontja a fontos külső partnerek bevonása a tervezésbe.

A szervezet és emberek értékelési dimenzióban a felsővezetői elkötelezettség a legmagasabbra értékelt szempont. Viszonylag jónak értékelik a cégek a tervezési és felelősségi köröket, azok egyértelműségét és a dolgozók szakértelmét is. Ennek ellenére úgy vélik, a tervezés össz-szervezeti támogatottsága viszonylag alacsony szintű, mint ahogy a felelősségre vonhatóság sem mindig biztosított.

Az informatikai támogatottság nagy eltéréseket mutat a mintában szereplő vállalatok gyakorlatában. Az átlagértékek alacsonyak. A tervezési adatok elérhetőek, mint ahogyan a törzsadatok megbízhatóságát sem érzik a szakemberek igazán kritikusként. A dinamikus újratervezéshez szükséges értékelési szempontok egyértelműen a legalacsonyabb értékelést kapták. Bár rendelkezésre állnak a tervezést támogató megoldások, azok összetettsége sok kívánni valót hagy maga után, mint ahogyan azok integráltsága is gyenge. Ez pedig az adatok zökkenőmentes áramlását is gátolhatja. A folyamat eredményességét megragadó változók így nem meglepő módon kivétel nélkül alacsony értékelést kaptak.

Az 5. ábra a Walter-féle modell valamennyi értékelési szempontját összefoglaló jelleggel mutatja be. Legfejllettebbnek értékelték a kitöltő szakemberek (azaz az átlagos érték az adott értékelési változóban 4,5-nél nem volt kisebb) a szervezeti egységek közötti együttműködés színvonalát, a pénzügyi tervezéssel meglévő összhangot, a

4. táblázat

A mintában szereplő cégek érettsége az IT-támogatás dimenzióban (N=33)

Értékelési dimenzió	Változók	Adott fejlettségi szinthez tartozó vállalatok száma (db) mintánkban (ahol 1 a legkevésbé érett, míg 6 a legfejlettebb gyakorlatot mutatja)						Minta egésze	
		1	2	3	4	5	6	Átlagos fejlettségi szint	Szórás
IT-támogatottság	Tervezési szoftver megléte, összetettsége	12	4	7	3	0	7	2,9	1,9
	Informatikai tervezési rendszer integráltsága	4	6	6	11	3	3	3,4	1,5
	Tervezési adatok elérhetősége	2	3	5	4	7	12	4,4	1,6
	Tervezési adatok áramlásának automatikussága	4	5	7	6	5	6	3,6	1,7
	Törzsadatok egységes meghatározottsága	2	4	6	8	6	7	4,0	1,5

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények kiértékelése

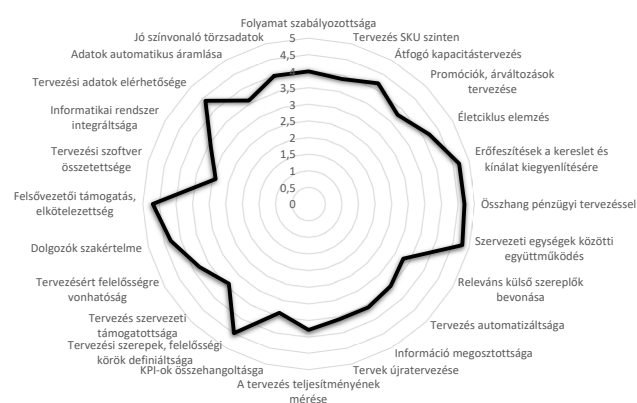
Felmérésünk tükrében a hazai vállalatok S&OP gyakorlata a vizsgált érettségi modell folyamathatékonyság dimenziójában összefoglaló jelleggel a következőképpen jellemezhető. A vállalatok erőforrás-tervezési folyamatai jellemzően szabályozottak, erős az érintett szervezeti egységek közötti együttműködés. Az erőforrásterveknek a pénzügyi tervvel való összekapcsolása viszonylag jó. Már kevésbé érzik fejlettnak a szakemberek ugyanakkor a tervezés szakmai tartalmát leíró értékelési változókat, így a kockázatok kezelésének szintjét, a kapacitástervezés

kereslet és a kínálat kiegyenlítésére tett erőfeszítéseket, a feladatkörök egyértelmű definiáltságát és a felsővezetői támogatást. Úgy tűnik, hogy a szervezeti feltételek jelentős része adott, az érintett szervezeti egységek erőfeszítései is magas szintűek. Ez ugyanakkor nem jár együtt megfelelő szintű szakmai és elsősorban informatikai támogatással, ami aztán alacsony eredményességhez vezet. Legkritikusabb, legkevésbé fejlett (azaz 3,5-ös értéknél nem nagyobb értékelést kapott) a hazai gyakorlat a tervezést támogató szoftver összetettségében, a tervezést támogató informatikai rendszer integráltságában, a tervezési folyamat automatizáltságában, a KPI-ok összehangoltságában, a ter-

vezés szervezeti támogatottságában és a releváns külső szereplők bevonásában.

5. ábra

A felmérésben szereplő vállalatok S&OP gyakorlatának fejlettsége a Wagner-féle érettségi modell változói mentén (N=33, válaszok átlagértékei, ahol 1 = legfejletlenebb gyakorlat; 6= legfejlettebb gyakorlat)



Forrás: saját szerkesztés

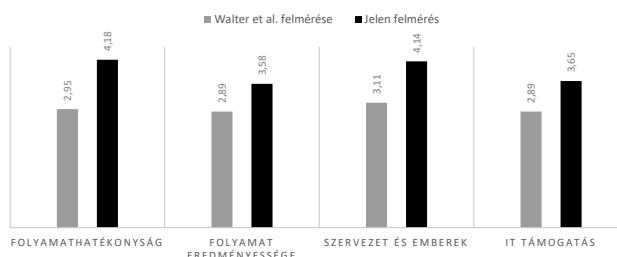
Kiszámoltuk a mintában szereplő vállalatok átfogó érettségi szintjét is. A folyamathatékonyág dimenzió valamennyi szempontjának értékeit átlagolva 4,18-at kaptunk, ami az érettségi modell konzisztens szintjének felel meg. Összességében a folyamat eredményességét megragadó dimenzió értékelési szempontjainak átlagértéke 3,58 lett, ez reaktív és a konzisztens fejlettségű gyakorlat között helyezhető el. A szervezeti és emberi felkészültséget megragadó dimenzió mentén a konzisztens érettségi szakaszba tartoznak vállalatunk, az ehhez tartozó értékelési szempontok átlaga 4,14. Végül, de nem utolsó sorban az informatikai támogatást értékelő dimenzió tekintetében mutatják a mintában szereplő vállalatok a legalacsonyabb érettségi szintet. Az értékelési szempontok átlaga ebben az esetben 3,66, ami a reaktív és konzisztens fejlettségi szintek közötti állapotra utal. Az egyes dimenziók összesített átlaga 3,89-es értéket ad, ami összességében közel konzisztens tervezési gyakorlatot tükröz.

Walter és szerzőtársai a modell kidolgozását követően (2014) maguk is végeztek kérdőíves felmérést. A kutatásban 88 vállalat vett részt. E vállalatok S&OP érettsége e felmérés tükrében a reaktív állapotnak felel meg. Érdekes, hogy a négy dimenzió fejlettsége nagyon hasonló szinten van, az egyes dimenziók között alig van különbség.

A hazai felmérésben részt vevő vállalatok S&OP fejlettsége gyakorlatilag egy szinttel magasabb. Ennek oka megítélésünk szerint egyrészt a két felmérés között eltelt idővel magyarázható, másrészt azzal, hogy a Walter-féle felmérésben túlerepresentáltak a közepes vállalatok, szemben a hazai felméréssel, melyben a nagyvállalatok aránya magas. Mint említettük az értékesítés- és működéstervezés bevezetése minden vállalatméret esetében javasolható, de a hatékony, érett tervezési rendszer pozitív hatásai a vállalati méret növekedésével csak növekednek.

6. ábra

A felmérés mintájában szereplő vállalatok érettségi szintjének összehasonlítása a Walter és szerzőtársai által végzett felmérésben szereplő vállalatok érettségi szintjével (N=33, illetve n=88, a válaszok átlagértékei, ahol 1 = legfejletlenebb gyakorlat; 6= legfejlettebb gyakorlat)



Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Évek óta a hazai szakmai közélet egyik kiemelten fontos kérdésköre vállalatunk alacsony hatékonysága, termelékenysége (Boda, 2010; Reszegi, 2010; Békés, Halpern & Muraközy, 2011) és azok a megoldások melyek révén az erősíthető, így például a lean menedzsment (Losonci, Demeter & Jenei, 2010), vagy az innováció (Hátori & Szabó, 2010; Halpern & Muraközy, 2010; Hortoványi & Balaton, 2016). A működést közvetlenül irányító tervezési, benne erőforrás-tervezési rendszereknek és azok gyakorlatának vizsgálata ugyanakkor marginális szerepet kap a hazai szakmai közéletben.

Tanulmányunk egy ilyen megoldást, az ún. értékesítés- és működéstervezést állította a középpontba. Mint azt cikkünk bevezetőjében részletesen is tárgyaltuk, nemzetközi kutatások igazolták, hogy ez a viszonylag új tervezési és szervezeti egyeztetési folyamat jelentős mértékben képes hozzájárulni a vállalatok és azok ellátási láncainak hatékonyabb és eredményesebb működéséhez. Ennek ellenére azt tapasztaltuk, hogy a hazai szakirodalom a témakört még nem „fedezte fel”. Munkánk egyik célja ezért éppen az volt, hogy erre a hiányosságra felhívjuk a figyelmet, és az erőforrástervezési kérdéseket általában, a Sales & Operations Planning eszközrendszerét pedig konkrétan is tárgyaljuk.

Az S&OP-t a vállalatok és ellátási láncuk taktikai szintű tervezése során alkalmazott tervezési és szervezeti egyeztetési folyamatként értelmeztük, melynek célja, hogy egyensúlyt teremtsen a tényleges kereslet, a rendelkezésre álló erőforrások és az általuk biztosítható kínálat között oly módon, hogy támogassa az üzleti terv megvalósulását. Munkánk tárgyalta azokat az érettségi modelleket, melyek mentén a vállalatok aktuális gyakorlata felmérhető és értékelhető. Ezek közül empirikus kutatásunkban Walter és szerzőtársai (2014) modelljét alkalmaztuk. Ez a modell négy átfogó értékelési dimenzió mentén hat fejlettségi szintet különböztet meg. Kérdőíves felmérés alapján bemutattuk, milyen érettségi szinten vannak a mintában szereplő vállalatok.

Általánosan elmondhatjuk, hogy a mintában szereplő vállalatok S&OP gyakorlata közepesen fejlett. Legkritiku-

sabb elemei – melyek egyben a vállalati gyakorlat továbbfejlesztésének fő irányait is kijelölik – a következők:

- a tervezési folyamat integráltsága jellemzően csak a belső ellátási lánc tagokra terjed ki, a releváns külső, független ellátási lánc szereplők bevonása a tervezésbe még nem kielégítő,
- alacsony fejlettségű az S&OP folyamat teljesítménymérésének a gyakorlata, ezért a folyamat során elkövetett hibákból való tanulás nem hatékony,
- bár az S&OP folyamatának emberi aspektusai jellemzően kielégítő képet mutatnak, az integrált tervezési egyeztetési folyamatot dedikált tervezési szervezet jellemzően nem támogatja,
- leggyengébb pontja a rendszernek a folyamatok informatikai támogatottsága. Jellemzően hiányoznak a tervezést támogató integrált tervezési szoftverek, az APS-képességekkel bíró ERP-rendszerek még nem elterjedtek. A meglévő tervezési szoftverek integrációs foka így jellemzően nem kielégítő.

Kutatásunk korláta a minta viszonylag kis elemszáma. Ugyanakkor ilyen témában hazai empirikus kutatás tudomásunk szerint még nem került publikálásra. Ezért kismintás felmérésünk eredményei is értékes bepillantást adnak a magyar vállalatok vonatkozó gyakorlatába, gazdagítják a vállalati gyakorlattal kapcsolatos hiányos ismereteinket, és lehetőséget teremtenek további cégek számára benchmarking tevékenység elvégzésére.

Felhasznált irodalom

- Aquilano, N. J., Chase, R. B., Davis, M. M., & Davis, M. M. (1991). *Fundamentals of operations management*. Homewood: Irwin.
- Ávila, P., Lima, D., Moreira, D., Pires, A., & Bastos, J. (2019). Design of a Sales and Operations Planning (S&OP) process – case study. *Procedia CIRP*, 81, 1382-1387.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.048>
- Barratt I., M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30-42.
<https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Békés, G., Halpern, L., & Muraközy, B. (2011). A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 58(2), 111-132.
- Chikán A. & Demeter K. (szerk.) (1999). *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje - Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula Kiadó.
- Danese, P., Molinaro, M., & Romano, P. (2018). Managing evolutionary paths in Sales and Operations Planning: key dimensions and sequences of implementation. *International Journal of Production Research*, 56(5), 2036-2053.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1355119>
- De Toni, A. F., & Zamolo, E. (2005). From a traditional replenishment system to vendor-managed inventory: A case study from the household electrical appliances sector. *International Journal of Production Economics*, 96(1), 63-79.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.03.003>
- Donáczi K. (2019). *Sales & Operations Planning – A hazai vállalati gyakorlat feltérképezése egy érettségi modell alapján* (MSc-szakdolgozat). BCE Gazdálkodástudomány Kar, Logisztikai menedzsment MSc., Budapest.
- Feng, Y., D'Amours, S., & Beauregard, R. (2008). The value of sales and operations planning in oriented strand board industry with make-to-order manufacturing system: Cross functional integration under deterministic demand and spot market recourse. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 189-209.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.06.002>
- Gelei A. (2009). Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, 40(1), 16-33.
- Genin, P., Thomas, A., & Lamouri, S. (2007). How to manage robust tactical planning with an APS (Advanced Planning Systems). *Journal of Intelligent Manufacturing*, 18(2), 209-221.
<https://doi.org/10.1007/s10845-007-0015-y>
- Grimson, J. A., & Pyke, D. F. (2007). Sales and operations planning: an exploratory study and framework. *The International Journal of Logistics Management*, 18(3), 322-346.
<https://doi.org/10.1108/09574090710835093>
- György, B. (2010). Hatékony vállalat, hatékony társadalom. *Vezetéstudomány*, 41(7-8), 77-90.
- Halpern, L., & Muraközy, B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57(4) 293-317.
- Hátori, B., & Szabó, K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Vitairás a nemzetközi innovációs versenyben való részvétel akadályairól. *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876-897.
- Hortoványi, L., & Balaton, K. (2016). A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 47(12), 38-45.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.04>
- Ivert, L. K. & Jonsson, P. (2010). The potential benefits of advanced planning and scheduling systems in sales and operations planning. *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), 659 – 681.
<https://doi.org/10.1108/02635571011044713>
- Koltai T., Romhányi G., & Tatay V. (2009). Optimalizálás bizonytalan paraméterekkel a termelés- és szolgáltatásmenedzsmentben. *Vezetéstudomány*, 40(különszám), pp.68-73.
- Kovács Z. (2011). Ellátási láncok irányítási algoritmusai a sörjáték példáján. *Vezetéstudomány*, 42(11), 40-48.
- Kristensen, J., & Jonsson, P. (2018). Context-based sales and operations planning (S&OP) research: a literature review and future agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(1), 19-46.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2017-0352>
- Lapide, L. (2005). Sales and Operations Planning Part III: A diagnostic model. *The Journal of Business Forecasting*, 24(1), 13-16.

- László, D. (1977). A hatékonyságmérés és tervezés kérdései. *Közgazdasági Szemle*, 24(10), 1121-1136.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, 38, 93-102.
- Lin, C. H., Hwang, S.-L. & Wang, M.-Y. (2007). A reappraisal on advanced planning and scheduling systems. *Industrial Management & Data Systems*, 107(8), 1212 – 1226.
<https://doi.org/10.1108/02635570710822822>
- Losonci, D., Demeter, K., & Jenei, I. (2010). A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség (The lean management and competitiveness). *Vezetéstudomány*, 41(3), 26-42.
- Nemati, Y., Madhoshi, M., & Safaei Ghadikolaei, A. (2017). The effect of Sales and Operations Planning (S&OP) on supply chain's. *Computers and Chemical Engineering*, 104, 323–338.
<https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2017.05.002>
- Olhager, J., Rudberg, M., & Wikner, J. (2001). Long-term capacity management: Linking the perspectives from manufacturing strategy and sales and operations planning. *International Journal of Production Economics*, 69(2), 215-225.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00098-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00098-5)
- Oliva, R., & Watson, N. (2011). Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. *Journal of Operations Management*, 29(5), 434-448.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.012>
- Oliver, Wight (2017). *Oliver Wight's Crusade*. Az Oliver Wight hivatalos oldala. Retrieved from <https://www.oliverwight-america.com/history>
- Pintácsi T. (2017). *Sales & Operations Planning – Fókuszban az érettségi modellek* (MSc-szakdolgozat). BCE, Gazdálkodástudományi Kar, Logisztikai menedzsment MSc., Budapest.
- Pedroso, C. B., da Silva, A. L., & Tate, W. L. (2016). Sales and Operations Planning (S&OP): Insights from a multi-case study of Brazilian Organizations. *International Journal of Production Economics*, 182, 213-229.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.035>
- Reszegi, L. (2010). Hatékony piac–hatékony vállalat? *Vezetéstudomány*, 41(7-8), 3-15.
- Seeling, M. X., Scavarda, L. F., Thomé, A. M. T., & Hellingrath, B. (2018). Sales and Operations Planning Application: A Case Study in Brazil. In *International Conference on Production and Operations Management Society* (pp. 463-470). Wiesbaden: Springer.
- Serfel A. (2018). *A Schneider Electric SA Sales and Operations Planning gyakorlati értékelése az érettségi modellek tükrében* (Szakdolgozat). BCE Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment szakirányú továbbképzési szak, Budapest.
- Singhal, J., & Singhal, K. (2007). Holt, Modigliani, Muth, and Simon's work and its role in the renaissance and evolution of operations management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 300-309.
- Stadtler, H., & Kilger, C. (2005). *Supply chain management and advanced planning*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Szalai A. (2013). *A felső vezetés nélkülözhetetlen eszköze: az Értékesítés és Működéstervezés* (MSc-szakdolgozat). BCE Gazdálkodástudományi Kar, Logisztikai menedzsment MSc., Budapest.
- Tari E. (1987). A termelés irányításának láncolata iparvállalatainkban. *Vezetéstudomány*, 18(8) 9-15.
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1998). *BPR – vállalati folyamatok újraformálása*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Thomé, A. M., Scavarda, L. F., & Suella, N. (2012). Sales and operations planning and the firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 359-381.
<https://doi.org/10.1108/17410401211212643>
- Vereecke, A., Vanderheyden, K., Baecke, P., & Van Steendam, T. (2018). Mind the gap—Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(8), 1618-1639.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2016-0698>
- Vörös J. (2018). *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Wagner, S. M., Ullrich, K. K., & Transchel, S. (2014). The game plan for aligning the organization. *Business Horizons*, 57(2), 189-201.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.002>
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), 1317–1339.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>

Melléklet: Walter és szerzőtársai (2014) érettségi modelljének részletes bemutatása

Folyamathatékony Folyamathatékony	1. szint: Fejletlen	2. szint: Kezdetleges	3. szint: Reaktív	4. szint: Konzisztens	5. szint: Integrált	6. szint: Proaktív
	– nincs formalizált tervezési folyamat – nincs felülvizsgálati meeting beütemezve – a kapacitások nincsenek figyelembe véve – nincsenek promóciók és árváltozások tervezve – nincs kockázatmenedzsment – nincs termékéletciklus és új termék bevezetése tervezve – nincsenek erőfeszítések, hogy a keresletet és kínálatot összhangba hozzák	– látszólag formalizált tervezési folyamatok – a meetingek nem rutinszerűen vannak ütemezve – a készlettartási egységek és termékcsaládok nem mindegyike van a tervezési folyamatban figyelembe véve – van már promóció, árváltozás, kapacitás, kockázatmenedzsment, új termék és életciklus tervezés, de az S&OP-nél nincs figyelembe véve – kisebb próbálkozások vannak konszenzusra a kereslet és kínálat között, megfontolják az egymástól kapott információkat – többszörös keresleti és kínálati tervek vannak	– közepesen formalizált tervezési folyamatok és tipikusan rutin meetingek – a legtöbb készlet-tartási egység és termékcsalád figyelembe van véve a tervezés során – a promóció, árváltozás, kockázatmenedzsment, új termék és életciklus tervezése nem hatékony – a keresleti oldal egy szinkronizált, összesített tervet készít, a kínálati oldal egy többé-kevésbé összehangolt tervet készít – nincs összhang a pénzügyi tervezéssel	– erősen formalizált tervezési folyamatok – minden SKU és termékcsalád figyelembe van véve a tervezés során – a promóció, árváltozás, kapacitás, kockázatmenedzsment, új termék és életciklus tervezése belsőleg hatékony (a szervezetben) – a kereslet és kínálat közösen készíti tervet, de még a pénzügy nélkül – a pénzügyi tervek alapján döntenek elsődlegesen, anélkül, hogy közösen megvitátnák és összehangolnák.	– belsőleg teljesen formalizált tervezési folyamat – rutin meetingek és esemény alapúak vegyesen – a promóció, árváltozás, kapacitás, kockázatmenedzsment, új termék és életciklus tervezése belsőleg hatékony, de külsőleg nincs megtervezve és figyelembe véve – a kereslet, kínálati és pénzügyi osztály közösen készíti tervet az S&OP-val összhangban – nincs interakció az ellátási lánc más szereplőivel	– a tervezési folyamat formalizált az ellátási láncon keresztül – eseményalapú megbeszélések – a promóció, árváltozás, kapacitás, kockázatmenedzsment, új termék és életciklus tervezése belsőleg és külsőleg is hatékonyan van tervezve és figyelembe véve – minden releváns információ belsőleg és külsőleg is meg van osztva, hogy az átláthatóságot növeljék – a külső partnerek is részt vesznek a folyamatok összehangolásában, hogy biztosítsák a tervek megvalósítását, a profit maximalizálást a szervezetek mind-egyikénél
eredményesség	1. szint: Fejletlen	2. szint: Kezdetleges	3. szint: Reaktív	4. szint: Konzisztens	5. szint: Integrált	6. szint: Proaktív
	– minden tervezést manuálisan csinálnak – az információ csak részben elérhető – sok hiányosság van – gyakori újratervelés szükséges – nincsenek tervezési meetingek – nincs terv összehangolás – a tervezés hatékonysága és hatásossága nincs mérve – nincs KPI, ami mérné a tervezés teljesítményét – nincsenek teljesítménykövetési erőfeszítések	– az információ decentralizált nyilvántartása miatt, sok hiányosság van az információ-előkészítésben – a szervezetek között sok a súrlódási veszteség az információátadás közben – a meetingen résztvevők nem jogosultak döntést hozni – az alacsony tervezési összehangoltság miatt gyakori újratervelés szükséges – az alapvető KPI-ok definiáltak, de csak ritkán foglalkoznak velük – a KPI-ok nincsenek összehangolva az egyes részlegek között, se az üzleti stratégiával, se a bónusz rendszerrel	– részben centralizált információ tárolás csökkenti a felesleges munkát az információ-előkészítésben – közepes a súrlódási veszteségek száma, a részlegek közötti információátadásban – a kezdetleges terv összehangoltság miatt gyakoriak az újratervelések – a meetingen résztvevők általában hozhatnak döntéseket – az alapvető KPI-ok meghatározottak és rendszeresen ellenőrzik őket – a legtöbb KPI harmonizált a részlegek között és összhangban a bónuszrendszerrel – van már erőfeszítés a teljesítmény nyomon követésére	– a releváns információk automatikusan meg vannak osztva és előkészítve – nagyon kicsik a súrlódási költségek a részlegek közötti információ átadás során – a meetingek formalizáltak és ennek megfelelően vannak lefolytatva (döntési jogkörrel bíró résztvevőkkel) – megfelelő tervezésnek köszönhetően nem gyakoriak az újratervelések – a tervezéssel kapcsolatos erőfeszítések részben megfelelnek a szervezeti követelményeknek – strukturált működést állítottak fel az S&OP működésére – rendszeres a riportálás és a teljesítmény nyomon követése	– az emberek csak olyan információkat kapnak, amikre szükségük van – nincsenek súrlódási veszteségek az egyes szervezeti egységek között – a meetingek kivétel- és eseményalapúak – a megfelelő terv összehangoltságnak köszönhetően az újratervelés ritkán szükséges – a tervezésbe fektetett energia tökéletes elegendő a szervezet igényeihez – a KPI-ok teljes összehangoltsága jellemző mind a szervezetek között, az üzleti stratégiával és a bónusz rendszerekkel egyaránt – belső S&OP benchmark rendszerrel van elvégezve	– a külső partnerek integrálva vannak rendszer szintjén EDI-ként, hogy elkerüljék a felesleges adatbevitelt – az S&OP meetingen kizárólag esemény alapúak és leginkább online-ak, hogy elkerüljék a felesleges utazásokat – az ellátási lánc szereplők részt vesznek az összehangolás folyamatában, hogy elkerüljék az újraütemezéseket, például a beszállítói kapacitás korlátozások miatt. – a KPI-ok teljesítménymérése az ellátási lánc érintettek felé is érvényben van és a fizetési feltételekbe beépítve. – belső és külső S&OP benchmark rendszeresen végrehajtva

