

**Menedzsment válaszok  
a XXI. század gazdasági  
és társadalmi kihívásaira**

***Monográfia***

***Szerkesztők:***

**Lencsés Enikő**

**Pataki László**

**Budapest, 2020**

Kiadja az Inform Kiadó és Nyomda Kft.

Bolyki Etelka  
ügyvezető igazgató

A monográfia kiadását a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara,  
a SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, valamint  
az Agrár Management Alapítvány támogatta.



**Szerkesztők:**

**LENCSEÉS Enikő, PhD**

**PATAKI László, PhD**

**Lektorálták:**

**HORVÁTH Zoltán, PhD**

**LEHOTA József, DSc**

**LENCSEÉS Enikő, PhD**

**MARKÓ Olga, PhD**

**PATAKI László, PhD**

**TURZAI-HORÁNYI Beatrix, PhD**

*Copyright © 2020*

**ISBN: 978-615-5666-43-8**

**DOI: 10.18515/DBEM.M2020.n01**

INFORM Kiadó és Nyomda Kft.

1149 Budapest, Angol u. 34.

<https://www.informstudio.hu>

2020

Az első kiadás B5 méretben, 150 példányban készült.

**Menedzsment válaszok a XXI. század  
gazdasági és társadalmi kihívásaira**



**Menedzsment válaszok a XXI. század  
gazdasági és társadalmi kihívásaira**

**Szerkesztők:  
Lencsés Enikő  
Pataki László**

**Budapest  
2020**

Kiadja az **Inform Kiadó és Nyomda Kft.**

Felelős kiadó: Bolyki Etelka, ügyvezető

Jelen kötet megjelenését támogatta:  
Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Agrár Management Alapítvány



**Szerkesztők:**

LENCSESÉ Enikő, PhD  
PATAKI László, PhD

**Lektorok:**

HORVÁTH Zoltán, PhD  
LEHOTA József, DSc  
LENCSESÉ Enikő, PhD  
MARKÓ Olga, PhD  
PATAKI László, PhD  
TURZAI-HORÁNYI Beatrix, PhD

*Copyright © 2020*

**ISBN: 978-615-5666-43-8**

**DOI: <https://doi.org/10.18515/DBEM.M2020.n01>**

INFORM Kiadó és Nyomda  
1149 Budapest, Angol u. 34.  
2020

Az első kiadás B5 méretben, 150 példányban készült.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>ELŐSZÓ</b> .....	7
<b>1. fejezet: A BIG DATA ÉS AZ INNOVÁCIÓ KÉRDÉSEI</b> .....	9
<b>1.1. A DÖNTÉSHOZATAL ÚJ MEGKÖZELÍTÉSEI</b> SZÉKELY Csaba .....	11
<b>1.2. BIG DATA: VALÓS LEHETŐSÉG A VÁLLALATI HATÉKONYSÁG         NÖVELÉSÉRE?</b> FODOR Zita, KOSZTYI Dávid .....	27
<b>1.3. DIGITALIZÁCIÓS ESZKÖZÖK ÉS OKOS KISKERESKEDELEM A         RUHÁZATI SEKTORBAN</b> GONDA György, HEGYESNÉ GÖRGÉNYI Éva, FARKASNÉ FEKETE Mária.....	37
<b>1.4. A MEZŐGAZDASÁGI SEKTOR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSAINAK         INNOVÁCIÓS POTENCIÁLJA AZ EU JÖVŐJÉBEN</b> BAJKÓ Norbert, FÜLÖP Zsolt, DUNAY Anna, LENCSES ENIKŐ .....	51
<b>1.5. AZ INFORMATIKAI TERMÉKEK ÉLETCIKLUSÁNAK SAJÁTOS SÁGAI</b> PANKOTAY Fruzsina Magda, SZIGETI Zsolt, SÓTONYI Tamás, PATAKI László ..	65
<b>2. fejezet: MENEDZSMENT ESZKÖZÖK ÉS ALKALMAZÁSUK</b> .....	79
<b>2.1. KATEGÓRIA MENEDZSMENT: JELEN ÉS JÖVŐ</b> FEHÉR Orsolya, SZAKÁL Dorina .....	81
<b>2.2. HRM GYAKORLATOK REGIONÁLIS ÉS HAZAI JELLEGZETESSÉGEI         NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN</b> KOVÁCS Ildikó Éva , KAROLINY Mártonné , POÓR József .....	93
<b>2.3. HOSSZÚ TÁVÚ TÉSZTAPIACI VERSENYKÉPESSÉG</b> LEHOTA József, FEHÉR Ilona .....	107
<b>2.4. LEAN MENEDZSMENT MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA NONPROFIT         SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉBEN</b> HORVÁTH Zoltán .....	121
<b>2.5. A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI ÉLETÚTMODELLEK BEMUTATÁSA ÉS         ÉRTÉKELÉSE</b> TURZAI-HORÁNYI Beatrix .....	137
<b>2.6. A MUSTÁRTERMESZTÉS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KERESKEDELMI         HELYZETÉNEK ÁTTEKINTÉSE</b> MARKÓ Olga .....	151

<b>3. fejezet: FOGYASZTÓI SZOKÁSOK, VEVŐELÉGEDETTSÉG KÉRDÉSEI .....</b>	<b>163</b>
<b>3.1. A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KOZMETIKAI PIAC KERESLETI ÉS KÍNÁLATI OLDALÁT BEFOLYÁSOLÓ TRENDEK BEMUTATÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A FENNTARTHATÓSÁGHOZ ÉS A TUDATOS FOGYASZTÁSHOZ KÖTHETŐ TENDENCIÁKRA</b> AMBERG Nóra, GYENGE Balázs .....	165
<b>3.2. KISTERMELŐK ELÉGEDETTSÉGE A PIACI ÉRTÉKESÍTÉS EGYES SZEMPONTJAIVAL, ÉS A PIACOK VÁLASZTÁSÁNAK MOTIVÁCIÓI</b> KISS Konrád .....	185
<b>3.3. AZ ÉLELMISZERFOGYASZTÓI INFORMÁCIÓ-ELLÁTOTTSÁG, A BIZALOM ÉS A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS KAPCSOLAT-RENDSZERE</b> LEHOTA Zsuzsanna, LEHOTA József, KOMÁROMI Nándor, ILLÉS B. Csaba ...	201
<b>3.4. A KULTÚRAFOGYASZTÓI MAGATARTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ELMÉLETI MODELLEK VIZSGÁLATA, KÜLÖNÖSEN A FILMNÉZÉS TÜKRÉBEN</b> HORVÁTH Ádám, GYENGE Balázs.....	213
<b>3.5. HELYIDENTITÁS ÉS KAPCSOLÓDÓ VIZSGÁLATOK</b> URBÁNNÉ TREUTZ Ágnes .....	229
<b>4. fejezet: PÉNZÜGYMENDZSMENT .....</b>	<b>241</b>
<b>4.1. A TELEPÜLÉSI ÖNKORMÁNYZATOK SZÁMLAVEZETÉSI SZOKÁSAI</b> JAKAB Tekla, SZABÓ Janka Klára, HEGEDŰS Szilárd .....	243
<b>4.2. A KÖNYVVIZSGÁLAT ÉS A SZÁMVITELI BESZÁMOLÓK MINŐSÉGE KÖZÖTT FENNÁLLÓ ÖSSZEFÜGGÉSEK ELEMZÉSE</b> TÓTH Gábor .....	255
<b>4.3. A KÖNYVVIZSGÁLATI FÜGGETLENSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK ELMÉLETI KÉRDÉSEI</b> TATÁR Emese .....	271
<b>Szerzők .....</b>	<b>283</b>



## ELŐSZÓ

Bár még csak két évtized telt el a XXI. századból, de már most egyértelműen látható, hogy ez az évszázad teljesen újszerű, eddig nem tapasztalt feladatok, problémák megoldásának szükségességét veti fel a gazdasági szereplők, illetve a társadalom tagjai részéről. A „Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira” című tanulmánykötet szerzői arra keresik a választ, hogy lehet-e, s ha igen milyen eszközökkel kezelni ezeket az újszerű kihívásokat. Szerencsére nem csak a feladatok újszerűek, hanem a rendelkezésre álló menedzsment eszköztár is folyamatos megújuláson ment és megy keresztül. A jelenleg ismert és rendelkezésünkre álló eszközök néhány év, vagy esetleg egy-két évtized múlva már elavultnak fognak számítani. Ebből adódóan az innovatív megoldások, a digitalizáció, valamint az Ipar 4.0 valamennyi eszközét az adott időszak kihívásainak kell folyamatosan megfeleltetni.

A tanulmánykötet célja, hogy betekintést nyújtson a gazdaság- és a társadalomtudományok jelenlegi legfontosabb kutatási területeibe és folyamataiba, feltárja az egyes gazdasági és társadalmi jelenségek mögött meghúzódó okokat, s ezek után megoldási javaslatokat tegyen a gazdasági szereplők részére úgy, hogy ezen intézkedések várható társadalmi hatásait is igyekszik feltárni.

