



FEJLŐDÉS JÖVŐKÉP INNOVÁCIÓ

HANTOS PERIODIKA

Miskolci Egyetem

Gazdaságtudományi Kar

gondozásában

félévente megjelenő tudományos folyóirat

2. évfolyam, különszám, 2021/külszám

Kiadó, felelős kiadó:

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann dékán

A szerkesztőbizottság elnöke, főszerkesztő:

Dr. Musinszki Zoltán

Főszerkesztő helyettes:

Dr. Molnár László, e-mail: marm1@uni-miskolc.hu

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Balaton Károly, Dr. habil. Nagy Szabolcs, Dr. Nagy Zoltán,

Prof. Dr. Sikos T. Tamás, Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann

Szakmai és nyelvi lektorálás:

a Miskolci Egyetem oktatói és külső minősített oktatók, szakemberek

A szerkesztőség címe:

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

3515 Miskolc, Egyetemváros

Megjelenés:

Megjelenik A/5 méretben, illetve a <http://gtk.uni-miskolc.hu/> felületen.

ISSN 2732-0405

„FIATALODÓ ÉS MEGÚJULÓ EGYETEM – INNOVATÍV TUDÁSVÁROS – A MISKOLCI EGYETEM INTELLIGENS SZAKOSODÁST SZOLGÁLÓ INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉSE”

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

Andráskó Dóra Diána

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS HAZAI ELTERJEDÉSÉT
GÁTLO TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA MAGYAR EMPIRIKUS KUTATÁSOK
EREDMÉNYEI ALAPJÁN 3

Andráskó Dóra Diána – Stefán Réka

BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK ÖSZTÖNZŐ EREJE GENERÁCIÓNKÉNT 24

Bakó Tamás Sándor

A STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATAL ÉS A FELELŐSSÉG KÉRDÉSE 46

Czibrik Gábor

HOGYAN MARKETINGEZZ NEKÜNK 55

Faludi Tamás

AZ ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE 73

Jurák Eszter Réka – Kucsma Daniella

ONLINE OKTATÁS BEVEZETÉSE A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN . 84

Metszősy Gabriella

KÖZÖSSÉGI TANULÁS SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ
FOLYAMATÁBAN..... 97

Murányi Klaudia

A HITELINTÉZETEK AKTUÁLIS KIHÍVÁSAI 109

Nagy László

A NEUROMARKETING FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON - TUDOMÁNYOS
KÖZLEMÉNYEK 2016-OS ÉS 2020-AS ÁLLAPOTÁNAK ÖSSZEHOSONLÍTÓ
VIZSGÁLATA 120

Orosz Dániel

A VÁLSÁGOK HATÁSAI AZ INGATLANPIACRA 133

Perge Anna

A KOMPETENCIAMENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNYA ÉS
ÉRTÉKKÉSZLETE A VÉDŐNŐI SZOLGÁLATBAN 145

Pleszkó Renáta

TŐKESZERKEZETI KÉRDÉSEK A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK
TEKINTETÉBEN 2015-2018 ÉVEK VIZSGÁLATA ALAPJÁN 155

Szaniszló Veronika – Kozma Tamás András

A FIATALOK MOBILITÁSA, A KÜLFÖLDI ÖNKÉNTESSEGRE VALÓ
HAJLANDÓSÁG MAGYARORSZÁGI VISZONYLATBAN 175

Tóthné Kiss Anett

AZ INNOVÁCIÓT GÁTLÓ TÉNYEZŐK HATÁSA AZ IPARI VÁLLALATOK
SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYÉRE..... **188**

Veres Dominika

STRATÉGIAI TERV – EGY KISVÁLLALKOZÁS REGENERÁLÁSA A COVID-19-
RE..... **204**

Zapreskó-Farkas Evelin

A KORONAVÍRUS HATÁSA A TURIZMUSRA KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ
EURÓPAI ORSZÁGOKRA **219**

A vállalati társadalmi felelősségvállalás hazai elterjedését gátló tényezők vizsgálata magyar empirikus kutatások eredményei alapján

Andráskó Dóra Diána

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
horvath.dora@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás az elmúlt évtizedekben egy népszerű és gyakran idézett fogalom lett. Aligha van olyan vállalatvezető, aki nem foglalkozott volna ilyen jellegű tevékenységgel, vagy legalább ne gondolkodott volna el azon, hogy érdemes lenne-e jobban utánajárni ennek a kifejezésnek és a vállalati alkalmazhatóságának. Hiszen köztudott, hogy rendkívül sok pozitív hozadéka lehet a vállalatokra nézve hosszú távon, hogy csak néhány példát említsünk: növeli a vállalat reputációját, ösztönzi az alkalmazottakat, javítja az érintettekkel való kapcsolatot.

Azonban, ha ennyire sok előnye van, akkor miért tapasztaljuk azt, hogy hazánkban – főleg a kis- és középvállalatok körében – nem terjedt el olyan mértékben, mint mondjuk Nyugat-Európában?

Jelen kutatásban erre szeretnék választ kapni azáltal, hogy az elmúlt évtized legjelentősebb hazai empirikus kutatásait megvizsgálom, amelyek a témakörrel foglalkoznak. Elsősorban azzal a kérdéskörrel foglalkozom, hogy a vállalatvezetők milyen akadállyal szembesülnek a társadalmi felelősségvállalás hazai alkalmazása során.

2. A vállalati társadalmi felelősségvállalás meghatározása

Az empirikus kutatások bemutatása és elemzése előtt szeretném ismertetni a társadalmi felelősségvállalás jelentését, irányadó meghatározását.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (angolul Corporate Social Responsibility, rövidítve CSR) az utóbbi évtized egyik legtöbbet és

leggyakrabban kutatott és említett témája. Ennek ellenére, vagy talán éppen ezért a kérdés elemzői egy dologban szinte egységesek: a társadalmi felelősségvállalásnak nincs egységesen elfogadott definíciója.

A társadalmi felelősségvállalást különböző kutatók különbözőképpen definiálják. Dahlsrud például 37 különböző definíció faktoranalízisét végezte el 2006-ban és öt különböző dimenzió – környezeti, társadalmi, gazdasági, érintettek (stakeholder) és önkéntességi - mentén vizsgálta a meghatározásokat. (Dahlsrud 2006) David Vogel szerint „a CSR olyan eszközök összessége, melyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak” (Vogel 2006, 2.) Az Oxford Handbook (Crane et al. 2008) szerint a társkonceptiók, mint a Corporate Citizenship, (vállalati polgárság) a Corporate Responsibility (vállalati felelősség) vagy a Sustainable Business (fenntartható üzlet) tulajdonképpen csak alternatív elnevezések.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása szorosan kapcsolódik a fenntartható fejlődés (sustainable development) kérdésköréhez is, mivel a World Business Council for Sustainable Development CSR-definíciója a következő (Holliday et al. 2002, 103.): „az üzleti élet elkötelezettsége, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében”. A kutatás során ezt a CSR meghatározást vettem alapul.

3. A CSR gátló tényezőinek elméleti háttere

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak nemcsak az ösztönző faktoraival, hanem természetesen a gátjaival is sok nemzetközi és hazai kutató, szakértő foglalkozott. Hiszen csupán az akadályok feltárásával, strukturálásával lehet stratégiát kialakítani és javaslatot tenni ezek megszüntetésére annak érdekében, hogy a CSR tevékenységek folytatása egy reális lehetőséggé válhasson bármely vállalat számára.

A fejezetben ezen kutatások és elméletek közül szeretném a legjelentősebbeket bemutatni.

Veres (2017) doktori értekezésében részletesen elemzi a CSR tevékenységet akadályozó tényezőket, idézve a téma szakértőit és kutatóit. Elsődleges ilyen gátló tényezőként a tevékenységgel kapcsolatos költségeket nevezi meg, ugyanis az idézett kutatásokból kiderül, hogy a cégek a forgalmukhoz, illetve a nettó profitjukhoz képest elenyésző összeget szánnak a társadalmilag felelős tevékenységek végzésére.

Kotler – Lee (2007) szerint a CSR tevékenységek végzésének lehetnek bizonyos veszélyei:

- elveszhet a vállalat láthatósága (például úgy, hogy nem derül ki az érintettek számára, ki volt az adományozó),
- a legtöbb promóciós anyag nem tartós, rövid időn belül elkallódnak,
- nehéz a befektetések megtérülését nyomon követni, és csak még több ráfordítással lehetne mérni az eredményét, hatását,
- ha más szervezetek is adományokat kérnek a társadalmi ügy érdekében, annak még nagyobb költség- és idővonzata van,
- nem jelent versenyelőnyt (ugyanis a CSR-akciókat, promóciókat könnyű lemásolni).

Látható, hogy ezek az ún. „veszélyek” szintén nem segítik elő vagy éppen lassítják a CSR széleskörű elterjedését.

Angyal (2009) a CSR ellenérveit fékeknek nevezi, és az alábbi módon összegzi érveit:

- „a felelős viselkedés sok tekintetben költségnövelő, nyereségcsökkentő, amit a vezetés és a tulajdonosok nem támogathatnak,
- külső szakértőket kell igénybe venni,
- a felelős magatartás érdekében végzett erőfeszítésekben sok az üresjárat, alacsony a hozamuk és magas a kockázatuk,
- az alkalmazottak idejét és munkáját jelentős mértékben igénybe veszik a szociális akciók,
- a vevőkben kétséget támaszthat, hogy a jelentős társadalmi befektetések nem növelik-e a költségeket, és ezzel az árakat is,
- a közösségi célok támogatása érdekében felhasznált források drágák, hasznosulásuk nehezen értékelhető,

- a filantrópia, adományozás egyéni szándék és elhatározás dolga, helytelen az egész vállalatot bevonni valamely vezető vagy tulajdonos ilyen elképzeléseinek támogatásába.” (Angyal 2009, 100-101.)

Ezek a tényezők meglehetősen negatív képet festenek a CSR megítéléséről, és olyan értékrendet sugallanak, amely szerint a vállalatnak nem etikus, nem tanácsos és nem kifizetődő bármilyen ilyen jellegű tevékenységet folytatnia.

A CSR társadalom általi pozitív megítélésén az ún. „greenwashing” jelensége sem javít. Ez azt jelenti, hogy a CSR-t a vállalatok PR-eszközként alkalmazzák, annak érdekében, hogy a közvélemény „zöldnek” ítélje meg őket és működésüket. Akkor nevezhetjük zöldre festésnek a vállalat tevékenységét, ha egy termék környezeti vagy társadalmi hasznára vonatkozó állítás nem megalapozott vagy félrevezető. (Brazilier – Vauday 2009) Vagyis rosszabb esetben a CSR-t a vállalatok a saját felelőtlen gyakorlatuk elrejtésére használhatják, a rosszul végzett tevékenység zöldre festése révén.

A zöldre festés tipikus példáit a Terra Choice (2009) határozta meg:

- rejtett trade-off: amikor egy termék környezetbarát voltát úgy támasztják alá, hogy egyetlen tulajdonságát erősen hangsúlyozzák, de emellett hallgatnak a termék egészének környezeti hatásáról,
- bizonytalan állítások használata: olyan kijelentések, melyek igazságtartalmát nem lehet könnyen elérhető információk révén ellenőrizni,
- meghatározatlanság: a fogyasztót valószínűleg félrevezető jelzések alkalmazása,
- irreleváns állítások: nem lényeges információt tartalmazó állítások,
- a kisebbik rossz választása: „zöld” kijelentések, amelyek elvonják a fogyasztó figyelmét a lényegesebb káros tulajdonságokról,
- hamis információt közlő állítások,
- zöld termék, szennyező vállalat.

Tóth Gergely (2017) több problémát is megfogalmaz a vállalatok etikus magatartásával, felelős gyakorlatával kapcsolatban. Szerinte a vállalatok sokszor túlhangsúlyozzák a környezet vagy a társadalom érdekében tett CSR-programjaik súlyát. (Mintha egy fa elültetésével azt hirdetnék, hogy megmentették a Földet.)

Ezen kívül azt is megállapítja, hogy hiába fejlesztettek ki az utóbbi évtizedekben kiváló és hatékony eszközöket, szabványokat a CSR alkalmazásának elterjesztése, eredményeinek és hatásainak mérése és ellenőrzése, a vállalatok átláthatósága és elszámoltathatósága érdekében, ha ezeket a vállalatoknak csak töredéke ismeri és használja. Illetve ezek az eszközök leginkább a vállalat önös szempontjából kezelik a társadalmi és gazdasági felelősségvállalás és fenntarthatóság kérdését.

Magát a fenntarthatóság fogalmát és jelenségét – a kialakult definíciók sokasága ellenére – nehezen tudjuk alkalmazni, a gyakorlatba ültetni. (Bár az alapelvvel látszólag a legtöbben egyetértenek, de ha felelősen kellene cselekedni, akkor már nem ilyen egyszerű a helyzet.)

Még kritikusan fogalmaz Tóth a fenntartható fejlődés fogalmát illetően, mely szerinte egy „rosszul sikerült megfogalmazás”, ugyanis nehezen érthető, a definíciója pedig nem elég konkrét, és csak kevesen ismerik.

Ugyanerre az eredményre jutott a BSCDH-GfK (2006) felmérésében, miszerint az emberek több mint negyede úgy nyilatkozott, hogy tisztában van azzal, mi a fenntartható fejlődés, azonban ez csak kb. 3 százalékukra volt igaz. (Sokan keverik a fogalmat a fenntartható növekedéssel, de ez a két fogalom nem feleltethető meg egymásnak.) Általánosságban elmondható, hogy „a „vállalati fenntarthatóság” megvalósításakor a környezeti fenntarthatóságot az ökohatékonyssággal, a társadalmi fenntarthatóságot leginkább bizonyos alapnormákhoz való gyakorlatokhoz való ragaszkodással (például a munkakörülmények javítása, a gyermekmunka mellőzése) és pénzügyi jótékonyssággal, a gazdasági fenntarthatóságot pedig a cég nyereséges, hosszú távon versenyképes voltával azonosítják”. (Tóth 2007, 23.)

4. Hazai empirikus kutatások a CSR akadályozó tényezőiről

A téma általános elméleti bemutatása után szeretnék ismertetni néhány olyan hazai empirikus kutatást, amely mind vizsgálta, hogy melyek a legfőbb hátráltató tényezői a CSR hazai terjedésének. A kutatások alaptémája változatos és a vizsgálat módszere, a megkérdezettek köre is eltérő, mégis érdekes módon hasonló következtetésekre jutnak a CSR jelenlegi helyzetét illetően. A kutatások 2006-2019 közötti időszakban történtek.

4.1. Csillag (2008) kutatása a vállalati versenyképességről

Csillag (2008) kutatásában 10 vállalat 27 közép- és felsővezetőjével készített interjút arra vonatkozóan, hogy véleményük szerint a vállalatok felelős viselkedése, illetve az ezzel kapcsolatos társadalmi felelősségvállalási programok milyen esetben támogatják a vállalati versenyképességet, vagy mikor jelentenek versenyhátrányt.

Az interjúalanyok az alábbi területeken érzékelték versenyhátrányt:

1. Elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek (ezen belül főleg az állami pályázatok és megrendelések, a szervezetekre jellemző átláthatatlanság, megbízhatatlanság és kapcsolódó korrupció, egyes szállítók erőfölénye és elhatárolódása az etikai követelményektől)
2. A jogkövető magatartás okozta hátrányok (vagyis a jogkövető magatartás egyértelmű költséghátrányt okoz)
3. Tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok (akár fizetéképtelen helyzetbe is sodorhatja a becsületesen viselkedő céget)
4. A CSR jelentésekkel túl sok információt tesz közzé a vállalat (ezáltal a versenytársak – akár egyoldalúan – fontos információt tudhatnak meg a vállalatról)
5. A CSR programok többlet leterhelést okozhatnak a már eleve leterhelt alkalmazottaknak (ez stresszhelyzetet okozhat, és az energiák szétforgácsolásához vezethet)

Több beszélgetőtárs hiányolta „az állami példamutatást, az állami szervezetek és vállalatok felelősségvállalását, a felelősen viselkedő

vállalati szereplők valódi támogatását, nem a szavak, hanem a konkrét akciók szintjén”. (Csillag 2008, 48.)

Említésre került a kereskedelem és az építőipar, mint olyan területek, ahol etikai elvárások megfogalmazása a vevőkkel szemben várhatóan komoly piaci hátrányhoz vezetne, ugyanis ezekben az iparágakban a CSR egyáltalán nem alakult ki és épült be a gyakorlatba.

Hasonlóan gazdasági hátrányhoz vezetne, ha etikai alapon korlátozná a vállalat, mit és mit nem csinál (egyes feladatokat, vállalatokat, akár iparágakat a tanácsadóknál kizár). Ez elsősorban az egyéni döntéshozatalban jelenik meg, de idővel a vállalati gyakorlatba is beépülhet.

Természetesen az is felmerülhet, hogy az alapos, átgondolt és hiteles CSR-tevékenységnek jelentős erőforrásigénye is van (jelentős időt és energiát kell és érdemes rá szánni, ha komolyan gondoljuk), és ez plusz fizikai és érzelmi terhelést jelenthet a munkavállalóknak.

Ezen kívül a nemzetközi vállalatok kapcsolódó gyakorlatával, illetve a magyar vállalatok nemzetközi tevékenységével kapcsolatban azt állapította meg, hogy a nemzetközi vállalatok CSR tevékenysége sokszor nem hiteles és adekvát hazánkban, és az ehhez kapcsolódó vállalati politikák túl merevek, a magyar vezetés számára nem eléggé hangsúlyosak. Az is megfigyelhető, hogy a multinacionális cégek stratégiájuk kialakításakor nem tekintik Magyarországot fókuszterületnek, így előfordulhat, hogy már a központi elvárásokban sem jelenik meg a CSR jelentős területként (inkább az anyaországban fókuszálnak ilyen jellegű tevékenységekre). A nemzeti alapértékekben jelentkező különbségek is alapvetően meghatározzák a felelősség értelmezését és a felelősségvállalás gyakorlatát. Gyakran előfordul, hogy bár a multinacionális vállalatok rendelkeznek CSR stratégiával és projektekkel, de ezeket természetesen az anyaország kultúrájához, társadalmi háttéréhez igazítják, ami gyakran teljesen idegen a magyar mentalitástól, természetellenesnek hat a magyar környezetben. Ráadásul a magyar vezetőségnek nincs is döntési joga megváltoztatni ezt a gyakorlatot, vagy pedig nem érdekelt benne, esetleg közömbös. (Csillag, 2008)

4.2. Benedek és Takácsné György (2012) a menedzsment társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjéről szóló kutatása

Benedek és szerzőtársa (2012) hólabda mintavételi eljárással végzett kutatást 2010-ben a menedzsment társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjének feltárása és a menedzsment CSR iránti elkötelezettségének tanulmányozása érdekében. A kitöltő 164 vállalat közül végül 96 Magyarországon működő közép- és nagyvállalat kérdőíve bizonyult értékelhetőnek. Az adatok feldolgozása SPSS 17.0 program segítségével történt.

A vizsgálat során tanulmányozták a vállalati CSR gyakorlat korlátozó tényezőit is, egy 18 meghatározásból álló kérdéssor segítségével, három tényezőcsoport (anyagi korlát, jogi korlát, mentalitás korlát) felállításával. A következő eredményeket kapták a három csoport Friedman-teszt segítségével történő összehasonlítása során: Az anyagi korlátozó tényezők átlaga magasabb volt, mint a jogi vagy a mentalitás korlátozó tényezők. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek többsége a CSR tevékenységet leginkább akadályozó tényezőként az anyagi korlátozó tényezőt jelölték meg, méghozzá szignifikáns különbséggel.

4.3. Győri (2007) vizsgálata a hazai CSR helyzetéről és terjedésének ösztönző és gátló tényezőiről

Győri egy 2007-ben, az ENSZ Fejlesztési Programja által támogatott kutatás eredményeit ismerteti, amit a Társadalomkutatási Intézet és a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságetika Központja folytatott le. A kutatás során vállalatvezetőket és nonprofit szervezetek képviselőit kérdezték a CSR hazai helyzetéről és terjedésének ösztönző és gátló tényezőiről. A CSR magyarországi helyzetének feltérképezéséhez 40 vállalat és 15 kormányzati és civil szervezet képviselője nyújtott segítséget közreműködésével. (A kutatásba bevonták többek között a Levegő Munkacsoportot, a Tudatos Vásárlók Egyesületét, két minisztériumot, üzleti etika tárgyat oktató egyetemi tanszékeket, CSR eseményekről tudósító újságírókat is.) A kérdéseket az AccountAbility Rating 6 dimenziójából kiindulva (stratégia, nyitottság az érintettek felé, felelős vállalatirányítás, menedzsment, nyilvánosságra hozatal és

minősítés) kategorizálták. Az interjúkat lehetőleg a szervezet felsővezetőjével vagy a CSR vezetővel, szóban folytatták le.

Kutatásuk során értékes megállapításokra jutottak a hazai CSR terjedését gátló tényezők tekintetében. A teljesség igénye nélkül az alábbi problémákat azonosították:

- Az érintettek a közelmúltig nem igazán fejezték ki igényüket a felelős termékek és vállalatok iránt; valós fogyasztói döntéseikben még mindig az ár a legmeghatározóbb tényező, a fő döntési szempont.
- A válaszadók véleménye megoszlott arról, mi a legégetőbb probléma hazánkban. (A válaszok megoszlottak abban a tekintetben, hogy a környezet egyre romló állapotát, a diszkriminációt vagy egyéb társadalmi problémákat tartanak tarthatatlannak.)
- A megkérdezettek szerint sem a fogyasztók, sem a vállalatok nem bíznak még eléggé a vállalati felelősségvállalásban, nem tartják azt hitelesnek.
- Még mindig sok a félreértés a CSR-t illetően. (A vállalatok jórésze szerint a felelős tevékenység mindenképpen plusz költségekkel jár, így ezt csak a „gazdagok” engedhetik meg maguknak. Ezen kívül még sokan gondolják azt, hogy a CSR körébe tartozó kérdésekkel, tevékenységekkel való foglalkozás az állam feladata, amit szociálpolitikai tevékenységi körében el kell végeznie. Többen keverik a CSR-t más hasonlóan tűnő, mégis teljesen eltérő fogalmakkal, mint például PR-tevékenység, szponzoráció, vagy a törvények – kényszerű – betartása.)
- Vállalati és civil megkérdezettekre is jellemzőek voltak olyan prekonceptiók és előítéletekkel teli vélemények, miszerint a CSR csak marketing fogás, és biztosan nincs mögötte valódi meggyőződés vagy igazi elkötelezettség, felelősségvállalás.

Győri az interjúkból szó szerinti idézetekkel támasztotta alá a CSR-ral kapcsolatos fent említett kétségeket, problémákat, akadályozó tényezőket. Az egyik megkérdezett szerint az interjúban „nem az igazi kérdéseket teszik fel”. (Győri, 2007, 16.) Szerinte a felelősség ott kezdődik (és azok a fő kérdések), hogy kidobja-e az ember a szemetet

ott, ahol nem lehet, rágyújt-e ott, ahol nem dohányoznak. Végző konklúziója szerint más irányba kell formálni a közgondolkodást, amihez reméli, segítséget tudott nyújtani véleményével, válaszaival.

Egy másik válaszadó (egy szolgáltató vállalat vezetője) szerint az országban túl alacsony az együttműködési készség. Vagyis mindenki maga akar nyerni és jól járni, de nem érdekli, hogy a másikkal mi történik. Én magam ezt a magyarázata alapján egyfajta önzésnént, mindenek feletti önérdekérvényesítésnént fogalmaznám meg. Mindenesetre legtöbbször rövid távú gondolkodás, egyszeri „üzletkötés” jellemzi a feleket, nem pedig a hosszú távú, előnyös kooperáció kialakítása.

A válaszadók véleménye szerint sem a fogyasztók, sem a vállalatok nem bíznak a külső minősítésben. Egy telekommunikációs cég kommunikációs vezetője kiválóan megjegyezte, hogy a nemzetközi sztenderdek, minősítések nagyon „üzletszagúak”, leginkább a pénzre mennek. Azonban „a társadalmi felelősséget nem lehet ilyen kipipálás módon ellenőrizni.” (Győri, 2007, 16.)

Hasonló kritikát fogalmazott meg egy másik válaszadó, aki szerint nem elég mindenféle díjjal kitüntetni a szervezeteknek kölcsönösen egymást, hanem szakmaibbá kellene tenni az egész tevékenységet. A CSR jó gyakorlatokat bemutató tanulmányoknak azt kellene leírnia, mennyire összetett rendszer és komplex szemlélet jellemzi a társadalmi felelősségvállalást, illetve hogyan kell az egész vállalatra kiterjedő, integrált, stratégiába beépített felelős tevékenységet végezni, felelősen gondolkodni.

A megfelelő CSR-tevékenységhez hiányzik az, hogy az érintettek megfelelően reagáljanak rá, támogassák az ilyen irányú elköteleződést vagy ennek hiányát. Vagyis méltányolják a pozitív viselkedést, másfelől szankcionálják a társadalmilag felelőtlen magatartást.

Összességében a tanulmány egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy minden szereplő hajlamos a felelősséget a többiekre hárítani, pedig a vállalati felelősségből minden érintettnek egyformán, közösen kellene részt vállalnia.

Az alábbi táblázat (1. táblázat) ennek a kutatásnak az eredményeit foglalja össze.

1. táblázat: A Magyarországon működő vállalatok körében végzett 2007-es CSR felmérés eredménye

<i>Eredmény</i>	<i>Következtetés</i>
Implicit CSR tevékenység	Tudatos CSR tevékenység kialakítása
Stratégia hiánya	CSR stratégia megfogalmazása
Az érintettekkel való párbeszéd kevésbé jellemző	Kétirányú kommunikáció az érintettekkel, kommunikációs terv
A felelős vállalatirányítás a megkérdezettek 90%-ánál csak implicit jelleggel létezik	Vállalatirányítási és menedzsment rendszerek alkalmazása
CSR tevékenység hatását nem mérik	Mérőrendszer kidolgozása

Forrás: saját szerkesztés Berkesné Rodek (2018) alapján

Berkesné Rodek (2018) megjegyzi, hogy a tanulmány 2007-es elkészítése óta a minősítések szerepe felértékelődött, a nemzetközi szabványok használata jobban elterjedt az országban.

4.4. *Gulyás-Farsang-Ujhelyi (2007) felmérése a környezeti fenntarthatóságról*

Gulyás és szerzőtársai (2007) a környezeti fenntarthatóság témakörében végzett felmérésük során arra a következtetésre jutottak, hogy a magyar fogyasztók a fenntarthatósági problémákat kevésbé érzékelik (kivéve azokat a „felkapottabb” témákat, amelyeket a média gyakran közvetít, ezért többet hallani róluk, például szelektív hulladékgyűjtés, illetve ahol közvetlenül érzékelik a tevékenység következményeit, hatását). Félrevezethet bennünket az a tény, hogy bizonyos olyan területeken, amelyek hatással vannak a fenntarthatóságra (például húsfogyasztás, víz- és hulladéktermelés) az európai átlag alatt fogyasztunk. Ez ugyanis inkább a hazai fejletlenségből következik, ami éppen, hogy káros hatással lehet a

fenntarthatóságra. Általánosságban véve elmondható az is, hogy infrastrukturális elmaradottság figyelhető meg több olyan területen, ahol más európai országok innovatív megoldásokat vezettek be a fenntartható fogyasztás elterjesztése érdekében. Egyes területeken pedig sajnálatos módon romlanak az állapotok, meghaladva az európai átlagot (például háztartások mérete, közlekedésből származó üvegházhatású gáz kibocsátás).

A magyar lakosság attitűdjéről elmondható, hogy ahelyett, hogy valamiről lemondanának, inkább alternatív módon fogyasztanak.

4.5. Dudás (2008) kutatása a fogyasztók környezettel szembeni attitűdjéről

Dudás (2008) kutatásából kiderült, hogy a fogyasztók környezettel szembeni attitűdje és fogyasztói magatartása között tapasztalhatók eltérések, ellentmondások, vagyis valószínűleg nem a valós állapotról nyilatkoznak, hanem a vélt helyes magatartást, egy külső szemlélő által is elfogadható tevékenységet, állapotot próbálnak feltüntetni.

Ez mutatkozik meg többek között abban, hogy a vizsgálat szerint az egyetemista fiatalok átlagon felüli ismeretekkel rendelkeznek a környezettudatossággal kapcsolatban, és kifejezetten érdeklődnek a környezetet érintő problémák iránt. Ezzel szemben a kutatásból az derült ki, hogy a tettekben való megnyilvánulás jóval alacsonyabb, és úgy érzik, nem képesek a környezettudatos életre. A szelektív hulladékgyűjtést túl időigényes tevékenységnek tartják, és nem hajlandóak vállalni a kellemetlenséget, pluszköltségeket sem. Egyfajta motiváció-hiány is tapasztalható, talán mert nem látják az ilyen jellegű tevékenységeik eredményét, pozitív hatásait, és kevés lehetőséget látnak ilyen tevékenységekre. Mindezek ellenére pozitívan tekintenek a jövőbe, és többségük környezettudatos háztartásban kíván élni.

4.6. DEMOS (2006) kutatása a CSR hazai helyzetéről

A DEMOS 2006-ban végzett kutatása arra a megállapításra jutott, hogy a magyar vállalatok nagy része nem alakít ki partnerséget a társadalom szereplőivel, pedig a CSR szemlélet egyik legjelentősebb eleme az érintettekkel való kapcsolattartás és kooperáció. Egy másik jelentős

eredménye az, hogy azok a nagyvállalatok, amelyek aktívak a CSR területén, ilyen jellegű tevékenységeiket nem megfelelően kommunikálják. Továbbá túl kevés még azon vállalatok száma, akik fenntarthatósági vagy CSR jelentést készítenek és tesznek közzé. Az általános – de árnyalt – vélemény szerint a vállalatvezetők és a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) tulajdonosai a profithajzás közepette egyáltalán nem törődnek azzal, hogy tevékenységüknek milyen negatív hatásai lehetnek a társadalom egészére nézve (DEMOS, 2006). Vagyis érzéketlenek olyan szociális és környezeti problémák tekintetében, mint a globális és helyi környezetszennyezés, a nemek közötti egyenlő bánásmód, a munkakörülmények minősége, a helyi közösségek életkörülményei, vagy akár a korrupció és a megvesztegetés.

4.7. Berkesné Rodek (2018) összefoglalása a CSR elterjedésének akadályairól

Berkesné Rodek (2018) doktori értekezésében kiváló összefoglalást készített több hazai kutató eredményeiből, akik a kis- és középvállalkozások társadalmi felelősségvállalását vizsgálták. (Név szerint Chikán Attila és Angyal Ádám a „Versenyben a világgal” című kutatási projektje, a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete kisvállalati etikára vonatkozó kutatása, Csigéné Nagypál Noémi kutatása a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemről a CSR kapcsolódását vizsgálta a fenntarthatósághoz, Szlávik János kutatásai, többek között a RARE programban gyűjtött tapasztalatai). A hazai kutatók kkv-k körében végzett kutatásainak eredményeiből csak a CSR elterjedésének akadályait fogom ismertetni Csáfor (2009) összefoglalása alapján:

- „a legtöbb kkv erőforráshiánnyal küzd, a létfenntartásért harcol
- nincs valódi elkötelezettség, cél a kockázatok csökkentése, jó hírnév kialakítása
- tevékenységük általában nem rendszeres, nem kapcsolódik a vállalati stratégiához
- a vállalkozások vezetői nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel a témakört illetően
- CSR eszközök nem tudatos alkalmazása

- a legfontosabb CSR szempontnak az alkalmazottak iránti elkötelezettséget tekintik
- alacsony a tudatos fogyasztók és üzleti partnerek száma
- a jótékonykodás a legjellemzőbb CSR tevékenység (sport és oktatás támogatása)
- nem látják tevékenységük környezetre gyakorolt hatását – „kis cég, kis hatás”
- környezetbarát technológiákat akkor alkalmaznak, ha ezzel egyúttal költséget takaríthatnak meg
- nem mérik tevékenységük környezeti hatásait – egyszerű CSR mutatók hiánya
- az iránymutatók terén egyszerűbb nyelvezetre van szükség, mint a nagyvállalatok esetében megszokott
- nem a hosszú távú hatásokkal számolnak, hanem a gyors eredményeket preferálják
- akadályozó tényezők a CSR terjedése terén: anyagi támogatás és a fogyasztói tudatosság hiánya” (Csáfor, 2009, 82)

4.8. Andrászkó-Bakó (2019) empirikus kutatása a hazai CSR helyzetére vonatkozóan a magyar vállalatok körében

A kutatás során a társadalmi felelősségvállalás kérdéseit egyszeri lekérdezés kapcsán 43 magyarországi székhellyel vagy telephellyel rendelkező vállalatnál vizsgáltuk. A kérdőív 33 kérdést tartalmazott, amelyek a cég és a kitöltő adataira, a társadalmi felelősségvállalás adott vállalkozás működésében betöltött szerepére, valamint a felelősség kérdésére vonatkoztak. Mivel nem a kérdés tudományos kutatói voltak a válaszadók, ezért az egyes fogalmakat lábjegyzetben elmagyaráztuk az érthetőség javítása és a fogalmak pontosítása érdekében. A kérdések között nyitott és zárt végű kérdéseket egyaránt alkalmaztunk. Feleletválasztó (egy vagy több választási lehetőséggel egyaránt) és rangsoroló kérdéseket is beépítettünk kérdőívünkbe, ahol 6 fokozatú Likert-skálán kellett a válaszokat elhelyezni. Gyakoriságot, intenzitást és valószínűséget kifejező kérdéseket egyaránt használtunk. A válaszadók kiválasztása hólabda-mintavétellel történt.

Arra a kérdésre, hogy „Hallott-e már a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról”, a 42 válaszadó 78,6%-a válaszolt „igen”-nel, ami szignifikáns többséget képvisel, ugyanakkor csak 64,3% jelezte, hogy vállalatánál foglalkoznak is ilyen jellegű tevékenységgel.

Sajnálatos módon nagyon alacsony azon vállalatok száma, akik CSR-stratégiával vagy politikával rendelkeznek, mindösszesen a vállalatok 9,5%-a készít ilyen jellegű dokumentumot. Érdekes módon 11,9% nem tudott válaszolni a kérdésre, ami két esetben lehetséges: vagy nem hozzáértő személy töltötte ki a kérdőívet, vagy azért nem tud róla, mert egész biztosan nem rendelkezik a vállalat CSR-ra vonatkozó szabályozással a vállalaton belül.

Hasonló arányokat mutatnak arra a kérdésre adott válaszok is, miszerint készít-e a vállalat CSR vagy GRI jelentést (nem pénzügyi jelentést, pl. fenntarthatósági jelentést). A résztvevők kicsit magasabb arányban válaszoltak igennel (16,7%), nemmel 71,4%-k válaszolt, míg az előző kérdéshez hasonlóan 11,9% jelezte, hogy nincsenek erre vonatkozó információi.

A vállalatok az alábbi CSR-tevékenységeket jelölték meg, amelyekkel a legnagyobb arányban foglalkoznak a felsoroltak közül: vállalati jótékonykodás (58,5%), környezettudatos működés (53,7%), szponzoráció (41,5%), ezektől kicsit lemaradva a környezetvédelem (26,8%), közösségi önkéntes tevékenység (22,0%), valamint a minőségügyi tevékenység, szabványok alkalmazása (17,1%) szerepelt. A vállalatok mintegy 10%-a jelezte, hogy nem folytat semmilyen CSR-tevékenységet.

A CSR-akciókat folytató cégek 46,3%-a informális módon, az adódó lehetőségeket kihasználva (vagyis ad-hoc módon), 36,6%-uk a külső érdekelt felek igényeire reagálva, 26,8% az alkalmazottaik javaslatai alapján választja meg a felelősségvállalás területeit, míg csupán 14,6% építi be a stratégiába, vagyis kezeli tudatosan ezeket a tevékenységeket.

A társadalom és környezetvédelem iránti felelősség elismerésével a válaszadó cégek stratégiai céljai a következők: legnagyobb arányban etikus vállalat módjára cselekedni, (56,1%), illetve közel azonos

válaszokat kapott a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás (39%), a vállalat tevékenységéért való felelősségvállalás (36,6%), a vállalat alapvető értékrendjének való megfelelés (34,1%) és a vállalat jó hírének ápolása (34,1%).

Arra a kérdésre, hogy milyen módon tekint a vállalat azokra az önkéntes tevékenységekre, amelyekkel a társadalmi, környezeti problémák megoldását támogatja, meglehetősen negatív választ kaptunk. Csupán a válaszadók negyede tekinti a CSR-t működése szerves részének, míg csaknem fele szerint olyan tevékenységek, amelyek „jó, ha vannak”, de nem nagyon fontos részei a vállalat működésének. 15% szerint a vállalat tevékenységének hasznos kiegészítői, és szerencsére csupán kevesen értelmezték kényszerből végzett tevékenységként.

Természetesen mi is fontosnak tartottuk megkérdezni, hogy véleményük szerint milyen tényezők korlátozzák, hogy a társadalmi felelősségvállalás és/vagy a környezetvédelem területén végzett tevékenységi körük bővüljön.

Legnagyobb akadályokként azonos súllyal a külső támogatás hiányát jelölték meg (például a kormányzat, szakmai szervezetek részéről), illetve a pénzügyi erőforrások hiányát és időhiányt (35%).

Szintén nem ösztönzi a CSR elterjedését, hogy megítélésük szerint a piac nem ismeri el az ilyen jellegű kötelezettséget (31,6%), és a vállalat sem rendelkezik elegendő információval vagy kevéssé ismeri a témakört (36,3%). A megkérdezettek 20%-a jelölte meg a következő területeket: gyorsan változik a szabályozási környezet (jogszabályok, szabványok), a CSR akciók nem relevánsak üzleti szempontból, nem kapcsolódnak a vállalat tevékenységéhez, illetve nincs ilyen jellegű tevékenységben tapasztalata a vállalatnak, vagy a szervezési készségük hiányzik hozzá. Természetesen az sem segíti a felelős tevékenységek gyakorlását, hogy ezeket az üzleti partnerek nem várják el a vállalattól, tehát nincsen ilyen jellegű motiváció, külső kényszer.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kutatásba bevont vállalkozások (43) jelentős része hallott ugyan a társadalmi felelősségvállalásról és foglalkoznak is ilyen jellegű tevékenységekkel, de azt nem tartják

különösebben fontosnak. CSR politikával csak töredékük rendelkezik és ilyen jellegű rendszeres jelentést is csak kis részük készít. A legjellemzőbb vállalati CSR tevékenységek a vállalati jótékonykodás, a környezettudatos működés és a szponzoráció. A CSR-ral kapcsolatos tevékenységekre a vállalkozások legjelentősebb része úgy tekint, mint olyan tevékenységekre, amelyek „jó, ha vannak, de nem nagyon fontosak”.

5. Összefoglalás

Ha összehasonlítjuk a vizsgált időszakban készült kutatásokat, nagyon hasonló eredményeket tapasztalhatunk arra vonatkozóan, mely tényezők gátolják leginkább a CSR hazai elterjedését. Számomra meglepő volt az a tény, hogy mennyire sokrétű az akadályok rendszere, ami azt sugallja, hogy a társadalmilag felelős magatartás vállalati stratégiába történő beépülése előtt még hosszú út áll. Összefoglalva a legfontosabb okoknak az erőforrások, bizalom és ismeretek hiányát, a felelősségvállalásra vonatkozó stratégia hiányát, illetve a kommunikáció és a mérhetőség kérdéseit említhetjük. Ezeket az esetköröket szeretném részletesebben ismertetni.

A különböző empirikus kutatások egyik fő gátló tényezőként a pénz és az idő hiányát jelölik meg. Általában a CSR tevékenységeket erőforrásigényesnek tartják, éppen ezért átlagosan viszonylag kis összeget szánnak ilyen jellegű akciókra. Az alkalmazottak idejét és munkáját is nagymértékben igénybe veszi, ami leterheltséget okozhat. Emellett egy másik fő ok a bizalomhiány, illetve a bizonytalanság, félelem. Ez egyrészt jelentheti azt, hogy a vállalatok kevésbé bíznak a külső minősítésekben, és sokszor tartanak attól is, hogy a CSR-jelentésekben túl sok információt osztanak meg egyoldalúan a vállalatról. Emellett a szabályozási (jogi) környezet gyakori változása sem segít a CSR elterjedésében.

Az ismerethiány is gyakran okoz problémát. Ez legtöbbször azt jelenti, hogy még nincs tapasztalatuk, szervezési készségeik a CSR-akciókat illetően, vagy elmondásuk szerint nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel ilyen jellegű tevékenység elkezdésére.

Sajnálatos módon sokféle előítélet és félreértés övezi a hazai CSR gyakorlatát. Ezek többféle kérdésre vonatkozhatnak, például arra,

hogy kinek a feladata a felelősségvállalás, ki engedheti meg magának anyagilag, van-e mögötte valódi meggyőződés, elkötelezettség. Ezek miatt a preconcepciók miatt gyakran megkérdőjelezzik a hitelességét. Ezzel kapcsolatos a felelősségvállalási tevékenységek kommunikációjának kérdése, ugyanis a kutatások szerint még mindig sokan csak egy PR-fogásként fogják fel akár bármilyen jellegű CSR tevékenység folytatását, akár egy vállalat CSR jelentését.

Ami talán az egyik legkomolyabb problémaként merült fel, és a legtöbb kutatás megemlíttette, az a támogatás hiánya. Egyrészt az állami példamutatást hiányolják a vállalatok, másrészt a kormányzat és a szakmai szervezetek támogatását. A cégek úgy érzik, hogy az érintettek közötti párbeszéd, kapcsolattartás és kooperáció szintjét lehetne fejleszteni, mert jelenleg alacsony együttműködési készség és rövid távú gondolkodás tapasztalható a területen.

A motiváció kérdéskörét tekintve a vállalatok sokszor azért nem köteleződnek el egyes CSR tevékenységek mellett, mert az érintettek részéről ez nem elvárás feléjük. További akadály, hogy vagy nem mérik, vagy nem megfelelő módon mérik a különböző közösségi tevékenységeket, így ezen célok hasznosulását illetően nincsenek adataik.

Véleményem szerint a vállalatoknak kiemelt kérdésként kellene kezelnie a stratégia kérdését, vagyis CSR stratégiát vagy politikát létrehozni, rendszeresen CSR vagy GRI jelentést készíteni és közzétenni. Ezek a lépések is afelé vezetnének, hogy beépítsék az alapstratégiába, és hosszú távon a működésük szerves részévé tegyék a társadalmi felelősségvállalást.

Összefoglalásként levonhatjuk azt a következtetést, hogy a magyar vállalatoknak (főként a kis- és középvállalatoknak) nagy lemaradásuk van a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén. Mind a fogalom ismerete, mind CSR-tevékenységek folytatása gyerekcipőben jár az országban. Azonban évről évre több vállalat ismeri be, hogy a működésük érintettjeivel való törődés és érdekeik figyelembevétele nélkül nem fognak tudni érvényesülni és hosszú távon fennmaradni, így egyre nagyobb elköteleződést tanúsítanak a társadalmi ügyek irányában.

Úgy gondolom, hogy amíg egy vállalat (illetve vállalatvezető) nem ismeri be a felelős magatartás fontosságát, nem köteleződik el ilyen jellegű tevékenységek végzése mellett, illetve nem áldoz rá időt, pénzt, erőforrást, addig komoly eredmény és fejlődés nem tapasztalható a területen.

A CSR hazai elterjedését gátló tényezők vizsgálata és rendszerbe foglalása meghatározza a kutatás további lehetséges irányait. A jelen tanulmány eredményeire építve a továbbiakban a különböző csoportosítási szempontok alapján szeretném elemezni, hogy milyen megoldások lehetnek az akadályok leküzdésére, illetve mit kellene a különböző érintetteknek tennie, hogy a vállalatok felelősségvállalási tevékenysége megvalósulhasson.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg”

Irodalomjegyzék

Andráskó, D. D., Bakó, T. S. (2019): Az egyéni felelősség és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolatának empirikus vizsgálata. In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) „Mérleg és kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Miskolc, Magyarország: Miskolci Gazdaságtudományi Kar (2019) 565 p. pp. 566-576., 11p

Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (corporate social responsibility). Kossuth Kiadó, Budapest

BCSDH-GfK (2006): Véleménykutatás a fenntartható fejlődésről. GfK Hungária, Budapest.

Benedek, A., Takácsné György, K: (2012): A vállalatirányítás CSR központú kérdései. VIKEK Közleményei (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei) Szeged. IV.(5) (No. 11.) A sorozat 3. pp.: 15-25. ISSN: 2062-1396

Berkesné Rodek, N. (2018): CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszköze. Doktori értekezés. Veszprém, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Brazillier, R., Vauday, J. (2009): The Greenwashing Machine: is CSR more than Communication, *Humanities and Social Sciences*, 2009-10 in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S. (2008) (ed.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press

Csáfor, H. (2009): A magyar vállalatok társadalmi felelősségvállalásának sajátosságai. *Acta Oeconomica Líceum Kiadó Eger*, pp.169-182.

Csillag, S. (2008): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. *Versenyben a világgal 2007-2009* című kutatás. 50. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ

Dahlsrud, A. (2006) *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, published online 9 November, 2006 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)

DEMOS Magyarország Alapítvány (2006): *Több, mint üzlet: Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Forrás: www.demos.hu

Gulyás, E., Farsang, K., Ujhelyi, A. (2007): A fenntartható fogyasztás kihívásai és lehetőségei Magyarországon: közlekedés, élelmiszerfogyasztás, háztartás. In: Vadovics, E., Gulyás, E. (szerk.)

(2007): Fenntartható Fogyasztás Magyarországon 2007 – tudományos konferencia, Konferenciakötet. Ik., Hn. pp. 157-176.

Győri, Zs. (2007): Vállalati felelősség – fogyasztói felelősség. A vállalat társadalmi felelősségvállalása (CSR), mint közös felelősség. In Fenntartható fogyasztás Magyarországon 2007 tudományos konferencia. szerk: Vadovics Edina – Gulyás Emese. 2007. december 17. pp.7-19.

Holliday, C. O., Schmidheiny, S., Watts, P. (2002): Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development. San Francisco, Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kotler, Ph., Lee, N. (2007): Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása: Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért – Corporate Social Responsibility. Budapest: HVG

Schafferné Dudás, K. (2008): A környezettudatosság többszintű értelmezése és a környezettudatos fogyasztói magatartás vizsgálata. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Terra Choice Environmental Marketing (2009): The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Market, London

Tóth, G. (2007): A Valóban Felelős Vállalat. Budapest: KÖVET.

Veres, E. (2017): A CSR-gyakorlat vizsgálata a romániai nagy – kis és középvállalkozói szférában. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Vogel, D. (2006): The market of virtue – the potential and limits of corporate social responsibility. Brookings Institution Press, Washington D.C.

Béren kívüli juttatások ösztönző ereje generációnként

Andráskó Dóra Diána – Stefán Réka

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

horvath.dora@uni-miskolc.hu, stefanreka@gmail.com

1. Bevezetés

Kutatásunk során elsősorban azt vizsgáltuk, hogy milyen béren kívüli juttatások fontosak és népszerűek a különböző generációk körében. Csak a munkaerőpiac aktív tagjait vizsgáltuk egy online kérdőíves kutatáson keresztül.

Vizsgálatunk motivációját főként az adta, hogy szeretnénk volna megfigyelni az egyes generációk közötti különbségeket egy olyan juttatási területen, ami a legtöbb munkavállaló számára ugyanolyan mértékben elérhető. A kutatásban főként a SZÉP kártya különböző típusainak, a pénztári szolgáltatásoknak, a jóléti és az egyéb juttatásoknak a jelentőségét vizsgáltuk.

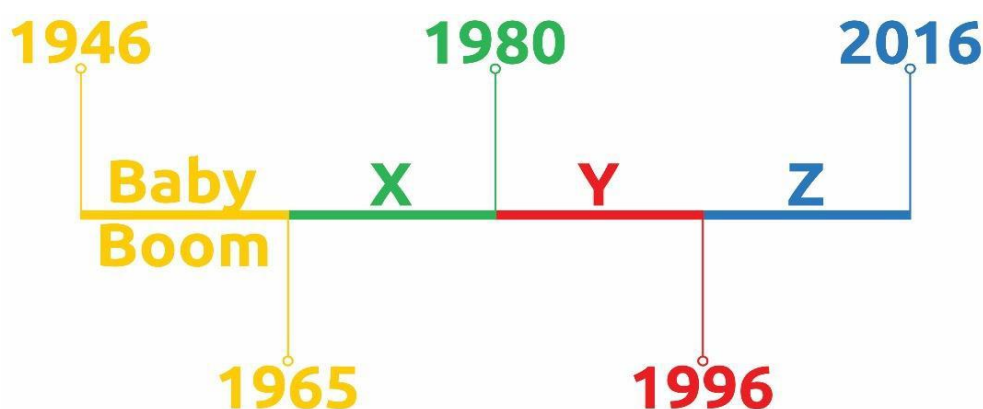
Jelen cikk bevezetéseként először azt tisztázzuk, mit is értünk az egyes generációk alatt, valamint röviden jellemezzük ezeket. Ezután az ösztönzésmentes rendszer ismertetésekor kitérünk a javadalmazási rendszerre, ezen belül is a béren kívüli juttatások rendszerének felépítésére.

A kutatás empirikus részét a munkavállalói oldal vizsgálata adja, melynek során kérdőíves felmérés segítségével arról szeretnénk volna átfogó képet kapni, hogy milyen juttatásokra lenne leginkább igénye általában a különböző generációk munkavállalóinak. Mivel a minta különböző munkahelyeken és formában dolgozó munkavállalókat is magában foglal, ezért a vállalatok javadalmazási rendszerére vonatkozóan általános következtetések levonására ad lehetőséget. A kérdőív lekérdezése egy bárki számára elérhető internetes felületen anonim módon történt.

Összességében az volt a célunk, hogy pontosabb képet kapjunk arról, hogy melyek a jelenlegi különbségek a generációk között, a választásukat befolyásoló tényezők – mint például alaphér, élethelyzet – figyelembevétele nélkül. A kutatás elemzése után összefoglaltuk főbb észrevételeinket, illetve javaslatokat fogalmaztunk meg a vállalatok számára. Ezzel szerettünk volna ajánlásokat, segítséget adni arra vonatkozóan, hogy a gyakorlatban milyen szempontokat érdemes figyelembe venniük a juttatási rendszerük kialakításakor.

2. Generációk jellemzése

A munkaerőpiac aktív résztvevői jelenleg négy generációból tevődnek össze: Baby Boom, X, Y és Z generációkból. A legidősebb, az úgynevezett „Baby Boom” generáció nagy része már nyugdíjas, míg a legfiatalabb generáció, a Z generáció nagyrésze még tanuló vagy pályakezdő, tehát a munkaerőpiac jelentős részét az X és Y generáció tagjai teszik ki.



1. ábra: A vizsgált generációk

Forrás: saját szerkesztés

2. 1. Baby Boom generáció

Ezt a generációt az 1946 és 1964 között születettek, azaz az 56 és 74 év közötti korosztály alkotja. Mivel a munkaerőpiac aktív résztvevőit vizsgáltuk, így ennek a csoportnak csak egy töredéke volt a kutatás része. A generáció nagyrésze ma már nyugdíjas, de összességében elmondható, hogy az individualizmus, erős munkamorál jellemzi őket. (HR Portál)

2.2. X generáció

Az X generáció tagjai 1965 és 1980 között születtek, azaz Európa háború utáni újjáépítése során. A 40 és 55 év közötti korosztály szinte teljes egészében az aktív munkaerőpiac részét képezik. Számukra a munkakeresés egy igazi kihívás volt a háborús időszak után, és mivel egy ilyen korban nőttek fel, a munka és a termelés az életfilozófiájukká vált, valamint nem maradt tér az idealizmusnak. Olyan értékek között nőttek fel, mint az individualizmus, ambíció és munkamánia.

Őket „digitális bevándorlóknak” nevezik, mivel megélték a technológiai fejlődés és a média felemelkedésének és fejlődésének teljes időszakát. Annak ellenére, hogy alkalmazkodtak a digitalizált világhoz, kevésbé függenek az okostelefonoktól, mint az őket követő generációk. (kasasa.com)

2.3. Y generáció

Ebbe a korosztályba sorolhatók az 1980 és 1995 között születettek, azaz a 26 és 40 év közöttiek. „Digitális bennszülötteknek” is nevezik őket, mivel a technológia mindennapjaik szerves részét képezi. Nem születtek bele ebbe a világba, hanem úgymond átvándoroltak az analóg világból. A gazdasági világválság miatt tőlük elvárt az, hogy jobban képzetek legyenek a munkakeresésre, mint elődeik, tekintve, hogy a verseny növekszik. A szüleikkel ellentétben nem elégedettek a körülöttük lévő világgal, ambíciózusok és szeretnék elérni céljaikat. Ámbár néhányan lustának, narcisztikusnak és elkényeztetettnek tartják őket. (iberdrola.com)

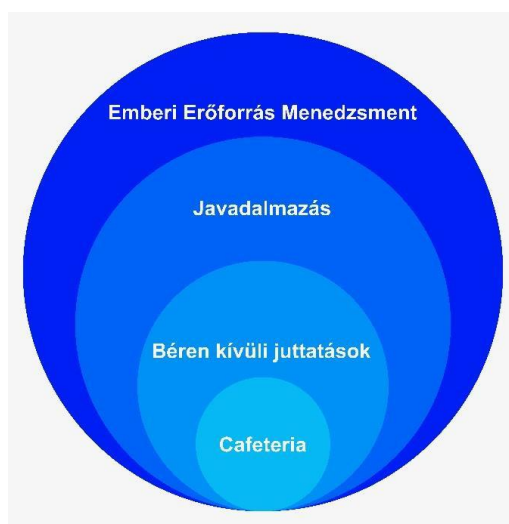
2.4. Z generáció

Ebbe a generációba alapvetően az 1996 és 2015 között született személyek tartoznak, de mivel Magyarországon a Munka törvénykönyve szerint az lehet munkavállaló, aki a 16. életévét betöltötte, ezért a továbbiakban Z generáció alatt a 16 és 24 év közötti korosztályt értjük.

Ők már egyértelműen a digitalizált világba születtek bele, számukra természetes, hogy van internet, okostelefon és táblagép, és emiatt hajlamosak elhanyagolni az interperszonális kapcsolataikat. Szeretnek mindent azonnal megkapni, amit akarnak, és ezt a digitális világ is támogatja. Figyelmük könnyebben elkalandozik, és sokuknak nehézséget okoz a koncentráció. (iberdola.com)

3. Az ösztönzésmenedzsment rendszer elmélete

A következő részben az ösztönzésmenedzsment rendszer rövid bemutatása következik, hiszen elengedhetetlen a kutatás eredményeinek megismeréséhez, hogy az alapfogalmakat tisztázzuk.



2. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment tanulmányban vizsgált részei

Forrás: Saját szerkesztés

Az emberi erőforrás menedzsment lényeges része, szakterülete az ösztönzésmenedzsment, amely az alkalmazottak vállalati javadalmazásának, keresetének (pénzjövedelmeinek) és egyéb juttatásainak kérdéseivel foglalkozik. Az ellenszolgáltatások rendszere fontos szerepet tölt be a munkakörök és a munkavállalók közötti összhang megteremtésében. A megfelelő javadalmazási és ösztönzési rendszer biztosíthatja a nagyteljesítményű munkaerő vonzását, megszerzését, megtartását, teljesítményének állandó növelését és elégedettségét.

Az ösztönzés a teljesítményalapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző és azok elérését honoráló kompenzációs megoldások együttese (Bokor 2000). A javadalmazás vagy más néven bérezés azon anyagi jellegű kompenzációs elemekből álló rendszer, amelyet a szervezet a bevételeinek egy részének szétosztásával elsősorban külső motivációs eszközként használ fel. A kompenzáció pedig mindazon anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatások összessége, amelyeket a munkavállaló a szervezeti tagságért és munkájáért megkap. Ilyen módon a bérezés és az ösztönzés tehát a kompenzációs rendszer részét képezi. A vállalatok kiadásainak jelentős részét a kompenzációs rendszerekkel kapcsolatos kiadások teszik ki, azaz azok a bérezési, javadalmazási és ösztönzési rendszerek, amelyek a munkavállalókat motiválják és a szervezeti célok hatékony elérésére érdekében. (Gyökér et al. 2010)

3.1. Javadalmazás



3. ábra: A javadalmazás összetevői

Forrás: Saját szerkesztés Gyökér et al. (2010) alapján

Az alkalmazottaknak járó javadalmakat két nagy csoportra bonthatjuk: pénzjövendelmek, azaz keresetek, valamint nem pénzbeli juttatások. A keresetek része az alapbér, valamint a bónuszok.

Alapvetően két bérezési rendszer van: az időbér és a teljesítmény alapú bérezés. A gyakorlatban sokszor ezek kombinációja, a szervezeti adottságoknak, munkafeltételeknek megfelelően kerül alkalmazásra a bónuszokkal és a nem pénzbeli juttatásokkal együtt.

3.1.1. Időbér

Az időbér esetében a munkával töltött idő kerül javadalmazásra. Általában akkor alkalmazzák ezt a módszert, ha a dolgozó munkája nem – vagy nehezen – hozható közvetlen kapcsolatba a teljesítmény alakulásával. Az időbérnek több fajtája van. A tiszta időbért alkalmazzák, amikor a munka volumene nem mérhető közvetlenül. Ennek a rendszernek az előnye, hogy könnyen áttekinthető és a dolgozók is könnyen ellenőrizhetik, valamint az ügyviteli elszámolása egyszerű. Ezzel szemben kicsi az ösztönző ereje, nincs kapcsolat a teljesítmény és a dolgozó jövedelme között, valamint nehéz a bérek differenciálása.

A teljesítményhez kötött időbér a két rendszer ötvözete. Az a lényege, hogy a munkavállaló egy fix összegű jövedelmet kap a munkaidőért cserébe, de a munkáltató bizonyos teljesítményt elvár cserébe. Ezt a teljesítmény küszöbértékhez köti a munkaszerződésben, ami a rendszer alapja. Aránylag egyszerű adminisztrációval jár, viszont ösztönző hatása az idő előrehaladtával egyre inkább csökken. (Gyökér et al. 2010)

3.1.2. Teljesítménybérezés

A másik nagy javadalmazási rendszer a teljesítménybérezés. Ennek alapelve az, hogy a jövedelem mértékét a már elért teljesítmény határozza meg. Fontos eldönteni, hogy a teljesítményt egyéni, csoport vagy szervezeti egység szinten szeretné mérni a vállalat.

Az egyéni teljesítménybér legegyszerűbb formája a darabbér, amit Taylor fejlesztett tovább. Így alakult ki és terjedt el a normaidőn, vagy teljesítménynormán alapuló bérezési rendszer, mely valójában a teljesítmény idővel való mérése. Ennek hatalmas előnye, hogy közvetlenül ösztönözi a dolgozót, azaz, ha jobban dolgozik, a jövedelme is több lesz. Azonban ehhez az kell, hogy a megfelelő lehetőségek biztosítva legyenek ahhoz, hogy a munkavállaló teljesítménye is jobb lehessen, máskülönben elveszítheti a motivációját.