Személyek és szervezet	1. szint: Fejletlen	2. szint: Kezdetleges	3. szint: Reaktív	4. szint: Konzisztens	5. szint: Integrált	6. szint: Proaktív
	– a szerepek nincsenek tisztázva és a felelősségi körök a tervezési tevékenységekkel és feladatokkal kapcsolatban – nincs tervezési osztály alapítva – a dolgozók nem értik a szükségességét és követelmény rendszerét az S&OP-nak – nem hatékony a tervezési know-how – nincs vezetői elkötelezettség	– hiányosságok vannak a tervezési szervezetben (nincsenek letisztázott pozíció leírások, az üzletvitellel nincs összhangban) – a dolgozók nem vonhatók felelősségre a küldött terveikért és teljesítményükért – alacsony szakértelemmel, fogékonysággal és attitűddel rendelkeznek az S&OP-ról a dolgozók – hiányzik az elkötelezettség és a felsővezetői támogatás	– a szerepek és felelősségi körök le vannak tisztázva, de nincsenek sikeresen beültetve a szervezetben – nincs dedikált S&OP felelős – a dolgozók részben felelősségre vonhatók a tervezésért és a teljesítményért – közepes szintű elkötelezettség és felsővezetői támogatás jellemző	– új tervezési osztály létrejön dedikált S&OP felelőssel – az S&OP felelősségi körök le vannak tisztázva, részletes munkaköri leírással, amit a dolgozók ismernek és betartanak – elegendő tudással rendelkeznek, hogy magasabb S&OP tevékenységeket vigyenek véghez – kiváló elkötelezettség és felsővezetői támogatás	– az egész tervezési osztály összhangban van az üzletvitellel – a tervezés agilis és lehetővé tesz gyors visszajelzéseket a nem várt módosításokra – elegendő tudás, hogy további tervezéssel kapcsolatos tevékenységeket hajtsanak végre, mint kockázatelemzés – kiváló elkötelezettség és felsővezetői támogatás	– új szervezeti struktúra kialakítása dedikált S&OP folyamat felelőssel, aki koordinálja a tervezési folyamatot az egész ellátási láncban – a dolgozók és a top menedzsment magasan elkötelezettek és törekednek a folyamatos fejlesztésre – minden partner vállalat top menedzsmentje támogatja és részt vesz az S&OP implementálásban
IT-támogatás	1. szint: Fejletlen	2. szint: Kezdetleges	3. szint: Reaktív	4. szint: Konzisztens	5. szint: Integrált	6. szint: Proaktív
	– nincs tervezési rendszer – különböző táblázatok használata – törzsadatok nem pontosan definiáltak – nincs harmónia a törzsadatokban a szervezeten belül	– elkülönített kereslet és kínálat tervezési rendszerek, limitált funkcionálisokkal, amelyek beépíthetőek – nincs integrált keresleti és működési tervezési szoftver – a tervező rendszereknek nincs hozzáférésük minden releváns tervezői adathoz – nem következetesen vannak definiálva a törzsadatok – a törzsadatok nincsenek harmonizálva a szervezeten belül	– kereslettervező szoftver és többfunkciós gyártási tervezőrendszerek állnak rendelkezésre, fejlettebb funkciókkal, amik statisztikai elemzésekre is alkalmasok (egymást követő) optimalizálást tesz lehetővé – az információt más rendszerekből manuálisan kell, hogy felvigyék vagy feltöltsék (nincs interfész) – a tervezési rendszereknek hozzáférésüknek kell, hogy legyen a releváns tervadatokhoz – a törzsadatok következetesen vannak definiálva, de nincsenek harmonizálva a szervezeten belül	– több funkciós APS-rendszerek vannak használatban – S&OP munkasztal és szoftver használata, ahol a munkafolyamatot nyomon tudják követni – minden tervezési modul és eszköz össze vannak linkelve egy interfészen keresztül a mögöttes ERP-rendszerekkel és hozzáférésük van ezáltal minden tervezési adathoz – a tervezési beállítások automatikusan érvényesek minden modulra – a törzsadatok következetesen vannak definiálva és harmonizálva a szervezeten belül	– a rendszerek folyamatosan nyomon követik a terveket és figyelmeztetéseket küldenek, ha nem várt eltérés tapasztalható – a szoftver megoldási javaslatot is tud nyújtani, ha kéri – egy teljesen integrált rendszert használnak – a törzsadatok proaktívan vannak belsőleg kezelve, de kifelé nem	– szoftvertámogatás CPFR, TPM és más átláthatóságot biztosító eszközök, amik integrálják az ellátási lánc szereplőket egy IT-infrastruktúrában – az IT-rendszerek teljesen összehangoltan működnek az egész ellátási láncban belül – minden releváns információ elérhető (beleértve a kapacitás adatokat harmadik felektől: albeszállítótól stb.) – a törzsadatok következetesen vannak definiálva és harmonizálva az egész ellátási láncban belül

A VÁLLALKOZÓKÉPZÉS FORMÁI

MODELS OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION

Fontos gazdaságpolitikai cél, hogy minél több és minél felkészültebb vállalkozók vegyen részt a társadalmi és gazdasági életben. Ennek kapcsán azonban felvetődik a kérdés, hogy milyen módon tudunk vállalkozókat képezni a felsőoktatásban. Jelen tanulmány is ehhez a kérdéshez kapcsolódik. Célja annak bemutatása, hogy az általános tanítási/tanulási modellek milyen formában jelennek meg a vállalkozóképzésben. A kínálati modell a tudásátadást, a keresleti modell a tanulói jelenlétet, míg a kompetenciamodell a komplex helyzetekhez való alkalmazkodást helyezi középpontba. A tanulmány második része ezeket a modelleket már a vállalkozóképzés szemszögéből tárgyalja. Végezetül az írás a kitér arra, hogy milyen módon egészíthetők ki egymást ezek a modellek, majd ennek kapcsán összefoglalja a tanulmány legfontosabb üzeneteit.

Kulcsszavak: tanítási/tanulási modellek, vállalkozóképzés, problémaalapú tanulás, projektalapú tanulás

The participation of many well-trained and highly skilled entrepreneurs in the social and economic life is an important and topical policy goal. In relation to this goal, the question arises how we can train entrepreneurs in higher education. This paper contributes to the discussion of this question. It aims to present how different teaching and learning models are utilised in entrepreneurial education. The supply model emphasises knowledge-transfer, the demand model focuses on students' knowledge-construction, while the competence model facilitates students' learning by the shaping of and adaptation to complex, professional situations. The second part discusses these models with regards to entrepreneurial education. Lastly, the paper touches upon the issue of how the different models might reinforce each other.

Keywords: teaching and learning models, entrepreneurial education, problem-based learning, project-based learning

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az NKFIH által támogatott, „Az üzleti képzés jövője” (FK 127972) elnevezésű, projekt keretében készült. This paper was supported by the project 'The future of business education' funded by National Research, Development and Innovation Office, Hungary (FK127972).

Szerző/Author:

Király Gábor, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem (kiraly.gabor@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 04. 17-én, javítva: 2020. 06. 04-én, elfogadva: 2020. 07. 09-én.

This article was received: 17. 04. 2020, revised: 04. 06. 2020, accepted: 09. 07. 2020.

Az Európai Unió számos országában, köztük Magyarországon is kiemelt gazdaságpolitikai cél, hogy minél több, minél képzettebb vállalkozó vegyen részt a gazdasági életben új termékeket és szolgáltatásokat hozva létre. A schumpeteri értelemben (Schumpeter, 1980) ideáltipikus – az újdonságra és függetlenségre törekvő – vállalkozókon kívül azonban még a munkavállalók jelentős részének is előnyére válhatnak a vállalkozói készségek és szemléletmódok. Gondolhatunk például irodalmárookra, akik pályájuk egy szakaszában könyvkiadással foglalkoznak, állatorvosokra, akik a saját praxisukat tartják fent, vagy akár formatervezőkre, akik valamilyen új tárgy designjának kialakítása után betévednek az üzleti tervezés és értékesítés területeire is.

Még azt is érdemes kiemelni, hogy a gazdasági és technológiai változások hatására a társadalom egyre nagyobb része válhat teljesen vagy részben vállalkozóvá. Ez természetesen nem mindig tekinthető önkéntes és szabad választásnak. A munkaerő-piaci rugalmasság elvárása, a platform és/vagy a hakeni gazdaság (gig economy) növekvő részaránya a jövőben azt jelentheti, hogy sokan kiszorúlnak a védettebb alkalmazotti létből és csak magánvállalkozói szerepben tudnak részt venni a gazdasági folyamatokban. Ezeknek a vállalkozóknak képesnek kell lenniük saját erőforrásaik menedzselésére, elérhető célok kijelölésére saját maguk és vállalkozásaik számára, valamint időről időre meg kell tudniuk újulni.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a vállalkozói készségek és szemléletmódok elsajátítása a társadalom jelen-

tős részének előnyére válhat. Emiatt nagyon is aktuális kérdés, hogy hogyan lehet embereket felkészíteni a vállalkozói létre (Lukovszki, 2011; Mihalkovné Szakács, 2014; Gál et al., 2017). Jelen írásnak az a fő célja, hogy bemutassa azokat a különböző oktatási formákat, ahogy jelenleg a felsőoktatásban vállalkozókat próbálnak képezni. Ennek kapcsán az a kérdés is felmerülhet, hogy milyen vállalkozók képzését célozzuk meg. Nagyon magasan képzett és felkészült vállalkozók elindulását szeretnénk segíteni, akik aztán remélhetőleg minél több sikeres terméket és szolgáltatást hoznak létre szakmai életük során; vagy pedig azt szeretnénk, hogy a felsőoktatásban részt vevők – függetlenül a szakjuktól – minél nagyobb arányban tegyenek szert vállalkozói ismeretekre, készségekre és szemléletekre?

Az írás struktúrája egyfajta tölcser logikát követ, az általánosabbtól, a specifikus témák felé haladva. Az írás első része általában foglalkozik a különböző tanítási/tanulási modellekkel, majd ezután tér át arra, hogy ezek a modellek hogyan jelennek meg a vállalkozóképzésben példákat is bemutatva. A befejező részben visszatérek a tanulmány vállalkozóképzéssel kapcsolatos legfontosabb üzeneteire.

A tanítás/tanulás kínálati, keresleti és kompetenciamodelljei

Bécharde és Grégoire (2005) három különböző modellt vázol fel a különböző felsőoktatási formák értelmezésére. Ezek a kínálati, keresleti és kompetenciamodellek (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 111; Nabi et al., 2017, p. 5). Az alábbiakban ezeket mutatom be, mielőtt rátérnék, hogy ezek hogyan jelennek meg a vállalkozóképzésben.

A *kínálati modell* tehát főleg a tudás átadására, minél pontosabb megjegyzésére (a tanuló oldalán) és visszakeresésére koncentrál olyan hagyományosnak tekinthető módszerek alkalmazásán keresztül, mint az előadások (beleértve online előadásokat), tankönyvek, tanulmányok, valamint audiovizuális anyagok. Tehát az oktatók *átadják* a tudásukat és az a feladatuk, hogy ezt minél jobban, minél érthetőbben tegyék meg, míg a tanulóknak az a dolga, hogy *befogadják* és az emlékezetükben minél pontosabban rekonstruálják a megtanultakat (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 110). A befogadás hatékonyságának az értékelése nagymértékben a kurzusvégi vizsgákon keresztül történik. Ezeken az alkalmakon főleg azt próbálják felmérni, hogy a hallgatók mennyire tudták memorizálni és pontosan visszaidézni az oktató által átadott anyagot.

A *keresleti modellben* a tanulás nem csupán az elmondottak vagy leírtak passzív befogadása, hanem sokkal inkább tekinthető a tanuló személyes jelentésadási folyamatának. Ennek a folyamatnak a során nemcsak rekonstruálja, hanem a saját megértése szerint konstruálja is a tudást. A fő kérdés tehát, hogy milyen módon lehet ezt a jelentésadási folyamatot minél jobban elősegíteni, támogatni. A tanítás és tanulás fő fókuszában tehát a tanuló saját tudása van. A tanuló nem egy üres edény, amibe bele lehet tölteni a tudást, hiszen amikor az oktató találkozik vele már eleve rendelkezik a világgal kapcsolatos

ismeretekkel, viszonyulásokkal és szemléletmódokkal. Ezeknek egy része segíti, míg egy másik része gátolja az új tudásanyag befogadását. A tanulás ebben az értelemben mindig kölcsönhatás a régi és új tudástartalmak között, ugyanis ezek vagy egymást erősítik és építik vagy konfliktusban állnak egymással. Emiatt az oktató egyik legfontosabb feladata annak a felmérése és megértése, hogy pontosan mit tudnak (a tudást tág értelemben véve, beleértve a hiedelmeket is) a tanulók a kurzus kezdetén. Ebben a modellben így nem egy lineárisan felépülő tananyag minél pontosabb és teljesebb *átadásának* kíváncsi, hanem a tanuló igényei, motivációi és (tanulási) céljai határozzák meg a tanítási/tanulási folyamatot (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 111). Az oktatók is inkább mentori szerepben vannak, míg a tanulók a tudások és készségek elsajátítási folyamatának aktív résztvevői és alakítói. A tanulók aktivitásának elősegítése számos kérdés megvitatását, vagy kutatási tevékenységekben, kísérletezésben, felfedezési folyamatokban való részvételt (pl. könyvtár és interneten való kutatás, laboratóriumi vizsgálatok, szakmai kirándulások, szimulációalapú tanulás [Bécharde & Grégoire, 2005, p. 111]) számukra releváns témák kapcsán.

A harmadik tanítási/tanulási típust a szerzők *kompetenciamodellnek* hívják. Itt a hangsúly a világgal való kölcsönhatások kialakításán van, vagyis azon, hogy a tanulók hogyan lépnek kapcsolatba a környezetükkel. Ebből következik, hogy az oktatás középpontjában a környezet, az oktató és a tanuló közötti kölcsönhatások rendszere áll (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 115). Az oktatók jellemzően 'coach' szerepben vannak, akik arra készítik fel a tanulókat, hogy megállják a helyüket valós, szakmai környezetben és kompetens módon tudjanak összetett helyzeteket kezelni. A kompetencia kifejezés használata itt egyáltalán nem véletlen, hiszen az oktatás fő célkitűzése, hogy segítse a tanulókat a korábban már magukévá tett erőforrások (tudások, készségek, szemléletmódok) megszervezésében és mozgósításában. A tanulás itt elsősorban a (tudás)termelési, fejlesztési (modellek, tervek, jelentések, portfóliók és prototípusok) folyamatokon, valamint közös beszélgetéseken (fejlesztésekkel kapcsolatos reflexiós körök, prezentációk tartása és megvitatása, vitahelyzetek szimulálása) keresztül történik (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 115-116). Az értékeléshez pedig jellemzően 'autentikus értékelési módszereket' használnak (pl. tanulókkal készült interjú, tanulók megfigyelése szakmai környezetben, valamint portfóliók és prezentációk bemutatása „valódi” gyakorló szakemberekből álló panel előtt). A tanulók kompetenciáinak felmérése tehát – amennyire lehet – valós helyzetekben, az adott területen érvényes szakmai standardok figyelembevételével történik (Bécharde & Grégoire, 2005, p. 116).

Tanítási/tanulási modellek a vállalkozóképzésben

A következő részben a fent bemutatott modellek tárgyalását folytatom, már kifejezetten a vállalkozóképzéssel kapcsolatban. Ezt az is indokolja, hogy a vállalkozókép-

zéssel foglalkozó kutatók egyébként a fenti modellekhez nagyon hasonló megközelítéseket különböztetnek meg: a *vállalkozásról való* (teaching about entrepreneurship), a *vállalkozásra felkészítő* (teaching for entrepreneurship), valamint a *vállalkozáson keresztül* (teaching through entrepreneurship) történő oktatást (Volkmann et al., 2017, p. 658; Lackeus, 2015). Mivel ezek részben megfeleltethetők egymásnak ezért egy egységes táblázatot vázoltam fel (ld. 1. táblázat), amely tartalmazza a különböző modelleket, valamint a velük kapcsolatos példákat.

Ahogy az olvasó az 1. táblázatban láthatja, a kínálti modell a vállalkozásról való oktatásnak feleltethető meg. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a tanulók a fő vállalkozásról szóló elméletekkel, kategóriarendszerekkel, valamint vállalkozási elvekkel ismerkednek meg. Ennek pedig a legelterjedtebb módja az elméleti kereteket, valamint tényeket ismertető előadás.

Érdekes abba belegondolni, hogy bár a hagyományos, nagylétszámú és egyirányú kommunikációra épülő előadás ismeretátadáson túli haszna korlátozott, a jelenlegi felsőoktatási gyakorlatban még nagyon gyakran alkalmazott pedagógia módszernek számít (Wilson, 2008, p. 6; NIRAS-FOR-ECON, 2008, p. 129; Schmidt et al., 2015; Volkmann et al., 2017). A hagyományos előadás a tanulókat jobban bevonó, részvétalapú tanulási és tanítási gyakorlathoz képest kevésbé alkalmas a tanulók gondolkodásának ösztönzésére, attitűdjeik formálására, vagy a készségeik fejlesztésére (Bligh, 2000, p. 20; Ericsson & Pool, 2016, p. 142-144). Számos oka lehet, hogy az előadás még mindig ilyen kiemelt szerepet játszik a felsőoktatási gyakorlatban, viszont ezek részletes tárgyalása túlmutat ezen a tanulmányon. Röviden csak annyit említenék, hogy a felsőoktatási intézmények több tényező figyelembevétele mellett szervezik a tevékenységeiket és a gazdasági és gyakorlati („logisztikai”) szempontok számos esetben előtérbe kerülhetnek (Freeman et al., 2014; Nabi et al., 2017). A jelenlegi alternatívákkal (ld. lejjebb például a kisebb csoportokban alkalmazható probléma- vagy projektalapú tanítási és tanulási gyakorlatokat) összehasonlítva ugyanis egyszerűbb, költséghatékonyabb és könnyebben megszervezhető, hogy az oktatók nagy csoportok számára egy időben egy helyen adjanak elő.

Azt is érdemes azonban kiemelni, hogy az elmúlt évtizedekben számos oktató próbálta meg kreatívan újragondolni az előadások felépítését és funkcióját (Mazur, 1997; Bligh, 2000; Smith et al., 2005; Dong et al., 2017; Harrington & Zakrajsek, 2017; Kinsella et al., 2017). Ezek közül az innovatív elképzelések közül az egyik legismertebb és legnagyobb hatású oktatási forma Eric Mazur (1997) fizikaprofesszor nevéhez fűződik. Az ő megközelítése, az „egymás tanítása” (peer instruction) módszer (Tóth, 2017), amely egyszerűbb problémák közös megoldásába próbálja bevonni a tanulókat, ezáltal együttműködésen alapuló tanulási környezetet hozva létre az erre egyébként kevésbé alkalmas előadóteremben.

Az „egymás tanítása” módszerrel kiegészített előadás ugyanis az oktató az alapvető összefüggések bemutatása után egy ezekkel összefüggő egyszerű kérdést vagy

problémát ismertet, amelyre a tanulók egy kvíz segítségével próbálnak meg válaszolni. Ezt követően a tanulók kis csoportokban megbeszélik, hogy melyik megoldás lehet a helyes. Miután az oktatótól megkapják a helyes választ, a helyesen választók elmondják a többieknek, hogy milyen úton jutottak el a megoldáshoz. A módszer mögött az a feltetelezés húzódik meg, hogy a jó megoldást választó tanulók az oktatójukhoz képest könnyebben el tudják magyarázni társaiknak az adott mechanizmus lényegét, ugyanis jobban értik, hogy mit nem értenek a többiek. Ez a fajta előadásmód nem csupán a hallgatók kognitív megértését segíti elő, hanem hozzájárul az együttműködési és problémamegoldási készségeik fejlődéséhez is. Bár Wilson és munkatársai (2014) hangsúlyozzák, hogy a vállalkozóképzésben szükség lenne az „egymás tanítása” típusú innovatív előadásokra, sajnos nem találtam olyan írást, amely hasonló pedagógiai kísérleteket mutatott volna be ezen a területen.

Azt azért érdemes megemlíteni, hogy az előadásokat kombinálni lehet más problémamegoldási tevékenységgel (Carrier, 2007). A játékalapú oktatás például hatékony módja lehet annak, hogy a tanulók összekapcsolják és rendszerezetten lássák a korábban elsajátított elméleti alapvetéseket és modelleket (Avramenko, 2012; Sidhu et al., 2015; Ashwell, 2016). A videójátékok nagyobb bevonást és interaktív élményt kínálnak, amely jellemzők mélyebb és maradandóbb tanuláshoz vezethetnek (Gee, 2005). A játékszoftverek kifejezetten oktatási céllal fejlesztett verziói ráadásul reflexióra és a tapasztalatok közös megvitatására is lehetőséget adnak (Costin et al., 2018; Fox et al., 2018).

A vállalkozóképzésben alkalmazott játékok jellemzően problémaorientált szemléletűek. A játékelményen keresztül a tanulók értékes visszajelzéseket kaphatnak a „vállalkozóként” hozott döntéseikkel, választott stratégiáikkal és tevékenységükkel kapcsolatban (Carrier, 2007; Panoutsopoulos et al., 2011; Bellotti et al., 2012; La Guardia et al., 2014). Az előnyeik ellenére azonban a jelenleg kapható vállalkozásképzési céllal fejlesztett játékok csak korlátozottan képesek a tanulók számára valószínű teoretikus tapasztalatot biztosítani. Például megemlíthető, hogy leginkább csak a kisvállalkozások menedzsmentjével kapcsolatos döntéseket modelleznek, miközben a vállalkozások beindítása, a vállalkozói értékteremtés folyamatai nem jelennek meg kellő súllyal a játékfolyamatban, ugyanakkor az elrontott döntések szinte soha nem vezetnek katasztrofális bukáshoz (Fox et al., 2018).

Az erről szóló szakirodalom alapján az oktatási játékok jelenleg még nem képesek kiváltani a vállalkozásról szóló ismeretek elsajátítását, de az előadások és a játékok együtt már biztosíthatják, hogy valaki átfogó képet kaphasson a vállalkozói léttel kapcsolatban (Avramenko, 2012; Sidhu et al., 2015; Ashwell, 2016). A játékok – mint a problémamegoldás kontextusba ágyazott formái – számos lehetőséget biztosítanak a tanulók számára, hogy összekössék, rendszerben lássák, valamint alkalmazni tudják a korábban elsajátított elméleti tudástartalmaikat (Carrier, 2007; Fox et al., 2018).

1. táblázat

A vállalkozóképzéssel kapcsolatos különböző tanítási/tanulási modellek áttekintése

Pedagógiai modell (Béchar & Grégoire, 2005)	A tanítási/tanulási folyamat céljai (Volksman et al., 2017)	Pedagógiai módszerek (példák) (Prince & Felder, 2006)	Vállalkozóképzés (példák)	Értékelési megközelítések (Béchar & Grégoire, 2005)
Kínálat	vállalkozásról való oktatás	tényeket, elméleti kereteket ismertető előadás	„Egymás tanítása” (Mazur, 1996) Játékalapú tanulás (Fox et al., 2018)	szummatív (összegző- lezáró) értékelés
Kereslet	vállalkozásért való oktatás	problémaalapú tanulás	Lehetőség-orientált problémaalapú tanulási modell (Oganisjana & Laizans, 2015)	formatív (fejlesztő- formáló) értékelés
Kompetencia	vállalkozáson keresztüli oktatás	projektalapú tanulás	Új vállalkozások létrehozásán alapuló programok (Lackeus & Williams- Middleton, 2015)	autentikus (szakmai környezetet szimuláló) értékelés

Forrás:saját szerkesztés

Ahogy az a táblázat második sora is mutatja, a következő pedagógiai modell megjelenési formája a vállalkozóképzésben a vállalkozásért való oktatás. Ehhez a megközelítéshez leginkább a problémaalapú tanulás pedagógiai módszere illik. A problémaalapú tanulásban a hallgatók csoportban dolgoznak valós, nyílt-végű problémák megoldásán. Ebben a tanítási/tanulási formában a tanulók tanulással kapcsolatos motivációja abból fakad, hogy az adott probléma értelmezéséhez és megoldásához szükségük van az aktuális tudás- és készségszintjük meghaladására. Az oktatók ennek megfelelően nem kiterjedt előadásokat tartanak, hanem közvetlenebb módon támogatják a tanulókat a tanulási folyamatuk előrehaladásában. Ez leginkább azt jelenti, hogy segítik a tanulókat a tanulási igényeik azonosításában, valamint időről időre tanácsokat és tippeket adnak, hogy minek érdemes utánanézniük, mire érdemes fókuszálniuk (Prince & Felder, 2006, p. 128).

Míg egyáltalán nem egyszerű kérdés, hogy mi számít oktatási szempontból jó problémának (Ungaretti et al., 2015), egy megfelelő nehézségű és összetettségű probléma nagymértékben hozzájárulhat a tanulók intellektuális és készségszintű fejlődéséhez (Becker et al., 2017, p. 12-13). Jól kialakított és megfelelően keretezett problémák segítségével a tanulók konkrét helyzetekhez tudják kötni az egyébként elvont és absztrakt elméletek és mechanizmusok alkalmazását. Mivel pedig egy összetett probléma értelmezéséhez és megoldásához komoly kognitív erőfeszítésre van szükség a tanulók részéről, ezért a felhasznált tudástartalmak is mélyebben rögzülhetnek (Prince & Felder, 2006, p. 128).

Kurczewska (2016) részletesen tárgyalja a problémaalapú tanulás alkalmazásának lehetőségét a vállalkozóképzésben. Érvelése szerint vállalkozói szemlélet- és gondolkodásmód fejlesztéséhez olyan helyzeteket kell létrehozunk, amelyekkel az „igazi” vállalkozók is napi szinten találkoznak (Kurczewska, 2016). Ezek a helyzetek nagyfokú bizonytalansággal, időhiánnyal, valamint egy-

mással versengő prioritásokkal jellemezhetők (Krueger, 2007; Kurczewska, 2016, p. 41).

Számos példát találhatunk, amikor a vállalkozóképzésben ezt a pedagógiai megközelítést alkalmazták (San Tan & Ng, 2006; Bell et al., 2015; Swart, 2014; Liu et al., 2015; Rae & Melton, 2017; McDonald et al., 2018). Az egyik ilyen példa a 'lehetőségorientált problémaalapú tanulási modell', amelyet a tanulók vállalkozói készségeinek fejlesztésére dolgoztak ki a Rigai Műszaki Egyetem Vállalkozásgazdaságtan című kurzusához (Oganisjana & Laizans, 2015; Oganisjana, 2015). A kurzus során a hallgatók kis csoportokban dolgozva először azonosítottak egy (egyéni, társadalmi, gazdasági, környezeti stb.) problémát. Ezt követően több iteráción keresztül a csoportok üzleti tervet dolgoztak ki egy – a választott problémára megoldást kínáló – termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban. Ebben a szakaszban támaszkodhattak az oktatóik és külső szakértők tudására. A kurzus végére ki kellett dolgozniuk a termék vagy szolgáltatás, külső érintettek számára is bemutatható, prototípusát. A tanulási modell kidolgozói külön kiemelték, hogy egy ilyen jellegű problémaorientált kurzushoz elengedhetetlen a nyitott, innovációt ösztönző környezet kialakítása, valamint az oktatók, tanulók, külső szakértők és érintettek közötti kölcsönös bizalom megléte (Oganisjana & Laizans, 2015, p. 138; Oganisjana, 2015, p. 4-7).

A táblázat harmadik sorában találhatjuk a kompeten-
ciamodell jellemzőit, amelyet a *vállalkozáson keresztüli*
oktatási iránynak felel meg a vállalkozóképzésben. Az
ehhez leginkább kapcsolódó pedagógiai módszer a pro-
jektalapú tanulás. A tanulás itt egy „valódi termék” létre-
hozásán keresztül történik meg: ez lehet egy eszköz, egy
szolgáltatás, valamilyen szoftver vagy számítógépes szim-
uláció. Ezt általában kiegészíti valamilyen írott anyag,
például egy projektjelentés vagy egy prezentáció. Ezekben
a projektgazdák részletesen kifejthetik melyek voltak a fő
projekttevékenységek, a fejlesztési folyamatban felmerülő

kihívások, valamint bemutathatják a végső terméket vagy szolgáltatást részleteivel (specifikációival) együtt.