A kötet első fejezetének tanulmányai a gazdasági szervezetek működése során nélkülözhetetlen innováció és digitalizáció kérdéseivel foglalkoznak, mind az ipar, mind a kereskedelem, mind pedig az agrárium területét érintve.

A második fejezet szerzői az újszerűnek tekinthető menedzsment eszközök felhasználásának várható hatásait értékelik úgy, hogy azok alkalmazhatóságának korlátait sem hagyják figyelmen kívül. A tanulmányok hazai és nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat, valamint vállalati esettanulmányokat is magukban foglalnak.

A harmadik fejezet tanulmányai áttekintést adnak a változó fogyasztói szokásokról és szükségletekről, valamint az ebből származó újszerű gazdasági és társadalmi kihívásokról.

A kötet utolsó fejezetének szerzői a pénzügymenedzsment néhány részterületébe nyújtanak betekintést. Érintik a könyvvizsgálói függetlenség, a beszámolók minősége és a bankválasztási szempontrendszer területeit.

A tanulmánykötet lehetőséget biztosít a gazdaság- és a társadalomtudomány különböző területeivel foglalkozó kutatók, szakemberek kutatási eredményeinek szélesebb körben történő megismertetésére. A kötet egyes multidiszciplináris megközelítésű tanulmányait olvasva, remélhetőleg felmerülnek az Olvasóban újabb kutatási kérdések, s a későbbiekben ezekre is születnek adekvát, tudományos értékű válaszok.

Dr. Lencsés Enikő, PhD  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Szent István Egyetem, Gödöllő

Dr. Pataki László, PhD  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Szent István Egyetem, Gödöllő



**1. fejezet:**

***A BIG DATA ÉS AZ INNOVÁCIÓ***

***KÉRDÉSEI***



## 1.1. A DÖNTÉSHOZATAL ÚJ MEGKÖZELÍTÉSEI

**SZÉKELY Csaba**

*Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, Magyarország*

*E-mail: szekely.csaba@uni-sopron.hu*

### Összegzés

A jövő befolyásolásának egyik legfontosabb eszköze a döntéshozatal. A gazdaságtudományok hamar felfedezték ennek központi jelentőségét a menedzsmentben. A gazdasági döntéshozatal fejezetei beépültek a szervezés- és vezetéstudományokba. A döntések elméletének kialakulásakor a matematika, ezen belül különösen a valószínűségszámítás, a kombinatorika és a játékelmélet játszott központi szerepet. A pszichológia és a szociológia is hozzájárult a döntéshozatal alapvető összefüggéseinek feltárásához, különösen a döntéshozók személyiségének, a kockázatos helyzetekhez való hozzáállásának elemzésével. Emellett gyakorlati tapasztalatokon alapuló döntési modellek és módszerek is bevonulhattak a döntéselmélet eszköztárába. A döntéshozatal gyakorlatában azonban mindvégig figyelembe kellett venni azt, hogy a döntések meghozatalához szükséges információk szinte sohasem állhatnak rendelkezésre a kívánatos mennyiségben és összetételben. A döntéshozóknak az információhiányos helyzetekben is döntéseket kell hozniuk, ami magában rejti a tévedés lehetőségét is. Elkerülhetetlenül szükséges tehát, hogy kifinomult becsléssel, az esélyek latolgatásával igyekezzünk pótolni a hiányzó információkat. A hatékony és eredményes döntéshozatalt segítheti a becslési képességek fejlesztése, amire korábban és más területeken már történtek eredményes kísérletek. A tanulmány részben ezekre a kérdésekre igyekszik választ adni egy általánosabb döntéshozatali eset hiányzó információinak becsléssel történő meghatározása bemutatásával. A kutatás eredményei azt húzzák alá, hogy a korábbi tapasztalatok helyett inkább a rendelkezésre álló aktuális információk alaposabb elemzésével lehet fejleszteni a becslési képességeket és eredményeket. A korábbi évtizedekben kidolgozott döntéselméleti alapvetések napjainkban is érvényesek, jelentős új koncepciót azóta sem dolgoztak ki. A döntéshozatal egyes körülményei azonban alapvetően megváltoztak, ezért a döntéshozatal modelljét is ki kell egészíteni. Elsősorban a számítástechnika, az informatikai és kommunikációtechnikai rendszerek rohamos fejlődését kell megemlíteni, amelynek révén a korábban bonyolult döntési dilemmának tekintett helyzetek akár egyszerű probléma megoldássá alakulhatnak át. Mindez azonban nem változtatja meg sem a döntéselmélet és a gazdasági döntési gyakorlat szerepét és fontosságát, sőt a digitalizáció korában fedezhetjük fel ezek valódi jelentőségét.

**Kulcsszavak:** Döntéselmélet, becslés, gazdasági döntéshozatal, digitalizáció

### Bevezetés

A döntéshozatal kérdése régóta foglalkoztatja az emberiséget. A Bibliában például egyéni és közösségi döntésekkel, döntéshelyzetekkel is lehet találkozni, emellett végig lehet kísérni az egyes bibliai alakok jó, és a céltól eltávolító rossz döntéseit is. A mai modern döntéstámogató rendszerekhez hasonlóan a könyvekben fellelhetők az ószövetségi „döntéstámogató eszközök”, amelyekkel a papok „megkérdezték Istent az akarata felől.” Az *efód* papi öltözet, amely segítségével Jahve tanácsát kérték ki („a ruha ráncából húznak sorsot, de az Úrtól jön

minden döntés”). Az *urim* és a *tummim* különböző színű kavicsok vagy szobrocskák voltak, amelyek segítségével az eldöntendő kérdésekre igen, vagy nem választ adhattak a papok. A Biblia bölcsességi könyvei mindemellett az emberi tapasztalatot állítják a középpontba (Szabó, 2012). A döntésemélet tudományának megszületésére és elfogadottá válására azonban évezredekkel kellett várni.

Talán nem véletlen – mivel az emberi természetből adódik –, hogy a szerencsejátékok területén születtek meg az első döntéseméleti megközelítések. De a *menedzsment tudomány* is kezdettől fogva a döntést, mint az irányítási folyamat meghatározó fázisát állította vizsgálatainak középpontjába. Külön iskolát képviseltek a *döntéseméleti irányzat* képviselői, akik matematikai modellek segítségével igyekeztek leírni a bonyolultabb döntéshozatali eseteket. Később egyre gazdagodott a tudományterület, szociológiai és a pszichológiai összefüggések is beépültek a döntéseméletbe, amely önálló tudományterületté, és egyetemi tantárggyá vált.

Először fél évszázada, egy FAO szemináriumon találkoztam a döntésemélettel. John L. Dillon professzor, az Armidale-i Egyetem tanára tartott lebilincselően érdekes előadásokat a döntéshozatal elméleti kérdéseiről, a kockázat és a bizonytalanság döntésekben betöltött szerepéről, a döntéselemzésről és a fontosabb döntéshozatali módszerekről. Ekkorra már többnyire tisztázódtak az elméleti alapok és a keretek. A döntésemélet tudományára kezdetben a matematika, ezen belül különösen a valószínűségszámítás, a kombinatorika, a játékelmélet és az operációkutatás gyakorolt jelentős hatást, de emellett a döntéshozó személyiségének, különösen a kockázatos helyzetekhez való hozzáállásának elemzésével a pszichológia is. A szervezés- és vezetéstudományokban is egyre fontosabb szerepet töltött be a gazdasági döntések témaköre, illetőleg a döntésemélet ezek részévé vált. A *preskriptív* és a *deskriptív* döntésemélet megkülönböztetésével a gyakorlati tapasztalatokon alapuló döntési modellek és módszerek vonultak be a döntésemélet eszköztárába. A korábbi évtizedekben kidolgozott elméleti alapvetések még napjainkban is érvényesek, jelentősen új koncepciót azóta sem dolgoztak ki.

Napjainkban a döntéshozatal egyes körülményei alapvetően megváltoztak. Elsősorban a számítástechnika, az informatikai és kommunikációtechnikai rendszerek rohamos fejlődését kell megemlíteni, amelynek révén olyan helyzetek is előállhatnak, hogy a korábban bonyolult döntési dilemmának tekintett helyzetek egyszerű probléma megoldássá alakulnak át. Más tudományterületek fejlődése nem változtatja meg a döntéshozatal (és a döntésemélet) alapjait és lényegét, inkább új eszközöket ad a döntéshozók kezébe.

Hogyan hozza meg például az öltözködéssel kapcsolatos döntést a ma embere, akinek van valamilyen szintű ismerete a személyi számítógép, vagy az okostelefon alkalmazásával kapcsolatosan? Feltehetően megkeresi a meteorológiai web-oldalt, megnézi az adott földrajzi helyre vonatkozó radarképet, amelyen világosan kirajzolódhat a következő néhány óra időjárása. Egyszerűen meg lehet becsülni tehát az eső várható bekövetkezését, vagy azt, hogy az elkövetkező néhány órában is szép napos idő lesz.