A csoportos teljesítménybért általában akkor alkalmazzák a munkáltatók, ha a teljesítmény egyénileg nem megállapítható, azonban csoportra nézve mérhető. Az összjövedelem a csoportszinten elért teljesítmény függvénye, amely arányszámok alapján vagy a csoportra bízva kerül felosztásra. Akkor alkalmazható sikeresen a módszer, ha a mért eredmény valóban a csoportmunka teljesítményétől függ. (Gyökér et al. 2010)

3.2. Béren kívüli – pénzbeli – juttatások

A szakirodalom különbséget tesz pénzbeli és nem pénzbeli juttatások között. A pénzbeli béren kívüli juttatások a javadalmazási csomag azon részei, melyek nem tartoznak az alapbérbe, de a munkáltató számára költséget, valamint a munkavállaló számára értéket jelentenek.

Sok európai országban nagy szerepet játszik az állam a juttatási rendszer kialakításában és szabályozásában. A másik kulcsfontosságú változó az adórendszer, ami szintén nagy hatással lehet a juttatás értékére munkavállalói és munkáltatói szempontból is. Sok országban egyes juttatásokra törvény által meghatározott minimum van, amit a munkáltatónak kötelezően biztosítani kell, mint például a munkába járáshoz való hozzájárulás. A II. világháború óta fokozatosan növekedett a juttatási csomag szerepe, és a 2000-es évek beköszöntével ez még nagyobb fejlődésnek indult. Megjelentek az úgynevezett család-barát és a nyugdíjjal kapcsolatos juttatások.

A munkáltató által biztosított juttatásoknak számos fajtái vannak. Léteznek törvény által szabályozott juttatások, mint például a legkevesebb szabadság és a táppénz. A kiadásokként is ismert kategória keretén belül a munkáltató a munka során felmerülő kiadásokat vagy azok fedezésének segítségével támogatja a dolgozót. Ilyen támogatás például az útiköltség. A jóléti juttatásokat az alkalmazottak megtartása és egy gondoskodó munkáltatói imázs kialakítása miatt biztosítanak. Továbbá vannak olyan státuszjuttatások, amelyek a magasabb beosztású alkalmazottak megtartására és ösztönzésére szolgálnak, mint például a céges autó. Mivel nincs egyértelműen elfogadott kategorizálás, ezért a továbbiakban ezt a felosztást alkalmazzuk. Leegyszerűsítve három fő kategóriába soroljuk a pénzbeli juttatásokat: jóléti, munkához

kapcsolódó és státuszjuttatások. A jóléti juttatások közé tartozik - a törvényi minimumon felül biztosított- a szabadság, betegszabadság, az anyaság és szülői okok miatti távollét, az életbiztosítás, a balesetben szerzett károk fedezése, a tartós egészségbiztosítás, a végkielégítés, valamint a gyermekgondozás. A munkához kapcsolódó juttatások a szállás, a jelzalog és hiteltámogatás, költözés és utazástámogatás. A státuszjuttatások közé tartozik a már említett céges autó, valamint sok más, mint például magánóvodai és iskolai tandíj támogatása. Ezeknek egy részét kötelező a munkáltatónak biztosítania, de a törvényi minimumon felül természetesen többet is adhat. (Perkins - White 2011)

3.3. Flexibilis javadalmazási rendszer

A flexibilis javadalmazási rendszer egyre népszerűbbé vált az elmúlt évtizedekben a hagyományossal szemben. A rendszer keretén belül az alkalmazottnak lehetősége van arra, hogy a személyes igényeinek megfelelően válassza ki juttatásait. Ennek értelemszerűen vannak előnyei és hátrányai is.

A flexibilis javadalmazási rendszer előnyei:

- A munkavállaló választhatja ki, hogy milyen juttatásokat szeretne kapni és így nem kap olyan juttatásokat, amiket esetleg nem szeretett volna és számára nem értékesek. Továbbá a választott elemeket az aktuális élethelyzetéhez tudja igazítani.
- A juttatások költségei jobban kontrollálhatók, ha adott egy költségvetési rendszer.
- A munkavállaló és a munkáltató is felelős a juttatásokért.
- A dolgozók is részt vesznek a saját javadalmazási csomagjuk kialakításában.
- A munkáltatók úgy tűnhetnek, hogy alkalmazkodnak a dolgozók igényeihez.

A flexibilis rendszer hátrányai:

- Az ilyen, rugalmas rendszerek összetettek és nehezen kezelhetők, mivel minden egyes munkavállaló esetében nyilvántartást kell vezetni a választott elemekről, és ezeket

rendszeresen frissíteni a változásoknak megfelelően.

- Az alkalmazottaknak tájékozottnak kell lenniük az egyes juttatásokról, hogy a lehető legmegelőbbben tudjanak dönteni.
- A munkavállalók úgy érezhetik, hogy a költségvetési rendszer korlátozza a választható elemek értékét, valamint a szakszervezetek állíthatják azt, hogy ezt a rendszert nem a dolgozók segítésére, hanem a költségek csökkentésére tervezték.

3.4. Cafeteria

Magyarországon is egyre népszerűbb a választható béren kívüli juttatások rendszere, a Cafeteria. Ennek oka, hogy alapvetően kevesebb adót kell ezen elemek után fizetnie a munkáltatónak, mint a munkabér után. A Cafeteria rendszer elemeinek változása a munkavállalók igényeinek, a felhasználáshoz kapcsolódó adószabályok módosulásának és az áru- és munkaerőpiacon zajló versenynek köszönhető.

Hazánkban jelenleg a Cafeteria elemei törvényileg szabályozottak, valamint vannak olyan elemek, amelyeket a vállalatnak kötelezően biztosítani kell a Cafeteria rendszer keretén belül. Ezekre meghatározott minimum érték van megadva, amitől természetesen adhat többet a munkáltató, de csak a kategóriában meghatározott maximumérték keretein belül. Fontos tudni, hogy az elemek különböző mértékben adókötelesek. Vannak például kedvezményes adózású elemek, vannak teljesen adómentes elemek és jövedelemként adózók is.

A béren kívüli juttatásokat úgy is adhatja a munkáltató, hogy minden dolgozó esetében a munkáltató dönt, hogy ki miből mennyit kapjon. Például SZÉP Kártya feltöltést, kulturális belépőt, egészségpénztári hozzájárulást. Azonban a Cafeteria rendszer ennél szabadabb. A munkáltató egy keretösszeget biztosít a munkavállalójának és megad egy kínálati listát, melynek elemeire elköltheti a dolgozó ezt a keretet. Év elején vagy a rendszer beindításakor mindenki nyilatkozik,

összeállítja, milyen formában szeretné az adott összeget megkapni. (cafeteriatrend.hu)

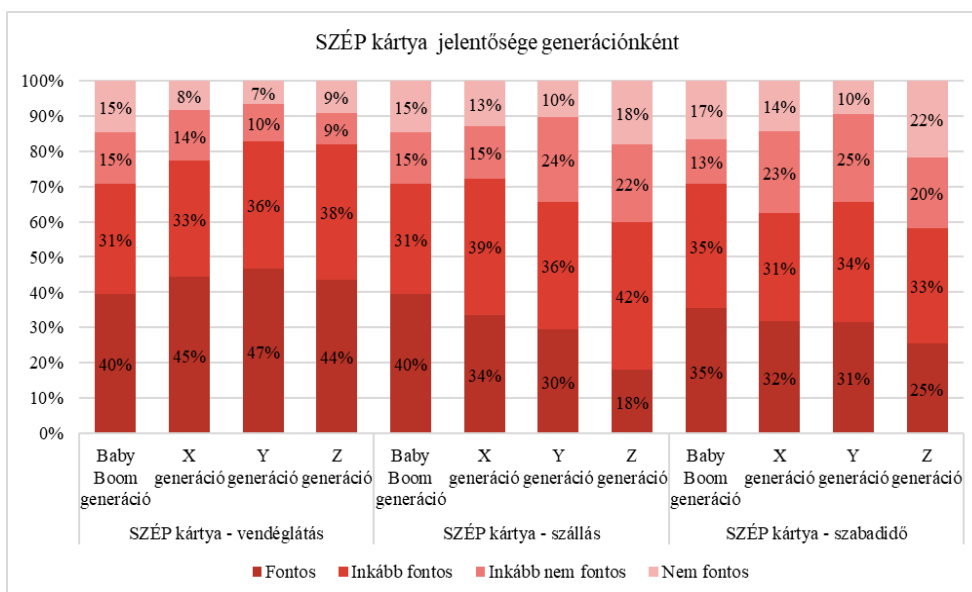
4. Kérdőíves felmérés a juttatások jelentőségéről

Az internetes kérdőívvel készült felmérést 2020. október 12-24. között 410 személy töltötte ki anonim módon. A demográfiai adatokon felül azt kérdeztük a kitöltőktől, hogy mennyire fontosnak találnak egy-egy juttatási elemet. Négy lehetőség közül választhattak: nem fontos, inkább nem fontos, inkább fontos és fontos.

A pénzbeli és nem pénzbeli juttatásokkal kapcsolatban is információkhoz jutottunk a válaszadók által, de jelen tanulmányban kifejezetten a pénzbeli juttatásokat vizsgáltuk, így ennek tekintetében tudunk következtetéseket levonni.

Demográfiai adatok tekintetében elmondható, hogy a kitöltők csaknem fele (49%) az X generáció tagja, az Y generáció 26%-ot tesz ki. Ez az eredmény nem meglepő annak tükrében, hogy a munkaerőpiac aktív tagjai ebből a két generációból kerülnek ki. A Baby Boom és a Z generáció tagjai hasonló arányban (12-13%) képviseltették magukat.

Nemek tekintetében a válaszadók nagyrésze nő. A legmagasabb a női válaszadók aránya (84%) az X generációban volt. Ez kis mértékben torzíthat a mintán, mivel vannak elemek, amelyek valószínűleg nem egyforma arányban jelentősek a nők és a férfiak számára. Mivel a kutatásban nem a nemek közötti eltérést, hanem a generációk közötti különbséget vizsgáltuk, így ezt a továbbiakban nem vesszük figyelembe.

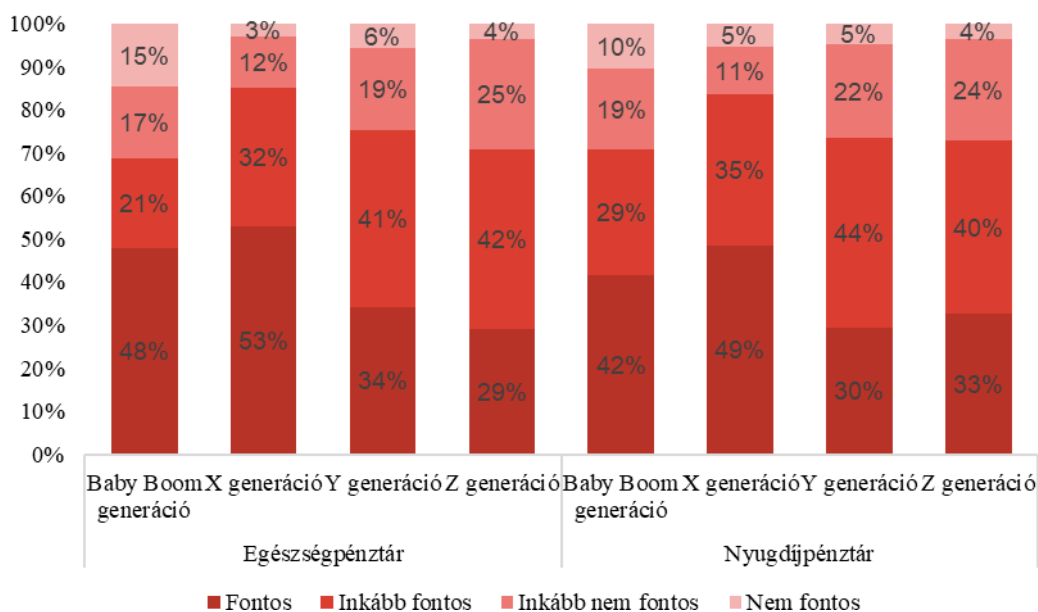


4. ábra: SZÉP kártya jelentősége generációnként
 Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy a SZÉP kártya különböző fajtáit mennyire tartják fontosnak a különböző generációk. A legvilágosabb szín a nem fontos választ adók arányát jelöli a generáción belül, és az egyre sötétebb színek az egyre fontosabb választ adók arányát jelölik, egészen a fontosig. Alapvetően elmondható, hogy a SZÉP kártya inkább fontos minden korosztály számára, mivel mindhárom elemet legalább a válaszadók fele fontosabbnak tartotta generációnként, mint nem fontosnak. Azonban egyértelműen a vendéglátásra felhasználható típus a legnépszerűbb. Ennél az elemnél nem volt jelentős eltérés a generációk között, minden generáció legalább 40%-a fontosnak tartotta. Az inkább nem fontos és nem fontos válaszadók aránya a legidősebb, Baby Boom generációban volt a legnagyobb (30%) és a két fiatalabb generációban viszonylag alacsony, kevesebb mint 18%.

A szállásra felhasználható juttatásnál látható, hogy az életkor előrehaladtával egyre fontosabbnak tartják a munkavállalók. A legidősebb korosztálynál ugyanolyan jelentősége van, mint a vendéglátásra felhasználható elemnek, míg a többi korosztálynál ez csökken. A szabadidőre felhasználható típust szintén a legidősebb generáció tartja a legfontosabbnak, hasonló jelentőséggel bír az X és Y generációk körében, és a Z generációban a legalacsonyabb ez az arány.

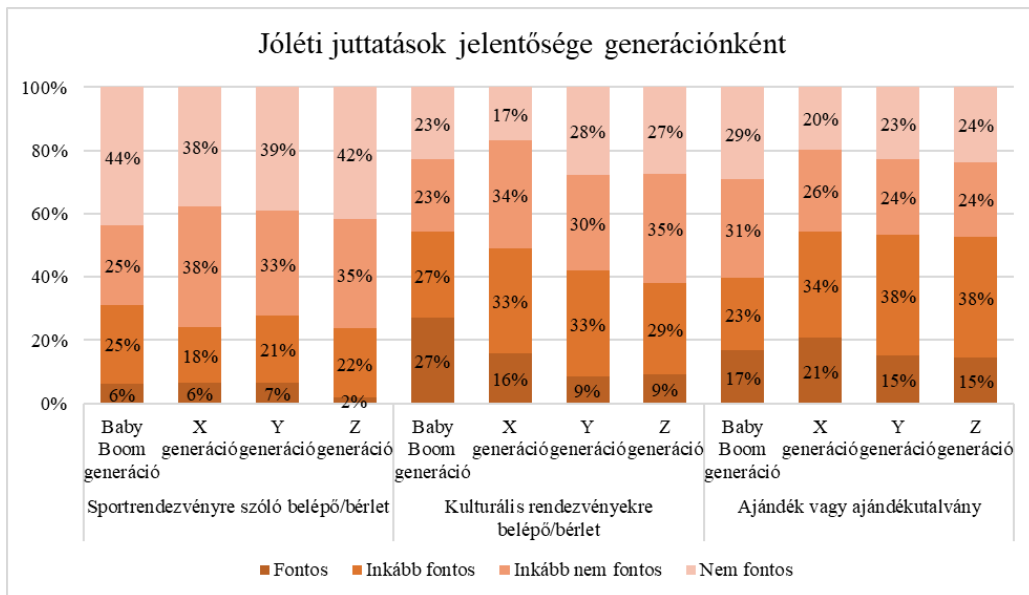
Az egészségpénztár és a nyugdíjpénztár jelentősége generációnként



5. ábra: Az egészségpénztár és a nyugdíjpénztár jelentősége generációnként

Forrás: saját szerkesztés

Ezen az ábrán látható, hogy a pénztári szolgáltatások tekintetében már vannak különbségek a különböző korcsoportok között. A két elem jelentősége az arányokat tekintve hasonlóan alakul generációnként, de mindkettő a két idősebb generáció számára fontosabb. Az egészségpénztár a Baby Boom majdnem felének, míg az X generáció több mint 50%-ának fontos. Utóbbi csoport 85%-a tartja ezt a juttatást inkább fontosnak, ezáltal látható, hogy számukra bír az egészségpénztár a legnagyobb jelentőséggel, valamint a nyugdíjpénztár is hasonlóan alakult. A két fiatalabb generáció körülbelül 30%-a tartja fontosnak és körülbelül 40 %-uk inkább fontosnak ezeket a juttatásokat.



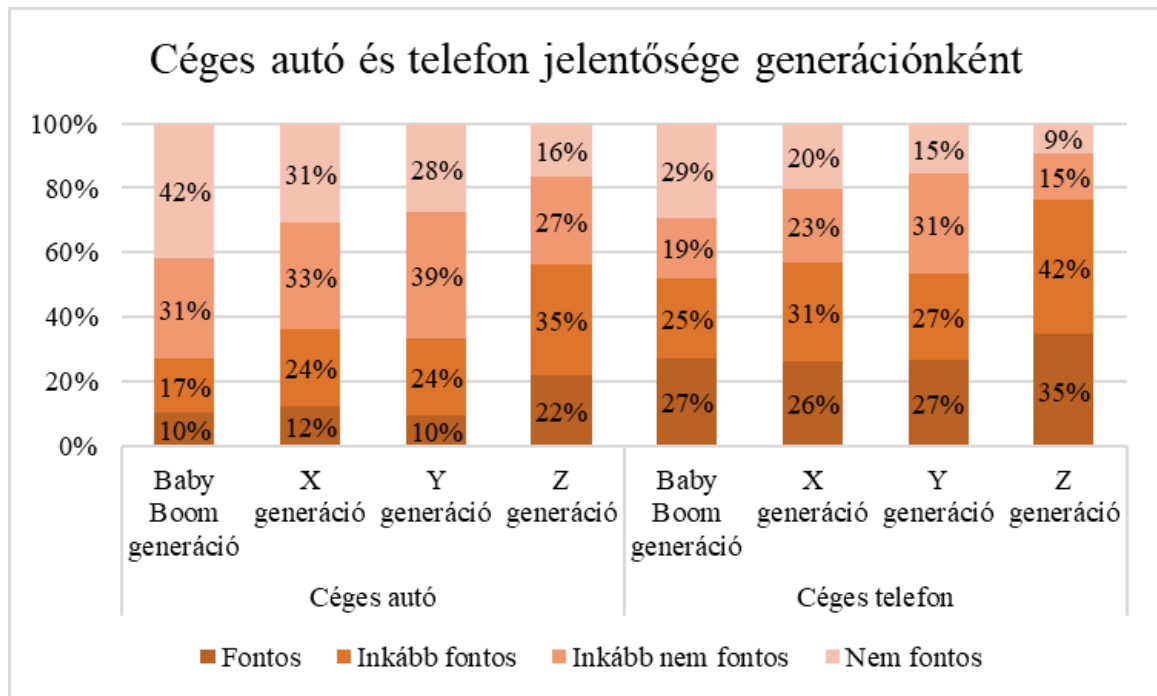
6. ábra: Jóléti juttatások jelentősége generációnként
 Forrás: saját szerkesztés

Ezen a diagramon a jóléti juttatások három fajtája látható. Általánosságban elmondható, hogy egyik juttatás sem kiemelkedően fontos egyik korosztály számára sem.

A sportrendezvényre szóló belépők és/vagy bérletek egyértelműen inkább nem fontosak a generációk számára és nincsenek óriási eltérések közöttük. Kifejezetten nagy arányban, minden csoport majdnem 40%-a válaszolta azt, hogy nem fontos ez a juttatás.

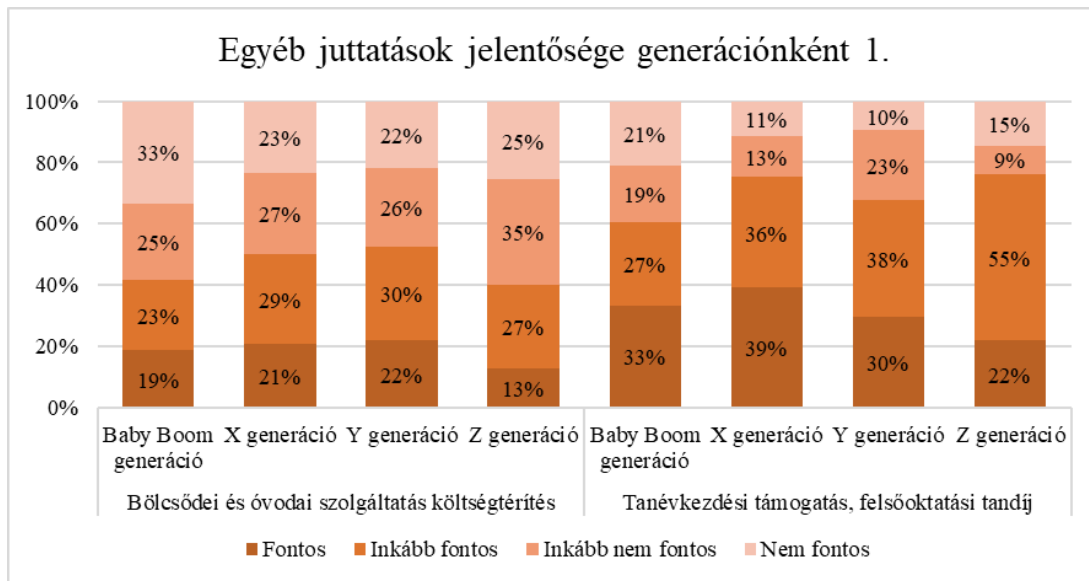
Ettől nagyobb jelentőséggel bír a kulturális rendezvényekre szóló belépőjegy és/vagy bérlet. A legidősebb generáció esetében a legjelentősebb, és minél fiatalabb a vizsgált generáció, annál kevésbé fontos ez az elem.

Az ajándékot vagy ajándékutalványt a Baby Boom generáció tartja a legkevésbé fontosnak, és a többi generáció között hasonló annak aránya, hogy inkább fontosnak vagy nem fontosnak tartják a juttatást. Kicsivel több, mint 50%-uk fontosnak tartja.



7. ábra: Céges autó és telefon jelentősége generációnként
 Forrás: saját szerkesztés

Ezeknél a juttatásoknál egyértelműen látszik, hogy a Z generáció számára jóval nagyobb jelentőséggel bír a céges autó és telefon, mint a tőlük idősebbek számára. A céges telefon a korcsoport 77%-ának inkább fontos. Az idősebb generációkban ennek jelentősége kisebb, de a Baby Boom generáció több mint fele is inkább fontosnak tartja. A céges autó jelentősége már másképp alakul korcsoportonként. Ez az elem is a legfiatalabb generáció számára a legfontosabb: a válaszadók 57%-ának inkább fontos. A többi generáció számára ez sokkal kevésbé jelentős. Ez is a legidősebb generációnak a legkevésbé fontos, csak 10% válaszolta azt, hogy fontos és összesen 27% tartotta fontosabbnak, mint nem fontosnak.

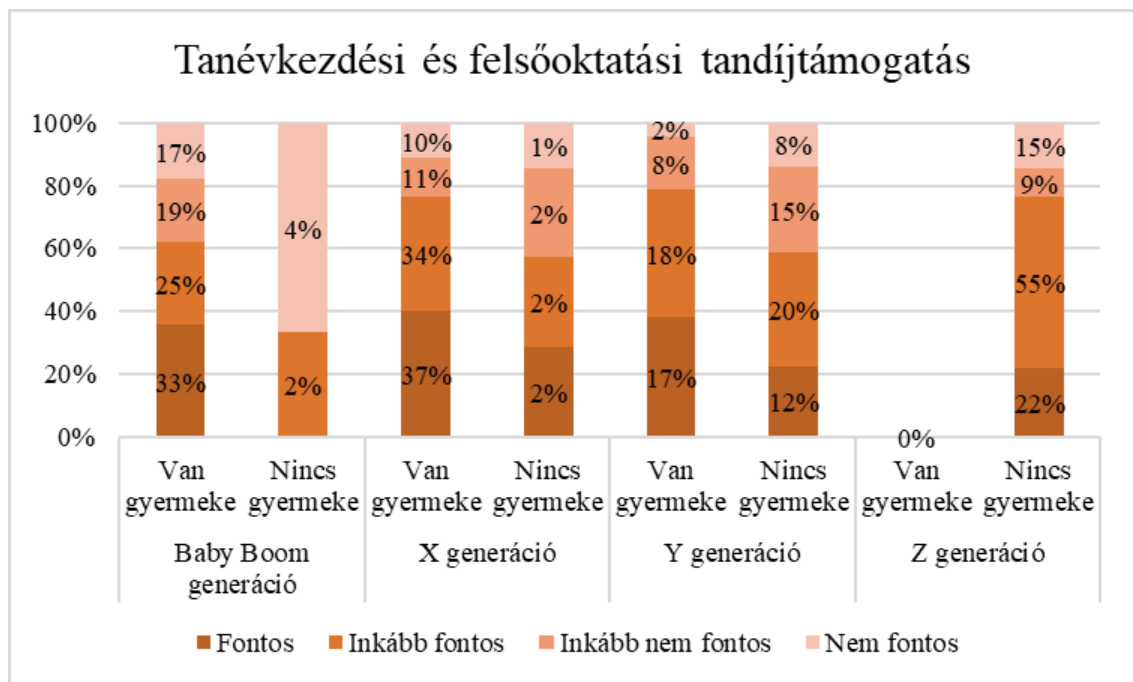


8. ábra: Egyéb juttatások jelentősége generációnként

Forrás: saját szerkesztés

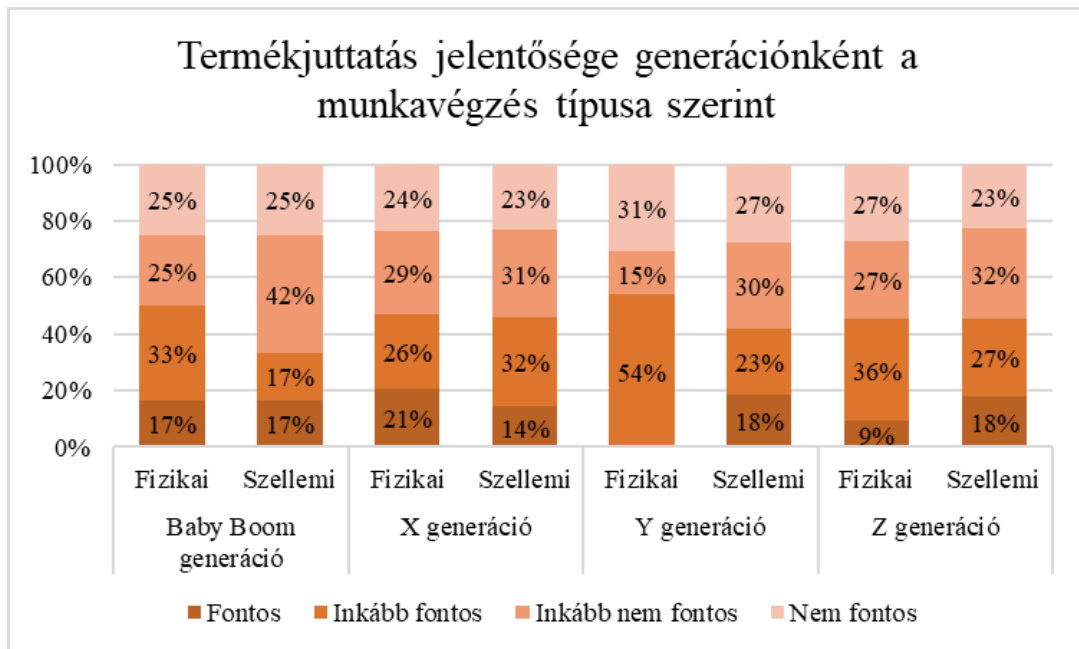
A bölcsődei és óvodai szolgáltatások költségtérítése az Y és az X generáció számára fontosabbak, mint a többinek. Ez nagy valószínűséggel annak köszönhető, hogy nekik vannak olyan korú gyermekeik, hogy ez a juttatás releváns lehet számukra.

A tanévkezdési és a felsőoktatási tandíjtámogatás azok számára lehet fontos, akiknek iskolás gyermekük van, vagy saját maguk hallgatók egy felsőoktatási intézményben. A Z generáció 77%-ának inkább fontos ez a juttatás és véleményünk szerint a felsőoktatás tandíjtámogatása miatt. Az idősebb generációk közül az X generáció számára fontosabb még ez az elem, aminek oka valószínűleg az, hogy ők már iskolás gyermekek szülei.



9. ábra: Tanévkezdési és felsőoktatási tandíjtámogatás
 Forrás: saját szerkesztés

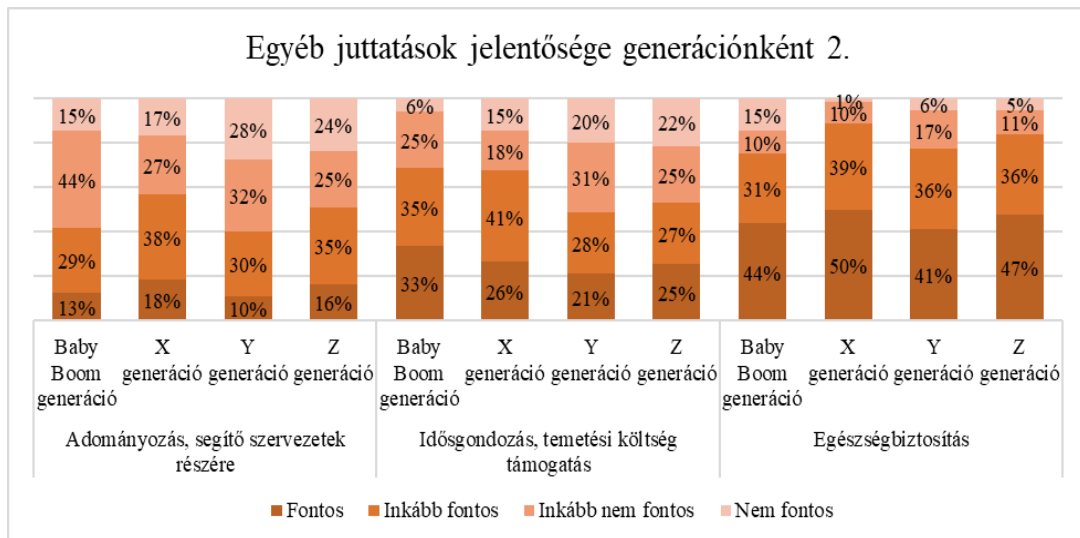
A tanévkezdési és felsőoktatási tandíjtámogatás eltérő mértékű jelentőséggel bír a generációk számára, és azon belül is azok számára is, akiknek van gyermekük. Az ábrán a színek azt jelzik, hogy az adott generáción belül a gyermekesek és a nem gyermekesek számára milyen jelentőséggel bír ez a juttatás, a számok pedig azt mutatják meg, hogy az adott csoport a generáció hány százalékát teszi ki. Kiemelkedően fontos a gyermekes X és Y generációnak, valószínűleg azért, mert nekik már van gyermekük, esetleg az Y generáció esetében még ők is tanulnak. A Z generáció esetében a jelentőség oka a folyamatban lévő felsőoktatási tanulmányok lehetnek.



10. ábra: Termékjuttatás jelentősége generációnként a munkavégzés típusa szerint

Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán az látható, hogy az adott generáción belül a fizikai és a szellemi munkavállalók a csoporton belül milyen arányban tartják jelentősnek a termékjuttatást. A Z és X generációban nincsen jelentős eltérés a munkavégzés típusa szerint. Az Y generációban a szellemi munkavállalók kisebb arányban tartják inkább fontosnak ezt a juttatást, de a fizikai dolgozók között nincsen olyan, aki egyértelműen fontosnak tartaná ezt. A Baby Boom generációban a fizikai munkavállalók számára fontosabb a termékjuttatás, mint a szellemieknek, akiknek inkább nem fontos ez az elem.



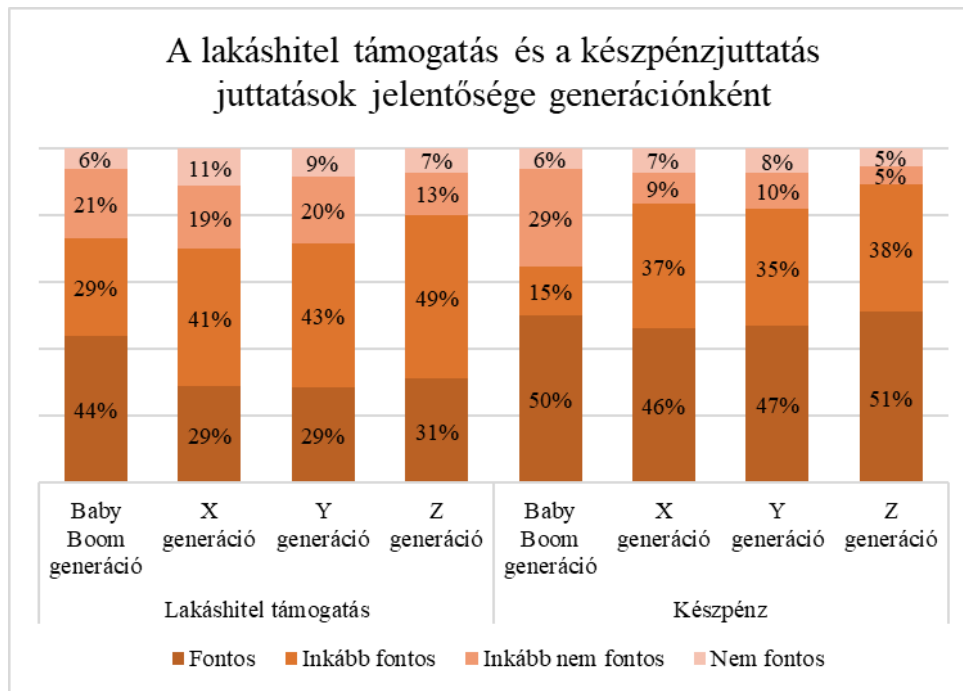
11. ábra: Egyéb juttatások jelentősége generációnként 2.

Forrás: saját szerkesztés

Ezen a diagramon az adományozás segítő szervezetek részére, az idősgondozás és temetési költségtámogatás, valamint az egészségbiztosítás juttatások jelentősége látható generációnként.

Az adományozás az X generáció számára a legfontosabb, de a Z generációnak is inkább fontos. A legidősebb, valamint az Y generációnak hasonló arányban, körülbelül 40%-ának inkább fontos ez az elem. A két fiatalabb csoport számára közel azonos arányban egyáltalán nem fontos. Az idősgondozás és temetési költségtámogatás egyértelműen a két idősebb generáció számára bír nagyobb jelentőséggel. Ennek oka az is lehet, hogy környezetükben több a gondoskodásra szoruló idős személy, esteleg haláleset, a fiatalabb generációkhoz viszonyítva.

Az egészségbiztosítás minden generáció számára nagyon fontos. A válaszadók legalább 40%-a fontosnak tartja ezt a juttatást minden generációban, az X generációnak pedig a fele. Utóbbi csoportnak majdnem 90%-a tartja az egészségbiztosítást inkább fontosnak, mint nem fontosnak. A többi generációban is - bár nem ennyire magasan, de - egyértelműen látható, hogy ez a juttatás inkább fontos a munkavállalóknak.



12. ábra: A lakáshitel támogatás és a készpénzjuttatás jelentősége generációnként

Forrás: saját szerkesztés

A lakáshitel támogatása minden generáció több mint felének inkább fontos, de érdekes, hogy a legidősebb generáció 44%-ának egyértelműen fontos. A fiatalabb generációk között ez a juttatás a legnagyobb arányban inkább fontos, és ez a Z generációban majdnem 50%. Ez azért is lehet, mert előbb-utóbb szeretnének lakást vásárolni, de valószínűleg ez még nem élvez prioritást az életükben.

5. Összefoglalás és javaslatétel

A kérdőív eredményeinek ismertetése és elemzése után szeretnénk javaslatokat megfogalmazni a vállalatok számára. Az ajánlások több témakörben tartalmazzák azokat a szempontokat, amelyeket véleményünk szerint érdemes figyelembe venniük a jelenlegi juttatási rendszer felülvizsgálata, illetve akár új juttatási forma bevezetése során.

Elsőként a családbarát juttatások hangsúlyos szerepére szeretnénk felhívni a figyelmet. Ahogy a kutatásunkból is kiderült, és az általános demográfiai adatok is alátámasztják, az X és Y generáció jelentős része szülő. Így esetükben természetesen nagy jelentőséget kap ez a

juttatási forma, amely véleményünk szerint a családokat, esetleg egyedülálló szülőket közvetetten segíti abban, hogy munkájukat minél hatékonyabban tudják elvégezni gyermek(ek) mellett is. Külön juttatási lehetőség lehet gyermek születése esetén egy egyszeri összeggel való támogatás.

A kérdőívben megkérdeztük azt is a válaszadóktól, hogy milyen más juttatásokat látnának szívesen, így a következőkben ezek alapján teszünk néhány javaslatot. Ezeket akár a Cafeteria keretén belül is el tudnánk képzelni, mint választható elemet, amennyiben ezt a törvényi szabályozások is megengedik.

Lakhatási támogatást (akár ideiglenes lakhatási támogatás, akár végleges áttelepülést segítő támogatás formájában) és/vagy rezsitámogatást lehetne a dolgozók számára biztosítani.

A következő javaslatunk alapját egy fontos és aktuális körülmény adja, miszerint a jelenlegi járványhelyzet miatt megnövekedett a Home Office-ban, azaz otthonról dolgozók aránya. Ezzel kapcsolatban lehet segíteni azon, hogy a munkavállalók otthonában is minden körülmény - mint például a szélessávú internet - biztosítva legyen a megfelelő munkavégzéshez. Még nem lehet tudni pontosan, hogy a járvány milyen hatással lesz az otthoni munkavégzésre, de elképzelhető, hogy hosszú távon az otthonról dolgozott munkanapok száma növekedni fog, így ezek a változások is hatással lehetnek akár a juttatási rendszerre is.

Ezen kívül egyéb juttatásokat is relevánsnak látunk. Egyre több Z generációs fiatal lép be a munkaerőpiacra, és a fiatalabb generációk számára egyértelműen fontos a sportolási lehetőség biztosítása. Ezen felül a sportolni vágyók száma vélhetően megnövekszik a vírushelyzet miatt hosszú távon otthonukban ragadt, számítógép előtt végzett munkára kényszerülő dolgozókkal, akik rekreációra, testmozgásra vágnak. Így valószínűsíthető, hogy a jövőben erre a juttatási formára növekedni fog az igény.

Mivel a mai világban elengedhetetlen a nyelvtudás folyamatos fejlesztése, lehetne nyelvtanfolyamokat biztosítani a munkavállalók számára. Több szinten és különböző intenzitással tudjuk elképzelni a tanfolyamokat. Mindenképp a kiscsoportos nyelvtanulást támogatnánk, mivel így a résztvevőknek lehetőségük van a nyelv gyakorlására és mindenre elég figyelem jut. A cél mindenképp a

megfelelő, tárgyalóképes szakmai nyelvtudás elsajátítása lenne. Véleményünk szerint a legfontosabb az angol nyelv elsajátítása, tekintve, hogy ez az egyik legtöbb ember által beszélt nyelv. A nyelvtanfolyamok – akár egy részének - szervezése történhet munkaidőben, de kizárólag akkor, ha ez nem megy a hatékonyság rovására.

A kérdőíves kutatás során kiderült az is, hogy az egészség- és nyugdíjpénztárak az idősebb generációk számára bírnak nagyobb jelentőséggel. A céges autó és telefon biztosítása viszont a legfiatalabb Z generáció számára fontosabb, mint az idősebbek számára.

Úgy gondoljuk, hogy a munkavállalók ösztönzését tekintve a legjelentősebb tényező az alapbér mellett a teljesítménytől függő jutalmazás, de jelen kutatás során csak a teljesítménytől független elemeket vizsgáltuk. A jövőben a kutatást szeretnénk kiterjeszteni a nem pénzbeli juttatásformákra is.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg”

Irodalomjegyzék

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (Letöltve: 2021.02.10.)

Bokor A. et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Gyökér I., Finna H., Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment, Budapest

Perkins, S.J., White, G. (2011): Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts - Chartered Institute of Personnel and Development, London

www.hrportal.hu (Letöltve: 2021.02.10.)

www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z (Letöltve: 2021.02.10.)

www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z (Letöltve: 2021.02.10.)

A stratégiai döntéshozatal és a felelősség kérdése

Bakó Tamás Sándor

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

szvbako@uni-miskolc.hu

1. A stratégia fogalma

A stratégia görög eredetű szó, jelentése hadvezetés, hadászat. A Magyar Nyelv Értelmező szótára szerint „A hadviselés elveinek és egy egész hadjárat tervezésének s vezetésének tudománya; hadászat.” (V. kötet 1980, 1280) Mindazonáltal a stratégia fogalmát először nem a görögök, hanem Szun Ce értekezése, „A háború művészete” fejt ki bővebben. (Szun Ce 1980) A következőkben a stratégiát nem katonai fogalomként, hanem „szervezett, nem fegyveres küzdelem tervezésének és irányításának főbb elvei” (Magyar Nyelv Értelmező Szótára V. kötet 1980, 1281) értelemben fogom használni.

Kétségtelen ugyanakkor, hogy a katonai és az üzleti stratégia számos közös elgondolást és alapelvet tartalmaz, például a taktika és a stratégia különbözőségének vonatkozásában.

A stratégia a források felhasználásának (a csapatok elhelyezésének) általános terve, aminek célja kedvező pozíció megalapozása. A taktika viszont egy meghatározott cselekvés, akció váza, mintája. Azt mondhatjuk, hogy míg a taktika olyan hadműveletekre vonatkozik, amelyek egy csata megnyeréséhez szükségesek, addig a stratégia a háború megnyerésének a tudománya.

Jelentősek viszont a különbségek is az üzleti és a katonai stratégia között. A legfőbb ezek közül az, hogy a háború célja az ellenség legyőzése, megsemmisítése. Az üzleti verseny nagyon ritkán ilyen agresszív, hiszen a legtöbb üzleti vállalkozás inkább az együttélés módozatait keresi a többiekkel, és nem azok fizikai megsemmisítésére törekszik. (Grant 2016)

2. A stratégiai döntés fogalma és jellemzői

Az üzleti életben a vállalatok az 1960-as évektől kezdődőleg a pénzügyi és a hosszú távú tervek keretében hozták meg döntéseiket. Előbbi főként taktikai kérdésekkel foglalkozott, rövidtávon. Utóbbiból nőtt ki a stratégiai tervezés, mint a stratégia formálásának eszköze. Ezt később a stratégiai menedzsment váltja fel, amely már egy változó – és nem stabil – környezetben, a szervezet párhuzamos átalakításával és a szervezeti kultúrára hagyatkozva kíván stratégiai válaszokat adni a kívülről jövő kihívásokra. (Barakonyi 1998)

A stratégiai döntéseket úgy határozhatjuk meg, mint „az egyén, a szervezet, az intézmény vagy egy vállalat életében a legfontosabb döntéseket, amelyek rendszerint visszafordíthatatlan vagy nagyon nehezen és költségesen módosítható folyamatokat indítanak el.” (Barakonyi 1998, 15)

A stratégiai döntések úgynevezett „rosszul strukturált”, vagy nem programozható döntések, amelyeket egyrészt a bizonytalanság, más részt a komplexitás, az információhiány és a több célúság jellemzi. (Zoltayné 2005)

A stratégiai döntések előkészítése időt és költséget igénybe vevő folyamat, sokszor évekig is eltart. A megvalósításuk is hasonló ehhez. Hogy helyesen döntött-e az adott személy vagy csoport, általában csak évek vagy még hosszabb idő után értékelhető, ugyanakkor a következményekkel is sokáig együtt kell élni. Sajnos az az igazság, hogy a legnagyobb fontosságú döntések módszertani megalapozottsága a leghiányosabb. És ez nemcsak a gazdasági, hanem a politikai döntésekre is érvényes. (Barakonyi 1998)

Bonyolítja a kérdést az is, hogy a stratégiai döntéseket több személy készíti elő és magát a döntést is több személy hozza meg (például a parlament). Ahol pedig egynél több szereplő van, ott azonnal belép a konfliktus lehetősége, hiszen a résztvevők értékrendje, célrendszere, kritériumai eltérőek, ráadásul eltérő a súlyuk, befolyásuk a döntés meghozatala során.

A legtöbb esetben, mivel a környezeti, külső nyomás, például egy válság, valamint az ehhez kapcsolódó költségnövekmény nem engedi meg, hogy minden lehetséges forgatókönyvet végigfuttassanak,

dönteni viszont szükséges, a döntéshozó leginkább a megérzéseire és az intuíciójára támaszkodva dönt. (Schultz 1996)

3. Intuíció vagy racionalitás

A racionális választás elméletei általában azt feltételezik, hogy a döntéshozóknak vannak közös preferenciáik, hogy a lehetséges alternatívákat és azok következményeit a környezet határozza meg, valamint, hogy a döntéshozók *tökéletesen* ismerik az összes alternatívát, következményeikkel együtt. A döntéshozó tehát a „*tökéletes*” tudás birtokában van, valamint az összes, a választáshoz kapcsolódó preferencia ismert, következetes, állandó és pontosan megfogalmazott. A preferenciák egy olyan skálájával rendelkeznek, ahol a legkisebb különbség is érzékelve rangsorolva van. (March 2000)

Fenti axiómát sokáig a gazdasági döntéshozatal általános alapjaként fogadták el, és számos makrogazdasági modellben jól lehetett használni. A valóság azonban másként működik. Herbert Simon mutatott rá először arra (s kapott ezért Nobel-díjat), hogy egy adott időpontban *nem* minden alternatíva ismert, *nem* minden következményt lehet figyelembe venni és *nem* minden preferencia egyértelmű. A döntéshozók egyszerre csupán néhány alternatívát vizsgálnak, csak egy „elfogadható” megoldásra törekszenek, s amint találnak egy ilyet, nem folytatják a keresést a „lehetséges legjobb” döntés elérése érdekében. Ez a *korlátozott racionalitás* elmélete, amit úgy is megfogalmazhatunk, hogy a döntéshozók szándékaik szerint ugyan racionálisak kívánnak lenni, de a fentebb már említett információhiány, a korlátozott felfogóképesség és az időhiány miatt legjobb szándékaik és erőfeszítéseik ellenére sem lesznek racionálisak. (March-Simon 1993)

Mindezek miatt a stratégiai döntések esetében az intuíció játssza a főszerepet. Ez a felhalmozott tudásra alapoz és villámgyorsan dolgozza fel a szavakba nem önthető (tacit) összefüggéseket. Ilyenkor csak a döntés *végeredménye* ismert, de a hipotézisen, elemzésen, érvelésen alapuló irányított gondolkodás és az ezt jellemző következetesség egyáltalán nem garantált, így az ilyen döntéshozatal különböző csapdákat rejt magában. (Barakonyi, 1998)

4. Heurisztikák

A heurisztikákat másképp ököl-, vagy hüvelykujj-szabályoknak is nevezhetjük. (A megnevezés eredete az ókori Rómába nyúlik vissza. Az arénában, ha egy gladiátort legyőzött az ellenfele, a császár felé fordult. Ha az uralkodó ökölbe szorított kézzel a hüvelykujját felfelé fordította, a legyőzött életben maradhatott, ha lefelé, akkor meg kellett halnia. Azaz csak két választási lehetőség volt) Ezek olyan mentális eljárások, amelyekkel megpróbáljuk lerövidíteni és leegyszerűsíteni a döntéshozatali folyamatot. Ezek általában nem tudatosodnak, hanem ösztönösen használjuk őket.

Ezeket a gondolkodási folyamatokat először Kahnemann és Tversky vizsgálta az 1970-es években. (Tversky-Kahneman 1973) Általában akkor használjuk őket, amikor statisztikai valószínűségek becsléseit kellene végrehajtanunk, s ezek alapján valamilyen választásra jutunk, döntést hozunk. Ez számos veszélyt rejt magában, s az esetek többségében eleve gyengébb döntésekhez vezet a szisztematikus megközelítésekénél. (Barakonyi 1998)

Wason, aki a kognitív pszichológia képviselője volt, úgy találta, hogy az általunk felkutatott információk 90%-a dédelgetett feltételezéseink, hiedelmeink és nézeteink alátámasztását szolgálja. (Wason 1972)

Hajlamosak vagyunk szelektíven emlékezni is. Egy kutatás szerint 100%-ban emlékszünk a hiedelmeinket megerősítő információkra, de csak 40%-ban az azoknak ellentmondóakra. A szkeptikusok azonban eltérnek ebben a vonatkozásban. Ők egyaránt 90%-ban emlékeztek az elgondolásaikat támogató és cáfoló bizonyítékokra. Minél magasabb beosztásban van egy vezető, a számára biztosított információk annál nagyobb része van megszűrve alárendeltjei által, akik leginkább olyan tájékoztatással látják el feletteseiket, amiket azok hallani szeretnének. (Makridakis 1990)

Vajon elkerülhetők ezek az előítéletek, ha a döntéseket csoportok hozzák? A bizonyítékok azt mutatják, hogy *nem*. Ugyanis a „groupthink” (vagy csoportnyomás) jelensége miatt az előítéletek száma nemhogy csökkenne, hanem inkább nő. (A groupthink az a jelenség, amikor a csoport tagjai azért támogatják egymás, avagy

vezetőjük nézeteit, hogy elkerüljék a konfliktust és a nézeteltérést) (Janis 1982)

Az is egyike a döntéshozatalt nehezítő előítéleteinknek, hogy általában úgy hisszük, hogy minél több információ birtokában vagyunk, annál megalapozottabb döntéseket fogunk hozni. Az empirikus bizonyítékok ezt nem támasztják alá. Ehelyett a bővebb információ pusztán növeli az önbizalmunkat arra nézve, hogy helyes döntéseket hozunk, de nem szükségszerűen javítják döntéseink szabatosságát. (Makridakis 1990) Jelentős problémát jelent az is, hogy a stratégiai gondolkodás egy olyan elképzelt dolgot vagy állapotot céloz meg egy mentális reprezentáció formájában, ami jelenleg nem létezik, nincs itt. Figyelembe véve, hogy a világ körülöttünk egyre bonyolultabbá válik, ez egyre nehezebb, s ennek egyik – véleményem szerint egyik fő – oka az, hogy a döntéshozók jelentős részének túl sokáig mondták azt a munkahelyükön, hogy az ő dolguk nem az, hogy gondolkozzanak, hanem az, hogy tegyék, amit mondanak nekik. (Liedtka 1997)

5. Tanuló stratégiák, avagy Mintzberg modellje

Henry Mintzberg, a stratégiakutatás „fenegyereke” érdekes „receptet” javasol a stratégiakészítőknek és döntéshozóknak. javaslatait a következőkben foglalhatjuk össze.

- Kezdetben a stratégiák úgy növekednek, mint a gaz a kertben. Nem kell gondozni őket, mint a paradicsomot a melegházban. A stratégiaalkotást túl lehet menedzselni. Alkalmanként fontosabb a minták megjelenésére koncentrálni, mint kikényszeríteni egy mesterséges, következetes módszertant.
- Fenti stratégiák bármilyen környezetben meg tudnak gyökerezni, gyakorlatilag bárhol, ahol az emberek képesek tanulni, és megvannak a források eme képességük támogatására.
- Az ilyen stratégiák akkor érik el a szervezeti szintet, amikor kollektívvé válnak, azaz amikor a minták elburjánzanak és átjárják a szervezet egészét. A hirtelen megjelenő, nem várt stratégiák néha helyébe léphetnek az eltervezett, meglévő stratégiáknak, ahogyan a gyom kiszoríthatja a kultúrnövényeket.

- Azokat a folyamatokat, amelyek révén a kezdeti mintázatok utat vágnak maguknak a szervezetben, tudatosan irányítani kell a formális vagy informális vezetés által.
- Az új stratégiák, amelyek folyamatosan előtűnnek, hajlamosak a változás periódusai során átjárni a szervezetet, amely időszakokat az állandóság periódusai váltják fel. Bibliai kifejezéssel élve „ideje van a vetésnek, és ideje az aratásnak”.
- Végül ahhoz, hogy menedzselni tudjuk ezt a folyamatot nem azt jelenti, hogy előre kialakítunk egy stratégiát, hanem felismerjük annak megjelenését és beavatkozunk, amikor a megfelelő idő elérkezett. Ugyanúgy, ahogy a haszontalan gyomot ki kell irtani, de azokat, amelyek képesek gyümölcsöt teremni érdemes megfigyelni, sőt néha üvegházat is érdemes építeni följük. Ebben a vonatkozásban a menedzsment azt jelenti, hogy olyan környezetet teremtünk számukra, amelyben a stratégiák számos variációja növekedni tud, majd megfigyeljük, valójában mi nőtt meg. De túl gyorsan nem szabad kiirtani azt, ami váratlan. (Mintzberg 1989)

6. A felelősség kérdése

Frederick Winslow Taylor sokszor idézett „A Tudományos Irányítás Alapelvei” (The Principles of Scientific Management) című művében a *felelősség* kérdésére építi egész új rendszerét. Kijelenti, hogy a munkás megtanítása arra, hogy munkáját a lehető legproduktívabban végezze, a menedzsment *felelőssége*. Taylor rámutat, hogy a munkás nem hagyható magára munkája során, nem lehet rábízni azt, hogy önmaga szervezze meg a munkáját, mivel ehhez nem elég képzett. A *felelősség* az irányítókön, a vezetésen nyugszik.

Ha a vezetés nem veszi komolyan ezt a kötelességét, akkor mindenki rosszul jár. A munkás „lóg”, mivel a lehető legkevesebb munkát kívánja nyújtani a lehető legtöbb bérért. A tulajdonosok pedig veszteségeket szenvednek el, mert nem hozzák ki tulajdonuk működtetéséből a maximumot.

Ha viszont komolyan veszik a munkás segítségét a megfelelően kidolgozott munkamódszerekkel, akkor mindenki jól jár, nyer. A munkás többet fog keresni, a munkáltató pedig nagyobb haszonra, profitra tesz szert.

Taylor szerint fenti alapelveket az élet *minden* területén alkalmazni lehet és kell. (Taylor 1911)

Barakonyi Károly leír egy esetet fentebb említett könyvében, amelyben az irracionális döntést mutatja be. Röviden arról van szó, hogy egy házaspár befizet 10.000 Ft foglalót egy árengedményes vikendre egy balatoni szállodába, ami már nem téríthető vissza. Az indulás előtt mindketten influenzások lesznek, pocsék a hangulatuk és az idő is rossz. Mégis elindulnak, mert nem akarják elveszíteni a foglalót. Ez egy irracionális döntés, a befizetett összeg rabjai vagyunk. (Barakonyi 1998)

Van azonban itt egy fontos *másik* tényező is, mégpedig a *felelősség*. A házaspár véleményem szerint azért sem fordul vissza, mert ha nem mennek el, akkor valahányszor a következő években nézeteltérésük támad, mindig a másik fejéhez vágnák azt, hogy „miattad buktunk akkor 10.000 Ft-ot!” És ezt egyikük sem akarja vállalni, inkább rosszkedvűen eltöltik a befizetett hétvégét együtt a Balatonon.

Végül saját vállalatvezetői tapasztalatomból említenék meg egy példát a *felelősség* elkerülésének fontossága szempontjából. Az egyik magyarországi ruhagyár vezérigazgatójaként a következő helyzettel szembesültem, amikor átvettem az irányítást és leltároztunk. Találtam egy hajórakomány farmernadrágot, ami vagy 15 éve állt a raktárban és valahonnan a Távols-Keletről érkezett. Kiderült, hogy eladhatatlan az áru, a magyar divat egészen más fazont preferált stb. Két elődöm is észlelte ezt a meglehetősen nagy készletet, mégsem tettek semmit. Miért? Azért, mert ha a készletet leírják, vagy nagyon alacsony áron értékesítik, az jelentős veszteséget jelent az adott év mérlegében. (Pedig ez lett volna a racionális döntés, mert ha egyszer megszabadultak az eladhatatlan árutól, akkor a felszabaduló forrásokat hasznosan lehetett volna felhasználni) Ennek a *felelősségét* azonban egyikük sem akarta vállalni a tulajdonossal szemben.

7. Összegzés

Fentiekből látható, hogy a stratégiai döntések esetében a *felelősség* nagyon fontos tényező, s eddig nem találtam olyan munkát, ahol ennek hatását vizsgálták volna. A jövő feladata kutatást, kutatásokat végezni ebben az aktuális, és a vezetőket nap, mint nap foglalkoztató témában.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

A Magyar Nyelv Értelmező Szótára V. kötet (1980), Budapest, Akadémiai Kiadó

Barakonyi, K. (1998): Stratégiai Döntések, Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem

Grant, R. M. (2016): Contemporary Strategy Analysis, Southern Gate, Wiley and Sons

Janis, I. L. (1982): Victims of Groupthink. Boston, MA; Houghton Mifflin

Liedtka, J. (1997): Everything I need to know about strategy I learned at the national zoo, Then Journal of Business Strategy (Emerald Group Publishing Limited), Vol.18, 1, January/February, pp: 8-11

Makridakis, S. G. (1990): Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century, The Free Press

March, J. G. (200): Bevezetés a döntéshozatalba, Budapest, Panem kiadó

March, J. G., Simon, H. A. (1993): Organizations, 2nd ed. Oxford, Blackwell

Mintzberg, H. (1989): Mintzebrg on Management: Inside our Strange World of Organization, New York, Free Press, pp.214-216

Schultz, R. (1996): Megérzés és döntés, Budapest, Network Twenty One

Szun Ce (2018): A háború művészete, Budapest, Helikon KFT kiadó

Taylor, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management, Fairfield, 1st World Library

Tversky, A., Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability Cognitive Psychology, Vol 5. 207-232.old.

Wason, P.C., Johnson-Laird, P.N. (1972): Psychology of Reasoning: Structure and Control, London: Batsford

Zoltayné Paprika Z. (2005): Döntéselmélet. Budapest, Alinea Kiadó

Hogyan marketingezZ nekünk

Czibrik Gábor

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
czibrik.gabor@gmail.com

1. Bevezetés

Hogyan marketingezZ nekünk

Avagy marketing, marketingkommunikációs és értékesítési módszerek mindazoknak, akik a Z generációnak akarnak hirdetni és eladni

„A marketing nem a termékek, hanem az érzetek csatája.”

Ries & Trout, 2007

1.1. A téma fontossága

Melyik cég engedheti meg magának azt a luxust, hogy ne szegmentálja és kezelje külön egyedi módszerekkel egy 1,7 millió fős (<https://www.ksh.hu/>, 2019) piacot? Hogyan pozícionáljuk termékeinket és szolgáltatásainkat egy olyan szegmensnek, akik 8 másodpercnél nem figyelnek tovább?

1.2. Kinek lesz hasznos ez a tanulmány

A kutatási eredményeimnek megfelelő célcsoportjai: marketingesek, értékesítők, marketinges döntéshozók, felsővezetők, tanárok, illetve pszichológusok.