Központi kérdés, hogy a projektfeladat előre meghatározott vagy teljesen nyílt végű legyen-e. Egyik esetben az oktató nagyobb szerepet játszik, befolyást gyakorolva a tanulók döntéseire, különös tekintettel a projekt kiválasztásának szakaszára. Ez a részleges oktatói „kontroll” biztosíthatja, hogy a tanulók által kitűzött célok megvalósíthatók legyenek és kapcsolódjanak az oktatási program vagy szak által fejlesztani kívánt tudás- és készségkészletekhez. Másrészt, a gyakran idézett öndeterminációs elmélet szerint (Deci & Ryan, 2008), ha a projekttema választásában és a projekt lebonyolítása során a tanulók nagyobb autonómiát, valódi felelősséget kapnak, akkor ez növelheti a motivációjukat. Mivel a saját döntéseik alapján haladhatnak, a nagyobb felelősség segítheti, hogy a nagy valószínűséggel felmerülő nehézségek, frusztrációk ellenére is folytassák a projektjüket (Prince & Felder, 2006, p. 130).

Az oktató szerepe két szempontból is kulcsfontosságú lehet ebben a tanulási megközelítésben. Egyrészt rámutathat az aktuális projekt a tanulók korábbi projektjeivel való hasonlóságaira és kapcsolódási pontjaira. Másrészt biztosíthatja, hogy az adott projekt összhangban legyen az oktatási program célkitűzéseivel és kapcsolódjon a tanulók által korábban tanultakhoz. Ebben az értelemben az oktató nagyban segítheti a szükséges tudástartalmak és készségek átvitelét (transzferjét) az egyik projektről a másikra, majd pedig a helyzetekhez (projektekhez) kötődő tudásokból egy általánosabb, absztraktabb tudáskészlet létrejöttét. Továbbá az is az oktató felelőssége, hogy a projekt megvalósításához szükséges tudás megszerzéséhez javaslatokat adjon a tanulóknak (Prince & Felder, 2006, p. 130).

Ugyanakkor, mivel egy projekt lebonyolításához kiterjedt (és potenciálisan tudomány- és/vagy szakterületeken átívelő) tudásanyagra és készségkészletre lehet szükség, az is valószínűsíthető, hogy az oktató nem fog tudni minden felmerülő kérdésre válaszolni és/vagy minden tanulási igényrel kapcsolatban javaslatokat adni. Talán itt a legfűtelőbb az oktató szerepének változása. A nagy tudású előadóból inkább egy folyamat facilitátorává válik: a projekt pedig egy közös tanulási, fejlesztési folyamatá válhat minden résztvevő számára, beleértve magát az oktatót is (Scharmer & Käufner, 2000). Azt is érdemes megemlíteni, hogy a projektek megvalósítása gyakran igényel együttműködést a különböző szakterületeket képviselő oktatók részéről is, azaz a tanulói csoportokat ideális esetben az oktatók interdiszciplináris csapata támogatja.

A projektalapú tanulás egy kedvelt és gyakran alkalmazott megközelítés a vállalkozóképzésben, amelyre az irodalomban számos jól dokumentált példát találhatunk (Jones & English, 2004; Dym et al., 2005; Harms, 2015; Guerrero et al., 2017; Zancul et al., 2017). Ezek közül is az egyik legérdekesebb és legnagyobb kihívást jelentő tanulási forma, amikor a tanulók egy vállalkozási projektet bonyolítanak le. Ezek között vannak viszonylag rövid „mint-ha-vállalkozói” projektek, amelyek a tanulókat vállalkozói gondolkodásra és viselkedésre próbálják ösztönözni, egy-

két féléves kurzusok során (Dwerryhouse, 2001; Pittaway & Cope, 2007).

Mason és Arshed (2013) tanulmánya például a Strathclyde Egyetem gyakorlatát mutatja be. A kurzus keretében a tanulók start-up vállalkozások indításával kapcsolatos tapasztalatokat szerezhetnek. A feladatuk, hogy kislétszámú (3-5 fős) csoportokban együtt dolgozva egy hét alatt maximum 20 font befektetésével üzleti és/vagy társadalmi hasznot termeljenek. A létrejött profitot egyébként egy, a tanulók által választott civil szervezetnek utalják át, amely a szerzők szerint növelte az elköteleződésüket és motivációjukat a feladat mellett. A kurzus elején a tanulócsoporthoz bemutatják az ötleteiket, amelyeket – az oktatók beleegyezése után – részletesebben is kidolgoznak. A kidolgozás során a kurzus oktatói folyamatosan visszajeleznek a csoportoknak a megvalósítás lehetőségeivel kapcsolatban (Mason & Arshed, 2013).

Az eddigi tapasztalatok alapján a leggyakoribb vállalkozási tevékenységek a kis ajándéktárgyak (pl. egyetemi repi termékek) árusítása, egy esemény (pl. egyetemi buli, vetélkedő, divatbemutató) szervezése, valamint valamilyen helyi szolgáltatás (pl. arcfestés, kávékiszállítás irodáknak vagy közösségi médiával kapcsolatos tanácsadás helyi vállalkozásoknak) biztosítása voltak. A tanulók vállalkozási tevékenységeinek többsége ténylegesen profitot termel, de a többség esetében ez csekély mértékű, a befektetett összeg nagyságrendjének szintjén marad (Mason & Arshed, 2013).

A vállalkozási tevékenységre szánt hét után a csoport tagjai egy rövid jelentésben, valamint egy erre épülő prezentációban foglalják össze a tapasztalataikat. A szerzők szerint a gyakorlatnak köszönhetően a tanulók jobban megértik és konkrét tevékenységekhez tudják kötni a korábban megtanult fogalmakat és elméleteket. Továbbá számos olyan tanulási élménnyel gazdagodnak, amelyeket tantermi viszonyok között nem tudnának megszerezni. Ilyen például az adott vállalkozói tevékenységre vonatkozó szabályozásoknak való megfelelés kérdése (pl. egyetemi bulik szervezése kapcsán), további érintettek felkutatása és meggyőzése (pl. bevonható helyi vállalkozók), valamint a sikeres tárgyalás fortélyai (Mason & Arshed, 2013).

Ugyanakkor érdemes kiemelni a vállalkozóképzés „csúcát” nem az ilyen jellegű rövid vállalkozói próbagyakorlatok, hanem az igazi vállalkozások létrehozását célzó (venture creation) programok jelentik (Ollila & Williams-Middleton, 2011; Tasi & Zsigmond 2014; Lackéus & Williams-Middleton, 2015; Boh et al., 2016; Gál et al., 2017; Farkas & Gubik 2020). Ilyen jellegű programok során a tanulók igazi vállalkozásokat alapítanak a képzési programjuk részeként. Ideális esetben ezek egyszerre segítik ténylegesen működő és profitot termelő vállalkozások létrejöttét és magasan képzett, piaci körülmények között is túlélésre képes vállalkozók képzését. Ezek a típusú programok jellemzően magasabb (graduális, posztgraduális) oktatási szinteken találhatók meg és maguk is összetett és gyakran nehezen menedzselhető szervezeti kísérleteknek tekinthetők (Lackéus & Williams-Middleton, 2015: 49-50).

Melyik az ideális tanulási/tanítási forma?

A különböző tanulási/tanítási formák bemutatása után teljes joggal felmerülhet annak a kérdése, hogy a modellek közül melyik lehet legalkalmasabb megközelítés a vállalkozóképzésben. Erre a kérdésre egy rövid és egy hosszú válasz adható. Nabi és szerzőtársai (2017) szisztematikus irodalomáttekintése (2004-2016; n=159) alapján, a rövid válasz, hogy a kompetenciamodell-alapú vállalkozóképzéseknek van a legerősebb hatása. Ez igaz mind a rövid távú (vállalkozói hajlandóság), mind a hosszabb távú (képzés utáni indikátorok, létrejött start-up vállalkozások száma, valamint ezek túlélési rátája) indikátorok esetében. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a tapasztalati tanuláson alapuló pedagógiai megközelítések – mivel valós helyzetekhez kötődő problémák megoldásával foglalkoznak – nagyobb mértékben képesek fejleszteni a tanulók viselkedési kompetenciáit (Nabi et al., 2017, p. 292).

A hosszú válasz azonban az, hogy a helyzet összetettebb annál, hogy egyértelmű nyertest lehetne hirdetni a modellek között. Nabi és szerzőtársai (2017) is külön kiemelik tanulmányukban, hogy az összes általuk vizsgált pedagógiai megközelítésnek pozitív hatása volt a vállalkozói attitűdökre és vállalkozói hajlandóságra. Ezen túl pedig azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a kínálati, keresleti és kompetenciamodelleket nem érdemes egymással versengő megközelítésnek tekinteni, mivel bizonyos értelemben egymást kiegészítő szerepük van (Kirschner et al., 2006). Egyrészt, a tanulóknak mindenképpen szükségük van alapszintű ismeretekre és az adott terület általános megértésére (kínálati modell), hogy egyáltalán képesek legyenek egy problémát felismerni és keretezni, nemhogy megoldani. Másodszor, ahhoz, hogy sikeresek és hatékonyak lehessenek projektek elindításában és vezetésében (kompetenciamodell) mindenképpen szükségük van egy bizonyos tudás- és készségszintre (kínálati és keresleti modell), valamint ezt támogató szemléletmódokra (célorientált) (Ericsson & Pool, 2016), fejlődő szemléletmódra (Dweck, 2017) és kitartásra (Duckworth, 2016)).

Fontos azonban, hogy ezek a modellek ne úgy jelenjenek meg, mint amelyek jól definiálható sorrendben egymást követik a különböző képzési szinteken. Túlzottan leegyszerűsítő lenne, ha a kínálati modellt az alapképzésnek, a keresleti modellt a mesterképzésnek és kompetenciamodellt a posztgraduális képzéseknek feleltetnénk meg. Ehelyett, ezeknek a pedagógiai modelleknek érdemes minden képzési szinten jelen lenniük, még ha a relatív arányuk változik is a szintek között.

Azt is érdemes figyelembe venni, hogy a modellek nagymértékben eltérnek abban a tekintetben is, hogy milyen összetettségű és nehézségű pedagógiai kihívásokat jelentenek (Lackeus, 2015). Ez azt jelenti, hogy a kínálati modellhez képest, a keresleti és kompetenciamodell-alapú képzések egyre nagyobb elkötelezettséget, idő és energiabefektetést kívánnak mind a hallgatóktól, mind az oktatóktól. Ráadásul intézményi nézőpontból az ilyen típusú kurzusok, valamint képzési programok kialakítása, előkészítése, valamint fenntartása is jelentős erőforrás-

befektetést igényel. Röviden tehát kijelenthető, hogy a keresleti és kompetenciamodellek alapján működő tanítási/tanulási gyakorlatok jóval erőforrás- és munkaigényesebbek, mint a kínálati modell alapján szerveződő kurzusok, programok. Ez egy elég fontos konklúzió, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a keresleti és kompetenciamodellek kiscsoportos foglalkozások keretében működnek jól, míg a kínálati modell elviekben nem rendelkezik felső létszámkorláttal (pl. gondoljunk egy 500 fős előadásra, vagy egy MOOC-ra (Massive Open Online Course; magyarul: Tömeges Nyílt Online Kursus) több 10000 résztvevővel).

Összefoglalva az egyik legfontosabb kérdés nem is igazából az, hogy melyik pedagógiai modellre van szükségünk, hanem hogy a modellek milyen típusú kombinációja segíti a legjobban elő a tanulók fejlődését (azaz kelti fel és tartja fent az érdeklődésüket, kreativitásukat és kínál számukra jelentésteremtő élményeket, valamint olyan célokat, amelyekkel azonosulni tudnak), azaz melyik modellkombináció rendelkezik a legnagyobb tanulási potenciállal. Mivel jelenleg a kínálati modell túlsúlya érzékelhető (Volkman et al., 2017, p. 656), fontos lenne, hogy a tantervek szintjén (ún. 'curriculum design' szemlélettel) próbáljunk meg egyensúlyt és kapcsolatot teremteni a különböző modellekhez kötődő kurzusok között. A hazai gyakorlatban is egyre inkább elterjedő intenzív oktatási vagy projekt hetek is azt mutatják, hogy maguk az intézmények is érzékelik annak az igényét, hogy a keresleti és kompetenciamodellhez kötődő kurzusok nagyobb súllyal szerepeljenek az oktatásban.

Konklúzió

A vállalkozóképzés több szempontból is érdekes területe a felsőoktatásnak. Nem elég ugyanis vállalkozók képzésénél elméleteket oktatni, tudást és információkat átadni. Sokkal inkább valamilyen tudást, készségeket és szemléletmódokat együttesen fejlesztő képzési tevékenységről beszélünk (Lukovszki, 2011). Emiatt nagyon érdekes kérdés, hogy mi legyen az aránya a különböző tanítással/tanulással kapcsolatos összetevőknek, azaz a tudásátadás, a készségfejlesztés és a szakmaszocializáció elemeinek.

A tudásátadáson és a készségfejlesztésen túl azt is fontos kiemelni, hogy a vállalkozóképzésnél előtérbe kerül a tanulók gondolkodásának és szemléletének formálása (Gubik, 2013). Ezen belül is kiemelt szerepe van az önálló és kritikai gondolkodásnak, a megszokott kereteken, a konformitáson való túllépés képességének. Számos forrás hangsúlyozza, hogy erre általában is (tehát nem csak vállalkozók esetében) egyre inkább szükség lesz a jövőben (EY, 2016; Média, 2016).

Mivel – ahogy a fentiekben is látható – a vállalkozóképzés egy nagyon komplex és számos tudás és készségterületre, sőt személyiségdimenziókra kiható folyamat, felmerül annak a kérdése is, hogy ez a folyamat mennyire formalizálható és standardizálható. Ki lehet dolgozni egy jól követhető fejlesztési és oktatási csomagot, ami alkalmas nagy tömegek felkészítésére, vagy a vállalkozóképzés mindig egy nagyon személyes, személyre szabott tanulási

folyamat lehet csak (Krueger, 2015)? Ez a kérdés azért is fontos, mert – ahogy ezt a fentiekben már utaltam – jelenleg a tömeges képzési formák inkább a kínálati modellhez kötődnek, míg a másik két (keresleti, kompetencia) modell tanítási és tanulási gyakorlatai leginkább kislétszámú csoportokban működnek jól, valamint meglehetősen erőforrás-igényesek mind a tanulók, mind az oktatók és intézmények részéről.

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a vállalkozóképzésnek számos, akár egymással ellentétes célnak és elvárásnak kell megfelelnie. Egyszerre kellene stabil tudást adnia, ugyanakkor felkészítenie a hallgatókat a bizonytalan jövőre; egyszerre kellene egyértelmű elvárásokat és követelményeket közvetítenie és számon kérnie, ugyanakkor támogatnia kellene a hallgatókat abban, hogy képesek legyenek szabályokat kreatívan értelmezni, kereteken kívül gondolkodni, valamint egyszerre kellene a tömegek számára elérhető és megfizethető képzéseket kínálnia, ugyanakkor személyre szabottnak és az egyedi igényekre érzékenynek lennie. Ahogyan a tanulmány is röviden reflektált rá az egyes modellek bemutatásánál az utóbbi években számos lépés, szervezeti innováció és pedagógiai kísérlet történt ezen a területen, amelyek mind értékes alapanyagai lehetnek a vállalkozóképzések további fejlesztésének. A fejlesztések során érdemes lehet végig gondolni a tanulmány által ismertetett kínálati, keresleti és kompetenciamodellekhez kötődő kurzusok egymáshoz való kapcsolódását, felépítését és a tanterven belüli arányát.

Felhasznált irodalom

- Al-Imarah, A. A., & Shields, R. (2019). MOOCs, disruptive innovation and the future of higher education: A conceptual analysis. *Innovations in Education and Teaching International*, 56(3), 258-269.
<https://doi.org/10.1080/14703297.2018.1443828>
- Ashwell, M. (2016). Business Simulation: Providing a Bridge between Academic Studies and the "Real World", In Rooney, P. & Whitton, N. (Eds.), *Game-Based Learning and the Power of Play: Exploring Evidence, Challenges and Future Directions* (pp. 2-11). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Avramenko, A. (2012). Enhancing students' employability through business simulation. *Education + Training*, 54(5), 355-367.
<https://doi.org/10.1108/00400911211244669>
- Béchar, J. P. & Grégoire, D. (2005). Understanding teaching models in entrepreneurship for higher education. In P. Kyro & C. Carrier (Eds.), *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context* (pp. 104-134). Hämeenlinna: University of Tampere, Research Center for Vocational and Professional Center.
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.16132536>
- Becker, S. A., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall, C. G., & Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC horizon report: 2017 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Bell, J. R., Dearman, D. & Wilbanks, J. E. (2015). Evaluating the effects of a problem-based learning business planning course on student entrepreneurial intentions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(1), 169-182.
- Bellotti, F., Berta, R., De Gloria, A., Lavagnino, E., Dagnino, F., Ott, M., Romero, M., Usart, M. & Mayer, I. S. (2012). Designing a course for stimulating entrepreneurship in higher education through serious games. *Procedia Computer Science*, (15), 174-186.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.069>
- Bligh, D. A. (2000). *What's the use of lectures?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Blum, S. D. (2016). *"I Love Learning; I Hate School": An Anthropology of College*. New York: Cornell University Press.
- Boh, W. F., De-Haan, U., & Strom, R. (2016). University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 661-669.
<https://doi.org/10.1007/s10961-015-9399-6>
- Carrier, C. (2007). Strategies for teaching entrepreneurship: what else beyond lectures, case studies and business plans? In Fayolle, A. (Ed.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education: A general perspective* (pp. 143-159). Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.
- Copley, J. (2007). Audio and video podcasts of lectures for campus-based students: production and evaluation of student use. *Innovations in Education and Teaching International*, 44(4), 387-399.
<https://doi.org/10.1080/14703290701602805>
- Costin, Y., O'Brien, M. P., & Slattery, D. M. (2018). Using simulation to develop entrepreneurial skills and mindset: an exploratory case study. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(1), 136-145.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health, *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dong, J. J., Hwang, W. Y., Shadiev, R., & Chen, G. Y. (2017). Pausing the classroom lecture: The use of clickers to facilitate student engagement. *Active Learning in Higher Education*, 18(2), 157-172.
<https://doi.org/10.1177/1469787417707617>
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. New York: Scribner.
- Dweck, C. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. London: Hachette UK.
- Dwerryhouse, R. (2001). Real work in the 16-19 curriculum: AVCE business and young enterprise. *Education + Training*, 43(3), 153-162.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005460>
- Dym, C. L., Agogino, A. M., Eris, O., Frey, D. D., & Leifer, L. J. (2005). Engineering design thinking, teaching, and learning. *Journal of Engineering Education*, 94(1), 103-120.
<https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2005.tb00832.x>

- Ericsson, A. & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Esmi K., Marzoughi R. & Torkzadeh J. (2015). Teaching learning methods of an entrepreneurship curriculum. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 3(4), 172-177.
- EY (2016). *The upside of disruption. Megatrends shaping 2016 and beyond*. Ernst and Young.
- Farkas, S., & Gubik, S. A. (2020). Vállalkozói elképzelések és aktivitás a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói körében – Az elmúlt tíz év változásai. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, (1), 28-44.
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.03>
- Fevolden, A. M., & Tømte, C. E. (2015). How information and communication technology is shaping higher education. In Huisman, J., de Boer, H., Dill, D. D., & Souto-Otero, M. (Eds.) *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 342-358). London: Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-1-137-45617-5_19
- Fox, J., Pittaway, L., & Uziegubunam, I. (2018). Simulations in Entrepreneurship Education: Serious Games and Learning Through Play. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 61-89.
<https://doi.org/10.1177/2515127417737285>
- Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111>
- Gál, T., Katonáné Kovács, J., & Árváné Ványi, G. (2017). Egy innovatív, finn vállalkozói képzés módszertani eszközeinek elemző értékelése és európai térnyerésének bemutatása. *Vezetéstudomány*, 48(8-9), 78-88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.08>
- Gee, J. P. (2005). Learning by design: Good video games as learning machines. *E-learning and Digital Media*, 2(1), 5-16.
<https://doi.org/10.2304/elea.2005.2.1.5>
- Gubik S. A. (2013). A magyar hallgatók vállalkozásindító szándékát befolyásoló tényezők modellje: Ajzen tervezett magatartáselméletének kiterjesztése. *Vezetéstudomány*, 44(7-8), 18-29.
- Guerrero, J. P. S., de los Ríos Carmenado, I., & González, M. L. (2017). Management of Entrepreneurship Projects from Project-Based Learning: Coworking StartUPS Project at Universidad Politécnica Salesiana (Salesian Polytechnic University), Ecuador. In Moya, B. L., Storch de Gracia, M., D., & Mazadiego, L. F. (Eds.), *Case Study of Innovative Projects – Successful Real Cases*. InTech Open.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.68492>
- Hammershøj, L. G. (2019). The Perfect Storm Scenario for the University: Diagnosing Converging Tendencies in Higher Education. *Futures*, 111(Aug),
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.001>
- Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100(Nov), 21-28.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.007>
- Harrington, C., & Zakrajsek, T. (2017). *Dynamic Lecturing: Research-based Strategies to Enhance Lecture Effectiveness*. Stylus Publishing.
- Henderson, M., Selwyn, N., & Aston, R. (2017). What works and why? Student perceptions of 'useful' digital technology in university teaching and learning. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1567-1579.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1007946>
- Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46(8/9) 416-423.
<https://doi.org/10.1108/00400910410569533>
- Kinsella, G. K., Mahon, C., & Lillis, S. (2017). Using pre-lecture activities to enhance learner engagement in a large group setting. *Active Learning in Higher Education*, 18(3), 231-242.
<https://doi.org/10.1177/1469787417715205>
- Kirschner, P. A., Sweller, J. & Clark, R. E. (2006). Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work: An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching. *Educational Psychologist*, 41(2), 75-86.
https://doi.org/10.1207/s15326985ep4102_1
- Koedinger, K. R., Kim, J., Jia, J. Z., McLaughlin, E. A., & Bier, N. L. (2015). Learning is not a spectator sport: Doing is better than watching for learning from a MOOC, *Proceedings of the second (2015) ACM conference on learning@ scale*, ACM, 111-120.
- Krueger, N. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Krueger, N. (2015). *Thematic paper on entrepreneurial education in practice. Part1: The entrepreneurial mindset*. OECD-EC.
- Kurczewska, A. (2016). *Entrepreneurship Education. Built Upon the Concepts of Experience and Responsibility*. Łódź: Łódź University Press.
- La Guardia, D., Gentile, M., Dal Grande, V., Ottaviano, S., & Allegra, M. (2014). A game based learning model for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 195-199.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.034>
- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how. Background Paper*. OECD-EC.
- Lackéus, M., & Williams-Middleton, K. (2015). Venture creation programs: bridging entrepreneurship education and technology transfer. *Education + Training*, 57(1), 48-73.
<https://doi.org/10.1108/ET-02-2013-0013>

- Liu, L., Mynderse, J. A., Gerhart, A. L., & Arslan, S. (2015). Fostering the entrepreneurial mindset in the junior and senior mechanical engineering curriculum with a multi-course problem-based learning experience, *Frontiers in Education Conference (FIE)*, IEEE, 1-5. <https://doi.org/10.1109/FIE.2015.7344040>
- Lukovszki, L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42(11), 16-30.
- Mason, C., & Arshed, N. (2013). Teaching entrepreneurship to university students through experiential learning: A case study. *Industry and Higher Education*, 27(6), 449-463. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0180>
- Mazur, E. (1997). *Peer Instruction – a user's manual*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- McDonald, S., Gertsen, F., Rosenstand, C. A. F., & Tollestrup, C. (2018). Promoting interdisciplinarity through an intensive entrepreneurship education post-graduate workshop. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(1), 41-55. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2017-0076>
- Méda, D. (2016). *The future of work: The meaning and value of work in Europe*. ILO Research Paper 18, Geneva: ILO Publications.
- Mihalkovné Szakács, K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49-57.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- NIRAS-FORA-ECON (2008). *Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe*, Main report, 2008. Retrieved from <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/8973/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Oganisjana, K. (2015). Promotion of university students' collaborative skills in open innovation environment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(18), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s40852-015-0021-9>
- Oganisjana, K., & Laizans, T. (2015). Opportunity-oriented problem-based learning for enhancing entrepreneurship of university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 135-141. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.416>
- Ollila, S., & Williams-Middleton, K. (2011). The venture creation approach: integrating entrepreneurial education and incubation at the university. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 161-178. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038857>
- Panoutsopoulos, H., Lykourantzou, M. A., & Sampson, D. G. (2011). Business simulation games as digital tools for supporting school entrepreneurship education. *Advanced Learning Technologies (ICALT)*, 2011 11th IEEE International Conference, IEEE, 155-156. <https://doi.org/10.1109/ICALT.2011.51>
- Pitt, R., Friedl, C., Jansen, D. & Driha, O. (2017). The MOOC potential to address European challenges in CPD and continuous education. In Ubachs, G. & Konings, L. (Eds.), *Higher Education for the Future: Accelerating and Strengthening Innovation, EADTU Conference Proceedings / The Online, Open and Flexible Higher Education Conference* (pp. 369–380). The Open University.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. *Management Learning*, 38(2), 211-233. <https://doi.org/10.1177/1350507607075776>
- Prince, M. J., & Felder, R. M. (2006). Inductive teaching and learning methods: Definitions, comparisons, and research bases. *Journal of Engineering Education*, 95(2), 123-138. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2006.tb00884.x>
- Rae, D., & Melton, D. E. (2007). Developing an entrepreneurial mindset in US engineering education: an international view of the KEEN project. *The Journal of Engineering Entrepreneurship*, 7(3), 1-17.
- San Tan, S., & Ng, C. F. (2006). A problem-based learning approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 48(6), 416-428. <https://doi.org/10.1108/00400910610692606>
- Scharmer, C. O., & Käufer, K. (2000). Universities as the birthplace for the entreprenuring human being. *Reflections: The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change*, 1-19.
- Schmidt, H. G., Wagener, S. L., Smeets, G. A. C. M., Keeming, L. M., & van der Molen, H. T. (2015). On the use and misuse of lectures in higher education. *Health Professions Education*, 1(1), 12-18. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2015.11.010>
- Schumpeter, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Shin, J. C. (2014a). The University as an Institution of Higher Learning: Evolution or Devolution? In Shin, J. C. & Teichler U., (Eds.), *The future of the post-massified university at the crossroads* (pp. 13-27). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01523-1_2
- Shin, J. C. (2014b). University Teaching: Redesigning the University as an Institution of Teaching. In Shin, J. C. & Teichler U., (Eds.), *The future of the post-massified university at the crossroads* (pp. 85-100). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01523-1_7
- Sidhu, I., Johnsson, C., Singer, K., & Suoranta, M. (2015). A Game-Based Method for Teaching Entrepreneurship, *Applied Innovation Review*, 1(1), 51-65.
- Smith, K. A., Sheppard, S. D., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). Pedagogies of engagement: Classroom-based practices. *Journal of Engineering Education*, 94(1), 87-101. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2005.tb00831.x>

- Swart, A. J. (2014). Using problem-based learning to stimulate entrepreneurial awareness among senior African undergraduate students. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 10(2), <https://doi.org/10.1002/125-134>. 10.12973/eurasia.2014.1023a
- Tasi, P. & Zsigmond, Sz. (2014). A comparative study between a learning-by-doing based educational model and entrepreneurial skills. In *ICERI2014 Proceedings 7th International Conference of Education, Research and Innovation* Seville, IATED.
- Tóth Z. (2017). Egyetemi kurzusok hatékonyságnövelése a Mazur-féle „egymás tanítása” (peer instruction) módszerrel. *Magyar Kémikusok Lapja*, 72(4), 116-121.
- Ungaretti, T., Thompson, K. R., Miller, A., & Peterson, T. O. (2015). Problem-based learning: Lessons from medical education and challenges for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 173-186. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0245>
- Volkman, C. K., Bischoff, K. & Grünhagen, M. (2017). Insights for Entrepreneurship Educators, Education Managers, and University Leaders. In Volkman, C. K. & Audretsch, D. B. (Eds.), *Entrepreneurship Education at Universities* (pp. 655-666). Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55547-8>
- Willingham, D. T. (2010). *Why Don't Students Like School?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, K. E. (2008). Entrepreneurship education in Europe. In Potter, J. (Ed.), *Entrepreneurship and Higher Education* (pp. 119-138), Paris: OECD.
- Wilson, M. D., Holloway, E., & Gandhi, S. J. (2014). Entrepreneurship Education: Engineering a Pracademic Approach. In *ASEE North Midwest Section Conference*. <https://doi.org/10.17077/aseenmw2014.1038>
- Zancul, E. D. S., Sousa-Zomer, T. T., & Cauchick-Miguel, P. A. (2017). Project-based learning approach: improvements of an undergraduate course in new product development. *Production*, 27, 1-14. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.225216>
- Zemsky, R. (2014). With a MOOC MOOC here and a MOOC MOOC there, here a MOOC, there a MOOC, everywhere a MOOC MOOC. *The Journal of General Education*, 63(4), 237-243. <https://doi.org/10.5325/jgeneeduc.63.4.0237>

KIBŐL LEHET SIKERES VÁLLALKOZÓ?