Ehhez hasonlóan lehet eljárni a közlekedési útvonal megválasztásánál. Manapság a térképes vagy navigációs szoftverek annyira kifinomulttá váltak, hogy képesek megtervezni a legrövidebb, a leggyorsabb, vagy az adott korlátoknak legjobban megfelelő (pl. az autópálya nélküli) legkedvezőbb útvonalat A és B város között. Sőt, egyes fejlesztések menet közben is javaslatot képesek tenni új útvonalakra, amennyiben közlekedési zavarok keletkeznek. Ma már azt a kérdést is egyszerűen meg lehet válaszolni, hogy vajon érdemes-e már elindulni a repülőtérré, mert esetleg késik a járat. A megfelelő légiközlekedési web-oldalak pontosan megmutatják, hol tartanak a repülőgépek az adott pillanatban, és mikor fognak megérkezni a repülőtérré. Azonban ez még csak a kezdet: már előrehaladott kísérletek folynak a személygépkocsik önműködő irányításának területén is, hogy mentesítsék az autóvezetőket az állandó figyelemmel és az egymást követő közlekedési döntési helyzetek megoldásával járó

fáradtságos figyelemtől. Az ipari termelésben és a szolgáltatásokban is egyre terjed az automatikus irányítás, a robotok alkalmazása.

Felmerülhet a kérdés, hogy szükség van-e ilyen és hasonló helyzetekben, illetőleg az egyre előre haladó *digitalizáció* következtében kiszélesedő területen az emberi beavatkozásra, azaz a szükséges döntések előzetes meghozatalára? Szükség van-e az döntéshozatal elméletének továbbfejlesztésére, új elméletek és módszerek kidolgozására? Ehhez először a döntésemélet központi kérdéseit szükséges áttekinteni.

### Az információ szerepe a döntéshozatalban

Bármilyen döntés meghozatalára csak megfelelő mennyiségű, minőségű és elérhető információ megléte esetén van lehetőség, ezért a tanulmány középpontjában az információk megszerzésének lehetőségei, illetőleg hiányuk következményei állnak. Ennek megértéséhez alaposabb elméleti-szakirodalmi feltárára, a fogalmak tisztázására is szükség van.

Információ szerzés szükséges a környezet állapotáról, a döntési problémáról, az elképzelhető döntési célokról, a probléma megoldásánál számításba vehető akciókról, azok lehetséges kimeneteleiről, továbbá a döntéshozatali módszerek alkalmazásával kapcsolatos sajátosságokról és korlátokról. A megfelelő ismeretek rendelkezésre állása, illetőleg elérhetősége eleve meghatározza a döntés körülményeit és a döntés eredményességét. Az információ hiánya kockázatos, bizonytalan helyzetekhez vezet, amely indokolttá teszi a döntéshozattal kapcsolatos elméletek árnyalt megfogalmazását, és a gyakorlati módszerek alkalmazásának sokféleségét (Székely, 2018).

A bizonyosság és a bizonytalanság összefüggésének több szintjét is meg lehet különböztetni. Az 1. táblázat a környezet lehetséges állapotait és az ezekből adódó következtetéseket szemlélteti.

1. táblázat: A bizonyosság-bizonytalanság kontinuum

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Példák
Nincs bizonytalanság (bizonyosság, biztos körülmények)	A kimeneteleket, eredményeket pontosan előre lehet jelezni	A fizika és a matematika törvényei, a természettudományok egy része
1. szint (objektív valószínűséggel mérhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége számítható, ismert	Szerencsejátékok: lottó, kártya, dobókocka; egyszerűbb műszaki és gazdasági rendszerek
2. szint (szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége <i>becsülhető</i>	Természettudományi kutatások, időjárás; befektetések, vállalkozások, fejlesztési projektek
3. szint (bizonytalanság)	A kimeneteleket azonosítani lehet, de bekövetkezésük valószínűsége nem ismert	Tűz kitörése, baleset; hosszú távú befektetések, a gazdasági helyzet alakulása
4. szint (teljes bizonytalanság)	A kimeneteleket nem lehet teljes mértékben azonosítani, és bekövetkezésük lehetősége sem ismert	Úrkutatás, felfedezések; sztochasztikus projektek

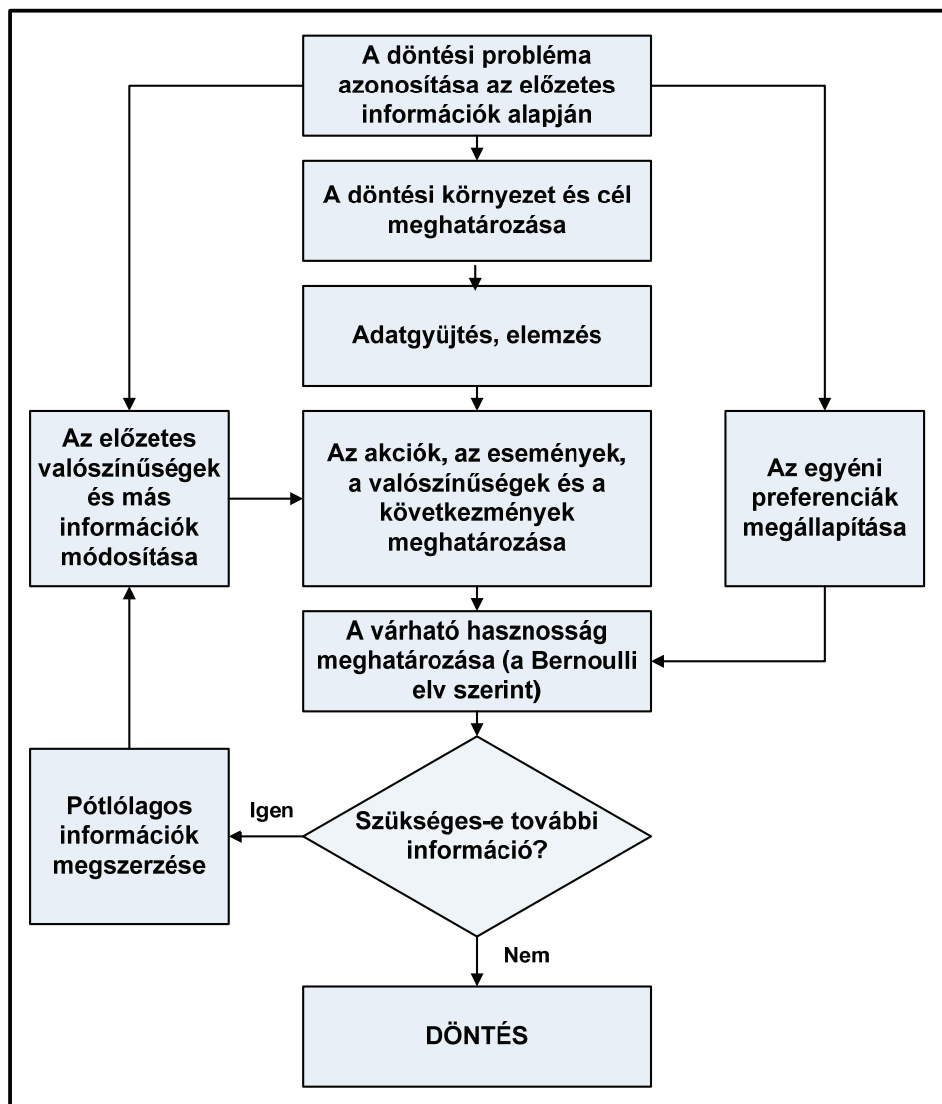
Forrás: Williams et al., (1995) nyomán, módosítva

*Biztos körülmények* között valójában nincs szükség döntéshozatalra, elegendő választani a szoba jöhető tevékenységek között. Még egyszerűbb a helyzet, ha a rendelkezésre álló információk alapján teljesen egyértelmű, hogy mely akció vezet a legjobb eredményre. Simon (1960) ezt a lehetőséget probléma megoldásnak nevezi. A problémamegoldás esetén az

informálódás és az ehhez kapcsolódó logikus mérlegelés vagy kalkuláció egyenesen elvezethet a leghelyesebb cselekvésekhez.

A *kockázatos helyzetekben* azonban további lépéseket is kell tenni. A döntéshozatal klasszikusai (Bayes, 1763; Bernoulli, 1738; Morgenstern és Neumann, 1953) és az őket követők (Simon, 1960; Dillon, 1989; Laux (2007) stb.) ezt az esetet tekintik alaphelyzetnek, és erre dolgozták ki a döntéselemzés módszertanát. A döntéselemzést olyan komplex folyamatnak tekintik, amelynél a kiinduló (*a priori*) információk összegyűjtése után további, a környezetre, a döntési probléma jellegére, a lehetséges válaszokra, azok kimeneteleire, valamint a döntéshozó személyiségének megismerésére vonatkozó ismereteket meg kell szerezni a döntés megvalósíthatósága érdekében. Az 1. ábra a döntéselemzés folyamatát mutatja be.