Olyan piaci igényre szeretne a kutatásom választ adni, amelynek kereslete és célja a Z generáció reklámpajzsának feltörésének módszere. Létrehoztam egy modellt, amely diagnózist és megoldási javaslatot nyújt, mindazon cégeknek, szervezeteknek és

személyeknek, akik a Z generációnak akarnak marketingezni, értékesíteni, figyelmet felkelteni, üzenetet átadni és oktatni.

A kutatásom választ és módszert szeretne nyújtani a cégeknek, akik átütő sikerrel akarnak marketing és értékesítési kampányt létrehozni a Z generációnak.

1.3. A téma aktualitása

Az Y és Alpha generáció közötti piaci szegmens tagjait nevezzük Z generációnak. „A Z generáció csoportjába az **1995-2010 között született személyeket** vesszük.” (Javorek, 2019, p. 8.) Felmerül a kérdés miért fontos ezzel a témával foglalkozni? **A válasz az, hogy a Z generáció nagysága ma Magyarországon 1,7 millió** (<https://www.ksh.hu/>, 2019). Ez 1,7 millió fős piacot jelent itthon, ha nem számítjuk a külföldi értékesítést. Ez hatalmas lehetőséggel és üzleti potenciállal bír. A mai modern vállalatoknak, ha versenyképesek akarnak maradni, rendelkezniük kell a Z generációt megszólító értékesítési marketing kampányokkal. Azon cégek, amelyek ezzel nem rendelkeznek, elvesztik a fent említett hatalmas piacot. Ez rövidtávon bevételkiesést, középtávon piaci lemaradást, piacvesztést, és hosszútávon nehezen kezelhető problémát fog jelenteni. **A Z generáció tagjait egy újfajta perspektívában kell megfigyelni,** elemezni és következtetéseket levonni róluk. Megváltoztak az előző X, és Y- generációkhoz képest a vásárlási szokásaik. Ha a vállalatok ezen jelentős és sajátos célcsoportot meg akarják szerezni maguknak, akkor innovatív módon kell megszólítani őket. Új marketing technikákra van szükség. Ahhoz, hogy ezen szegmenset kutathassuk, meg kell értenünk a fogyasztói magatartásukat. A Z generáció motivációi már nem azonosak az X-, és Y- generáció céljaival.

2. Kiütéses kampánytervezés, így arassuk le a babérokat

Végső soron a marketing nem más, mint háború. Háború, melynek fő célja az eladás. Eladni egy gondolatot, egy életérzést, egy terméket, egy szolgáltatást, vagy éppen egy prezentációt, egy tananyagot. Ezt a háborút pedig úgy tudjuk megnyerni, ha megfelelő stratégiával

rendelkezünk. Ehhez, taktika kell. Ilyen taktikai pontok a marketing térképén a pozícionálás, a szegmentálás, a marketingkutató, a marketingkommunikáció, és az értékesítés eszközei.

Amikor kampányt tervezünk a Z generációnak, célunk a reklámpajzsuk feltörése. Csak úgy *arathatjuk le a babérokat*, ha figyelembe vesszük a legegységértelműbb dolgot. Őket! Nem a termékünk és szolgáltatásunk a fontos, nem a cégünk márkareje. Hanem ők. Ezt a háborút nem lehet megnyerni anélkül, hogy a Z generáció ne érezne azt, hogy szövetségünknek tekintjük őket.

2.1. Robbanjunk be a köztudatba

„VeZess meg diagnózis”!

Milyen problémákat fog tudni megoldani a diagnózis:

Véleményem szerinti fő problémák:

Az első fő probléma: a cégek nem tudják, vagy csak sejtik, hogy mi alapján kell elérni ezt a korosztályt.

Lássuk be: az nem elég egy 1,7 millió fős piac eléréséhez, hogy ismerjük a korukat és azt, hogy napi sok órában Facebook-oznak.

A második fő probléma: ha ismerjük is a szegmentálási ismeréveket a korosztályon belül, de nem ismerjük a várható fogyasztói döntéseiket.

Lássuk be: nincsenek 100%-ban konvertáló, sikeres, nyereséget hozó marketingkampányok. De a Pareto- elv 80/20-as ökölszabályt felhasználva, kialakítható egy olyan döntési fa, amit, ha alkalmazunk és betartunk, továbbá megváltoztatjuk a taktikánk 20%-át, akkor akár 80%-os sikerarányal dolgozhatunk.

A harmadik fő probléma: a cégek nem tudnak igazán személyre szóló, kreatív kampányokat létrehozni, ugyanakkor ezek rendkívül fontos tényezők.



1. ábra: VeZess meg diagnózis

Forrás: saját szerkesztés

A VeZess meg diagnózis részeinek bemutatása:

Kinek érdemes használni?

- Marketinges döntéshozóknak.
- Stratégiai döntéshozatallal foglalkozó menedzsereknek.
- Felsővezetőknek.

Az első rész: az ellenőrző feladatlista:

A lista fő célja kategorizálni az adott cég marketingtevékenységét, amely skálán értékeli azok alkalmasságát. A skála legfontosabb feladata, hogy kimutassa végső soron felkészült marketingstratégiával rendelkezik-e a cég a Z generáció megszerzésére.

A második rész: személyre szabott útmutatót ad:

Az útmutató segítségével bátran létrehozhatunk egy Z generációt megcélzó kampányt.

(Első rész) Az ellenőrző feladatlista „játékszabályai” a következők:

- **Csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni.** Nincsenek félpontok. Nincs olyan választási lehetőség, hogy „talán”, „félig”, „részben” stb.
- Minden „igen” **1** pontot ér.
- Minden „nem” **0** pontot ér.
- **A skála értékhatarai:**
 - **0-9 pontig** – erősen kockázatosnak ítéli meg a marketing és értékesítési feladatok megkezdését.
 - **10-14 pontig** – mérsékelten kockázatosnak ítéli meg.
 - **15-19 pontig** – ígéretes, de még finomításra szükségesnek ítéli meg.
 - **20-22 pontig** – erősen ajánlatos, potenciális sikeresnek ítéli meg.
 - **23 pont** – ígéretes, **de stratégia hibával rendelkezőnek** ítéli meg.

Az ellenőrző feladatlista kérdései:

1. táblázat: Ellenőrző feladatlista

1.	Első voltam a termékemmel/szolgáltatásommal a piacon? (Nem jár pont, ha nem voltam első. A jobb termék/szolgáltatás nem számít.)	Igen/Nem
2.	A termékemmel/szolgáltatásommal új termék kategóriát hoztam létre? (Pl.: Coca-Cola- kóla, Nutella- nutella., Tesla- elektromos autó.)	Igen/Nem
3.	A termékem/szolgáltatásom ural egy darab szót a vásárlók fejében? (Nem jár pont, ha a válaszadó nem tud azonnal válaszolni.)	Igen/Nem
4.	Pozícionáltam az ajánlatot a vásárlóim fejében? (Az első..., a leg...)	Igen/Nem

5.	A termékem/szolgáltatásom innovatív? (Van legalább egy erős hozzáadott értéke, amiben első és megkülönbözteti a versenytársaktól.)	Igen/Nem
6.	Megold valamilyen valós fogyasztói problémát? (Nem jár pont, ha a válaszadó nem tud azonnal válaszolni.)	Igen/Nem
7.	Pontosan meg van jelölve kik nem tartoznak a célpiacomba? (Ezt a vásárlók is tudják? Elég egyértelmű?)	Igen/Nem
8.	Tudom kik a tökéletes vásárlóim? (Van konkrét, leírt, a kiválasztott célpiacon belüli vásárlóm, akit egyértelműen meg tudok célozni?)	Igen/Nem
9.	Ismerem a piaci helyzetem? (Első, második, sokadig vagyok-e a piacomon?)	Igen/Nem
10.	Van elég forrásom elérni a célom? (Idő, pénz, kreativitás, tehetség, önfegyelem, emberek, szaktudás.)	Igen/Nem
11.	Több elosztási csatornán keresztül is tudok eladni? (Online, offline. Válság esetén van helyettesítő „láb”.)	Igen/Nem
12.	Éves szinten legalább egy alkalommal készítek SWOT analízist a cégemről? (A pont akkor jár, ha kristálytiszván ismerem a cégem erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetettségét)	Igen/Nem
13.	A cégemnek nincsenek jelentősebb ellenszenvesei? (Konkurensok, vásárlók stb.)	Igen/Nem
14.	Jelen vagyok aktívan az Instagramon? (Nem jár pont, ha nincsenek legalább heti szintű posztolások.)	Igen/Nem
15.	Hirdetek legalább két módon online? (Pl.: GoogleAds, Facebook hirdetések.)	Igen/Nem

16.	Heti rendszerességgel töltök fel tartalmat közösségi oldalaimra? (A pont akkor jár, ha ezek a célközönség javát szolgálják.)	Igen/Nem
17.	Rendelkezek e-mailcím szerzésére alkalmas weboldallal? (Pl.: ingyenes tartalomért cserébe. Nem jár pont, ha létezik ilyen opció a weboldalon, de nincs semmi ösztönző indok az e-mailcím megadásra.)	Igen/Nem
18.	Mobilbarát a weboldalam? (Nem jár pont, ha legalább 5 különböző telefonnal nem lett tesztelve.)	Igen/Nem
19.	Közösségi felületeim és weboldalam kreatívabbak az átlagnál? (Nem jár pont, ha legalább egy kiemelkedő tényezőt nem tud azonnal mondani a válaszadó.)	Igen/Nem
20.	Rendszeresen szoktam személyre szóló ajánlatokat küldeni? (E-mailben/ SMS-ben/ Messengeren/ Instagram Storyban/ DM-ben...)	Igen/Nem
21.	Rendelkezek saját mobilos applikációval, aminek vevőszerző funkciója is van?	Igen/Nem
22.	Éves szinten legalább négy alkalommal végzek piackutatást? (Nem jár pont, ha a cég csak önmagát értékeli. A pont akkor jár, ha önmaga mellett a versenytársak és legfőképpen a Z generáció gondolatait vizsgálja.)	Igen/Nem
23.	Évente legalább egy alkalommal indítok influenszerek által támogatott kampányt? (A pont csak akkor jár, ha a véleményvezér önazonos a célközönségnek szánt termékkel/szolgáltatással.)	Igen/Nem

Forrás: saját szerkesztés

Az ellenőrző feladatlista **1-től a 13-ik kérdésig általános stratégiai hibákra hívja fel a figyelmet**. Míg a **14. kérdéstől a 23. kérdésig a Z generációt megcélzó támadások sikerességét diagnosztizálja**. Természetesen a lista bővíthető. Sőt érdemes saját marketingkutatósi eredményekkel kiegészíteni az ellenőrző feladatlistát. A listát egészítsük ki magunk, ha szükségesnek érezzük. A cél a lehető legsikeresebb kampány létrehozása.

„A cipő, amely tökéletesen illik az egyik ember lábára, szorítja a másikat. Mindannyian másra születünk, más feladattal, ami semmivel sem helyettesíthető.”

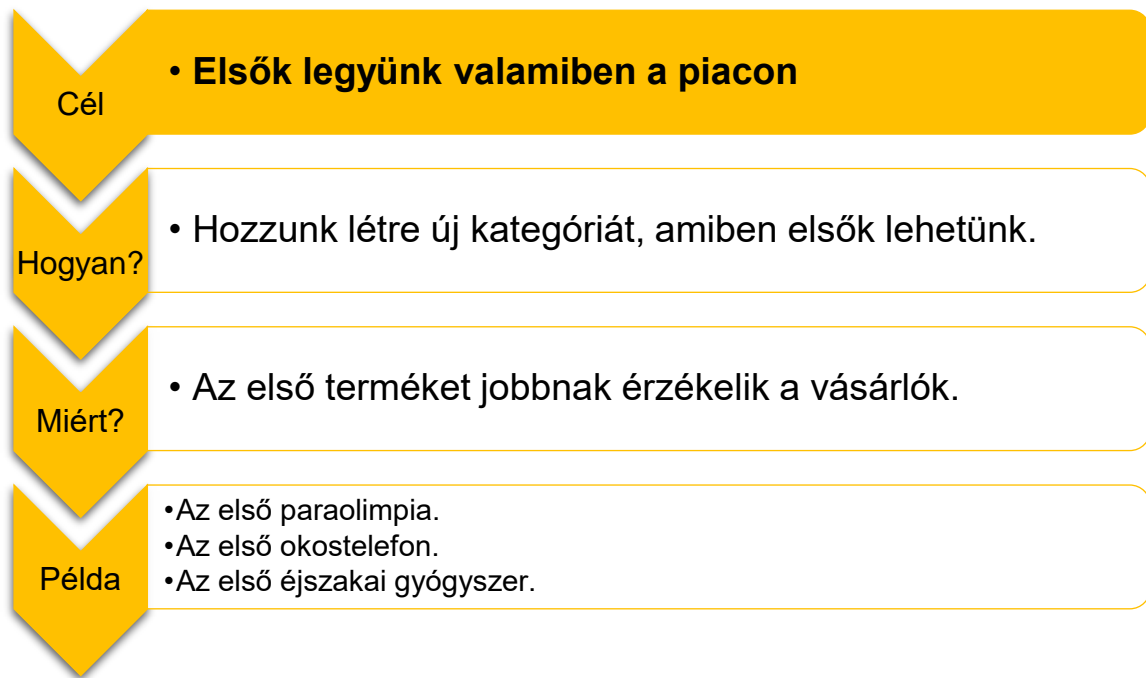
(Carl Gustav Jung)

Úgy vélem ez igaz erre a modellre is. **Nincs tökéletes fegyver arra, hogy minden esetben áttörjünk reklámpajzsukat**. Viszont exponenciálisan növelhetjük esélyeinket, ha elég pontosan kitöltjük az ellenőrző feladatlistát és kiegészítjük saját kérdésekkel és feladatokkal.

2.2. A modell második része

A modell második része a *döntési fa*. **A fa abban fog tudni segíteni, ha valamelyik ponton megbuktunk, akkor mit tegyünk**. Mit kell megváltoztatnunk? Mit kell átalakítanunk? Milyen új szokásokat kell bevezetünk a siker érdekében? Lássunk hozzá:

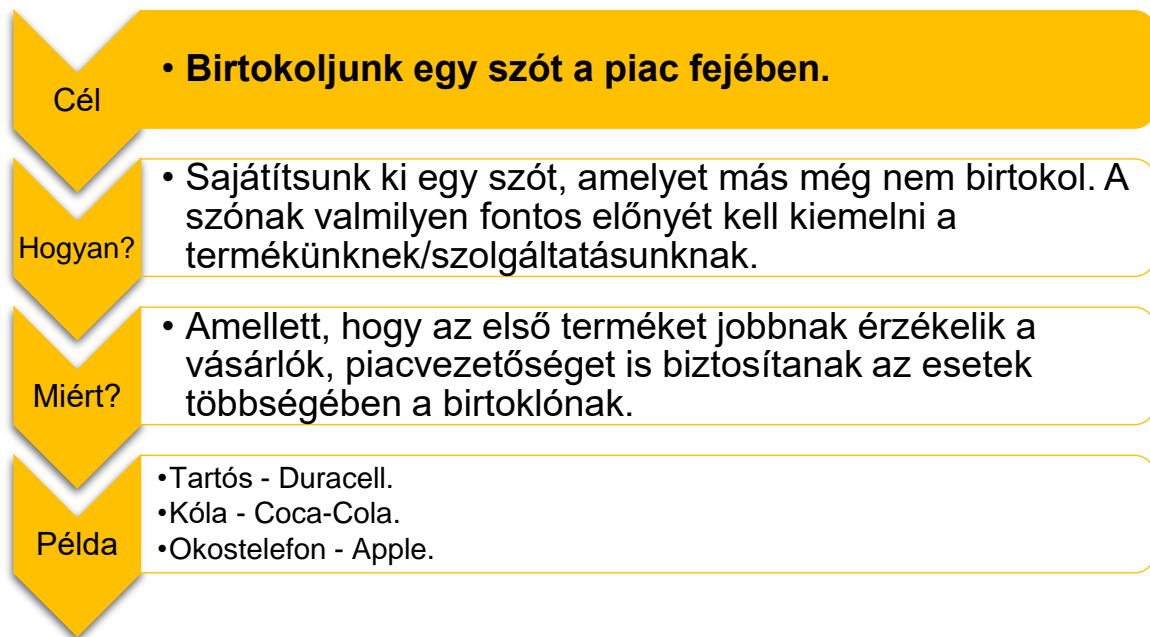
1. Első voltam a termékemmel/szolgáltatásommal a piacon? Mit tegyünk, **ha nem voltunk elsők a saját piacunkon?**



2. ábra: Elsőnek a piacon
Forrás: saját szerkesztés

2. A termékemmel/szolgáltatásommal új termékkategóriát hoztam létre? Nem? Sebaj! Ideje létrehozni és azzal újrapozicionálni a céget. Ezzel kategóriánk piacvezetőjévé tehetjük magunkat. A hogyanra segítséget nyújt a fenti 1. eset.

3. A termékem/szolgáltatásom ural egy darab szót a vásárlók fejében? Ha nem birtoklunk egyetlen szót sem a célközönségünk fejében halálra vagyunk ítélve. Akkor pusztán a véletlenre bízunk a sorsunkat. **Ha birtoklunk egy szót, akkor minket ítélnék meg a kategória legjobbjának.** A McDonald's vajon melyik szót birtokolja? A hamburgert. A McDonald's-nál készített hamburgereket értékelik a legfinomabbnak az emberek? Nem, viszont ő adja el a legtöbbet.



3. ábra: Birtokolni egy szót a fejekben
Forrás: saját szerkesztés

4. Pozícionáltam az ajánlatot a vásárlóim fejében? **Ha pozícionálni kellene a pozícionálást, akkor azt mondhatnánk a marketing legfontosabb része.** A pozícionálás nem más, mint a trójai falóban rejtőző katonák. Ne felejtjük el, ezt a háborút az elme ajtaján bejutva kell megnyernünk. A vásárlóink fejében zajló csatatérképre, ahol a termékek és szolgáltatások küzdenek egymás ellen, úgy kerülhetünk fel, ha meghatározzuk kik vagyunk, illetve kik nem.

5. A termékekem/szolgáltatásom innovatív? Ha nem mi találtuk volna fel a kereket, akkor sincs baj, hiszen nagyon sok telefon megél egymás mellett a piacon. A baj akkor van, ha semmi újat nem tud adni nekünk. **Néha elég, ha csak egy picit más szemszögből nézünk a termékünkre/szolgáltatásunkra.** Néha elég, ha teljesen máshogy csinálunk valamit, mit ahogyan a konkurensaik teszik. Ők online van csak jelen? Mit is jelenet ez? Ideje elővenni a régi offline kampányokat. Mindenki Instagramon van, ideje megnézni a TikTok-ot. Legyünk váratlanok.

6. Megold valamilyen valós fogyasztói problémát? Van egy rossz hírem! Ha nem old meg, szinte kizárt, hogy sikeres legyen hosszútávon. Na de mi van rövidtávon? Talán nem voltak

tiszavirágéletű sikeres termékek vagy szolgáltatások, amik tulajdonképpen nem igazán voltak jók semmire? Dehogynem! Gondoljunk csak Fidget spinner-re 2017-ben. Viszont a jó válasz a 6. kérdésre az mégiscsak az, hogy valamilyen fogyasztói problémát meg kell tudni oldanunk. *Ha erre képesek vagyunk és nem jobban, hanem előbb, mint mások, akkor sikerre vagyunk ítélve.* Akkor is sikerre lehetünk ítélve, ha jobban tudunk megoldani problémákat, mint mások. Több millió cég építette erre startégiáját. Viszont gondoljunk az Apple esetére. Keveseket érdekel, hogy vannak sokkal erősebb telefonok, mint az Apple készülékei. Ha ez nem így lenne, akkor nem lenne piacvezető és a világ legértékesebb vállalatának egyike. Az Apple birtokol egy szót. Azt a szót, amellyel kategóriát teremtett. Ez a szó: az okostelefon. Felmerülhet érvként, hogy az okostelefonokat nem az Apple fejlesztette ki, viszont ő volt az, aki beleültette a fejekbe a tényt, hogy léteznek ilyen készülékek.

7. Pontosan meg van jelölve kik nem tartoznak a célpiacomba? Nincsenek? Itt az ideje. **A piac leszűkítésével, illetve szegmentálással csak nyerhetünk.** Olcsóbb lesz reklámozni. Akár drágábban leszünk képesek értékesíteni. Személyre szólóbbak lesznek a kampányaink. Az Z generáció pedig különösen imádja, ha egyedi ajánlatokkal környékezik meg őket. Továbbá jótékony hatása az lesz, hogy csökken a „rossz vevőink” száma. A jó vásárlóké pedig nő. A rossz vevők, akik csak negatív szájjal gondolnak és beszélnek a cégünkről jobb, ha inkább nem is vásárolnak. *A szegmentálás a második legfontosabb lépésünk, a pozícionálás után.* Lépjük hát meg!

8. Tudom kik a tökéletes vásárlóim? Ez a kérdés szorosan összefügg a 7. kérdéssel. A tökéletes vásárló meghatározás által lefedhetjük a megcélozni kívánt piacot. Ugyanis, *ha tudjuk kiket keresünk, akkor azt is tudjuk kiket nem keresünk.* A tökéletes vásárlóink az összes minket választó ember kb. 20 %-át teszik ki, akik a bevételeink kb. 80 %-át hozzák. Válságok esetén különösen fontos ez, hiszen amikor jól megy egy cégnek hajlamos növelni a célpiacot. Nagyobb meddőszórással reklámozni. Hajlamos többet elvállalni, mint amennyire képes. Viszont amikor jön egy nagyobb válság, amiket napjainkban (2020) is élünk a COVID-19 koronavírus kapcsán, láthatjuk, hogy sok cég nem tudja

milyen vásárlóhoz forduljon. Kiket engedjen el? Kiket áldozzon be? Ha tudjuk, hogy kik nem a mi embereink, akkor azt is tudjuk, hogy kik igen.

9. Ismerem a piaci helyzetem? Hol helyezkedek el a ranglétrán? Hol vagy hová támasztják ezt a ranglétrát? A vásárlóink fejében lévő bástyákra. Más-más taktikát kell alkalmaznunk piaci helyzetünk függvényében. Piacvezető vagyok? Azon esetben a piacvezetőt támadom? Talán kis céggként gerillaharcosként kéne küzdenem. *Könnyebb úgy győznünk, ha mi visszük a létrát oda és nem más cégek által odavitt létrán akarunk felmászni a jobb termék/szolgáltatás mítoszával.*

10. Van elég forrásom elérni a céloom? Nincs? Ideje szerezni. *Érdekes, de hatékony módszerekkel megszerezhetjük a kellő muníciót a háborúhoz.* Legyünk a legdrágábbak, legolcsóbbak, csak hétvégén dolgozók, csak este dolgozók. Szabjuk meg mi a határainkat. Mondjuk ki, hogy mi erre és erre képesek vagyunk, de erre nem és erre sem. Ha megszabjuk határainkat, akkor a saját játékszabályainknak (erőforrásaink) szerint járunk el. A háborúkban kiemelkedő szerepet játszott a hátszországok támogatása. *„A háború mozgatója a végtelen pénz”* (Cicero)

11. Több elosztási csatornán keresztül is tudok eladni? Ha nem, akkor érdemes az új utakat megpróbálni. Hannibál váratlan és nem szokványos utat választott Róma bevételeinek kíséretére. Ha mindenki Facebookon hirdet itt az ideje megnézni az Instagram-ot. El lehet adni egy személyi edzőnek online a szolgáltatását? Persze. Itt az ideje online tanfolyamot készíteni. El lehet adni egy online esettanulmányt offline? Persze, könyv formájában.

12. Éves szinten legalább egy alkalommal készítetek SWOT analízist a cégemről. **Ideje tönkretenni a céget.** Miért? Az indok az, hogy ha mi nem tesszük, akkor más biztosan megfogja tenni, ha másnem gondolatban. A konkurencia ezen gondolkodik, hiszen, amikor saját erősségein dolgozik, akkor minket gyengít Fejlesszünk! Tudjuk meg hol gyenge, hol sebezhető! Tudjuk egyáltalán miben vagyunk erősek? Miért válasszanak minket? Melyek a még ki nem aknázott

lehetőségeink? Milyen óriási veszélyek fenyegetnek minket? Jobb nekünk rájönnünk még időben, mint a konkurenciának.

13. A cégemnek nincsenek jelentősebb ellenszenvesei? Az ellenőrző feladatlista egyetlen pontja amire határozottan az a jó válasz, ha vannak ellenszenveseink. A világ leghíresebb emberei a világ legmegosztóbb emberei, csak hogy néhányat említsünk: Donald J. Trump, Justin Bieber, Cristiano Ronaldo. A világ legmegosztóbb cégei a legsikeresebbek: McDonald's, Apple, Microsoft.

STOP! Ideje, megállnunk egy pillanatra!

Eddig az 1.-től a 13-ik kérdésig általános stratégiai hibákra hívtuk fel a figyelmet. Most a 14. kérdéstől a 23. kérdésig a Z generációt célzó támadások sikerességét diagnosztizáljuk.

14. Jelen vagy aktívan Instagramon? A tanulmány egyértelműen rámutatott, hogy mennyire fontos jelen lennünk Instagramon. A Z generáció által legjobban preferált közösségi platform. Tökéletes a tartalommarketing készítésére. Tökéletes hely a célpiacunk megtalálására.

15. Hirdetsz legalább két módon online? Eszméletlenül nagy hiba lenne, ha otthonukba az interneten nem hirdetnénk ennek a korosztálynak. Az online tér 2 + 2 fontos dolgot ad meg számunka. Egyrészt mérhető, másrészt gyors. Továbbá személyre szabható és könnyebb a kreativitást fenntartani. 2020-ban bűn a Z generáció szemében, ha online nem találhat meg minket. *A Google sokadik találata nem találta.* Azonnal látniuk kell minket, maximálisan 8 másodpercünk van. Ezalatt fel kell hívnunk a figyelmüket és fenn is kell tartanunk.

16. Heti rendszerességgel töltök fel tartalmat közösségi oldalaimra? Várjunk csak. Miért is nem? Ha nem a közösségi oldalakon akarjuk elérni a „Z”-ket akkor hol? Nyilván lehet máshogy is próbálkozni, de itt a legegyszerűbb. Mikor van értelme jelen lenni itt? Ha ingyenes tartalommal tudunk szolgálni. Kertész áruház vagyunk? Ideje

növényültetési vlogot elindítani YouTube-on és TikTok-on kihívásokat létrehozni. Mutassuk meg, hogy hogyan kell egy műveletet elvégezni, tanítsuk a piacunkat. *Az ingyenes tartalmak létrehozásával a már leszűkített célcsoportunkban, az új piaci kategóriánkban pozícionált cégünkkel, szakértőivé válhatunk a területnek.* A Z generáció pedig imádja a szakértőket.

17. Rendelkezek e-mailcím szerzésére alkalmas weboldallal? Ha nem rendelkezünk akkor elszalasztjuk annak az esélyét, hogy adatbázist építsünk az oldalunkat látogató és érdeklődést mutató egyénekről. Könnyebb egy olyannak hirdetni, aki már nem elutasítóan, hanem érdeklődéssel áll velünk szembe. Ahhoz, hogy egy Z megadja nekünk e-mailcímét valamit adunk kell cserébe. Hogy mit adjunk? Ebben segít a 16. pont.

18. Mobilbarát a weboldal? A mélyinterjú és már az előző kutatásom is egyértelműen rámutatott, hogy a Z generáció telefont használ elsősorban internetezésre. Továbbá arra is fény derült, hogy fontos a weboldal designja, összetétele, letisztultsága. 8 másodpercünk van összesen. A baj nem is azzal van, hogy nem minket választanak. A baj azzal van, hogy oda fognak menni, ahol jól néz ki a weboldal. Ahol egységes az arculata a közösségi médiákkal, egyértelmű fizetési és házhozszállítási rendszere van és megjelennek a vásárlói vélemények. Mindezt telefonon. Szinte bármely okostelefonon.

19. Közösségi felületeim és weboldalaim kreatívabbak az átlagnál? A kreativitás gyakran az akarom, vagy csak vakarom kérdése. Nem az a fontos, hogy nekünk ugráljon a legtöbb effekt a weboldalunkon. Nem arról szól, hogy minden Facebook posztnak ragyogni kell a tökéletességtől. A fontos az, hogy legyünk mások, tűnjünk ki a tömegből. Pusztán, ha ezt megtesszük, már akkor kreatívnak fognak minket titulálni. Ha erre ráerősítünk tényleg ötletes megoldásokkal, akkor nyert ügyünk van. A Z-k pedig oda vannak a kreativitásért. Ha ez nem így lenne az online világ (a világuk) nem lenne tele a „mém” jelenséggel. A mém hullámot könnyű és érdemes meglovagolni. Egyrészt szimpatikusabbá teszi posztjainkat, másrészt azt látják

rajtunk, hogy kreatívak és humorosak vagyunk, a nevetés pedig gyógyszer.

20. Rendszeresen szoktam személyre szóló ajánlatokat küldeni? Az automatizációs e-mail és CRM rendszerek segítségével gyorsan és mérhetően küldhetünk személyre szóló ajánlatokat. A dinamikus mélyinterjúkból egyértelműen kiderült, hogy az egyik legfontosabb tényező ez a Z generáció szemében. Milyen alternatív utak lehetnek még? Saját applikáció fejlesztése, Instagram story szavazás, Messenger ChatBot, SMS küldése, vagy egyszerűen a régi, de jól bevált marketingkutatáshoz nyúlunk. Kérdezzük meg őket, hogy mit akarnak. Ezt a csatát az ő fejükben vívjuk, nem a mi irodánkban. A meglepő az lesz, hogy el fogják mondani. Ez egy rendkívül őszinte és nyers korosztály. Oda üt, ahol a legjobban fáj. De néha megéri, mert felhívhatja az egyértelmű hibáinkra a figyelmet.

21. Rendelkezek saját mobilos applikációval, aminek vevőszerző funkciója is van? Néha az is elég, ha nem vásárolnak semmit se, de megadják az adataikat. Szolgáltassunk ingyenes tartalmat cserébe és/vagy egészítsük ki online vásárlási lehetőségekkel is. Még egy felület, amivel stabilabban állunk a földön. Mi van akkor, ha a Facebook egyik napról a másik kitörli oldalunkat egy nevét meg nem adó bejelentő miatt? Másrészt a korosztály kezében egész nap ott van a telefon. *Üssünk több legyet egy csapásra. Küldjünk személyre szóló, kreatív, egyedi hirdetéseket applikáción keresztül. Gyorsan és mérhetően.*

22. Éves szinten legalább négy alkalommal végzek piackutatást? Kiről/miről végzünk kutatást, a márkánk ismertségéről? Esetleg mennyi „like” -t kaptunk Facebook-on. Ezzel csak az a baj, hogy egy forintot nem adnak közvetlen módon. A „like” -ből nem lehet kifizetni a dolgozók bérét. Attól, hogy felismerik a márkánk, még egyáltalán nem biztos, hogy megveszik. Valószínűleg sokan ismerik a Burger King nevet, de még mindig a Mcdonald's a piacvezető. A harc a fejükben van. Nekünk ezt kell kutatni. Kérdezzük meg őket, kérjük ki szakértők véleményét a korosztályról, elvétele, de akadnak Z generáció szakértők. Az online tér adta lehetőségek számtalan megoldást tudnak

nyújtani a kvantitatív kutatásokhoz. Viszont, ha a csatatérről, első kézből, akarunk tudósítani menjünk el oda és kérdezzük meg őket. Felmerül a kérdés, ha elég kreatívak vagyunk létrehozni egy teljesen újat, akkor arról, hogy kérdezzük ki a véleményüket, egy még nem létező dologról? A válasz egyszerű, adjuk oda nekik, próbálják, teszteljék, készítsenek róla blogot, vlogot. Mondják el a hibáikat. Sokat segíthet az az elv a fejlesztések során, hogy: *minden fő funkciót meg tudniuk találni 8 mp alatt a programban!*

23. Évente legalább egy alkalommal indítok influenzszerek által támogatott kampányt? Az influenzszerek, azaz véleményvezérek vélt vagy valós „mini” szakértői egy adott részpiacnak. Nekik már hisz ez a korosztály. Ott laknak, ahol ők, az interneten. Azzal foglalkoznak, amiket ők szeretnek, (hiszen azokat követik, akik olyan tevékenységet végeznek, amit ők is szívesen). Az influenzszerek szövetségeseinek tekintik, mert segítettek megsütni az első muffint, megszerelni a kidurrant biciklikereket, kisminkelni az első randevúra, és így tovább.

2.3. Komplex kampány, avagy így marketingezz nekünk

Itt az ideje elengedni a szörnyeteget. Veszélyes lesz? Inkább kezes bárány, ha jóra használjuk fel. A VeZess meg diagnózis felhasználása akkor nyer értelmet, ha azzal etikus módon akarjuk befolyásolni a Z generációt. Az elkészült modell segítségével komplex kampányokat tervezhetünk nekik, ahol őket partnerként és nem meghódítani akart célcsoportként kezeljük. A modellben egyaránt megjelennek rövid és hosszútávú feladatok. A feladatpontok betartásával exponenciálisan növelhető a kampány sikeressége. Javaslom, hogy a modell elvégzése során a válaszadó egészítse ki, „szabja méretre” a diagnózist. Építsen bele saját fontos tartópilléereket. Változzon dinamikusan, ha a piaci körülmények azt kívánják. Határozottam úgy gondolom, hogy a megadott 23 pontból törölni nem érdemes. Az első 13 pontól pedig veszélyes lehet.

Így készítsünk 3+1 pontban komplex marketingkampányt a Z generációnak:

1. VeZess meg diagnózis ellenőrző feladatlistájának kitöltése.
 2. Az eredmények kiértékelése a pontozási rendszer szerint.
 3. VeZess meg diagnózis döntési fájának segítségével a hiányosságok kijavítása.
- +1. Végezzük a diagnózist minden nagyobb kampány előtt, de évente legalább egyszer.

Végezetül: ez a cikk a Hogyan marketingezZ nekünk (2020) kutatásom alapján készült, azzal kerek és egész. Abban a kedves Olvasó a kutatás komplex változatát ismerheti meg. A „Hogyan marketingezZ nekünk (2020) kutatásom, pedig egy dinamikus mélyinterjúra épült a Z generáció tagjaival, illetve egy megelőző kutatásomra a: „Online-marketing és – értékesítés a Z generációnak” (2019).”

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Czibrik, G., 2019. *Online-marketing és -értékesítés a Z generációnak*, Miskolc: Czibrik Gábor

Carl Gustav Jung, 2020. <https://www.citatum.hu/szo/cip%F5>. [Online] Elérhető: <https://www.citatum.hu/szo/cip%F5> [Letöltve: 2020.04.10.].

Cicero, 2020. <http://www.mcbayer.hu/egyebek/latin-idezetek/page/24>. [Online] Elérhető: <http://www.mcbayer.hu/egyebek/latin-idezetek/page/24> [Letöltve: 2020.04.13.].

KHS [Online]. Elérhető: <https://www.ksh.hu> [Letöltve: 2019.11.10.]

KSH információ - Országos korfák [Online] Elérhető
<https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> [Letöltve: 2019.11.10]

Javorek, B. K., 2019. *Y és X generáció viselkedésmódja a világhálón, a deviáns jelenségek függvényében*. Miskolc: Miskolci Egyetem.

Ries, A. & Trout, J., 2007. *A marketing huszonkét vastörvénye*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó.

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése

Faludi Tamás

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
szvft@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

Jelen cikk az ellátásilánc-menedzsment fejlődését hivatott bemutatni. Véleményem szerint ez fontos része a tudományterületnek, hiszen a fejlődési folyamat megismerése révén beláthatóvá válik, miért is lett olyan fontos terület a XXI. századra az ellátásilánc-menedzsment kutatása.

Manapság a láncok kiterjedtségének köszönhetően egyre nehezebb tartani a megfelelő szintű kooperációt és információáramlást, viszont a '80-as, '90-es években még kérdés volt az, hogy egyáltalán értelmezhető-e önálló szakterületként az ellátásilánc-menedzsment.

2. Az ellátásilánc fogalma

Az 1980-as évek végén, és az 1990-es évek elején főként külföldi, majd később a magyar kutatók is különféle definíciókat alkottak az ellátási láncra. A vállalatok növekedése, terjeszkedése miatt minden eddiginél nagyobb távolságokat kellett leküzdeniük a vállalatoknak az eredményes együttműködés céljából. Porter 1985-ben megjelent publikációja volt az ellátási lánc koncepció kialakulásának első fontosabb mérföldköve. Ebben a cikkben Porter az értékláncot mutatja be. Az értéket Porter a vevői oldalról értelmezi, vagyis csak az tekinthető valós értéknek, ami a vevő számára értéket jelent, tehát hajlandó érte pénzt kiadni. Így Porter meghatározta azokat az elsődleges tevékenységeket, melyek közvetlenül hozzájárulnak az érték teremtéséhez, illetve azonosította azokat a másodlagos tevékenységeket, melyek közvetve támogatják az elsődleges értékteremtő folyamatokat (Porter, 1985). Ha ezt a két folyamatot összekapcsoljuk, akkor jöhet létre az úgy nevezett értékrendszer, mely

már a lánctagok értékláncainak összekapcsolódását is jelenti. (Porter, 1991).

Porter gondolatmenetét követve, azt tovább fejlesztve alakultak ki a különböző ellátási lánc definíciók. Sokan már a '90-es években sem csupán láncként, hanem hálózatként tekintettek az ellátási láncra, mely az ezredforduló környékén szinte evidens felfogássá vált (Ganeshan, Harrison, 1995). Több kutató egy egységnek tekinti az ellátási láncot, illetve hangsúlyozza, hogy szervezetek csoportját, összekapcsolódását jelenti (Lorenco, 2001; Nagy, 2010). Chikán (1997) definiálja a vállalaton belüli értékteremtő folyamatokat is, melyek összekapcsolódása adja az ellátási láncot.

Összességében elmondható, hogy a különböző ellátási lánc fogalmak tartalmilag fedik egymást. A közös ezekben a definíciókban az, hogy ellátási láncon szervezetek csoportját, összességét tekintjük, ahol a láncon belül található értékteremtő folyamatok összekapcsolódva alkotják az egész ellátási láncot, melynek célja a közös erőforrás- és információáramlás biztosításának segítségével a fogyasztó maximális szinten történő kielégítése.

3. Az ellátásilánc-koncepció

Az ellátásilánc-menedzsment alkalmazása alapján a kutatók két csoportba sorolták. Az egyik szerint az ellátásilánc-menedzsment egy, a vállalatok folyamatait integráló folyamat. A másik megközelítés szerint az ellátásilánc-menedzsment egy vezetési filozófia (Gelei, 2010).

Véleményem szerint az ellátásilánc-menedzsment akkor működhet hatékonyan, ha mindkét megközelítést alkalmazzuk. Viszont az alkalmazás sorrendje okozhat problémát. Amennyiben először integráljuk a lánc értékteremtő folyamatait, és később sajátítjuk el a lánctagokkal a filozófiai elveket, könnyen hibás lehet a folyamatintegráció. Meglátásom szerint az ellátásilánc-menedzsment akkor lehet sikeres, ha először minden lánctag elsajátítja az ellátásilánc-koncepciót, vagyis bevezeti a menedzsmentbe az ellátásilánc-koncepció filozófiai elveit. Ugyanis ekkor lehet maximálisan megérteni az ellátásilánc-menedzsment célját, ekkor lehet teljes mértékben átlátni a vállalat folyamatait, és lehet azonosítani

azokat az értékteremtő folyamatokat, melyek összekapcsolása révén valóban segíteni lehet az egész ellátási lánc hatékony és eredményes működését.

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődésére nagy hatással volt az ellátásilánc-koncepció definiálása (Mentzer et al., 2001). Ugyanis ekkor vált nyilvánvalóvá, hogy az ellátási lánc irányításához nem elegendők a logisztikai folyamatok, ennél sokkal összetettebb feladatok elvégzése szükséges. Így igazolást nyert az állítás, miszerint az ellátásilánc-menedzsment egy nagyobb szakmai háttérrel rendelkező terület, és irányításához nem elegendők a hagyományos menedzsment eszközök. Az ellátásilánc-menedzsment sikeres működéséhez el kell sajátítani minden egyes lánctagonak a hozzátartozó vezetési filozófiát, és eszerint kell irányítani a vállalatot, illetve a teljes láncot.

4. Az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika kapcsolata

Az ellátásilánc-menedzsment fogalmának kialakulását nagyban segítette a logisztika, mint tudományterület fejlődése.

A disztribúcióval, anyagáramlással kapcsolatos érdeklődés már viszonylag korán, az 1960-as években megmutatkozott. 1963-ban alakult meg Észak-Amerikában a logisztikával kapcsolatos kutatások támogatását és összefogását segítő szervezet, a National Council of Physical Distribution Management. Ebben az időben még nem volt elterjedt definíció a logisztikára.

1985-ben a szervezet a logisztika térhódításának köszönhetően átkeresztelkedett. A tudományterület fejlődésének köszönhetően a CLM 1986-ban hivatalosan is megalkotta a logisztika definícióját, mely hűen tükrözte az akkori időszak tudományos tényállását, miszerint az ellátásilánc-menedzsment a logisztika egyik altevékenységének tekintendő (CLM, 1986).

Az első nagyobb mértékű hatást az 1990-es évek hozták. 1989-ben Stevens kihangsúlyozza az ellátási lánc hatékony működéséhez szükséges menedzsmenti eszközöket. Ez már előrevetíti azt a problémát, hogy az ellátási láncot alkotó vállalatokat valahogy össze kell kapcsolni, és ezt a kapcsolatot valamilyen formában menedzselni szükséges a hatékony működés érdekében. Stevens és hasonlóan

gondolkodó kutatótársainak köszönhetően az 1990-es évek második felében megkezdődött a logisztika és az ellátásilánc-menedzsment különválása. Bár már előtte sikerült lefektetni az ellátásilánc-menedzsment alapelveit, önálló tudományterületként még nem fogadták el. Ez változott meg a '90-es években.

A CLM által évenként megrendezett konferenciákon egyre nagyobb érdeklődés övezte az ellátásilánc-menedzsment elméleti és gyakorlati alkalmazhatóságának kérdéskörét (Mentzer et al., 2001). Mégis kétféle megközelítés uralta ezt az időszakot. Az egyik maradt a tradicionális megközelítésnél, miszerint az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika egy és ugyanaz, mind fogalmilag, mind feladatkörileg (Institute of Logistics, 1994). A másik szemlélet alapján viszont az ellátásilánc-menedzsment egyáltalán nem elhanyagolható tényező a vállalat sikeres működése szempontjából és érezhetően többet jelenthetett a logisztikánál (Cooper et al., 1997). A különböző gyakorlati alkalmazásról szóló cikkek (Lummus et al., 1998), illetve az addigi ellátásilánc-menedzsmenttel foglalkozó ismeretek strukturált összefoglalását tartalmazó publikációk (Cooper, et al., 1997; Mentzer et al., 2001) már egyértelműen tükrözték az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika különbözőségének tényét.

A '90-es évek végére már nem a logisztikát támogató folyamatként definiálták az ellátásilánc-menedzsmentet, hanem éppen ellenkezőleg. 1998-ban a CLM által kiadott újraértelmezett logisztika definíciója szerint az ellátásilánc-menedzsmentnek része a logisztika (CLM, 1998). Ez azt jelentette, hogy a logisztikai folyamatok integrálása az ellátásilánc-menedzsment feladata, melynek fontossága ezáltal még jobban felértékelődött. Ezen a ponton ismerték fel a kutatók, hogy az ellátásilánc-menedzsment hatékony működéséhez elengedhetetlen az ellátásilánc-koncepció elsajátítása.

5. Ellátásilánc-menedzsment a XXI. században

Az ellátásilánc-menedzsment tudatos tervezésének és szervezésének a fontossága a 2000-es évekre teljesen nyilvánvalóvá vált (Gelei, 2003; Christopher, 2005; Nagy, 2006). Jelentőségteljeségének egyik bizonyítéka, hogy 2005-ben a CLM nevet változtatott, és a névhez kapcsolódóan hivatalosan is kijelentették, hogy ettől az évtől

kezdődően kifejezetten az ellátásilánc-menedzsment kutatásával fognak foglalkozni. Ennek megfelelően az új nevük CSCMP lett, vagyis Council Of Supply Chain Management Professionals (<https://www.mhlnews.com>, letöltve: 2019.11.15.). A CSCMP 2013-ban meg is alkotja a máig hivatalosan érvényben lévő ellátásilánc-menedzsment definíciót, mely magába foglalja a beszállítók, közvetítők, disztribútorok, vevők közötti koordinációs, kollaborációs mechanizmusokat, minden logisztikai folyamatot, melyeket tudatosan tervezni, szervezni és irányítani szükséges (CSCMP Bylaws, 2013). Egyértelművé vált ekkorra, hogy a logisztika a vállalaton belüli folyamatokra fókuszál, míg az ellátásilánc-menedzsment a vállalaton kívüli folyamatokat irányítja, a vállalatok közötti interakciókat menedzseli. Itt már az erőviszonyok is rendeződni látszanak – a XXI. század kutatói nem tekintik támogató folyamatnak az ellátásilánc-menedzsmentet, hanem az ellátásilánc-menedzsment egyik fontos területének tartják a logisztikát.

A XX. században jellemző globalizáció jó táptalajt biztosított az ellátásilánc-menedzsment vállalatokon belüli felértékelődésének. A globalizáció egyre erősödő hatása miatt az együttműködő vállalatok száma egyre csak növekedett, vagyis egyre jobban kiszélesedtek az ellátási láncok. A szabad kereskedelem által lehetővé vált a vállalatok számára, hogy más országokban, vagy akár más kontinensen is létesítsenek leányvállalatokat, telephelyeket. Az így kialakult multinacionális cégekre, a vállalatokra továbbá jellemző volt az is, hogy egyes folyamataikat – rendszerint költséghatékonysági szempontból – más országba szerveztek ki. Ez az úgynevezett outsourcing. Az ilyen és ehhez hasonló tendenciák hatására komplett iparág épült az ilyen igények kiszolgálására – a logisztikai szolgáltató vállalatok ebben az időben jelentek meg és terjedtek el. A vállalatok részéről ez pozitív dolog, hiszen a számukra költséges és problémás folyamatokat – kezdve a raktározástól egészen a disztribúciós feladatokig – egy ebben profi szolgáltató vállalat fogja elvégezni. Az ellátási láncok szempontjából ez azonban további problémákat generált, hiszen ezzel még több tagja lett a láncoknak. Egyre nehezebbé vált a hatékony együttműködés, kooperáció, az anyag- és információáramlás az ellátási láncokon belül. Az ellátásilánc-menedzsment legfontosabb feladatai közé pedig az előbb említett folyamatok akadálymentes

biztosítása tartozik. Így érezhető, hogy a XXI. században az ellátásilánc-menedzsment témakörében a legnagyobb problémát a kooperáció adja. A megfelelő együttműködés biztosítása az ellátási lánc sikerének záloga. Ezért a kutatók főként a 2010-es évektől kezdődően az ellátási láncok koordinációs lehetőségeit vizsgálják.

A koordináció lényege, hogy a láncon belül található különböző vállalatok tevékenységeit összehangolják. Alapvetően az ellátásilánc-menedzsment egyik alappillérenek tekinthető a koordináció, hiszen a CSCMP 2013-as definíciójából is láthatjuk, hogy egyik legfontosabb feladata az ellátásilánc-menedzsmentnek a koordinációs mechanizmusok biztosítása. Emellett a '90-es években felmerült kérdés, miszerint folyamatintegrációs eszközről vagy pedig vezetési filozófiáról szól az ellátásilánc-menedzsment is megválaszolásra kerül az ellátásilánc-koordináció fogalma által.

Gupta és Weerawat (2006), valamint Kaipia (2007) publikációi alapján a koordináció sikerességéhez adaptálni kell a lánctagoknak azokat a tevékenységeket, melyek segítségével optimalizálni lehet az egész lánc működését. Tehát szükséges egy kollektív cél definiálása, mely az egyéni célok fölé helyezhető, és ennek a célnak az elérése érdekében elengedhetetlen azok a mechanizmusok, melyek egységesítik és irányítják a különböző interakciókat. Ez az ellátásilánc-koordináció lényege és célja.

A koordinációt elősegítő tényezőket a szakirodalom két főcsoportba sorolja. Az első csoport viselkedéstudományi aspektusból közelíti meg a koordinációs kérdést – ezek a puha tényezők. A másik nagy csoport a kemény tényezők. Mindkét csoport nagy szakirodalmi háttérrel rendelkezik. A kutatók nagy része potenciális jó megoldásnak találja a különböző szerződéstípusok által történő koordinációt, mely az ellátási lánc hatékony működésére pozitív hatással lehet (Sluis, De Giovanni, 2016).

Mára már egyértelművé vált, hogy az ellátási láncok menedzselése egy igen komplex és bonyolult folyamat. Nem csak a logisztikai folyamatok koordinálása, szervezése, tervezése, és irányítása sorolható az ellátásilánc-menedzsment feladatai közé. Tulajdonképpen az ellátásilánc-koncepció által bevezetett vezetési filozófia segítségével elsajátítható rendszerszemlélet azt támogatja, hogy az ellátásilánc-menedzsment minden másik vállalati részleggel is

együttműködjön, valamint a partner cégek hasonló részlegeivel is tartsa a napi szintű kapcsolatot. Hiszen a marketing által végzett piackutatási eredmények segítségével fel lehet készülni a vevői igények változására, valamint a keresleti ingadozások kivédésére. A pénzügy, kontrolling segít a folyamatok optimalizálásában a megfelelő pénzügyi erőforrások rendelkezésre bocsátásával. Így belátható, hogy az idő múlásával ez a terület is fokozatosan növekedett, kiszélesedett feladatköre mára már voltaképpen az egész vállalat értékteremtő folyamatait és az azokat támogató tevékenységeket egybe fogja.

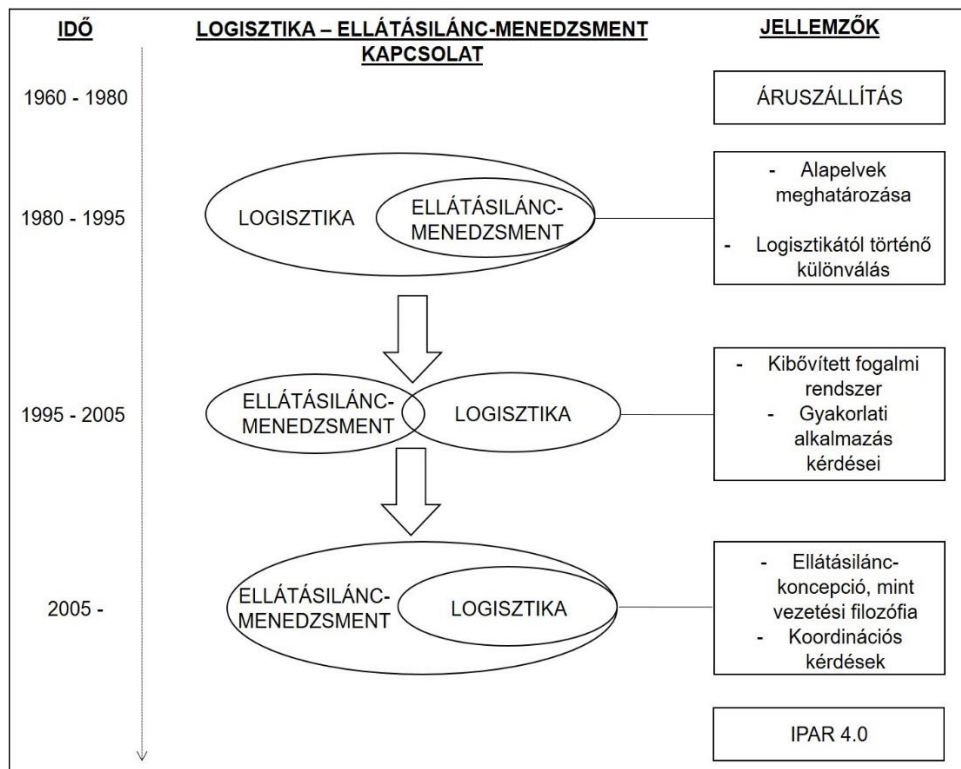
A XXI. századi ipari forradalom, az ipar 4.0 hatásai is érezhetőek az ellátásilánc-menedzsmenten. A szakirodalom nem véletlenül hivatkozik sokszor ellátásilánc-menedzsment 4.0-ra (Shao et al. 2021). A vállalaton belüli és vállalatok közötti virtuális tér lehetőséget biztosít az összekapcsolódásra és a valós idejű információ-megosztásra. Ez pedig egy kiváló lehetőség, hogy az igényeket valós időben követve legyenek, ezáltal könnyebben és gyorsabban lehet alkalmazkodni ezek változásaihoz. Az ipar 4.0 által kínált eszközök ellátásilánc-menedzsmentbe történő implementálása a lánctagok együttműködésének szintjét képes növelni, hatékony információáramlást tesz lehetővé. Azonban ezekhez az eszközökhöz szükséges a megfelelő informatikai háttértámogatás, infrastruktúra, mely nélkül a vállalatok nem képesek ezen eszközöket működtetni – ez pedig versenyelőny elvesztését és a versenyben történő háttérbe szorulást okozhatja. Ezért nagyon fontos, hogy a vállalatok felkészüljenek, tartsák a lépést az informatikai gépparkok modernizációjával, és a digitalizáció folyamatával. Hiszen az ellátásilánc-menedzsment 4.0 olyan platformokat kínál, mint például a felhőalapú szolgáltatások, valós idejű vevői igénykövetés, automatikus készletfeltöltés stb. Ezek mind eredményesebbé és hatékonyabbá képesek tenni az ellátási láncok működését.

Jelen korunk másik nagy problémája a pandémia. A vírushelyzet az élet és az üzleti szektor minden szegmenségben érezteti negatív hatásait. Ez az ellátási láncokra még inkább jellemző. A globális hálózatoknak köszönhetően nagyon sok helyen megakadt az anyagáramlás az országok különböző szintű és mértékű válságkezelési intézkedései miatt. Több ország import-export tilalmat rendelt el, egyes nemzetek lezárták a határaikat, ezáltal az ott

tevékenykedő multinacionális cégek ellátását akadályozva lett, ez pedig az egész lánc stabilitását döntötte meg.

6. Összegzés

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése az 1980-as évekre tehető, habár az anyagáramlással és a logisztikával kapcsolatos érdeklődés és az ezáltal kialakult szakirodalmi háttér már jóval hamarabb elérhető volt. A logisztika fejlődésével került képbe az ellátási lánc is, először, mint fogalom, később pedig mint gyakorlati menedzsment eszköz. Mára az egyik legfontosabb területté vált a vállalatok életében. A 2000-es évekre megnőtt a tudományterület támogatása, a szakemberek is egyre szélesebb körben, különböző megközelítésekből vizsgálták az ellátásilánc-menedzsmentet. A XXI. század legnagyobb kihívását a megnövekedett számú lánctagokkal operáló ellátási láncok, hálózatok irányítása és koordinálása jelenti, amelyet viszont az ipar 4.0 által kínált számítástechnikai eszközök hatékonyan képesek segíteni. A fejlődési szakaszokat és azok jellemzőit az 1. ábra foglalja össze.



1. ábra: Az ellátásilánc-menedzsment területének fejlődési összefoglaló ábrája

Forrás: saját szerkesztés

Jövőbeli kutatási irányzatok a koordinációs lehetőségek számbavételével fognak foglalkozni a mostani kutatási tendenciák alapján. Külföldi kutatók nagy érdeklődést mutatnak a szerződéstípusokkal történő koordinációs lehetőségek vizsgálatára. Véleményem szerint ez valóban egy jó lehetőség lehet arra, hogy az ellátási láncok működését eredményesebbé és hatékonyabbá tegyünk, így az én jövőbeli kutatásaim is a szerződéstípusokra és azok koordinációs erejére fog összpontosulni.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Chikán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja, A „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata, Z8 kötet

Christopher, M. (2005): Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks, London, UK: Prentice Hall

Cooper, M., C., LAMBERT, D., PAGH, J. D. (1997): Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8., Number 1, January, pp. 1-14.

Council of Logistics Management, Annual Meeting In 1998, summary

CSCMP Bylaws – Revised July 2013, pp. 1-2, internetes dokumentum.
Elérhető:

http://staging.cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/footer/downloads/bylaws/cscmp-bylaws.pdf [Letöltve: 2019.11.18.]

Ganeshan, R., Harrison, T. P. (1995): An Introduction to Supply Chain Management, Pennsylvania State University, Department of Management Sciences and Information Systems, internetes forrás: http://lcm.csa.iisc.ernet.in/scm/supply_chain_intro.html, letöltve: 2019. 11. 12.

Gelei, A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései, *Vezetéstudomány*, 34. sz., pp. 24–34.

Gelei, A. (2010): Az ellátási lánc menedzsmentje, In: Czakó E., Reszegi L. (szerk) *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Budapest Alinea Kiadó

Gupta, D., Weerawat, W. (2006): Supplier-manufacturer coordination in capacitated two-stage supply chains, *European Journal of Operational Research*, Vol. 175., Issue 1., pp. 67-89.

Institute of Logistics, 1994, summary

Kaipia, R (2007): *Supply Chain Coordination – Studies on planning and information sharing mechanisms*, Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Doctoral dissertation series 2007 / 2, Espoo

Lorenzo, H. R. (2001): *Supply Chain Management: An Opportunity for Metaheuristics*, Department of Economic and Business, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, Series Economics Working Papers, Nr. 538. pp. 1–25.

Lummus, R., R., VOKURKA, R., J., ALBER, K. L. (1998): Strategic Supply Chain Planning, *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, 39, 3, ProQuest Central, pp. 49-58.

Mentzer, J., T., Dewitt, W., Keebler, J., S., Min, S., Nix, N., W., Smith, C., D., Zacharia, Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22., No. 2., pp. 1-25.

Nagy J. (2006): The attitude of Hungarian companies to the concept of supply chain management, 15th Annual IPSERA Conference. San Diego, USA.

Nagy, J. (2010): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés, Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola

Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press (Republished with a new introduction, 1998.)

Porter, M. (1991): *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, HBR Book Series, Boston

Shao, X-F., Liu, W., Li, Y., Chaudhry, H. R. and Yue, X. G. (2021): Multistage implementation framework for smart supply chain management under industry 4.0, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 162, pp. 120354

Sluis, S., De Giovanni, P. (2016): The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis, *Journal of Operations Management*, Vol. 41., January, pp. 1-11.

Stevens, G. C. (1989): Integration of the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 19., No. 8., pp. 3-8.

Online oktatás bevezetése a felsőoktatási intézményekben

Jurák Eszter Réka – Kucsma Daniella

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

jurak.eszter.reka@gmail.com, kucsma.daniella@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A 2020-as év számtalan változást hozott mind az egyén, mind a szervezetek és nem utolsósorban az egész társadalom életében. A korona vírus járvány az előző félévben radikálisan megváltoztatta, és alapjaiban megrengette nem csak a munkavállalók életét, hanem az oktatási rendszert is. Előtérbe került az online világ, a számítógép elé kényszerült több százezer diák és munkavállaló. Megváltozott az oktatás rendje, valamint a munkarend is. Átalakult a kommunikáció az adott szervezetekben. Kialakultak a különböző online platformokon való előadástartások, emellett az online térben történő írásbeli, illetve szóbeli vizsgáztatások. A változás az emberek életében nem újszerű fogalom, azonban a jelenlegi helyzet sok olyan nehezítő körülményt hozott magával, amihez stratégiát kell kidolgozni.