– VÁLLALKOZÓI VEZETŐI KOMPETENCIÁK VEGYES MÓDSZERTANÚ VIZSGÁLATA

WHAT MAKES A SUCCESSFUL ENTREPRENEUR?

– MULTI-METHOD ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP COMPETENCIES

Számos kísérlet történt, a szakirodalomban és a popkultúrában is, a vállalkozók sikereihez vezető okok megértésére, a kulcssikertényezők azonosítására, ezek alapján a vállalkozói sikerek előre jelzésére. Az itt bemutatott kutatás a problémát a vezetői kompetenciák irányából közelíti meg. Azt tűzi ki célul, hogy megvizsgálja, kialakítható-e egy, a sikeres vállalkozókra jellemző vezetői kompetenciamodel, amely segít megérteni a fenti kérdést.

A tanulmány bemutat négy vezetői kompetenciadimenziót és ezek alapján három vezetői stílust, amelyek jellemzők a sikeres vállalkozókra. A vállalkozások vezetői eltérő vezetői stratégiákat követhetnek és a sikeres vállalkozók sokrétű kompetenciaarzenállal rendelkeznek. Nem hagyatkoznak csak egy-egy kompetencia, illetve kompetenciadimenzió egyoldalú használatára. A vállalkozókat egymástól megkülönböztető kompetenciakészleteken túl azonosításra került egy kompetenciacsoport, amely a vállalkozóvá válást támogatja, a vállalkozókat különbözteti meg a gazdaság egyéb szereplőitől.

Kulcsszavak: vállalkozók, vezetői kompetencia, siker, leadership

It has been a popular theme in both the professional literature and in the pop-culture to identify critical success factors of entrepreneurs, thus forecasting entrepreneurial success. This study presents the preliminary results of an exploratory, multi-stage study applying qualitative and quantitative research steps. The research approaches the issue from the angle of competencies aiming to examine if an entrepreneur-specific leadership competency model can be constructed.

The paper introduces four leadership dimensions and three leadership styles that are specific for successful entrepreneurs. There is no one-size-fits-all solution here. Successful entrepreneurs employ various leadership strategies and rely on a wide-range of leadership competencies. Beyond the competency sets distinguish entrepreneurs from each other, the paper presents a further leadership competency dimension that separates entrepreneurs from the rest of the word. This leadership dimension contributes to answering the question of who becomes an entrepreneur.

Keywords: entrepreneurs, leadership, competency, success

Finanszírozás/Funding:

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

Szerző/Author:

Dr. Kassai Ákos, tulajdonos, InQbator, óraadó, Budapesti Corvinus Egyetem, (akos.kassai@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 02. 13-án, javítva: 2020. 04. 01-én, elfogadva: 2020. 05. 20-án.

This article was received: 13. 02. 2020, revised: 01. 04. 2020, accepted: 20. 05. 2020.

A vállalkozói sikerekhez vezető okok kutatása népszerű téma volt az elmúlt évtizedekben. A vállalkozók sikerei vagy kudarcai mögött lévő, gyakran említett, magyarázó okok között az általános politikai és gazdasági környezettől a vállalkozók pénzügyi, társadalmi tőkéjén keresztül a vállalkozók ismeretei és egyéni képességei szerepelnek. A kutatások többsége megerősítette, hogy a jól képzett emberek gyakrabban lesznek vállalkozók, illetve a vállalkozók között is nagyobb esélyük van sikerre vinni terveiket (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

Ennek okát, többek között, a magasabb innovációs képességben, a jobb stratégiaalkotási és tervezési ismeretekben a jobb társadalmi kapcsolatrendszerben vagy a pénzügyi forrásokhoz való előnyösebb hozzáférésben azonosították. Unger és szerzőtársai 2011-es metaanalízise azt állapította meg, hogy a magasan képzett vállalkozóknak kétszer akkora esélyük van a sikerre, mint a kevésbé képzett társaiknak. Megállapítják, hogy az általános szakmai tapasztalat helyett feladat-specifikus ismeretek és képzettség az, amely kapcsolatban áll a sikerrel. Az alapítók magasabb

képzettségének és nagyobb szakmai tapasztalatának, ugyan úgy, ahogy a nagyobb társadalmi és pénzügyi tőkének is, a megnövekedett innovációs képességen keresztül, közvetett, pozitív hatása van a vállalkozók teljesítményére (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015). Srun, Sok és Soun (2016) is pozitív kapcsolatot talált a vizsgált külső és belső faktorok és a vállalkozások sikere között. Ők arra jutottak, hogy a belső faktorok közül a személyiségjegyek és a vállalkozók személyes kompetenciái, amelyek alatt vezetői, vállalkozói és interperszonális készségeket ért, kedvezően befolyásolják egy vállalkozó üzleti esélyeit. Gerig (2018) tanulmánya a legalább öt éve sikeresen működő vállalkozásokat és azok alapítóit vizsgálta. A tanulmány a vállalkozók folytatólagos képzésével és készségfejlesztésével, kommunikációs és „networking” tevékenységgel, illetve tervezési képességével hozta összefüggésbe a vállalkozók sikereit. Krieger, Block és Stuezer (2018) arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók szerteágazó és sokrétű készségei, illetve tudása növelik valójában a sikeres vállalkozás esélyét. Ők azt állítják, hogy a sokrétű tudás egyenesen a belépő a vállalkozás alapítására. A sokrétű ismeret azoban kétélű fegyver is lehet. Egy U-alakú görbével írható le a vállalkozók jövedelme és készségeik sokrétűsége közötti kapcsolat. A kutatók azt mutatták be, hogy egy pontig növekedett az ismeretek sokrétűségével a vállalkozók jövedelme, az inflexió ponton túl már konttraproduktívává vált, ha vállalkozók többretnű képességekkel rendelkeztek (Spanjer & van Witteloostuijn, 2017).

Abban van szakmai konszenzus, hogy a tudás és képzettség így vagy úgy, de hozzájárul a vállalkozók sikeréhez. Abban már jóval kisebb az összhang és jóval kevesebb kutatás is foglalkozott vele, hogy milyen tudás az, amire a sikeres vállalkozóknak szükségük van. McClelland (1987) kompetenciákat említ mint általános sikertényezők, amelyeket három csoportba sorol: kezdeményező-készség, eredményorientáltság, elkötelezettség mások iránt. Hines (2004) a mellett érvel, hogy nehéz és talán nem is lehetséges egy egységes vállalkozói profil megalkotása. E mellett ő, inkább tapasztalati úton szerzett információi alapján, többek között, megemlíti a vezetés képességét, mint egy szükséges vállalkozói jellemvonást. Ez alatt Hines a vállalkozó a befektetőkkel, ügyfelekkel, partnerekkel és alkalmazottakkal való produktív kapcsolat kialakítására és fenntartására vonatkozó képességét érti. Ezek a szempontok később kiegészültek a tervezett kockázatvállalás képességével és a független létre való erős vágygal (Smith, Bell, & Watts, 2014). Robles és Zárrage-Rodríguez (2015) kilenc kompetenciát talál kiemelkedően fontosnak a vállalkozók számára: a kockázat észlelése, kezdeményező-készség, felelősségvállalás, dinamizmus, problémamegoldás, információ keresése és feldolgozása, eredmény-központúság, változásvezetés és a munka minősége. Ahogy a szerzők is megjegyzi, érdekes, hogy az innováció képessége nincs a fontos kompetenciák között.

Magyarországon is készültek kutatások a vállalkozók személyiségjegyeivel kapcsolatban. A kutatások nem kapcsolódtak össze a sikerrel, azaz nem próbálták meghatározni, hogy milyen vezetői stratégiák, személyiségjegyek vezethetnek sikerre. A hazai vállalkozói vezetésről ké-

szült kutatás a KKV-k vezetői között végzett felmérést, amely alapján erős vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetőket különített el, illetve spekulatív, kockázatkerülő és termékoffenzív magatartásmintákat is azonosított (Hortoványi, 2010). Lukovszki Livia (2011) amellet, hogy megállapította, hogy a sikeres vállalkozóvá válást egyrészt külső környezeti tényezők, másrészt sokrétű pszichológiai tényezők befolyásolják, egy hatelemű modellt hozott létre. A hat elem a legfontosabb vállalkozói tulajdonságokat csoportosítja irodalomkutatás alapján: kockázatvállalási hajlandóság, innovációs képesség, döntéshozatali képesség, lehetőségfelismerés, teamépítési képességek, kommunikációs képességek. A kreativitás és kockázatvállalás megjelenik mint kiemelt vállalkozói személyiségjegyek az európai felsőoktatási hallgatók vállalkozásindítási hajlandóságát mutató vizsgálatban is (S. Gubik & Farkas, 2016). Ezen két személyiségjegyek mellett az individualizmust, rugalmasságot és az önmegvalósítást emelik ki a szerzők, mint legfontosabb vállalkozói tulajdonságok. A magyar vállalkozókról MBTI-típológia (Myers–Briggs-típusindikátor) segítségével készült másik kutatás megállapította, hogy jellemzően extrovertált és kognitív oldaluk domináns az érzővel szemben. „Ez első sorban abban nyilvánul meg, hogy reálisak, szeretik a logikát és igyekeznek minden helyzetben racionális döntést hozni, mely segít erős kontrolligényüket kielégíteni” (Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz, & Zoltayné Paprika, 2016).

Az 1980-as évektől kezdődően a vezetői kompetenciák egyre fontosabb szerepet játszanak a vezetéstudomány és szervezeti magatartás kutatások területén. A XX. századi kutatások jelentős része a kompetenciák definiálásáról és felhasználási területük kijelöléséről szolt (Kassai, 2020). A területen mérőföldkő volt Boyatzis 1983-as és Spencer és Spencer egy évtizeddel későbbi eredménye, amely szerint „A kompetenciák egy személy alapvető meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Boyatzis, 1983). Spencer és Spencer (1993) ezt a definíciót azzal egészíti ki, hogy a kompetenciák általánosíthatók eseteken és szituációkon keresztül, és egy ésszerű időtávon belül állandók maradnak. Le Deist és Winterton (2005) tanulmánya ad részletes áttekintést a kompetenciakutatás történetéről. Ezen túl a szerzőpáros egy holisztikus kompetenciamodellt épített fel, amely egy tetraéderben ábrázolja a négy fő kompetenciacsoportot: funkcionális, társadalmi, kognitív és a mindhárom csoporthoz kapcsolódó metakompetencia. Tanulmányuk integrálja a különböző kompetenciakutatási irányzatokat és a funkcionális, társadalmi és kognitív kompetenciákat olyan eredménykompetenciáknak tekinti, amelyek együttes megléte szükségesek a jó teljesítmény eléréséhez. A metakompetencia jelenti azt a képességet, hogy a másik három kompetenciacsoportot egy személy elsajátíthassa.

Összefoglalva, a kompetencia fogalma négy alappillérre helyezhető: tudás, készség, személyiségjegyek, amelyek együttesen eredményezik a munkavégzéssel kapcsolatos eredményességet (Ganie & Saleem, 2018) Az 1. táblázat foglalja össze a kompetenciadefiníciók fejlődésének legfontosabb lépéseit.

1. táblázat
A kompetenciadefiníciók fejlődése

Szerző (év)	Definíció
White (1959)	„A kompetencia arra utal, hogy a szervezet képes hatékonyan együttműködni a környezetével.”
Boyatzis (1982)	„Egy személy mögöttes jellemzője, amely lehet indíték, jellemvonás, készség, az önkép vagy társadalmi szerep aspektusa, vagy olyan tudásanyag, amelyet használ.”
Guion (1991)	„A kompetenciák az emberek alapvető jellemzői, és jelzik a viselkedés vagy gondolkodás módjait, általánosíthatók és észszerűen hosszú ideig fennállnak.”
Spencer & Spencer (1993)	Az egyén mögöttes jellemzője, amely lazán kapcsolódik hatékony és/vagy kiváló teljesítmény nyújtásához egy állásban vagy helyzetben.
Woodruffe (1993)	Megfigyelhető viselkedésformák, amelyek hozzájárulnak egy feladat vagy munkafeladat sikeres elvégzéséhez.
Hartle (1995)	„az egyén olyan jellemzője, amelyről bebizonyosodott, hogy kiváló munkateljesítményt eredményez”, magában foglalja a "tudás és készségek" látható "kompetenciáit" és a "kompetencia alapvető elemeit", mint például a "jellemvonások és motivációk”
Marrelli (1998)	A kompetenciák mérhető emberi képességek, amelyek szükségesek a hatékony munkateljesítmény-igényekhez.
Cardona & Chinchilla (1999)	Jellemző és megfigyelhető viselkedésként határozza meg a kompetenciákat, amely viselkedés lehetővé teszi, hogy egy személy sikeres legyen a tevékenységében vagy funkciójában.
Treasury Board of Canada Secretariat (1999)	„Kompetenciák”, azok az ismeretek, készségek, képességek és magatartások, amelyeket a munkavállaló a munkája elvégzéséhez alkalmaz, és amelyek a legfontosabb alkalmazotti eszközök a szervezet üzleti stratégiái szempontjából releváns eredmények eléréséhez (ahogy azt a Draganidis & Mentzas, 2006-ban említik).
Delamare Le Deist & Winterton (2015)	Holisztikus kompetenciamodellt alakítottak ki kognitív, funkcionális, szociális és meta-kompetenciák figyelembevételével.
Ganie & Saleem (2018)	A kompetencia fogalma nagyjából négy alapvető elemből áll: tudásból, készségekből, képességekből és személyes jellemzőkből, amelyek a munka hatékony elvégzését eredményezik.

Forrás: Ganie & Saleem (2018) felhasználásával saját szerkesztés

A kompetenciák fogalmi és tartalmi fejlődése mellett a vezetői modellek is folyamatosan formálódtak. Mérföldként tekinthető a management és leadership fogalmak, feladatok és tevékenységek elválása (Zaleznik, 1981). Kotter (2001) pontosan meghatározta, hogy melyek a vezetői, leadership szerepkörök és feladatok. A leadership és kompetenciaelméletek párhuzamos fejlődéséből logikusan kö-

vetkezett a két szervezettelméleti kutatási irány összekapcsolása, ami teret nyitott a vezetői kompetenciamodellek kialakításának. Ez a XX. század végén történt meg.

A vezetői kompetenciák kutatásának előfutárai voltak az 1940-es és 1950-es években a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership megközelítések. „A 40–50-es évek vezetéstudományi kutatásai azt vizsgálták, milyen tulajdonságok jellemzik a sikeres vezetőket, következésképpen milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük azoknak, aki jó vezetővé akarnak válni” (Bakacsi, 2010, p.132). Bakacsi szerint ezen időszak eredményei meglehetősen ellentmondásosak voltak, többek között az egységes mérési és megfigyelési módszertan hiánya miatt.

Az 1990-es években megjelent vezetői kompetenciamodellek eredetileg rendkívül specifikusan, adott vállalatra és azon belül is adott munkakörre készültek. Ezt követően látva az egyes kompetenciamodellek közötti átfedéseket kezdődött el kompetenciamodellek általánosítása (Bakacsi, 2006). Fontos kutatási iránnyá vált az általános vezetői kompetencialisták megalkotása. A kutatók kompetencialistákból kompetenciaklasztereket és modelleket alakítottak ki. Egy jellemző, négy klaszterre épülő modell szervezeti, emberi, üzleti és stratégiai kompetenciaklasztereket határoz meg (Seijts, Gandz, & Crossan, 2017). Mai napig készülnek általános vezetői kompetencialisták. Az egyik legátfogóbb kutatás 30 globális szervezet 195 vezetőjét mérte fel (Giles, 2016). A felmérés eredményeként öt kompetenciacsoportot azonosított. Etika és biztonság, self-organizálás, hatékony tanulás, növekedés támogatása és kapcsolattartás. A specifikus listák csak nagyon szűk körben az adott funkcióra, illetve gyakran az adott vállalatra alkalmazhatók. Az általánosabb listák előnye a széles körű felhasználhatóság, „viszont gyakran egyetlen jól alkalmazható típust próbálnak felvázolni, miközben a gyakorlat több eredményes stílust is elismer” (Bakacsi, 2006, p. 75).

Arról, hogy milyen egy kompetens vállalkozó történetek kutatások az elmúlt években. „A kutatók szinte kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy a sikeres vállalkozás kulcsa az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat együttes megléte. Annak kérdése ugyanakkor, hogy az egyes tényezők alatt pontosan mit értenek, illetve milyen mértékben kell, hogy azok megjelenjenek a folyamatban, már nagymértékben megosztja a szakembereket. Továbbá, ahány kutató, annyiféle egyéb tényező befolyásoló hatását feltételezik: különféle személyiségjegyek, készségek és képességek jelentik kutatásuk fókuszát” (Mihalkovné Sz., 2014, p. 50).

Az Európai Unió elismerve a vállalkozási képesség kiemelt gazdasági és társadalmi fontosságát a nyolc európai alapkompentencia egyikévé emelte a vállalkozói kompetenciát. „Vagyis ebben az értelemben a vállalkozói képességegyüttes olyasminek tekinthető, amellyel minden általános iskolát végzett személy rendelkezik, és amely még jobban kiteljesedik, ha valaki középfokon folytatja a tanulmányait. Ha pedig valaki a poszt-szekunder vagy a terciér képzésben folytatja a tanulmányait, akkor ezekre az alapo- zó kulcskompetenciákra építve lehet a szakmaspecifikus duális vagy hagyományos képzés keretében

vezetői, termelési folyamatirányító képességegyüttest építeni. Ebben az értelemben tehát vállalkozói képességekkel mindenkinek rendelkeznie kellene, aki az Európai Unió területén járta ki az alapiskoláit” (Kárpáti-Daróczi & Karlovitz, 2019).

A vállalati életszakaszok alapján is meghatározható, hogy milyen vezetői képességekre van szüksége az egyes vállalatvezetőknek (Eggers, Leahy, & Churchill, 1994). A vállalati életszakaszok azonosításához Churchill és Lewis (1983) öt vállalati fejlődési életszakaszt használtak. A szerzőpáros által meghatározott első két fejlődési szakasz, a „konceptióalkotás” és „túlélés” szakaszaiban lévő cégek vezetőivel gyakran azonosítják a vállalkozókat. Eggers és szerzőtársai azt találták, hogy a különböző életszakaszban lévő vállalatok vezetőinek, markánsan elkülönülő vezetői képességgel kell rendelkezniük, hogy sikerre vigyék a vállalatot, az adott szakaszban. Ők nem különböztettek meg vállalkozókat és vállalatvezetőket, következtetéseiket a vállalati életszakaszok alapján vonták le, viszont a korai fázisban lévő vállalatok vezetőiről szerzett ismereteik alkalmasak vállalkozói vezetői kompetenciák azonosítására. Más kutatók azt találták, hogy a minőségbiztosítás, termékfejlesztés, versenytársfigyelés, stratégiai tervezés, ügyfelek igényeinek feltárása, pénzügyi források előteremtése a sikeres vállalkozók legfontosabb kompetenciái (Rose, Kumar, & Yen, 2006).

A kutatás tervezése és módszertana

Ez a tanulmány egy többlépcsős, vegyes módszertanú, feltáró jellegű kutatás eredményeit mutatja be a kutatási program első két lépésének eredményei alapján.

A kutatás tervezéséhez definiálni kell kit vizsgálunk, azaz kit értünk vállalkozó alatt. A történelem során számos meghatározást használtak a vállalkozókra. A középkortól kezdődően a közvetítőkkel, kereskedőkkel azonosították őket. A XIX. századtól az alkotás, a lehetőségek felismerése és kiaknázása, illetve a kockázatvállalás képességei voltak a vállalkozók azonosításának legfontosabb elemei (Kárpáti-Daróczi & Karlovitz, 2019).

A mai köznyelv leggyakrabban a start-up-ok és korai fázisú vállalkozások alapítóit és egyben vezetőit érti vállalkozó alatt. Ez a kutatás nem a vállalkozások életszakasza alapján különíti el a vállalkozókat a többi vállalati vezetőtől, hanem motivációs struktúrájuk alapján tesz különbséget. A kutatás központjában olyan gyakorló vállalatvezetők állnak, akik vagy alapítói a társaságnak, vagy az alapítás után csatlakoztak, de jelentős tulajdonrészük van az adott vállalatban. A kutatás során használt definíció alapján azt a gyakorló vállalatvezetőt értem vállalkozó alatt, aki közép-, és hosszú távú jövedelmének túlnyomó részét a társaságban lévő tulajdonviszonya alapján, tőkeágon, és nem munkabéreként, alkalmazottként kapja vagy reméli. A kutatásnak így alanyai lehetnek nem pusztán korai fázisban lévő vállalkozások vezetői, hanem – szintén Churchill és Lewis (1983) alapján – az érettebb fázisokban – „siker”, „felszálló ág”, „konszolidált erőforrások” – lévő vállalatok vezetői, amennyiben jelentős tulajdoni tőkejövedelem reményében dolgoznak.

A kutatás vegyes módszertanú, kvantitatív és kvalitatív elemekből áll. A kvantitatív kutatás célja, hogy egy általános vezetői kompetencialistából létrehozzunk egy szűkített, kifejezetten a sikeres vállalkozókra jellemző kompetenciacsoportot. A kutatás ezen fázisának fő kérdése, hogy található-e valamilyen szabályszerűség a jellemző kompetenciák között és vajon vannak-e eltérő mintázatok, amelyek a sikeres vállalkozóknál megfigyelhetők. Ezt követően kvalitatív vizsgálat során esettanulmány és szakirodalom-feldolgozás módszerével vizsgálom meg, hogy a kvantitatív kutatás eredményei érvényesek-e, és ha igen, milyen módon jelennek meg vállalkozók életében. További kérdés, hogy a kvantitatív kutatási lépések felhasználásával létrehozott modell tovább pontosítható-e kvalitatív kutatási lépésekkel.

A kvantitatív kutatás keretében két típusú adatgyűjtést végeztem. Egy tradicionális nemzetközi szakértői kérdőíves felmérés, illetve közösségimédia-figyelésen alapuló adatfelvétel biztosították az alapadatokat. Mindkét mintavétel során a megfigyelés egységei a kompetenciák voltak.

Az internetalapú médiafigyelés mint módszertan a 2000-es évek elején jelent meg, majd a második felében terjedt el a vállalati marketingkutatások eszközeként. Mára már egy jól elfogadott, pontos és költséghatékony eszköze a piackutatók népes táborának. A közösségimédia-figyelés alapján végzett kutatások újszerűek, de nem példanélküliek a hazai és nemzetközi társadalomkutatási gyakorlatban. Hasonló alapokon nyugvó kutatást végzett például 2015-ben magyar kutatócsoport turisztikai témában a Tripadvisor-on (Michalkó et al., 2015). Számos nemzetközi közlemény jelent meg a közösségimédia-figyelés felhasználhatóságáról a társadalomkutatások területén. Ezek a cikkek sokrétű felhasználási területet mutatnak be a módszertannal kapcsolatban. Az MIT Technology Review 2017 májusi anyaga például arról számol be, hogy a Facebook-kommentek követésével, hogy lehet sikeresen kiszűrni a kábítószerhasználó fiatalokat (Ding, Hasan, Bickel, & Pan, 2018). Hasonló módszert használt 2013-ban egy 700 millió bejegyzést feldolgozó kutatás, amely a Facebook-felhasználók személyiségjegyeit kutatta pusztán szóhasználatuk alapján (Schwartz et al., 2013).

Nem triviális, hogy a szövegelemzés kvantitatív módszerrel történik a szokásos kvalitatív eljárások helyett. „A kvalitatív módszertant követő kutatók egy része a szövegre mint kvalitatív adatra tekint (más részük a szöveget interpretálni vagy „olvasni” akarja – erre a kettősségre visszatérünk). A kvalitatív adatként felfogott szöveg esetében nem törekszünk az adatforrások számszerű formátumra alakítására: fő tevékenységünk a szöveg kódolása, azaz elemeinek elkülönítése és csoportosítása. A kvantitatív érdeklődésű kutató ezzel szemben a szöveget statisztikai elemzésre alkalmazott formára hozva keres vissza, vagy nyer ki információkat a szövegből” (Sebők, 2016, pp. 15-16).

Kutatásom során egy kiegészítő módszerként használok fel a közösségimédia-figyelésen alapuló adatelemzést, ezzel kiegészítve, de nem helyettesítve más kvantitatív vagy kvalitatív kutatási lépéseket (Branthwaite & Patterson, 2011).

Mindkét kvantitatív kutatási lépés alapja egy 120 elemű ($p=120$) a *(Leadership Competencies Library)* által publikált általános kompetencialista volt. A kutatás operacionalizálásának fontos eleme, hogy az itt található listát fogadtam el általános kompetencialeltárként és a vállalkozói kompetenciamodellt olyan formán kíséreltem meg kialakítani, hogy e bő listából a kutatás eredményeként azonosítsam a vállalkozó számára leginkább releváns elemeket és keressem az elemek közötti mintázatokat. Mivel az általános vezetői kompetenciák egy alaposan megkutatott terület, ezért ezt a módszert szakszerűbbnek, egyértelműbbnek, praktikusabbnak tartottam, mint nyitott kérdésekkel megpróbálni azonosítani a releváns kompetenciákat.

A kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés angol nyelven, interneten történt kitöltéssel folyt 2018. március és június között. Összesen 150 kitöltés ($N=150$) érkezett négy földrészről 16 országból. A kutatás tervezésekor öt szakértői csoportot definiáltam, mint a kutatás szempontjából releváns válaszadókat: vállalkozók, korai fázisban belépő befektetők, inkubátor és akcelerator vezetői, vállalkozások első és második vonalbeli vezetői, illetve vállalkozókkal dolgozó tanácsadók. A magyar kitöltők jelentős része a hazai két legnagyobb korai fázisú intézményi befektető – MFB-Invest, Hiventures és a Széchenyi Tőkealap – szakemberei, illetve portfóliócégeinek vezetői voltak. Ez a kör bővült ki számos további hazai vállalkozóval, befektetővel, tanácsadóval. A nemzetközi kitöltések legnagyobb része a Harvard Business School nemzetközi alumni hálózatának tagjai és ezen keresztül jutottak a kérdőívhez. A fentiekből kitűnik, hogy a mintavétel szerint a kutatás nem reprezentatív (1. táblázat).

1. táblázat

A kérdőív válaszadói földrajzi elhelyezkedés alapján

Európa	50
ezen belül Közép-Kelet-Európa	46
ezen belül Magyarország	30
Ázsia	24
Észak-Amerika	13
Afrika	3

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak hat képernyőn keresztül kellett kiválasztásos, feleletválasztós, pontokkal értékelő vagy nyitott kérdésekre válaszolniuk. Az első lépés kérdései a válaszadó demográfiai jellemzőire, szakmai tapasztalatára vonatkoztak. A második lépésben a 120 kompetenciából kellett legalább 10, legfeljebb 15 elemet kiválasztani, amelyek a válaszadó szerint leginkább jellemzőek a sikeres vállalkozókra. Ezt követően a kiválasztott listát két lépésben szűkítettem tovább, eljutva a válaszadó által

legrelevánsabbnak ítélt kompetenciákhoz. A legfontosabb kompetenciák kiválasztása után az volt a feladat, hogy a válaszadó válasszon ki legfeljebb három olyan elemet, amelynek megléte gátolja a sikeres vállalkozói tevékenységet. Az utolsó feladat egy ellenőrzésre használt próba volt. A korábban kiválasztott és ki nem választott kompetenciák közül véletlenszerűen generáltam tíz kompetenciát. Ezek fontosságára voltam kíváncsi, így ellenőrizve az előző válaszokkal való konzisztenciát. A kérdőív angol nyelvű volt.

A kompetenciák kiválasztásánál a válaszadónak lehetősége volt egy 2-3 mondatos értelmező leírást is átolvasni az egyes kompetenciákról. Így biztosította a kutatás, hogy a kérdőív kitöltői lehetőleg ugyanazon elnevezés alatt hasonló dolgot értsenek.

A 150 kitöltésből a végső feldolgozásba végül 90 került ($n=90$). Kizártam azokat a kitöltéseket, ahol az első kiválasztásos listát nem töltötték ki, láthatóan nem szakszerűen történt a kitöltés (pl. első tíz kompetenciát választották ki válogatás nélkül), vagy az utolsó feladat értékei és a korábbi választások között nem magyarázható, jelentős eltérés volt. Továbbá kizártam azokat a válaszadókat, akik, habár kitöltötték a kérdőívet, de szakmai tapasztalatukra adott válaszuk alapján nem tekinthetők szakértő válaszadónak.

Kvantitatív szövegelemzés közösségimédia-elemzés segítségével

A közösségimédia-figyelés és -elemzés kvantitatív szövegelemzés és adatbányászat területébe sorolható. A közösségimédia-figyelés adatfelvételéhez a magyar alapítású, most már nemzetközi szinten is jegyzett Neticle (*Neticle – Enterprise Text Analytics Toolkit*) szolgáltatását használtam. Nyolc nyelven (magyar, német, angol, lengyel, orosz, ukrán, román, bolgár) történt az adatfelvétel. Ezek a nyelvek, illetve országok mind megtalálhatók a kérdőíves kutatást kitöltők országai között is, és India kivételével minden jelentős kitöltő ország anyanyelvét tartalmazza. Az adatfelvétel során azt kerestük, hogy a 120 kompetencia közül melyeket említene együtt a vállalkozó+siker és a startupper+siker kulcsszó párosokkal. Mind a kulcsszavakat, mind a kompetenciákat lefordították az adott nyelvre, illetve esetenként két-három azonos jelentésű kifejezést is azonosítottak a keresésekhez. A kutatásba az interneten fellelhető, publikusan hozzáférhető minden oldalt bevontam, ez eredményezte a találatok rendkívül nagy számát.

Az adatfelvétel a következő alapadatokat nyújtotta: egy adott időszakon belül (jellemzően három hónap) melyik kompetenciát hányszor említettek nyelvenként és hívószavakként, illetve mely kompetenciákat milyen gyakorisággal említettek együtt. Az adatfelvétel 2019 első negyedévében zajlott.

Nyolc nyelven összesen közel 670.000 együtt említést dolgoztunk fel. Nyelvek alapján az adatpontok száma jelentősen eltér. Az orosz nyelv adta a találatok 49%-át, míg a német az összes találat 28%-át. Legkevesebb adatpont Ukrajnából származott 4700, ami a találatok 0,7%-át jelenti.

A legfontosabb kompetenciák azonosítása

A kérdőíves válaszok feldolgozásának első lépése egy gyakorisági lista elkészítése volt. Az első három kiválasztásos lista eredményeit vetettem össze a közösségi médiából származó adatokkal.

Az egyes vezetői kompetenciákat aszerint pontoztam, hogy mennyire tartották fontosnak a teszt kitöltése során. Az első kategóriában megjelölt vezetői készségek egy pontot kaptak, majd az ezek közül kiválasztott legfontosabb kompetenciák három pontot kaptak, majd az itt ki nem választott kompetenciák közül kiválasztott legfontosabb elemek kettő pontot. Az így a megkapott pontokat összegeztem, és ez alapján számítottam ki valamennyi kompetencia átlagát a kilencven elemű mintán. Az átlagok alapján csökkenő sorrendben a 2. táblázatban látható kimutatás készíthető el.

2. táblázat

A kérdőív 30 leggyakrabban választott kompetenciájának adatai

Helyezés	Kompetenciák	Minta	Átlag	St. Átlag*	Szórás
1	Hatékonyan kommunikál	90	1.11	0.2775	1.561
2	Problémamegoldó	90	1.11	0.2775	1.539
3	Ambiciózus	90	1.09	0.2725	1.57
4	Csapatépítő	90	1.07	0.2675	1.535
5	Etikus	90	1.07	0.2675	1.556
6	Döntésképes	90	1.04	0.2600	1.498
7	Eredményorientált	90	0.88	0.2200	1.413
8	Agilis	90	0.84	0.2100	1.398
9	Vízionárius	90	0.84	0.2100	1.468
10	Kapcsolatépítő	90	0.80	0.2000	1.408
11	Célkitűző	90	0.79	0.1975	1.386
12	Stratégiaalkotó	90	0.78	0.1950	1.339
13	Motivált	90	0.77	0.1925	1.415
14	Inspiráló	90	0.74	0.1850	1.320
15	Motiváló	90	0.74	0.1850	1.294
16	Prioritásokat tűz ki	90	0.73	0.1825	1.372
17	Stratégiai gondolkodású	90	0.73	0.1825	1.421
18	Bizalomépítő	90	0.71	0.1775	1.326
19	Bevon másokat	90	0.71	0.1775	1.400
20	Kockázatkezelő	90	0.71	0.1775	1.376
21	Magas EQ-val rendelkező	90	0.69	0.1725	1.196
22	Rugalmas	90	0.66	0.1650	1.282
23	Pénzügyeket kezeli	90	0.64	0.1600	1.360
24	Kreatív gondolkodású	90	0.63	0.1575	1.203
25	Felhatalmaz másokat (Empower)	90	0.59	0.1475	1.289
26	Igazságosan viszonyul másokhoz	90	0.59	0.1475	1.150
27	Jó tárgyaló	90	0.57	0.1425	1.152
28	Értékkövető	90	0.57	0.1425	1.237
29	Hatékonyan delegál	90	0.51	0.1275	1.124
30	Kezdeményező	90	0.51	0.1275	1.183

Forrás: saját szerkesztés

* A kiszámított átlagot osztottam az elméleti maximummal (4-gyel).

Következő lépésben a közösségimédia-kutatás adatbázisából alkottam ki két listát. Az első lista említési gyakoriságok alapján történt sorba rendezés alapján hozzárendelt rangszámok, a másik pedig az említések gyakoriságából számolt átlagos arányok alapján történt. A két mintavételből (kérdőív és közösségi média) származó eredmények sorba rendezése és átlagszámítás alapján létrejött első 30-30 vezetői kompetencia közül a 3. táblázatban látható 20 egyezik meg.

3. táblázat

A közösségimédia-kutatás kompetencia-rangsora

	Rangszám- átlag	Említési gyakoriságok átlaga
Összinte	6.67	0.0505
Tettre kész	10.00	0.0385
Inspiráló	12.67	0.0367
Irányítja a munkát	13.67	0.0540
Megközelíthető	13.83	0.0401
Kreatívan gondolkodó	14.17	0.0296
Agilis	17.00	0.0315
Integrátor	18.17	0.0269
Motivált	21.83	0.0110
Higgadt	22.83	0.0122
Elismer másikat	23.17	0.0198
Motiváló	23.50	0.0642
Eredményorientált	23.50	0.0159
Döntésképes	24.33	0.0122
Gondoskodó	25.00	0.0150
Transzparens	25.33	0.0122
Befolyásol és meggyőz másokat	25.83	0.0115
Rugalmas	26.17	0.0118
Irányítja az üzletet	30.33	0.0171
Igazságosan viszonyul másokhoz	31.33	0.0197
Etikus	32.67	0.0312
Célkitűző	36.50	0.0118
Változások motorja	37.33	0.0220

Forrás: saját szerkesztés

Összevetve a kérdőív és a közösségi média átlagszámítás alapján létrejött listáit a 4. táblázatban látható 14 vezetői képesség egyezett meg a kettő felsorolásban.

4. táblázat
Átlagszámítás-alapú metszet a két mintavételi
módszer alapján

	Közösségimédia- emléítési gyakori- ságok átlaga	Kérdőívek alapján számított átlagos fontosság
Etikus	0.0312	1.070
Döntésképes	0.0122	1.040
Eredményorientált	0.0159	0.880
Agilis	0.0315	0.840
Vízionárius	0.0108	0.840
Célkitűző	0.0118	0.790
Motivált	0.0110	0.770
Motiváló	0.0642	0.740
Inspiráló	0.0367	0.740
Rugalmas	0.0118	0.660
Kreatívan gondol- kodású	0.0296	0.630
Igazságosan viszo- nyul másokhoz	0.0197	0.590
Felhatalmaz máso- kat (Empower)	0.0132	0.590
Megközelíthető	0.0401	0.500

Forrás: saját szerkesztés

Végül a közösségi média adataira alkalmazott fenti két módszer metszeteként létrejövő 20 kompetenciából álló lista és a kérdőív eredményeinek metszetét az 5. táblázat 12 eleme alkotja.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az utolsó 12 elemű kompetencialista azon elemeket tartalmazza, amelyek a kérdőíves és a közösségimédia-elemzés által is kiemelten fontos vállalkozói vezetői kompetenciákat jelentenek. Ezt a listát elfogadhatjuk egy fontos részeredménynek, amely azt mutatja, hogy létezik egy olyan vezetői kompetencia-halmaz, amely a vállalkozók sikeres tevékenységét segíti.

Jól látszik az eredmények szórásából, hogy habár 10-15 kompetencia kiemelkedik és jelentős átfedés van a két módszer eredményei között nem jelölhető ki egy-két ki-

ugróan fontos kompetencia. Ez azt a megállapítást vetíti előre, hogy a sikeres vállalkozóknak egy heterogén vezetői kompetenciaarzenállal kell rendelkezniük küldetésük sikerre viteléhez.

5. táblázat
A legfontosabb kompetenciák listája
a két módszer metszeteként

	Közösségimé- dia-emléítési gya- koriságok átlaga	Rangszá- mátlag	Kérdőívek alapján szá- mított átlag- os fontosság
Inspiráló	0.0367	12.67	0.740
Agilis	0.0315	17.00	0.840
Motiváló	0.0642	23.50	0.740
Megközelít- hető	0.0401	13.83	0.500
Eredményori- entált	0.0159	23.50	0.880
Etikus	0.0312	32.67	1.070
Kreatívan gondolko- dású	0.0296	14.17	0.630
Döntésképes	0.0122	24.33	1.040
Motivált	0.0110	21.83	0.770
Célkitűző	0.0118	36.50	0.790
Igazságosan viszonyul másokhoz	0.0197	31.33	0.590
Rugalmas	0.0118	26.17	0.660

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy a vezetői kompetenciák különböző módszerek szerint felállított sorrendje milyen mértékben mutat egyezőséget. A vizsgálatot Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval végeztem, melynek eredményeit a 6. táblázat tartalmazza.

Látható, hogy valamennyi kapcsolat szignifikáns, azaz az egyes vezetői kompetenciák hasonló fontosságot kapnak a három különböző mérési rendszerben. Legnagyobb,

A Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat eredménytáblája

		Szociális média orszá- gok rangsorátalaga	Szociális média emlí- tések	Kérdőíves kutatás pont- száma
Szociális média országok rangsorátalaga	Correlation Coefficient	1	0,759	0,394
	Sig. (2-tailed)	.	<0,0005	<0,0005
	N	106	106	106
Szociális média emlí- tések	Correlation Coefficient	0,759	1	0,341
	Sig. (2-tailed)	<0,0005	.	<0,0005
	N	106	106	106
Kérdőíves kutatás	Correlation Coefficient	0,394	0,341	1
	Sig. (2-tailed)	<0,0005	<0,0005	.
	N	106	106	106

Forrás: saját szerkesztés

szoros kapcsolat a rangszámok és az említési gyakoriságok alapján létrehozott sorrend esetében figyelhető meg ($\rho=0,759$, $p<0,0005$), de a teljesen eltérő módszertannal bíró kérdőíves felmérés eredményeképp létrejövő rangsor is közepes kapcsolatban van a szociális médiában történt említéseken alapuló vizsgálatok rangsoraival.

A következő lépésekben a legfontosabb vállalkozói vezetői kompetenciák közötti látens összefüggéseket, mintázatok kerestem.

Vállalkozói vezetői dimenziók

A kérdőívek során leggyakrabban említett 30 kompetenciára hierarchikus klaszterelemzést végeztem. A 30 kompetenciából 13 kompetencia szignifikáns eltérést mutat négy csoportba rendeződve. Először foglalkozunk magával a 13 kompetenciával és azok mintázatával (7. táblázat).

7. táblázat

A hierarchikus klaszterelemzés szignifikáns változói és klaszterek

Average Linkage (Within Group)	n=13	n=16	n=12	n=49	Szignifikancia
	Mean	Mean	Mean	Mean	
Problémamegoldó	3,15	0,25	2,42	0,53	<0,001
Ambiciózus	2	2	0,33	0,73	0,001
Döntésképes	1,08	0,31	0,33	1,45	0,015
Eredményorientált	1,08	0,25	0,17	1,2	0,026
Agilis	0,62	0,38	2,42	0,67	<0,001
Célkitűző	0,92	0,06	0,25	1,12	0,024
Stratégiaalkotó	0,69	0,31	0,08	1,12	0,034
Prioritásokat tűz ki	0,08	0,13	1,92	0,82	0,001
Stratégiai gondolkodású	0,62	1,44	1,75	0,29	0,001
Bizalomépítő	0,08	1,13	2,25	0,37	<0,001
Bevon másokat	0,31	2,94	0	0,27	<0,001
Igazságosan viszonyul másokhoz	0,38	0,94	1,75	0,24	<0,001
Jó tárgyaló	2,38	0,13	0,17	0,33	<0,001

Forrás: saját szerkesztés

A hierarchikus klaszterezéssel, Within-Groups Linkage módszerrel elvégzett elemzés alapján létrejövő klaszterek szignifikánsan különböznek és a szignifikánsan eltérő kompetenciák, illetve a klaszterek elemzése alapján három vezetői dimenzió rajzolódik ki: Szociális, Tervezés és Végrehajtás. Ez a három kategória kiválóan alkalmas a kérdőíves adatfelvétel során leggyakrabban említett vezetői készségek dimenziókba rendezésére. A leggyakrabban említett első 10, 15, illetve 30 kompetencia megoszlása dimenzióként a 8. táblázatban látható.

8. táblázat

Kompetenciák megoszlása dimenzióként

	Első		
Vezetői dimenziók	10	15	30
Szociális	4	6	14
Tervezés	2	4	7
Végrehajtás	4	5	9

Forrás: saját szerkesztés

A fenti vezetői dimenziók kialakítása nagyban épít Daniel Goleman (2002) érzelmi intelligencián (EQ) alapuló vezetői megközelítésére. „A modell alapüzenete az, hogy a vezetői kiválósághoz elengedhetetlen a technikai értelemben vett tudás és a kiemelkedő szellemi képesség (IQ), de egy olyan vezető-beosztott kapcsolatban, ahol a munkatársunk a legmagasabb szintű motivációi által vezérelt, valamint felelősséget vállal, és a kiváló szintű teljesítményhez szükséges szakmai és technikai ismeretekkel is rendelkezik, a sikeres vezetés” (Bakacsi, 2010). Ebben a felosztásban a szociális dimenzió tartalmazza az érzelmi intelligencia elemeit, míg az értelmi intelligencia (IQ) elemei a Tervezés-Végrehajtás dimenziókat fedik le. Érdekes, hogy Goleman a vezetők számára fontos EQ-elemek közül többet is említ, amelyek a kutatás top 30-as lista szociális dimenziójának is részei. Ilyenek például a motiváció, kezdeményező készség, kommunikációs képesség, csapatépítés és kapcsolatépítés. Az általam használt három dimenzió a kompetenciák felhasználása céljából közelíti meg az egyéni vezetői kompetenciákat, ezért a szociális dimenzió jobban illeszkedik a kutatás céljához.

A dimenziókba sorolás alapján átlagszámítással végeztem el a dimenziók értékeinek meghatározását. A dimenziókba rendezés ellenőrzéseként a dimenziópárok korrelációját vizsgáltam meg. A kialakított dimenziók egymással szinte nem korrelálnak, egyedül a szociális és a végrehajtó kompetenciák között van egy gyenge negatív, szignifikáns korreláció (9. táblázat).

9. táblázat

A vezetői dimenziókra vonatkozó korrelációs számítás

		tervező	végrehajtó
szociális	Pearson Correlation	-0.202	-0.263
	Sig. (2-tailed)	0.056	0.012
	N	90	90
tervező	Pearson Correlation		0.027
	Sig. (2-tailed)		0.799
	N		90

Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív eredmények ellenőrzése esettanulmány-módszerrel

A fenti kvantitatív kutatási lépések eredményeit esettanulmány-módszerrel is vizsgálat alá vettem. A vizsgálathoz egy magyar családi vállalkozásról, a tokaji

Hudácskó-családról és az általuk alapított Hangavári Pincészetéről készült esettanulmányt használtam fel (Kassai, 2020). Az esettanulmányt a 120 elemű kompetencialista alapján kódoltam és arra voltam kíváncsi, hogy a kérdőíves felmérés és a közösségimédia-figyelés alapján létrejött 14 elemű szűkített lista és a klaszterelemzéssel felismert három vezetői dimenzió megfigyelhető-e az esettanulmányban.

A 10. táblázat az esettanulmány kódolása során felismert vezetői kompetenciákat tartalmazza. Ez alapján megállapítható, hogy jelentős átfedés van a kvantitatív kutatási lépések során azonosított kiemelkedően fontos kompetenciák, illetve az esettanulmány kódolása során megjelenő kompetenciák között. A tizennégy elemű listából 11 kompetencia megjelent az esettanulmány során is. E mellett további mintázatok is felismerhetők az esetta-

10. táblázat

A Hudácskó-család kompetenciái

János	Katalin	Anita	Közös	Kompetencia hiánya azonosítható
Stratégiai gondolkodású	Motiváló	Prioritásokat tűz ki	Szakértő	Hatékonyan delegál
Kreatív gondolkodású	Munkatársak kiválasztása és beillesztése	Célkitűző	Ambiciózus	Szervezetfejlesztő
Innovatív	Hatékonyan kommunikál	Ismeri az üzleti környezetet	Motivált	Kapcsolatépítő
Vizionárius	Emberekkel való bánás képessége		Értékvezérelt	Vizionárius (2015. után)
Ismeri az üzleti környezetet	Kapcsolatépítő		Agilis	
	Magas EQ-val rendelkező		Jól boldogul bizonytalan környezetben	
	Gondoskodó, Megközelíthető		Eredményorientált	
	Bizalomépítő		Bevon másokat a döntésekbe	
	Inspiráló		Rugalmas	
	Igazságosan viszonyul másokhoz		Felismeri a piaci igényeket	
	Kézben tartja a pénzügyeket		Stratégiaalkotó	

Forrás: Kassai (2020)

11. táblázat

A leggyakrabban említett 30 kompetencia dimenziókba rendezése

Helyezés	Kompetencia	Dimenzió	Helyezés	Kompetencia	Dimenzió
1	Hatékonyan kommunikál	szociális	16	Prioritásokat tűz ki	tervező
2	Problémamegoldó	végrehajtó	17	Stratégiai gondolkodású	tervező
3	Ambiciózus	személyes	18	Bizalomépítő	szociális
4	Csapatépítő	szociális	19	Bevon másokat	szociális
5	Etikus	szociális	20	Kockázatkezelő	végrehajtó
6	Döntésképes	végrehajtó	21	Magas EQ-val rendelkező	szociális
7	Eredményorientált	végrehajtó	22	Rugalmas	szociális
8	Agilis	személyes	23	Pénzügyeket kezeli	végrehajtó
9	Vizionárius	tervező	24	Kreatív gondolkodású	tervező
10	Kapcsolatépítő	szociális	25	Felhatalmaz másokat (Empower)	szociális
11	Célkitűző	tervező	26	Igazságosan viszonyul másokhoz	szociális
12	Stratégiaalkotó	tervező	27	Jó tárgyaló	végrehajtó
13	Motivált	személyes	28	Értékkövető	személyes
14	Inspiráló	szociális	29	Hatékonyan delegál	szociális
15	Motiváló	szociális	30	Kezdeményező	személyes
			31	Megközelíthető	szociális

Forrás: saját szerkesztés

nulmány elemzése során. A táblázatból kiolvasható, hogy a család tagjaiban közösen megjelenő kompetenciák azok, amelyek a vállalkozás indításához és a nehézségek leküzdéséhez szükséges személyes motivációt és – kisebb mértékben – szakértelmet biztosító kompetenciák. E mellett az eredmény-központúság, a feladatok végrehajtására való képesség jelenik meg közös halmazként (Kassai, 2020).

Számos kutatás született a vállalkozóvá válás megértésére. A Szerb és Lukovszki (2013) szerzőpáros egy soktényezős modellként írja le a folyamatot, amely külső és belső tényezők kölcsönhatásából áll. A belső tényezők, amelyeket mint számos belső tulajdonság, attitűd, magatartási elemek határoztak meg, segíthetnek jobban megérteni a személyes késztetést magában foglaló kompetenciacsoportot.

Ezek alapján és a Hudácskó-család közös kompetenciáit figyelembe véve egy negyedik vezetői kompetenciadimenzió is azonosítható, amely nem a vállalkozókat különbözteti meg egymástól, hanem arra ad magyarázatot, hogy kiből lesz vállalkozó az alkalmazott szakemberek, vagy vállalati vezetővel szemben. Ezt a dimenziót „személyes” vállalkozói vezetői dimenzióként azonosítottam. A negyedik, személyes vezetői dimenziót is vizsgáltam klaszteranalízissel, amelynek eredményei a 11. táblázatban találhatók.

A 14 legfontosabb és a 31 kiemelt, legalább 0,5 átlagot elérő, kompetencia egyaránt felosztható a négy vállalkozói vezetői dimenzió között. A felosztást a 11. táblázat mutatja, ahol dőlt betű jelzi a legfontosabb 14 kompetenciát. Mindkét csoportban megtalálhatók mind a négy dimenzió elemei.

Vállalkozói vezetői stílusok

Most már a négy vállalkozói vezetői dimenziót vizsgáltam klaszteranalízis segítségével. A szociális, tervező, végrehajtó és személyes dimenziókat a hozzájuk tartozó leginkább jellemző kompetenciák átlagaként határoztam meg. A kiválasztáshoz felhasználtam a kérdőív alapján készült listát, melynek sorrendiségét az határozta meg, hogy mennyire tartották átlagosan fontosnak a válaszadók az adott jellemzőt. A 0,5 fölötti átlagos pontszámmal (ld. 2. táblázat) rendelkező 31 kompetencia képezte a négy dimenzió alapját. Biztosítandó az egységes figyelembevétel a klaszteranalízis elvégzése előtt normáltam valamennyi változót, így mindegyik nulla várható értékű és egy szórású lett. A klaszteranalízist a Ward-féle módszerrel hajtottam végre, ugyanis így sikerült kiegyensúlyozott klaszterstruktúrához jutni. A klaszterek létrejötte után

megvizsgáltam valamennyi klasztert, és minden esetben szignifikáns eltérést mutatott a varianciaanalízis a dimenziók mentén. A személyes dimenzió sem a három, sem a négy klaszteres modellben nem mutatott szignifikáns eltérést a klaszterek esetében, tehát kijelenthetjük, hogy egyaránt fontos valamennyi vezető típus számára ez a dimenzió (12. és 13. táblázat).

13. táblázat

A személyes dimenzió klaszterenkénti faktorátlagai és annak tesztstatisztikái

	Személyes dimenzió
Magányos farkasok	0.3311
Felfedezők	-0.1081
Csapatépítők	-0.0426
F	1.025
Szig	0.363
Éta	0.152
Éta-négyzet	0.023

Forrás: saját szerkesztés

A három klaszter jellemzően eltért egymástól abban, hogy a vezetők milyen típusú kompetenciákra támaszkodnak. Az első klasztert és vezetői stílust „Magányos farkasnak” neveztem el. Itt a vezető egyedül próbálja megvalósítani akaratát. Legfontosabb kompetenciája a problémamegoldás. Ezek a vezetők erősen célorientáltak, magas egyéni ambíciószinttel és jó tárgyalási és döntéshozási képességekkel rendelkeznek. Kevés figyelmet fordítanak a csapatépítésre, nem gondolkoznak hosszú távon, stratégiai módon, még prioritások kialakítása sem erősségük. Ők a tipikus egyéni vállalkozók.