1. ábra: A döntéselemzés folyamata



Forrás: Székely (2000), módosítva

A döntéselemzés folyamata vázlatosan tartalmazza mindazon lépéseket, amelyek az egyének döntéshozatalát elősegíthetik. Pontosabban ezen az úton haladva jobb eséllyel lehet jó döntéseket hozni kockázatos körülmények között. Ide tartozik annak eldöntése is, hogy



szükség van-e kiegészítő információ megszerzésére annak érdekében, hogy javuljanak az eredményes döntéshozatal esélyei.

A döntéshozó személyiségének „bevonása”, figyelembevétele a döntéshozatalba különösen akkor került előtérbe, amikor Simon (1960) bevezette a korlátozott racionalitás fogalmát. Bonyolult és információ hiányos helyzetekben, tehát kockázatos körülmények között ugyanis nem lehet racionális és objektív döntéseket hozni, hanem meg kell elégedni egy bizonyos szintű, tehát *korlátozott racionalitással*. Ez feltételezi a szubjektív megközelítést, az emberek (a vezetők) múltbeli tapasztalatainak, kockázattal kapcsolatos magatartásuknak, a helyzetek személyektől is függő értékelésének (pl. az anyagi helyzetük alakulásának) megfelelően. Szubjektív becslések elsősorban az események és természeti állapotok bekövetkezésének valószínűségére vonatkoznak, mivel a valószínűségek információ hiányában nem állapíthatók meg matematikai, vagy statisztikai módszerekkel. A szubjektív valószínűségek nagymértékben függenek a döntéshozók preferenciáitól, tehát kockázatkedvelő, vagy kockázatot elutasító magatartásuktól. Ezen összefüggések matematikai összefüggésekkel történő megfogalmazását Bernoulli (1738) munkássága nyomán Morgenstern és Neumann (1953), a játékelmélet kidolgozói végezték el, amelynek során megkísérelték egyetlen összefüggésben, a hasznossági (utility) függvényben kifejezni a döntéshozók egyéni preferenciáit.

Az egyéni preferenciák kiderítése természetesen akkor is fontos, ha nem egyéni, hanem csoportos döntéshozatalról van szó. Ilyen esetekben a döntéselemzés folyamata kiegészül egy olyan információs és kommunikációs szakasszal, amelyben a döntéshozók kölcsönösen kicserélhetik ismereteiket a döntési helyzetről, befolyásolva ezzel egymást a preferenciákkal, a döntési helyzet megítélésével kapcsolatosan. A döntést ezután az esetlegesen módosult egyéni preferenciák alapján, valamilyen döntési (szavazási) szabály segítségével lehet meghozni (Laux, 2007).

Kockázatos döntési helyzetek elemzésére, illetőleg a döntések meghozatalának támogatására többféle módszert is kidolgoztak, amelyek közül a gyakorlatban elsősorban a döntési mátrixot és a döntési fát, kritériumként pedig a célfüggvény várható értékét, például a várható hasznosságot alkalmazzák. Amennyiben a döntéselemzést eredményesen végrehajtják, és a feltétlenül szükséges információk (vagy becslések) rendelkezésre állnak, mindkét módszerrel lehetőség van a döntések algoritmizált végrehajtására. Erre azonban általában csak a gyakran előforduló, nem újszerű döntési helyzetekben van lehetőség. Új és újszerű és bonyolultabb döntési helyzetekben nem lehet megtakarítani az emberi közreműködést, a döntéselemzést és a döntéshozatalt ilyen esetekben a döntéshozóknak (a vezetőknek) kell meghozniuk.

*Bizonytalanság* esetén (lásd 1. táblázat) sokkal nehezebb a döntéshozók helyzete, mivel az információk egy részének, az események és természeti állapotok bekövetkezési valószínűségének megállapítása vagy becslése egyáltalán nem lehetséges. Ebben az esetben is szükség van a döntés meghozatalára, de ehhez a bizonyíthatóan alkalmas módszerek helyett csak a döntéselmélet által kidolgozott javaslatok állhatnak rendelkezésre. A különböző javaslatok, elvek, kritériumok a döntéshozók egyéni preferenciáin, és az ezzel kapcsolatos megfontolásokon alapulnak (Laux, 2007). A *minimax elv* (*Wald szabály*) az egyértelműen pesszimista, a *maximax*-elv az optimista döntéshozók esetén alkalmazható szabály. A *Hurwitz-kritérium* egy „optimizmus-koefficiens” segítségével megkísérelti kifejezni a szélsőségesen optimista vagy pesszimista döntéshozók közötti átmeneteket. A *legkisebb megbánás elve* (*Niehans-Savage elv*) a lehetséges veszteségek nagyságától teszi függővé a döntéshozatalt. A *Laplace-kritérium* pedig feltételezi azt, hogy bizonytalan körülmények között minden lehetséges esemény, vagy természeti állapot azonos valószínűséggel következhet be, tehát a bizonytalan helyzetet kockázatos helyzetté transzformálja. Ezekkel a javaslatokkal a döntéshozó beállítottságához, preferenciáihoz közelálló módon lehet

döntéseket hozni, de ezeknél a javaslatoknál senki sem biztosíthatja a döntés helyességét, jóságát.

A *teljes bizonytalanság* nem a döntéselmélet terepe. Ilyenkor semmiféle támpont nem áll rendelkezésre a döntéshozatalt illetően, de sok esetben a probléma felismerésére sem. Esetleg a megérzés, a prófécia vagy a vakszerencse vezethet el valamilyen megoldáshoz.

A gazdasági döntések területén más összefüggések is aláhúzzák az információ fontosságát. Az informáltság egyrészt a gazdasági folyamatokban való közreműködés és a döntésekben való részvétel előfeltétele, mivel a döntéshozatal információkon alapul. Ezért az informáltság foka meghatározza a közreműködés lehetőségét és a döntéshozatal eredményességét. Emellett a megszerzett információk befolyásolhatják az érdekeket és a szükségleteket is, ezért hatalmi eszközökként is felhasználhatók. Az információ tehát fontos, a versenyképességet befolyásoló erőforrásnak tekinthető.

A fentebb leírtakból az a következtetés vonható le, hogy a bizonytalanság csökkentése fontos feladat, és erre az *informáltság* növelésével van lehetőség. A bizonytalanság foka attól függ, hogy milyen mennyiségű, típusú és minőségű információ áll rendelkezésre a lehetséges kimenetek azonosítására és *bekövetkezési valószínűségük* becslésére. A digitalizáció korszaka éppen ebben a kérdésben, az információ megszerzésében (rendelkezésre bocsátásában), ennek gyorsaságában és elterjesztésében (a kommunikációban) ért el számottevő eredményeket. Mindez elvezethet a döntéselmélet és a döntési módszerek felülvizsgálatához, kiegészítéséhez, illetőleg ezzel a gyakorlati döntéshozatal minőségi fejlesztéséhez.

### **Becslés és esélylatolgatás**

A döntési problémák összetettsége, a befolyásoló tényezők nagy száma, és a rendelkezésre álló szűkös időkeret miatt ritkán van arra lehetőség, hogy a döntéseket minden igényt kielégítő informáltság mellett hozzuk meg. Ez még a digitalizáció korában sem lehetséges, mivel a döntés eredményét befolyásoló események nagy része tőlünk független, és többnyire általunk befolyásolhatatlan körülmények összejátszásának eredményeképpen alakul. A döntéshozóknak azonban ilyen kockázatos, vagy bizonytalan körülmények között is döntést kell hozniuk. A gazdasági gyakorlatban ilyen helyzetekben csak egy lehetőség adódhat: a korábbi tapasztalatokon, a döntéshozók felkészültségén és meggyőződésén alapuló becslés, a várható állapotok szubjektív előrejelzése.

A gazdasági gyakorlatban ezt felismerve már régen kialakultak különböző módszerek, amelyek a becslés pontosságának javítására szolgáltak, például a mezőgazdaság, az erdőgazdálkodás, vagy az ingatlanértékelés területein (Sporzon, 1885, Schedel, 1934, László, 1940, Zsolnay, 1941, Sopp és Kolozs L., 2000). Ezek egy része a mérési technológia fejlődésével elavulttá vált, de ma sem lehet nélkülözni a döntéshozatalhoz elengedhetetlenül szükséges információk jelentős részének becslésen alapuló meghatározását.

Nagy segítséget nyújthat ehhez az olyan képességek kifejlesztése, amelyekkel elfogadható pontossággal előre lehet jelezni az egyes események bekövetkezését, vagy meghatározni az ezeket befolyásoló tényezők várható alakulását.