Munkánk célja, hogy feltárjuk, milyen módon valósult meg az elmúlt időszakban a radikális változás, valamint milyen újdonságokat hozott, illetve azok milyen hatással voltak az általunk vizsgált személyekre. Egy megfelelő stratégia kialakításához elengedhetetlen az elemzés és a kutatás, ezért minél több hallgatótól és oktatótól igyekszünk információt, személyes tapasztalatokat gyűjteni a közelmúltról. Kutatásunk végén tanuló és oktatóbarát javaslatot szeretnénk tenni, amivel elősegíthetjük az új oktatási rend gördülékenyebb működését. Rohanó világ kicsit megállt, felülértékelődtek a kapcsolatok, a munkahelyek és a kommunikációs formák. A napi rutinhoz egyre jobban kapcsolódik az online tér, így ezeknek a fejlesztési lehetősége is egyre fontosabb lesz.

2. Oktatás fogalma

Első részben egy szakirodalmi bemutatással szeretnénk kezdeni, ahol az oktatás fogalmi rendszerének a bemutatása megtörténik, illetve a célját is tisztázzuk ebben a részben.

A következő 1. számú táblázatunkban ennek a fogalom rendszernek a fejlődése jelenik meg.

1. táblázat: Az oktatás fogalmának fejlődése

Definíció	Megjelenés, szerző	Újdonságtartalom
Az oktatás, a tanítás és a tanulás egymáshoz szorosan kapcsolódó fogalmak, mintegy kölcsönhatásos rendszer, úgy épülnek fel. A tanító tanít, a diák tanul, és mindezt összefogja maga az oktatás, mint rendszer.	Nahalka István: A tanulás 2003	<ul style="list-style-type: none">• rendszerszintű bemutatás• tanító és tanár kapcsolatának kiemelése
Az oktatás két egymással kölcsönhatásban lezajló folyamat, a tanulás és a tanítás egysége.	Dr. Földes Zoltán: Oktatás elméletének alapja, 1998	<ul style="list-style-type: none">• folyamatszintű megközelítés• tanulás és tanítás kapcsolata
A tanulás a tanuló olyan aktív és produktív tevékenysége, amely a társadalmi műveltség, azaz az elméleti és gyakorlati ismeretek, jártasságok és készségek elsajátítása, képességek kialakítása, érzelmi és akarati tulajdonságok fejlődése, a magatartás alakulása révén járul hozzá a személyiség fejlődéséhez.	Virág Irén: Tanuláselméletek és tanítási-tanulási stratégiák, 2003	<ul style="list-style-type: none">• tevékenységként való bemutatása• készségek halmazának bemutatása• egyéni fejlődéshez kapcsolható tevékenység

Definíció	Megjelenés, szerző	Újdonságtartalom
A tanítás a tanulás célirányos irányítása, azoknak a tevékenységeknek a megszervezése, amelyek a tudás eléréséhez szükségesek.	Falus Iván: Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához, 2003.	<ul style="list-style-type: none"> • célirányos tevékenység • szervezést igénylő folyamat

Forrás: Saját szerkesztés <http://okt.ektf.hu> alapján

Látható ebben a táblázatban is, hogy az oktatás időről időre fejlődést mutat, bővül, azonban ami állandó, az egy folyamat vagy rendszer bemutatása. Azt gondoljuk, hogy kutatásunkhoz a legjobban használható definíció a 3. számú, hiszen minden olyan készséget, képességet és kompetenciát magába foglal, ami akár egy online módon történő oktatás során is szükséges, illetve a felnőtt korban való oktatás területén is használható.

2.1. A magyar oktatás fejlődése

Kutatásunkban az elmúlt időszak nehézségeit vizsgáljuk, így ki kell térnünk a magyar oktatás fejlődésre, amiben különös tekintettel fontos a felsőoktatás helyzete, így ezt a későbbiekben egy táblázatban is bemutatjuk.

A magyar oktatási rendszer kialakulásáról egészen a 18. század végéig visszamenőleg tudunk olvasni. Ebben az időszakban történtek meg Európában az állami szabályzások, valamint a tankötelezettség bevezetése is erre az időszakra vezethető vissza. (Pukánszky 2014)

Az iskolarendszerek kialakulásában fontos szerepet játszottak a különböző történelmi események is, mint például a reformáció-ellenreformáció, a felvilágosodás, a felvilágosult abszolutizmus kora, valamint a nemzetállammá válás folyamata. Kezdetekben mind a fenntartó szerepe, mind az oktatás formája kellő szabályozottsággal indult. Alapjában véve, ha egy iskola történeti kiadványt veszünk a kezünkbe, akkor egyházi intézményekről olvashatunk, ahol különálló fiú és lány intézmények voltak szigorú szabályokkal, időrend szerint

zajló oktatással. Ezek jószerivel bentlakásos intézmények voltak. Később vegyes iskolák alakultak ki, amik már nem az előbb említett bentlakásos formában működtek. (Pukánszky, Német 1996)

Ha egy mai intézményrendszert vizsgálunk érdemes elmondani, hogy a korábbi modellekkel nem egyformák, hiszen az idő múlásával megváltoztak a körülmények, és egyre fejlettebb módszerekkel, technológiai háttérrel rendelkezünk. Ha az utóbbi 2 évet vizsgáljuk kijelenthető, hogy sok esetben a környezet is alakítja az oktatást, így a 2020. elején kialakult pandémia is, ami egy merőben más helyzetet hozott, mint a korábban kialakított rendszer.

Kutatásainkban azonban nem az általános és középiskolák helyzetét szeretnénk vizsgálni, hanem a felsőoktatásét. Kiválasztásunk azért esett ezen szintű oktatásra, mert bár felnőtt korú hallgatókról beszélünk, azért számukra is nehézséget vagy éppen könnyebbséget jelentett ez a forma, illetve a jövő oktatási rendszerének is egy alappillére lehet a jelenleg kialakult modell.

2.2. Felsőoktatási intézményrendszerek

A magyar oktatási rendszerben tehát megkülönböztetünk alapfokú, középfokú, és felsőfokú tanulmányokat. Írásunkban, mint ahogyan azt korábban említettük a felsőfokú tanulmányokat fogjuk szemléletesebben bemutatni.

Magyarország felsőoktatási rendszeréről alapvetően elmondható, hogy egy fejlett felsőoktatási rendszer. Az Oktatási Hivatal adatbázisa alapján 38 egyetem és 25 főiskola alkotja. A főiskolák többsége egyházi fenntartású. (www.tka.hu)

2021-ben az oktatási hivatal által közzétett adatok alapján a különböző fenntartású egyetemek és főiskolák számának alakulásáról a következő, 2. számú táblázatban olvashatunk. Ennek jelentősége abban rejlik, hogy az általunk vizsgált intézmény egy modellváltáson esett át. A Miskolci Egyetem ugyanis állami intézményből alapítványi intézmény lett.

2. táblázat: Felsőoktatási adatok

		egyetem	alkalmazott tudományok egyeteme	főiskola	(közösségi felsőoktatási képzési központ)	Összesen
	állami	13	4	1	(4)	18
nem állami	magán/ alapítványi	10	6	6	-	22
	egyházi	5	-	18	-	23
	összesen	28	10	25	-	63

Forrás: Saját szerkesztés www.oktatas.hu alapján

Ha tehát különbséget kell vizsgálni érdemes megemlíteni a létszámbeli különbséget. Egy főiskolán kevesebb oktató vagy hallgató tanul, illetve tanít az intézményben. A kutatásunkban ennek jelentősége van, hiszen a későbbiekben egy olyan felmérést szeretnék készíteni, mely megmutatja, hogy az online módszerre való átállás milyen folyamatokat hozott, illetve mely egyetem ezt milyen módon tudta abszolválni. A táblázatban láthatjuk, hogy számos egyetem van Magyarországon, azonban ahhoz, hogy kutatást végezhessünk szükségünk kellett. Nagy egyetem lévén választásunk a Miskolci Egyetemre esett.

A felsőfokú tanulmányokat alapvetően két részre oszthatjuk: főiskolai tanulmányokra és egyetemi tanulmányokra. A felsőoktatásban részt vevő hallgatók már mind felnőtt emberek, így teljes jogú egyénekként felelnek önmagukért. A felsőoktatás a megszokotthoz képest egy megváltozott környezet, hiszen itt már nincsenek olyan kötöttségek, mint például az alapfokú és középfokú tanulmányokban résztvevők esetében. A hallgató maga dönti el, miként sajátítja el a tananyagot, és mennyire vesz részt a tanórákon. Ebben rejlik felelőssége. Itt már senki nem kéri számon, hogy miért nem volt jelen egy adott alkalmon.

Kezdetben a felsőoktatási intézményrendszerek változása alapvetően a megnövekedett tanulási igény miatt alakult ki. Napjainkban azonban egyre inkább elengedhetetlen egy főiskolai vagy egyetemi végzettség egy jó munkahely megszerzéséhez. Megfigyelhető különbség van ugyanis a bérezésben is, melynek bemutatásával a következő 3. számú táblázat foglalkozik.

3. táblázat: 40 órás bérek

	Középfokú végzettség (HUF)	Felsőfokú végzettség (HUF)
40 órás havi bér	161.000	210.600

Forrás: Saját szerkesztés (367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet) alapján

Az egyetem elvégzése azonban koránt sem annyira egyszerű, hiszen ebben az oktatási formában már nincsenek kötelező számonkérések. Van azonban időtervezés, döntéshozás, kommunikáció, azaz segít abban, hogy a későbbi munkavállaló a nagy betűs életbe való kilépés után is boldoguljon, megállja helyét nem csak a munkahelyen, de az életben is.

A felsőoktatási tanulmányok más fajta tanulási módszert igényelnek. Itt már nem elég jó memorizációs képességgel rendelkezünk, értenünk kell az ok-okozati összefüggéseket és azok ismeretében kell tovább építenünk tudásunkat. Újra meg kell tanulnunk tanulni, és kialakítani azt a módszertant, mellyel sikeresen abszolválhatjuk tanulmányainkat. A következő fejezetben az oktatás fajtáit mutatjuk be.

3. Oktatási módszerek bemutatása

Mivel az oktatás manapság egy sokrétű tevékenység, több módszer és platform is rendelkezésünkre áll a tudás elsajátítására. Megkülönböztethetünk úgynevezett online, offline, illetve hibrid oktatási módszereket.

Az online oktatás történhet valós időben, vagy előre felvett majd később különböző platformokra közzétett módon. Ennél a módszernél nem mindig valósul meg a hagyományos kommunikáció folyamata, nincs mindig visszacsatolás, az információ közlése gyakran egy oldalú. (Kucsma 2018, Hajdú et al. 2019)

Ezzel szemben az offline oktatás tulajdonképpen maga a hagyományos oktatás, ahol a diák az intézményben jelen van, és működik az adó és vevő közötti folyamatos verbális, vagy nonverbális visszacsatolás.

Mindezek mellett megjelent nemrégiben a hibrid oktatási rendszer, melynek lényege, hogy az előző két oktatási módot ötvözi. Egyetemi viszonylatban például lehetséges, hogy az előadások online módon zajlanak, hiszen nem minden esetben van szükség, illetve lehetőség arra, hogy megvalósuljon a kommunikációs folyamat adó és vevő között, (pl. járványhelyzet), azonban a gyakorlati órákat jelenléti formában tartják, mert ott nagyobb igény van az adó és vevő közötti „élő” kapcsolatra.

A 2020-as év megváltoztatta a mindennapokat. Minden intézmény és munkahely rákényszerült a radikális változásra, változtatásra és egyik pillanatról a másikra kénytelen volt online-ra, homeoffice-ra váltani. Az elkövetkezőkben bővebben bemutatjuk az online és a hagyományos oktatás előnyeit, illetve hátrányait, valamint hátterét.

3.1. A hagyományos oktatás

A hagyományos oktatás egészen az ókori civilizációkig visszavezethető, hiszen már akkor megjelentek a különböző oktatók, akik egy-egy viselkedési stílusra, valamint történetekre, a „történelemre” tanították a nép egy bizonyos rétegét.

„A történelmi események el-, felolvasása, el-, felmondása az iskolákban az ókorban, a középkorban és a koraújkorban leginkább morális célokat szolgált. Ebben az esetben találkoztak a historiográfia és a pedagógia célkitűzései. Olyan követendő (és követhető) mintákat kívántak a befogadók elé állítani, amelyek megfeleltek az adott kor morális értékrendjének és nevelési célkitűzéseinek.” (janus.ttk.pte.hu)

A mai modern világban azonban fontos megjegyeznünk, hogy a hagyományos oktatás is változásokon esett át, hiszen az elmúlt 10 évben a technológiák fejlődésével jelentősen megnőtt a digitalizáció mértéke.

A hagyományos oktatás előnyei közé sorolhatjuk, hogy a hallgató és oktató között könnyebben ki tud alakulni a személyes kapcsolat, hiszen hétről-hétre megszabott keretek között érintkeznek. Ez a találkozás lehetővé teszi a kölcsönös megismerést, így például a hallgató kevésbé lesz feszélyezett, ha kérdést kell feltennie a tananyaggal kapcsolatban, valamint az oktatóknak is nagyobb esélye van észlelni a verbális vagy nonverbális jeleket a hallgatók irányából, ha esetleg nem

érthető az átadni kívánt tananyag. Előny még, hogy az információ könnyebben és gyorsabban eljut adótól a vevőig, mivel közös térben tartózkodnak.

Hátrányt jelenthet azonban hagyományos oktatás szempontjából a kialakult járványhelyzet. Nagyobb a fertőzés esély, pláne egy felsőoktatási intézmény esetében, ahol több ezer hallgató tartózkodik nap, mint nap, mivel a hagyományos oktatás esetében a platform minden esetben az intézmény, vagyis maga az iskola épülete.

3.2. *Online oktatás*

Az online oktatás egy új keletű dolog, melyet a járványhelyzet, a technika, és technológia rohamos fejlődése vonzott magával. Az online oktatás kedvező lehet a kialakult helyzetben, hiszen csökkenthető lehet a korábban említett fertőzésveszély. Előnyei közé sorolható még a rugalmasság, hiszen már otthonunkból is képesek lehetünk részt venni egy-egy tanórán. Ez a forma azon hallgatóknak jelentett könnyebbséget az előző félévben, akik tanulmányaik fedezése érdekében kénytelenek dolgozni. Kevesebbet kellett ingázniuk a munkahely és az iskola között, ezáltal megnövekedett az egyéb tevékenységekre fordítható szabadidejük.

Az online oktatás megjelenése egyre jellemzőbb a multinacionális cégek körében is, hiszen egyre gyakrabban vesznek részt a különböző osztályvezetők/igazgatók akár idegen nyelvű- skype órákon is.

Fontos megjegyeznünk azonban, hogy több érvet is felsorakoztathatunk az online oktatás ellen. Hátránya ugyanis a közvetlen kommunikáció hiánya. Ha kérdésünk van, internetes felületen kell feltennünk például email formájában, ahol az időeltolódás mellett akár félreértésbe is keveredhetünk, ha nem úgy értelmezzük a levelet, mint ahogyan azt ténylegesen nekünk szánták. Hátrány még, hogy egy nem kiforrott oktatási formáról beszélünk, melyből kifolyólag nincs egységes platform, ahol ez gördülékenyen megvalósulhatna. A különböző platformok közé sorolhatóak a skype, a zoom, a classroom, az elearning, a redmenta és még sok egyéb. Ebből is látható, hogy mennyire széles a paletta.

Az online oktatás nehezítő körülményként hatott a pedagógusokra is, hiszen a jól begyakorolt oktatási módszerekről pár nap leforgása alatt

egy ismeretlen, kiforratlan, digitális világra kellett átállniuk, mely az idősebb korosztály számára több nehézséget is okozott.

A tanuló már beleszületett a digitális világba, könnyebben reagál a technológiai akadályokra, míg több oktató csak most szembesül a modern kor vívmányaival. Ezek hatására az online oktatás alkalmával jobban kiéleződnek a különböző generációk közötti különbségek is. (X, Y, Z) (Babbie 2003)

Fontos kitérnünk az anyagi vonzatra is, hiszen az online oktatás megvalósulásához minden oktatónak, és hallgatónak rendelkeznie kell egy arra alkalmas telefontal, számítógéppel vagy valamilyen okos eszközzel, és emellett megfelelő internet szolgáltatással. Ez egy többgyermekes családban még nagyobb probléma lehet, hiszen a nappali tagozatos hallgatók órái egy időintervallumba esnek, így ha valós idejük a tanórák, úgy egy háztartásban több okos eszközre is szükség van.

Saját példán keresztül olyan platformokat szerettünk volna összegyűjteni, ami az elmúlt időben segítségünkre volt mind a tanulás, mind az oktatás területén belül, így a következő táblázatban ezt bemutatjuk. A táblázat elkészítésben oktatói és hallgatói strukturált mélyinterjú eredményeit mutatjuk be.

4. táblázat: Online Platformok

Platformok	Hallgató	Oktató
Google classroom	Könnyen letölthető a tananyag.	Anyag feltöltésre alkalmas, de kapcsolattartásra nem.
Skype	Kis csoportos órákon jól működik, de előadásokon nem.	Jól működik kis csoportos munkába, de egy előadás megtartására nem alkalmas.
Google Meet	Tetszik, de megfelelő hálózat nélkül szétkapcsol.	Nehézkes a használat, telefonon nehéz a bejelentkezés.
Moodle rendszer	Könnyen áttekinthető.	Tananyag feltöltésre alkalmas, tesztírásra is alkalmazható.
Zoom meeting	Szeretem, de néha akadozik a hang.	Mind nagy, mind kiselőadás megtartására alkalmas platform.

Forrás: Saját szerkesztés strukturált mélyinterjúk alapján

Alapvetően a tapasztalatok alapján láthatjuk, hogy sok olyan felület van, ami önmagában nem elegendő, de azt a feladatot, amit el kell látni, azt ellátják. Ahhoz, hogy mélyebb javaslatokat tudjunk megfogalmazni, egy kérdőívet szeretnénk elkészíteni és megosztani a Miskolci Egyetem hallgatói között. Az interjúk során nem tudunk annyi ember megkérdezni, mint amennyi releváns lehet ebben a kérdésben, de azt gondoljuk, hogy egy kérdőív segítség lehet számunkra, és ki tudunk emelni egy olyan integrált rendszert, ami megfelel mindkét oldal számára.

4. Összegzés

Hirtelen változás mindenki életében nehezen kezelhető, azonban azt gondoljuk, hogy az általunk kutatott terület az elmúlt évben nagyon sokat változott. Kutatásunk végére szeretnénk olyan eredményeket kiemelni, amik segítik az oktatást és a hatékonyságot is támogatják.

Az előzetes mélyinterjú már számos információt biztosított számunkra, melyek segítségével szolgálnak a későbbi kérdőíves munkánk fejlesztéséhez, megalapozásához. Az általunk megkérdezett hallgatók 76,8%-a szerint ugyanis a hagyományos oktatás a hatékonyabb oktatási formula, azonban ugyanezen hallgatók véleménye az is, hogy hiába ez a hatékonyabb módszer, mégis ez esetben kell több időt szánni a tanulásra. Az online oktatás alapvetően könnyítést hozott az emberek életébe, de nem a tananyag elsajátításban, hanem az iskolán kívüli minden napi életben. A hallgatók úgy vélik az új oktatási módszer kiforratlan, az oktatók módszertana még nem alakult ki száz százalékosan, valamint nem egységesített a rendszer. Platformok tekintetében kiemelkedően teljesít a Zoom-meeting, az E-learning rendszer, a Classroom és a Redmenta. Kíváncsiak voltunk még arra is, hogy esetleg a megkérdezettek megváltozott környezete hatással volt-e az emberi emóciókra. Az interjúban részt vevők 60%-a úgy véli, hogy az elmúlt időszak radikális változásai negatív hatással voltak az egyénekre.

Az imént említett véleményekből is jól látható, hogy szükség van a különböző oktatási formulák fejlesztésére, a kutatásra, hiszen egymásnak gyakran ellentmondó adatokkal találkozhatunk.

Fejlődő világban élünk és egyre nagyobb jelentősége lesz az online felületeknek. A tanítás is egyre jobban a hibrid átállás felé mutat. A téma szakirodalmi háttere még nem annyira fejlett, illetve elég friss, azonban azt gondoljuk, hogy a cikk elején bemutatott alapok segítenek abban, hogy egy logikusan felépített folyamatot mutassunk be. A 21. században kiemelt jelentősége van az online világnak, így az oktatás kérdése sem elhanyagolható ezen a területen.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Giddens, A. (2008): Szociológia (A társadalomkutatás gyakorlata a szociológiában) - Második kiadás- Osiris Kiadó, Budapest.

Ballér E. (1982): A nevelési-oktatási folyamat célrendszere és tervezete. In: Pedagógiai Kézikönyv, 2. kiadás 49-79, Tankönyvkiadó, Budapest.

Ballér E., Golnhofer E., Falus I., Kotschy B., M. Nádasi M., Nahalka I., Petriné F. J., Réthy E., Szivák J., Vámos Á., (2003): DIDAKTIKA, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.

Báthory Z. (1992): Tanulók, iskolák – különbségek. Egy differenciális tanításelmélet vázlatja, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata- Hatodik, átdolgozott kiadás, Balassi Kiadó, Budapest.

Falus I. (2003) (szerk.): Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.

Hajdú, N., Lipták, K., Musinszki, Z. (2019): Probléma alapú tanulás a közgazdász képzésen In: Tóth, Péter; Horváth, Kinga; Maior, Enikő; Bartal, Mária; Duchon, Jenő (szerk.) Neveléstudományi kutatások a Kárpát-medencei oktatási térben: Pedagogical Research in the Carpathian Basin Educational Space, Komárno, Szlovákia : Selye János Egyetem Tanárképző Kar pp. 352-361.

Hérodotosz: A görög-perzsa háború. Fordította: Muraközi Gyula., 1998. 9. Budapest

Kotschy A. (2013): Oktatásszervezés elmélete. Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Kucsma D. (2018): Kommunikáció Efp 3.6.1 tananyag, Miskolc

Nahalka I. (2003) A tanulás. In: Falus I. (szerk.), Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp 103-136.

Pukánszky B. (2014): A magyar iskolatörténet és pedagógusképzés paradigmái, Komárom

Pukánszky B., Németh A. (1996): Neveléstörténet, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.

Rétallérné Görbe É. (2009): Tanulás felsőfokon, Tanulásmódszertan kísérleti jegyzet, ÁVF Budapest

Szebenyi P. (1989): A rendszeres iskolai történelemtanítás és a történelemmethodika kezdetei Magyarországon

http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/tort_tan_valt/az_kori_grg_s_rmai_nevels_s_a_trtnelem.html#fn_9b (Letöltve: 2021.01.28.)

<https://docplayer.hu/68361250-Bathory-zoltan-tanulok-iskolak-kulonbsegek.html> (Letöltve: 2021.01.28.)

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/magyarorsz%C3%A1g/organisation-education-system-and-its-structure_hu#_ftn1 (Letöltve: 2021.01.28.)

<https://mek.oszk.hu/14100/14113/pdf/14113.pdf> (Letöltve: 2021.01.28.)

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42498_2/ch06s02.html (Letöltve: 2021.01.28.)

<https://www.hrportal.hu/hr/diplomas-minimalber-2020-ban-20200207.html> (Letöltve: 2021.01.28.)

<https://www.hrportal.hu/hr/diplomas-minimalber-2020-ban-20200207.html> (Letöltve: 2021.01.28.)

<https://www.oktatas.hu/> (Letöltve: 2021.02.15.)

Közösségi tanulás szerepe a társadalmi innováció folyamatában

Metszősy Gabriella

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
szvmg@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A társadalmi innováció jelenségének vizsgálata az elmúlt években egyre kiterjedtebbé vált, megoldást látva benne a szélesebb társadalmi rétegekre ható problémák esetén. A megvalósítandó folyamat elemzése, jellemzőinek vizsgálata és a kapcsolódó társadalmi tanulási folyamat szükségessége azonban kevésbé jelenik meg a köztudatban. A legtöbb új társadalmi innovációs akció korábban már megvalósított folyamat újragondolásából adódik, melyek sikeres véghezviteléhez és hosszútávú fenntartásához elengedhetetlen a fennálló és kialakítandó körülmények bizonyos jellemzőinek vizsgálata. Ezen vizsgálatokhoz szükséges ismerni azon tényezőket, melyek kulcsfontosságúak a megvalósítandó folyamat szempontjából. Ezáltal a folyamat egyes elemi mérhetővé válnak, hatásuk előzetesen vizsgálható és a folyamat fázisaiban megjelenő támogatási lehetőségek realizálhatóak lesznek. Kiemelt ismérvként jelenik meg a közösségi tanulás társadalmi innovációban betöltött szerepe, a folyamat egyes szakaszaiban más-más tanulási folyamat valósul meg, melyek az innováció meggyökereztetését segítik.

A tanulmány célja áttekintést nyújtani a folyamat jellemzéséhez szükséges megközelítésekről, a kapcsolódó tanulási folyamatról, és ezek értékeléséről.

2. A társadalmi innováció gyakorlati megközelítése

A társadalmi innováció gyakorlatával kapcsolatosan több megközelítés is megfogalmazásra került, melyek a folyamat és annak eredménye, hatása szerint leírhatóak.

1. Jót tenni a társadalomért

A szakirodalomban legtöbbször említett társadalmi innovációs típus a „jót tenni a társadalomért” kategóriájába tartozik. Ez meghatározott társadalmi cél eléréséhez szükséges innováció, új vagy újszerű, hatékony és fenntartható megoldás megtalálása a társadalmi problémákra. Értelmezése szerint az innováció felhasználható a különböző típusú társadalmi kihívások kezelésére, a hátrányos helyzetű csoportok előre haladásának segítésére és az egyének jóllétének javítására. Ez több szinten értelmezhető. Mikro szinten a megfelelő munka megléte, míg makro szinten a politikai stabilitás vagy a környezeti ügyek reprezentálhatják a kategóriát (Pol-Ville, 2009).

A Kocziszky, Veresné Somosi és Balaton (2017) által kialakított társadalmi innovációs kapcsolatrendszer, kiegészítve a szükséglet hierarchiával megfelelően prezentálja az innováció ezen típusának meghatározó elemeit. A társadalmi innováció célja, az emberek jóllétének növelése különböző eszközökkel és szinteken valósítható meg. A társadalmi innováció szintje lehet mikro (szervezeti), mezo (területi egység), makro (nemzeti) és globális. A társadalmi innováció különböző szükségletek kielégítése, vagy kielégítési színvonalának növelése által éri el a jóllét növelését, melyek alapját a Maslow által meghatározott szükségletelmélet (1943) adja. Ide tartoznak a létfenntartáshoz, a megszerzett javak megóvásához, a kapcsolatok kialakításához, az elismeréshez és a képességek kihasználásához kapcsolódó szükségletek, melyek a különböző típusú innovációk által fejleszthetők.

2. Társadalmi struktúra megváltoztatása

Társadalmi gyakorlatok új konfigurációja meghatározott célra irányuló módon. A megközelítés szerint a társadalmi innováció a társadalom szerkezetének megváltoztatására irányul. Leginkább a szociológiai megközelítések tartoznak hozzá, és az emberek közötti együttműködést, egymásra hatást és interakciókat vizsgálja, melyek eredményeként a gazdasági és társadalmi teljesítmény is növekszik (Simms, 2006).

3. Társadalmi gyakorlatok megváltoztatása

Társadalmi gyakorlatok új kombinációja meghatározott tevékenységi területeken vagy társadalmi kontextusokban a társadalmi igényekre adott jobb válaszok érdekében. A megközelítés alapján a társadalmi innováció olyan új kombinációja a meglévő társadalmi gyakorlatoknak, melyek egy fejlesztett aspektust hoznak létre. Ilyen megoldás lehet a helyi szintű reformok az önkormányzatok, a társadalmi ellátórendszer vagy a meghozott törvények tekintetében (Zapf, 1991).

4. Területi vagy közösségi fejlődéshez való hozzájárulás

Közösségi szintű fejlődés az emberi igények előtérbe helyezésével. Társadalmi kirekesztés elleni küzdelem, segítve a beilleszkedést és a társadalmi igazságosság fejlődését (Angelidou–Psaltoglou, 2017).

5. Digitális világ, közösség megjelenése az innovációban

A digitalizáció korában a társadalmi innováció sem maradhat ki a fejlődés eme üteméből. Leginkább a közösségi hálózatok adta lehetőségek széleskörű kihasználása által a társadalmi innováció támogatása lokálisan független, a kapcsolati hálók, közösségi tevékenységek kialakítása technikailag könnyen megvalósíthatóvá válik (Misuraca–Pasi, 2019). Innovációval kapcsolatos lehetőségek megteremtése ott, ahol az emberek digitálisan kapcsolódnak a társadalmi hálózathoz (közösségi ötletbörze, közösségi finanszírozás).

6. Különböző típusú innovációk társadalmi jelentőséggel való felruházása

Eltérő típusú innovációk (például technológiai) olyan tulajdonságokkal történő felruházása, mely által társadalmilag hasznos hatást fejtenek ki. A társadalmi innováció lehet előfeltétele vagy eredménye más típusú innovációnak is, melyek együttesen vagy egymástól elkülönülve is működőképeseek (Gardner et al., 2007).

7. Folyamatok átszervezése

Szervezetten belüli folyamatok megújítása, átalakítása a hatékonyabb közösségi munka érdekében (például rugalmas szervezet, networking, projektszervezet). Új beavatkozások a munkaszervezés, humánerőforrás-gazdálkodás és a támogató technológiák területén (Sarkki et al., 2019).

8. Társadalmi munka

Társadalmi munkával szembeni érzékenység fejlesztése, társadalmi munka folyamatának fejlesztése a társadalmi célok elérése érdekében. Szűkebb értelemben a szociális munkát, míg tágabb értelmezésben a szociálpolitikai intézkedéseket is magába foglalja (Edward-Schachter–Wallace, 2017).

A társadalmi innováció jelentősége egyre nagyobb mértékben növekszik a különböző szervezetek esetén is, például oktatási intézmények, kormányzati szervezetek, nonprofit szektor, valamint a közsféra esetében. A kezdeményezések nem csak az adott szervezetben, hanem a tágabb környezetre is hatással vannak.

3. Közösségi tudás, tanulás hasznosítása a társadalmi innováció szemszögéből

A társadalmi innováció szoros kapcsolatban áll a társadalmi tanulás jelenségével. Ezen kapcsolat megértéséhez szükséges a társadalmi tanulás lényegi elemeinek vizsgálata.

A társadalmi tanulás olyan folyamatnak tekinthető, melynek során változás következik be a megértésben, a probléma kezelésében. A változás szükségszerűen túlmutat az egyénen, mivel a folyamat társadalmi szinten, valamilyen gyakorlati közösségben játszódik le különböző társadalmi interakciókon keresztül (Wenger 1998). A társadalmi tanulás tehát kifejezhető a társadalmi változás folyamatával is, melyben az egyének és a társadalom egésze úgy tanul egymástól, hogy azt a szélesebb társadalmi-ökológiai rendszerben hasznosítani tudják. Ezáltal a tanulás fő módszere a társadalomban zajló interakciókat, a tanulás eredménye pedig a társadalom valamilyen szintű megváltozását adja. A tanulás célja az eddig nem ismert tudás megszerzése, mely új kapacitásokat eredményez, ami képessé teszi a közösséget olyan cselekvésre, mellyel eredményeket érhetnek el. A társadalmi tanulás során tartalmát tekintve háromféle tudás bővítésére lehet szükség (Nemes–Varga, 2015):

- Kognitív tudás: megtanulható elméleti jellegű ismeret (pl. szabályozások, jogszabályi környezet).

- Gyakorlati tudás: gyakorlatban megtanulható képességek, készségek, amik segítenek az elméleti elképzelés gyakorlati megvalósításához.
- Szituatív tudás: társadalmi kapcsolatokkal, hálózatokkal kapcsolatos tudás (kapcsolatrendszer, illetve annak ismerete, hogy kihez érdemes fordulni az együttműködés során).

Mindhárom tudásban előre kell lépni ahhoz, hogy a társadalmi tanulás megvalósulhasson.

Az innovációnak előfeltétele a tanulás, a különböző típusú tudások összehangolt fejlesztése. Emellett a társadalmi innováció folyamatának következménye, eredménye is társadalmi tanulás, ami képessé teszi a közösséget valamire, amire azelőtt nem volt képes. A társadalmi tanulás elemeinek összefoglaló keretrendszerét mutatja be az 1. ábra.

Tanulás fajtája	Kognitív
	Belső, személyes, érzelmi
	Kapcsolati
	Stratégiai, politikai
Tanulási környezet	Intézményi oktatási program
	Virtuális tanulás
	Személyes részvételen alapuló
Tanulási módszer	Tudásazonosítás
	Tapasztalati tanulás
	Imitáció
	Kollektív kísérlet
	Reflexív tanulás
Társadalmi tanulás eredménye	Felfogásbeli változás
	Társadalmi kapcsolatok minőségének és jellemzőinek változása
	Empowerment
	Magatartásbeli változás
	Cselekvési stratégiák
Tágabb társadalmi tanulás támogatása	Változás a társadalmi világgépben és értékekben
	Normák és intézményrendszerek változása
	Módszerek megváltoztatása (viselkedés és gyakorlat)
	Társadalmi kultúra változása
	Új kapacitások

1. ábra: A társadalmi tanulás keretrendszere

Forrás: Saját szerkesztés Bandura (1977), Reed et al. (2010) és Alyoubi (2015) alapján

A társadalmi tanulás során megvalósuló tudásbővítés különböző tanulási formák, szereplők, környezet, módszerek eredménye. Az 1. táblázatban ismertetett keretrendszer egyes elemeinek összefoglalása a következőképpen lehetséges.

A tanulás fajtája mutatja meg azt a törekvést, ami a cél eléréséhez szükséges. Alapvetően négy tanulási forma különböztethető meg.

- Kognitív tanulás: speciális tudás megszerzése, mely szükséges a kapcsolódó tevékenység megvalósításához és a megfelelő minőségű döntések meghozatalához. Alkalmazása a folyamat kezdeti szakaszában szükséges a szakmailag megalapozott cselekvések véghezviteléhez.
- Belső, személyes, érzelmi tanulás: személyes fejlődés, változás annak érdekében, hogy az újonnan tanult ismeretek meggyökerezethetők legyenek. A folyamatban résztvevő személyek esetén gyakorta konkrét megfogalmazás nélkül lejátszódik a belső tanulási folyamat. Hosszútávú eredményeket inkrementális változás esetén eredményez, a radikális ütemben történő fejlődés a tanulás iránti érzelmi ellentétet válthat ki.
- Kapcsolati tanulás: a társadalmi kapcsolatok, új együttműködések kiépítése szükségszerűvé teszi a kapcsolat által létrehozott új értékek befogadását, reagálást a változásokra. A kialakult kapcsolati hálóban rejlő lehetőségek kiaknázása érdekében szükségszerű a háló elemeivel való folyamatos kapcsolattartás. Emellett a kooperáció, a közös döntések meghozatalának képessége, az egymással történő kommunikáció is tanulást igényel.
- Stratégiai/politikai tanulás: a társadalmi tanulás folyamatának eredményeként az új tudás megszerzése nem csak a folyamatban résztvevők sajátja, szükséges annak kiterjesztése és felhasználása a társadalmi változások létrehozása érdekében. Ehhez megfelelő stratégiai partnerségek kialakítása szükséges, illetve képesség arra, hogy a tanulás megvalósítása általi hatás kiterjeszhető legyen. A stratégiai tanulás kulcsfontosságú elem a különböző szintek közötti átjárhatóság és tudásmegosztás érdekében.

A tanulási környezet az interakció helyszíne, ahol az új tudás elsajátításra kerül, és ahol új kapcsolatok jönnek létre.

- Intézményi oktatási program: kurzusok, tréningek a szükséges szakmai ismeretek elsajátítása érdekében. Az ismeretek elsajátítása tapasztalt oktató, mentor, coach segítségével történik, aki koordinálja a szükséges tudás megszerzéséhez kapcsolódó ismeretszerzési metódusokat, saját tudásának, tapasztalatainak megosztásával támogatja az ismeretszerzést.
- Virtuális tanulás: az infokommunikációs eszközök fejlődésének következtében a kapcsolattartás, oktatás, közös munka már nem minden esetben igényel személyes jelenlétet, a szükséges interakciók, tudásátadás, közös munka számos platform segítségével megvalósítható. A virtuális oktatási elemek lokálisan függetlenek, alapismeretszerzés esetén nem igényelnek speciális eszközöket, így szélesebb körben biztosítanak hozzáférést az új tudás megszerzéséhez.
- Személyes részvételen alapuló tanulás: olyan helyek, események, melyek elősegítik a tudásátadást. Konferenciák, workshopok, közös projektek megvalósítása, tudás és tapasztalat megosztása a közös munka során. A kreativitás kibontakoztatására, új ötletek felvázolására alkalmas terep.

A tanulási módszer határozza meg a tudás elsajátításának formáját.

- Tudásazonosítás: internalizálás. A gyakorlati tapasztalatok alapján az elméleti tudás kialakítása. Alkalmazása célszerű már ismert, alkalmazott technikák leírására, vagy kísérleti jellegű tapasztalás, újonnan szerzett élmények, tudás keretbe foglalására.
- Tapasztalati tanulás: élmények, tapasztalások, melyek átalakítják a gondolkodást. A tudásszintet módosíthatják olyan új ismeretek, melyek megtörtént eseményeken, cselekvési változatok megvalósításán alapulnak.
- Imitáció: megfigyelésen alapuló tanulás, mely során a tudás birtokában lévő személy cselekvése, viselkedési módozatai kerülnek megfigyelésre és elsajátításra.
- Kollektív kísérlet: lehetséges alternatívák mintán történő tesztelése, megvalósítása, mely lehetőséget ad a tapasztalásra. A mintából történő következtetés során lehetőség adódik a sokaságra vonatkozó információ részleges feltárására, így a

mezo szinten megjelenő tudás kiterjeszhetővé válik makro szintre is.

- Reflexív tanulás: a tanulás sajátosságaival, a tanulási szituációval kapcsolatos tudás kiterjesztése, törekvés az objektív valóság megismerésére az észlelt valósággal szemben. Az észlelést befolyásolja a személy saját tudásának szintje, kialakított elképzelései, hite, nézetei, és sok egyéb tényező, melyek hátráltatják az objektív valóság megismerésének lehetőségét, így a tanulási forma elsődleges fontosságú az elképzelés és a tényadatok közötti különbségek feltárásában.

A társadalmi tanulás szereplői, kezdeményezői olyan vezető egyéniségek, akik megvalósítják az összefogást a tanulásban résztvevő egyének, csoportok között. A tanulási folyamatban hagyományos értelemben vannak tanulók és oktatók, mely az intézményi oktatási program keretében jelenik meg, azonban a személyes részvételen alapuló tanulás és a virtuális tanulási formák esetén gyakoribb, hogy mindenki mindkét szerepben jelen van. Rajtuk kívül a trénerok, befektetők, tanácsadók stb. szintén részesei a folyamatnak.

Társadalmi tanulás eredménye a változás, mely túlmutat az egyénen, így hatása szélesebb társadalmi körben érezhető.

- Felfogásbeli változás: a társadalmi tanulás elsődleges eredménye, melyből a definíció következik. A tanulási folyamat során szerzett tapasztalatok változást eredményeznek az attitűdökben, értékítéletben és a világnézetben, mely szükségszerű a hosszútávú változási folyamat véghezviteléhez.
- Társadalmi kapcsolatok minőségének és jellemzőinek változása: a társadalmi kapcsolatok változása, új együttműködések létrehozása a társadalmi innováció egyik jellemzője. Kooperáció, közös felelősségvállalás, összetartó közösségek létrehozása az egyediség megtartása mellett.
- Empowerment: önvezérelt tanulás, a hatalom, az információ, a képességek és az elismerés fontosságának összekapcsolása. A megnövelt tudásszint által a döntés minősége is javul.
- Magatartásbeli változás: az új ismereteknek köszönhetően racionálisabbá váló viselkedés, tudatos magatartási formulák, strukturált gondolkodásmód.

- Cselekvési stratégiák: a megvalósítandó lehetőségek kiterjesztése, az új tudás általi szélesebb látókör.

A társadalmi tanulás folyamatának megvalósulása által nem csak az adott közösség életében következhet be változás, a tanulási folyamat és a tanulás eredménye kihatással lehet a tágabb társadalmi környezetre is. A változás által az eddigi ismeretek kibővítésre kerülnek, melyek kiegészíthetik vagy felülírhatják a korábbi tudást, így a társadalmi értékekben és a kialakult világképben is változás következik be. Ennek hatására a társadalmi normák, előírások, szabályok, vagy akár a jogi környezet is változhat, ha a változás hatása mindenkit érint. Új elfogadott viselkedési minták és módszertanok jönnek létre, így a társadalmi kultúra is változik. A társadalom passzív résztvevői az új tudás hatására aktívvá válhatnak, az új összefogások által több lehetőség adódik a korábban kapacitások hiányában meg nem valósított akciók kidolgozására és a megvalósításra.

4. Összefoglalás

A társadalmi innováció a jóllét növelésének szükségessége által minden szinten jelen van. A globálisan megjelenő problémák megoldása is gyakorta helyi szintű kezdeményezéseken keresztül valósul meg kis lépésekben. A társadalmi innováció és a társadalmi tanulás összekapcsolása elengedhetetlen a folyamat működésének megértése céljából. A társadalmi innováció fenntartható követelményként fogalmazza meg az emberek jóllétének növelését, ami a társadalmi haladás keretrendszerének is része, így a társadalmi innovációs kezdeményezések a társadalmi haladás előrelépését is segítik. A társadalmi innováció, noha több egy egyszerű jóllét növelését segítő eszköznél, sikeres megvalósítása és hosszútávú fenntarthatóságának biztosítása számos tényező függvénye, melyek azonosítása és értékelése a folyamat kezdeti szakaszában szükséges. A tanulási folyamat vizsgálata segít megalapozni a hosszútávú fenntarthatósághoz szükséges elköteleződés kialakulását, figyelembe véve az érintettek által támasztott igényeket. A közösségi tanulás további vizsgálata során figyelmet szükséges fordítani az általa generál hatások elemzésére, mely a társadalmi innováció kimeneteleit érinti.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Angelidou, M., Psaltoglou, A. (2017): An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33 (1), pp. 113-125.

Alypubi, B. A. (2015): Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*, 65 (1), pp. 278-284.

Bandura, A. (1977): *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

Edwards-Schachter, M., Wallace, M. L. (2017): Shaken, but not stirred: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119 (1), pp. 64-79.

Gardner, C. A., Acharya, T., Yach, D. (2007): Technological and Social Innovation: A Unifying New Paradigm for Global Health. *Health Affairs*, 26 (4), pp. 1052-1061.

Kocziszky, Gy., Veresné Somosi, M., Balaton, K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48 (6-7), pp. 15-19.

Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

Misuraca, G., Pasi, G. (2019): Landscaping digital social innovation in the EU: Structuring the evidence and nurturing the science and policy debate towards a renewed agenda for social change. *Government Information Quarterly*, 36 (3), pp. 592-600.

Nemes, G., Varga, Á. (2015): Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben - sikerek, problémák, dilemmák. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia Kiadvány, Miskolc-Lillafüred, Magyarország pp. 434-444.

Pol, E., Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38 (6), pp. 878-885.

Reed, M. S. Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., Stringer, L. C. (2010): What is social learning? *Ecology and Society*, 15 (4), pp. r1. [online]. Elérhető: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/>

Sarkki, S., Ficko, A., Miller, D., Barlagne, C., Melnykovich, M., Jokinen, M., Soloviy, I., Nijnik, M. (2019): Humen values as catalysts and consequences of social innovations. *Forest Policy and Economics*, 104 (1), pp. 33-44.

Simms, J. R. (2006): Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, 23 (3), pp. 383–393.

Wenger, E. (1998): *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.

Zapf, W. (1991): The role of innovations in modernization theory. *International Review of Sociology*, 1 (3), pp. 83–94.

A hitelintézetek aktuális kihívásai

Murányi Klaudia

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
stmklau@uni-miskolc.hu

1. Bevezető gondolatok

Az elmúlt év minden értelemben rendhagyónak számított. A koronavírus nem csak a személyes kapcsolatokat alakította át, teljesen új működési megoldásokra sarkallta a gazdaságban aktív összes piaci szereplőt. Megoldást kellett minden szektorban találni arra, hogy személyes kapcsolat nélkül is elérhetővé váljanak a termékek és szolgáltatások. Tanulmányomban leíró jelleggel a teljesség igénye nélkül az alábbi kihívásokkal foglalkoztam: családtámogatási kedvezmények, készpénzkímélő fizetési megoldások és fizetési moratórium. Tekintve, hogy némelyik kihívás, megoldásra váró feladat még most aktuális, így előrelátható következtetések levonására korlátozottan volt lehetőségem. Azért ezek a tényezők részletezése mellett döntöttem, mert ezekkel találkoztunk legtöbb médiafelületen, illetve, ha a hitelintézetek honlapjait felkeressük, ezekkel találkozhatunk a legtöbbet.

2. Családtámogatási kedvezmények

Különböző termékeken keresztül, családalapításra ösztönző jelleggel, olyan megoldások születtek az elmúlt években, melyek célja az volt, hogy akár kamat-, akár valamilyen állami támogatás formájában betöltsék ezen ösztönző szerepüket. Az általam választott, bemutatni kívánt termékek háromszereplősek: a magánszemély, mint adós, a hitelintézet, mint hitelező és az állam, mint a támogatást nyújtó.

A Családi Otthonteremtési Kedvezmény (továbbiakban: CSOK) a pénzügyi piacon 2015. július 1-jétől elérhető. Célja egyértelműen a magánszemélyek támogatása új/használt lakás vagy családi ház vásárlása esetén. Vissza nem térítendő állami támogatás és állami

kamattámogatással nyújtott kölcsönökről van szó, amelynek mértéke függ attól, hogy új vagy használt ingatlan vásárlása történik, mekkora annak mérete, illetve függ a vállalt gyermekek számától. A CSOK olyan hitelintézetből vehető igénybe, amely a Magyar Államkincstárral kapcsolatban áll. Speciálisabb esetének mondható a falusi CSOK, amely vidéki, támogatott településeken érhető el.¹

A Családvédelmi Akcióterv részeként meghirdetésre került 2019. július 1-jétől a babaváró támogatás, amelynek célja a fiatal házaspárok támogatása. A hitelintézetben felvehető maximum 10 millió forintos kamatmentes, szabad felhasználású kölcsönügylet részeként állami támogatásként kamattámogatás és gyermekvállalási támogatás vehető igénybe. 2019. július 1-je és 2022. december 31-e között igényelhető, azonban ennek számos feltétele van. Azon házaspárok vehetik igénybe, ahol a feleség 18 és 41 év közötti, mindkét fél büntetlen előéletű, köztartozástól mentes magyarországi lakcímmel és legalább egyikük 3 év társadalombiztosítási jogviszonnal rendelkezik. A kölcsönügylet kamattámogatása a következőképpen alakul: a támogatott személy a kamattámogatás időszakában ügyleti kamatot nem fizet, azt kamattámogatás formájában az állam nevében a Magyar Államkincstár folyósítja a hitelintézet részére. Ha a házaspárnak 5 éven belül egy gyermeke születik az ügylet kamatmentessé válik. A gyermekvállalási támogatás részeként a második gyermek esetén a még fennálló kölcsöntartozás 30 százalékának megfelelő összeget, míg a harmadik gyermekük esetén a teljes fennmaradó kölcsöntartozásnak megfelelő összeget engedik el.² (Grósz et al. 2020.) A babaváró támogatás 2019. júliusi bevezetése óta az államilag támogatott lakáscélú és fogyasztási hitelek adják a kibocsátott volumen egyharmadát. (Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2020., 26.o.)

3. Készpénzkímélő fizetési eszközök

A pandémia nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a különböző készpénzkímélő fizetési eszközök még jobban elterjedjenek a fogyasztók körében. Annak ellenére, hogy a Magyar Nemzeti Bank is kijelentette, hogy a készpénz használata nem jelent nagyobb

¹ <https://www.csalad.hu/tamogatások/csok>

² 44/2019. (III. 12.) Korm. rendelet a babaváró támogatásról

kockázatot a koronavírus terjedésére³, a személyes kapcsolatok csökkentése érdekében inkább a készpénzkímélő fizetési eszközök használatára terelődött a nagyobb hangsúly a mindennapokban. Ezen helyzet, illetve az erre az időszakra időzített különböző fizetési megoldások, szolgáltatások és technológiák is ezt a célt szolgálják. A különböző pénzügyi szolgáltatások digitalizációját a járványhelyzet még jobban felgyorsította,⁴ szélesebb felhasználói körben terjedt el az elektronikus ügyintézés és fizetés a különböző alkalmazásokon keresztül.

Az azonnali fizetési rendszer volt az első olyan megoldásra váró feladat, amely hosszabb előkészületek után 2020. március 2-án indult el Magyarországon. A rendszer lényege, hogy a legfeljebb 10 millió Forintos, elektronikus úton indított egyedi belföldi átutalások az év minden napján, 0-24 óráig, 5 másodperc alatt teljesülnek. Erre a rendszerre való áttérés automatikus volt, a fogyasztói oldalon semmit nem kell tenni ahhoz, hogy ez a rendszer életbe lépjen és ami még fontosabb, hogy ez nem jár plusz költséggel. A rendszer mögöttes célja, hogy a hazai fizetési szokásokat átstrukturálja, a készpénzes fizetések visszaszorítására ez egy újabb lehetséges megoldást jelent, illetve a kártyás fizetés mellé egy újabb alternatívaként jelent meg a készpénzforgalom csökkentésére.⁵ Ezen az elven működik a fizetési kérelem, amely a díjbeszedéseket könnyíti meg. A fizetési kérelem a kedvezményezett által indított fizetési kérés, melyet a fizető fél egy kattintással jóváhagyhat.⁶

A hitelintézeti oldalról azonban ez számos kihívás elé állította a piaci szereplőket. Elvárás volt velük szemben, hogy az azonnali fizetés központi infrastruktúrájára építve kényelmesen használható és akár gazdaságosabb fizetési szolgáltatásokat fejlesszenek ki, ezzel is segítve az azonnali fizetés széleskörű használatát. (Fizetési Rendszer Jelentés, 2020) Gyors technikai megoldások mellett a felhasználóbarát felületek kialakítása is fontos volt a hitelintézeteknek. Azok az utalások, amelyek megfelelnek a fentebb említett feltételeknek az azonnali

³ <https://www.mnb.hu/koronavirus/hirek/a-magyar-forint-biztonsagos-a-keszpenz-hasznalata-nem-jelent-extra-kockazatot>

⁴ <https://www.vg.hu/penzugy/penzugyi-szolgáltatok/felgyorsitotta-a-jarvany-a-penzforgalom-digitalizaciojat-3539953/>

⁵ <https://www.mnb.hu/azonnalifizetes>

⁶ <https://fintechzone.hu/ujabb-bank-vezette-be-a-fizetesi-kerelem-szolgaltatast-johet-a-digitalis-sargacsekk/> (letöltés ideje: 2021.február13. 09:15)

fizetési rendszerben teljesülnek. Ezt még jobban elősegíti, hogy elegendő a másodlagos azonosítók (e-mail cím, telefonszám) használata, így téve még egyszerűbbé ezzel az utalást. A FinTech térnyerésével és a digitalizációval a hagyományos pénzügyi szolgáltatásoknak kell igazodniuk az új felhasználói igényekhez.

2021. január 1-jétől kezdve minden online pénztárgépet használó kereskedő köteles biztosítani a fogyasztó számára az elektronikus fizetés lehetőségét és annak folyamatos rendelkezésre állását. Az előírásnak való megfelelés bármilyen elektronikus fizetési megoldással megvalósulhat, lehet az bankkártyás vagy azonnali fizetési rendszerre épülő fizetési módszer, mint például a QR-kódos fizetési megoldások.⁷ A kereskedők saját maguk dönthetik el, hogy a számos lehetőség közül mit választanak, döntést befolyásoló tényező lehet a fix és változó költségek, gyorsaság vagy biztonság. Az érintésmentes fizetés megkönnyítése érdekében megtörtént a PIN kód kötelező használatára vonatkozó 5 ezer forintos értékhatár 15 ezer forintra történő emelése.⁸

Ugyancsak 2021. január 1-jétől kezdve változott meg a két lépcsőben történő azonosítás az online bankkártyás fizetések estén. A bankkártya adatain túl szükség van egy egyedi kód megadására is a fizetési szándék megerősítéséhez.⁹

4. Fizetési moratórium

A 47/2020. (III. 18.) Kormányrendelet azon intézkedéseket tartalmazta, melyek a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatások csökkentése érdekében voltak szükségesek; ezek egyike a fizetési moratórium kihirdetése volt. Ennek értelmében a veszélyhelyzet fennállása alatt az adósnak a hitelező által üzletszerűen nyújtott hitel- és kölcsönszerződésből, illetve pénzügyi lízingszerződésből eredő tőke-, kamat-, illetve díjfizetési kötelezettsége teljesítésére fizetési haladékot kap. A fizetési moratórium nem érinti az adós azon jogát, hogy az eredeti szerződési feltételek szerint teljesítsen. Olyan szerződésekre vonatkozik, amelyek 2020. március 18-a éjfélig kerültek

⁷ <https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/bovulo-elektronikus-fizetesi-lehetosegek-2021-januartol>

⁸ <https://www.mnb.hu/koronavirus/hirek/a-bankkartyas-fizetes-ertekhataranak-emelesere-szolitja-fel-az-mnb-a-penzugyi-rendszer-szereploit>

⁹ <https://fintechzone.hu/fontos-2021-01-01-tol-uj-szabalyok-szerint-kell-fizetni-az-interneten/>

folyósításra, akár vállalati, akár a lakossági szektor felé. Ezen Kormányrendelet értelmében a fizetési moratórium 2020. december 31-éig tart, melynek időtartamát a Kormány rendeletével meghosszabbíthatja. Később a Kormány 2021. június 30-ig meghosszabbította a fizetési moratóriumot bizonyos kiemelt társadalmi csoportokra (munkanélküliek, gyermeket váró és nevelő szülők, nyugdíjasok, közfoglalkoztatottak), valamint a pénzügyi nehézséggel küzdő vállalatok esetére szűkítette az alkalmazhatóságot.¹⁰

A 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet másik fontos pontja, hogy a 2020. március 19-e után kötött szerződések alapján felvett, zálogjoggal nem biztosított fogyasztói hitelek esetén a teljes hiteldíj mutató nem haladhatja meg a jegybanki alapkamat öt százalékponttal növelt mértékét.

Fontos tisztázni, hogy hogyan is fog majd a moratórium lejártát követően változni az adósok törlesztőrészlete. A 62/2020. (III. 24.) Korm. rendelete tartalmazza az erre vonatkozó részletszabályokat. A fizetési moratórium nem befolyásolhatja a tőketartozás nagyságát, vagyis az nem növelhető a moratórium időszaka alatt nem teljesített kamatok összegével. A felhalmozódott kamatot a hátralévő futamidőben esedékes törlesztőrészletekkel együtt a futamidő alatt, évente egyenlő részletekben kell megfizetni, ezen szabály a díjakra is értelmezendő. A futamidő egyértelműen meghosszabbodik, figyelembe véve azt a szabályt, hogy az eredeti szerződés szerinti törlesztőrészletek összegét ne haladja meg az esedékessé váló törlesztőrészlet és - az előbb már említett - részletekben megfizetendő kamat összege együttesen. Ezen szabályok összességében azt teszik lehetővé, hogy a havi törlesztőrészletek nagysága ne módosuljon, csak a futamidő változzon. (Almási – Szakács, 2020)

Az adósok dönthették el, hogy éltek-e ezzel a Kormány által biztosított lehetőséggel vagy sem. Maga az ügyintézés automatikus volt a kezdeti időszakban, annak az adósnak kellett nyilatkozatot tennie, aki a lehetőség ellenére továbbra is folytatni kívánta a törlesztést.

A meghosszabbított időszakban változás azonban az, hogy a lakossági ügyfelek esetén automatikus a hosszabbítás a kiemelt

¹⁰ 637/2020. (XII. 22.) Korm. rendelet a hiteltörlesztési moratórium veszélyhelyzettel kapcsolatos különös szabályainak bevezetéséről

társadalmi csoportban, a vállalati ügyfelek azonban csak az írásban benyújtott kérelem elbírálást követően kaphatják meg a törlesztőrészlet-felfüggesztését. A meghosszabbított moratóriumi időszak melletti másik fontos, adósok védelmét szolgáló intézkedés a hitelfelmondási tilalom, amely szintén 2021. június 31-ig él. Ennek értelmében a hitelező nem mondhatja fel az adóssal kötött szerződést, ha az fizetési képességének meggyengülése következtében nem tudja határidőben teljesíteni és nem tartozik az immáron kiemelt társadalmi csoportok vagy pénzügyi nehézséggel küzdő vállalatok besorolás alá.

11

A Magyar Nemzeti Bank a legutóbbi, 2020. novemberi Pénzügyi és Stabilitási Jelentésében foglalkozott a moratóriumot igénybe vett adósok jellemzésével.¹² Banki adatszolgáltatásokat figyelembe véve arra a megállapításra jutottak, hogy a 2020. júniusában fennálló lakossági hitelállomány több, mint felét érintette az év végéig bevezetett moratóriumi időszak. A moratórium a személyi kölcsönök esetében a legjellemzőbb, a 2020. júniusi állomány több, mint 70 százaléka volt érintett. (Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2020., 33.o.) A moratóriumot igénybe vevő lakossági ügyfelekről az mondható el, hogy 27 százalékuk 35 év alatti, 31 százalék kisebb településeken élnek, jellemzően alacsonyabb végzettségűek, felsőfokú végzettséggel csak 31 százalékuk rendelkezik¹³, háztartásokat nézve 53 százalékának 300 ezer forintnál alacsonyabb a jövedelme és 41 százaléka maximum egy keresővel rendelkezik. 2020. második negyedév végén a vállalati hitelállomány 44 százaléka volt moratóriumban. (Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2020., 34.o.)

És mit kell tennie vagy mit kellett tennie a hitelintézeteknek ahhoz, hogy a fizetési moratórium intézménye zökkenőmentesen működhessen?

Az egyik legfontosabb lépés az ügyfelek folyamatos tájékoztatása volt. Az ügyfelek részére számos kommunikációs platformon

¹¹ 2020. évi CVII. törvény az egyes kiemelt társadalmi csoportok, valamint pénzügyi nehézséggel küzdő vállalkozások helyzetének stabilizálását szolgáló átmeneti intézkedésekről

¹² A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV), a Központi Hitelinformációs Rendszer (KHR), illetve egy 2020. augusztusában készült 1 100 vállalati és közel 56 ezer lakossági adós által kitöltött kérdőíves felmérés adatai alapján vizsgálták meg a moratóriumban levő adósok jellemzőit.