A második klasztert a „Felfedezők”, akik amellett, hogy döntésképesek és célorientáltak, a stratégia kialakítása, a megvalósítandó célok kijelölése tartoznak alapvető kompetenciáik közé. A Magányos Farkasokhoz hasonlóan a Felfedezők is kevés gondot fordítanak a környezetükben lévő emberekre, inkább a jövő kérdéseinek feltérképezése foglalkoztatja őket.

A harmadik klaszterbe tartozó vezetők jellemzése szöges ellentéte az első klaszterbe tartozóknak. A „Csapatépítők” számára a stratégiai gondolkodás és a munkatársak bevonása, a bizalmi légkör kialakítása az elsőszámú eszközök. Hasonlóan ambiciózusok, mint a Magányos Farkasok, de a Csapatépítők céljait teljesen

12. táblázat

A vezetői dimenziók segítségével létrehozott klaszterek tesztstatisztikái

	Magányos farkasok	Felfedezők	Csapatépítők	F	Szig.	Éta	Éta-négyzet
Szociális	-0.9426	0.1717	0.1980	9.539	<0.001	0.424	0.180
Tervező	0.6523	0.9023	-0.7114	63.030	<0.001	0.769	0.592
Végrehajtó	1.4649	-0.4024	-0.2314	34.134	<0.001	0.663	0.440

Forrás: saját szerkesztés

más kompetenciák felhasználásával érik el. Mivel ők stratégiailag gondolkodnak és egy csapatra támaszkodnak, ezért jóval kevésbé kell napi problémákat megoldaniuk. Erőforrásaikat nem a tűzoltásra, hanem a tudatos vállalatépítésre összpontosítják. Ők azok, akik legnagyobb valószínűséggel túl tudnak lépni a kisvállalkozás üzleti méretén és szervezeti keretein, majd képesek lehetnek komplexebb szervezet kialakítására és vezetésére (14. táblázat).

preferálták, míg az első és második vonalban dolgozó menedzsereknél pedig a legjellemzőbb Csapatépítő stílus mellett fontos a Felfedező is, viszont elvetik a Magányos Farkas stílust. Nyilván a vállalkozásokban az első és második vonalban dolgozó vezetők feladata a megvalósítás, éppen ezért ők a stratégiaalkotó és csapatépítő szerepeket várják el főnökeiktől, az alapító vállalkozóktól (15. táblázat).

14. táblázat

Vezetői stílusok és vezetői dimenziók kapcsolata

Stílus/Dimenzió	Végrehajtó	Tervező	Szociális	Egyéni
Magányos Farkas	Magas	Közepes	Alacsony	Magas
Felfedező	Alacsony	Magas	Közepes	Magas
Csapatépítő	Alacsony-közepes	Alacsony	Magas	Magas

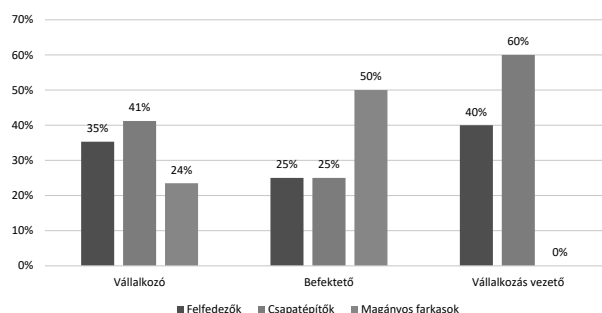
Forrás: saját szerkesztés

Megállapítható, hogy az egyes klaszterek jellegüket és vezetői stílusukat tekintve jól elkülönülnek egymástól. Emellett egyik klaszterben sem tűnik el vagy csökken jelentéktelenre egyik vezetői dimenzió szerepe sem. Ez azt jelenti, hogy a sikeres vezetői stílusok ötvözik mind a négy vezetői kompetenciadimenzió elemeit, csupán azok hangsúlyában, alkalmazásuk formáiban térnek el egymástól. A sikeres vállalkozóknak heterogén kompetencia-eszköztárral kell rendelkezniük.

Dobák és Antal (2011) definíciójában a vezetői stílusokat az alapján értelmezik, hogy a vezető hogyan viszonyul a beosztottjaihoz, milyen szabadságot enged nekik a döntéshozatalban. A fenti vezetői stílusok értelmezése e kutatásban olyan értelemben merül fel, hogy milyen kombinációban használja a vezető a rendelkezésére álló vezetői kompetenciákat, illetve a három vezetői dimenzió közül melyik, illetve milyen mértékben válik dominánssá. Dobák Miklós és Antal Zsuzsa tekintélyelvű, demokratikus és megengedő vezetői stílus tipizálása alapján a csapatépítő vezető a demokratikus, míg a másik három stílus a tekintélyelvű típusokhoz áll közelebb. Megengedő kategóriába egyik stílus sem tartozhat, hiszen a vállalkozó nem hagyja magára a csapatot. Az egyes stílusokban eltérő mértékben, de részt vesz a döntéshozásban és a problémák közvetlen megoldásában. A sokrétű vezetői eszköztár szükségszerű meglétét a korábban már bemutatott szakirodalom is jellemezte (Krieger, Block, & Stuetzer, 2018; Lukovszki, 2011; Spanjer & van Witteloostuijn, 2017).

A minta további elemzése során kereszt táblákkal további összefüggések állapíthatók meg. A teljes mintán belül a válaszadók 53%-a Csapatépítő, 30%-a Felfedező és 17%-a Magányos Farkas vezetői stílust preferált. A válaszadók foglalkozása és a preferált vezetői stílus között tendenciaszerű összefüggés állapítható meg ($\chi^2=8,558$; $p=0,073$). Nagyobb minta mellett valószínűleg szignifikáns eltéréseket mutatnának az egyes foglalkozások vezetőistílus-preferenciái. A vállalkozók körében a leginkább preferált a Csapatépítő stílus, a befektetők az erős megvalósító képességekkel rendelkező vállalatvezetőket

15. táblázat
A vezetői stílusok megoszlása foglalkozás alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazott kutatás módszertani korlátai

A kérdőíves adatfelvételtől származó elemszám ($n=90$), a vizsgált kompetenciák száma ($p=120$) és a feldolgozott változók jellege (nominális és ordinális) együttesen korlátozottan teszi lehetővé az adatok sokváltozós statisztikai módszerekkel való elemzését, hiszen a változók száma meghaladva a megfigyelések számát faktoranalízis esetén ez negatív szabadságfokot eredményezne, ezért is használtam az egyes kompetenciacsoportok átlagait, a vezetői dimenziók meghatározása során. Az elvégzett vizsgálatok közül ez a faktoranalízis során vált leginkább szembetűnővé. Skálaváltozók hiányában faktoranalízist nem tudtam végezni, így látens változókat ezzel a módszerrel nem azonosíthattam (Füstös, Kovács, Meszéna, & Simonné Mosolygó, 2004). Kereszt táblák vizsgálatánál a foglalkozásokat tekintve tendenciaszerű összefüggést találtam a vezetői stílusokkal. Nagyobb minta mellett ez az összefüggés valószínűleg erősebb lehetne és érdekes lehet a földrajzi, iparági, illetve nemek szerinti preferenciák vizsgálata is.

A közösségimédia-elemzés felhasználhatósága a szakos korlátok mellett e kutatás esetében bővült a nyelv problémájával. Hét nyelven folyt a kutatás, ami azt eredményezte, hogy a fordítás során biztosan történt torzulás, ezért a következtetések levonásánál ezt a korlátozottságot

figyelembe kell venni. A mintavétel jellegéből fakadóan egyik adatfelvétel sem tekinthető reprezentatívnak.

A kvantitatív kutatási lépések eredményeit esettanulmány-módszerrel ellenőriztem, illetve egészítettem ki. Ebben a tanulmányban ehhez egy esettanulmányt használtam fel. Következő kutatási lépésekben érdemes lesz nagyobb esettanulmány-szám mellett is megvizsgálni az eredményeket, amíg nem érjük el az elméleti telítődési pontot (Horváth & Mitev, 2015).

Következtetések

Elmondható, hogy kvantitatív kutatás eredményeként kialakítható egy kisebb számú, 13+1 elemű kompetenciahalmoz, amelyek a kérdőíves, illetve a közösségimédia-alapú adatfelvételen nyugvó vizsgálatból közösen kirajzolódik. Az alábbi tizenkét kompetencia volt kiemelkedő: Kreatív gondolkodású, Megközelíthető Inspiráló, Motiváló, Döntésképes, Rugalmas, Agilis, Igazságosan viszonyul másokhoz, Motivált, Etikus, Eredményorientált, Problémamegoldó, Célkitűző. Ezt a listát kiegészítem még a kérdőíves felmérés során legfontosabbnak ítélt kompetenciával: Hatékonyan kommunikál.

A kiemelkedő fontosságú kompetenciák érdekes mintázatot vesznek fel. Módszertani trianguláció során, hierarchikus klaszterelemzéssel, szakirodalom felhasználásával, korrelációs számítással, esettanulmány-feldolgozással és kutatói szakmai tapasztalat alapján azonosítható négy vállalkozói vezetői dimenzió. A szociális, tervező, illetve végrehajtó dimenziók azt segítenek megérteni, hogy milyen kompetenciákat használnak a vállalkozók céljaik megvalósításához. A negyedik, személyes kompetenciadimenzió, a vállalkozókra jellemző speciális motivációt írja le és arra a kérdésre adhat választ, hogy ki válik vállalkozóvá.

Klaszterelemzés segítségével három vezetői stílus is felismerhető: Magányos Farkas, Felfedező és Csapatépítő. Jellemző, hogy mind a három vezetői stílus tartalmazza a négy vezetői kompetenciadimenziót, csupán eltérő arányban és hangsúlyban. A megvalósító, tervező és szociális dimenziók szignifikánsan eltérnek egymástól a három vezetői stílus során, míg a személyes dimenzió nem mutat szignifikáns eltérést. Megállapítható, hogy a sikeres vállalkozóknak egy heterogén kompetenciátárral kell rendelkezniük a fő vezetői kompetenciadimenziók területén. A vállalkozók különböző vezetői stratégiákat követnek és több vállalkozói vezetői stílus is alkalmas lehet sikeres vállalkozások vezetésére. A vállalkozói vezetői stílusokat az különbözteti meg egymástól, hogy a vállalkozók milyen arányban támaszkodnak a tervező, megvalósító és szociális vezetői dimenziókra. A negyedik, személyes dimenzió nem a vállalkozók között differenciál, hanem azt magyarázza, hogy kiből lesz vállalkozó.

A kutatás következő lépésében a fentiekben azonosított vállalkozói vezetői kompetenciamodell elemeit tervezem vizsgálni eltérő iparágakban, földrajzi környezetben, vállalati méretben és a vállalkozók szociográfiai háttérét tekintve. A kutatás következő fázisában a fő kérdés az lesz, hogy felismerhető-e valamilyen szabályszerűség, illetve ismételtén igazolható vagy pontosítható, differenciálható tovább a modell a fenti szempontok figyelembevételére esetén.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula. (2006). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Bakacsi Gyula. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai: Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Boyatzis, R. E. (1983). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *Long Range Planning*, 16(4), 110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90170-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90170-X)
- Branthwaite, A., & Patterson, S. (2011). The Power of Qualitative Research in the Era of Social Media. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 430–440. <https://doi.org/10.1108/13522751111163245>
- Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (1999). *Evaluating and Developing Management Competencies*. Department at IESE, International Graduate School of Management, University of Navarra, Barcelona-Madrid.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983, May 1). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May). Retrieved from <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Ding, T., Hasan, F., Bickel, W. K., & Pan, S. (2018). Interpreting Social Media-Based Substance Use Prediction Models with Knowledge Distillation. *2018 IEEE 30th International Conference on Tools with Artificial Intelligence (ICTAI)*, 623–630. <https://doi.org/10.1109/ICTAI.2018.00100>
- Dobák Miklós, & Antal Zsuzsanna. (2011). *Vezetés és szervezés szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Eggers, J. H., Leahy, K. T., Churchill, N. C., & Fontainebleau. (1994). *Stages of Small Business Growth Revisited Insights into Growth Path and Leadership/Management Skills in Low- and High-Growth Companies*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Stages-of-small-business-growth-revisited-Insights-Eggers-Leahy/228311317083f5f2a6a75acae0e57885d6ac518>
- Füstös L., Kovács E., Meszéna G., & Simonné Mosolygó N. (2004). *Alakfelismerés: Sokváltozós Statisztikai Módszerek*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó. https://www.libri.hu/konyv/fustos_laszlo.alakfelismeres-sokvaltozos-statisztikai-modszerek.html
- Ganie, S. A., & Saleem, I. (2018). The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. *International Journal of Management Studies*, V(3(7)), 17. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(7)/03)
- Gerig, S. (2018). Skills That Small Business Owners Use to Succeed Beyond 5 Years. *Walden University Scholar Works*, Minneapolis. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Skills-That-Small-Business-Owners-Use-to-Succeed-5-Gerig/fb19ca6a22634510cba246ba8e02f5c15638b92f>
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/>

- the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Hartle, F. (1995). *How to Re-Engineer Your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Hines, J. L. (2004). Characteristics of an Entrepreneur. *Surgical Neurology*, 61(4), 407–408.
<https://doi.org/10.1016/j.surneu.2003.05.004>
- Hofmeister-Tóth Á., Kopfer-Rác K., & Zoltayné Paprika Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41–53.
- Hortoványi L. (2010). Vállalkozói vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), 21–31.
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Kárpáti-Daróczy J., & Karlovitz T. J. (2019). Az Óbudai Egyetem hallgatóinak vállalkozói kompetenciavizsgálata. *Taylor*, 10(4), 48–58. Retrived from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22772/31414>
- Kassai, Á. (2020). Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 75–89.
<https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.07>
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, (Dec), 25–34 . <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Krieger, A., Block, J., & Stuetzer, M. (2018). *Skill Variety in Entrepreneurship: A Literature Review and Research Directions* (MPRA Paper). University Library of Munich, Germany. Retrived from <https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/88389.htm>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Leadership Competencies Library*. <https://www.leadership-competencieslibrary.com>
- Lukovszki L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42(11), 16–33.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233.
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- Michalkó G., Jancsik A., Teveli-Horváth D., Kiss K., Sulyok J., Smith M., Puczkó L., & Sziva I. (2015). A „balkánság” turisztikai értelmezése a TripAdvisor utazási portál tartalom-elemzése alapján. *Marketing & Menedzsment*, 49(2), 61–72.
- Mihalkovné Sz. K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49–57.
- Neticle – Enterprise Text Analytics Toolkit*. Neticle - Enterprise Text Analytics Toolkit. Retrived from <https://neticle.com/company/en/index>
- Omri, A., Frikha, M. A., & Bouraoui, M. A. (2015). An Empirical Investigation of Factors Affecting Small Business Success. *Journal of Management Development*, 34(9), 1073–1093.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0088>
- Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828–832.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74–80.
<https://doi.org/10.3844/jssp.2006.74.80>
- S. Gubik A., & Farkas S. (2016). A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3), 46–55.
- Schwartz, H. A., Eichstaedt, J. C., Kern, M. L., Dziurzynski, L., Ramones, S. M., Agrawal, M., Shah, A., Kosinski, M., Stillwell, D., Seligman, M. E. P., & Ungar, L. H. (2013). Personality, Gender, and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach. *PLoS ONE*, 8(9), e73791.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073791>
- Sebők M. (2016). *Kvantitatív szövegelemzés és szövegbányászat a politikatudományban*. Budapest: L'Harmattan.
- Seijts, G., Gandz, J., & Crossan, M. M. (2017). Invictus. In G. Seijts & K. MacMillan (Eds.), *Leadership in Practice* (pp. 252–256). London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315405629-31>
- Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality Trait Differences Between Traditional and Social Entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200–221.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2013-0033>
- Spanjer, A., & van Witteloostuijn, A. (2017). The Entrepreneur's Experiential Diversity and Entrepreneurial Performance. *Small Business Economics*, 49(1), 141–161.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9811-0>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Chichester: Wiley.
- Srun, L., Sok, S., & Soun, H. (2016). Model of Entrepreneurial Success: Linking Theory and Practice. *6th Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2016)*. Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2016).
https://doi.org/10.5176/2251-2039_IE16.29
- Szerb L., & Lukovszki L. (2013). Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a Guesss-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44(7–8), 30–40.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31.
<https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>

A FELDOLGOZÓIPARI MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-MEGTARTÁSA EMPLOYEE RETENTION IN THE MANUFACTURING SECTOR

Az elmúlt évek egyik legnagyobb kihívását a munkaerőhiány jelentette. A világ nagyot fordult a koronavírus járvány hatására, a munkaerő foglalkoztatásának súlypontjai átalakultak. A szerzők tanulmányukban a munkaerő-megtartás dimenzióit vizsgálták a járvány megjelenése előtti időszakban. A hatékonyan felépített munkaerő-megtartási rendszerek a cégek működőképességének alapját képezik, míg egy nem megfelelően menedzselte megtartási politika öngerjesztő fluktuációs folyamatot is beindíthat. Kutatásuk során feldolgozóipari munkavállalók körében arra keresték a választ, mely eszközökkel növelhető leghatékonyabban a munkavállalók lojalitása, amelyek alkalmazásával eredményes munkaerő-megtartási stratégia építhető fel. A kutatás eredményei igazolták, hogy a munkavállalók lojalitása kizárólag anyagi ráfordítással nem fokozható. A munkakörülmények és a vezetői magatartás fejlesztésével érhető el a megfelelő eredmény. A munkaviszony fenntartása szempontjából a munkavállalók számára a megbecsülés, a kedvező bánásmód, az építő munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői stílus és a munkahely stabilitása a legfontosabb faktorok.

Kulcsszavak: munkaerő-megtartás, emberierőforrás-menedzsment, elköteleződés

One of the biggest challenges of recent years was labor shortage. The world was severely disrupted by the global pandemic, changing the centres of employment. In this study, the authors examined the dimensions of employee retention before the pandemic, when labor shortages were aggravated by increasing labor turnover. A well-structured employee retention strategy plays a great role in the functionality of companies, while a wrongly managed one can lead to amplified employee turnover. The analysis of employee retaining strategies was selected as the main topic of this study by the authors. In their research, the main goal was to find out which means can lead to increased employee loyalty most effectively, and can serve as the foundation of an effective employee retaining strategy. The results of the research verified that loyalty can't be increased solely by financial means, and the best results could come from improving working conditions, and the attitudes of leaders. To maintain employment, being respected, constructive atmosphere of the workplace, appropriate leadership style, and the stability of employment are the most important factors for workers.

Keywords: employee retention, human resources management, engagement

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:

Gelencsér Martin, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (gelencser.martin@ke.hu)

Dr. Szigeti Orsolya, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (szigeti.orsolya@ke.hu)

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (szabo.gabor@ke.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 05. 21-én, javítva: 2020. 06. 19-én, elfogadva: 2020. 06. 24-én.

This article was received: 21. 05. 2020, revised: 19. 06. 2020, accepted: 24. 06. 2020.

Napjaink átalakuló társadalmi és gazdasági folyamatai a munka világában is erőteljesen éreztetik hatását. A technológiai fejlődés, valamint az innovációs és a globalizációs folyamatok hatására a foglalkoztatás alapvető sajátosságai, a munkavállalói igények és ezáltal a humán erőforrás-gazdálkodás alapfunkciói is átalakultak. Az erősödő üzleti és munkaerő-piaci kihívások hatékony szervezeti megoldásokat követelnek a vállalati vezetőkől,

amelyek próbára teszik a HR-szakemberek innovációs és adaptációs képességét.

A társadalmi változások közül szükséges kiemelni a demográfiai folyamatok negatív hatását, amely főként a foglalkoztatható munkaerő-állomány csökkenésében nyilvánul meg, amelyben az elvándorlás és a társadalom öregedése meghatározó tényező. A negatív demográfiai folyamatok hatására kevesebb munkavállalónak

kell a korábbinál is nagyobb mennyiségű feladatot el látnia, ami a humántőke funkciójának felértékelődését eredményezi (Canton, 2013; Berke & Kőműves, 2016). Az emberi erőforrás mennyisége és minősége meghatározza a többi termelési tényező optimális kihasználását, ezért az emberierőforrás-gazdálkodásra a vállalati versenyképesség és a menedzsment kulcsfunkciójaként tekinthetünk.

A vállalatok munkaerőigénye egyre nehezebben elégíthető ki a csökkenő munkaerő-tartalékból, így a vállalatok egymással versenyeznek a munkavállalókért. Ennek hatására a munkavállalók alkupoziója és elhelyezkedési lehetőségei az elmúlt években jelentősen javultak, a munkahelyváltás gyakoribbá vált, amelynek negatív hatásaként a fluktuáció növekedése jelentkezett.

A szervezetek többsége hosszú távra tervező munkavállalókat keres (Kelemen & Krajcsák, 2016), ugyanis a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés költség-, idő- és energiaigényessége miatt a szervezetek célja, hogy a munkaerőbe történő befektetéseik során átadott tudást és tapasztalatot megőrizze. Komoly veszteséget jelent, ha a munkavállalók tudásukat a konkurens vállalatok részére tovább értékesítik a munkaerőpiacon, ezért a szervezetspecifikus ismeretekkel rendelkező kulcsemberek megtartása minden eddiginél fontosabbá vált. Egyre több vállalatnál merül fel az a kérdés, hogyan kell megváltoztatniuk az eddig alkalmazott szervezeti motivációs és munkaerő-megtartásra irányuló rendszereiket, milyen eszközök alkalmazása vezet eredményre a munkavállalók elkötelezettségének növelése szempontjából. A munkaerő-megtartás folyamatában azonban számos tényező szerepet játszik, ezért a munkavállalók elkötelezettségének kialakítása kizárólag tudatosan tervezett intézkedések és stratégiák útján valósulhat meg. A munkavállalói preferenciák és elvárások folyamatosan változnak az adott gazdasági, társadalmi, politikai környezet hatására, ebből kifolyólag a munkahelyi elégedettség és a lojalitás növelésének kérdésköre az elmúlt években a kutatók és a vállalatvezetők figyelmének középpontjába került.

A munkaerő-megtartás egy komplex fogalom, amely egyaránt összefügg az egyéni és szervezeti sajátosságokkal. A munkaerő-megtartás szempontjából többek között a munkakörülmények, a munkáltató presztízse, a munkavállalók biztonságérzete és a fejlődési lehetőségek, a javadalmazás, az interperszonális kapcsolatok, a munkahelyi menedzsmentgyakorlat, a szervezeti hierarchiában betöltött szerep, a munkafolyamatok mennyiségi és minőségi jellemzői, a munkavállalói kompetenciák, attitűdök és elvárások, illetve a potenciális elhelyezkedési lehetőségek meghatározó szerepet töltenek be.

Kutatásunk célja feltárni és értékelni a feldolgozóipar egyes szegmenseiben megvalósult munkaerő-megtartási kezdeményezések eredményességét, továbbá választ kapni arra, milyen eszközökkel növelhető a különböző demográfiai háttérrel rendelkező munkavállalói csoportok körében az elkötelezettség és a megtartási arány.

Irodalmi áttekintés

Magyarország munkaerő-piaci tendenciái

Magyarországon a foglalkoztatás növekvő tendenciát tükröz, azonban 2017 óta az emelkedés üteme jelentősen veszített korábbi dinamikájából. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkaerő-felmérésének adatai szerint 2019. év elején a 15–74 éves népességen belül a foglalkoztatottak száma közel 4,5 millió volt, amely 62 ezer fővel meghaladta az előző év azonos időszakát (KSH, 2019a). A potenciális munkaerőtartalék már 2012-ben elérte a 792 ezer fős csúcst, amely fokozatosan, a foglalkoztatottság növekedésével párhuzamosan csökkent. 2019. év elején már csak 303 ezer fő tartozott ebbe a kategóriába, ami több, mint 60 százalékos visszaesést jelent, ennek eredményeként Magyarország mobilizálható munkaerő-tartaléka minimálisra csökkent. A magyarországi munkaerő-tartalék csökkenésében szerepet játszott az aktív korú népesség elvándorlása – 2018-ban 18 150 magyar állampolgár távozott külföldre (KSH, 2019b) –, a népesség negatív irányú demográfiai változása, valamint az elmúlt időszak konjunkturális folyamata (KSH, 2018). A kedvezőtlen demográfiai folyamatok negatív hatását tükrözi, hogy a munkaerőpiacról nagy létszámban nyugdíjba vonuló generáció után keletkező munkaerő-keresletet az újonnan munkaerőpiacra belépő, fiatal korosztályból kikerülő munkaerő-kínálat egyre nehezebben tudja kielégíteni (Hárs, 2016).

A munkaerőhiány tehát Magyarországon is tapasztalható, melyben Poór et al. (2018a) szerint szerepet játszik az alacsony bérszint, a szakképzett munkaerő hiánya, a versenytársi konkurencia, valamint a vállalatok belső működési problémája is. Tóth, Nagy & Kónya (2017) kutatása is alátámasztja, hogy Magyarországon az álláshelyek számottevő része azért marad betöltetlen, mert a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő képesítéssel. Problémát jelent továbbá a munkaerő alacsony mobilitási szintje is, amely főként a kedvezőtlen infrastrukturális feltételekből adódik. Noha egyes szektorok és foglalkozások már korábban is küzdöttek utánpótlási nehézségekkel, nagyobb arányú és szélesebb körű munkaerőhiányról 2016 második felétől beszélhetünk. A 2017. év KSH-adatok szerint éves átlagban a munkáltatók 68 ezer betöltésre váró álláshelyet jelentettek, közel kétszer annyit, mint 2014-ben. Az üres álláshelyek száma 2018. év végére a 83 ezret is meghaladta, melynek 72 százaléka a versenyszféra legalább öt főt foglalkoztató munkáltatóinál várt betöltésre. 2019 első negyedében ez az arány csökkent, ennek ellenére jelentős számú álláshely betöltését várták. A legnagyobb létszámú nemzetgazdasági ágban, a feldolgozóiparban 2019 első negyedében 20 ezer betölthető álláshely volt, amely az álláshelyek 2,7 százalékát tette ki (KSH, 2019a).

A munkaerőhiány az Európai Unió (EU) további tagországaiban is problémát jelent. Az EUROSTAT adatai szerint 2018. év végén a 15–64 évesekre számított, 69,5 százalékos magyar foglalkoztatási ráta 0,6 százalékponttal magasabb volt az uniós átlagnál, és ezzel az értékkel Magyarország – a tagországok rangsorában – a középmezőnyhöz tarto-

zott (KSH, 2019a). Nemzetközi adatok szerint az Európai Unióban a betöltésre váró álláshelyek aránya megnövekedett, a 28 tagállamra vonatkozó adatok alapján 2018. év végén száz álláshelyből 2,3 betöltetlen volt. Magyarország 2,7 százalékos értékével meghaladta az uniós átlagot, ennél magasabb értéket még Belgium (3,4%), Németország (3,4%), Ausztria (3,1%), valamint Hollandia (2,9%) ért el. Ezzel szemben Görögország esetében az arány mindössze 0,4 százalék volt, valamint 2017-es adatok alapján, a rangsor végén helyezkedett el Spanyolország, Bulgária és Portugália is, ahol a betöltetlen álláshelyek aránya egy százalék alatt volt (KSH, 2019a). Köllő, Nyíró & Tóth (2017) mérései ennek ellenére azt támasztják alá, hogy az ipar, építőipar és szolgáltatási ágazatokban a magyar vállalkozások által érzékelt munkaerőhiány jelentősen meghaladja az uniós átlagot. 2017 harmadik negyedévében az ipari szektorban az uniós vállalkozásoknak 16 százaléka, a magyar cégeknek pedig 83 százaléka vélte úgy, hogy a munkaerőhiány akadályozza leginkább tevékenységüket. Ehhez hasonló tendencia figyelhető meg az építőiparban és a szolgáltató szektorban is.