A *becsléstan* régóta alkalmazott, de kissé elfeledett tudományterület. Gyakorlati tapasztalatok alapján és az erre a célra alkalmas egyszerűbb mérési módszerek felhasználásával fejlesztették ki (például: távolságbecslés lépésszámlálással). A becsléstan legismertebb alkalmazási területei az ingatlanok értékbecslése, a kárbecslés, vagy a mezőgazdasági terméshozamok előrejelzése. Ez utóbbinak a terménytőzsdei ármeghatározásnál van kiemelt jelentősége, ezért újabban ehhez műholdas megfigyelésen alapuló szinképelemzést is alkalmaznak (Sentinel-2, ONDA, 2015).

A becsléstan egyik elméleti hátterét a *sztochasztika* adja, amely a matematika egy részterülete. Magában foglalja a valószínűségelméletet és a statisztikát, a sejtéssel, találgatással

meghatározható, véletlen valószínűségi eloszlású vagy rendszerű tényezők vizsgálatát, melyek statisztikailag elemezhetők, de előre nem jósolhatók meg pontosan.

A másik említendő terület a *döntésemélet*, amelynek központi kérdése a kockázatos körülmények közötti döntéshozatal, amelynél a matematikai és a statisztikai valószínűség mellett a szubjektív valószínűség, és annak meghatározása is beépül a döntéshozatali módszerekbe.

Különösen kifinomult becslések állnak a szerencsejátékok területén a fogadóirodák *odds*-ainak meghatározása mögött. Az *odds*-ok az esélyek numerikus megjelenítései, szokás szerint számpárral (pl. 1:10) kifejezve. Többféle kifejezési formáját és megközelítését alkalmazzák (pl. decimális, fracionális, „moneyline”, Hong Kong odds), és a statisztikai elemzéseknél is használják angolszász országokban. Az odds (esély) természetesen valószínűségként is kifejezhető. Ha  $E$  esemény esélye  $X$  (a javára) az  $Y$  (ellenében), akkor az  $E$  bekövetkezésének valószínűsége  $X/(X + Y)$  (Joey, 2020).

A becsléssel összefüggésben – miként más módszertani területeken is - egyre fontosabbá válnak a *méréstechnikai, információ- és kommunikációtechnikai eszközök és eljárások*, amelyek a korábbiaknál lényegesen pontosabban és gyorsabban teszik lehetővé az adatbázisok kialakítását és az azokhoz való hozzáférést. Legkevésbé kutatott területek a becsléshez és a találgatáshoz fűződő *kognitív funkciók*, azaz megismerési és gondolkodási tevékenységek. Az észlelés, a figyelem, az emlékezet vagy a magasabb rendű gondolkodási feladatok, mint a tanulás, a problémamegoldás, a várható következmények kiszámítása a menedzsmenttudomány humán (vagy másképpen puha/soft) oldalát jelenti, amely nélkül elképzelhetetlen a helyzetfelismerés és megítélés. Az egyre pontosabb becslés aktív felismerést, gondolkodást és főleg tanulást tételez fel. Feltételezésünk szerint ezek a képességek teszik lehetővé a nehezen előre látható folyamatok megbízhatóbb „érzékelését”.

A szakirodalom elemzése során arra a következtetésre lehet jutni, hogy Magyarországon a kognitív funkciókkal kapcsolatos kérdésekkel az elméleti háttér (matematikai statisztika) és néhány már említett szakterület képviselőin túl inkább a határterületeken (pl. pszichológia, jog, pedagógia) foglalkoztak (Lőrincz, 2018, Kovács, 1994). Különösen a matematika oktatásában tartják fontosnak a becslőképesség fejlesztését. C. Neményi (2003) megállapítása szerint *„a tanult műveletek elvégzésében – a pontos és közelítő számításokban rövid idő alatt nem lehet eljutni jó gyakorlottsági szintre. ... Ugyanakkor a jobb képességű, fürgébb tanulóknak igénye lehet arra is, hogy a jól algoritmizálható úttól eltérő módokat is megismerjenek, követhessenek számolásaikban, becsléseikben.”*

A gazdasági döntéshozatal területén alig található a becslést középpontba állító hazai közlemény, és a nemzetközi tapasztalatok átvételére is ritkán került sor (pl. Zoltainé, 2008). Tanulmányomban ezért a becslési képességek fejlesztési lehetőségeinek feltárására is kísérletet teszek, egy a mindennapjainkban gyakran előforduló eset, az üzemanyag árának minél megbízhatóbb „előrejelzése” kérdésének elemzésével.

### **Hogyan javítható a becslések hatékonysága (pontossága)?**

Egy 2019-es vizsgálatunkban lépéseket kívántunk tenni a döntési gyakorlat hiányzó információinak becsléssel történő meghatározásához, illetőleg az ilyen becslések hatékonyságának, pontosságának növeléséhez. Ehhez a módszertani kísérlethez olyan becslési feladatot kívántunk felhasználni, amely könnyen átlátható, egyszerűen végrehajtható, megoldása nem kíván különleges szakismereteket, és amelynél viszonylag gyorsan és egyszerűen megállapítható a becslés eredményessége. Vizsgálatunk tárgya a következő hét üzemanyag árai alakulásának becslése volt, amely alapján a gépkocsi tulajdonos döntést hozhat a vásárlásról (a „tankolásról”), vagy annak későbbre halasztásáról (Székely – Keresztes 2019).

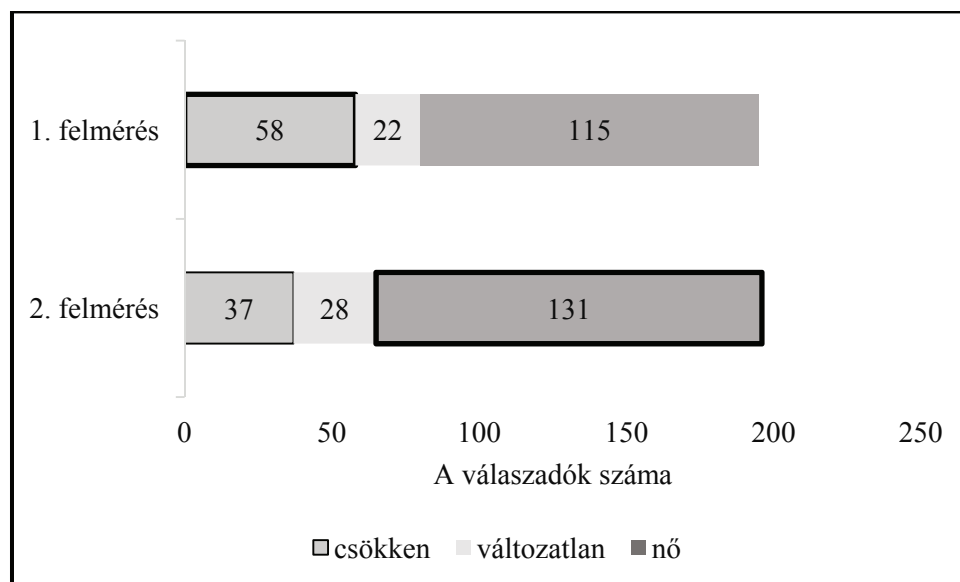
Az üzemanyag ár változásának becslésére kidolgozott kérdőíves felméréssel két célt kívántunk elérni.

Egyrészt arra a kérdésre szerettünk volna választ kapni, hogy az e területen nagyobb tapasztalattal rendelkező (esetünkben a gyakrabban tankoló, és nagyobb éves távolságot vezető) személyek képesek-e pontosabban megbecsülni az üzemanyag ár változását, vagy legalábbis az árváltozás irányát, mint a kevésbé tapasztaltak? Ehhez az évi 5 ezer km-s gépkocsi használatot tekintettük a választóvonalnak, az ennél többet vezetőket tekintettük tapasztaltabb gépkocsivezetőknek.

Emellett az ár becsléséhez szükséges, és hozzáférhető többlet információ becslési pontosságra gyakorolt hatását is vizsgálni kívántuk. Ennek megállapításához a kérdőívet két alkalommal, egy hét kihagyásával osztottuk ki 200-200 válaszadónak. Ügyeltünk arra, hogy mindkét alkalommal hasonló összetételű sokaságtól kapjunk válaszokat, amit a demográfiai adatok összehasonlításával ellenőriztünk. Az első felméréshez nem adtunk meg semmilyen támpontot az előző évi árváltozások grafikonján kívül, ezért csak a kérdőívet kitöltő „sejtésén” alapulhatott a becslés. A második alkalommal már néhány fontos, az üzemanyag árát rövidtávon meghatározó információt is rendelkezésre bocsátottunk a becslés pontosságának elősegítésére. Ábrákon mutattuk be a nyersolaj világpiaci árainak változásait, illetőleg a dollár/forint árfolyam változásait a kérdések feltevése előtti hónap adatai alapján.