¹³ Látszólagos összefüggés található az oktatás és a pénzügyi kultúra között, melyre több kutatás -többek között Szemán és társai (2017) - is rávilágítottak, valamint fontos szerepet kap a gazdaságról és pénzügyekről való komplex módon, rendszerben történő gondolkodás is. (Süveges, 2013)

(személyesen, telefonon, postai úton, netbank üzenet formájában, a hitelintézet saját weboldalán, felugró chatboxon, mobil applikációkon stb.) naprakész információkat kellett biztosítaniuk. Az informatív feladatokon kívül egyéb problémákat is felvet a moratórium kérdése, többek között, hogyan kell értékelni ezeket az adósokat, szerződéseket a hitelintézeteknél; mennyiben lesz ez befolyásoló tényező a jövőben a hitelkockázati tényezők feltérképezésénél, illetve különösen megfontolandó tényezőket jelentenek az értékvesztés elszámolásának kérdései.¹⁴ A moratóriumban lévő ügyfelek nem minősülnek automatikusan „rossz adósnak” amiatt, hogy az elmúlt 9 hónapban nem teljesítettek. ¹⁵Lakossági ügyfelek esetén számos tényezőt egyedileg mérlegelhet a hitelintézet az ügyfél-átminősítésnél, mint például csökkent-e az adós jövedelme, rendszeres történik-e a számlára befizetés vagy mekkora a megtakarításának mértéke, további törlesztése képes lesz-e és ezeknek feltételeknek nem is kell együttesen teljesülni.

5. Összefoglalás

A járványügyi helyzet következményeként nem csak új feladatokat kaptak a hitelintézetek, hanem különadót is. A különadó alapja az adóévet megelőző második adóévi éves beszámoló adataiból számított módosított mérlegfőösszeg 50 milliárd forintot meghaladó része, mértéke 0,19%. A hitelintézet maga állapítja meg a különadó befizetendő összegét, amit három egyenlő részletben kell teljesíteni (2020. június 10., 2020. szeptember 10., 2020. december 10.).¹⁶

A Családvédelmi Akcióterv részeként számos programon keresztül folyamatosan kerülnek bevezetésre a támogatások. A legutóbbi ilyen támogatás az Otthonteremtési Program. 2021. február 1-jétől induló elem az Otthonteremtési kölcsön, aminek igénylésére vonatkozó

¹⁴ <https://www.mnb.hu/letoltes/vezetoi-korlevel-az-ifrs-9-standard-alkalmazasaban-a-makrogazdasagi-informaciok-felhasznalasarol-es-a-hitelkockazat-jelentos-novekedeset-jelzo-tenyezokrol.pdf>

¹⁵ <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2021-evi-sajtokozlomenyek/a-moratorium-miatt-mai-es-jovobeni-hitelenel-sem-vesziti-el-senki-tiszta-ados-voltat>

¹⁶ 108/2020. (IV. 14.) Korm. rendelete a Gazdaságvédelmi Akcióterv végrehajtása érdekében a Járványügyi Alap feltöltését szolgáló, hitelintézetek járványügyi helyzettel összefüggő különadójáról

kérelmet 2021. március 1-jétől lehet benyújtani a Magyar Államkincstárhoz.¹⁷

A Magyar Nemzeti Bank 2021. február 11-én kiadott jelentésében került megállapításra, hogy a lakossági és vállalati ügyfelek vonatkozásában egyaránt növekedtek a kihelyezett hitelállományok, 2020. decemberében a lakossági hitelállomány éves növekedési üteme 14,5 százalékot ért el, a vállalati hitelezés 2020-ban közel 10 százalékkal emelkedett az előző évhez képest.¹⁸

A készpénzkímélő fizetési eszközök vagy alternatívák segítik az ügyfeleket a gyors ügyintézésben, az újfajta technológiai megoldásokhoz a pénzügyi szektornak is alkalmazkodnia kell. Lépést kell tartani az információáramlás sebességével, a termékstruktúrákban és konstrukcióban fontos szempont most gyorsaság és a biztonság, valamint felhasználói oldalon a költséghatékonyság. Ám ahhoz, hogy ezeknek a feltételeknek a megtartása mellett mégis mértékadó bevételt generálhasson a hitelintézet minél több ilyen terméket kell értékesítenie. Ehhez adhat méginkább segítséget az ügyfélszegmentálás, ügyféligenyek feltérképezése és az ügyfélközpontú értékesítés.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Almási A., Szakács J. (2020): Mi történik a hitelekkel a moratórium után? Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/almasi-adrienn-szakacs->

¹⁷ <https://www.csalad.hu/tamogatasok/otthonfelujitasi-kolcson>)

¹⁸ Magyarország teljesítménye a válságkezelésben, 2021. február, <https://www.mnb.hu/letoltes/magyarorszag-teljesitmenye-a-valsagkezelesben-2021-februar-11.pdf>

janos-mi-tortenek-a-hitelekkel-a-moratorium-utan.pdf
2020.12.29.]

[Letöltve:

Grósz A., Sárosdi Zs., Biró G., Molnár P. (2020): Babaváró hitelek pénzáramának modellezése – egy újszerű megközelítés, *Gazdaság és Pénzügy*, 7. évf. 3. sz., 258-282. o.

FinTech és digitalizációs jelentés, 2020. április, Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/fintech-es-digitalizacios-jelente-s-final.pdf>
[Leöltve:2020.12.01.]

Fizetési Rendszer Jelentés, 2020. július, Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/fizetesi-rendszer-jelentes-2020.pdf>
[Letöltve: 2021.02.01.]

Magyarország teljesítménye a válságkezelésben, 2021. február, Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/magyarorszag-teljesitmenye-a-valsagkezelesben-2021-februar-11.pdf> [Letöltve: 2021.02.14.]

Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2020. november, Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2020-november.pdf> Letölve: 2021.02.10.]

Süveges G. (2013): Management Accounting and Case Studies in Harmonizing Practical and Theoretical Education: The Birth of a New Subject. In: PRACTICE AND THEORY IN SYSTEMS OF EDUCATION 2: 8 pp. 135-145., 11 p.

Szemán J., Gróf P. Süveges G. (2017): Financial literacy survey on the University of Miskolc In: M, Bezpártchanyi Transformation of international economic relations: modern challenges, risks, opportunities and prospects Riga, Lettország: ISMA University (2017) 296 p. pp. 103-113., 11 p.

44/2019. (III. 12.) Korm. rendelet a babaváró támogatásról

47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről

62/2020. (III. 24.) Korm. rendelete a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről szóló 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet fizetési moratóriumra vonatkozó részletszabályairól

108/2020. (IV. 14.) Korm. rendelete a Gazdaságvédelmi Akcióterv végrehajtása érdekében a Járványügyi Alap feltöltését szolgáló, hitelintézetek járványügyi helyzettel összefüggő különadójáról

637/2020. (XII. 22.) Korm. rendelet a hiteltörlesztési moratórium veszélyhelyzettel kapcsolatos különös szabályainak bevezetéséről

2020. évi CVII. törvény az egyes kiemelt társadalmi csoportok, valamint pénzügyi nehézséggel küzdő vállalkozások helyzetének stabilizálását szolgáló átmeneti intézkedésekről

<https://www.mnb.hu/letoltes/vezetoi-korlevel-az-ifrs-9-standard-alkalmazasaban-a-makrogazdasagi-informaciok-felhasznalasarol-es-a-hitelkockazat-jelentos-novekedeset-jelzo-tenyezokrol.pdf> (Letöltve: 2021.02.03.)

<https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2021-evi-sajtokozlomenyek/a-moratorium-miatt-mai-es-jovobeni-hitelenel-sem-vesziti-el-senki-tiszta-ados-voltat> [Letöltve: 2021.02.10.]

<https://www.mnb.hu/azonnalifizetes> [Letöltve: 2021.02.02.]

<https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/bovulo-elektronikus-fizetesi-lehetosegek-2021-januartol> [Letöltve: 2021.02.14.]

<https://www.mnb.hu/koronavirus/hirek/a-bankkartyas-fizetes-ertekhataranak-emelesere-szolitja-fel-az-mnb-a-penzugyi-rendszer-szereploit> [Letöltve: 2021.01.09.]

<https://www.mnb.hu/koronavirus/hirek/a-magyar-forint-biztonsagos-a-keszpenz-hasznalata-nem-jelent-extra-kockazatot> [Letöltve: 2020.11.04.]

<https://fintechzone.hu/fontos-2021-01-01-tol-uj-szabalyok-szerint-kell-fizetni-az-interneten/> [Letöltve: 2021.02.08.]

<https://www.vg.hu/penzugy/penzugyi-szolgaltatok/felgyorsitotta-a-jarvany-a-penzforgalom-digitalizaciojat-3539953/> [Letöltve: 2021.02.03.]

<https://fintechzone.hu/ujabb-bank-vezette-be-a-fizetesi-kerelem-szolgaltatast-johet-a-digitalis-sargacsekk/> [Letöltve: 2021.02.13.]

<https://www.csalad.hu/tamogatasok/csok> [Letöltve: 2020.12.12.]

<https://www.csalad.hu/tamogatasok/otthonfelujitasi-kolcson> [Letöltve: 2021.02.10.]

A neuromarketing fejlődése Magyarországon - tudományos közlemények 2016-os és 2020-as állapotának összehasonlító vizsgálata

Nagy László

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
marnagy@uni-miskolc.hu

1. A marketingkutatás jövője: Neuromarketing

1.1. A neuromarketing jelentősége

A neuromarketing egy sok szinten kapcsolódó multidiszciplináris, fiatal tudományterület. Mint minden ilyennek megvannak a maga fejlődési fázisai, a felfedezéstől az elmélet alkotáson, módszertanok kialakításán és méréseken keresztül egészen a maga iskoláját és kereteit megteremtő diszciplinává válásig. A neuromarketing ennek az útnak valahol az elején jár, mégis jelentősége folyamatosan nő, mivel a korábbi izolált és a vásárlási döntési folyamat egy-egy pontjára fókuszáló kutatások helyett a neuromarketing holisztikus választ tud adni a teljes folyamatban felmerülő, ráadásul mélyebb szintű motivációs és érzelmi kérdésekre.

A neuromarketing kutatások elterjedését egyrészt a technológiai fejlődés tette lehetővé, mivel ezáltal váltak megismerhetőbbé a fogyasztói preferenciák, motivációk és elvárások, másrészt a fogyasztói neurotudomány bekapcsolódása a döntéshozatal vizsgáló tudományokba alapvetően szélesítette ki a marketing kutatási területét. (Ariely & Berns, 2010). A marketingnek ugyanis egyre inkább szüksége van új, megbízhatóbb tervezési és realizálási megoldásokra, hiszen egyre inkább romlani látszik piaci hatékonysága. A vásárlói, fogyasztói magatartás-bizonytalanságok, megértési gyengeségek, döntési következetlenségek, paradoxonok működnek.

Ezekben a fogyasztói döntési folyamatokban való jobb eligazodásban hatékony segítség lehet a neuromarketing, hiszen a marketingkutatás számára ezeknek a folyamatoknak a pontosabb feltárásához és

megismeréséhez a neurotudomány beemelése lehet a kulcs, ugyanis minden fogyasztói viselkedés alapja az agy működésében keresendő. Az érzékszerveink (ízlelés, hallás, tapintás, látás, szaglás) másodpercenként 11 millió bit információról gondoskodnak, amelyek közül csak 40–50-bit válik tudatossá, azaz a 0,0004%-a (Raab et al., 2009). Ebből eredően a nemtudatos gondolkodási folyamatok részaránya 95%, azaz ezek hatása az emberi cselekvésre sokkal nagyobb, mint gondolnánk. Ez is jól mutatja, hogy milyen kilátástalan – elsősorban a tudatos döntéseket kutató - kizárólag a hagyományos fókuszcsoporthoz vagy egyéb kérdőíves kutatások révén megbízható adatokhoz jutni, hiszen a valós fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők nagy része nem is tudatosul a kutatási alanyokban, nem beszélve arról, hogy ami tudatosul, azt milyen nehéz megfogalmazni és pontosan kifejezni, mérni.

Fentiekén túl természetesen további folyamatok is katalizálták a terület fejlődését, mint például a fogyasztói szokások megváltozása okán végbemenő fogyasztói fragmentáció. Ennek hatására az egyre kisebb fogyasztói szegmensek kialakulásával nőtt a klasszikus előrejelzési módszerek bizonytalansága, másrészt a hirdetőik igénye is változott a marketing kutatással kapcsolatban és egyre jobb minőségű és pontosabb adatokat vártak el ezen kisebb fogyasztói csoportok esetén is. Egy ilyen közegben a hagyományos piackutatási módszerek, amik tudatosan artikulált válaszok mérésére szolgáltak, nem tudtak pontos adatokat szolgáltatni, ahhoz ugyanis elengedhetetlen a döntések háttérében meghúzódó tudatalattit is vizsgálni, amihez viszont neuromarketing kutatások szükségesek. A neuromarketing tehát alapvető jelentőségű lehet a belső döntések érzelmi, motivációs befolyásolásának vizsgálatában.

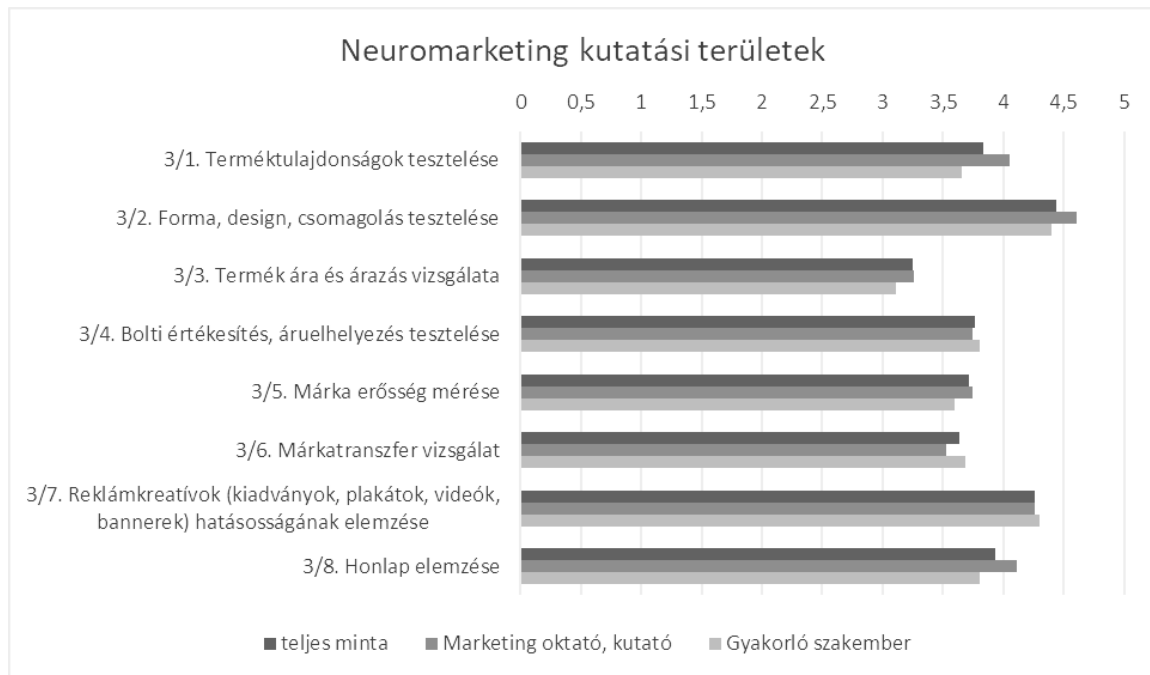
1.2. A neuromarketing hazai megítélése

A neuromarketing módszertan hazai megítélésének vizsgálata céljából 2018-ban, Eser, Isin, Tolon (2011) munkájának mintájára készült egy kutatás, hogy a különböző a marketing területen dolgozó szereplők milyen ismeretanyaggal, véleménnyel, attitűddel rendelkeznek a neuromarketing kutatások kapcsán. Az eredeti kutatásban Eser és társai (2011.) három csoportot, a marketing kutatókat, a gyakorlati

marketingeseket és a neurológusokat kérdezett meg kérdőív segítségével. A hazai kutatásban ennek megfelelően az online kérdőívezés résztvevői 48,8%-ban voltak a marketing területen dolgozó gyakorlati szakemberek és 46,5%-ban voltak marketing kutatók és oktatók. A megkérdezésbe sajnos csak néhány neurológus kutatót, neurológiai területen dolgozó szakembert tudtunk bevonni, akik a válaszadók 4,6%-át tették ki. A kutatás eredményei alapján általánosan az alábbi megállapítások tehetők:

- A válaszadók 41%-a nem, vagy kevés információval rendelkezik neuromarketing kutatással kapcsolatban, nem mondhatjuk a neuromarketing kutatások ismeretét itthon elterjedtnek vagy evidenciának.
- Általánosan pozitívan ítélik meg a neuromarketing módszertant, bár érezhető egyfajta óvatosság.
- A válaszadók a neuromarketing kutatásokat a hagyományos kutatásokkal együtt használhatónak, mintsem azok helyettesítőinek tekintik.
- A gyakorló szakemberek várakozása neuromarketing kutatások kapcsán sokkal pozitívabb, a fogyasztói viselkedés és döntés megismerése kapcsán, mint a marketing elméleti szakembereké.
- A kutatók-oktatók kevésbé érdeklődők a neuromarketing terület iránt, ők úgy érzik, hogy jelenleg a gyakorlat megelőzi az elmélet megalapozottságát.
- az elméleti szakemberek nehezebben alkalmazhatónak érzik a neuromarketing kutatások eredményeit a gyakorlatban, mint a gyakorlati szakemberek.

A kutatás az általános attitűdök vizsgálata mellett kitért arra is, hogy a válaszadók milyen marketing területen gondolják alkalmazni a neuromarketing kutatásokat, milyen területeken gondolják a legnagyobb hasznosságát.



1. ábra: A neuromarketing értékelési térképe

Forrás: Piskóti–Nagy, 2020

A kutatók a honlap elemzése, a terméktulajdonságok tesztelése, a termék ára és árazása kapcsán vélték értékesnek a neuromarketing módszertant, míg a gyakorlati szakemberek ezt pozitívabban ítélték meg a reklámkreatívok hatásosságának vizsgálata, a márkatranszfer vizsgálat és a bolti értékesítés és áruehelyezés terén. Mindezek azt mutatják, hogy egy általános nyitottság jelen van itthon is a terület iránt, ami erősebb a gyakorlati marketing szakemberek részéről, akik közvetlen, a gyakorlatban hasznosítható információkat remélnek a neuromarketing kutatásoktól, elsősorban a termék hirdetése és értékesítése kapcsán. Ugyanakkor mérsékeltebb a marketing kutatói, oktatói terület „érdeklődése”, akik az elméleti megalapozottság hiányában kevésbé tekintik önmagában használható eszköznek a neuromarketing kutatásokat és ezek hasznosságát is inkább csak egy-egy marketing területen érzik szükségesnek és hasznosnak.

2. Neuromarketing terület fejlődése Magyarországon

2.1. A hazai neuromarketing publikációk 2016-os és 2020-as állapotának elemzése

Előzőekben megismerhettük a hazai attitűdöket a neuromarketing kapcsán, fontos megvizsgálni azonban azt is, hogy ezek miként köszönnek vissza az elmúlt évek kutatásainak számosságában, témaválasztásában, tartalmában és eszközhasználatában. Ezért nagyon fontosak azok a kutatások, amelyek a terület ismertségét, fejlettségét, a területen belül aktív hazai fókuszpontok és kutatók, kutatási centrumok megismerését segítik és a fejlődés irányát térképezik fel. A kutatásom a hazai neuromarketinggel foglalkozó tudományos közlemények minden típusát lefedte, és a tudományos adatbázisokban fellelhető releváns gazdasági, közéleti folyóiratokban megjelenő cikkeket is listázta, időbeni szűkítés nélkül, feldolgozva minden a vizsgálat időpontjáig fellelhető találatot. A kutatás során az angol nyelvű adatbázisokban a fals, nem hazai, találatokat elkerülendő a “neuromarketing kutatás”, illetve a “fogyasztói neurotudomány” szópárokra, míg a magyar nyelvű adatbázisokban a “neuromarketing” és “fogyasztói neurotudomány” kifejezésekre történt a keresés. A kutatáshoz a következő online adatbázisokat használtam:

- google scholar,
- mtmt.hu,
- matarka.hu,
- Corvinus egyetemi könyvtár online adatbázisa,
- researchgate.net,
- academia.edu.

A vizsgálat két hullámban zajlott le, elsőként 2016 decemberében majd 2020 októberében. Az eredményeket ennek megfelelően az adott időpontokra vonatkoztatva és egymáshoz viszonyítva is elemzem. Az első vizsgálat alkalmával magyar szerzők publikációit a témában a google scholar, az mtmt és a matarka adatbázisában találtam összesen 17 darabot, melyek közül kettő angol nyelvű volt, a többi magyar nyelven íródott. A tudományos publikációk közül hét munka volt konferencia előadás, illetve annak szerkesztett kiadványa, nyolc volt tudományos lapban közölt publikáció, valamint volt egy könyv és egy doktori értekezés is. Közvetlenül a neuromarketinggel, mint kutatási terület tíz megjelenés foglalkozott, öt esetben csak érintőlegesen vagy említés szinten kapott a neuromarketing szerepet, míg volt egy recenzió, illetve a doktori értekezés tartalma online nem

volt elérhető, így bár a címe alapján feltehetően közvetlen kapcsolódik a területhez, de nem tudtam ebben a tekintetben figyelembe venni. A matarka adatbázisában a tudományos munkákon túl, még szerepelt három a témával foglalkozó cikk, melyek különböző, nem tudományosan lektorált, magazinokban jelentek meg. Az első fázisban a tudományos munkák jellemzően négy egyetemhez, a Szegedi Tudományegyetem, a Debreceni Egyetem, Kaposvári Egyetem és a Budapesti Corvinus Egyetem, voltak köthetők. A legaktívabb kutatók a témában 2016 végéig megjelent publikációik számának tükrében Pintér Attila és Varga Ákos voltak öt-öt megjelenéssel (Nagy, 2017).

A második kutatás alkalmával 2020-ban minden a kutatásba bevont adatbázisban találtam tudományos munkákat, összesen 41 darabot és 9 közéleti cikket. A magazinokban megjelent cikkek, javarészt külföldi újságokból átvett anyagok vagy interjúk, csekély tudományos mélységgel vagy tartalommal bírnak a neuromarketinget illetően. Jelentőségük kimerül a figyelemfelkeltésben és az üzleti szféra alapszintű tájékoztatásában, így ezekkel a további elemzések során nem foglalkozom.

Ha 2017-től nézem a megjelenéseket akkor 24 db tudományos publikáció és 4 db cikk érintette közvetlenül vagy foglalkozott érintőlegesen a neuromarketing, vagy a fogyasztói neurotudomány témákkal. A 2010-2016 közötti első kutatási időszakhoz képest ez egy jelentős 40%-os emelkedést mutat egy rövidebb időtávon, ami mindenképpen jelzi a kutatási terület ismertségének növekedését és a kutatók figyelmének élénkülését a terület iránt. Említésre méltó, hogy míg az első vizsgált időszakban majdnem fele-fele arányban voltak a konferenciaelőadások tanulmánykötetei és a tudományos folyóiratokban megjelenő publikációk, addig a 2017-2020 közötti időszakban a konferencia előadások közel változatlan száma mellett a tudományos lapokban megjelenő publikációk száma több, mint megduplázódott. Ez azt a következtetést engedi levonni, hogy a tudományos konferenciák, bemutató jellegű előadásai a doktori műhelyekbe, laborokba költöztek és az ismerkedés fázisa után, egyre intenzívebb tudományos feltáró kutatások kezdődtek a témában itthon is. Ezt támasztja alá az is, hogy a korábbi erősen a neuromarketing elméleti bemutatásával foglalkozó munkák után a második hullámban az ilyen jellegű publikációk száma lefeleződött, míg a korábban

egyáltalán nem jelen lévő neuromarketing kutatások és neuromarketing jellegű kutatások száma elérte a tizenötöt. Az ilyen kutatásokat illetően visszaköszön az attitűd vizsgálat során feltárt ismeretek hiánya illetve a magas költségek és a kutatások komplexitása hiszen javarészt agytevékenységet nem rögzítő, biometriára építő jellemzően szemkamerás vizsgálatokról beszélünk. Fontos, hogy az eszközhasználatot illetően ezek nem tekinthetők szorosán véve neuromarketing kutatásoknak, mivel Bercea (2012) által meghatározott és a ma tudományosan elfogadott neuromarketing kutatási kritériumoknak nem megfelelő típusú és nem megfelelő számú eszközökkel vagy ezek kombinációjával végezték őket. Ugyanakkor tekintve a neuromarketing eszközök hozzáféréseinek korlátosságát, a terület fiatalágát és a fejlődésének korai szakaszát amit élünk, mégis neuromarketing kutatásként hivatkozok rájuk a továbbiakban, hiszen ezek a pszichológiai, kérdőíves, szemkamerás vagy más biometrikus eszközöket önmagában használó kutatások képesek bizonyos nem tudatos információkat, érzelmi hatásokat felfedni a kutatók előtt, mégha az elvárt kutatási kritériumoknak összességében nem is felelnek meg.

A kutatási központok tekintetében a korábbi színes képből mára kiemelkedik a Corvinus Egyetem, ahol 2019-ben Magyarországon először a Marketing mester szak keretén belül Neuromarketing képzés is indult. Ezt a dominanciát csak fokozza, hogy a 2017 óta eltelt időszakban, ahogy az azt megelőzőben is, a témában legtermékenyebb kutató, a Corvinus Egyetemen dolgozó Varga Ákos maradt.

1. táblázat: Neuromarketing metaelemzés hazai adatai

	Első kutatás (2010 - 2016)	Második kutatás (2017 - 2020)	Összesen
Tudományos munkák száma	17 db	24 db	41 db
Közéleti, gazdasági cikkek száma	5 db	4 db	9 db
Legtöbbet a témában publikáló szerzők	Varga Ákos (5db) Pintér Attila (5 db)	Varga Ákos (8 db) Nagy László (4db)	Varga Ákos (13 db) Pintér Attila (6 db) Nagy László (4db)
Legtöbbet a témában publikáló egyetem	Corvinus (2 db)	Corvinus (7db)	Corvinus (9db)
Magyar nyelvű megjelenések száma	15 db	22 db	37 db
Angol nyelvű megjelenések száma	2 db	2 db	4 db
Közvetlen a neuromarketinggel foglalkozó publikációk száma	10 db	15 db	25 db
Érintőlegesen a neuromarketinggel foglalkozó publikációk száma	6 db	9 db	15 db
Téma: neuromarketing elmélet, módszertan	10 db	5 db	15 db
Téma: neuromarketing kutatás, gyakorlati alkalmazás	-	4 db	4 db
Téma: kutatás biometrikus eszközzel vagy pszichológiai módszertannal		9 db	9 db
fMRI kutatás		1 db	1 db
EEG és biometrikus kutatás		3 db	3 db
Szemkamerás kutatás		4 db	4 db
Implicit asszociáció		5 db	5 db

Forrás: saját szerkesztés

A terület fejlődését szemléltetendő a tudományos közlemények kiadási évét tekintve elmondható, hogy a tudományos értékű munkák közül az első 2010-ben jelent meg és az ezt követő pár évben 2016-ig jellemzően évi két-három munka került publikálásra, míg 2016-ban hatalmas lendületet kapva kilenc tudományos munka foglalkozott a neuromarketinggel. Ezt egy csendesebb időszak követte majd 2019-ben megint jelentősen növekedett és tizenegy publikációval csúcsot döntött a hazai neuromarketinggel foglalkozó tudományos megjelenések száma.

Ezen a ponton érdemes egy kis nemzetközi kitekintést tenni a neuromarketing, mint kutatási téma elterjedtségével, helyzetével kapcsolatban, hogy amolyan viszonyításként tudjunk rá tekinteni a hazai számok ismeretében. A nemzetközi adatok megítélésakor fontos azt is szem előtt tartanunk, hogy az első neuromarketing életjelek a marketing kutatásban világ szinten 2002-re tehetőek, amikor a Brighthouse nevű cég egy dedikált neuromarketing labort hozott létre,

hogy kereskedelmi célú marketing kutatásokat végezzen. Az első jelentős neuromarketing tudományos kutatások 2004-re tehetőek, amely McClure és társai nevéhez köthető. (Fortunato, 2014.)

A már korábban is használt adatbázisok közül a nemzetközi relevanciával bírókban (google scholar, researchgate.net, academia.edu) a “neuromarketing” kereső szó kapcsán 2016 decemberében a következőket találtam. A google scholar 11.804 forrásban találta meg a neuromarketing kifejezést, melybe beleszámítódnak a publikációk mellett a könyvek és említések, hivatkozások és a keresés a szövegben is történt nem csak a mű címében. A researchgate esetében 548, míg az academia.edu-n 272 releváns találat volt a keresés eredményeként 2016 év végén, mindkét adatbázis esetében a kereső szóra csak a tanulmányok, könyvek címébe keresve rá. Ugyanezek a számok 2020 októberében ugyanezzel a keresési módszertannal a már korábban használt adatbázisok esetében a következőképpen alakultak:

- Google scholar: 22.100 találat (87% növekedés)
- Researchgate: 958 találat (75% növekedés)
- Academia: 423 találat (55% növekedés)

Az erőteljes növekedés minden adatbázisban jól érzékelteti azt a fokozódó érdeklődést, ami ilyen nagyszámú kutatás születését eredményezte nemzetközileg az elmúlt pár évben és érzékelteti, hogy milyen jelentős akadémiai figyelem irányul nemzetközileg a témára, aminek eredményeképpen a tudományos megjelenések száma közel megduplázódott az elmúlt négy évben. Ugyanebben az időszakban vizsgálva a hazai kutatások száma 41%-kal növekedett, ami a nemzetközínél kicsit lassabb fejlődést mutat. Ugyanakkor ennek oka lehet az, hogy hazánkban az elméleti bemutatása a területnek az első időszakban a nemzetközi irodalom feldolgozására alapult, míg a terület jelenlegi kutatási fókuszja már itthon is inkább az eszközös vizsgálatok szükségességét vetíti előre, ami nyilvánvalóan lassítja a neuromarketing kutatások nagyszámú hazai megjelenését és a terület fejlődését. Ugyanakkor a nagyobb képet nézve elmondható, hogy a hazai trendek kis időbeni késéssel és talán kicsit kevésbé intenzíven, de a neuromarketing kutatások kapcsán együtt mozognak a nemzetközi folyamatokkal.

2.2. A hazai neuromarketing publikációk tartalmi elemzése

A hazai tudományos anyagok tartalmi elemzését illetően a 2016 évvégéig megjelenő első fázisban vizsgált publikációk kizárólag a neuromarketing elméleti bemutatásával, hazai megismertetésével foglalkoztak és elméleti állásfoglalásokat fogalmaztak meg a terület, hasznossága, lehetséges kutatási területeit illetően. Ezeket a munkákat elemezve a következő közös fókuszpontokat lehet kiemelni:

- Neuromarketing kutatások kialakulásának oka, fejlődése
- Neuromarketing, mint diszciplína
- Neuromarketing eszközök
- Lehetséges kutatási területek beazonosítása
- A neuromarketing használatának korlátai és nehézségei
- Etikai kérdések

Megvizsgálva Fortunato (Fortunato, 2014) tanulmányát a nemzetközi kutatások tartalmi analízisét illetően látható, hogy tartalmát tekintve a főbb kérdések, mint a neuromarketing identifikációja, eszközei, kutatási felhasználhatósága mind a hazai, mind a nemzetközi munkákban hangsúlyosan megjelennek.

Nemzetközi publikációk közös tartalmi elemei:

- Neuromarketing definíciója
- Neuromarketing hatása a marketing tudományra
- Neuromarketing kutatás összevetve a hagyományos marketing kutatási módszerekkel
- Neuromarketing etikai vonatkozása
- Neuromarketing eszközök
- Jelentősebb neuromarketing kutatások feldolgozása a tanulmányokban
- A neuromarketing kutatások használatának korlátai és nehézségei

Érdeemes a téma megítélését és aktuális fejlődési trendjeit bemutatandó, a hazai és a nemzetközi munkák tartalmi elemzésébe mélyebbre ásni. Ebben W.M. Lim 2018-as Journal of Business Research-ben megjelent tanulmánya lesz a nemzetközi aspektus, melyben az Association of Business Schools (ABS) tudományos marketing folyóiratainak listáját vette a tartalmi elemzése kiinduló pontjául, amelyben 66 marketing tudományos szaklap szerepel. A

hatvanhat vizsgált szaklapból összesen 21-ben jelentek meg publikációk neuromarketing témában, összesen 78 darab. Magyar kutatók munkája nem jelent meg ezekben a lapokban a témában. A publikációkban leggyakrabban neuroképalkotó eljárással (fMRI EEG) végzett kutatások szerepeltek (33 publikáció – 42,3 %), ezt követték az elmélet alkotó és a témát áttekintő, feldolgozó tanulmányok (31 publikáció – 39,7%), majd a nem neuroképalkotó eljárással végzett kutatások (16 publikáció – 20,5 %) és a hagyományos marketing kutatási módszerekkel végzett kutatások (4 publikáció – 5,1 %).

Tartalmukat tekintve elmondható, hogy a nemzetközi és a hazai munkákban máig a legkedveltebb témák az elméleti irodalom feldolgozása, valamint a reklámok, hirdetések neuromarketing vizsgálata. A harmadik leggyakoribb tartalmi témakör Magyarországon az egyéni eltérések vizsgálata, ami ok-okozati viszonyban áll azzal, hogy a kutatások eszközhasználatában az implicit asszociációs tesztek, szemkamerás kutatások voltak a legelterjedtebbek. A nemzetközi témákkal összevetve feltűnő, a márkázás, a csomagolás tesztelés és az árazási kérdések mint téma szinte teljes hiánya a hazai kutatásokban, holott ezek az attitűd vizsgálatban a marketing elméleti szakemberek által kiemelten fontos potenciális kutatási területekként lettek megjelölve.

2. táblázat: Tartalmi összefüggések a nemzetközi és hazai neuromarketing publikációkban

Kutatási téma	Nemzetközi (%)	Hazai (%)
Neuromarketing bemutatása, általános feldolgozása	37,20%	57,7%
hirdetések neuromarketing elemzése	21,80%	15,4%
A márkázásban megjelenő új insightok bemutatása	16,70%	3,8%
Fogyasztói döntési folyamat vizsgálata	11,50%	7,7%
Termék csomagolás vizsgálata	5,10%	0,0%
Árazás kérdésköre	3,80%	0,0%
A neuromarketing általános megítélése	2,60%	3,8%
Az egyéni eltérések elemzése	1,30%	11,5%

Forrás: saját szerkesztés

Kiemelendő, hogy az etikai kérdések sokkal hangsúlyosabban vannak jelen a nemzetközi anyagokban, mint a hazai publikációkban. A nemzetközi irodalom a jövőt illetően jellemzően az egyik legnagyobb és legérzékenyebb kihívásként kezeli a neurotudományos marketing kutatások etikai dimenzióját (Pop et al., 2014).

3. Összefoglalás

Összefoglalva elmondható, hogy a kezdeti, a terület elméleti feldolgozási fázisát követően a továbbra is nyilvánvaló neuromarketing elméleti fókuszpontok mellett az elmúlt években erősen hangsúlyossá váltak a konkrét neuromarketing kutatások. Ebben a kevésbé jó anyagi helyzetű, vagy kevésbé jól szervezett tudományos élettel rendelkező országok sajnos lemaradnak a nemzetközi összehasonlításban. Látható, hogy a tudományos közlemények száma a témában ezt a lemaradást mutatja a hazai helyzetet illetően is, amellett hogy nagy vonalaiban a tartalmat és a fejlődés irányát illetően a hazai trendek a nemzetközi trendekkel azonosak. A kutatás fázisait vizsgálva látható, hogy a kezdetben jellemzően vidéki kutatási centrumokhoz köthető fejlődés és az erős kapcsolódás az élelmiszeriparral mára eltűnőben van és a Budapesti Corvinus Egyetem ellépni látszik a többiektől, mind a publikációk számában, mind a témára fordított figyelem tekintetében. Elmondható, hogy a hazai munkák jellemzően sok forrást feldolgozva, alapos elméleti képet adnak a terület iránt érdeklődőknek. A nemzetközi tudásanyag struktúrájával megegyezően a hazai legfontosabb feladatoknak a neuromarketing eredményeinek és gyakorlatának a klasszikus marketingelméletbe ágyazását, valamint minden nehézség ellenére, a tudományos igényességű kutatások megjelenését gondolom, amelyekben jelenleg a területen jelentős elmaradás figyelhető meg.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az

Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Ariely, D., Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: The hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284.

Bercea, M. D. (2012). Anatomy of methodologies for measuring consumer behavior in neuromarketing research. In *Proceedings of the LCBR European Marketing Conference* (pp. 1-14).

Eser, Z., Isin, F. B., Tolon, M. (2011). Perceptions of marketing academics, neurologists, and marketing professionals about neuromarketing. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 854-868.

Fortunato, V. C. R., Giraldi, J. D. M. E., de Oliveira, J. H. C. (2014). A review of studies on neuromarketing: Practical results, techniques, contributions and limitations. *Journal of Management Research*, 6(2), 201.

Lim, W. M. (2018). Demystifying neuromarketing. *Journal of Business Research*, 91, 205-220.

Nagy, L. (2017). *Tavaszi Szél 2017-Spring Wind 2017. Tanulmánykötet. II. kötet.*

Piskóti, I., Nagy, L. (2020). Neuromarketing attitűdök, módszerek és hatások a stratégiai és operatív döntésekre. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(3), 67-78.

Raab, G., Gernsheimer, O., & Schindler, M. (2009). *Neuromarketing–Grundlagen. Erkenntnisse, Anwendungen, Wiesbaden.*

Pop, N. A., Dabija, D. C., Iorga, A. M. (2014). Ethical responsibility of neuromarketing companies in harnessing the market research—A global exploratory approach. *Amfiteatru economic*, 16(35), 26-40.

A válságok hatásai az ingatlanpiacra

Orosz Dániel

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

regorosz@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A lakóingatlan nagyon sok magyar háztartás legjelentősebb vagyontárgya, a lakásvétel vagy eladás pedig életünk egyik legfontosabb pénzügyi döntése. Ezt a döntést befolyásolja a korábbi generációk által felhalmozott vagyon, a jövedelem, az elhelyezkedés, méret, állapot és még számos jól vagy kevéssé jól mérhető tényező. Jelen tanulmányban egy rövid szakirodalmi áttekintést szeretnék adni a válság fogalmáról és típusairól. Ezt követően megvizsgálom, hogy milyen tényezők befolyásolják az ingatlanpiacot, és hogy válságok idején milyen hatással lehetnek ezek a tényezők az ingatlanpiaci keresletre vagy kínálatra, valamint, hogy hogyan is történik az ingatlanpiacon, válság idején. Megvizsgálom az új és használt lakások árváltozását a 2008-as gazdasági válság hatására, valamint bemutatom a magyar lakáspiaci helyzetet a rendszerváltástól napjainkig.

2. Szakirodalmi áttekintés – Mit értünk a válság fogalma alatt?

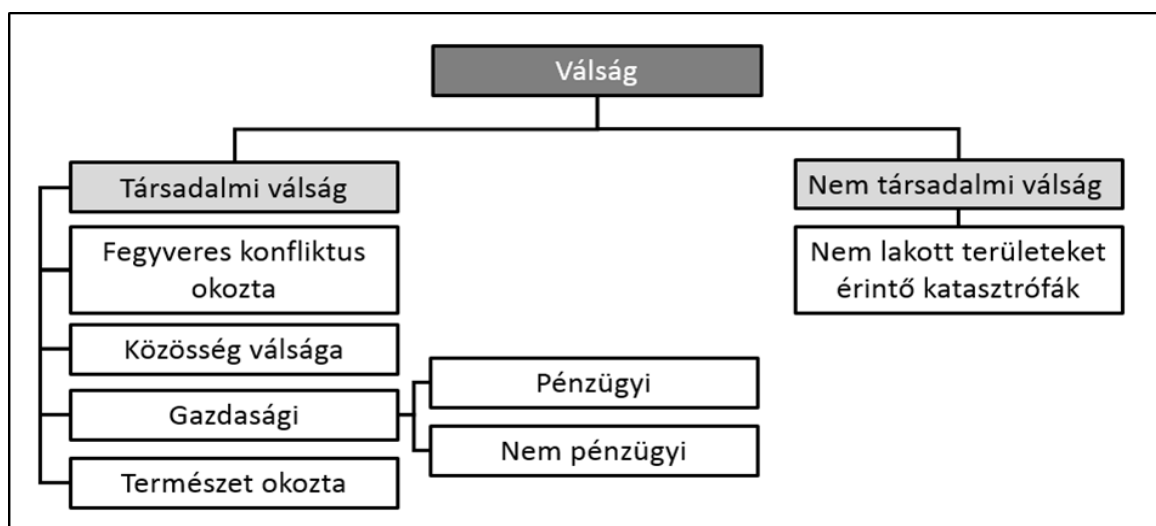
A hazai és nemzetközi szakirodalmi kutatásaim után arra a következtetésre jutottam, hogy nincs egy egységesen, mindenki által elfogadott definíció. Ebben a fejezetben bemutatom néhány megközelítést a válságnak:

- Howard a következőképpen jellemezte a válság fogalmát: I. Kudarca a vállalat rendszerében; súlyos baleset vagy veszélyes esemény, amely veszélyt és fenyegetést jelenthet az emberekre, az ingatlanokra és/vagy a környezetre. II. Hirtelen előre nem látható esemény, amely kiterjedt károkkal jár és sürgős, azonnali intézkedéseket igényel a biztonságos és hatékony működés

érdekében. III. A vállalat imázsát komolyan befolyásolhatja, ezáltal a társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettséget alááshatja és befolyásolja a jövedelmet, amivel a pénzügyi jólét is változik. (Howard 1993)

- Darling rámutatott arra, hogy a nemzetközi üzleti válságok meghatározása különböző változóktól függnek: pl.: az esemény jellegétől, a kérdés fontosságától a külföldi és helyi önkormányzatoknak, illetve az iparra és más cégekre gyakorolt hatásától. Meghatározta, hogy az emberekben különböző érzések alakulnak ki a válság ideje alatt (pl.: pánik, félelem, veszély és sokk). A wei-ji-t (kínai betű) használják a válság kifejezésére, ami „veszélyt” és „lehetőséget” jelent. (Darling 1994, McMullan 1997, Turner 1997)

Az 1. ábra a válságok különböző típusait mutatja be. E szerint a válságot két csoportra bonthatjuk társadalmi és nem társadalmi válságokra. Az ingatlanpiac szempontjából a válság csoportjai közül a társadalmi válság csoportjába tartozó válságtípusokat érdemes megvizsgálni, azon belül is a gazdasági válságokat.



1. ábra A válságok tipológiája

Forrás: Miroslav 2013, Ibrahim et al. 2003 alapján saját szerkesztés

Hazánk egy kisméretű nyitott ország, amely erősen függ az exportpiaci tevékenységektől. A pénzügyi válság jelentős mértékben hatott hazánk exportpiacára. Az exportban érdekelt cégek nagy számban az ipari szektorban működnek, így a válság a külföldi kereslet csökkenését

eredményezte, ezáltal a készletek felhalmozódtak, amiket a belföldi piacon érintettek nem tudtak felvásárolni. Példaként lehet felhozni az európai autógyárakat, melyek időszakos leállításának következménye a hazai leányvállalatokat is elérte és itthon is ideiglenesen leállították működésüket. Az építőipar sem kerülhette el, hogy a válság nyomot hagyjon ezen a területen, hiszen a nagyobb projektek főként hitelből kerülnek finanszírozásra, így igazán ezt a területet sújtotta elsőként a pénzpiacról induló recesszió. Összegezve elmondható, hogy a válság minden területen a megrendelések számának visszaesését, a vásárlóerő csökkenését eredményezte, a cégek a kiutat a munkaerő átstrukturálásában, vagy a csoportos létszámleépítésben látták (Dabasi 2011).

A következő fejezetekben megvizsgálom, hogy milyen tényezők lehetnek hatással az ingatlanpiacra, mi történik az ingatlanpiacon válság idején, kiemelve a 2008-2009-es gazdasági világválság hatásait a lakáspiacra.

3. Milyen tényezők lehetnek hatással az ingatlanpiacra?

Ahhoz, hogy átláthassuk, hogy egy gazdasági válság milyen hatást is gyakorol az ingatlanpiacra, először meg kell nézni magára az ingatlan árakra milyen tényezők vannak leginkább hatással. Az ingatlanpiacon is megtalálható a keresleti, illetve a kínálati oldal (lakáskínálat), az utóbbira jellemző, hogy sokkal rugalmatlanabb, így egy bekövetkező válság az eltűnő keresleti oldallal okozhatja az ingatlanpiaci visszaeséseket. A keresletre nagyon sok tényező hatással van, ilyen például a kamatok szintje, a gazdasági növekedés vagy a demográfiai folyamatok. Az alacsony kamatkörnyezet több szempontból is kedvezően hat az ingatlanok árára, egyrészt mivel alacsonyabb kamat esetében olcsóbb a hitelfelvétel, ezáltal többen vállalhatják. Másrészt az elmúlt években az alacsony kamatszint miatt, már az ingatlan számított az egyik legjobb befektetési formának, a bankbetétekhez viszonyított magasabb hozama miatt. Igaz az elmúlt egy-két évben a Magyar Állampapír Plusz (szuperállampapír) már megközelítette az ingatlanpiaci hozamokat, így tőkét vont el az ingatlanpiacról (www.elemzeskozpont.hu).

A gazdasági növekedés a bérek emelkedésén keresztül hat az ingatlanok árára, vagyis ha növekednek a bérek, a lakosság megtakarítása is növekszik, így egy magasabb összegű hitel felvételét is szem előtt tarthatják.

A demográfiai folyamatok az ingatlanpiac hosszú távú alakulását befolyásoló tényezők közé tartoznak. Ezek közé a tényezők közé sorolhatjuk a korösszetételt, a házassági arányszámot, az élveszületések és halálozások arányát, számát. Mint a fejlett európai országok többségére, Magyarországra is a népességfogyás a jellemző. Az ENSZ szerint 2050-re 8,3 millió főre csökkenhet a magyar lakosság, de ez természetesen nem azt jelenti, hogy tömegével lesznek üres ingatlanok, hiszen a régiek elavulnak és a migráció is nagy valószínűséggel átalakítja majd az ország ingatlantérképét. Nagyon fontos kérdés, hogy melyik térségből, melyik térségbe csoportosulnak át az emberek, és mely régiók válnak elhagyatottá. A gazdaságilag fejlett térségekbe költöznek az emberek, tehát falvakból városokba, vagy rosszabb adottságú térségekből a fejlettebb térségekbe. Magyarországon a két legveszélyeztetettebb régió az Észak-magyarországi és a Dél-dunántúli régiók, ami a településszerkezetből is adódik, hiszen ebben két térségben találhatóak az ország aprófalvas térségei, amelyek már ma is a leghátrányosabb helyzetű települései az országnak. Ezekben a régiókban már most is hiányzik a kereslet, és maga a kínálat is többnyire régi, és rossz minőségű házakat takar.

4. Az ingatlanpiac gazdasági válságok idején

A gazdasági válságok jelentős hatást gyakorolnak a munkanélküliségre, csökken a jövedelme a családoknak, így gondot jelent a hitelek törlesztése. A családok ingatlanjai így a bankhoz kerülnek, vagy árverés útján kerülnek a piacra, minek következtében növekszik az eladó ingatlanok száma. Ez a folyamat az ingatlanárak csökkenését okozhatja. A válságok a különböző társadalmi rétegekre is nagy nyomást helyeznek, mivel kevesebb jövedelem lesz a családoknál, a fizetésemelések elmaradnak, valamint a fizetések reálértéke is csökken az infláció miatt.

A bizonytalan anyagi helyzet következtében csökken az érdeklődés az ingatlanok iránt, aki mégis vásárolni szeretne, az kivár vagy elhalasztja

a vásárlást. A 2008-2009-es válság idején, Magyarországon kamatemeléssel próbáltak javítani a gazdasági helyzeten (lejáró államadósság fizetése). A kamatemelés hatására a hitel megdrágul, és miközben a fizetések értéke csökken, azt érzik az emberek, hogy egyre nagyobbak lesznek a törlesztőrészek (Bozsik 2009). A 2008-2009-es gazdasági válság kapcsán meg kell jegyezni, hogy az egy speciális helyzet volt, hiszen akkor a lakáshitelek nagy része svájci frankban és euróban lettek kihelyezve. Ennek következtében a tartozás is nőtt nem csak a hitel törlesztőrésze (www.elemzeskozpont.hu).

Összegezve, az általános tendenciaként megfigyelhető, hogy egy válság negatívan hat az ingatlanpiacra, eladói piac alakul ki, az árak jobb esetben stagnálnak, rosszabb esetben pedig bezuhannak.

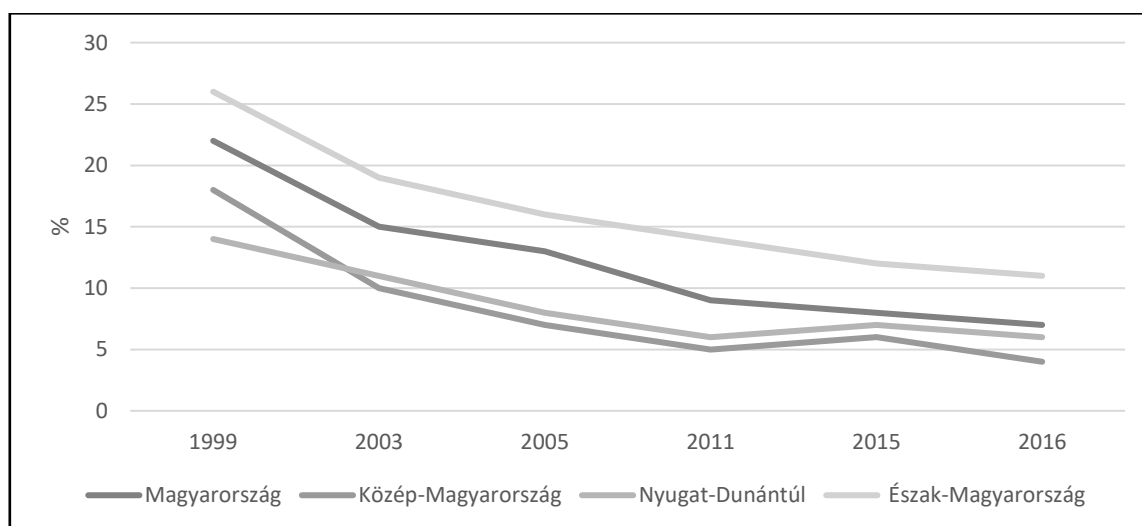
5. Magyarország lakáspiaci elemzése a rendszerváltástól napjainkig

A rendszerváltás után új elemek jelentek meg a lakáspiacon. Egyrészt lehetőség volt spekulációs célú ingatlanbefektetésekre, másrészt megjelentek a külföldi befektetők, akik fantáziát láttak a magyarországi ingatlanbefektetésekből. Új elem az önkormányzati lakások és a kárpótláshoz kötődő mezőgazdasági hasznosítású ingatlanok piaci megjelenése (Soós, et al., 2005).

A lakástámogatási rendszer három pilléren nyugodott: a vissza nem térítendő támogatásokon, a törlesztési támogatáson és a kamatmentes hiteleken. 1989-1990 között, egy év alatt 18,5 százalékról 24,5 százalékra emelkedtek a törlesztési támogatással nyújtott hitelek kamatai. Ez jelentős terhet rótt a családokra, sokan egyáltalán nem tudtak fizetni, vagy csak késedelem árán tudtak törleszteni. Ennek hatására az 1991. évi költségvetésről szóló törvényben biztosították a családok számára kedvezményes hiteltörlesztés lehetőségét, ami lehetőséget adott arra, hogy eldönthessék a hitelük kamata a hitelező bank által meghatározott piaci szintre emelkedik, és az állam átvállalja tőketartozásuk felét, vagy vállalniuk kellett, hogy a támogatott hitel kamata 15 százalékra módosul (Soós, et al., 2005).

A lakások jelentős része magántulajdonba került -a KSH 2015-ös adatai szerint a lakások 2,8 %-a maradt az önkormányzatok kezében,

mint bérlakás - de a tulajdonosok jelentős része nem tudta felújítani, korszerűsíteni saját lakását forráshiány miatt. A KSH 2016-os statisztikái szerint a teljes állományon belül a nem elfogadható minőségű lakások aránya 7% volt (1. ábra). A KSH szerint akkor nem elfogadható a lakás minősége, ha nincs WC vagy fürdőszoba; nincs szennyvízelvezető-csatorna; a fal vályogból épült alapozás nélkül; nincs vezetékes víz. A nem elfogadható minőségű lakásokat a KSH a substandard kategóriába sorolja. Substandard a lakás akkor is, ha a lakásban nincs konyha és a teljes alapterület 50 m² vagy annál kevesebb, illetve a lakás csak egy 12 m²-nél kisebb szobával rendelkezik. Ehhez az adathoz példaként hozható fel a budapesti ingatlanállomány, ahonnan 1947 után kitelepítették a lakók társadalmilag meghatározott részét, és olyan alacsonyabb státuszú csoportokat hoztak a helyükre, akik nem tudták megfelelően karbantartani a lakóingatlanokat (Pirisi -Trócsányi 2015).



2. ábra: A nem elfogadható (substandard) minőségű lakások aránya Magyarországon
 Forrás: KSH

Magyarországon az 1990-1996 közötti időszakban a gazdaság gyenge teljesítménye hatással volt az ingatlanpiacra is, ennek hatására átlagosan 40-50 %-os reálérték csökkenést szenvedtek el az ingatlanok. 1998-ban újra beindult a gazdaság, ezt követően elsősorban a nagyobb településeken áremelkedés következett be (Soós, et al., 2005).

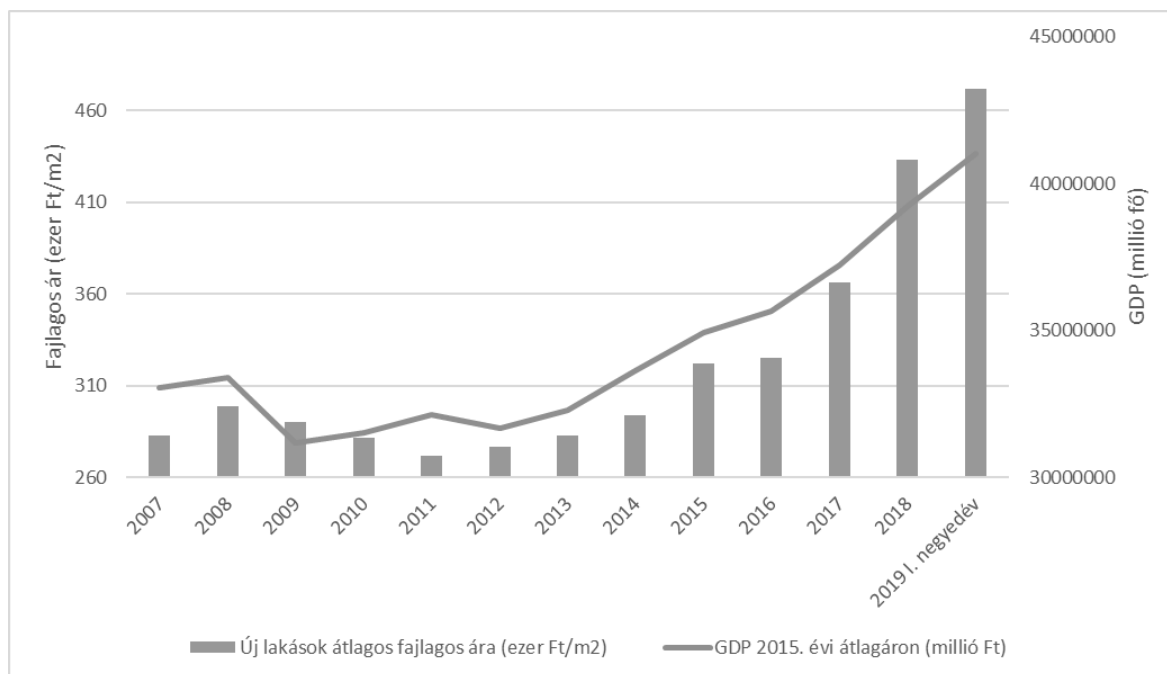
Az 1998-as orosz pénzügyi válság (részvénypiacok összeomlása) hatására a befektetők az ingatlan piac felé fordultak. 1998 nyaratól 2000. február végéig a lakások drágulása robbanásszerű volt, például a fővárosi panellakások áremelkedése a 100%-ot is elérte. Ebben az időszakban szaporodtak meg az ingatlanspekulációs befektetések. Az ingatlanárak váratlan megugrására, majd lefékeződésére egyértelmű magyarázattal szolgálhatott volna a tőzsdei árfolyamok alakulása, ugyanis a BUX-index hat hét alatt ekkor zuhant nyolcezer pont feletti értékről négyezer pont alá. Elemzők szerint ugyanakkor nem ez volt a legfontosabb tényező a lakáspiac megélénkülésében, hanem az 1996-tól kezdődő gazdasági fellendülés. A reálkeresetek és a foglalkoztatottság bővítése növelte a keresletet, illetve a kamatok csökkentése is a lakásbefektetések felé vitte a tőkével rendelkezőket (Antal 2008).

2000 és 2006 közötti évek az ún. ingatlanboom időszaka volt. Több száz-lakásos projektek készültek, de ezek közül számos rossz helyen, rossz tervekkel és rossz minőségben valósult meg. Az ingatlanpiacon megjelenő hazai és külföldi cégek rosszul értelmezték a piacot. Azt hitték mennyiségi igény van a piacon nem pedig minőségi.

A 2008-as pénzügyi válság romba döntötte a devizahiteles fejlesztőket és vásárlókat a lakások minőségi fokától függetlenül. Az ingatlanpiac Magyarországon is az egyik leginkább hitelérzékeny ágazat. Függetlenül attól, hogy milyen befektetőről beszélünk (intézményi, nagyberuházó, magánszemély), a tranzakciókat nagyon kevés esetben finanszírozzák önerőből. Lakásvásárlásnál körülbelül 60% a jellemző hitelarány, még nagyobb ingatlanbefektetéseknel és fejlesztéseknél ez az arány 80-90%. A 2008-as pénzügyi világválság hatására életbe lépő hitelstop miatt a kereskedelmi ingatlanpiacon az év első felében szinte egyáltalán nem volt tranzakció (Harnos 2017).