A munkaerő-megtartás meghatározó tényezői

A makrokörnyezeti változások egyértelműen jelzik, hogy a munkaerőhiány a magas élőmunka-szükségletű ágazatokban komoly kihívást jelent. A munkahely iránti elkötelezettség növelésében több lehetséges eszköz is szerepet játszik, az eredményes megvalósításhoz azonban stratégiai megközelítés és tudatosan kidolgozott koncepció szükséges (Storey, Wright & Ulrich, 2009). Ezt felismerve a vállalatok igyekeznek kifejleszteni olyan integrált rendszert, amely hatással bír a teljes munkavállalási élményre – összefogva ezzel azokat a munkahelyi, humán erőforrás-gazdálkodási és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatást gyakorolnak az emberek munkavégzésére (Dajnoki & Héder, 2017). Számos szerző álláspontja szerint a munka társadalmi elismertsége, a fizetés és az egyéb juttatások, a munkahelyi légkör és a munkavégzés fizikai feltételei, a karrierlehetőségek, továbbá a munkahelyi társas kapcsolatok, és a vezetővel kialakult kapcsolat minősége meghatározó szerepet töltenek be a munkavállalói elkötelezettség kialakulásában (Smith, Kendall & Hulin, 1969; Térjék & Vántus, 2007). A munkahelyi vezető visszajelzéséből származó kontrollérzetten és a jövedelmen kívül Siegrist (1996) és Kun (2010) szerint a munkahelyi elkötelezettség meghatározó faktorai közé tartozik a munka és a magánélet egyensúlya, a munkaterhelés mértéke, a munkahely stabilitása, valamint a pszichológiai és a fizikai jóllét. Szabó (2016) azonban úgy véli, hogy az elkötelezettség növelhető önálló munkavégzéssel, képzési, fejlődési, valamint véleménynyilvánítási lehetőségek biztosításával, a munkavállalók döntési folyamatba való becsatolásával, kihívást jelentő feladatokkal és erkölcsi motiválással. Más szerzők pedig úgy gondolják, hogy a feladatok érdekessége, változatossága és kihívástartalma egy bizonyos fizetési színvonal felett már legalább annyira fontos lehet a munkavállalók számára, mint maga a munkabér (Bertalan & Boldizsár, 2015; Iaffaldo & Muchinsky, 1985).

A szakirodalmi források alapján konstatálható, hogy a munkavállalói elköteleződés szoros kapcsolatban áll a munkavállalók elégedettségével, mivel számos szerző a munka változatosságát, a kontroll mértékét, a fejlődési lehetőségeket, valamint a munkaórák számát azonosította a munkahelyi elégedettség faktoraiként (Rosta, Nylenna & Aasland, 2009; McClelland & Burnham, 2003; Warr, 1987).

A szervezeti tényezőkön túlmenően a munkahelyi vezetőkre rendkívül fontos szerep hárul a munkaerő-megtartás szempontjából. A szerzők kevésbé foglalkoznak a vezetők munkaerő-megtartási hatásával. A munkavállalók erkölcsi megbecsülése, az építő munkahelyi légkör kialakítása, a feladatok és a célok egyértelmű meghatározása, a folyamatos visszajelzés, az elismerés és a dícséret, a véleménynyilvánítási lehetőség biztosítása és a konfliktuskezelés egyaránt vezetői hatáskörbe tartoznak, amelyek számottevően befolyásolják a munkavállalók munkahelyi elköteleződését (Nemes & Szilágyi, 2011), ennek ellenére a közvetlen munkahelyi vezetők fejlesztése alulreprezentált. A vezetők közvetlen hatást gyakorolhatnak a munkatempóra. Az irreálisan magas elvárások, a monoton munkavégzés, a többműszakos munkarend, az éjszakai műszak vagy a túlóra negatívan hat a munkavállalók hűségére. A túlterheltségen kívül a munkatársak közötti konfliktusok, a létszám- és az eszközhiány, a munka és a család közötti konfliktus szintén csökkenti a munkavállalók lojalitását (Karakose, Kocabas & Yesilyurt, 2014; Németh, 2012; Spector, 1997; Plette, 1994).

Számos szerző vizsgálta a pénzügyi ösztönző eszközök szerepét a munkahelyi elhivatottság szempontjából. Közülük Szabó (2016) a pénzügyi ösztönzők szerepének túlértékelésére figyelmeztet. Vizsgálata során arra az eredményre jutott, hogy a juttatások elsősorban a munkaerő vonzásában játszanak fontos szerepet, önmagukban nem alakítanak ki lojalitást. Németh (2012), Lynn & Kelley (1997) szerint viszont fontos szerepet tulajdonítanak a bérezésnek és a kiegészítő juttatásoknak, álláspontjuk szerint a javadalmazási eszközök hozzájárulnak a magas szintű munkavégzéshez, a munkaerő megszerzéséhez és megtartásához. Clark & Oswald (1996) szintén az anyagi ösztönzők szerepét hangsúlyozzák, miszerint egy relatív fizetési szint elérésének függvénye, hogy elégedett-e valaki a munkájával, vagy sem. Krajcsák & Kozák (2018) inkább a bérszínvonal és az egyéni teljesítmény összhangjának fontosságára hívja fel a figyelmet, mivel a két tényező közötti egyensúly és arányosság az elkötelezettség megteremtésének alapját képezi. Adams (1965) és Greenberg (1982) szerint is különös figyelmet kell fordítani a javadalmazási rendszer igazságosságos és méltányos kialakítására, mivel az alkalmazottak elégedettségén keresztül közvetett módon befolyásolja a vállalat eredményességét.

A munkaerő-megtartással kapcsolatos vállalati intézkedések Magyarországon

A magyarországi vállalkozások számottevő része felismerte a munkaerő-megtartás fontosságát, melynek érdekében a szervezetek többsége béremelést alkalmazott (70%), illetve a munkakörülmények és munkaeszközök

fejlesztésén keresztül igyekezett eredményt elérni (59%). A vállalatok 50 százaléka befektetett a munkavállalók továbbképzésébe és a munkahelyi légkör javításába, 42 százaléka fókuszált a vezető-beosztott kapcsolat fejlesztésére és 35 százaléka pedig a karrierlehetőségeket helyezte előtérbe a munkaerő-állomány megőrzése érdekében (Nyíró & Tóth, 2017; Varga & Cseh, 2019). A hazai vállalatok vezetői felismerték, hogy a pénzügyi ösztönző rendszerek mellett egyre fontosabb a pszichológiai és a szociális ösztönzők alkalmazása, különösen a családbarát hozzáállás, a kellemes munkahelyi légkör, a képzési-fejlesztési lehetőségek biztosítása és a szakmai elismerés (Poór et al., 2018a; Héder, Szabó & Dajnoki, 2018). A soft tényezők felértékelődése mellett a munkáltatók többsége gyakran alkalmazza a munkaerővonzás és -megtartás eszközeként a teljesítménymenedzsment- és prémiumrendszereket, rugalmas munkaidő-beosztást, valamint atipikus foglalkoztatási formákat (Poór et al., 2018b; Szentgróti & Tapolczai, 2011).

A Magyarországon elmaradottnak számító észak-magyarországi és észak-alföldi régióban elhelyezkedő vállalkozásoknál a HR-vezetők számára többnyire nem világos, hogy a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elkötelezettség, a motiváció, a megtartás és a munkahelyi jóllét között milyen különbségek és bonyolult összefüggésrendszerek vannak, ezért gyakorlatilag szinte minden problémát a pénzzel kívánnak megoldani (Krajcsák & Kozák, 2018). A közszolgálatban viszont a munkáltatók a munkaerőhiány csökkentése érdekében versenyképes bérezési rendszert, teljesítményértékelési és prémiumrendszert alkalmaztak és törekedtek a munkakörülmények javítására, rugalmas munkaidő-beosztás alkalmazására, illetve oktatási intézményekkel való együttműködésre (Poór et al., 2019).

A vállalatok mérete egyértelműen differenciáló tényező a munkaerő-megtartási eszközrendszer alkalmazásában. A kisvállalkozások főként a cafeteriarendszer bevezetésére törekednek, illetve étkezési és utazási költségterítést alkalmaznak. A nagyvállalatokra ezzel szemben kiterjedt bérn kívüli juttatási csomagok, bónuszok, sávós bérrendszerek, illetve prémiumprogramok alkalmazása jellemző. A nagyvállalatoknál megfigyelhetők továbbá olyan megtartási intézkedések is, mint például az egészségprogramok támogatása, a családi napok, csapatépítések és egyéb vállalati események szervezése, a rendszeres képzési és fejlesztési programok biztosítása, illetve mentorrendszer működtetése (Krajcsák & Kozák, 2018).

Az alkalmazott módszerek közül a munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések, a prémiumrendszer és a hűségprogramok bizonyultak eredményesnek munkaerő-megtartási szempontból (Kozák, 2019). Mindemellett a díjak, elismerések, az extra szabadnapok és a változatosabb munkaköri feladatok fontosak, amit a vállalatok – a kedveltségük ellenére – viszonylag ritkábban alkalmaznak (Kozák, 2019; Gyökér & Krajcsák, 2019).

A munkavállalók számára a motiváció és az elégedettség szempontjából a versenyképes fizetés, a cafeteria, a karrier és az előrelépési lehetőségek mellett egyre fontosabb szerepet töltenek be biztonsággal, stabilitással, jó munkahelyi légkörral és megfelelő munkatársi kapcsola-

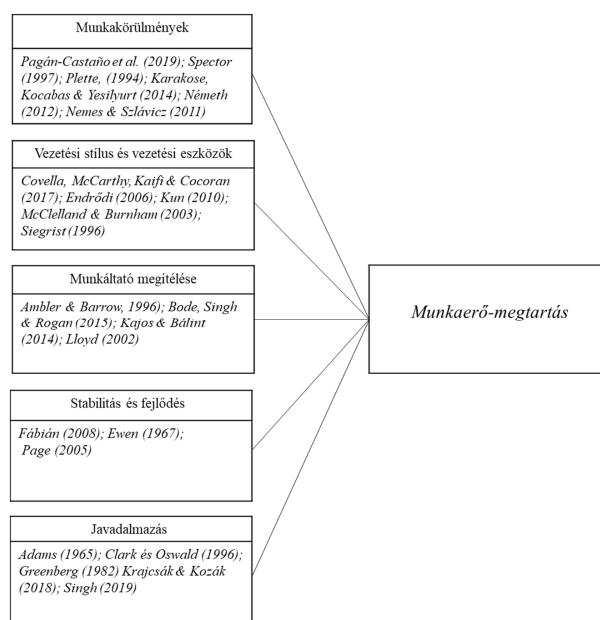
tokkal összefüggő tényezők (Farkas, Jarjabka, Lóránd & Bálint, 2013).

A kutatásunk során alkalmazott elméleti modell

A kutatás elméleti modelljét hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján állítottuk össze. A modell kialakításának első lépcsőjében azonosítottuk azokat tényezőket a feltárt szakirodalmak alapján, amelyek a munkahelyi elégedettség, az alkalmazotti jóllét, a motiváció és az elkötelezettség faktoraként hatást gyakorolnak a munkaerő megtartására. A modell kialakításának második lépcsőjében csoportokba rendeztük az azonosított faktorokat, állításokat, a szakmai-tartalmi egyezőségek alapján. A létrehozott munkaerő-megtartási modellben öt tényezőcsoportot és harminc állítást alakítottunk ki, amelyet az 1. ábrában hivatkozott szakirodalmak alapján állítottunk össze.

1. ábra

Alkalmazott munkaerő-megtartási modell



Forrás: szerzők saját szerkesztése

Módszertan

A kutatás szekunder és primer módszerek használatára épült. A szekunder kutatás keretében a témakör jelentősebb szakirodalmát dolgoztuk fel. Kvantitatív eszközként online kérdőíves felmérést végeztünk feldolgozóipari vállalatok alkalmazottai körében. A kutatás kérdőívét az előzőekben ismertetett elméleti modell alapján alakítottuk ki. A kérdőív összeállításánál, a kérdések megfogalmazásakor célunk volt, hogy azokat valamennyi válaszadó értelmezni tudja, munkavégzési területtől, beosztástól és munkakörtől függetlenül, ezáltal ne korlátozzuk a potenciálisan beérkező válaszok számát. A mintavétel a nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda mintavételi módszerrel történt (Sajtos & Mitev, 2007). Az adatfelvétel 2019. május és szeptember között valósult meg a dél-dunántúli régióban működő két nagyvállalat munkatársainak bevonásával. A vizsgált

szervezetek a feldolgozóiparban az elektronikai gyártás és az élelmiszeripar területén folytatnak gazdasági tevékenységet. Az adatfelvétel során összesen 336 kitöltött és értékelhető kérdőív érkezett vissza, amely a két vállalat alkalmazotti létszámának 20 százaléka. Sajtos & Mittev (2007) alapján az adatok értékelése leíró statisztikai módszerekkel történt. Az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztunk. A varianciaelemzés előfeltételeként szórás homogenitás vizsgálatot végeztünk Levene-teszt segítségével. Az ANOVA vizsgálat következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk szignifikanciateszt segítségével. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. Az adatelemzés során három százaléknál alacsonyabb részaránnyal rendelkező háttérváltozók adatait kizártuk a statisztikai próbák megbízhatóságának növelése érdekében.

A vizsgált minta összetétele

A kutatás célcsoportjának a felmérés időszakában azokat a munkavállalókat választottuk, akik a vizsgált vállalkozások alkalmazottai vagy vezetői voltak. A felmérésben részt vevő munkavállalók demográfiai összetételét az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=336)

Megnevezés	Megoszlás (%)
Nem	
Férfi	50,9
Nő	49,1
Munkakör típusa	
Szellemi	85,4
Fizikai	14,6
Pozíció	
Beosztott	68,5
Csoportvezető	6,5
Középvezető	20,2
Felső vezető	4,8
Életkor	
23 év alatt	4,5
24-39 év	50,9
40-53 év	35,7
54-65 év	8,9
Iskolai végzettség	
Felsőfokú végzettség	62,5
Érettségi	31,5
Szaktanulmányozó, szakiskola	5,1
Általános iskola	0,9

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A vizsgált mintában többségében szellemi munkakörben dolgozó munkavállalók vettek részt. A válaszadók többsége beosztottként dolgozik, 24 és 39 év közötti, felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A férfi és női válaszadók aránya közel azonos.

A mintában szereplő munkavállalók közel 86 százaléka több mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén. Közülük a tíz évnél hosszabb, valamint az 1-3 év közötti munkavisztonnyal rendelkezők vannak többségben. Az egy évnél rövidebb munkavisztonnyal rendelkezők többsége legalább fél éve dolgozik az aktuális munkahelyén, a válaszadók legkisebb hányadát pedig a 3 és 6 hónap közötti munkavisztonnyal rendelkezők tették ki.

Eredmények és értékelésük

A munkaerő-megtartás tényezőinek értékelése

A járvány kitörése előtt olyan munkaerő-piaci kihívásokat tapasztaltunk – mint például a kvantitatív és kvalitatív szintű munkaerőhiány, a magas fluktuáció és a munkavállalói elvárások alapvető átalakulása –, amelyek a munkaerő-megtartás szerepének felértékelődését eredményezték és az egyik legmeghatározóbb HR-funkcióvá váltak. A munkaerő-megtartás egy összetett fogalom, amelyet számos tényező befolyásol, ezért több szempontú és komplex megközelítést igényel.

Munkakörülmények hatása a munkaerő-megtartásra

A munkakörülmények fontosságát és a munkaerő-megtartásban betöltött szerepét számos szerző vizsgálta (Kozák, 2019; Kovács, 2009; Smith, Kendall & Hulin, 1969), mivel közvetlen hatást gyakorolnak a munkavállalói elégedettségre, jóllétre és ezáltal az elkötelezettségre is. A munkakörülmények csoportjába többek között olyan tényezők sorolhatók, mint a munkavállalók megbecsülése, a beosztottakkal való bánásmód, a munkahelyen tapasztalható légkör, a munkarend, a munkaeszközök minősége és a munkatársi kapcsolatok. Az általunk vizsgált munkakörülményekkel kapcsolatos tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat

A munkakörülmények munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,60	0,63
Megfelelő bánásmód	4,52	0,60
Megfelelő munkahelyi légkör	4,40	0,68
Megfelelő munkakörnyezet	4,38	0,66
Megfelelő munkaeszközök	4,38	0,64
Munkatársi kapcsolatok, csapat	4,26	0,80

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkavállalók a legfontosabb tényezőnek a munkaviszony fenntartása szempontjából a megbecsülést, a megfelelő bánásmódot és a munkahelyi légkört értékelték, amelyeket rangsorban a munkakörnyezet, a mindennapi munkavégzés során használt eszközök minősége és a munkatársi kapcsolatok követtek. Hasonló eredményre jutott kutatásában Kozák (2019) is, amely szerint a vál-

latavezetők kétharmada kiemelkedően fontosnak tartotta a munkakörülményeket. Fontos megjegyezni, hogy a tényezők nem igényelnek számottevő anyagi ráfordítást, viszont elengedhetetlenek a munkavállalók lojalitásának elnyeréséhez, ezért különös figyelmet és tudatosan felépített stratégiát követelnek meg a vállalatvezetők részéről.

férfiak és a nők eltérő fontossággal ítélték meg a munkatársi kapcsolatokkal, csapattal ($SS=4,20$; $df=1$; $MS=4,20$; $F=6,72$; $P=0,01$), munkahelyi légkörrel ($SS=3,73$; $df=1$; $MS=3,73$; $F=8,27$; $P=0,00$), bánásmóddal ($SS=4,33$; $df=1$; $MS=4,33$; $F=12,51$; $P=0,00$), munkakörnyezettel ($SS=3,30$; $df=1$; $MS=3,30$; $F=7,76$; $P=0,01$), munkaeszkö-

3. táblázat
A munkakörülmények megítélése a munkavállalók iskolai végzettségének függvényében (n=333)

Megnevezés	Felsőfokú (n=209)		Érettségi (n=107)		Szakmunkás/ szakközép (n=17)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,53	0,61	4,72	0,60	4,71	0,77
Megfelelő bánásmód	4,45	0,59	4,68	0,51	4,47	0,80
Megfelelő légkör	4,35	0,66	4,54	0,63	4,29	0,92
Megfelelő munkakörnyezet	4,32	0,62	4,54	0,62	4,29	0,99
Munkatársi kapcsolatok	4,19	0,83	4,43	0,66	4,24	0,90

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

Kyndt et al. (2009) alapján az iskolai végzettség meghatározó jelentőségű a munkavállalók megtartása szempontjából, kutatásunk alapján a munkavállalók heterogén demográfiai tulajdonságai alapján eltérő munkahelyi preferenciarendszer igazolódott. A munkakörülmények tényezőcsoport egyes állításairól a munkavállalók iskolai végzettség szerint eltérő módon gondolkodtak. Az egyes tényezők fontosságának a megítélésben a különböző iskolai végzettségű személyek között szignifikáns különbség mérhető. A középfokú végzettségű munkavállalók véleménye szignifikánsan különbözik a felsőfokú végzettségű személyek preferenciarendszerétől. A középfokú végzettségűek különösen a megbecsülés ($SS=3,79$; $df=3$; $MS=1,26$; $F=3,24$; $P=0,02$), a munkatársi kapcsolatok ($SS=5,28$; $df=3$; $MS=1,76$; $F=2,81$; $P=0,04$) és a bánásmód ($SS=4,70$; $df=3$; $MS=1,57$; $F=4,52$; $P=0,00$) tényezőket tekintik meghatározónak. A dolgozói csoport számára az interperszonális kapcsolatok minősége, vezető-munkatárs és munkatárs-munkatárs relációban is fontosabb, mint a felsővégzettségűek körében (3. táblázat).

A megfelelő munkakörnyezet és légkör biztosítása az érettséggel rendelkező munkavállalók mellett a felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak számára is fontos, továbbá az érettséggel, szakmunkás vagy szakközépiskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartásában a megfelelő bánásmód is kiemelt szerepet játszik. A munkavállalók iskolai végzettségével összefüggésben az a következtetés vonható le, hogy a munkakörülmények javítása érdekében érdemes fokozott figyelmet fordítani az érettséggel rendelkező munkavállalók igényeire, mivel a munkahelyi bánásmód, a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör javításával elkötelezettségükre számottevő hatás gyakorolható, amelyet Dajnoki & Héder (2017) eredményei is megerősítenek.

Kutatásunk alapján a nem szerinti differenciálás több esetben szignifikáns különbségeket eredményezett. A

zökkel ($SS=2,91$; $df=1$; $MS=2,91$; $F=7,25$; $P=0,01$) és munkavállalók megbecsülésével ($SS=2,26$; $df=1$; $MS=2,26$; $F=5,78$; $P=0,02$) kapcsolatos tényezőket. A felsorolt tényezők közül valamennyi a női munkavállalók megtartásában játszik hangsúlyosabb szerepet. A munkaerő-megtartási stratégia kialakítását megalapozó dolgozói szegmentáció során figyelembe kell venni, hogy az erősebb emocionális hatással bíró tényezők (Eisenberger et al., 2002), mint például megbecsülés, megfelelő bánásmód, munkahelyi légkör, megfelelő munkakörnyezet és munkatársi kapcsolatok a nők esetében fontosabb eszközök (4. táblázat).

4. táblázat
A munkakörülmények és a munkavállalók neme közti kapcsolat (n=336)

Megnevezés	Nő (n=165)		Férfi (n=171)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,68	0,60	4,51	0,65
Megfelelő bánásmód	4,64	0,55	4,41	0,62
Megfelelő légkör	4,51	0,61	4,30	0,73
Megfelelő munkaeszközök	4,47	0,64	4,29	0,63
Megfelelő munkakörnyezet	4,48	0,62	4,29	0,68
Munkatársi kapcsolatok	4,38	0,68	4,15	0,88

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A vezetés hatása a munkaerő-megtartásra

Napjaink munkaerő-piaci környezetében a vezetők és a munkatársak együttműködése kulcsfontosságú terület. A vezetés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása megkérdőjelezhetetlen. A közvetlen vezetők szerepe megváltozott, a munkaszervezésen és irányításon túlmenően egyben mentorok, coachok, akik szakmai és érzelmi oldalról is támogatják munkatársaikat, tehát megtartásra gyakorolt

hatásuk jelentős. Kutatásunk során a vizsgált vezetéssel összefüggő tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

**A vezetés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása
(n=336)**

Megnevezés	Átlag	Szórás
Megfelelő, igazságos és ösztönző vezetői stílus	4,52	0,61
Emberközpontú vezető	4,39	0,80
Véleménynyilvánítási lehetőség	4,27	0,73
Elismerés és dicséret	4,23	0,80
Jó kapcsolat a vezetővel	4,19	0,71
Rendszeres visszajelzés a vezetőtől	4,15	0,83
Kulcsembert/ hónap dolgozója program	3,11	1,24

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

Munkaerő-megtartási szempontból vizsgálva meghatározó a következetes, iránymutató és az ösztönző, emberközpontú vezető. A generációs csoportok között az emberközpontú vezetővel ($SS=6,58$; $df=3$; $MS=2,19$; $F=3,48$; $P=0,02$) kapcsolatos elvárások szignifikánsan különböznek, azonban Kossivi, Xu & Kalgora (2016) szerint életkortól függetlenül a vezetési stílus munkaerő-megtartásban betöltött szerepe meghatározó. A fiatal generáció tagjainál (Z és Y generáció) kevésbé fontos tényező az emberközpontú vezetői stílus, míg a tapasztaltabb generációnál (X és Boomer) erősebb elvárásként jelent meg, amely tipikusan eltér a kapcsolódó kutatások eredményeitől (Elmore, 2014; Meretei, 2017). Az eredmények alapján az elismerés, dicséret, vezetővel való kapcsolat és a rendszeres visszacsatolás is fontos szerepet tölt be a munkaviszony fenntartása szempontjából.

A vezetővel való kapcsolat ($SS=4,59$; $df=3$; $MS=1,53$; $F=3,11$; $P=0,03$), a kulcsembert vagy hónap dolgozója program ($SS=34,78$; $df=3$; $MS=11,60$; $F=7,98$; $P=0,00$) és vezető emberközpontúsága ($SS=5,53$; $df=3$; $MS=1,84$; $F=2,91$; $P=0,04$) tényezők megítélésében szignifikáns különbség van a különböző iskolai végzettségű munkavállalók között. A munkahelyi vezető emberközpontúsága és a vezetővel való jó kapcsolat főként a középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók szempontjából tölt be fontos funkciót. Megállapítható, hogy a vezető emberközpontúsága az érettséggel rendelkezőket, a vezetővel való jó kapcsolat és a kulcsembert program pedig a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzett munkavállalókat motiválja leginkább a munkaviszony fenntartására. Kaye & Jordan-Evans (2002) is kiemeli a "jó főnök" szerepét a munkaerő-megtartás pozitív hatásának elérésében. Az eredmények továbbá alátámasztják, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartása érdekében a kulcsembert vagy a hónap dolgozója program nem célravezető, ezért esetükben más eszközök alkalmazására van szükség.

A vezetői stílus és a vezetői eszközök közül szintén valamennyi tényezőre adott válasz korrelál a válaszáddal

nemével. A munkaerő-megtartás szempontjából a vezetővel való kapcsolat ($SS=4,11$; $df=1$; $MS=4,11$; $F=8,38$; $P=0,00$), a vezetői stílus ($SS=2,89$; $df=1$; $MS=2,89$; $F=7,98$; $P=0,01$), a vezetői visszacsatolás rendszeressége ($SS=10,69$; $df=1$; $MS=10,69$; $F=16,33$; $P=0,00$), a véleménynyilvánítási lehetőség ($SS=2,27$; $df=1$; $MS=2,27$; $F=4,32$; $P=0,04$), az elismerés és a dicséret ($SS=16,92$; $df=1$; $MS=16,92$; $F=28,98$; $P=0,00$), a kulcsembert/hónap dolgozója program ($SS=25,01$; $df=1$; $MS=25,01$; $F=16,983$; $P=0,00$), és a vezetés emberközpontúsága ($SS=11,56$; $df=1$; $MS=11,56$; $F=18,92$; $P=0,00$) mutat szignifikáns összefüggést a válaszáddal nemével, amely tényezők munkaerő-megtartási fontosságát Dajnoki & Héder (2017) kutatási eredményei is megerősítik.