A válaszok kiértékelése során a várt eredmények mellett néhány meglepő összefüggést is találtunk. Ezen eredmények megerősítéséhez további vizsgálatokra is szükség van, de nem zárható ki a megállapítások érvényessége. Különösen érdekesek voltak a benzinár változásának irányára vonatkozó becslések, előrejelzések. A 2. ábra ennek az elemzésére ad lehetőséget.

## 2. ábra: A benzinár változási irányának becslése az 1. és a 2. felmérésben



\* Megjegyzés: a bekövetkezett tényleges változási irányt választók száma vastagabb vonallal bekeretezve

Forrás: Székely – Keresztes (2019).

Megállapítható, hogy mindkét felmérésnél a benzinárak növelését várta a vizsgálatban részt vevők nagyobb része. Ez nem meglepő, mivel a vizsgálatot megelőző év adatai alapján is nagyobb volt a heti benzinár emelésének a valószínűsége bármely héten (0,56), mint csökkentésének (0,38). A 2. felmérésnél ez a várakozás határozottabbá vált, ami véleményünk szerint a többlet információnak köszönhető. A bekövetkezett (tényleges) árváltozási irányt a

vastagabb vonalak jelölik: az első felmérés esetében csökkentek, a második esetben növekedtek a benzinárak, ebből is adódik a helyes találatok nagyobb aránya.

A kutatási célok kitűzésekor azt is bizonyítani kívántuk, hogy a nagyobb tapasztalattal rendelkező (a gyakrabban tankoló, és nagyobb éves távolságot vezető) gépkocsivezetők képesek pontosabban megbecsülni az üzemanyag ár változását, vagy legalábbis az árváltozás irányát. Ez részben igaznak bizonyult, legalábbis az 1. felmérés feltételei között, amikor konkrét információk nélkül, csak a korábban megszerzett tapasztalatra támaszkodva, „sejtések” alapján kellett megbecsülni az üzemanyagok árváltozásait. A 2. táblázat 1. felmérésre vonatkozó oszlopai arra utalnak, hogy a „tapasztalt” gépkocsivezetők nagyobb arányban találták el pontosan az árváltozást, mint a kevésbé tapasztaltak (13,5, illetve 7,7%). Ugyanez vonatkozik az árváltozás irányára is (36,5, illetve 22%).

## 2. táblázat: Az egyes felmérésekben elért helyes becslések (találatok) aránya a szuperbenzin vásárlása esetén

Találatok	1. felmérés				2. felmérés			
	„tapasztalt”		„tapasztalatlan”		„tapasztalt”		„tapasztalatlan”	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
pontos találat	14	13,5	7	7,7	44	42,3	39	42,9
az irányt eltalálta	38	36,5	20	22,0	69	66,3	62	67,4
~								
csoport létszám	104	100,0	91	100,0	104	100,0	92	100,0

Forrás: Székely – Keresztes, 2019

A 2. felmérés adatai azonban mást mutatnak. Egyrészt a többlet információk birtokában lényegesen megnövekedett a találati arány mind a két csoportnál. Másrészt feltűnő, hogy ez a növekedés lényegesen nagyobb a „kevésbé tapasztalt” csoportnál, sőt a találati arány kismértékben ugyan, de felülmúlja a „tapasztalt” csoportét (pontos találat: 42,3% illetőleg 42,8%; az ár növekedés irányának eltalálása: 66,3%, illetőleg 67,4%). Ezek az adatok részben igazolják a tapasztalat szerepét, ugyanakkor azonban arra is rámutatnak, hogy a többlet információhoz jutás, tehát a tanulás lehetősége felülírhatja a korábbi tapasztalatok jelentőségét.

Érdeemes tehát további kutatásokat végezni arra vonatkozóan, hogy a megszerzett tapasztalatok mellett milyen hatékony módszerekkel, másutt esetleg már alkalmazott tanulási és gyakorlati eljárásokkal (például a tudásmenedzsment eszközeivel) lehet fejleszteni a döntéshozók becslési képességeit, a becslések pontosságát, így érdemes megvizsgálni, hogy az egyes iparágakban bevált menedzsment eljárások mennyiben alkalmazhatók eltérő területeken (Horváth, 2018). A következő fejezet azt is bizonyítja, hogy az ehhez szüksége technikai feltételek ma már egyre inkább rendelkezésre állnak.

### A döntéshozatal megváltozott körülményei és az új technológiák által nyújtott lehetőségek

A fejezet szintén az információ döntéshozatalban betöltött szerepének jelentőségével foglalkozik, az utóbbi évtizedekben bekövetkezett technológiai változások áttekintésével.

A döntéshozatal körülményei elsősorban abban változtak meg, hogy az informatika és a kommunikációtechnika, valamint az ehhez kapcsolódó műszaki és elektronikai eszközök és megoldások az utóbbi évtizedekben rohamosan fejlődtek. Ez nemcsak a jelen tendenciája, mert Moore (1965) már több mint 50 éve publikálta azt a megfigyelését, mely szerint az

integrált áramkörök összetettsége, pontosabban a szilíciumchipekben lévő tranzisztorok száma nagyjából évente megduplázódik. Ezt az összefüggést később Moore-törvénynek nevezték el, és kiterjesztették a számítógépek teljesítménynövekedésének becslésére is. A számítógépek ilyen ütemben bekövetkező tartós fejlődésének lehetőségét azóta több alkalommal is cáfolták, de még napjainkban is hasonló ütemű fejlődést tapasztalhatunk az integrált áramkörök teljesítményét illetően. Ez lehetővé tette az egyre nagyobb teljesítményű, egyre kisebb méretű, és költségeiket illetően megfizethető számítástechnikai eszközök elterjedését. A kommunikáció technika, a műholdas technológiák és a hálózatos rendszerek, továbbá az ezek működését lehetővé tevő szoftverek elterjedésével szintén hatalmas előrelépés következett be az elmúlt évtizedekben. Ennek hatása a számítástechnikai eszközök fejlődésével hasonlítható össze, ráadásul a pozitív hatások összeadódtak. Mindez a különböző ágazatok, gazdasági területek fejlődésében is megnyilvánult az új technikák elterjedése következtében. A telekommunikációban a 4G technológia után már az 5G kiépítése történik, és az iparban is egyre többen beszélnek az ipar 4.0 megközelítés terjedéséről (Dinya – Klausmann, 2019). Az utóbbi időben vált divattá a *digitalizáció* kifejezés, ami nem jelent mást, mint a fizikai (analóg) adatok digitális formátumúvá alakítását, azaz számítógépek által feldolgozhatóvá tételét. A digitalizáció alatt azonban egyre inkább az informatika és az elektronika újabb és újabb eredményeinek alkalmazását, elterjedését értjük az élet csaknem minden területén.

A döntéelmélet és a gyakorlati döntéshozatal nyelvére lefordítva a digitális korszak a következő új lehetőségeket teremtette meg a döntéshozatalban (Székely, 2018):

- a döntési problémák automatikus észlelése, azonosítása és elemzése,
- a döntési lehetőségek (alternatívák) körének bővítése, illetőleg ennek automatikussá tétele,
- a döntéshozatal körülményeinek, természeti feltételeinek gyorsabb felismerése és vizsgálata, az események bekövetkezési valószínűségekre megbízhatóbb becslése,
- menedzsment információs rendszerek és döntéstámogató módszerek egyre terjedő alkalmazása,
- a mesterséges intelligencia, a robotok és okos rendszerek alkalmazásainak fejlesztése,
- a nagy tömegű adatok feldolgozása (big data).

A *döntési problémák automatikus észlelése* a szenzorok és a kontroll rendszerek elterjedésével válik lehetségessé. A gyakorlati megvalósulás nagyon sok példáját lehet ma már felsorolni a készletgazdálkodástól (pl. a készlet szint csökkenés jelzése) a biztonsági berendezéseken (pl. betörés jelző) keresztül a csődök, válságok előrejelzéséig. Ezek a módszerek az emberi figyelem kiegészítését és a döntési problémák észlelésének elősegítését szolgálják. Különösen fontossá váltak azok a digitális képalkotási (imaging) berendezések és szoftverek (pl. az ultrahangos eszközök, a CT, az MR stb.), amelyekkel az utóbbi évtizedekben jelentősen javítani lehetett a betegségek diagnosztizálását és a gyógyítás esélyeit.

A *döntési lehetőségek (alternatívák) körének bővítése* azért válhat fontossá, mert a hagyományos módszerekkel az elképzelhető és reális megoldási lehetőségek csak viszonylag szűk köre ismerhető meg. Az internetes keresésen alapuló technikákkal olyan alternatívák (például árucikkek, szolgáltatások stb.) is elemezhetővé válnak, amelyek rejtettek maradtak a döntéshozó előtt. Ezekre a lehetőségekre automatikus kereső és értékelő szoftvereket is lehet építeni (pl. szálláskeresés), amelyeknél legfeljebb arra kell figyelni, hogy valóban objektív és pártatlan legyen a szolgáltatás.