A válság eltérő mértékben volt hatással az új és használt lakások árára. A magyarországi lakáspiac ciklikus működése elsősorban a makrogazdasági ciklusokhoz igazodik. A 2008-ban kezdődő gazdasági recesszió az új lakások piacán az átlagárban kb. 9%-os visszaesést eredményezett egészen 2011-ig (3. ábra), annak ellenére, hogy a nemzetgazdasági kibocsátás már 2009-től nagyon enyhe növekedést mutatott (Harnos 2017). Ez annak a bizonytalan környezetnek volt köszönhető, amelyet a válság teremtett, a csökkenő fizetésekkel,

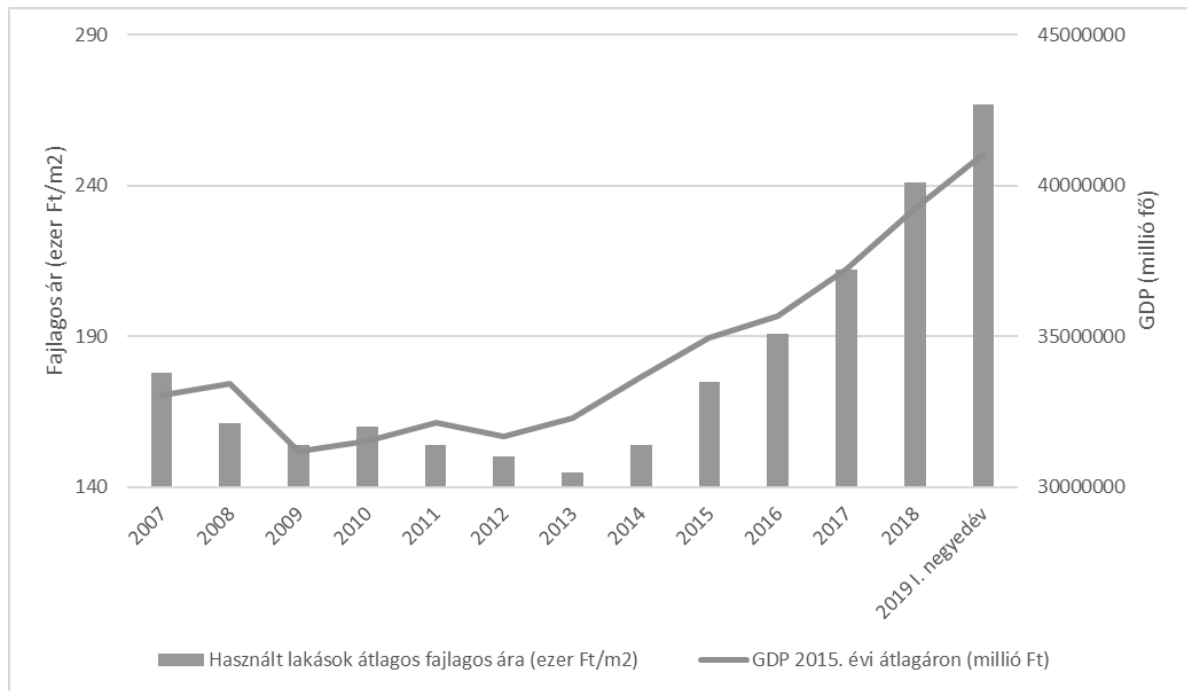
megszűnő munkahelyekkel, hiszen ilyen környezetben a háztartások visszafogják a kiadásait, és nem lakóingatlanba fektetnek (diPasquale & Wheaton 1992).



3. ábra: A GDP és az új lakások árának alakulása Magyarországon
 Forrás: A KSH 2019 adatai alapján saját szerkesztés

A használt lakások fajlagos árának változásában közvetlenül a 2008-as dekonjunktúra előtt nagyjából egyéves előidejűség, míg a válság vége felé 1-1,5 éves késleltetés volt tapasztalható (4. ábra).

A késleltetés azzal magyarázható, hogy a 2011-től bővülő új lakás kereslet eredményeképpen fokozatosan emelkedett a használt lakások kínálata, hiszen az új lakást vásárlók jórésze a meglévő régi lakását cseréli le. A használt lakások esetében megfigyelhető volt a válság időszakában, hogy a csökkenő lakásárak miatt (közel kétszer akkora volt az áresés, mint az új lakások piacán), az eladók inkább kivártak és ennek következtében nagymértékben csökkent a kínálat (Harnos 2017).



4. ábra: A GDP és a használt lakások árának alakulása Magyarországon

Forrás: A KSH 2019 adatai alapján saját szerkesztés

A gazdasági válság hatása egészen 2015-ig érezhető volt a magyar lakáspiacon. Ezt követően kezdődött meg az ingatlanpiaci fellendülés újra hazánkban. A fellendülés azoknak a vásárlóknak köszönhető, akik az első lakásukat készülnek megvenni, valamint akik nagyobb lakásba kívánnak költözni, vagy pedig szétköltözés miatt vásárolnak lakást. Emellett a Családi Otthonteremtési Kedvezmény (CSOK) és a babaváró hitel megjelenése is húzó erővel hatott a lakáspiacra (Harnos 2017).

2019 első félévében folytatódott a hazai lakásárak emelkedése. A második negyedévben a lakásárak éves növekedési üteme országos átlagban nominálisan 17,1 százalékot tett ki, ami magasabb a 2018 végi 16,3 százaléknál. Budapesten azonban mérséklődött az árdinamika, a 2018. év végi 24,8 százalékról 22,5 százalékra. Előzetes, 2019 harmadik negyedéves adatok alapján a lakásárak növekedésének üteme tovább lassult Budapesten és országos átlagban is mérséklődött (MNB- lakáspiaci jelentés 2019).

Új helyzet állt elő a lakáspiacon a gyorsuló pénzromlásnak és az elmúlt években csökkenő lakáshitel-kamatok eredőjének köszönhetően, ma már a futamidő végéig rögzített kamatú lakáshitelek között is van olyan,

ami negatív reálkamattal vehető fel. Ez azt jelenti, hogy sok esetben az adósnak kevesebb kamatot kell éves szinten visszafizetnie a lakáshitelére, mint amennyit az általa felvett összeg ezen idő alatt veszít az értékéből (MNB- lakáspiaci jelentés 2019).

6. Összefoglalás

Számos tényező befolyásolja az ingatlanpiacot, azon belül is a lakás piac szegmensét. A kamatok nagysága, különböző demográfiai folyamatok (korösszetétel, vándorlás), településszerkezet, elhelyezkedés...stb. mind-mind befolyásolhatják egy lakóingatlan árát. A 2008-as gazdasági világválság eltérő mértékben hatott az új és használt lakások árára. A visszaesés a használt lakások piacán közel a kétszerese volt az új lakás árak visszaeséséhez képest, ennek következtében nem is adták el inkább ingatlanjaikat a tulajdonosok ebben az időszakban, ha nem volt muszáj. Az viszont mind a használt és mind az új lakások árainál megfigyelhető, hogy követik a makrogazdasági ciklusokat.

A kutatást szeretném folytatni az országos szint, akár régiós, megyei, vagy települési szintre történő leszűkítésével, és megvizsgálni egy-egy válság hatásait kisebb területi szinten is, reziliencia vizsgálatokkal is kiegészítve.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Antal, L. (2008): Nemzetközi pénzügyi válság és hazai gazdaságpolitikai dilemmák. Hitelintézeti Szemle, VII. évf. 6. szám, 562-585.

Bozsik S. (2009): A magyar bankrendszer válságtűrő képessége, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek VI. évf. 2. szám, 46-67. old, Miskolci Egyetem

Dabasi-Halász Zs. (2011): A gazdasági válság hatása 2008-2011 között a munkaerőpiac területi különbségeire hazánkban, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek VIII. évf. 2. szám, 57-70. old, Miskolci Egyetem

Darling, J.R. (1994): Crisis management in international business: key to effective decision-making, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15, Issue 8, pp. 3-8.

diPasquale, d., Wheaton, W. C. (1992). The markets for real estate assets and space: A conceptual framework. Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association, 20, 181-197

Harnos L. (2017): A magyar lakáspiaci trendek alakulása a 2008-ban kirobbant gazdasági válság után, Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society – 2017/3– 4.

Howard, M.H. (1993): Crisis management and a corporate response organization, Successful Management for Safety, 12-13 October, ImechE.

Ibrahim M. Shaluf Fakharu'l-Razi Ahmadun Aini Mat Said (2003): A review of disaster and crisis, Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 12 Iss 1 24-32. old.

KSH (2019): Statisztikai Tükör: Lakáspiaci árak, lakásárindex, 2019. II. negyedév. Budapest: központi Statisztikai Hivatal.

McMullan, C.K. (1997): Crisis: when does a molehill become a mountain, Disaster Prevention and Management, Vol. 6, Issue. 1, pp. 4-10.

MNB- lakáspiaci jelentés (2019)

Pirisi G., Trócsányi A. (2016): Általános társadalom - és gazdaságföldrajz, 225. Online Elérhető: http://eta.bibl.u-szeged.hu/89/1/pirisi_alt_tars_gazdfoldrajz.pdf [Letöltve: 2021.02.03.]

Soós J. et al. (2005): Ingatlangazdaságtan, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 19-35., 235-239.

Turner, B.A.- Pedgeon, N.F. (1997): Man-made Disasters, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

www.elemzeskozpont.hu (2020): Gazdasági válságok mi történik az ingatlanpiacon válságok alatt.

Elérhető: <https://elemzeskozpont.hu/gazdasagi-valsagok-mi-tortenik-az-ingatlanpiacon-valsagok-alatt> [Letöltve: 2021.02.07.]

A kompetenciamenedzsment értelmezési tartománya és értékkészlete a Védőnői Szolgálatban

Perge Anna

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
efkppanni@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A Védőnői Szolgálat működés hatékonyságának és jövőbeli lehetőségeinek meghatározásához egy komplex helyzetelemzés elkészítésére vállalkoztam. A holisztikus megközelítés érdekében kialakítottam egy módszer kombinációt, amelyben a helyzet vizsgálatával szemben megfogalmazott követelmények módszertanilag megalapozottak.

Ezen metodikák közül az egyik bemutatására vállalkozik a cikk, nevezetesen a Magyar Védőnői Szolgálatban beazonosítható erőforrások és képességek strukturált feltérképezésére. A cikk az általam elkészített módszertani adaptációt ismerteti.

2. A VRIO modell alkalmazása a hálózati erőforrások és képességek értékelésére

Azon erőforrások vizsgálatára, amelyek értékesek, nehezen másolhatók, jellemzőjük továbbá a ritkaságuk, valamint a nehezen helyettesíthetőségük, a szakirodalmak által bizonyítottan alkalmazható VRIO-elemzés eredményesen alkalmazható (Balaton, Hortoványi 2018). Ez, a Barney (1991) nevéhez fűződő vizsgálat a kompetenciaelemzés kapcsán lehetővé teszi a hálózati kompetenciák beazonosítását és vizsgálatát is (Veresné 2019). A modell segítségével lehetőség nyílik a Magyar Védőnői Szolgálat hálózatára jellemző kompetenciák, illetve szervezeti készségek beazonosítására, amelyek hozzájárulhatnak a hálózat fenntarthatóságát célzó javaslatok megfogalmazásához. Maga az elemzés a szervezet belső erőforrásaira fókuszál (Balaton, Hortoványi 2018), ezért lényeges,

hogy jelen vizsgálat nem a rendszerben dolgozó védőnőkre irányul, hanem a Védőnői Szolgálatnak, mint hálózatnak a sajátosságait kívánja kiemelni. Az elemzés indokoltsága Barney (1991) elmélete alapján alátámasztható, hiszen az egyes erőforrásoknak négy olyan tulajdonságát emeli ki a versenyelőny vonatkozásában, amelyek a vizsgálat alá vett hálózat esetében is relevánsak. Az egészségügyi ellátórendszer számára a Védőnői Szolgálat több erőforrása rendkívül értékes, nemzetközileg egyedülálló Hungaricumként számos erőforrásának ritkasága megkérdőjelezhetetlen, másolhatósága pedig csak több hiányossággal lehetne, hiszen sajátos kontextusban született, amit a Stefánia főhercegnő fővédnöksége alatt megkezdődött fennállása is megerősít több mint százéves múltra visszatekintve (Hungarikumok Gyűjtemény - Magyar Értéktár). Mindemellett kiemelt jelentőségű, hogy a hálózat erőforrásai nem csupán anyagi jellegű tényezőkből áll.

2.1. A VRIO-analízis során megválaszolandó adaptált kérdések Balaton és munkatársa (2018) nyomán:

- I. Értékes erőforrások beazonosítása
 - Mennyire szükséges a hálózatban rendelkezésre álló erőforrások léte a társadalom számára?
 - Mennyire lenne nélkülözhető a hálózat?
- II. Ritkaság megítélése az erőforrások tekintetében
 - Van-e olyan szervezet, amely a védőnői hálózathoz hasonló erőforrás készlettel, valamint készségekkel, képességekkel rendelkezik?
- III. Másolhatóság és helyettesíthetőség vonatkozásában
 - A rendelkezésre álló erőforrások mennyire komplex jellegűek?
 - Van-e olyan szervezet, szolgálat vagy hálózat Magyarországon, amelynek könnyen lemásolhatók a hálózatban lévő erőforrások?
- IV. Erőforrások szervezeti integráltsága kapcsán
 - A védőnői hálózat szervezeti kultúrája támogatja-e az innovációs ötleteket?
 - A Védőnői Szolgálat rendelkezik-e hatékony motivációs és ösztönzési rendszerrel, megoldásokkal?

- A stratégiai menedzsment folyamatai jelen vannak-e a szolgálat működésében?
- A hálózati struktúra megfelelően támogatja-e az erőforrások hatékony felhasználását?

A VRIO-modell használata során a szervezet - ebben az esetben hálózat – kompetenciái listaszerűen megadhatók, és a kérdések megválaszolásával értékelhetővé válnak a teljesítményre való hatásaik. A kompetenciák minősítésével meghatározhatóvá válik, hogy melyek azok a területek, amelyek alapvetők a versenyelőny tekintetében (Veresné 2019), ebben az esetben a fenntarthatóság szempontjából.

A Védőnői Szolgálat hálózatában lévő kompetenciák hat csoportba kerültek, ezek a *Pénzügyi erőforrások*, a *Tárgyi erőforrások*, a *Társadalmi elfogadottság*, *Technológiai erőforrások*, *Szervezeti képesség*, valamint az *Emberi erőforrások* (1. táblázat). A csoportok meghatározása kapcsán törekedtem arra, hogy a VRIO-elemzés nézetét kövessem, ugyanakkor a hálózathoz igazodva az analízisben további kompetenciák, készségek és képességek kerültek meghatározásra. Veresné (2019) nyomán a VRIO szemléletét megtartva, adaptálásra került ez a módszer egy olyan hálózatra, amelyre – a jelenlegi módszer alkalmazása alatt - nem történt VRIO-elemzés. A vizsgálat ilyen módon történő kiterjesztésének köszönhető, hogy az érintett hálózatban lévő kompetenciák strukturált elemzésére is alkalmas lehet, valamint egy részletes, lebontó vizsgálat is elvégezhető a segítségével. A kompetenciák, készségek és képességek besorolását illetően a hálózat egyediségéhez igazodva, a szakirodalomban fellelhető részletezéstől több csoport esetében eltértem, de természetesen az elképzelt besorolástól eltérő, más lebontású vizsgálat is végrehajtható.

2.2. A csoportok részletes értelmezése

2.2.1. Emberi erőforrások

Az *Emberi erőforrások* csoportjába kerülnek a konstruktív konfliktusmegoldó mechanizmusok, a munkatársi elkötelezettség, a hálózati és szervezeti motiváció. Ebben a csoportban kerül értékelésre

a hálózatban dolgozó védőnők szakmai kompetenciái, valamint az egyre gyakrabban emlegetett (Kiss-Tóth és mtsai 2011) általános/személyes kompetenciák megléte, amelyek elengedhetetlenek a szakmában való működéshez. Kiegészül az elemzés továbbá a szociális és módszertani kompetenciákkal is, mert az eltérő munkakörnyezet és különböző szociális háttérű családok esetében relevanciával bírnak ezen kompetenciaelemek. Az együttműködési képesség mind ebben a csoportban, mind pedig a *Társadalmi elfogadottság* területén is megjelenik, eltérő kontextusban vizsgálva. Az *Emberi erőforrások* tekintetében a különböző társszakmák képviselőivel és a jelzőrendszer tagjaival – úgymint a házi orvosok, házi gyermekorvosok, szociális intézmények vagy Gyermekjóléti Szolgálatok stb. - történő együttműködést elemzem, ami véleményem szerint a sikeresség egyik feltétele a hatékony ellátás és gondozás során.

2.2.2. Tárgyi erőforrások

A *Tárgyi erőforrások* alatt kerül taglalásra a munkakörnyezet, ahol szűkebb értelemben vizsgálom az infrastruktúrát, vagyis a tárgyi eszközök, helyiségek, intézmények meglétére fókuszálok, míg a környezet infrastruktúra tágabb viszonylatban értelmezi, itt jelenik meg egy ellátott körzet megközelíthetősége, a települések infrastruktúrája. Ugyancsak ebben a csoportban kerülnek minősítésre az informatikai adatbázisok és rendszerek. Nagy hátránya a jelenleg működő rendszernek az egységesítés hiánya, amely kidolgozása folyamatban van.

2.2.3. Pénzügyi erőforrások

A *Pénzügyi erőforrásokban* négy terület került meghatározásra. Lényeges a hálózat pénzügyi stabilitása mellett a hálózat tagjainak pénzügyi stabilitása is. Jelenleg is folyik a szakmában dolgozó védőnők bérének rendezése (Csordás 2019), aminek lehetséges hatását is célszerű számításba venni. A pályázati támogatások kérdésének szükségességét bizonyíthatja a Miskolci Egyetem által 2018-ban kezdett Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Program

(Creative Region kutatási csoport) keretében az Egészségügyi Kar által végzett kutatás (Kiss-Tóth, Rucska 2020) is, amely kiterjedt 23 Abaúj területén megtalálható települést ellátó védőnői szolgálat infrastruktúrájának vizsgálatára. A kutatásban megkérdezett védőnők közül többen jelezték, hogy pályázat útján számos eszközre kaptak támogatást, illetve magát a tanácsadó helyiségeket is felújították. A térségen azonban erősen érezhetőek voltak a hiányosságok, amit az orvossal együtt használt tanácsadó helyiségek is bizonyítottak. A kutatás eredményeiből kiderült, hogy összességében régi-új eszközök megléte jellemző a bevont települések védőnői tanácsadásra használt helyiségekre, az infrastruktúra további fejlesztése indokolt (Perge és mtsai 2020). Kardinális kérdés továbbá a védőnői munkakörhöz kötött költségkeretnek a felhasználhatósága, amely ugyancsak ebben a csoportban kerül elemzésre.

2.2.4. Technológiai erőforrások

A *Technológiai erőforrások* alatt a kommunikációs rendszerek összekapcsolását, a tudásalapú szervezeti kapcsolatokat, valamint a minőségirányítási rendszert taglalom.

2.2.5. Társadalmi elfogadottság

A *Társadalmi elfogadottság* terület az egészségügyi rendszerben dolgozók számára alapvető kompetencia elvárásokat tartalmazza, mint a társadalmi-gazdasági kapcsolatok vagy az elfogadottság kérdése is, aminek jelentősége a védőnők körében különösen számottevő, hiszen napi szinten érintkeznek gondozottakkal: meghatározó jelentőségű a családokban, otthonokban (területen) ellátott gondozottak védőnőinek, a CSVSZ védőnőknek, a kórházi vagy az iskolai feladatokat végző védőnők számára. Az együttműködési képesség ebben a csoportba a gondozottak, ellátottak és a védőnők körére fókuszál.

2.2.6. Szervezeti képesség

A *Szervezeti képesség* csoport tartalmazza a működéshez kapcsolódóan a nyitott szervezeti kultúrát, a szervezeti stabilitást, magába foglalja továbbá a megújulási/innovációs képességet is, amely a fenntarthatóság érdekében lehet lényeges, hiszen ebben a hálózatban nélkülözhetetlen az adott társadalmi elvárásokhoz, igényekhez való igazodás, itt gondolhatunk a népegészségügyi szűrővizsgálatok kiterjedtségére vagy a technikai vívmányok „térhódítására” is, az elterjedt internethasználat. Ebbe a csoportba került a tevékenységek összehangolása és a belső erőforrások elérhetősége is.

1. táblázat: A Védőnői Szolgálat hálózatának kompetenciaelemzése VRIO-modell segítségével

Terület		Értékes?	Ritka?	Másolása költséges?	Kihasználása mennyire segíti a szervezetet?	Szükséges erőforrás? (Értékelés)
Pénzügyi erőforrások	Pályázati támogatások					
	A hálózat tagjainak pénzügyi stabilitása					
	A hálózat pénzügyi stabilitása					
	Költségkeret felhasználhatósága					
Tárgyi erőforrások	Informatikai adatbázisok, rendszerek					
	Munka-környezet ¹⁹	I				
		II				
		III				
		IV				

¹⁹ I: védőnők az egészségügyi alapellátásban (területi védőnők, iskolavédőnők)

II: védőnők az egészségügyi szakellátásban (kórházi védőnők)

III: Védőnők a Családvédelmi Szolgálatban- az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálatban (az ÁNTSZ-ben)

IV: Védőnők a szakmai felügyeletben – az ÁNTSZ-ben

	Környezet infrastruk- túra	I					
		II					
		III					
		IV					
Technológiai erőforrások	Kommunikációs rendszerek összekapcsolódása						
	Tudásalapú szervezeti kapcsolatok						
	Minőségirányítási rendszer						
Társadalmi elfogadottság	Elfogadottság						
	Társadalmi-gazdasági kapcsolatok						
	Együttműködési képesség						
Szervezeti képesség	Nyitott szervezeti kultúra						
	Szervezeti stabilitás						
	Megújulási/innovációs képesség						
	Tevékenységek összehangolása						
	Belső erőforrások elérhetősége						
Emberi erőforrások	Munkatársi elkötelezettség						
	Hálózati és szervezeti motiváció						
	Szakmai kompetenciák						
	Általános/Személyes kompetenciák						
	Módszertani kompetenciák						
	Szociális kompetenciák						
	Konstruktív konfliktusmegoldó mechanizmusok						
	Együttműködési képesség						

Forrás: saját szerkesztés²⁰

²⁰ A VRIO modell bemutatása Csóti Dániel, Drótos György, Kaló Réka, Kádár-Csoboth Péter, Kováts Gergely, Porubcsánszki Katalin, Tarcsai Anita: Felsőoktatási stratégiai módszertani kézikönyv (szerk. Mészáros Ágnes). Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest, (2011) alapján készült.

Az erőforrások típusainak meghatározása Balaton Károly és Hortoványi Lilla (2018): Stratégiai és üzleti tervezés. (Akadémia Kiadó, Budapest) valamint Veresné Somosi Mariann (2019): Kockázatmenedzselés az ellátási láncok működésében, az élelmiszer-kereskedelem kockázati modellje. In: Sikos T. (szerk.) Az élelmiszer ellátási láncok sérülékenysége. (Dialog Campus Kiadó, Budapest) alapján készült.

2.3. A VRIO-elemzés értékelésének szempontrendszer

A védőnői hálózat kompetenciáinak értékelése minden területen 1-től 5-ig terjedő skálán történik, ahol 1 értelmezése az „*egyáltalán nem*”, az 5 értelmezése pedig a „*teljes mértékben*”. A kompetencia értékessége esetén az 1 a „*nem értékes*”, az 5 a „*nagyon értékes*”. Ritkaság megítélésében az 1 a „*nem ritka*”, az 5 pedig a „*nagyon ritka*”. A másolhatóság - amit értelmezhetünk úgymint utánozhatóság - tekintetében az 1 „*könnyen másolható vagy utánozható*”, az 5 „*nagyon nehezen másolható vagy utánozható*”. Szervezeti képesség értékelésére a skálán az 1 „*a szervezet nem tudja kihasználni az értékes, ritka, nehezen másolható kompetenciáit*”, az 5 pedig „*a szervezet teljes mértékben ki tudja használni az értékes, ritka, nehezen másolható kompetenciáit*”.

Ennek mentén minden kompetenciához és szervezeti képességhez a maximálisan adható pontszám a 20. Az értékelés során nem kerültek meghatározásra külön kategóriák - nem egy külső pontozási rendszer kerül alkalmazásra-, hanem a kompetenciák pontszámait egymáshoz viszonyítom, így kapom meg a hálózat erősségeit és gyengeségeit.

Az erőforrás szükségessége, értékessége lehet *alapvető kompetencia, megkülönböztető képesség*, valamint *nem alapvető kompetencia, de megkülönböztető képesség*.

A VRIO-elemzésből kapott adatok általában szakértői csoport munkájának eredményei.

2.4. Kompetenciák rangsora

A kompetenciák és szervezeti képességek meghatározása során a hosszútávon fenntarthatóságot tartottam szem előtt. Az elemzés segítségével két csoport kialakítását szeretném, a hálózaton belüli erősségek és a fejlesztendő területek különválasztását.

Az elemzések kapcsán differenciáltan fognak megjelenni azok az erősségeket, melyeket érdemes tovább fejleszteni. Láthatóvá válnak továbbá a hiányosságok, problematikus területek, amelyek átdolgozása, módosítása indokolt. A képességelemzés során a gyengébb értékelést kapott képességet/képességeket majd a célok

meghatározásánál figyelembe kell venni. Módszertani ajánlások megfogalmazása kapcsán ezen területek erősségei vagy éppen hiányosságai adhatnak támpontot, mindemellett lehetőség van arra is, hogy több terület érintésével – gyakorlatilag az egész hálózatot figyelembe véve - tegyünk javaslatokat. A VRIO értelmezhető az egész hálózatra, de alkalmazható régiókra, megyékre (kisebb egységekre), lényeges, hogy minősítési szempontrendszere azonos, ezért az összehasonlíthatóságot lehetővé teszi.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Balaton K., Hortoványi L. (2018): Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémia Kiadó, Budapest

Barney J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17., No. 1., 99-120.

Csordás Á. (2019): Védőnő továbbképző szakfolyóirat. XXIX. évfolyam 4. szám. Magyar Védőnők Egyesülete, Budapest

Csóti D., Drótos Gy., Kaló R., Kádár-Csoboth P., Kováts G., Porubcsánszki K., Tarcsai A. (2011): Felsőoktatási stratégiai módszertani kézikönyv (szerk. Mészáros Ágnes). Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest

Hungarikumok Gyűjteménye - Magyar Értéktár. Magyar Védőnői Szolgálat, mint nemzetközileg is egyedülálló, tradicionális ellátási rendszer

Kiss-Tóth E., Kissné D. É., Simon N., Podhorszky Á., Barkai L. (2011): Gyakorlati képzés megújítása-védőnői minta - gyakorlóhely létrehozása. Egésztudományi közlemények. 1. kötet, 1. füzet, pp. 15–21.

Kiss-Tóth E., Rucska A. (2020): Bevezetés. In: Kiss-Tóth, Emőke (szerk.) Abaúj térség 14 év alatti gyermeklakosságának egészségmagatartása és fejlesztési lehetősége, Miskolc-Egyetemváros, Magyarország: Miskolci Egyetemi Kiadó, pp. 9-10.

Perge A., Rucska A., Kiss-Tóth E. (2020): A védőnői ellátottság jellemzői és az arra hatást gyakorló tényezők a vizsgált települések vonzásában. In: Kiss-Tóth, Emőke (szerk.) Abaúj térség 14 év alatti gyermeklakosságának egészségmagatartása és fejlesztési lehetősége, Miskolc-Egyetemváros, Magyarország: Miskolci Egyetemi Kiadó, pp. 19-35.

Veresné S. M. (2019): Kockázatmenedzselés az ellátási láncok működésében, az élelmiszer-kereskedelem kockázati modellje. In: Sikos T. (szerk.) Az élelmiszer ellátási láncok sérülékenysége. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, pp.201-218.

Tőkeszerkezeti kérdések a magyarországi vállalatok tekintetében 2015-2018 évek vizsgálata alapján

Pleszkó Renáta

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
pleszko73@gmail.com

1. Bevezetés

Kutatásom céljaul a magyarországi vállalatok tekintetében 3 kérdés megválaszolását jelöltem ki. Egyrészt kerestem a választ arra, mely tőkeszerkezeti elméletekhez áll a legközelebb a vállalati gyakorlat, másrészt ehhez szorosán kapcsolódva vizsgáltam azt is, hogy melyek azok a tényezők, melyek befolyással bírnak a vállalatok finanszírozás politikájára. Harmadrészt pedig meg szerettem volna határozni, hogy vajon leírható-e a vállalatok finanszírozási döntése egy egyenlettel. Jelen publikáció a Tudományos Diákköri Konferencián bemutatott dolgozatom főbb megállapítását emeli ki (Pleszkó, 2020).

2. Szakirodalmi áttekintés

A vállalat finanszírozhatja tevékenységét saját vagy idegen forrásból, vagy ezek valamely kombinációjából. A tőkeszerkezettel kapcsolatos kutatók egyrészt elméleteket alkottak arra vonatkozóan, hogy mely forrásszerkezet kialakítása az optimális. A tőkeszerkezet optimumát pedig abban a pontban éri el a vállalat a kutatók szerint, ahol a tulajdonosi tőke piaci értéke, vagyis a vállalat érték, maximális lesz. Másrészt arra keresték a választ, hogy az egyes forráskombinációk megválasztása mögött, milyen szándék húzódik meg. Myers (2001) szerint a tőkeszerkezet vizsgálata nem más, mint magyarázat keresése a beruházások megvalósítása során alkalmazott saját-idegen forrás arány kialakítására.

2.1. Tőkeszerkezeti elméletek

A tőkeszerkezeti kutatásokra legnagyobb hatással Modigliani-Miller munkássága volt, akik 1958-ban megjelent cikkükben kimondták a tökéletes piac feltételezése mellett, hogy nem létezik optimális tőkeszerkezet, mert a vállalat értéke független az általa kialakított tőkeáttételtől (MM I. tétel), valamint meghatározták a saját tőke költségét (MM II. tétel). A szerzőpáros munkássága előtt született elméleteket tradicionális elméleteknek nevezzük, legnevesebb képviselője Durand (1952).

A szerzőpáros munkássága után született elméletek pedig a tökéletes piac szigorú feltételezéseinek feloldásával hozták közelebb az elméletet a valósághoz. Már a szerzőpáros maga is dolgozott az adóhatás bevezetésén. A vállalatok által elért nyereséget terhelő adó esetében úgy vélekedtek, hogy mivel a kamat adóalapot csökkentő tételként jelenik meg, ezért az idegen forrással való finanszírozás adópajzsként jelenik meg. Létezik optimális tőkeszerkezet, mégpedig a 100 %-os eladósodottságnál (Modigliani-Miller, 1963). A vállalat tulajdonosainak azonban nem az a célja, hogy a legkevesebb nyereségadót fizessék, hanem az, hogy a legkevesebb adófizetéssel jussanak hozzá a nyereséghez, így a személyi jövedelem adófizetés hatását is figyelembe kell venni, ha nem valósul meg a tőkejövedelmek harmonizált adóztatása (Bartha, 2011). Miller (1977) kidolgozott egy olyan progresszív adókulccsal rendelkező rendszert, mely esetén az MM I. tételben bemutatott egyensúly fenntartható. DeAngelo – Masulis (1980) azonban rávilágított a Miller modellben rejlő hibákra és ezeket kiküszöbölve alkotta meg a belső tőkeszerkezeti optimumot. Zechner – Swoboda (1986) szerzőpáros e problémakör vizsgálatakor két optimumot is meghatározott.

Ha a vállalat teljes egészében idegen forrásból finanszírozza tevékenységét a pénzügyi nehézségek költsége jelentősen szeletet hasít ki a vállalati értékből (Brealey-Myers, 1999). A pénzügyi nehézségek megjelenésének és a kamat adómegetkarító hatásának kapcsolatával a választásos elmélet (static trade-off theory) foglalkozik és ezek figyelembevételével határozza meg az optimális tőkeáttételt, melyet empirikus kutatással alátámasztott Bradley et al (1984). A modell tovább fejlesztése szerint a vállalatok rendelkeznek egy

célrátával, melynek elérésére hosszútávon törekednek (dynamic trade-off theory) (Hegedűs-Zéman, 2016).

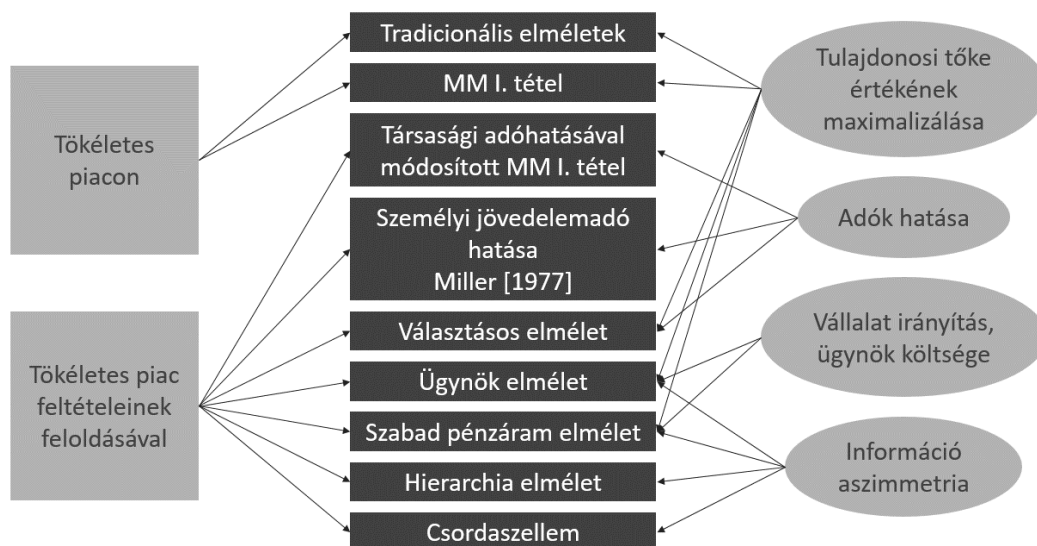
Az 1970-es években megjelent információelméleti közgazdaságtan - mely abból indult ki, hogy a piaci szereplők nem egyformán informáltak és információszerző és feldolgozó képességeik is eltérnek (információ aszimmetria) (Szemán, 2008). Ezen irányzat inspirálta az ügynök elméletet, mely az ügynök-megbízó problémát dolgozza fel. Az ügynök- megbízó problémát elsőként Jensen – Meckling (1976) kötötte össze a tőkeszerkezettel és véleménye szerint ügynök költségek abból keletkeztek, hogy a megbízott nem mindig a megbízó érdekeit szem előtt tartva jár el (Gál, 2013). Tőkeszerkezet tekintetében alapvetően érdekellentét jelentkezik a tulajdonosok és a vállalatvezetők, valamint a tulajdonosok és a hitelezők között. Tőkeszerkezeti optimum pedig az ügynök költség minimumánál található (Jensen-Meckling, 1976). A szabad pénzáramok elmélete (free cash flow theory) az ügynök elméletet kiegészítve felhívja a figyelmet arra, hogy a hitelvelvételnek - a hatékonyság növelése miatt - pozitív hozadéka is jelentkezik (Jensen, 1986). Ha a nyereségadófizetés megtakarításból származó előnyökhöz hozzávesszük a pénzügyi nehézségek költségeit, valamint az ügynök költségeket a vállalat értéke a következő képlettel írható le (Balla, 2006b 47. oldal):

$$\begin{aligned} V &= V_E + PV(\text{Adómegetakarítás}) \\ &\quad - PV(\text{Pénzügyi nehézségek költségei}) \\ &\quad - PV(\text{részvényestőke ügynökköltség}) \\ &\quad + PV(\text{kölcsöntőke ügynökköltsége}) \end{aligned}$$

Myers és Majluf (1984) azonban közösen megtámadták a választásos elmélet relevanciáját, arra hivatkozva, hogy nem add megfelelő magyarázatot a vállalati viselkedésre, hiszen a cégek gyakran optimum alatti tőkeáttétellel rendelkeznek és a jövedelmező cégek sem törekednek az adósság adópajzs előnyének a kihasználására. Így indult a hierarchia elmélet (pecking order theory) az 1970-es és 1980-as években egy alternatív finanszírozási hipotézisként (Hernádi, 2014). A

hierarchia elmélet az ügynök elmélethez hasonlóan információ aszimmetriát feltételez. Az elmélet alapján a vállalat számára két forráselem adott tevékenységük finanszírozására, belső és külső forrás és ezen források közül a vállalatvezetők a belső forrásokat preferálják, amely magyarázatot ad arra, hogy a jövedelmezőbb cégek miért rendelkeznek alacsonyabb tőkeáttétellel, hiszen a nyereségükből, vagyis belső forrásukból finanszírozzák tevékenységüket (Brealey-Myers, 1999).

Információ aszimmetria feltételezésével született a csorda szellem (herd mentality) elmélet is, mely szerint a vállalatok a hasonló vállalatok mintájára alakítják ki tőkeszerkezetüket (Szemán, 2008).



2. ábra: Tőkeszerkezeti elméletek összefoglalása
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

2.2. Empirikus kutatások eredményei

Empirikus vagyis tapasztalati kutatások születtek a témában abból a célból, hogy alátámasszák a tőkeszerkezeti elméleteket, valamint, hogy fényt derítsenek a vállalatok finanszírozáspolitikájának befolyásoló tényezőire. Krénusz (2007), Szemán (2008) és Gál (2013) ezen tényezőket két nagy csoportba sorolták aszerint, hogy a vállalat befolyással van-e az adott tényezőre vagy sem: mikrogazdasági tényező, valamint makrogazdasági tényező. A mikrogazdasági

tényezők esetében megvizsgálták, hogy milyen jellegű kapcsolatban áll a tőkeszerkezetet leíró tőkeáttételi mutatóval. Ezen kutatásokat felhasznált adatok alapján három nagy csoportba sorolhatók az alábbi ábra alapján (Cziráki, 2007). Ezek közül a pénzügyi adatokon alapuló közvetett vizsgálatok a legnépszerűbbek. Módszertant tekintve pedig a korreláció és regresszió számítás alkalmazása jelenik meg a legtöbb kutatásban.



3. ábra: Tőkeszerkezeti empirikus kutatások célja és csoportosítása
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

A magyar és külföldi vállalati adatbázison végzett mikrogazdasági tényezők vizsgálatának eredményei a következő táblázatban foglalva össze Pleszkó (2020).

1. táblázat: Az egyes tényezők tőkeszerkezeti elméletek által elvárt hatásának összehasonlítása a kutatások eredményekkel

Tényező megnevezése	Tőkeszerkezeti elmélet által elvárt hatás					Kutatási eredmények	
	Választásos elmélet	Hierarchia elmélet	Ügynök elmélet	Szabad pénzáram elmélete	Csorda szellem	Magyar vállalati adatbázison	Külföldi vállalati adatbázison
Vállalat mérete	+	+,-	+,-	+,-		általában +	általában +
Eszközők összetétele	+		+			hosszú lejáratú + rövid lejáratú és összes -	hosszú lejáratú + rövid lejáratú és összes -

<i>Jövedelmezőség</i>	+	-	+	+		általában -	általában -
<i>Likviditás</i>	+	-	-			általában -	+, -
<i>Üzleti kockázat</i>	-					1995-2003: + 2003 -: nem szig.	+, -
<i>A kamat adópajzsa</i>	-					+, -, nem szig.	+, -, nem szig.
<i>Nem adósság jellegű adópajzsa</i>	-					+, -, nem szig.	+, -, nem szig.
<i>Iparág</i>					Bef	Befolyással van	Befolyással van

Forrás: Pleszkó (2020) 38. oldal

A választásos elmélet pozitív kapcsolatot vár el a tőkeszerkezet és a vállalat mérete között, melyre magyarázat a méretgazdaságosabb hitelezés (Szemán, 2008), a nagyobb vállalat esetén jelentkező kisebb csődki költség (Krénusz, 2007) és a diverzifikált tevékenységű nagyvállalatoknál jelentkező alacsonyabb csődki kockázat (Colombo, 2001), mely elvárást a magyar és a külföldi vállalatok pénzügyi adatain végzett vizsgálatok is bizonyították.

A választásos elmélet és az ügynök elmélet is a tartós eszközök hitelfedezetként hasznosítása miatt pozitív kapcsolatot várnak el a hitelfedezetként hasznosítható eszközök részaránya és a tőkeáttétel között (Szücs, 2018). A hosszú lejáratú források esetében magyar és külföldi vállalatok esetében is igaz, azonban, ha a rövid lejáratú kötelezettséget is számításba vették a kutatók már elvárással ellentétes kapcsolatot találtak a két tényező között.

Jövedelmezőség tekintetében a választásos elmélet és a hierarchia elmélet egymásnak ellentmondó következtetésre jut. A választásos elmélet szerint a jövedelmező vállalat törekszik az adósságból eredő adómegettarító hatás kihasználására (Szemán, 2017), a hierarchia elmélet szerint azonban a vállalat ezt a nyereséget (belső forrás) fogja felhasználni tevékenysége finanszírozására (Szücs, 2018). A külföldi és magyar vállalatok finanszírozás politikája ebben a kérdésben a hierarchia elméletet követi a kutatások eredményei alapján.

A hierarchia elmélet és a választásos elmélet a likviditás tekintetében is ellentétes elvárást támaszt a vállalati gyakorlatra vonatkozóan. A hierarchia elmélet szerint a magas likviditású vállalatok elsőként likvid eszközeiket (belső forrás) használják fel finanszírozásra (Szemán, 2017), melyet a választásos elmélet bankok számára adott jelzésként

értelmez, így a likvid vállalatok nagyobb eséllyel vesznek fel több hitelt (Szücs, 2018). Magyar tekintetben itt is a hierarchia elmélet az, ami a domináns.

Az üzleti kockázat növekedésével alacsonyabb tőkeáttételt vár el a választásos elmélet, melyre magyarázat, hogy a volatilis pénzáramú vállalatok esetén a bizonytalanság miatt drágább a finanszírozási költség (Balla, 2006a). Ezzel ellentétes eredményeket kaptak a kutatók 1995-2003-as magyar vállalati adatokat elemezve, de nem egyértelmű a két tényező között a kapcsolat a külföldi vállalatok esetében sem.

A választásos elmélet szerint a vállalatok egy bizonyos szintig törekednek az adósságból származó adómentek kihasználására (Hegedűs - Zéman, 2016). A kamat adópajzs relevanciáját csökkenti, hogy ezen lehetőséggel, csak a nyereségesen működő vállalatok tudnak élni (DeAngelo-Masulis, 1980), valamint, hogy a vállalatok számára adottak más lehetőségek is adómentek kihasználására (Hernádi, 2014). Ilyen nem adósság jellegű adópajzs például az amortizáció, vagy a különböző adókedvezmények és adómentességek. A magyar és külföldi vállalati adatbázison végzett kutatások esetében sem egyértelmű a vállalatok adópajzs kihasználási törekvése.

A csorda szellem alapján a hasonló tevékenységi körrel és piacon tevékenykedő vállalatoknál - a befektetői megfelelés érdekében - kialakult egy „elvárt” tőkeáttétel (Szemán, 2008). Az iparági befolyás hatását mind a külföldi és mind a magyar vállalati adatbázison végzett kutatások igazolták.

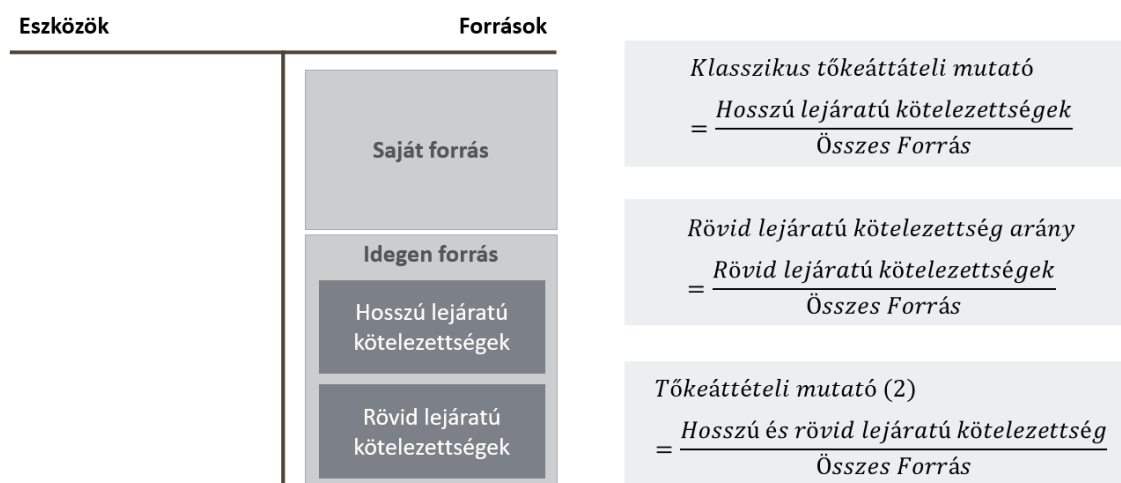
3. Elemzés

Az itt bemutatott elemzés és elemzési eredmények (3. és 4. fejezet) teljes egészében „*A magyar vállalatok tőkeszerkezetét befolyásoló tényezők egyenlete*” című TDK dolgozat eredményeit tartalmazza összefoglalva, ezért a továbbiakban ez külön nem kerül hivatkozásra.

3.1. Elemzéshez alkalmazott módszerek és bevont változók

A kutatási kérdések megválaszolására rendelkezésre állt egy vállalati adatokat tartalmazó adatbázis, melyen az elemzés elvégzésre került. Az elemzés függő változójaként lett kijelölve a tőkeszerkezetet leíró

tőkeáttételi mutató, melynek számítása különböző az egyes szakirodalmakban. A mutató alábbi ábrán látható típusait elemeztem. A kijelölt mutatószámok között különbség, hogy mely idegen forrás kategóriát hasonlítják az összes forráshoz.



4. ábra: A tőkeszerkezetet jellemző mutatószám
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

Független változóként jelenik meg az elemzésben a mikrogazdasági tényező. Az iparági hovatartozás leírását a vállalat TEÁOR kódjából képzett nem metrikus mutatószám jelenti. A többi változó esetében a mikrogazdasági tényezőt leíró, vizsgált időszak (2015-2018) értékeinek átlagából képzett mutatószám került elemzésre. Így az egyes mikrogazdasági tényező és a tőkeszerkezet kapcsolatának elemzésére alkalmazott módszerek az alábbi ábra alapján a varianciaanalízis, valamint korreláció és regresszió számtás.



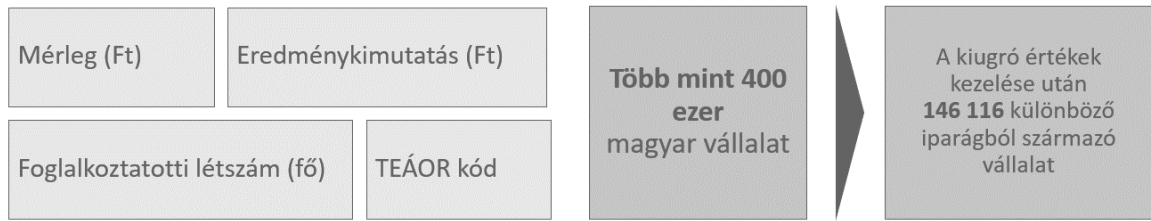
5. ábra: Elemzésbe bevont változók és alkalmazott módszerek
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

3.2. Elemzés alapját képező adatbázis

Az elemzéshez rendelkezésre állt a Magyarországon leadott beszámolók adatai (mérleg, eredménykimutatás) 2015-2018-as évekre vonatkozóan, valamint ezen vállalatok tevékenység és foglalkoztatás adatai. Az adatbázis összeállítása és tisztítása során az évenként jelentkező 400 ezer magyar vállalatból a vizsgálatba 146 116 különböző vállalat adata került be.

Az adatbázisban szereplő vállalatokat 19 különböző nemzetgazdasági ágba, 85 különböző ágazatba és 591 különböző szakágazatba sorolható. Vállalati darabszám, vagyoni és foglalkoztatási tekintetben is jelentős nemzetgazdasági ágak az adatbázisban: kereskedelem, gépjárműjavítás; szakmai, tudományos, műszaki tevékenység; feldolgozóipar; építőipar; ingatlan ügyletek; szállítás, raktározás.

A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény (a továbbiakban: KKV törvény) alapján méretkategóriákba is besorolásra kerültek az adatbázisban szereplő vállalatok. A vállalatok nagyrésze mikrovállalkozás (86 %), azonban az 1 %-ot kitevő nagyvállalatok összesen 2018-ban több vagyonnal rendelkeztek, mint az adatbázis másik 99 %-át kitevő kkv-k összesen és majdnem annyi munkavállalóval is rendelkeztek, mint a kkv-k összesen.

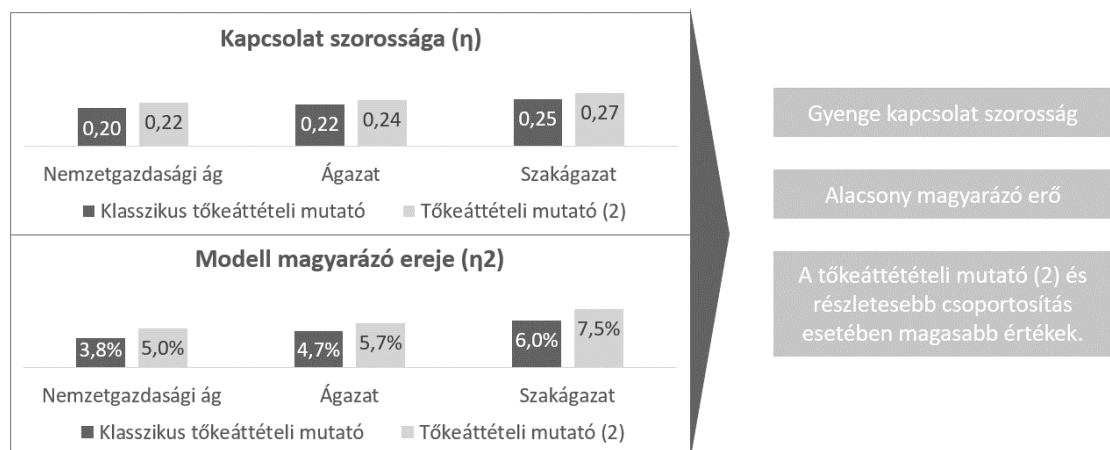


6. ábra: Adatbázis adatok
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

4. Elemzés eredményei és következtetések

4.1. Mikrogazdasági tényezők kapcsolata a tőkeszerkezettel

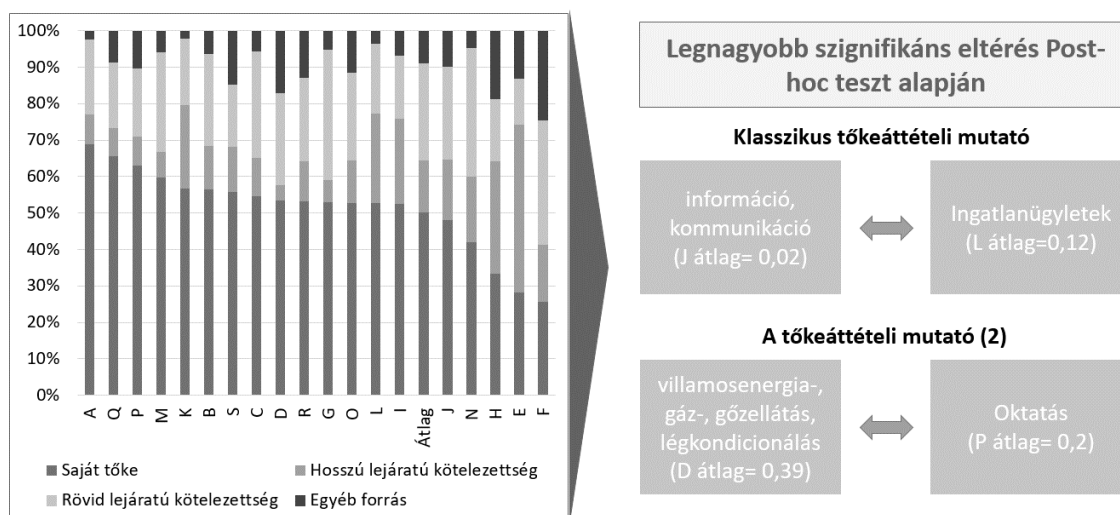
Az iparági hovatartozás elemzése során beigazolódott a csorda szellem elvárása. Az alábbi ábrán láthatjuk a varianciaanalízis eredményeit, mely alapján elmondható, hogy az iparág és a tőkeszerkezet között alacsony magyarázó erejű szignifikáns gyenge kapcsolat található.



7. ábra: Iparági hatás elemzése, varianciaanalízis eredményei (2015-2018)

Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

Az alábbi ábrán az egyes nemzetgazdasági ágak átlagos forrásszerkezetét láthatjuk, valamint post-hoc teszt alapján legnagyobb szignifikáns eltéréssel rendelkező iparágakat tőkeáttételi mutatóként.

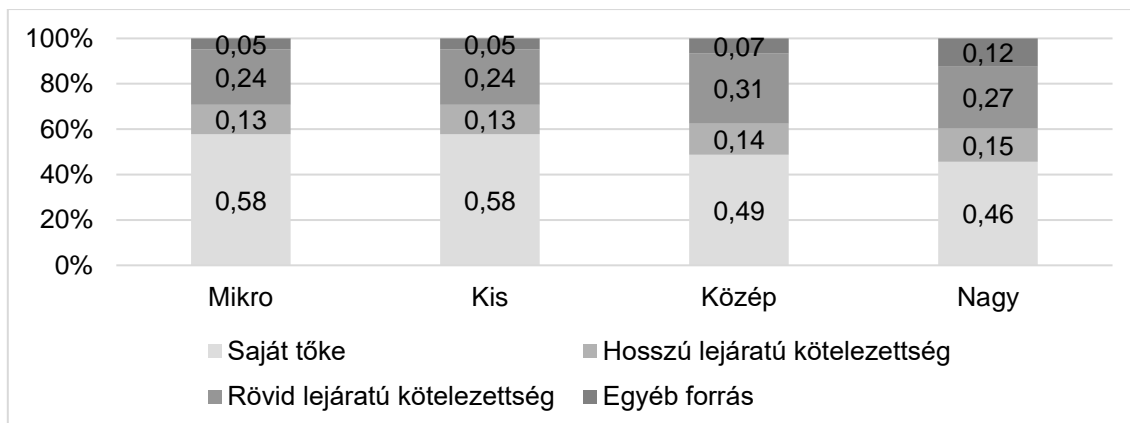


8. ábra: Iparági hatás elemzése, Post-hoc teszt eredményei (2015-2018)

Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

Az elvégzett post-hoc teszt alapján a legnagyobb szignifikáns eltérés a hosszú lejáratú kötelezettséggel számított tőkeáttételi mutató esetében az információ, kommunikáció (J) és az ingatlanügyletek (L) nemzetgazdasági ágak között található, míg az összes kötelezettséggel számított mutató esetében a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás (D) és az oktatás (P) nemzetgazdasági ágak között tapasztalható.

A vállalat mérete és a tőkeszerzetet kapcsolatának vizsgálata alapján szignifikáns kapcsolat nem tapasztalható a két tényező között. Ha az alábbi ábrára tekintünk láthatjuk, hogy az egyes méretkategóriák átlagos forrásszerkezete jelentősen nem tér el egymástól. A méret növekedésével azonban a vagyoni és jövedelmi helyzetet leíró mutatószámok szórása csökken, melynek oka feltételezhetően az, hogy a nagyobb vállalatok tudatosan – nem kényszer hatására – hoznak döntéseket. A nagyobb vállalatok tevékenységét továbbá nagyobb érdeklődés is övezi, ami eredményeként jobban odafigyelnek a vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetüket leíró mutatószámok alakulására.



9. ábra: Átlagos forrásszerkezete az egyes méretkategória vállalatainak (2015-2018)

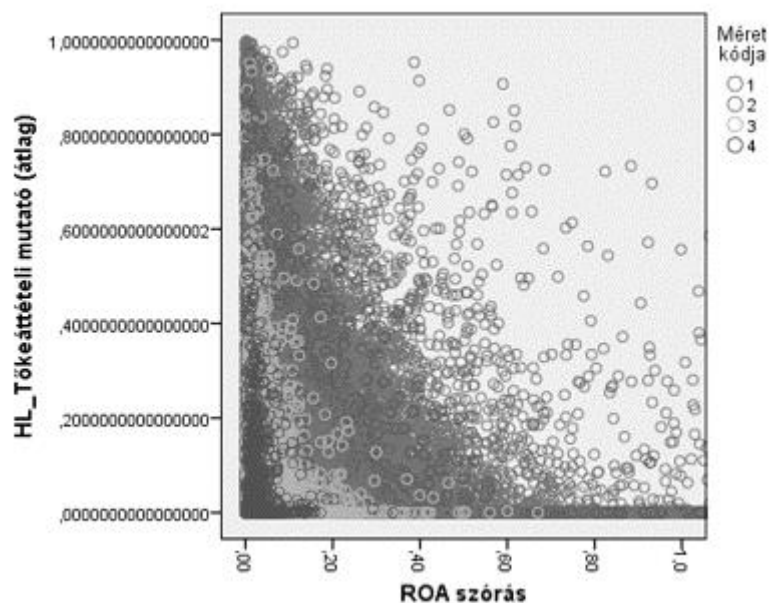
Forrás: Pleszkó (2020) 56. oldal

A választásos elmélet, valamint ügynök elmélet szerint, ha a vállalat sok, hitel fedezetként hasznosítható eszközzel rendelkezik, akkor azt felhasználva több hitellel is rendelkezik. Ez főként a hosszú lejáratú kötelezettségekkel számított tőkeáttételi mutató esetén bizonyosodott be. A villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás (D); Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmntesítés (E); szállítás, raktározás (H); szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás (I); humán-egészségügyi, szociális ellátás (Q); művészet, szórakoztatás, szabad Idő (R) és egyéb szolgáltatás (S) nemzetgazdasági ágak tekintetében a vállalatok pedig hosszútávon törekedtek arra, hogy maximum a tartós eszközök értékéig rendelkezzenek hosszú lejáratú kötelezettséggel.

A vizsgált magyar vállalatok tekintetében a hierarchia elmélet elvárásait erősítette meg a jövedelmezőség és likviditás mikrogazdasági tényezők elemzésének eredményei. A hierarchia elmélet elvárásai szerint a vállalat, ha rendelkezik belső forrással, tehát nyereséges a vállalat és/vagy rendelkezik likvid eszközzel - amit finanszírozáshoz felhasználhat - elsőként ezekkel elégíti ki forrásszükségletét. Ha ezek elfogytak csak azán nyúl külső forráshoz. Myers (2001) szerint a külső forrás iránti igényt az összesített adósságok összege tükrözi.