A vezetői stílussal és vezetői eszközökkel kapcsolatban is konstatálható, hogy valamennyi tényező a női munkavállalók lojalitásának növeléséhez nagyobb mértékben járul hozzá. A női munkavállalók számára fontosabb szerepet tölt be a felettséggel egy olyan jó kapcsolat, amely során rendszeres vezetői visszajelzésben részesül és elsősorban a nem anyagi jellegű motivációs eszközöket helyezi előtérbe.

**A munkáltató megítélésének hatása
a munkaerő-megtartásra**

A munkáltató megítéléséhez szorosan kapcsolódó fogalom a munkáltatói márka (Ambler & Barrow, 1996). A munkáltató megítélése és a munkáltatói márka szerepe abban nyilvánul meg, hogy pozitívan befolyásolja a vállalatról alkotott képet, vonzóvá teszi a munkáltatót az álláskeresők számára, valamint erősíti a meglévő munkaerő-állomány lojalitását és teljesítményét (Ahammad, Tarba, Liu & Glaister, 2016). Napjainkban ezért a tehetséges munkavállalókért folytatott „küzdelemben” elengedhetetlené vált szervezeti oldalról a munkáltató megítélésének tudatos és szervezett alakítása, mint stratégiai eszköz (Dajnoki & Héder, 2017). A munkáltatói márkába történő befektetéssel növekszik a vállalati vonzerő, erősödik a szervezet megtartási képessége és a munkavállalók elkötelezettsége (Mosley, 2009). A munkáltató megítélésével kapcsolatos tényezők szerepét a 6. táblázat mutatja be.

6. táblázat

**A munkáltató megítélésének munkaerő-megtartásra
gyakorolt hatása (n=336)**

Megnevezés	Átlag	Szórás
A munkáltató hitelessége	4,37	0,79
A munkáltató gazdasági helyzete	4,19	0,78
A munkáltató társadalmi felelősségvállalása	3,71	1,04
A munkáltató hírneve	3,67	1,00

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkavállalók számára elsősorban a munkáltató hitelessége, eredményessége és gazdasági helyzete a mérvadó, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti hírnév pedig kevésbé fontos faktorok a munkaerő-megtartás szem-

pontjából. Bode, Singh & Rogan (2015) szellemi munkakörben foglalkoztatottak körében megállapította, hogy a társadalmi felelősségvállalás egyértelműen pozitív hatása gyakorol megtartásra, amely eredményeinkkel ellentét. Az életkor előrehaladtával fontosabbá válik a munkáltató gazdasági helyzete ($SS=6,29$; $df=3$; $MS=2,10$; $F=3,55$; $P=0,01$) és hírneve ($SS=11,97$; $df=3$; $MS=3,99$; $F=4,08$; $P=0,01$) – előtérbe helyeződik a biztonság iránti vágy –, mint a fiatal, pályakezdő munkavállalók körében. Kozák & Dajnoki (2019) megállították a munkavállalói életkor és a munkaerő-megtartási kezdeményezések között negatív korreláció tapasztalható. Kutatásunk alapján azonban az életkor növekedése pozitív hatást gyakorol több közvetett megtartási eszköz eredményességére. A különböző iskolai végzettségű munkavállalók véleménye szignifikánsan különbözött a munkahely stabilitása ($SS=3,39$; $df=3$; $MS=1,13$; $F=2,99$; $P=0,03$) és a munkáltató hitelességének ($p=0,04$) megítélésében. A munkahely stabilitása és a munkáltató hitelessége elsősorban az érettségivel rendelkező munkavállalók megtartásában játszik releváns szerepet. A stabilitás és a hitelesség vélhetően azért fontosabb az érettségivel rendelkező munkavállalók számára, mivel a többi munkavállalói csoporthoz képest nehezebben találnak végzettségükhöz illő munkakört, amely ezen funkciók felértékelődését eredményezi esetükben. A nők és férfiak eltérő módon gondolnak a munkáltató hírnevével ($SS=11,82$; $df=1$; $MS=11,82$; $F=12,17$; $P=0,00$), stabilitásával ($SS=1,77$; $df=1$; $MS=1,77$; $F=4,66$; $P=0,03$), gazdasági helyzetével ($SS=3,08$; $df=1$; $MS=3,08$; $F=5,16$; $P=0,02$), társadalmi felelősségvállalásával ($SS=30,51$; $df=1$; $MS=30,51$; $F=30,94$; $P=0,00$) és hitelességével ($SS=7,20$; $df=1$; $MS=7,20$; $F=11,99$; $P=0,00$) kapcsolatos munkaerő-megtartási tényezőkre. A munkáltató megítélése elsősorban a női munkavállalók számára fontos. Az egyes tényezők a női munkavállalók elköteleződéséhez nagyobb mértékben járult hozzá.

A stabilitás és a fejlődés hatása a munkaerő-megtartásra

A stabilitás és a fejlődési lehetőség az emberek többségének fontos a munka világában, mivel ezek a tényezők a munkahelyválasztás, illetve a munkaviszony fenntartása szempontjából is meghatározó szereppel bírnak. A vizsgálatunkban szereplő stabilitással és a fejlődéssel kapcsolatos tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 7. táblázat mutatja be.

A nemzetközi kutatási eredményekkel egybehangzóan (Arnold, 2005; Bode, Singh, & Rogan, 2015) a munkahely stabilitása és a szakmai fejlődés biztosítása kiemelten fontos tényezők a munkaerő-megtartás szempontjából, mivel a válaszadók 4,0 átlagérték felettire értékelték a munkaerő-megtartásban betöltött szerepüket. Az előrelépés és a képzéseken való részvételi lehetőség munkaerő-megtartásban betöltött funkciója közel azonos, a karriermenedzsment-program szerepe viszont kevésbé meghatározó. A karriermenedzsment-programok inkább az Y és X generáció szempontjából emelhető ki ($SS=16,39$; $df=3$; $MS=5,46$; $F=3,47$; $P=0,02$). Hytter (2007) a karrierprogramok foglalkoztatási hatását lényegesen fontosabbnak

ítélte, mint a kutatásunkban azonosított eredmény, amely e tényező közvetett hatásával magyarázható. A Z generáció tagjai inkább a gyors előmeneteli lehetőségeket ($SS=29,865$; $df=3$; $MS=9,955$; $F=8,77$; $P=0,00$) keresi, hasonlóan a boomer generáció tagjaihoz. Szignifikáns összefüggést tapasztaltunk a szakmai fejlődés iránti igény és a munkaviszony időtartam ($SS=9,92$; $df=6$; $MS=1,65$; $F=2,21$; $P=0,04$) között. A munkavállalói életciklusban a próbaidőt követően és az első három évben meghatározó a szakmai fejlődés iránti igény, majd ezt az időszakot követően csökken a tényező jelentősége, így a nagyobb munkatapasztalattal rendelkező személyek megtartására csekély mértékű hatást gyakorol.

7. táblázat

A stabilitás és a fejlődés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Stabil, biztos munkahely	4,56	0,62
Szakmai fejlődés biztosítása	4,19	0,87
Előrelépés lehetősége	3,90	1,10
Képzéseken való részvétel	3,82	1,07
Karriermenedzsment-program	3,25	1,27

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A javadalmazási rendszerek hatása a munkaerő-megtartásra

A javadalmazási eszközök munkaerő-megtartásban betöltött funkciójának kérdése megosztja a szakemberek és a kutatók véleményét. Egyes szerzők megkérdőjelezzik (Szabó, 2016), míg mások komoly jelentőséget tulajdonítanak a pénzügyi ösztönző eszközök munkaerő-megszerzési és -megtartási hatásának (Németh, 2012; Lynn & Kelley, 1997; Clak & Oswald, 1996). A szerzők többsége azonban egyetért, hogy a bérezés és a teljesítmény közötti összhang, valamint a javadalmazás igazságossága jelentősen determinálja az alkalmazottak elégedettségét, és ezáltal az elkötelezettséget is. A felmérésünk során vizsgált javadalmazási tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 8. táblázat mutatja be.

A munkavállalók számára a javadalmazás tényezőcsoportba sorolt faktorok közül a méltányos és az igazságos díjazás kulcsfontosságú. Ellentétben Arnold (2005) megállapításaival a bérezés igazságossága fontosabb a munkavállalók számára, mint a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér, a választható bérén kívüli juttatások és a teljesítményalapú bónuszrendszer. Az ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda rendszer, az extra szabadság, a céges autó és a lakhatási támogatás munkaerő-megtartásban betöltött szerepe viszont mérsékelt, amely indokoltá teszi az erre a célra elkülönített források más javadalmazási formákra történő átcsoportosítását. Megállapítható, hogy az életkor előrehaladtával és a munkahelyen eltöltött évek alapján az extra szabadság ($SS=25,38$; $df=3$; $MS=8,46$; $F=5,53$; $P=0,00$) és lakhatási támogatás ($SS=15,17$; $df=3$;

$MS=5,06$; $F=2,76$; $P=0,04$) munkaerő-megtartási jelentősége értelemszerűen csökken, amely az egyéni életszakasz sajátosságaival magyarázható, amelyet alátámasztanak Kozák & Dajnoki (2019) megállapításai.

8. táblázat

A javadalmazás munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Méltányos és igazságos díjazás	4,34	0,88
Kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér	4,17	0,83
Választható bérén kívüli juttatások (cafeteria)	3,66	1,07
Teljesítményalapú bónuszrendszer	3,59	1,09
Ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda-rendszer	3,47	1,20
Extra szabadság	3,36	1,26
Céges autó	2,83	1,36
Lakhatási támogatás	2,81	1,36

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A betöltött pozíció és a javadalmazással kapcsolatos tényezők közül a választható bérén kívüli juttatások ($SS=13,85$; $df=3$; $MS=4,62$; $F=4,11$; $P=0,01$), a céges autó ($SS=36,19$; $df=3$; $MS=12,06$; $F=6,84$; $P=0,00$) és az extra szabadság ($SS=16,81$; $df=3$; $MS=5,60$; $F=3,6$; $P=0,01$) között szignifikáns összefüggést tapasztaltunk, amit a 9. táblázat szemléltet.

$df=3$; $MS=4,74$; $F=4,22$; $P=0,01$), az ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda rendszer ($SS=26,31$; $df=3$; $MS=8,77$; $F=6,34$; $P=0,00$) és a céges autó értékelése mutatott statisztikailag igazolható összefüggést a munkavállalók iskolai végzettségével ($SS=28,56$; $df=3$; $MS=9,52$; $F=5,33$; $P=0,00$). A javadalmazás tényezőcsoporton belül a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér, a választható bérén kívüli juttatások, illetve az ajándék- vagy a készpénzalapú törzsgárda rendszer főként a középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartásában játszott szerepet. A céges személygépkocsi biztosítása a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartása szempontjából fontos, esetükben azonban a választható bérén kívüli juttatások és a törzsgárda rendszer nem tekinthetők hatékony munkaerő-megtartási eszközöknek. A pénzügyi ösztönzők egyes elemei különböző módon hatnak az elkötelezettségre és megtartásra. Kossivi, Xu & Kalgora (2016) is vizsgálta a pénzügyi ösztönzők munkaerő-megtartási hatását és megállapították szintén az egyes összetevők eltérő hatását, amely kutatás nem vette figyelembe a heterogén demográfiai háttér bérjellegű ösztönzőkre gyakorolt diverzifikációs hatását.

Munkaerő-megtartási kezdeményezések eredményessége

A munkaerő-megtartási kutatási modellünkben meghatározott öt tényezőcsoport összesített rangsora alapján meghatározható egy olyan súlyozási tábla, amely alkalmas eszköz a munkaerő-megtartási stratégia kialakítására. A

9. táblázat

A javadalmazás és a pozíció közötti kapcsolat (n=336)

Megnevezés	Felső vezető (n=16)		Középvezető (n=68)		Csoportvezető (n=22)		Beosztott (n=230)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Céges autó	4,06	1,06	3,04	1,46	3,09	1,38	2,65	1,30
Extra szabadság	3,06	1,24	2,96	1,22	3,41	1,56	3,50	1,23
Választható bérén kívüli juttatások	2,88	0,96	3,51	1,14	3,64	0,95	3,77	1,05

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A céges autó munkaerő-megtartási értéke a felső vezetők esetében a legmeghatározóbb. A vezetői vélemények alapján a juttatási típus természetes velejárója az adott pozíciónak. Meglepő, hogy a csoportvezetők a középvezetőkénél is fontosabbnak értékelték a céges autó munkaerő-megtartásban betöltött szerepét, annak ellenére, hogy a vállalati gyakorlatban még a középvezetők céges autóhasználatára sem túlzottan elterjedt. A választható bérén kívüli juttatások értékelése fordított arányosságot mutat a vezetői szinttel, mivel leginkább a beosztottakat, legkevésbé pedig a felső vezetőket ösztönzi lojalitásra. Az extra szabadság tekintetében is hasonló eredmények születtek, azzal a különbséggel, hogy többlet szabadsággal a felső vezetők helyett a középvezetők motiválhatók a legkevésbé a munkaviszonyuk fenntartására.

A javadalmazási eszközök közül a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér ($SS=5,46$; $df=3$; $MS=1,82$; $F=2,69$; $P=0,05$), a választható bérén kívüli juttatások ($SS=14,22$;

rangsorolás alapját az egyes munkaerő-megtartási eszközök és tényezők értékeinek átlaga képezi, 336 munkavállaló válasza alapján. A munkaerő-megtartási tényezőcsoportok rangsorát a 10. táblázat mutatja be.

10. táblázat

A munkaerő-megtartási kategóriák rangsora (n=336)

Megnevezés	Rangsor	Átlag
Munkakörülmények	1.	4,41
Vezetési stílus és vezetői eszközök	2.	4,08
Munkáltató megítélése	3.	3,93
Stabilitás és fejlődés	4.	3,91
Javadalmazás	5.	3,45

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkaerő-megtartás szempontjából a munkavállalók számára a munkakörülmények és a vezetői stílus töltik be a legfontosabb szerepet, amit a munkáltató megítélése, valamint a stabilitás és a fejlődési lehetőség követ. A felmérés eredményei azt tükrözik, hogy összességében a javadalmazás érte el legalacsonyabb átlagértéket, amely arra enged következtetni, hogy pusztán anyagi jellegű ráfordítással nem fokozható a munkavállalók lojalitása, így a vállalati munkaerő-megtartási stratégiát nem lehet pusztán vonzó és stabil bérezési rendszerre építeni. Az alkalmazottak számára az olyan nem anyagi tényezők, mint a megbecsülés, a megfelelő bánásmód, az építő munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői stílus és a munkahelyi stabilitása alapvető fontossággal bírnak, ezért a munkaerő-megtartási stratégia kidolgozása során ajánlott ezekre a tényezőkre kiemelt figyelmet ajánlott fordítani.

Konklúzió

Kutatásunkban a különböző demográfiai háttérrel rendelkező munkavállalók megtartását meghatározó tényezőket elemeztük. Eredményeink alapján több nem anyagi tényező fontos szerepet tölt be a munkaerő-megtartásban, mint a bér- és kiegészítő juttatások. Egyetértünk Szabó (2016) és Das & Baruah (2013) megállapításával, mely szerint a juttatások a munkaerő-megtartás helyett elsősorban a munkaerő vonzásban játszik fontos szerepet. Hangsúlyozzuk, hogy a bérszint és az elvárások közötti arányosság kiemelt szerepű a munkaviszony fenntartása szempontjából. Meglátásunk szerint a javadalmazási eszközök szerepe bizonyos fizetési szint elérését követően már kevésbé hatékony, míg a munkavállalók számára a fizetés helyett más szükségletek is előtérbe kerülnek, amelyek meghatározzák az elköteleződés szintjét.

A munkakörülmények és a vezetői funkciók – amelyek egymással is kölcsönhatásban állnak – töltik be a legfontosabb szerepet a munkaerő-megtartásban. A munkahelyi vezetők a munkaerő-megtartás legfontosabb tényezőire közvetlen hatást gyakorolnak, így a munkavállalók megbecsülésén, a bánásmódon, a vezetési stíluson, a megfelelő légkör, a szakmai fejlődés és előrelépés lehetősége, valamint az igazságos javadalmazás feltételeinek megteremtésén keresztül kulcsszerepet töltenek meg a munkavállalók megtartása szempontjából. Állásfoglalásunk szerint a fluktuáció lényegesen visszaszorítható, ha a közvetlen munkahelyi vezetők képesek egy olyan építő munkahelyi közeg megteremtése, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van élményszerű munkavégzésre, ahol megbecsülve érzik magukat és megfelelő bánásmódban részesülnek, munkájukról folyamatos visszajelzést kapnak, elégedettek a munkahelyi légkörrel, valamint adottak a csapatmunka, a szakmai fejlődés és az előrelépés lehetőségei. Rendkívül fontosnak tartjuk a vonalbeli vezetők irányítási, szervezési kompetenciáinak módszeres fejlesztését, különös tekintettel a vezetői stílus, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a motiváció és az érzelmi intelligencia fejlesztésére. Az egyes munkavállalói csoportok igényei között szignifikáns eltérést mutattunk ki, ebből kifolyólag vállalati szinten szük-

séges a munkaerő-állomány összetételének és igényeinek elemzése, amellyel elősegíti a diverzifikált munkaerő-megtartási intézkedések hatékonyságát. Szignifikáns kutatási eredményeinek alapján az egyik szegmentációs tényező az iskolai végzettség. A középfokú végzettségű munkavállalók elvárják a jó minőségű interperszonális kapcsolatokat, a munkatársakkal és a közvetlen vezetőkkel egyaránt. A döntéshozók kisebb hangsúlyt helyeznek a vonalbeli vezetők vezetői kompetenciáinak fejlesztésére (Covella, McCarthy, Kaifi & Cocoran, 2017), azonban e vezetői kör rendelkezik a legnagyobb hatással a munkavállalók megtartására. Mindemellett a középfokú végzettségű munkavállalók preferenciarendszerében a pénzügyi előnyök alapján hozott munkaerőpiaci döntések meghatározóbbak, mint a felsőfokú végzettségűek körében. A másik szegmentációs szempont a nem szerinti differenciálás. A női munkavállalók erősebben kötődnek a szervezetekhez, ha az emocionális hatással rendelkező tényezők jelenléte támogatja munkájukat. A női munkavállalók számára fontosabb a visszacsatolás, a megerősítés, az emberközpontság, mint a férfiak körében. A harmadik szegmentációs szempont az életkori tényező. Kutatási eredményeink alapján az életkor előrehaladtával felértékelődött a stabilitás, a biztonság iránti vágy és a partneri viszonyrendszer. Természetesen életkori sajátosságokból adódóan, a fiatal munkavállalók elsősorban pénzügyi előnyökkel járó megoldásokat helyezik előtérbe, mivel számukra a biztonság és stabilitás nem meghatározó, így a munkahelyváltás kisebb érzelmi terheléssel jár.

A munkaerőpiacon változás zajlik, a munkanélküliség várhatóan növekedni fog, a foglalkoztatási rendszerek átalakulnak, amely változási helyzetben a kulcs munkavállalók megtartása továbbra is stratégiai terület marad. Jövőben a vállalatoknak a bizonytalan helyzetekben is szükséges az állandóságot képviselni, mivel a világban zajló folyamatok indukálják a hektikus piaci működést az elkövetkező években, azonban a versenyképesség megőrzése a kulcsmunkavállalók megtartása nélkül elképzelhetetlen.

A jelenlegi kutatás alapján általános jellegű megállapítások nem fogalmazhatóak meg, mert felmérésünk két feldolgozóipari nagyvállalat munkavállalóinak véleményén alapul. Ugyanakkor a kutatás számos újszerű eredményt közöl, amely hasznosítható a feldolgozóipari foglalkoztatottak megtartási rendszerének fejlesztésében. További kutatási lehetőség a feldolgozóipar újabb szegmenseinek bevonása (szakágazat, különböző méretkategóriák) annak érdekében, hogy részletesebben megismerjük a hazai termelő vállalatok munkaerő-megtartási kihívásait és ezáltal a gyakorlatban még jobban hasznosítható javaslatokat tudjunk megfogalmazni a vizsgált ágazat számára.

Felhasznált irodalom

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. New York: Academic Press.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acqui-

- sition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75.
<https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2014.06.015>
- Ambler, T & Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132–140.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200504000-00006>
- Berke, S. & Kőműves, Z. (2016). Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In Pop, G., Csata, A., Fejér-Király, G., Kassay, J., Nagy, B., Zsarnóczy, M., & Pál, L. (Eds.), *14th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges In The Carpathian Basin: Innovation and technology in the knowledge based economy* (pp. 1-16). Csiksztereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania.
- Bertalan, P. & Boldizsár, B. (2015). Globális trendek és a HR. *Acta Scientiarum Socialium*, 44, 151-160. Retrieved from <http://journal.ke.hu/index.php/asc/article/view/2161>
- Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, 26(6), 1702-1720.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>
- Canton, J. (2013). *Global futures forecast 2013: The top trends that will shape the coming year*. Intitute for Global Futures. Retrieved from <https://pdfslide.net/business/global-futures-forecast-2013.html>
- Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
[https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., & Cocoran, D. (2017). Leadership's role in employee retention. *Business Management Dynamics*, 7(5), 1-15. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Vikkie_Mccarthy/publication/322297243_Leadership's_Role_in_Employee_Retention/links/5a5168930f7e9bbc105434e7/Leaderships-Role-in-Employee-Retention.pdf
- Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). „Új szelek fűjnek” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27. pp. 84-93.
<https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elmore, T. (2014). *How Generation Z Differs from Generation Y*. Retrieved from <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.
- Endrődi, M. (2006). A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők. *Humánpolitikai Szemle*, 17(2), 9-20.
- Ewen, R. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 68-73.
<https://doi.org/10.1037/h0024243>
- Fábián, F. (2008). A motiváció és az ösztönzésment. *Magyar Grafika*, 4., 77-79. Retrieved from <http://epa.oszk.hu/00800/00892/00031/pdf/21.pdf>
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10) 12-23.
- Greenberg, J. (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. New York: Academic Press.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 39(11), 56-61.
- Hárs, Á. (2016). Elvándorlás és bevándorlás Magyarországon a rendszerváltás után – nemzetközi összehasonlításban. In Blaskó, Zs., & Fazekas, K., (Eds.), *Munkaerőpiaci tükrök 2015* (pp. 39-53). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet. Retrieved from http://econ.core.hu/file/download/mt_2015_hun/kozelkep_1.pdf
- Héder, M., Szabó, Sz. & Dajnoki, K. (2018). Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *The Annals of the Faculty of Economics Subotica*, 54(39), 123-138.
<https://doi.org/10.5937/AnEkSub1839123H>
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Iaffaldo, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Kajos, A. & Bálint, B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása: A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79.
- Karakose, T., Kocabas, I., & Yesilyurt, H. (2014). A quantitative study of school administrator' work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1231-1241.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2002). Retention tough in times. *Training & Development*, 56(1), 32-32.
- Kelemen, T. & Krajcsák, Z. (2016). A dolgozói elkötelezettség szerepe a vállalati lean koncepció sikerében. *TAYLOR*, 23(3), 51-57. Retrieved from http://acta.bibl.u-szeged.hu/54977/1/taylor_2016_003_051-057.pdf
- Kossivi, B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open*

- Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
<https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kovács, K. (2009). *Munkapiac, munkakörülmények és egészség*. Budapest: KSH Népeségtudományi Kutatóintézet.
- Kozák, A. & Dajnoki, K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *TAYLOR*, 11(2), 56-65. Retrieved from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21974>.
- Kozák, A. (2019). Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány*, 180(9), 1376-1385.
<https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>
- Köllő, J., Nyíró, Z. & Tóth, I. J. (2017). Az alapvető hiányindikátorok alakulása. In Fazekas, K., & Köllő, J. (Eds.), *Munkaerőpiaci tükrök, 2016. Közlekedés: Munkaerőhiány* (pp. 63-72). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság- Tudományi Intézet. p. 63-72
- Krajcsák, Z. & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing&Menedzsment*, 52(2), 37-46.
- KSH. (2018). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019a). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I. negyedév. Statisztikai Tükrök*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019b). *Népmozgalom, 2018. Statisztikai Tükrök*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- Kun, Á. (2010). Munkahelyi jóllét és elköteleződés. *Munkaügyi Szemle*, 54(2) p. 35.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Lynn, M. R. & Kelley, B. (1997). Effects of case management on the nursing context-perceived quality of care, work satisfaction, and control over practice. *Journal of Nursing Scholarship*, 29(3), 237-242.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). A hatalom nagy motiváló erő. *Harvard Business Manager*, 5(6), 50-59.
- Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68(10), 10-18.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Nemes, F. & Szilávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14.
- Németh, A. (2012). A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők az egészségügyben. *Acta Sana*, 7(2), 46-48.
- Nyíró, Zs. & Tóth, I. J. (2017). *A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2019). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(Jul), 469-474
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Page, K. (2005). *Subjective wellbeing in the workplace* (Unpublished honours thesis). Deakin University, Melbourne, Australia. Retrieved from <http://www.acqol.com.au/uploads/theses/thesis-page-k.pdf>
- Plette, R. (1994). Az ember-gép-környezet rendszer szabályozásának zavarai. *Ergonómia*, 92(1).
- Poór J., Juhász T., Hámori T., Karácsony P., Machova R., & Csapó I. (2018a). A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. *Metszetek*, 8(4), 7-23. Retrieved from http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_201804_02.pdf
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z. Szakács G., Kovács Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3), 310-324.
<https://doi.org/10.3311/ope.331>
- Poór. J., Magr. Kovács, Á., Kolbe, T. & Csapó, I. (2018b). *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. Budapest: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.
- Rosta, J., Nylenna, M., & Aasland, O. G. (2009). Job satisfaction among hospital doctors in Norway and Germany. A comparative study on national samples. *Scandinavian Journal of Public Health*, 37(35), 503-508.
<https://doi.org/10.1177/1403494809106504>
- Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-43.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
<https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.

- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439-450. <http://dx.doi.org/10.3311/oep.41>
- Szentgróti, E. & Tapolczai, T. (2011). Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary. *Regional and Business Studies*, 3(1), 57-64. Retrieved from <http://journal.ke.hu/index.php/rbs/article/view/438/939>
- Térjék, L. & Vánus, A. (2007). *A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál*. AVA Nemzetközi Konferencia, Debrecen.
- Tóth, I., Nagy, D. & Kónya, V. (2017). *A munkaerőhiány a nemzetközi és a magyar irodalom tükrében*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Varga, J. & Cseh, B. (2019). A negyedik ipari forradalom egyes adózási és munkaerő-piaci hatásai. *Controller Info*, 7(1), 11-14. <https://doi.org/10.24387/CI.2019.1.2>
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.

A LEGJOBB TANULMÁNYÉRT JÁRÓ DÍJ

A DÍJ ODAÍTÉLÉSÉNEK SZEMPONTJAI

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

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

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

Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2018

Legjobb cikk

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

Kiváló cikkek

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

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

Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2017

Legjobb cikk

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

Kiváló cikkek

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

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

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

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