A *döntéshozatal körülményeinek gyorsabb felismerésére* és alaposabb vizsgálatára azért van szükség, mert elsősorban ezek alakítják (véletlenszerűen) a döntési alternatívák eredményeit. A döntéshozatal külső körülményei, például a természeti állapotok általában nem befolyásolhatók, és nem jelezhetők pontosan előre. Elég, ha csak a súlyos következményekkel járó természeti katasztrófákra (pl. a Fukusima atomerőművét romba döntő szökőár), vagy a

váratlan politikai fordulatokra gondolunk. A szökőárak bekövetkezésének előrejelzésére már kidolgoztak megbízható megoldást (NOAA, 2020), de a szubjektivitással jellemezhető politikai változások egyértelmű előre jelzésére egyelőre még nem. A döntéshozatal körülményeinek elemzésére az események bekövetkezési valószínűségének pontosítása érdekében van szükség (lásd: pótlólagos információk beszerzése).

*Menedzsment információs rendszereket (MIS)* már régóta alkalmaznak a vállalatvezetési feladatok, különösen a vállalati döntések és a tervezés információ szükségletének kielégítésére (Turek – Dunay, 2014). Az ilyen rendszerek fejlesztését a számítástechnika elterjedése tette lehetővé, és ma már felhő alapú, a beruházási költség szempontjából lényegesen előnyösebb változatai is alkalmazhatók. Különböző funkcionális területek (beszerzés, termelés, számvitel, pénzügyek, értékesítés, humán erőforrás menedzsment stb.) feladataira kialakított alrendszereik is lehetnek, amelyek integrált vállalati rendszerré is összekapcsolhatók. Kifejezetten a döntéshozatal céljára továbbfejlesztett változatokat is kidolgoztak, amelyet döntéstámogató rendszereknek neveznek.

*A döntéstámogató rendszerek (DSS)* olyan szoftver rendszerek, amelyek a döntéshozók számára összegyűjtik, feldolgozzák és áttekintik az operatív és stratégiai feladatokhoz szükséges információkat, és segítséget nyújtanak azok kiértékelésében. Ide tartozik az adatok osztályozása, szűrése, azok rugalmas ábrázolása, továbbá kiértékelésük (összegzés, átlagszámítások, összehasonlítások stb.). További funkcióik lehetővé tehetik modellszámítások (szcenárióelemzés, prognózisok) kivitelezését és az adatok összekapcsolását az optimalizálási algoritmusokkal. A döntéstámogató rendszerek módszertani hátterét az operációkutatói modellek és módszerek (pl. függvényelemzés, lineáris programozás, szimuláció stb.) szolgáltatják, amelyek több tényező, esetleg dinamikus és sztochasztikus megközelítések alapján is képesek optimális, vagy kedvező megoldásokat javasolni a döntéshozóknak. Az információk értelmezése, értékelése és megítélése (pl. melyek szükségesek), valamint a döntéshozatal a vezetők feladata marad. A DSS feladata tehát arra korlátozódik, hogy az információkat elemezze, átfogóan ábrázolja, és automatizálva rámutasson az eltérésekre és különleges helyzetekre (például a határértékek túllépésére, meghaladására). Az adatok összegyűjtése és feldolgozása mellett az információk kezelése, igazgatása (aktualizálás, törlés stb.) is a DSS feladata lehet (Székely, 2018).

*A mesterséges intelligencia (AI)* és a szakértői rendszerek alkalmazásainak fejlesztése már több évtizede, és nem elsősorban a döntéshozatallal közvetlen kapcsolatban indult el (Ginsberg, 1993). Az első alkalmazások az orvostudomány és a műszaki tudományok területén terjedtek el, és csak később váltak általánossá más területeken is (Copeland, 1993). Az orvosi diagnosztika céljaira olyan rendszereket fejlesztettek ki, amelyekkel meg lehet választani a betegségek felismerésével a legcélszerűbb kezeléseket. A műszaki tudományok területén elsősorban a tervezés támogatására dolgoztak ki mesterséges intelligencián, szakértői rendszereken alapuló megoldásokat. Manapság már általánossá váltak és elterjedtek az úgynevezett okos (*smart*) megoldások, amelyek részben képesek az autonóm működésre is. Elsősorban a légitűzlekedés (robotpilóta), a gyógykezelés és egészségügy, a biztonságtechnika, a környezet-monitoring, az személyek azonosítása, az autópálya (önvezető autó), a valós idejű helymeghatározás (GPS-rendszerek) területén terjedtek el autonóm okos rendszerek (*autonomous smart systems, ASS*), de az üzleti szolgáltatások (elektronikus megrendelés, kiszállítás, fizetés stb.) területén is terjednek a döntéseket segítő (esetlegesen helyettesítő) megoldások. Ezeken a területeken az egyéb (pl. biztonsági, kényelmi stb.) célok mellett a gazdasági célok és érdekek (pl. hatékonyság, költség-takarékosság, versenyképesség növelés stb.) is indokoltá teszik az ilyen jellegű innovációk elterjedését (Cox – Wilfong, 1990).

*A nagy tömegű adatok feldolgozása* azért került előtérbe az utóbbi években, mert a világháló, illetőleg az adatokat tároló szerverek hálózatának jelentős fejlődése következtében hatalmas

méretűvé nőtt a több célra is felhasználható adatbázis. A *big data* nem egy konkrét technológia, hanem hagyományos és új technológiák összekapcsolása. Ezek a technológiák együttesen biztosítják a hatalmas mennyiségű, változatos adat gyors feldolgozását és kezelését (Jelonek, 2017). Lehetőség van a valós idejű kiértékelésre, és szükség esetén a gyors reagálásra is. A big data három meghatározó jellemzője a nagyon nagy adatmennyiség (*volume*) a nagyon gyors adatfeldolgozás (*velocity*) és a nagyon változatos adatok (*variety*). (Laney, Douglas 2012). A „szunnyadó” adatbázis feltárása több szempontból is hasznos lehet, ezért társadalmi, politikai (pl. biztonsági), és gazdasági érdekek is vezettek az ide kapcsolódó szoftverek, alkalmazások kifejlesztéséhez. A döntéshozatal szempontjából az „adatbányászat” nagy fontosságú lehet, mivel lehetőség nyílik az eddig rejtve maradt döntést befolyásoló tényezők alaposabb feltárására. Ugyanakkor ezek a vizsgálódások nagy veszélyt is jelenthetnek az emberek szempontjából, mivel az elemzéseket végzők akarva vagy akaratlanul megsérthetik a személyiségi jogokat. Erkölcsi szempontból tehát nagy kihívást jelent az ilyen elemzések elvégzése, amit a törvényi szabályozással is csak nagyon nehezen lehet megfelelő keretek között tartani.

### **Következtetések**

A többlet információ megszerzésének fontossága több oldalról is megvilágításra került. Hiányzó információk esetén a helyes becslés is megoldást jelenthet. Az ezzel kapcsolatos vizsgálatok részben igazolják a tapasztalat szerepét a becslési képességek fejlesztésében, de arra is rámutatnak, hogy az aktuális többlet információhoz jutás (és ezzel a folyamatos tanulás) lehetősége felülírhatja a korábbi tapasztalatok jelentőségét. Érdemes tehát további kutatásokat végezni arra vonatkozóan, hogy a megszerzett tapasztalatok mellett milyen hatékony módszerekkel, másutt esetleg már alkalmazott tanulási és gyakorlási eljárásokkal (például a tudásmenedzsment eszközeivel) lehet fejleszteni a döntéshozók becslési képességeit, a becslések pontosságát.

A döntéshozatal támogató lehetőségek áttekintéséből elsősorban az a következtetés vonható le, hogy az utóbbi évtizedek fejlesztései lényeges változásokhoz vezettek a döntéshozatal kifinomultságát illetően. A *digitalizáció* a döntéshozatal minden pontját, az információ megszerzését, feldolgozását, továbbítását, és a döntésekben való alkalmazásának módját is pozitívan érinti.

Ma már óriási adattömeg tárolását és feldolgozását végezhetik el a processzorok. Kiterjedt, szupergyors kommunikációs hálózatok segítik elő az információk célirányos elérését. Globális műholdas rendszerek végzik a helymeghatározást, teszik lehetővé a térbeli eligazodást. Szenzorok és radarok érzékelik a távolságokat, jelzik a veszélyhelyzeteket. Problémák megoldására specializált algoritmusok, modellek és az ezekre épülő szoftverek értékelik, elemzik az információkat, és nyújtanak megoldási javaslatokat. Olyan autonóm (pl. önvezető, vagy robot) rendszereket is kidolgoztak, ahol a döntéshozó személyek szerepe már háttérbe szorul. Mindez jelentős előre lépéseket eredményezhetett a *gyakorlati döntéshozatal* területén.