Az alábbi ábrán az üzleti kockázat függvényében ábrázolt hosszú lejáratú kötelezettséggel számított tőkeáttételi mutató értékeit láthatjuk, mely esetben a maximális értékek egy negatív meredekségű egyenes rajzolnak ki. Az egyenes meredeksége a méretkategória

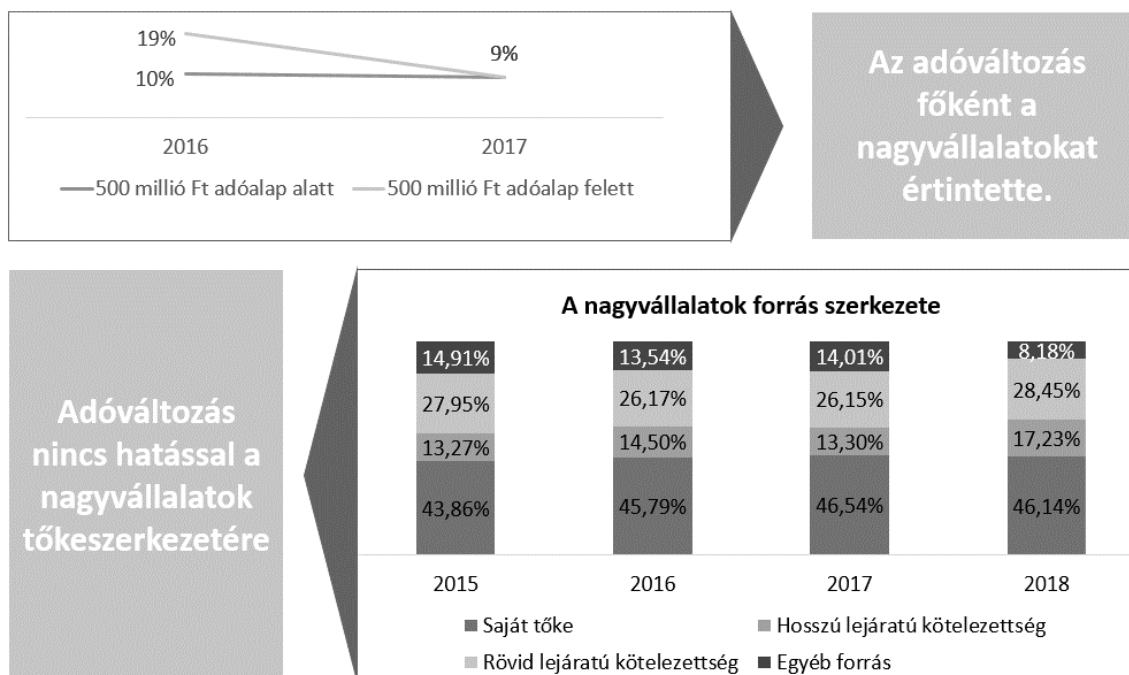
növekedésével növekszik. E törekvés kényszerként értelmezhető, hiszen a bankok nem hajlandók, vagy csak nagyon magas díj ellenében finanszírozni egy kockázatos vállalatot.



10. ábra: Üzleti kockázatot leíró mutatószám szűkített terjedelmén ábrázolt tőkeáttételi mutató (2015-2018)
Forrás: Pleszkó (2020) 66. oldal

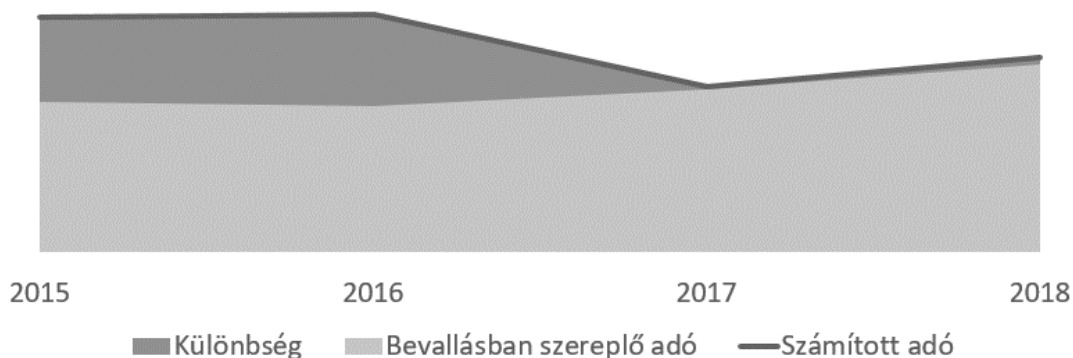
A választásos elmélet szerint a vállalatok törekednek az adósság adópajzsának kihasználására. A 2016-2017-es társasági adókulcs változás hatásának elemzésével azonban ez a törekvés nem nyert bizonyítást. Ennek több oka is lehet egyrészt a társasági adókulcsa - az adócsökkentés előtt is - a többi országhoz képest nagyon alacsony, másrészt a vállalatok számára adósság jellegű adópajzsok is, mint például az amortizáció.

A társasági adó változása jelentősen a nagyvállalatokat érintette (az 500 millió Ft-os adóalapot meghaladó vállalatok esetében az adómértéke 19 %-ról 9 %-ra csökkent), azonban, ha az alábbi ábrára tekintünk, nem láthatunk jelentős változást a nagyvállalatok átlagos forrásszerkezetében.



11. ábra: 2016-2017 társasági adókulcs változásának hatása
 Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

Ha viszont az alábbi ábrára tekintünk, ahol az adózás előtti eredményt adóalapként tekintett számított adót és az eredménykimutatásban szereplő adófizetési kötelezettséget hasonlítjuk össze, az adatbázisban szereplő vállalatok tekintetében, azt tapasztalhatjuk, hogy a számított adó az adóváltozás hatására sokkal közelebb került a tényleges bevallásban szereplő adófizetési kötelezettség értékéhez. Mivel a két érték közötti különbséget a különböző adóalap korrekciós tényezők és adót csökkentő kedvezmények jelentik, kijelenthetjük, hogy az adóváltozás hatására az adóalap korrekciós tényezők és adócsökkentő kedvezmények veszítettek jelentőségükből.



12. ábra: Az adatbázisban szereplő vállalatok számított és eredménykimutatásban szereplő adófizetési kötelezettsége (milliárd Ft) (2015-2018)

Forrás: Pleszkó (2020) 70. oldal

Az amortizáció vizsgálata során - amely nem adósság jellegű adópajzsként értelmezhető – iparáganként eltérő eredmények tapasztalhatók. Néhány iparág vállalatai törekedtek a választásos elmélet elvárásainak megfelelően az amortizáció adópajzs előnyének a kihasználására, de voltak olyan iparágak, ahol az elvárttal ellentétes kapcsolat alakult ki a tényező és a tőkeszerkezet között.

4.2. Lineáris regressziós modell

A közúti áruszállítás (TEÁOR kód: 4941) szakágazatba tartozó kisvállalatok összes kötelezettség aránya az egyes mikrogazdasági tényezőket leíró mutatószámokkal következő képlet mentén írható fel:

$$\begin{aligned}
 & \text{Tőkeáttételi mutató (2)} \\
 & = 1,037 - 0,423 * BEF_{AR} - 0,335 * ROA - 0,211 * LIKVID + 0,447 * AM_{AP}
 \end{aligned}$$

13. ábra: A közúti áruszállítás szakágazat kis vállalatainak tőkeáttételi mutatóját leíró lineáris regressziós egyenes

Forrás: Pleszkó (2020) alapján saját szerkesztés

Az egyes tényezők esetében lineáris regressziós egyenes csak a közúti áruszállítás (TEÁOR kód: 4941) szakágazat egyes méretkategória csoportjaira írhatók fel, így többváltozós regressziós egyenes felírása is csak ezen tényezők bevonásával írhatók fel.

Az egyenlet egyes paramétereinek értéke azt jelzi, hogy az egyes mikrogazdasági tényezőt leíró mutatószám egységnyi változásának hatására a tőkeáttételi mutató mennyivel változik a többi tényező változatlanlansága mellett.

Az alábbi táblázatban láthatjuk az empirikus kutatás eredményeit. Az elemzés eredményeinek segítségével megválaszolhatók a kutatási kérdések. A klasszikus elméletek közül a csorda szellem és a hierarchia elmélet áll a legközelebb a magyar vállalati gyakorlathoz. A csorda szellemet az iparági hatás elemzése igazolta, míg a hierarchia elméletet a likviditás, valamint jövedelmezőség és a tőkeáttétel közötti negatív kapcsolat támasztotta alá. Az eszközök összetétele, valamint - néhány iparág esetében - az amortizáció a választásos elmélet szerinti elvárást tükrözi, azonban a többi tényező esetén a választásos elmélet elvárásai nem nyertek bizonyítást. A magyar vállalatok esetében nem, de a közúti áruszállítás kisvállalkozásai esetében felírható a tőkeszerkezet egy egyenlettel, mely a vállalatok finanszírozás politikáját tükrözi.

2. táblázat: Empirikus vizsgálat eredményeinek az összefoglalása

Ssz.	Hipotézis megnevezése	Elvárt hatás	Elmélet	Elemzés eredménye
1.	Iparág	Befolyással van	Csorda szellem	Elfogadom
2.	Vállalat mérete	+	Választásos elmélet és ügynök elmélet	Elutasítom
3.	Eszközök összetétele	+	Választásos elmélet és ügynök elmélet	Elfogadom
4.	Jövedelmezőség	-	Hierarchia elmélet	Elfogadom
5.	Likviditás	-	Hierarchia elmélet	Elfogadom
6.	Üzleti kockázat	-	Választásos elmélet	Elutasítom
7a.	A kamat adópajzsa	-	Választásos elmélet	Elutasítom
7b.	Nem adósság jellegű adópajzs	-	Választásos elmélet	Elfogadom, de iparági hovatartozás függvénye
8.	Többtényezős regressziós modell	Tőkeáttételt leíró egyenlet felírható		Elfogadom

Forrás: Pleszkó (2020) 78. oldal

Köszönetnyilvánítás

A kutatás az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-2-I. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



Irodalomjegyzék

Balla, A. (2006a): Vállalati tőkeszerkezet-politika - Empirikus elemzés a tőzsdei cégek tőkeszerkezet-választásáról 1995-2000 között. Vezetéstudomány XXXVII. évf. 7-8. szám, 20-32.

Balla, A. (2006b): Tőkeszerkezeti döntések - empirikus elemzés a magyar feldolgozóipari vállalatokról 1992-2001 között. Közgazdasági Szemle, LIII. évf., 681-700.

Bradley, M., Jarrel, G. A., Kin, E. H. (1984): On The Existence of an Optimal Capital Structure: Theory and Evidence. The Journal of Finance, Vol. 39, No. 3, pp. 857-878.

Brealey, R., Myers, S. (1999): Modern Vállalati Pénzügyek I-II. Panem. Budapest

Colombo, E. (2001): Determinants of corporate capital structure: evidence from Hungarian firms Applied Economics vol. 33. 1689-1701. old.

Cziráki, P. (2007): A tőkestruktúra empirikus vizsgálata a magyar és az osztrák tőzsdén jegyzett vállalatok körében. Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 2007. július–augusztus (703–715. o.)

DeAngelo, H., Masulis, R. W. (1980): Optimal Capital Structure under Corporate and Personal Taxation *Journal of Financial Economics* Vol. 8. 3-29. old.

Durand, D. (1952): Cost of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems in Measurement *Conference on Research in Business Finance* 215-247. old. NBER New York 1952. 215-247. old.

Gál, V. (2013): A magyar kis- és középvállalkozások tőkeszerkezetének sajátosságai. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügy és Közgazdaságtan Tanszék (PhD értekezés)

Hegedűs, Sz., Zéman, Z. (2016): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülésének vizsgálata a hazai önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében. *Statisztikai Szemle* 94. évfolyam 10. szám 1032 - 1049. old. 2016. október

Hernádi, P. (2014): Theory and practice of capital structure in Central and Eastern Europe. Doctoral thesis. Budapest University of Technology and Economic Faculty of Economic and Social Sciences. Doctoral School of Economic and Management Sciences

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360

Jensen, M. C. (1986): Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, Vol. 76, No. 2, pp. 323-329.

Krénus, Á. (2007): A vállalati tőkeszerkezet meghatározó tényezőinek új modellje és annak vizsgálata Magyarország példáján. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola (PhD értekezés).

Miller, M. H. (1977): Debt and Taxes Journal of Finance 1977. May pp. 261-275.

Miller, M. H. (1989): The Modigliani-Miller Propositions After Thirty Years. Journal of Applied Corporate Finance. Spring, 2:1, pp. 6–18.

Modigliani, F. – Miller, M. H. (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review, Vol. 48, No. 3, pp. 261-297.

Modigliani, F., Miller, M.H. (1961): Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares Journal of Business 1961. October pp. 411-433.

Modigliani, F., Miller, M.H. (1963): Corporate Income Taxes and the Cost of Capital. A Correction. American Economic Review 1963. June pp. 433-443.

Myers, S. C., Majluf, N. S. (1984): Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have. Journal of Financial Economics, Vol. 13, No 2, pp. 187-221.

Myers, S. C. (1984): The Capital Structure Puzzle. The Journal of Finance, Vol. 39, No. 3, pp. 575-592.

Myers, S. C. (2001): Capital Structure. Journal of Economics Perspectives Vol. 15 No. 2. pp. 81-102.

Pleszkó, R. (2018): A vállalati tőkeszerkezetet befolyásoló tényezők. Miskolci Egyetem Szakdolgozat. Miskolc

Pleszkó, R. (2020): A magyar vállalatok tőkeszerkezetét befolyásoló tényezők egyenlete. Miskolci Egyetem TDK dolgozat

Szemán, J. (2008): A magyar vállalati szektor tőkeszerkezetének elemzése 1992-2003 között. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola (PhD értekezés).

Szemán, J. (2017): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülése a szolgáltató szektorban. Controller Info, 5. évf., 3. sz., pp. 50-61.

Szücs, G. (2018): A magyarországi kis- és középvállalkozások tőkeszerkezetének a vizsgálata és összehasonlítása a nemzetközi trendekkel. Szent István Egyetem. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő

Zechner, J., Swoboda, P. (1986) The critical implicit Tax Rate and Capital Structure Journal of Banking and Finance 10. 1986. pp. 327-341.

A fiatalok mobilitása, a külföldi önkéntességre való hajlandóság magyarországi viszonylatban

Szaniszló Veronika – Kozma Tamás András

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

szaniszlo.veronika.a@gmail.com, kozmatamasandras@gmail.com

1. Bevezetés

Az Európai Unió egyik fontos fejlesztendő területnek tekinti a fiatalok mobilitásának erősítését. Számos jó hatását sorolhatjuk fel mind az egyénre, mind a társadalomra való tekintettel.

Kutatási területünknek magyarországi viszonylatban a fiatalok körében a mobilitási folyamatokon belül az önkéntességre való hajlandóságot választottuk. Vizsgáltuk azt, milyen fő motivációk és gátló tényezők hatnak az ifjúságra külföldi önkéntesség kapcsán. Illetve, hogy az önkéntességre való szándék és a kötelező 50 óra közösségi szolgálat milyen hatással lehet az egyének motivációjára, esetleg pozitív vagy negatív irányban tudja elmozdítani azt.

A XXI. századi Magyarországra jellemző az individualizmus, az emberek előtérbe helyezik önmagukat, egyéni célok, vágyak elérését állítják a középpontba. A tevékenységeiket gazdasági haszon aspektusából vizsgálják. A társadalom számára nagy problémát jelent, hogy az önkéntesek száma napjainkban nagyon kevés, nem is beszélve a külföldi önkéntesek számáról.

Hipotéziseink:

- A segítségnyújtás, mint motiváció a fiatalok körében nem elsődleges az önkéntesség vállalásában külföldön.
- Fiatalok számára az elsődleges motiváció egy külföldi önkéntesség folyamán a nyelvtanulás.
- Az 50 óra kötelező közösségi szolgálat negatívan befolyásolja a fiatalok önkéntességre való hajlandóságát.
- A volt önkéntesek többsége már volt külföldön korábban, magas mobilitású a családi háttérrel rendelkeznek.

- A külföldön önkéntes munkát végző fiatalok megfelelő pénzügyi juttatásokkal vannak ellátva ahhoz, hogy ne keljen otthonról érkező forrásokat, pénzügyi tartalékokat felhasználniuk.

2. A kutatás elméleti háttere

A magyar Nemzeti Önkéntes Stratégiában a következő meghatározás szerepel: Az önkéntesség olyan tevékenység, amelyet a személy szabad akaratából, egyéni választása és motivációja alapján, a pénzügyi haszonszerzés szándéka nélkül végez más személy, személyek vagy a közösség javát szolgálva. (Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012)

A társadalom számára hasznos aktivitás, mivel a tagjai érzékenyebbek lesznek a társadalmi problémákra, fejlődik a kapcsolatteremtés készségük és rálátást adhat a világ problémáira.

3. Kutatásunk módszertana

Általunk készített kérdőívekkel a fiatalok külföldi önkéntességhez való hozzáállását és annak motiváló, gátló tényezőit kutattuk. Interjúkkal a volt külföldi önkéntesek mobilitás előtti életét, külföldi tapasztalataikat és hazatérésük körülményeit térképeztük fel. Az ezek együtteséből kinyert információknak köszönhetően tudtunk reális eredményeket felállítani.

3.1. Kérdőíves primer kutatásunk eredményei

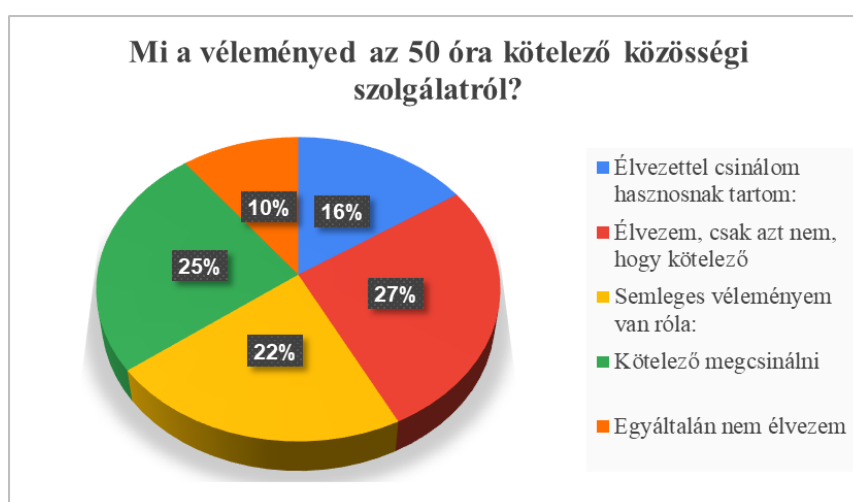
Vizsgálatunk eredményei nem terjeszthetők ki a teljes magyar ifjúságra, nem tekinthetők reprezentatívnak. Reprezentativitás szempontjából, kérdőíves eredményeink két miskolci protestáns gimnázium végzős diákjainak önkéntességre való hajlandóságát és azzal kapcsolatos kérdésekre adott válaszait mutatja be

Kérdőíveinket 193 végzős évfolyamú diák töltötte ki. A kérdésekben az 50 óra közösségi szolgálatról, külföldi önkéntesség lehetséges motiváló és gátló tényezőiről kérdeztük őket.

3.1.1. Az önkéntesség és az 50 óra közösségi szolgálat közötti kapcsolat

A célcsoportból, akik negatív véleménnyel jellemezték a kötelező közösségi szolgálatot. Mindössze 15 százaléka menne csak ki külföldre önkéntesnek.

Viszont akik pozitív élményként élték meg az 50 óra közösségi szolgálatot, nekik a 43 százalékuk hajlandóságot mutat egy külföldi önkéntességre. Valószínűleg azért, mert ez a szolgálat az, ahol a legtöbb fiatal először találkozik az önkéntességgel, itt szerzik meg az első benyomást, ami kihatással lesz a jövőbeni hajlandóságukra ezzel kapcsolatban



1. ábra „Mi a véleményed az 50 óra közösségi szolgálatról?”
Forrás: Vélemény felmérés kérdőív alapján, saját szerkesztés

Kutatási eredményeink alapján, megdől azon hipotézisünk, hogy az 50 óra közösségi szolgálat inkább negatívan befolyásolja a külföldi önkéntességre való hajlandóságot.

3.1.2. Mik ösztönzik legfőképpen a fiatalokat a külföldi önkéntességre? - Nyelvtanulás

Csak, mint bárhol a világon, Magyarországon is egyre nagyobb jelentőséget kap az idegen nyelvek elsajátítása. Erre egy kiváló lehetőséget nyújt a külföldi önkéntesség. Napjainkban továbbá, pedig munkaerőpiaci szempontból egyre nagyobb jelentőséget kap az idegen nyelv használata.

Mindezeket figyelembe véve, érthető, hogy sok fiatal elsősorban az önzetlenséget akár háttérbe helyezve, a nyelvtanulásra koncentrálnak. Ezt bizonyítják kérdőívünk eredményei is, miszerint a megkérdezett 193 fiatal közül 147-en jelölték fontos motivációnak ezt az opciót. Ezek alapján pedig beigazolódik azon hipotézisünk, miszerint a nyelvtanulás a legfontosabb motiváció egy esetleges külföldi önkéntesség folyamán.

- Tapasztalat szerzés

Kérdőívünkben a tapasztalat szerzés volt a 2. leggyakrabban jelölt lehetőség, összesen 137-en tartották fontos motivációként számon. Ennek legfőbb oka az lehet, hogy fiatal korban a külföldi önkéntesség az, amivel az egyik legtöbb tapasztalat szerezhető meg.

Főképp az életvitelszerű külföldönvaló tartózkodás, idegen környezethez, emberekhez való alkalmazkodás egy olyan tapasztalat lehet, melyet a jövőben is bármikor hasznosíthat az egyén. Továbbá akik pozitív tapasztalatokat szereznek a kint töltött idő alatt, nagyobb hajlandóságot mutathatnak külföldi munkavállalásra.

- Altruista motiváció

Kutatásunkban a fiatalok közül mindössze 96-an gondolták úgy, hogy az önkéntesek számára fontos az a motiváció, hogy másokon segítsenek, ez a résztvevők 49,7 %-a. Tehát több mint a válaszadók fele, nem tartja a segítségnyújtást fontos motivációnak. Ahhoz viszonyítva pedig, hogy elméletben az altruizmus az önkéntesség legfőbb alapja, ez egy rendkívülién alacsony érték.

A más indokokhoz viszonyítva alacsonyabb motivációs érték okát elsősorban a generációs sajátosságokban kell keresni. Az ezredfordulós nemzedék kisebb hajlandóságot mutat a szabályok betartására, értékelik a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket. Rendkívül rugalmasak, nem hajlandóak magánéletüket, önmagukat feláldozni. Ez az önfeláldozási hiány pedig az önkéntességre való hajlandóságra is kiterjed.

Mindezek pedig azon hipotézisünket is alátámasztják, miszerint az altruista motivációk háttérbe szorulnak.

- Család

A családi burok, az egyik legmeghatározóbb tényező. Amennyiben ebből a környezetből megerősítést, támogatást tapasztal egy fiatal, az drasztikus mértékben növelheti a külföldre utazás esélyét. A család támogatása nélkül viszont nehezen, vagy nem megvalósítható egy fiatal migrációja. A legalapvetőbb tényező ennek megvalósulásához, az a szükséges finanszírozási háttér. (Banov et al., 2017; Ruffoni – Hardt, 2001)

Ezeket az állításokat kutatásaink is alátámasztják, mivel kérdőíveink alapján nagy befolyásoló erővel bír a család támogatása. Továbbá mindösszesen 9 fiatal tartotta lehetséges motivációnak a családtól való elszakadás lehetőségét.

3.1.3. Milyen típusú önkéntes munkák érdekeltek a fiatalok körében?

A kérdőív eredményei alapján, a fiatalok számára a legvonzóbb önkéntes munka az állatvédelem, majd az oktatás jellegű feladatok. A kettő együtt több mint a válaszok felét, azaz 74 százalékot tesz ki összesen.

A hátrányos helyzetű emberekre való segítség, ami az önkéntességgel egyet jelent sokak számára, jelentősen háttérbe szorul ezekhez az értékelésekhez képest, mindössze a válaszadók 12 százaléka jelölte meg ezt a lehetőséget legvonzóbb önkéntes munkaként. A legkevésbé pedig az egészségvédelemmel és a családsegítéssel kapcsolatban mutattak érdeklődést.

3.1.4. Mik akadályozzák a fiatalokat, az önkéntességben?

- Alulinformáltság

Arra a kérdésre, hogy milyen önkéntes szervezeteket ismernek a fiatalok, a külföldi önkéntességet biztosítani képes szervezetek közül legtöbben a Máltai szeretetszolgálatot, továbbá az ÖDE-t azaz, az Önkéntes Diakóniai Évet jelölték meg.

Más, hasonló szervezeteket nem, vagy nagyon alacsony, elenyésző számban jelölték meg. Ennek minden bizonnyal a rossz marketing az oka, továbbá az, hogy kevés intézmény ápol szoros kapcsolatot ilyen szervezetekkel.

- *Járványok*

A járványok súlyos nehezítő tényezők egy külföldi önkéntességét tervező fiatal számára. A városokat érő karanténok, az országokat átívelő közlekedési lehetőségek átmeneti megszüntetése, infrastrukturális határok lezárása sokakat elijeszt az utazástól, köztük az esetleg önkéntességre hajlamos fiatalokat is. Ez az új-fajta veszély pedig az általános gátló tényezőkkel szemben, teljességgel ellehetetlenítheti a fiatalok mobilitását.

4. Interjú eredmények

5 fő részvételével készítettük el interjúinkat. Az anonim interjúk online konzultáció, illetve személyes megkérdezéses formákban történtek.

Interjú alanyok:

Ír Patrik: Írországból töltötte önkéntes szolgálatát, ami 12 hónapot jelentett az ő esetében. 19 éves volt szolgálati ideje alatt.

London Lilla: Angliában végezte önkéntes tevékenységét, 7 hónapot töltött kint. 20 éves volt szolgálati ideje alatt.

Lengyel Ágota: Lengyelországban volt önkéntes, 9 hónapig végezte ezt a tevékenységet.

18 éves volt az önkéntes tevékenysége alatt.

Wales Rita: Az Egyesült Királyság tagországában tevékenykedett, 6 hónapot. 19 éves volt a kint töltött idő alatt.

Fülöp Bence: A Fülöp-szigetek 3 különböző területén végzett önkéntes tevékenységet, 3 hétig. 21 éves korában.

4.1 Mobilitás előtti élet

Az interjú alanyok beszámolója alapján a kiutazást megelőzően mindenki, kivétel nélkül gyakran utazott külföldre (Európán belül) - nyaralás, rokonlátogatás miatt-, sőt egyesek még egy ideig kint is laktak a családjuk mobilitása-, többek között szülő külföldi munkavállalása miatt. Pozitív élményekről számoltak be a más, külföldi országban létről. Ebből kifolyólag mindenki magabiztosan mozgott Magyarországon kívüli területeken is.

Az interjú alanyaink közül hárman London Lilla, Ír Patrik, illetve Lengyel Ágota előtte sem végeztek hivatalos önkéntes tevékenységet. Wales

Rita egyedülként végzett korábban Magyarországon önkéntes feladatokat. Fülöp Bence korábban külföldön már volt önkéntes. Ezen beszámolók pedig alátámasztják azon hipotézisünket miszerint a volt önkéntesek magas mobilitású háttérrel rendelkeznek.

4.2 Ötlet eredője és motiváció

London Lilla, Lengyel Ágota, Wales Rita arról számoltak be, hogy még gimnáziumi éveik alatt hallottak előadásokat a külföldi önkénteseket foglalkoztató szervezetektől. Az ott megismertek adták számukra az elsődleges motivációt, amelynek köszönhetően megfogalmazódott bennük a jövőbeli terv, szándék a kiutazással kapcsolatban.

Ír Patrik egy Angliai kéthetes, egyház által Angliában szervezett gyülekezeti táborban szerzett tudomást önkénteskedési lehetőségekről. Illetve pozitív beszámolókat is halott volt önkéntesektől, akik elmesélték élményeiket, tapasztalataikat a kint töltött időről.

Utolsó alanyunk Fülöp Bence, már 16 éves korában szolgált külföldön önkéntesként, bár akkoriban még nem saját ötletből eredően, mivel szülei ösztökélték őt és testvérét egy kiutazásra. Az ott megélt pozitív tapasztalatoknak volt köszönhető, hogy idősebb korában már önszántából keresett külföldi önkéntességre lehetőségeket.

Az altruizmus legfőképpen Ír Patriknál, illetve Wales Ritánál volt jelen. A további interjú alanyok számára a nyelvtanulás, esetlegesen a világ felderítése iránti vágy volt a legfőbb indok a külföldi önkéntességre. Utolsóképp pedig az összes interjú alany beszámolt arról, hogy korábbi külföldi önkéntesek beszámolóit is rendkívül motiválóan hatottak rájuk.

4.3 Külföldi életkörülmények

Két típusú elszállásolási típust ismertünk meg, melyek elterjedtek az önkénteseket alkalmazó szervezetek köreiből. Leggyakoribb forma az volt, mikor fogadó családnál történt az elszállásolás. A családok minden esetben biztosítottak ingyen ételmezt, illetve külön szobát. Az Európai fogadóországokon belül maradván a fogadó házakat tisztának, rendezettnek írták le. A családokkal való kapcsolatáról többségében pozitívan nyilatkoztak.

A másik gyakori forma a lakótársi viszony volt. Mikor is egy épületben több önkéntes szállásoltak el egyszerre. Azok az önkéntesek, akik Európán belül szolgáltak, a higiénit, az épületek felszereltségét minden esetben kiválónak találták. A lakótársak többnyire az önkéntestársakból álltak. Negatív vélemények nem voltak, minden esetben pozitívan nyilatkoztak róluk.

Pénzügyi szempontokból háromfajta rendszert ismertünk meg az interjú alanyokon keresztül. Az első esetben az önkéntesek minden hónapban kaptak egy adott összeget, amit bármire felhasználhattak. Ezt a módszert az önkéntesek rendkívül jónak értékelték. A kapott pénz minden esetben kielégítette a szükségleteiket.

A második módszerben is kaptak adott összeget, viszont ezt csak élelemre volt szabad költeniük. Erről számlát is kellett bemutatniuk. Ezt a rendszert az önkéntesek rossznak ítélték, mivel egy embernek más alapvető szükségletei is vannak (pl.: higiéniai eszközök). Továbbá csalásra kényszerített egyes önkénteseket.

A harmadik rendszerben az önkéntesek nem kaptak semmilyen pénzbeli juttatást, egyedül ingyen élelmet és lakhatást. Ez a rendszer a harmadik világbéli országokra volt jellemző. Ezekben a területeken a megélhetés érdekében az önkénteseknek előzetesen felhalmozott pénzüsségeket, családi támogatásokat kellett felhasználniuk a megélhetés érdekében. A három rendszert tanulmányozva végül arra jutottunk, hogy azon hipotézisünk miszerint az önkéntesek minden esetben kapnak a megélhetéshez elegendő juttatást, megbukott.

4.4 Külföldön a szervezeten belül tapasztaltak

A szervezeteken belül változatosak voltak a vélemények. Sajnos voltak negatív tapasztalatok, amikor is az önkéntesek túlhajszoltságról számoltak be. Ezt legfőképpen Wales Rita tapasztalta, aki elmondása alapján volt, hogy napi 10-12 órában dolgozott. Másik esetben Lengyel Ágota a túlhajszoláson felül arról is beszámolt, hogy vezetője angol nyelven sem beszélt, így számára a kommunikáció is rendkívül nehéz volt.

De voltak pozitív vélemények is. London Lilla arról számolt be, hogy a vezető bevonta őt az olyan típusú döntésekbe, hogy milyen munkát, milyen beosztással és kivel végezzen. Ír Patrik is rendkívül jónak

értékelte a szervezetet. Elmondása alapján nagyon igazságos rendszerben dolgoztak és folyamatosan ügyeltek arra, hogy senkinek se keljen több munkaórát dolgoznia a szerződésben meghatározottakon felül.

Az önkéntes társakról alkotott vélemény mind az öt interjú alany esetében hasonló volt, azaz egyöntetűen pozitív. Egyedüli nehézséget az okozott, ha több önkéntes társ egy nemzetiséghez tartozott, ami akadályozta a beilleszkedést mivel az azonos országból érkező fiatalok sokszor anyanyelvükön beszéltek egymással, ami egy kiutazó magyar fiatal számára nem mindig volt érthető, így nehezebben tudott becsatlakozni az idegenekkel folytatott közös beszélgetésekbe.

Munkák szempontjából pedig mindannyian humanitárius feladatokat láttak el. Magukat a feladatokat mindig élvezték a beszámolók alapján. Ezen egyedül az esetleges túlterhelések ronthattak.

4.5 Hazatérés

Először a hazatéréssel kapcsolatban kérdeztük őket, hogy esetleg várták, vagy nem akarták otthagyni a külföldi életüket. Ebben a kérdésben megoszló volt a vélemény egyesek nagyon várták, hiányzott nekik a családjuk, honvágyuk volt. Az önkéntességük végére ez 2 főt érintett, ők Fülöp Bence és Wales Rita voltak. Negatív tapasztalatokból eredő hazautazási vágy egyedül Lengyel Ágotánál volt megfigyelhető.

Ami viszont érdekességként vetődött fel, ami kivétel nélkül minden önkéntest érintett, az a belső-, személyiségbeli változások voltak. Felkeltette és megragadta a figyelmünket egy bizonyos mondat, amit az egyik alanyunk beszámolójában hallottunk miszerint:

„Azt éreztem miután hazajöttem, hogy itthon minden maradt a régi, bennem viszont valami megváltozott.” Ez a mondat pedig tökéletesen körül írja azt a lelki állapotot, ami minden hazatérő önkéntesre jellemző volt az interjúink alapján.

Többeknél megfigyelhető volt az is, hogy a hazajövetelt követően érzelmi válságba kerültek, mivel nem tudták magukban hova tenni ezt az érzést, amit visszatérésük után tapasztaltak, melyet gyakran meg sem tudtak fogalmazni családjuknak, barátaiknak. Ezeket úgy tudták

körbe írni, hogy nem találták a helyüket, nem tudták hova tenni tapasztalataikat, más embernek érezték magukat, nehéz volt az átállás a hazajövetelt követően.

4.6 Az 50 óra közösségi szolgálat és a külföldi önkéntesség vállalása közötti kapcsolat és vélemény

A megkérdezett 5 személy közül 1 embernél, Ír Patriknál volt megfigyelhető az, hogy célzottan hajlamosító tényezőként hatott az 50 óra közösségi szolgálat a külföldi önkéntességére. Úgymond felkészítő tényezőnek tartotta azért, mert a külföldi önkéntessége során is hasonló feladatköröket látott el.

A további 4 interjú alany azt nyilatkozta, hogy számukra abszolút semmilyen kapcsolat nem állt fent a közösségi szolgálat és a külföldi önkéntesség vállalása között.

5. Szakpolitikai javaslatok

Egy esetleges probléma felmerülésének esetében fontos, hogy vizsgálódásunk és a probléma pontos megismerése után megpróbáljuk a lehető leghatásosabban megoldani azt. Ezért tartottuk fontosnak, hogy megfogalmazzunk egy átfogó javaslatot a kutatás végén.

5.1 Az 50 óra közösségi szolgálatra vonatkozóan

- Magasabb fokú tájékoztatás, ha nincsenek tisztában a lehetőségeikkel, akkor nem fognak rá vállalkozni sem.
- A fogadó intézmények nagyobb fokú ellenőrzése így az esetleges csalások és a nem megfelelő munkavégzések aránya a minimumra csökkenthető.
- Szervezett kereteken belüli önkéntes munka, külföldi példára pl.: szemétszedés csoportosan a közeli parkokban.
- Visszajelzési rendszer kialakítása, fontosnak tartjuk kiemelni azokat a tanulókat, akik kiemelkedően teljesítették közösségi szolgálatukat. Példamutatásként is szolgálhatnak, ösztönzően hathatnak társaikra.

5.2 Külföldi önkéntességre vonatkozóan

- Nagyobb fokú tájékoztatás itt is elmondható.
- 50 óra közösségi szolgálat és külföldi önkéntesség összekapcsolásának lehetősége, így nagy valószínűséggel a külföldi önkéntességre való hajlam is nőne. Ilyen formában pedig hozzájárulnánk a testvérvárosok-testvériskolák közötti együttműködések erősítéséhez. Ezáltal elnyerhetnénk az Európai Unió támogatását is.
- Csoportos külföldi önkéntesség vállalás erősítése, ezáltal is megnőhet a külföldi önkéntességre való hajlam.

6. Összegzés

A kérdőívek és az interjúk eredményeiből hasonló tényezők állapíthatóak meg. Kimondható, hogy a hajlandósághoz elengedhetetlenek különféle motivációk, mint a nyelvtanulás, tapasztalat szerzés, mivel pusztán altruista indíttatásból elenyésző számú fiatal fog külföldre önkéntesnek utazni. Amennyiben a motivációs tényezők már fennállnak, szükség van a család megerősítésére. Az 50 óra közösségi szolgálattal kapcsolatban kijelenthető, hogy képes befolyásolni az önkéntességre való hajlandóságot. De az interjú alanyaink beszámolóí alapján, a többség esetében nincs jelentős ráhatással az egyénre.

Amennyiben a kiutazás megtörténik, változó körülmények érhetik az önkénteseket. A beszámolóí alapján szükséges lehet a család támogatása, illetve az előzetesen felhalmozott pénzügyi tartalékra a kint lét költségeinek finanszírozása érdekében, attól függően, hogy milyen ellátásban részesülnek külföldön.

Összeségében tehát a külföldi önkéntesség egy fejlesztendő tevékenység és bár előfordulhatnak negatív hatások, több pozitív aspektusának megvalósulása lehetséges. Még negatív tapasztalatok esetén is erős lehet a személyiség és kommunikációs készség fejlesztő hatása, illetve a kapcsolati hálójukat is szélesíthetik ezáltal. Célszerű tehát a jövőben nagy figyelmet fordítani ennek a területnek a fejlesztésére.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Továbbá szeretnénk köszönetet mondani konzulensünknek, Dabasi-Halász Zsuzsának, illetve a kérdőívek elkészítéséhez hozzájáruló intézményeknek, továbbá interjú alanyainknak kik őszinte tapasztalataik megosztásával járultak hozzá munkánkhoz.

Irodalomjegyzék

Bartal A. M. (2009): Önkéntes és nem-önkéntesek jellemzői a 2008. Évi európai érték vizsgálat tükrében, pp.5

Czike K., Kuti É. (2006): Önkéntesség, Jótékonyág, Társadalmi Integráció

Fiatal önkéntesek mobilitása Európában (2010): Közlemény az önkéntesség szerepéről az EU szakpolitikáiban Brüsszel 2011.09.20. COM (2011) 568 végleges

Fodor M., Jaeckal K. (2018): What does it Take to Have a Successful Career Through the Eye of Generation Z – Based on the Results of a Primary Qualitative Research Internatuinal Journal on Lifelong Education and Leadership, 4. évf., 1. sz

Frandsberg, L. (2014): Temporary Transnational Youth Migration and its Mobility Links, Mobilities, 9, évf. 1:sz, pp.146-pp.164

Mills, M. Blossfeld, H.-P. (2005): Globalization, uncertainty and the early life course. A theoretical framework. In Blossfeld, H. P., Klijzing, E., Mills, M., Kurz, K. (szerk.): Globalization, Uncertainty and youth in

Society Routledge (2005) London

Vályi R. (2007): Az altruizmus jelensége a társadalomtudományokban
in. Némedi D., Szabari V. (2007) Kötő-jelek Az ELTE TáTK Szociológia
Doktori Iskola Évkönyve, Budapest

Az innovációt gátló tényezők hatása az ipari vállalatok szervezeti teljesítményére

Tóthné Kiss Anett

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
kiss.anett@uni-miskolc.hu

1. Bevezetés

A kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység lehetőséget biztosít a vállalkozások számára a felmerülő problémák leküzdésére, a szervezeti teljesítmény javítására és a vállalat versenyelőnyének biztosításához. Az Európai Unió több kutatás-fejlesztést támogató intézkedése is prioritásként kezeli a nemzeti innovációs rendszer részét képező vállalkozások, gazdasági társaságok kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységének fejlesztését. A teljes empirikus kutatás a Magyarországon ipar területén tevékenykedő vállalatok innovációs attitűdjét, valamint azokat a gátló tényezőket vizsgálja, melyek hatással vannak a vállalatok szervezeti teljesítményére.

2. Az innováció és a befolyásoló tényezők

A schumpeteri modellek az innovációt, mint a versenyképesség és magas profit elérésének feltételeként tekintik, ami intenzívebb versenyhez vezet. Drucker (1985) az innovációt az új, a továbbfejlesztett képességek vagy a jobb hasznosulás folyamatoként határozta meg. Az innováció, mint kifejezés, nemcsak a termékekhez és folyamatokhoz kapcsolódik, hanem a marketinghez és a szervezéshez is, ezt a négy típust ismerteti az OECD Oslo Manual (2005). 2018-ban viszont ezt a megközelítést átdolgozták és mostanra a megújított értelmezés szerint az innovációnak két fő típusa van: termékinnováció és üzletifolyamat-innováció (OECD, 2018).

Metcalfe (1998) kijelentette, hogy amikor az újdonságok és az innovációk generálása megakad, az a vállalkozások gazdasági növekedésének lassulását vonja maga után. Ezért az innovációnak

jelentős szerepe van a vállalkozások, a régiók és az egyes országok közötti teljesítmény és verseny terén tapasztalható különbségek kialakításában.

Az OECD jelentései, valamint több hazai és külföldi kutatás is igyekezett számba venni az innovációt befolyásoló tényezőket, illetve azok hatását a vállalatok innovációs tevékenységére.

1. táblázat: Az innovációs tevékenység vizsgálatába leggyakrabban bevont tényezők csoportosítása

Vizsgált tényezők, témakörök	Szerzők
Külső környezet jellemzői: intézményi háttér, állami támogatás, iparág, piac	Győri- Czakó, 2019, Halpern, 2020, Kiss, 2018, Pérez és mtársai 2019, Wu és mtársai, 2020
Általános szervezeti jellemzők: tulajdonlás, szervezet kora, létszám, árbevétel, export tevékenység, stratégia, szervezet erőforrásai	Halpern, 2020, Kiss, 2018, Pérez és mtársai 2019, Wu és mtársai, 2020, Birkner, 2010, Tóth-Kiss, 2018
Szervezet tagjainak jellemzői: szervezet menedzsmentjének jellemzői, szervezet alkalmazottjainak jellemzői	Birkner, 2010, Piskóti és mtársai 2013, Kiss, 2018
K+F+I folyamat jellemzői: K+F ráfordítás, K+F tevékenység, K+F részleg, K+F dolgozók, innovációs stratégia, együttműködés, információ forrás, innováció típusa, innováció gyakorisága, védelmi tevékenység, újdonság foka, innovációt gátló tényezők	Győri- Czakó, 2019, Halpern, 2020, Kiss, 2018, Pérez és mtársai 2019, Wu és mtársai, 2020, Birkner, 2010, Tóth-Kiss, 2018, Kiss, 2017, Piskóti és mtársai 2013, Deák-Kiss, 2017

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás adatai alapján

Ezek a kutatások arra a fő megállapításra jutottak, hogy azok a vállalatok, amelyeknek az innovációs adottságai jobbak, eredményesebbek az innovációs tevékenység megvalósításában.

Az innovációknak a cég teljesítményére gyakorolt hatása széles skálán mozog az értékesítéstől, a piaci részesedéstől, és a nyereségképességtől a termelékenységig és a hatékonyságig (OECD Oslo Manual, 2005). McAdam- Keogh (2004) a vállalatok teljesítménye és annak ismertsége közötti összefüggést vizsgálták az innovációval, és a kutatással. Annak ellenére, hogy vannak olyan tanulmányok, amelyek negatív kapcsolatot jeleznek, vagy egyáltalán nem mutatnak kapcsolatot az innováció végzése és a szervezeti teljesítmény között, ahogy az fentebb is látható a vállalati innovációt vizsgáló kutatások több esetben is az innovációs tevékenységet jelölik meg a szervezeti teljesítmény növekedésének okaként. (Wu és mtsai, 2003, Kiss, 2018, Inzelt–Szerb 2003, Halpern–Muraközy 2010).

Míg korábban a szervezeti teljesítmény mérésénél mérhetőként kizárólag a pénzügyi eredményt gondolták (Li mtsai., 2001; Fisher - Alford, 2000), napjainkra megjelentek ezen túlmutató eredmények, ahol már más nem pénzügyi mutatókat is bevontak a szervezeti teljesítmény mérésébe (Bagozzi mtsai., 2003., Schmuck, 2012), mint az érintettek, a munkavállalói-, vevői elégedettség, fluktuáció, minőségi megfelelés. Az, hogy a szervezeti teljesítmény mérése során mely tényezőket vonják be, kutatásonként változik. Vannak olyan kutatások is, amelyek a konkrét szervezeti teljesítmény kimutatására az innovációs teljesítményt (a létrejött termék, eljárás, marketing vagy szervezeti innováció), a termelési, szolgáltatási teljesítményt, a piaci teljesítményt és a pénzügyi teljesítményt alkalmazzák (Hornsby és mtsai, 2002; Hagedoorn - Cloudt, 2003 ; Pérez és mtsai 2019). Azt viszont biztosan megállapítható, hogy a modern sikeres vállalatoknál a szervezeti teljesítménymérés a hagyományos, pénzügyi központú rendszer helyett összetett mutatószám rendszerrel valósítható meg, mint az értékalapú, stratégiai teljesítménymérési rendszerek (Wimmer, 2000). A jelenlegi legfontosabb modern, értékalapú módszerek a Skandia Business Navigator, Teljesítményprizma, az EFQM modell és a Balanced Scorecard (Veresné, 2013).

A tanulmány a szervezeti teljesítmény mérésére a Robert S. Kaplan és David P. Norton (2002) által kidolgozott balanced scorecardot használtuk, mert ez a rendszer adja a legszilárdabb keretet, emellett minden érintett irányában megállapítható a vállalat teljesítménye. A

szerzők alapvetően négy nézőpontot (pénzügyi, ügyfél, működési folyamat és tanulás-fejlődés teljesítmény) különböztetnek meg egy vállalat teljesítményének a méréséhez és kitérnek az egyes dimenziók belső ok-okozati összefüggéseire, amely alapján az elsődleges kapcsolatok a négy nézőpont szerint hierarchikusan egymásra épülnek. Balaton és m társai 2014 viszont felhívják a figyelmet arra, hogy ez függvénye a vizsgált szervezetnek. Bóna és Horváth (2017), valamint Hansen és Schaltegger (2016) ezt a négy dimenziót kiegészíti a fenntarthatósággal. A modell alkalmazása során elfogadjuk annak korlátait is, valamint az egyes tényezők belső összefüggéseit.

3. A kutatás módszertana

Annak érdekében, hogy megvizsgáljam a vállalatok innovációs tevékenységére ható tényezőket, valamint az innovációs tevékenység végzésének hatását szervezeti teljesítményre. 2019-ben online kérdőíves felmérést végeztem egy 87 egyedi kérdést tartalmazó kérdőívvel a Magyarországon ipar területén tevékenykedő vállalatok körében. A fogalmak operacionalizálása során a szakirodalomra hagyatkoztam, maga a kérdőív is a bevett mérési módszereknek megfelelő kérdéseket tartalmazta. A kérdések összeállításakor figyelembe vettem a szekunder kutatási eredmények és a korábbi kutatásaink tapasztalatait, valamint az Oslo kézikönyv 2018-as kiadását és az Eurostat Community Innovation Survey kutatásának kérdőívét, valamint mások által végzett (korábban ismertetett) vállalati innovációt vizsgáló kutatások eredményeit.

Ez jelenti a kutatás hatókörét a Magyarországon tevékenykedő KSH szerinti besorolás alapján ipari tevékenységet végző vállalatok képezték. Az ipar területén történő tevékenykedés magában foglalja a bányászat, kőfejtés, feldolgozóipar, villamos energia-, gáz-, hő ellátás, légkondicionálás, vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmntesítés területeket. Az ipar kiemelt fontosságú Magyarországon, a hazai fejlődés egyik legfontosabb motorja. 2019-ben az ipar adta az ország GDP-jének 23,8%-át, valamint a munkaerő legnagyobb részét ezek a vállalatok alkalmazzák.

Az empirikus kutatás módszertani megalapozottságához elengedhetetlen volt a szervezeti teljesítmény mérés módszertani megalapozása. A mérés alapja a Norton és Kaplan féle balanced scorecard, amely a szervezeti teljesítményt négy nézőpontból (pénzügyi, ügyfél, működési folyamat és tanulás-fejlődés teljesítmény) vizsgálja. A modell kitér egyes dimenziók belső ok-okozati összefüggéseire. Jelen tanulmányban csak az innovációt gátló tényezők, mint magyarázó tényezők és a szervezeti teljesítmény, mint magyarázott tényezők viszonyát vizsgálom, a szervezeti teljesítményt mérő dimenziók belső kapcsolatait nem. Ezután az indikátorokat képező teljesítménymutatók körének megfelelő kiválasztására került sor, melynek alapja egyrészt a korábbi szakirodalom kutatás, valamint az előzetes szakértői módszerrel végzett kutatás a stratégiai fontosságú szervezeti teljesítmény mérésére használt mutatók kiválasztására. Az így kiválasztott 27 mutató alakulását kellett megítélni az elmúlt öt év átlagában egytől ötig terjedő skálán (az ötfokozatú mérési skálás előnyeit és hátrányait elfogadva). Azért öt évet határoztunk meg a vizsgált időszakban, mert egyrészt az innovációs tevékenység vizsgálata is ebben az időszakban történt a vállalatoknál, valamint az innovációs tevékenység végzésének hasznosulásához is hosszabb idő kell.

Az alapsokaság nagysága 2019-ben 53.964 vállalat volt, az információgyűjtés online kérdőívvel történt, a felmérést lezárásakor (2019 decembere) 198 ipar területén tevékenykedő vállalattól érkezett válasz. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig $\pm 9,8$ százalékpont, ebben az esetben a reprezentatív minta nagysága 150 vállalat, így a vizsgálatunk alapját egy összesen 198 véletlenszerűen megkérdezett vállalkozás válaszait tartalmazó minta jelentette, ami ágazatot tekintve reprezentatív, de területi és vállalati méret szempontjából nem reprezentatív, de így is segíthet, hogy fejlesztési célú javaslatokat tegyünk az ipar területén tevékenykedő vállalatok innovációs tevékenységére vonatkozóan.

A vizsgálati módszertanról elmondhatjuk, hogy a felmérés eredményeinek feldolgozása során az innovációt gátló tényező csoportok meghatározásához faktoranalízist használtam Kaiser-féle normalizálással és varimax rotálással. A szervezeti teljesítmény tényezőcsoportok meghatározásához főkomponens elemzést

végeztem. Majd lineáris regressziós modellezéssel meghatároztam a magyarázó és magyarázott tényezők közötti kapcsolatokat. A kutatás keretében több számítási módszerrel is kísérleteztem, az alábbiakban bemutatott megoldás csupán egyike az alkalmazott számítási módoknak.

4. A minta általános jellemzői

A mintában szereplő 198 vállalkozás innovációs tevékenységét az OECD Oslo Manual (2018) innováció fogalom értelmezése alapján vizsgáltam, amelyről a kérdőív mellé csatolt módszertani kiegészítés is felhívta a válaszadók figyelmét. A vállalkozások közül azokat tekintetem innovatívnak, melyeknél az elmúlt 5 évben az általam felsorolt innováció típusok bármelyike előfordult.

A kérdőívet kitöltő válaszadók 84,34%-a felsővezető, illetve tulajdonos volt. Ez azért is lehet ilyen magas, mert ők rendelkezhetnek megfelelő rálátással a megkérdezett információkra. Területi megoszlás alapján a vállalkozások 25,76%-a Pest megyében, 23,73%-a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található, aminek az is lehet az oka, hogy nagy számban szerepelnek a mintában a Miskolci Egyetem partnervállalatai. Erősen kimagasló a mintában a szervezeti forma szerint korlátolt felelősségű társaságként (65,15%-uk) működő vállalatok aránya. A foglalkoztatottak létszáma szerinti bontás alapján a cégek 14,65%-a 50 fő alatti alkalmazotti létszámmal rendelkezik, 56 vállalkozás van a mintában (29,8%), ami 250 főnél többet foglalkoztat, míg 55,55%-uk 50 és 250 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkezik. A vállalkozások 2018. évi árbevétele alapján a teljes minta 88,21%-a 50 millió euró alatti árbevétellel rendelkezik, és csak a cégek 11,78%-a tartozik a nagyvállalatok közé. A tulajdonlás szempontjából a válaszadó vállalkozások 62,28%-a magyar tulajdonú, 25,25%-a külföldi, 12,45%-a vegyes tulajdonú. A vizsgált mintában is visszaköszön a KSH adatai alapján tett megállapítás, hogy Magyarországon alacsony a kizárólag külföldi vállalatok aránya. A vizsgált vállalkozások korát tekintve elmondható, hogy 2,4%-uk 1950 előtt alapult, 14,5%-uk 1951-1990 között, 71,7%-uk 1991-2000 között és 11,4%-uk 2001 után. A szervezet piacát tekintve 74 vállalkozás a külföldi piacot, 96 vállalkozás a hazai piacot, ezt tovább szűkítve 28

vállalkozás kimondottan a regionális piacot tekinti elsődlegesnek. A vizsgált vállalkozások saját bevallásuk alapján 86,36%-a (171 vállalkozás) volt innovatív a vizsgált időszakban, azaz végzett innovációs tevékenységet az elmúlt öt évben. Az innováció típusát tekintve a 171 vállalkozás több válaszlehetőség megjelölése mellett 52 esetben végzett termék vagy szolgáltatás innovációt, 165 esetben üzleti folyamat innovációt.

A finanszírozási forrásokat tekintve a vállalatok 47,3%-a esetében saját forrás, 22,0%-a esetében a pályázati - forrás és 19,5%-a esetében a hitel az elsődleges finanszírozási forrás, ha kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet végeznek. A szervezetek ismerik az aktuális támogatási lehetőségeket, de 64,4%-uknál inkább nem meghatározóak, vagy egyáltalán nem meghatározóak az innovációs tevékenység végzésében, tehát nem feltétlenül az aktuális támogatásoktól függ, hogy végeznek-e innovációs tevékenységet, vagy nem.

5. A vállalatok innovációt gátló tényezőire és szervezeti teljesítményére vonatkozó vizsgálatok eredményei

A kutatás elején feltételeztem, hogy bizonyos tényezők hiánya (akár csak a fent tárgyaltak közül) gátolja a vállalatok innovációs képességét és ez hatással van az innováción át a szervezeti teljesítményre.

A kérdőíves felmérésben a megkeresett vezetőket a szervezetükben az innovációt gátló tényezőkről kérdeztem meg. A válaszadók egy öt fokú Likert-skála segítségével adhatták meg válaszukat annak függvényében, hogy az adott gátló tényező számukra milyen mértékű volt. A skálaértékek értelmezéséhez segítséget nyújtottam, miszerint az egy jelentése „egyáltalán nem gátolja” az öt jelentése „nagyon gátolja” kategóriát jelölt. (Likert skála alkalmazásánál figyelembe vettem annak hátrányait.)

A szakirodalmi kutatás alapján az innovációs tevékenység akadályozáshoz 21 tényezőt azonosítottam be (Halpern L. és Muraközy B., 2010, Kiss 2014, Wu és mtársai, 2020, Xu, 2015), melyeket faktorelemzés során hat innovációt gátló faktorcsoportba soroltam be (2. táblázat).

2. táblázat: Az innovációt gátló tényezők csoportjai:

Tudás, képesség gát faktor	Pénzügyi forrás gát faktor
A vállalat K+F+I adottságai nem megfelelőek (saját K+F tevékenység, K+F részleg, dolgozók hiánya) Nem vagyunk elég gyorsak az innováció megvalósításában (időtényező) Hiányzik a képesség arra, hogy az ötletből termék/ szolgáltatást legyen Alacsony K+F aktivitás Együttműködő partnerek hiánya	Saját pénzügyi forráshiány A K+F+I tevékenység magas költsége Állami támogatás hiánya Túlságosan nagy kockázat Az innovációs eredményt nem tudjuk a piacon kihasználni Nehezen kimutatható a hozzáadott értéke, nem tudjuk mérni az innovációs tevékenység teljesítményét
Alkalmazottak és szervezet gát faktor	Struktúrához kapcsolódó gát faktor
Szakképzett munkaerő hiánya Nincsenek innovatív ötletek a szervezetben, információhiány Hiányzó innovációt támogató szervezeti kultúra Rugalmatlan, merev (bürokratikus) szervezet	Technológiai akadály Piaci igény ismeretének hiánya
Külső körülmények gát faktor	Vezetés, stratégia gát faktor
Kedvezőtlen külső intézményi környezeti körülmények Az új áruk vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalan	Nincs hosszabb távú, stratégiai szemléletmód Hiányzó eszközök a vezetés kezében az innovációhoz

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás adatai alapján

A 21 gátlótényező kapcsán kapott válaszokból álló adathalmaz a faktoranalízisre való alkalmasság ellenőrzése során megfelelőnek igazolódott. A korrelációs mátrix elegendő magas korrelációs együtthatót és megfelelő szintű szignifikanciát mutatott. A független változók faktorterhelése meghaladja a 0,3-at, a KMO mutató (az ilyen jellegű statisztikai vizsgálatok elvégzéséhez szükséges Kaiser-Meyer-Olkin kritérium) értéke megfelelő (0,794), a Bartlett-féle próba pedig

szignifikáns volt (0,000), ami szintén a változókészlet alkalmasságát jelzi. Ezek alapján a változó-készlet megbízhatósága kétségtelen. A Cronbach-féle alfa-értéke (0,796) elfogadható a skála megbízhatóságának teszteléséhez.

A Balanced Scorecard szerint mért teljesítmény-nézőpontok magyarázott változóként való használatához a 27 indikátor összevonása főkomponens-analízissel történt (3. táblázat).

3. táblázat: Szervezeti teljesítmény mutatók szakértői módszerrel kiválasztva és a Balanced Scorecard szerint csoportosítva

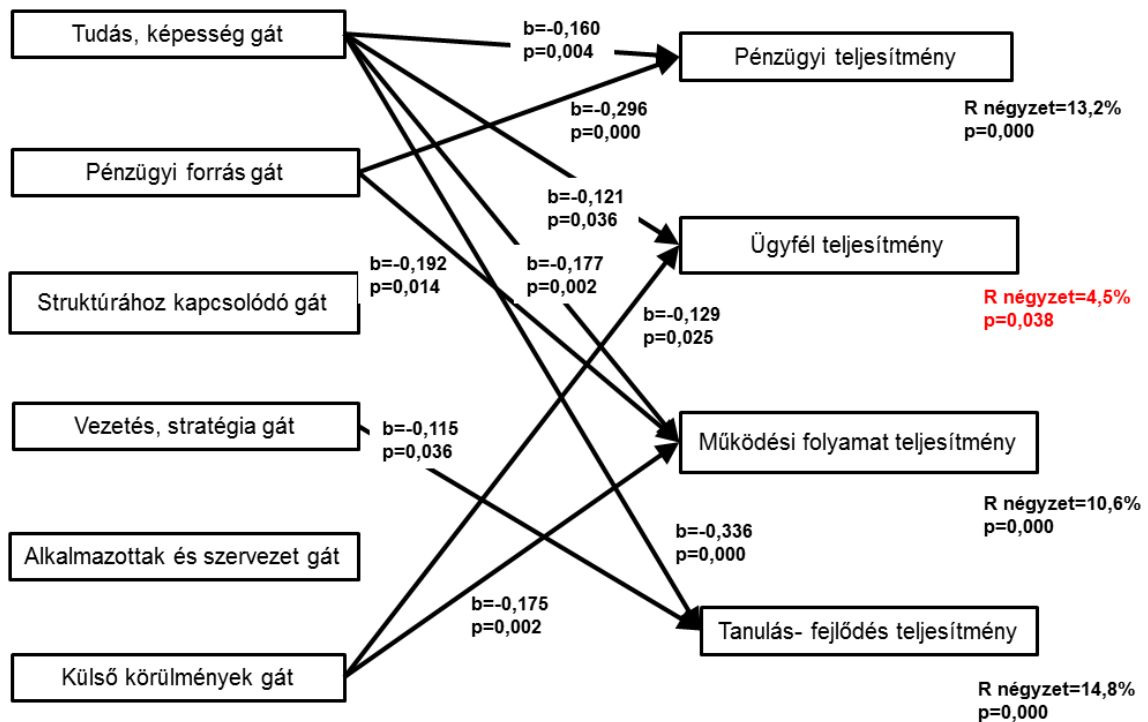
Pénzügyi teljesítmény	Ügyfél teljesítmény
Nyereség Árbevétel Pénzügyi mérleg Jövedelmezőség, profitabilitás Költségek	Ügyfelek száma Szervezeti imázs, hírnév Vevői elégedettség Vevőismeret Piaci részesedés Értékesítés
Működési folyamatok teljesítmény	Tanulási-, és fejlődési teljesítmény
Ellátási lánc menedzsment Termék, szolgáltatás minőség Produktivitás, gyártási, szolgáltatási folyamat hatékonysága Szervezeti belső működési folyamatok Ciklusidő Menedzsment folyamatok Termék, szolgáltatási portfólió Technológiai színvonal K+F+I ráfordítások mértéke	Információ és ötlet megosztás, tudásmenedzsment Hosszú távú, stratégiai szemléletmód Innovatív szervezeti kultúra Képzés, fejlesztési projektek Informatikai fejlesztések Alkalmazottak elégedettsége

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás adatai alapján

A kapott főkomponensek teljesítik az elvárt feltételeket mind a KMO érték, – amelyek értéke nagyobb, mint 0,5 – mind a Bartlett-teszt – a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05 – szempontjából. A komponensek kommunalitása minden esetben 0,25 felett van, és a súlyszámok az

előírtaknak megfelelnek. A főkomponensek által magyarázott hányadok, hasonlóan, mint más kutatásnál, több esetben 50-60% között mozognak, ezért elfogadhatóak, mint a szervezeti teljesítményt leíró főkomponensek. A főkomponens-analízis után minden változó rendelkezésre áll a kapcsolatok vizsgálatához. A változók közötti hatások vizsgálatához használt lineáris regressziós modellekben a magyarázó változók az innovációt gátló tényező csoportok, a magyarázott változók a szervezeti teljesítmény főkomponensek. A szervezeti teljesítményre ható innovációs gátak segítségével a hatásirányok alapján négy lineáris regressziós modell volt beazonosítható. A regressziós modellek érvényességére vonatkozó szignifikancia vizsgálat szerint mindegyik modell szignifikáns. A változókra, és a hibatagokra előírt feltételek ellenőrzése megtörtént, és minden esetben megfelelőséget mutatott.

Jelen kutatás során elfogadott négy regressziós modell esetén három esetben a determinisztikus együtttható (R négyzet), meghaladja a kritikusként tartott 0,1 értéket, így az általuk azonosított hatásokat elfogadhatónak tekinthetjük. A 20% alatti értékek nem túl magasak, de figyelemre méltóak, mivel a teljes objektív élethelyzet összetett, és az arra vonatkoztatott modell annak csak egy kisebb részét tudja lefedni. A lineáris regressziós modellek által felépített kapcsolati modellt az 1. ábra mutatja. A nyilakon a sztenderdizált regressziós együttthatók (b) és szignifikanciaszintek (p) vannak, a szervezeti teljesítmény dimenzióknál a determinációs együttthatók (R négyzet) és a modell illeszkedését mérő F próba szignifikanciaszintje (p).



1. ábra: Az innovációt gátló tényezők és a szervezeti teljesítmény kapcsolati modellje

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás adatai alapján, 2019

A regresszió-elemzés alapján megállapítható, hogy a szervezeti teljesítményre leginkább ható tényezők a tudás, képesség gát, a pénzügyi forrás gát, a vezetés, stratégia gát és a külső körülmények gát. Ezeket részleteiben vizsgálva a szervezet pénzügyi teljesítményére hat a tudás, képesség gát és a pénzügyi forrás gát. Az ügyfél teljesítményre hat a tudás, képesség gát és a külső körülmények gát. A működési folyamat teljesítményre hat a tudás, képesség gát, a pénzügyi forrás gát és a külső körülmények gát. A tanulás-fejlődési teljesítményre hat a tudás, képesség gát és a vezetés, stratégia gát. A többi esetben a vizsgálati módszerekkel nem igazolható megalapozott kapcsolatot, azaz a struktúrához kapcsolódó gát, valamint az alkalmazottak és szervezet gát esetén nem mutatható ki egyértelmű és közvetlen kapcsolat a szervezeti teljesítménnyel, vagy annak egy-egy dimenziójával.

6. Következtetések

A cikk az ipar területén tevékenykedő vállalatok innovációs tevékenységét gátló tényezőket vizsgálja és azok hatását a szervezeti teljesítményre 198 ipar területén tevékenykedő vállalt esetén. A tanulmányban az empirikus kutatás során a felhasznált ökonometriai módszerek segítségével láthatóvá váltak a vállalatok innovációs tevékenységének jellemzői, az innovációt gátló tényezők, valamint azok hatása a szervezeti teljesítményre. Kutatásunk megállapította, hogy az ipari vállalatok nagy százaléka az elmúlt években egyre inkább megismeri az innováció nyújtotta lehetőségeket és él is vele, amit mintában lévő innovatív vállalatok magas aránya is igazol. Más kutatásokkal összhangban a jelen vizsgálat is alátámasztja, hogy megalapozott az innovációs rendszer intézményi kereteinek eddig is tapasztalt folyamatos fejlesztése, hiszen a vizsgált vállalatok eredményei is visszatükrözik a külső adottságok meghatározó szerepét az innovációs tevékenységen át a szervezeti teljesítményben. Emellett a kutatás több vállalatok számára is fontos megállapítást tett. A tudáshoz és képességhez kapcsolódó tényezők hiánya gátolja a szervezeti teljesítményt, azon belül mind a négy dimenzióra kihat. A pénzügyi gátak akadályozzák a szervezet pénzügyi és működési folyamatainak teljesítményét és a vezetéssel, stratégiai szemlélettel kapcsolatos gátak kihatnak a tanulási-fejlődési teljesítményre. Ezekre a belső innovációt gátló tényezőkre nagyon oda kell figyelnie a vállalatoknak, ha hosszú távon eredményes innovációs tevékenységet szeretnének megvalósítani.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék:

Bagozzi, R. P., Verbeke, W., Gavino, J. C. (2003): Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effects on Performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). pp. 219-233.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs.R., Tari, E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: AULA Kiadó.

Birkner, Z. (2010): Zala megyében is az innováció a siker motorja? 144 p., Pannon Egyetem, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat

Bóna, P., Horváth, Cs. (2017): Feldolgozóipari vállalatok működése a fenntarthatóság érdekében, *VEZETÉSTUDOMÁNY* 48 pp. 81-91., 11 p. (2017)

Deák Cs., Kiss A. (2017): Felsőoktatás és ipar együttműködése: Milyen szerepet töltenek be az egyetemek az innováció támogatásában? In: *OGÉT 2017: XXV. Nemzetközi Gépészeti Konferencia: 25th International Conference on Mechanical Engineering* Kolozsvár, Románia: Erdélyi Magyar Műszaki Tudományos Társaság (EMT) (2017) 500 p. pp. 22-27., 6 p.

Drucker, P. F. (1985): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park Könyvkiadó 1993. Budapest.

Fisher, C., Alford, R. (2000): Consulting on culture. *Consulting Psychology: Research & Practice* 52(3): 206-207.

Győri, Á.; Czakó, Á. (2019): A kisvállalatok és az innováció körülményei Magyarországon, *Erdélyi Társadalom*, 17: 2 pp. 153-175., 23 p.

Hagedoorn J., Cloudt M. (2003), Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *“Research Policy”*, Vol. 32, No. 8, pp. 1365–1378.

Halpern L., Muraközy B. (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon, Közgazdasági Szemle, LVII évfolyam, 2010 április, 293-317. o

Halpern, L (2020): Termelékenység, innováció és külkereskedelem magyar vállalati adatok alapján, KÜLGAZDASÁG 64: 5-6 pp. 3-29., 27 p.

Hansen, E.G.; Schaltegger, S. (2016): The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *J. Bus. Ethics* 2016, 133, 193–221.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.

Inzelt A., Szerb L. (2003): Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Közgazdasági Szemle*, 2003, november, 1002-1021. old.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002): *A Stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Budapest: Panem Könyvkiadó

Kiss, J. (2018): The Impact of Innovation on Performance: Firm Level Analysis In: Tibor, János Karlovitz (szerk.) *Some Recent Research from Economics and Business Studies*, Komárno, Szlovákia: International Research Institute, (2018) pp. 223-230., 8 p.

Li, J., Lam, K., Qian, G. (2001): Does Culture Affect Behavior & Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China: *Journal of International Business Studies*, 32(1), pp. 115-131.

McAdam, R. and Keogh, W. (2004) Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 126-139

Metcalfe, J. S. (1998): *Evolutionary Economics and Creative Destruction. (The Graz Schumpeter Lectures)* Routledge, London – New York.

OECD (2005): *Oslo Manual. 3rd Edition.* OECD-European Commission. Elérhető: <http://www.nkth.gov.hu/hivatal/elemlzesek-hatteranyagok/oecd-oslo-kezikonyv> [Letöltve: 2021.02.04.]

OECD (2018): *Oslo Manual. 4rd Edition.* OECD-European Commission. Elérhető: <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/kiadvanyok-kfi/oecd-oslo-kezikonyv-190710> [Letöltve: 2021.02.02.]

Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: the manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35-55.,

Piskóti, I., Nagy, Sz.; Molnár, L.; Molnárné, Konyha Cs. (2013): Empirical model of factors influencing market success of innovations in Hungarian context, In: *European, Marketing Academy (szerk.) EMAC 2013: 42nd annual conference, lost in translation, marketing in an interconnected world, Istanbul, June 4 – 7., Paper: X, 7 p.*

Schmuck, R. (2012): A sikeres vállalat kulcsa: stratégiák a termelésmenedzsmentben, *E-Conom, Elektronikus Periodika Archívum*, 1(1), pp. 47-56.

Tóthné, Kiss A.; Tóth, Z. (2019): Innovációs tevékenység és vállalati teljesítmény: innovációs projektek tapasztalatai az Észak-magyarországi régióban, In: *Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció*

Veresné Somosi M. (2013): Teljesítményalapú szervezetalakítás elmélet és módszertana, Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetemi Kiadó, 298 p.

Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, Budapesti Corvinus Egyetem, PhD-értekezés, Budapest, Kézirat

Wu, Y., Gu, F. Ji, Y, Fang, J. (2020) Technological capability, eco-innovation performance, and cooperative R&D strategy in new energy vehicle industry: Evidence from listed companies in China, Journal of Cleaner Production, Volume 261, 10 July 2020

Stratégiai terv – Egy kisvállalkozás regenerálása a COVID-19-re

Veres Dominika

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
domi.veres@gmail.com

1. Bevezetés

Az élet nem azt jelenti, hogy túléljünk egy vihart, hanem hogy tudjunk táncolni az esőben.” (Ismeretlen)

Minden vállalat egy speciális gazdasági-társadalmi környezetben tevékenykedik, ez a környezet folyamatos hatást gyakorol rá. A környezet hatásait amennyiben nem tudják kedvükre alakítani, kénytelenek alkalmazkodni hozzá.

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020. március 11-én világjárvánnyá minősítette az új koronavírus (SARS-CoV-2) okozta COVID-19 (**Co**rona**V**irus **D**isease **2019**) betegséget. Ez a világjárvány, más szóval pandémia kihívások elé állítja az egész gazdaságot. Mit tehet egy hazai kisvállalkozás, nevezetesen a(z) Unify Kft., ha társadalmi felelőssége tudatában van, dolgozóinak szeretne biztonságos munkakörnyezetet fenntartani, megrendeléseit igyekszik maradéktalanul teljesíteni, és el akarja kerülni a cég bármilyen okból történő bezárását? Tanulmányomban a stratégia alkotás elméleti megközelítéseit szem előtt tartva, a környezeti hatások elemzése után igyekszem egy lehetséges pandémiai tervet olvasóim elé tárni, figyelembe véve a választott kisvállalkozás adottságait.

2. A stratégia

2.1. A stratégia alapfogalma

A stratégiával foglalkozó kézikönyvek többsége szolgál definícióval a stratégia fogalmát tekintve, és az többé-kevésbé eképpen hangzik:

„A legfelső vezetés arra irányuló terve, hogy összhangba hozzák az eredményeket a szervezet feladataival és céljaival” (Wright et al., 1992:3).

A stratégiát többféleképpen értelmezték és fogalmazták meg az egyes korokban:

„A stratégia a különböző típusú növekedés tervezésének és megvalósításának folyamata.” (Chandler, 1962)

„Az a stratégia, amikor az ellenség megtévesztése érdekében tovább tűzelsz, bár lőszered már fogyóban van.” (Ansoff, 1965)

„A stratégia a vállalat válasza a környezeti kihívásokra.” (Miller-Friesen, 1978)

„A stratégiai döntések sorozatára jellemző magatartás.” (Mintzberg, 1978)

Dolgozatomban Mintzberg stratégiai értelmezését választottam ki, mivel úgy vélem, ez illeszkedik a legmegfelelőbbben az általam felvázolni kívánt kiválasztott témához.

Többen állítják, hogy a stratégia több definíciót is igényel, de ötöt mindenképpen. A stratégia tulajdonképpen egy minta (pattern), azaz visszatekintés múltbeli viselkedésre, de értelmezhető, mint terv (előrettekintés). (Mintzberg et al., 2005). Elemzésemben a stratégiát, mint tervet alkalmazom. A stratégia egyesek számára „egy egyedi és értékes pozíció, amely sajátos tevékenység láncolatot jelent” (Michael Porter 1996:68.). Mások számára viszont perspektívát, szemléletmódot jelent. (Peter Drucker 1970:5; 1994). Egy általánosan használt ötödik fogalom, ami szerint a stratégia egy sajátos húzás vagy trükk (ploy), amelynek célja az, hogy túljárunk a konkurensok, ellenfelek eszén. (Mintzberg et al., 2005)

2.2. Mintzberg szerint a stratégia

Lehet, hogy a stratégiának nincsen egyetlen egyszerű definíciója, de mára már néhány általános területen egyetértés alakult ki a stratégia mibenlétéről. Ezek láthatók a következő táblázatban röviden felsorolva.

1. táblázat: A stratégiát illetően, amiben egyetértés áll fenn

Amiben egyetértés van
A stratégia egyaránt szól a szervezetről és a környezetről.
A stratégia lényege komplex.
A stratégia kihat a szervezet általános boldogulására.
A stratégiai érinti a tartalom és a folyamat kérdéseit is.
A stratégiák nem tisztán tudatosak.
A stratégiák különböző szinteken léteznek.
A stratégiához különböző gondolati folyamatokra van szükség.

Forrás: saját szerkesztés

Mintzberg és társai (Bruce Ahlstrand és Joseph Lampel) összesen kilenc különböző iskolát különböztettek meg. A tizedik iskoláról elmondható, hogy a többi iskola kombinációja, vagyis valójában egy Mintzberg által kidolgozott szintetizáló irányzat, amely megkísérli egy átfogó koncepcióba foglalni a megelőző irányzatokat. (Balaton Károly et al., 2017)

2. táblázat: A tíz stratégiai iskola

Az iskola	A stratégia kialakítása, mint...
1. Koncepcióalkotási	<i>konceptcionális</i> folyamat
2. Tervezési	<i>formális</i> folyamat
3. Pozicionáló	<i>analitikus</i> folyamat
4. Vállalkozói	<i>távlatok felvázolásának</i> folyamata
5. Kognitív	<i>szellemi</i> folyamat
6. Tanulási	<i>menet közben kialakuló</i> folyamat
7. Hatalmi	<i>tárgyalási</i> folyamat
8. Kulturális	<i>kollektív</i> folyamat
9. Környezeti	<i>reaktív</i> folyamat
10. Konfigurációs	<i>transzformációs</i> folyamat

Forrás: saját szerkesztés

Ezek az iskolák a stratégiai menedzsment különböző fejlődési korszakában jelentek meg. Az iskolák mindegyike jelen van a szakirodalomban, és többségük szintúgy jelen van (vagy volt) a

gyakorlatban is, mind a szervezeteken belül, mind pedig az őket kiszolgáló tanácsadó cégek részéről. (Mintzberg et al, 2005)

Dolgozatomban a környezeti iskola elemei dominálnak, ez alapján elemeztem a kiválasztott céget. A környezeti iskola állításai az alábbiakban foglalhatóak össze: (Mintzberg et al, 2005)

- A környezet, amely általános erők együtteseként jelenik meg a szervezet számára, központi tényezője a stratégiaalkotási/készítési folyamatnak.
- A szervezetnek muszáj reagálnia ezekre az erőkre, mert máskülönben "kiszelektálódik".
- A szervezet vezetése így passzív elemmé válik, melynek csupán az a szerepe, hogy leolvassa a környezetet, és gondoskodjon a szervezet megfelelő alkalmazkodásáról.
- A szervezetek végül különálló, ökológiai típusú résekbe csoportosulnak, s ott maradnak mindaddig, amíg az erőforrásaik szűkössé és a körülmények kedvezőtlené nem válnak. Ezután elhalnak a szervezeti egyedek.

Olyan stratégiát dolgoztam ki, aminek szükségességét egy külső környezeti tényező: a Covid-19 betegség megjelenése teszi fontossá. Maga az új betegség, a kormányzati intézkedések tehát egy általános erőként jelennek meg a szervezet számára, központi tényezőjeként a stratégiaalkotási folyamatnak. A gazdálkodási egységek feladata a környezet "leolvasása", a megfelelő alkalmazkodás. Maga a szervezet várhatóan a kialakított magatartásformával túléli ezt a környezeti időszakot, s a kialakított stratégia alkalmazása csak átmenetileg szükséges, maga a szervezeti egység nem hal el, de a pandémiás terv bizonyos értelemben igen.

3. KÜLSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSE

3.1. Fertőzések kialakulásának folyamata

A WHO és Magyarország Kormánya hivatalos tájékoztatóiból (az eddig összegyűjtött tudományos megfigyelésekre, elemzésekre alapozva) megtudhatjuk, a koronavírus által okozott betegség emberről emberre jellemzően cseppfertőzéssel, fertőzött váladékokkal, közvetett, vagy közvetlen kontaktussal terjed. A vírus lappangási ideje általában 5-6

nap (2-12 nap), s ez idő alatt is képes fertőzni. Valószínűleg a tünetek súlyosságával arányos a fertőzőképesség. Jellemzően: lázzal (90%), köhögéssel (70%), fáradékonysággal (60%), étvágytalansággal (60%), légszomjjal (35%), és izomfájdalommal (20%) kezdődik.

A legfrissebb adatok alapján jellemző a légúti tüneteket megelőző íz-, és szaglászvesztés. A COVID-19 az esetek 15%-ban súlyos lefolyású, 5%-ban elhalálozáshoz vezet. A betegséggel kapcsolatos halálozás 60 éves kortól emelkedik, de kockázati tényezőt jelent néhány krónikus betegség (cukorbetegség, agyi keringési zavarok, daganatos megbetegedések, tüdőbetegség, szív- és érrendszeri betegségek), dohányzás.

3.2. Járványügyi szakaszok, kormányzati intézkedések

Jelen dokumentumban a COVID-19 világjárvány három szakaszát különböztetem meg.

Első szakasz: a járvány megjelenése Magyarországon

- Helyzet: Az egészségügyi ellátórendszer nincs felkészülve a tömegesen jelentkező, súlyos betegek ellátására sem eszközökkel, sem kapacitását tekintve.
- Cél: Időnyerés, a járvány terjedésének lassítása, az egészségügyi rendszer felkészítése.

Második szakasz: a járvány felfutása, második hullám

- Helyzet: Esetszámok drasztikus, korábbi adatokat felülmúló emelkedése.
- Cél: A járvány terjedésének kontroll alatt tartása, az I. szakaszba való visszalépés elkerülése.

Harmadik szakasz: a járvány leküzdése

- Helyzet: olyan gyógyszerek, gyógykezelések állnak széles körben rendelkezésre, amelyek bizonyítottan alkalmasak a súlyos/halálos kimenetelű megbetegedések elkerülésére, a betegek gyógyítására. Avagy hatásos, és biztonságos védőoltás elegendő mennyiségben rendelkezésre áll.

A veszélyhelyzet 2020. március 11-i kihirdetése óta a Kormány több száz intézkedést hozott a magyar állampolgárok egészségének, életének védelme és a járvány következményeinek elhárítása érdekében.

3.3. Az első járványhullám tapasztalatai munkahelyi példákon, tanulmányokon keresztül

Nem a COVID-19 az első olyan világjárvány, ahol - védőoltás hiányában - bizonyos tevékenységek kockázatának kommunikálásával kell elérni, hogy a megbetegedettek növekvő száma ne terhelje túl az egészségügyi rendszert. A konkrét munkahelyi esetek tanulmányaiból levonható néhány közös következtetés, eszerint legfőbb megelőző eszközünk a maszkok széleskörű viselése, távolságtartás, tömegrendezvények kerülése, és bizakodhatunk abban, hogy belátható időn belül használható védőoltások válnak elérhetővé.

4. STRATÉGIAI TERVEZÉS GYAKORLATI LÉPÉSEI A JÁRVÁNYHELYZET IDEJÉN

A stratégiai tervezés során érdemes átgondolni, hogyan lehet a várható károkat megelőzni, mérsékelni. Ehhez szükséges figyelembe venni a Covid-19 világjárvány egészségügyi, gazdasági, társadalmi hatásain túl a munkahelyekre gyakorolt hatását is.

4.1. A(z) Unify Kft. rövid bemutatása

Jelen tanulmányomban egy választott kisvállalkozás, a(z) Unify Kft. sajátosságait figyelembe véve készíték egy stratégiai tervet a kialakult járványhelyzet kezelésére.

Az Unify Kft. több mint két évtizede fémmegmunkálást végez az autóipar, gépipar, és egyéb szegmensek számára. Üzemük Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén, Kistokajban található. Hazai és külföldi beszállítói tapasztalatokkal rendelkeznek. Céljük a vevői elvárásoknak való magas szintű megfelelés. (Forrás: www.unify.hu). Dinamikusan fejlődő kisvállalkozásról van szó, járványügyi szempontból nem kiemelt jelentőségű ágazatban tevékenykednek, ez némileg egyszerűsíti pandémiás tervük elkészítését. A cég üzemében nagyméretű, CNC vezérelt gépek működnek, a távmunkavégzés, homeoffice bevezetése egyik munkakörben sem oldható meg, ezért tanulmányomban ezekkel a lehetőségekkel nem foglalkozok.

A munkáltatónak folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a jogszabályi változásokat ahhoz, hogy megfelelő intézkedéseket tudjanak hozni a járvány megfékezése, káros hatásainak csökkentése, a munkavállalók egészségének, és életének védelme érdekében. Jó, ha készít egy pandémiás tervet, ami tartalmazza az egyéni és szervezeti kockázatértékelést, a tervezett munkáltatói lépéseket, és megvalósult intézkedéseket

4.2. Valószínűségek kategorizálása

4.2.1. Egyéni szintű kockázatértékelés

Az egyéni kockázatértékeléshez a(z) Unify Kft. 24 munkavállalóját 6 csoportba soroltam:

- *Gépkezelők* (6-7 fő): Munkájukat természetes szellőztetésre alkalmas, zárt térben végzik, a kezelt gépek egymástól több, mint két méter távolságra vannak, 1 fő jelenlétét igénylik folyamatosan az adagoló nyílás mellett. Általában 1 dolgozó két gépet kezel egyszerre, ezek a gépek egymáshoz legközelebb álló gépek. 15 percnél rövidebb kontaktusok fordulnak elő, ezért még az 1 fő (súlyos megbetegedés kialakulása szempontjából) magas kockázati csoportba tartozó esetén is alacsony a fertőzés valószínűsége.
- *Műszakvezetők* (3 fő): Munkájuk alapvetően megegyezik a gépkezelőkével, ha valamelyik gépkezelő segítségre szorul, probléma adódik, ők orvosolják. Ez eredményezhet 1,5 méteren belüli, rövid kontaktusokat. Nincs közöttük súlyos megbetegedés kialakulása szempontjából magas kockázati csoportba tartozó. Alacsony a fertőzés valószínűsége.
- *Raktári csoport* (3 fő): Munkájukat 50%-ban zárt térben, 50%-ban kültéren végzik. Munkaterületükön általában egyedül dolgoznak, 15 percnél rövidebb kontaktusok gyakran előfordulnak, egyeztetések, késztermék, vagy áru átvétele esetén. Az 1 fő (súlyos megbetegedés kialakulása szempontjából) magas kockázati csoportba tartozó esetén is alacsony a fertőzés valószínűsége.

- *Takarító* (1fő): Súlyos megbetegedés kialakulása szempontjából alacsony kockázatú csoportba tartozik, nem főállású dolgozó. Munkáját az éppen nem látogatott területeken végzi, kesztyűt, maszkot, köpenyt használ. A takarító eszközöket csak ő használja. Alacsony a fertőzés valószínűsége.
- *Beszerző* (1fő): Kisebb-nagyobb beszerzéseket, a cég termékeinek kiszállítását bonyolítja le, műszaki boltokat látogat vásárlás céljából. 15 percnél jóval rövidebb kontaktusai vannak általában, minimum 1,5 méter távolságra. Az autót kizárólag ő vezeti, utastárs nélkül. Súlyos megbetegedés szempontjából magas kockázatú csoportba tartozik, ezért a boltokban történő vásárlás a járvány idejére kikerült munkaköréből, azt a szellemi csoport vette át, főleg webes felületeken történő vásárlással. A vállalat termékeinek kiszállítását továbbra is a szerző végzi. A cég partnerei épületeikbe nem engednek be külsősöket, minden árut kültéren, minimális kontaktussal, védőfelszerelésben vesznek át. A szerző a szükséges oktatásokat megkapta, azok betartásával alacsonyan tartható számára a fertőzés valószínűsége.
- *Szellemi csoport* (3 fő): Súlyos megbetegedés kialakulása szempontjából alacsony kockázatú csoportba tartoznak mindnyájan. Munkájuk során folyamatosan konzultálniuk kell egymással, egy irodában, maszkban dolgoznak, asztalaik két méter távolságra vannak, a futárszolgálat által szállított kisebb csomagokat ők veszik át, a kapuban. Közöttük létrejövő fertőzés kockázata közepes, egyébként alacsony a fertőzés kockázata.

4.2.2. Szervezeti szintű kockázatértékelés

A járványügyi fenyegetettség egy speciális stratégiai helyzet, csak a védekezésben lehet gondolkodni, semmiképpen sem a „támadásban” (Támadásról akkor lehetne szó, ha valahogyan kiírható lenne a kórokozó.). Védekezésként az alábbiakban szereplő szervezeti megfelelést látom kiemelt jelentőségűnek.

Információk áramlása, kommunikáció

- 1) Covid-19 koordinációs csoport létrehozása, megadni nekik a megfelelő támogatást, és információkat, hogy gondoskodni tudjanak arról, hogy a cégen belül mindenki a naprakész, legfrissebb információk birtokában legyen, használva különböző kommunikációs csatornákat például online tájékoztatás, hirdetőtáblák használata.
- 2) A munkahelyen mindenki ismeri a legfrissebb szabályokat, tájékoztató anyagok kihelyezése a forgalmas, mindenki által látogatott helyeken. (Covid-19 tünetek észlelésénél otthon maradni, alapvető higiéniai szabályok, fizikai távolságtartás, helyi munkavégzési szabályok betartása, önellenőrzés lehetősége)²¹
- 3) A távolmaradás feltételeinek, folyamatának ismerete (bejelentés, igazolás), megerősítése
- 4) Sürgősségi kommunikációs terv: elérni a munkatársakat telefonon, az adatvédelmi szabályok betartásával, rendszeres információcsere a járványügyi helyzet értékelése, és a megfelelő reakciók kialakítása érdekében.
- 5) Üzemorvossal kapcsolattartás: segít a magas kockázati csoportba tartozók kezelésében.
- 6) Időt szánni az esetleges mentális problémák tisztázására a Covid-19-cel kapcsolatban, kapcsolatot tartani a táppénzen lévő munkatársakkal, kockázati csoportba tartozók felé különös figyelem.
- 7) Vállalati partnerek tájékoztatása a betartandó szabályokról.

Új munkahelyi szabályok kialakítása

- 1) Tünetekkel rendelkező személy elkülönítésére kijelölt hely, követni az egészségügyi hatóság aktuális előírásait, tájékoztatni a munkatársakat, fertőtlenítést elvégezni a fertőzött személy által érintett tárgyakon, területeken, a takarító személyzetet extra felszereléssel (maszk, kesztyű, váltóruha, védőszemüveg) ellátni.
- 2) Távolságtartás: csökkenteni a kontaktokat a munkatársak között és a fizikális távolságtartásra intézkedéseket tenni. A gépek közötti

²¹Megjegyzés: sokat segít, hogy a Kormány minden csatornát felhasználva frissíti, ismétlésekkel rögzíti a betartandó protokollt.

több mint két méteres távolság miatt nem történt beavatkozás, az étkezési szüneteket átszervezték, maximum 3 fő tartózkodik egy időben az étkezőben, beosztás szerint. Kültéren kialakításra került egy fedett, de két oldalról nyitott étkezési terület, Dohányozásra már korábban is kint, kizárólag az étkezési szünetben nyílt lehetőség.

- 3) Szellőzőrendszer tisztítása megtörtént, zárt helyiségek szellőztetése megoldott.
- 4) Műszak végén a gyakran használt területek (kilincsek, kapcsolók, szerszámok, konyhai vízmelegítő) fertőtlenítése, saját íróeszközök, védőfelszerelések használata.
- 5) Mosdókban szappanok, fertőtlenítők elérhetőségének folyamatos biztosítása, papír törölkendők használata, pedálos szemégyűjtők kihelyezése, szemetesekben műanyag zsákok használata a könnyebb, biztonságosabb üríthetőség érdekében.
- 6) Közös ételek, újságok kihelyezésének megszüntetése, nehezen tisztítható bútorok kicserélése könnyebben tisztíthatóra. Bútorok kiválasztásánál eleve szempont volt a könnyű tisztíthatóság.
- 7) Öltözők használatának szabályozása: mindenki saját öltözőszekrényrel rendelkezik, az öltözők használata beosztás szerint történik, egyszerre maximum 3 fő tartózkodhat egy helyiségben.
- 8) Tárgyaló termék felkészítése: résztvevők száma maximum 5 fő, gyakori szellőztetés, fertőtlenítés előtte-utána, tárgyalások maximális időtartama 10 perc, nyitott ablaknál, maszk használata kötelező
- 9) Külsősök a telephely épületeibe nem léphetnek, áru átvétele kültéren történik.
- 10) Különös figyelmet szentelni a magas kockázati csoportba tartozó munkatársak elkülönítésére. Magas kockázati csoportba tartoznak: idősek, krónikus betegek (szív- és érrendszeri problémával, cukorbetegséggel, daganatos, vagy egyéb immunbetegséggel küzdők). Szükséges átszervezés megtörtént.

Személyi higiénia, viselkedés

- 1) Takarítási ütemtervkészítése: mit, mikor, hogyan, munkatársak biztatása munkaterületük tisztán, rendezetten tartására.

- 2) Könnyen elérhető, érintés nélküli kézfertőtlenítők kihelyezésre kerültek.
- 3) Testhőmérséklet mérése megtörténik belépés előtt
- 4) Köhögés etikett betartása.
- 5) Kézfogás, ölelés, puszi kerülése.
- 6) Maszkhasználat kötelezővé tétele, mosható és egyszer használatos maszkok biztosítása, helyes használatról meggyőződés, tájékoztatás.

Közlekedés

- 1) Alternatív közlekedési módok ösztönzése (motorkerékpár, saját autó, bicikli használata), elkerülendő a tömegközlekedés használata.
- 2) Közlekedési eszközöknek biztonságos tárolási hely, autóknak/motoroknak parkolóhely biztosított.
- 3) Együtt utazások kerülése lehetőség szerint, ha nem lehetséges, a megfelelő védekezési intézkedések betartása (maszk használata).
- 4) Halasztható kiküldetések törlése, online találkozások előnyben részesítése.

Külsős partnerek magatartása, beengedése az üzem területére

- 1) Beszállítóktól elvárt magatartás rögzítése, szállítmányok biztonságos átvételének szabályozása. A szállítók nem léphetnek be a cég épületeibe, nem használhatják a kiszolgáló helyiségeket, csak és kizárólag rakodás céljából tartózkodhatnak, minimális ideig az udvaron, ahol maszk használata előírás részükre.
- 2) Külsős cégek (karbantartások, javítások) munkavégzésének átütemezése olyan napokra, amikor a legkevesebb dolgozó van a cég területén.

Esetleges cégbezárás utáni újraindítás

- 1) Az épület gépészeti elemeinek tesztelése, fertőtlenítések elvégzése újraindítás előtt.
- 2) Dolgozók esetleges tesztelése, a fertőzés újbóli fellángolásának elkerülésére.
- 3) Meggyőződni a gépek újraindításának biztonságáról.

Intézkedések kiértékelése, gazdasági hatás-elemzés: járvány után

3. táblázat: Szervezeti szintű kockázatértékelés

Kockázat száma	Prioritás	Státusz	Kockázat csökkent?
Információk áramlása, kommunikáció	magas	folyamatos	igen
Új munkahelyi szabályok kialakítása	magas	megvalósított	igen
Személyi higiénia, viselkedés	magas	folyamatos	igen
Közlekedés	közepes	folyamatos	igen
Külsős partnerek magatartása, beengedése az üzem területére	közepes	folyamatos	igen
Esetleges cégbezárás utáni újraindítás	alacsony	terv	nem értelmezhető
Intézkedések kiértékelése, gazdasági hatás-elemzés	alacsony	terv	nem értelmezhető

Forrás: saját szerkesztés

5. Összefoglalás

Dolgozatomban a fő célkitűzés egy kisvállalkozás stratégiai tervének megalkotása, olyan pandémiás időszakokra, mint amilyenekkel az elmúlt hónapokban találkoztunk.

A stratégia alkotás elméleti háttérének feldolgozása, a jelenlegi járványügyi helyzet, és a(z) Unify Kft. ismertetése után a környezeti iskola tézisei mentén, a választott kisvállalkozás sajátosságait figyelembe véve elemeztem a cég egyéni és szervezeti szintű kockázatait, részleteztem a terv részeként megvalósuló (illetve várható) intézkedéseket.

Összességében elmondható, hogy a meghozott intézkedések a jelenleg lehetséges legnagyobb mértékben csökkentik a magasabb prioritást élvező kockázatokat. A végrehajtás folyamatos. A társadalmi és gazdasági élet működőképességének fenntartása, a járvány

terjedésének megfékezése, illetve ezek egyensúlya maga a bevezető idézetben szereplő „tánc”, amit addig kell folytatni mindenkinek, köztük a(z) Unify Kft.-nek is, amíg elérhetővé nem válik a megfelelő védőoltás. Ennek a táncnak a legfontosabb lépései a dolgozatomban vázolt stratégia lépéseinek megfeleltethetők.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Mc Graw-Hill, New York.

Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Zs. R., Tari E. (2009): Stratégiai menedzsment. AULA Kiadó, Budapest, 2009. október.

Chandler A. (1962): Strategy and Structure Anchor Books. Doubleday and Company, Inc. New York.

Drucker, P. F. (1970): Entrepreneurship in Business Enterprise in: Journal of Business Policy (I, 1, 1970., 3-12).

Drucker, P. F. (1994): The Theory of the Business in: Harvard Business Review (1994. szeptember-október, 95-104).

March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, vol. 2. no. 1., 71–87. old.

Miller, D., Friesen, P. (1978): Archetypes of Strategy Formulation. Management Science, May.

Mintzberg H. (1978): Pattern in Strategy Formulation Management Science, May.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005).

Porter, M. E. (1996): What is strategy? in: Harvard Business Review (1996. november-december, 61-78).

Wright, P., Pringle, C., és Kroll, M. (1992): Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allan and Bacon

2020. évi LVIII törvény

Kormányrendelet 284/2020 (VI.17.)

Kormányrendelet 478/2020.(XI.3.)

A(z) Unify Kft. weboldala, Elérhető: www.unify.hu, [Letöltve: 2020.10.24.]

Egészségügyi Világszervezet új koronavírus weboldala, Elérhető: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> [Letöltve: 2020.10.22.]

Nemzeti konzultációs kérdőív,

Elérhető: <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kozzetette-kormany-nemzeti-konzultacio-kerdeseit> [Letöltve: 2020.10.26.]

Tanulmány a szuperfertőzőkről,

Elérhető: <https://www.researchsquare.com/article/rs-29548/v1> [Letöltve: 2020.10.20.]

Tanulmány egy kóruspróba fertőzöttjeiről,

Elérhető: <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/wr/mm6919e6.htm>

[Letöltve: 2020.11.27.]

Tanulmány egy Starbucks kávézóban történt fertőzésről, Elérhető:

[https://www.deccanherald.com/international/a-starbucks-cafes-covid-](https://www.deccanherald.com/international/a-starbucks-cafes-covid-19-outbreak-spared-employees-who-wore-masks-878402.html)

[19-outbreak-spared-employees-who-wore-masks-878402.html](https://www.deccanherald.com/international/a-starbucks-cafes-covid-19-outbreak-spared-employees-who-wore-masks-878402.html)

[Letöltve: 2020.10.27.]

Tanulmány egy szöuli callcenter fertőzöttjeiről, Elérhető:

https://wwwnc.cdc.gov/eid/article/26/8/20-1274_article

[Letöltve:

2020.10.27.]

A koronavírus hatása a turizmusra különös tekintettel az európai országokra

Zapreskó-Farkas Evelin

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
z.f.evelin@outlook.hu

1. Bevezetés

A különböző típusú válságok különböző hatással érinthetik a régió gazdaságát vagy társadalmát. Kutatások és szakirodalmak alapján elmondható, hogy a válságok (lokális, pénzügyi vagy gazdasági, természeti katasztrófa által okozott) kisebb vagy nagyobb mértékben, de mindenképp negatív hatással lesznek az adott vizsgált területre.

A jelenlegi társadalmunk a koronavírus hatása miatt is válságot él át. A koronavírus nagymértékben befolyásolja az idegenforgalmat, amely majdnem a nullává egyenlő és feltételezhetjük, hogy a veszteségek minimalizálására új megoldások jelenhetnek meg az utazások és szálláshelyek fenntartásához, ezáltal az utazási szokások is megváltozhatnak.

2. A válság, mint fogalom rövid bemutatása

Mi a válság? Maga a válság szó nehezen definiálható és a szakirodalomban sincs egységes meghatározása. Ezért különböző szerzők, különböző megfogalmazásait fogom bemutatni és összehasonlítani.

A „válság” görög eredetű szó, amelynek jelentése egy átlagostól eltérő olyan helyzet, ahol rövid idő alatt kell fontos döntést meghozni. A válság nem létezik közvetlenül a társadalomban, viszont a modern közgazdászok és politikai elemzők szerint a válságok bizonyos időszakokban fedezhetek fel. (J. Chournazidis 2014) Ezt úgy kell értelmeznünk, hogy a közgazdászok kutatásai alapján elmondható, hogy bizonyos időközönként „természetesnek” számítanak a válságok megjelenése újra és újra.

Darling rámutatott arra, hogy a nemzetközi üzleti válságok meghatározása különböző változóktól függnek: pl.: az esemény jellegétől, a kérdés fontosságától a külföldi és helyi önkormányzatoknak, illetve az iparra és más cégekre gyakorolt hatásától. Meghatározta, hogy az emberekben különböző érzések alakulnak ki a válság ideje alatt (pl.: pánik, félelem, veszély és sokk). (Darling 1994, McMullan 1997, Turner 1997)

3. A válság és a turizmus kapcsolata

Minden ipar kerülhet válságba és ez nincs másképp az idegenforgalommal sem. A természeti katasztrófa megakadályozhatja az idegenforgalom áramlását, vagy a terrorizmus kockázata megfélemlíti az utazókat, így ez azt eredményezi, hogy az utazási folyamatok átrendeződnek. (Wahab 1995)

A turizmus, mint idegenforgalmi ipar a világ kiemelkedő iparává vált, mintegy 3,6 billió dollárral járul hozzá a globális bruttó hazai termékhez és 255 millió embert foglalkoztat. A legtöbb országban a fejlődés kulcsfontosságú összetevőjeként emlegetik, de az idegenforgalom rendkívül érzékeny a külső és belső változásokra, mint például a gazdasági visszaesések, természeti katasztrófák, járványok. (Sönmez-Apostolopoulos-Tarlow 1999)

A turizmus könnyen válságba kerülhet, hisz a krízis egy adott térséget vagy települést is érinthet. Az idegenforgalomban a kommunikáció szerepe jelentős, így ezzel együtt speciális válságkezelési módszerekre van szükség. Előfordul, hogy a turisták információi (egy adott területen zajló krízisről) hiányosak, vagy tévesek. Ezért az általuk használt kommunikációs csatornák megbízhatóságának szerepe nagyon fontos. (Garamhegyi 2002, Lengyel 1999)

A kríziseknek vannak negatív hatásai a turizmusra, ezek közül meg kell említeni, hogy e hatások következtében a fogyasztók elmaradnak, ezáltal csökken a település és a térség bevétele. A turisták által alkotott kép a területről megváltozik, így térség az imázsát veszti. Ha egy területet ilyen negatív hatások érnek, megfigyelhető, hogy a turizmus szerkezete romlik és a minőségi turizmus aránya negatív tendenciát mutat. Viszonylag csekély arányban, de potenciális előnyök is előfordulhatnak. Ilyen például, hogy az adott rejtett problémák felszínre

kerülnek, a megfelelő eljárásokkal az ágazat hatékonysága is javulhat. Említésre méltó Szeged esetében a konferencia turizmus kibővülése biztonság politikai iránnyal, ami egy új ágazat meghonosítását mutatja be. (Barlai – Kővágó 1996, Inskeep 2000)

4. A koronavírus hatása a turizmusra

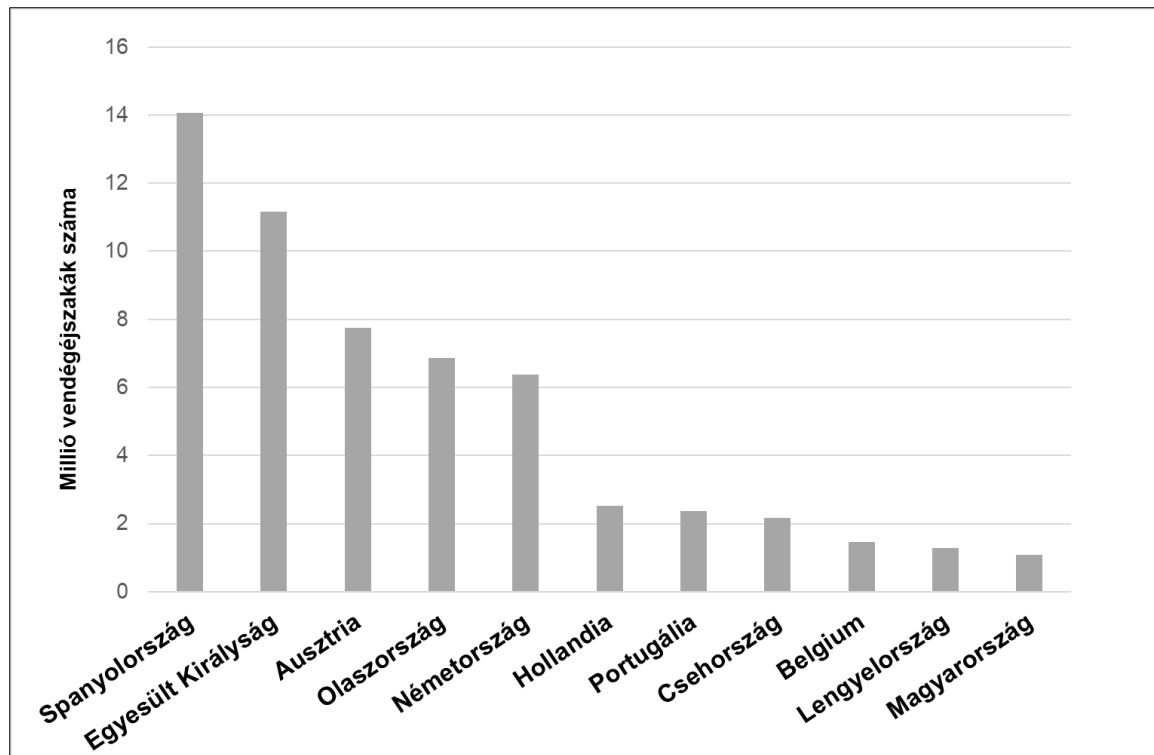
Az elmúlt évtizedekben a turizmus a világ egyik legdinamikusabb és leggyorsabban fejlődő gazdasági ágazatává vált. Az idegenforgalom jelentősen befolyásolja a helyi gazdasági fejlődést és a munkahelyteremtést, amely különösen a nőket és a fiatalokat érinti. 2019-ben az ágazat világszerte mintegy 330 millió munkahelyet biztosított az emberek számára. A teljes globális foglalkoztatás 10%-át fedte le. A szállás- és vendéglátói ágazat 144 millió munkavállalót foglalkoztat világszerte. (ILO 2020)

A 2019 decemberében kialakult járvány pusztító hatással van a világ gazdaságára és a foglalkoztatására is. Az idegenforgalmi ágazatot drasztikusan érintette a járvány megfékezéséhez szükséges intézkedések miatt és a közeljövőben nincs rá esély, hogy újra normalizálódhasson. A becslések szerint a járvány 305 millió munkahely elvesztésével járhat, amelyek közül a legtöbb az idegenforgalomban található. (ILO 2020)

A belföldi idegenforgalmi ágazatokra is hatással van, mivel a korlátozó intézkedések a világ népességének majdnem felét érinti. Mindazonáltal a belföldi turizmus várhatóan hamarabb helyre fog állni, mint a nemzetközi turizmus. (ILO 2020)

A 2019 decemberében kirobbant koronavírus az egész világra hatással van, mind gazdaságilag és turizmus szempontjából is. Az idegenforgalom tanulmányozása során a vendégéjszakák számát és a repülőterek forgalmát párhuzamosan fogjuk összehasonlítani.

Az 1. ábra bemutatja, hogy a koronavírus kirobbanása előtt a vendégéjszakák száma hogyan alakult az európai országokban.



1. ábra: Turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma a vendégek által legkedveltebb európai országokban 2019 decemberében

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

Az ábra jól szemlélteti azokat az országokat, amelyek a turisztikai szálláshelyeken eltöltött éjszakák száma szerint a vendégek által legnépszerűbbek voltak 2019 decemberében. Az országok között toronymagasan Spanyolország vezet több, mint 14 millió turisztikai szálláshelyen eltöltött vendégéjszakával

Spanyolországot közvetlenül az Egyesült Királyság 11 millió, Ausztria 10millió, Olaszország 8 millió és Németország 5 millió vendégéjszakával követi. Kisebb értékeket láthatunk a további országokban, ahol 2,6 millió alatt vannak a vendégéjszakák száma, ilyen például Hollandia, Portugália, Csehország, Belgium, Lengyelország és Magyarország is.

A koronavírus egyik legnagyobb elszennvedője az idegenforgalom, az országok korlátozása és az emberekben lévő félelem miatt.

A koronavírus befolyásolja a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakákat, a repülőterek és repülőgépek utas forgalmát a világ minden országában, így Európában is.

A vírus decemberben jelent meg Kínában. Európában, januárban és

februárban kezdett megjelenni.

Az 1. táblázatban jól látható, hogy 2019 decemberétől 2020 februárig nagy változások nem történtek a vendégéjszakák számát tekintve. Kivétel az Egyesült Királyságban, ahol 46,42%-ot és Olaszországban, ahol 2,06%-ot csökkent 2020 februárjában a vendégek által eltöltött vendégéjszakák száma. Ennek oka valószínűleg arra vezethető vissza, hogy ezekben az országokban hamarabb elkezdődtek a helyi korlátozások.

2020. márciusában az Európai ország nagy része a koronavírus tovább terjedésének lassítása érdekében korlátozásokat vezettek be. Ebben az időszakban sok cég és nagyvállalat mondott fel az alkalmazottainak, ezáltal a munkanélküliség ebben az időszakban szinte minden európai országban nagymértékben nőtt, ahol pedig nem történtek nagy leépítések, ott fizetés hiányában otthon kellett tartózkodniuk, ami szintén nagy gazdasági visszaesést eredményezett. Az országok többsége határait lezárta, ahol ki és a befelé tartó forgalmat is korlátozták.

Sok közintézmény szintén lezárásra került (bölcsődék, óvodák, iskolák, egyetemek) és az oktatás online formában folytatódott.

1. táblázat: A turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák változása (%) az előző év azonos időszakához képest a vendégek által kedveltebb országokban a koronavírus kirobbanása utáni időszaktól napjainkig (saját szerkesztés)

	2020. Dec.	2020. Jan.	2020. Febr.	2020. Márc.	2020. Ápr.	2020. Máj.	2020. Jún.	2020. Júl.
Spanyolország	1,89	1,88	4,32	-59,05	-100	-99,43	-98,19	-83,31
Egyesült Királyság	35,12	100,66	-46,42	-62,78	-100	-100	-100	
Ausztria	7,23	6,79	13,41	-60,27	-98,92	-97	-75,7	-32,04
Olaszország	6,41	4,51	-2,06	-88,64	-98,29	-98,13	-92,95	-71,68
Németország	3,33	2,14	2,48	-67,13	-93,17	-91,12	-79,65	-56,94
Hollandia	10,98	8,48	12,62	-62,04	-97,96	-89,76	-66,58	-31,82
Portugália	9,47	5,63	9,25	-57,11			-96,26	-83,42
Csehország	4,11	6,61	6,5	-67,23	-99,72	-99,24	-90,04	-73,12
Belgium	1,08	2,27	4,22	-67,47	-99,19	-98,6	-84,48	-50,43
Lengyelország	7,16	10,65	9,16	-63,78	-94,15	-93,83	-85,46	-63,75
Magyarország	12,85	15,87	11,89	-68,12	-98,69	-98,44	-93,15	-74,9

Forrás: Eurostat

A korlátozások és a gazdasági visszaesések miatt, a 2020-as évben a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma drasztikusan mértékben csökkent. 2020. márciusában, amikor is a korlátozások elkezdődtek az országok nagy részén megfigyelhetjük,

hogy átlagosan 60-70%-ot csökkent a vendégéjszakák száma. Olaszországban ez az érték 88,64%, mivel ebben az időszakban ezen a területen drasztikusan magas fertőzöttségi és halálozási számokat produkáltak, amiért az ország egészségügyi ellátó rendszere majdnem az összeomlás szélére jutott. Az európai emberekben az olaszországi példa félelmet keltett, ezért tapasztalhatunk drasztikusabb vissza esést a többi országhoz képest.

2020 áprilisban és májusban az európai országok nagy részében elmondható, hogy közel 100%-os – van, ahol ezt az értéket el is éri - csökkenést tapasztalhatunk a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák számát tekintve az előző évhez képest.

A nyári időszakban - amikor úgy gondolnánk, hogy valamilyen mértékben növekedést mutatna a vendégéjszakák száma - sem mutatnak az értékek pozitív tendenciát.

2020 júliusban a legnagyobb mértékű „növekedést” – a vizsgált európai országok tekintetében - Ausztriában figyelhetjük meg, de még így is az előző évhez képest 32%-kal kevesebb a vendégéjszakák száma. A turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma a legkevesebb Spanyolországban (83,3%) és Portugáliában (83,4%).

Az Európai Unió országait tekintve a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma a koronavírus kirobbanása óta a napjainkig tartó időszakban a legmagasabb az Egyesült Királyságban (49 millió éjszaka) és Németországban (46 millió éjszaka), amivel e két ország tartozik a vizsgált csoportbeosztás első két helyén.

A második csoportba Franciaország 34 millió éjszakával és Spanyolország 33 millió éjszakával. A 16 milliótól a 24 millió vendégéjszakák száma szerint Olaszország (21 millió éjszaka) és Hollandia (18 millió éjszaka) tartozik. A legkisebb vendégéjszakák számával rendelkező országok legfőképp Kelet-Európai országok és északon Svédország és Finnország, ezekben az országban a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma 8 millió alatt van.

A korlátozások a koronavírus terjedésének csökkentése érdekében a repülőterek és repülőgépek forgalmában is volt, amikor a legtöbb repülőteret lezártak és az emberek féltek utazni a vírus miatt. A koronavírus így drasztikus hatással volt a repülőgépek és repülőterek forgalmában is, amit a 2. táblázat mutat be.

Az táblázat jól szemlélteti azt, hogy a 2020 év első és második negyedévében mennyire drasztikus mértékben csökkent az utas forgalom, ami a korlátozásoknak is köszönhető. A 2020 első negyedévét tekintve általánosságban elmondható, hogy közel 50%-ot csökkent minden ország utasforgalma a repülőtereken és repülőgépeken, amit a táblázatban konkrét adatokkal együtt láthatunk. A táblázatban láthatjuk, hogy a korlátozások és az emberekben lévő félelem miatt 2020 második negyedévében a repülőgépek és repülőterek az vendég által legkedveltebb országokban szinte majdnem a nullával volt egyenlő.

2. táblázat: A repülőgépeken utazó utasok számának (millió fő) alakulása az azonos negyedévekhez viszonyítva a vendégek által legkedveltebb európai országokban a koronavírus kirobbanása előtt és utáni időszakban (saját szerkesztés)

	2019Q2		2019Q3		2020Q1		2020Q2	
Spanyolország	62,6	46%	72,1	15%	33,8	-53%	0,9	-97%
Egyesült Királyság	75,0	33%	83,8	12%	44,8	-47%	1,3	-97%
Ausztria	9,4	24%	10,4	11%	6,1	-41%	0,2	-97%
Olaszország	43,7	42%	50,7	16%	21,1	-58%	0,9	-96%
Németország	61,2	34%	67,9	11%	34,3	-49%	2,0	-94%
Hollandia	21,8	27%	23,1	6%	13,7	-41%	0,9	-94%
Portugália	15,3	52%	17,1	12%	8,6	-50%	0,4	-96%
Csehország	4,9	49%	6,4	30%	2,6	-60%	0,1	-98%
Belgium	9,5	34%	10,6	11%	5,8	-45%	0,2	-97%
Lengyelország	12,4	39%	14,8	19%	7,6	-49%	0,0	-100%
Magyarország	4,4	35%	4,9	12%	2,9	-42%	0,1	-96%

Forrás: Eurostat

Az utasok számát tekintve az első helyen Spanyolország (15 millió fő) és Franciaország (14 millió fő) szerepel.

A második csoportba Olaszország (10 millió fő) és a harmadik csoportba Németország (8 millió fő) és az Egyesült Királyság (8 millió fő) látható.

A turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma szerinti a Kelet-európai országokban vannak a legalacsonyabb értékek, ahol Cipruson és Görögországban ez az érték nulla a koronavírus kirobbanása utáni időszaktól napjaink.

Összegezve elmondható, hogy a kutatások és az vizsgált indikátorok alapján a koronavírus kirobbanása óta napjainkig terjedő időszakban a

turizmusra drasztikusan hatott és a tanulmányozott országokban nem teljes mértékben, de elmondhatjuk, hogy Franciaország és Spanyolország a legellenállóbb az európai országok között turisztikai szempontból, de azért meg kell említenünk azt, hogy az értékek közel sincsenek a vírus előtti állapothoz.

Jelenleg a turizmus szinte a nullával lett egyenlő a vírus okozta intézkedések és hatások miatt, így kijelenthetjük, hogy az idegenforgalom napjainkban válságban van és előre láthatólag sok idő kell majd ahhoz, hogy újra elérje a vírus előtti állapotot, hisz jelenleg is csökkenő tendenciát mutat.

5. Összefoglalás

A koronavírus hatása nagymértékben befolyásolja a világ idegenforgalmát, ami a vírus miatt kialakult korlátozások és az emberekben keltett félelem alapján szinte majdnem a nullával lett egyenlő és előreláthatólag sok idő kell majd ahhoz, hogy újra elérje a vírus előtti állapotot.

Új megoldások jelenhetnek meg az idegenforgalomban a koronavírus kirobbanását követően. Az idegenforgalom a digitális világ kiszélesítése által minimalizálhatja a veszteségeket és az úgynevezett okos turizmus léphet előtérbe. Például, hogy az eddig személyesen látogatható múzeumok vagy kiállítások, akár a digitális térben is megtekinthetők.

Az utazási szokások nagymértékben megváltoznak, amihez a szállásadók és a vendéglátóegységek megpróbálnak alkalmazkodni. A jelenleg tartó járvány és a korlátozások újabb és újabb lehetőségeket és megoldásokat fog eredményezni ahhoz, hogy az turizmus valamilyen mértékben „életben” maradjon. Az idegenforgalom, mint szolgáltatóipar globális szinten fontos bevételi forrást jelenthet az országok és a társadalom számára is.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi

fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

Chournazidis, A. J. (2014): The financial crisis and the concept of risk in the European Union, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol.148, pp. 315-323.

Barlai R., Kővágó Gy. (1996): Válság- (katasztrófa) kommunikáció, Petit Real Kiadó, Budapest

Darling, J.R. (1994): Crisis management in international business: key to effective decision- making, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, Issue 8, pp. 3-8.

Garamhegyi Á. (2002): Válságkommunikáció a helymarketingben, Konferencia-előadás

ILO Monitor 3rd edition (2020): COVID-19 and the world of work

Inskeep E. (2000): A fenntartható turizmus fejlesztése. Geomédia Szakkönyvek, Budapest

Lengyel M. (1999): Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. Turizmus Stratégia, Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest

McMullan, C.K. (1997): Crisis: when does a molehill become a mountain, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 6, Issue. 1, pp. 4-10.

Sönmez, S-., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, Vol.38, Issue1, pp. 13-18.

Turner, B.A., Pedgeon, N.F. (1997): *Man-made Disasters*, 2nd ed.,

Butterworth-Heinemann, Oxford.

Wahab, S. (1995): "Terrorism—A Challenge to Tourism." In *Security and Risks in Travel and Tourism, Proceedings of the Talk at the Top Conference, Östersund, Sweden: Mid- Sweden University*, pp. 84-108.