Ebből a megjegyzésből arra is következtetni lehet, hogy valójában nem a döntési helyzetek és az ezekhez kapcsolódó elméletek változtak meg, hanem a jó döntéshozatal elősegítésére szolgáló módszerek és rendszerek fejlődtek tovább jelentős mértékben. Önműködő döntéstámogató modellek és módszerek, autonóm rendszerek kidolgozása, tehát a döntéshozók személyének „kikapcsolása” ráadásul csak olyan alkalmazási területeken történhet meg, ahol lehetőség van a standardizálásra, amelyek gyakoriak vagy általánosak. Ezekben a területeken szinte minden, a döntéshozatal céljából szükséges információ rendelkezésre áll, vagy megszerzhető. Itt lehetségessé válik az „egyszerű” választás, vagy a problémamegoldás. A döntéselmélet ezeket az eseteket nem is tekinti valós döntési helyzeteknek.



Nehezebben megoldható döntési problémák újszerű egyedi esetekben vagy bonyolultabb helyzetekben állhatnak elő. Hiába dolgoztak ki például válság-, vagy csődelőrejelzési módszereket, időnként mégis bekövetkeznek válságok és csődök. A részvényvásárlásról, vagy eladásról sem célszerű automatikus döntéseket hozni. A hosszabb távú, számtalan tényezőtől (például a versenytársak kiszámíthatatlan lépéseitől) függő stratégiai döntések egyértelműen ehhez a kategóriához tartoznak. De még olyan egyszerűnek tűnő döntések sem nélkülözhetik az ember jelenlétét és beavatkozását, mint például egy vagyontárgy (gépkocsi, lakás) megvásárlása. Mindezek a helyzetek kockázattal (veszteség lehetőségével), illetőleg egyéni preferenciák érvényesülésével járnak együtt. Valamennyi információ megszerzésére, a személyiségtől elvonatkoztatott döntéshozatalra ezekben az esetekben nincs lehetőség, ezért a becslés továbbra is a döntéshozatal egyik kiegészítő eljárása kell, hogy maradjon. Azonban ezen a területen is szükség van előrelépésre, mégpedig a becslési módszerek és képességek fejlesztésével, ezen belül is elsősorban a többlet információ szerzés lehetőségeinek mind teljesebb kihasználásával.

Ami az elmélet további fejlesztését illeti, inkább a már felismert összefüggések pontosítására, megerősítésére lenne szükség. Semmilyen jel sem mutat arra, hogy szükség lenne a régi ismeretek felülvizsgálatára, vagy új elméletek létrehozására. Napjainkban inkább olyan elméleti kérdések kerülnek a középpontba, mint például az információ értéke (a jobb informáltsággal elérhető többlethaszon), vagy a további információk megszerzésének költsége. Nem véletlen, hogy eddig azok a fejlesztések terjedtek el nagyobb mértékben, amelyeknél a megszerzett információ költsége a nagyszámú alkalmazó miatt szinte elhanyagolható mértékűvé vált. Például a műholdas helymeghatározás, vagy az internetes keresés lehetőségéhez ma már gyakorlatilag ingyen, illetőleg az eszközök igénybevételéhez kötődően lehet hozzájutni.

Ráadásul az is bizonyítható, hogy a döntésemélet kidolgozói a fejlődési tendenciákat szinte előre látták, vagy sejtették, sőt beleértették a döntéseméletre vonatkozó megállapításaikba. Simon (1960) például a következőként fogalmazott: *„Azok a képességek, amelyek meghatározzák a döntés és a probléma megoldás minőségét, sok millió ember fejében, eszközök és gépek szerkezetében, és különösen ma a számítógépek képességeiben vannak elrejtve.”*

### Felhasznált irodalmak

1. Bayes, T. (1763): An essay towards solving a problem in the doctrine of chances.
2. Philosophical Transactions of the Royal Society of London, 53, 370–418.
3. Bernoulli, D. (1738): Specimen theoriae novae de mensura sortis. Proceedings of the St. Petersburg Imperial Academy of Sciences, 5, 175–192.
4. C. Neményi, E. (2003): A becslések finomítása. In: C. Neményi, E., Wéber, A. (szerk.): Kézikönyv a matematika 3. osztályos anyagának tanításához. Nemzeti Tankönyvkiadó – Budapesti Tanítóképző Főiskola, Budapest, pp. 103-113.
5. Copeland, J. (1993): Artificial Intelligence: A Philosophical Introduction. Blackwell, Oxford, UK.
6. Cox, I. – Wilfong, G. T. (Eds.) (1990): Autonomous Robot Vehicles. Springer-Verlag, Berlin.
7. Dillon, J.L. (1989): The Analysis of Response in Crop and Livestock Production. Pergamon Press, Oxford.
8. Dinya, L.- Klausmann, D. A. (2019): Menedzsment 4.0. In: Mohácsi M. (szerk.): Menedzsmenttendenciák. Debreceni Egyetem Kiadó, 147-177 pp., ISBN 987-963-318-203-1
9. Ginsberg, M. L. (1993). Essentials of Artificial Intelligence. Morgan Kaufmann, San Mateo, California.

10. Hansson, S. O. (2005): Decision Theory. A Brief Introduction. Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm, 94 p.
11. Horváth Z. (2018): Applications of Lean Management methods in Non-Profit Organizations. pp. 262-267. In: Bylok F., Albrychiewicz-Słocińska A., Cichoblażinski L. (eds.) 8<sup>th</sup> International Conference on Management: Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy - Book of Proceedings. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, Poland, 723 p.
12. Jelonek, D. (2017): Big Data Analytics in the Management of Business. MATEC Web of Conferences, 125, Article ID: 04021, DOI: 10.1051/mateconf/20171250
13. Kovács Z. (1994): A döntéshozatal pszichológiai háttérfolyamatai. In: Bolgár Judit (szerk): Pszichológiai szöveggyűjtemény. Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest. 35-73 p.
14. Laney, Douglas (2012): 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. Gartner. <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>, letöltve: 2018. október 10.
15. László, L. (1940): Mezőgazdasági becsléstan, Harmathy Nyomdavállalat, Debrecen-Pallag, 86 p.
16. Laux, H. (2007): Entscheidungstheorie. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
17. Lőrincz, V. (2018): Fenntarthatóság, életkor és cselekvőképesség – néhány döntésméleti és pszichológiai szempont. Magyar Tudomány, Akadémiai Kiadó, 2018/03., 9 p. DOI: 10.1556/2065.179.2018.3.8
18. Moore, G. (1965): Cramming More Components onto Integrated Circuits. Electronic Magazine, 19. 04. 1965.
19. Morgenstern, O., Neumann, J. (1953): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press.
20. NOAA (2020) /National Weather Service, U.S.Tsunami Warning System, <https://www.tsunami.gov/>. Letöltve: 2020. július 20.
21. ONDA: Sentinel-2 <https://www.onda-dias.eu/cms/data/catalogue/sentinel-2/> Letöltve: 2020. április 6.
22. S., Joey (2020): How to Read Odds. <https://www.bettingbuck.com/guides/how-to-read-odds> Letöltve: 2020. május 5.
23. Schedel, A. (1934): Ingatlanok értékelése. Becsléstan. Stúdium Sajtóvállalat Részvénytársaság, Budapest, 160 p.
24. Simon, H.A. (1960): The New Science of Management Decision. Research Briefing Panel on Decision making and Problem Solving. 1986 by the National Academy of Sciences. Published by National Academy Press, Washington DC.
25. Sopp, L., Kolozs L. (szerk.) (2000): Fatömegszámítási táblázatok. Állami Erdészeti Szolgálat, Budapest.
26. Sporzon, P.: Gazdasági becsléstan. Egyetemi jegyzet. Mosonmagyaróvár 1885.
27. Szabó, X. (2012): A Biblia: döntések sorozata, avagy mi van nyitva előttünk, a késői olvasók előtt? Elhangzott 2012. november 24-én, a Pszichológusok és teológusok a döntésről c. konferencián (Sophianum – Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészeti és Társadalomtudományi Kar – Budapest).
28. Székely, Cs. – Keresztes, G. (2019): Becslés a döntéshozatalban. Gazdaság és Társadalom, 11. évf. 3. szám, ISSN 0865 7823, <http://dx.doi.org/10.21637/GT.2019.3.04>
29. Székely, Cs. (2000): Gazdasági döntések. In: Buzás, Gy., Nemessályi Zs., Székely Cs. (szerk.): Mezőgazdasági üzemtan, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, pp. 207-236.

30. Székely, Cs. (2018): Döntéshozatal a digitalizáció korában. In: Illés B. Cs. (szerk) Proceedings of the International Conference „Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” / „Gazdálkodás-és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban” nemzetközi konferencia tanulmánykötete. Volume II/II. kötet. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, ISBN: 9789632698328, pp. 563-571.
31. Turek, T. – Dunay, A. (2014): Information and communication technology (ICT) as a catalyst for cooperation between enterprises. A review of selected practical solutions. In: Kolcun M., Borowik L., Lis T. (eds.) Current problems of maintenance of electrical equipment and management. Technicka Univerzita v Kosiciach, Košice, Slovakia, pp. 443-452.
32. Williams, C.A. Jr., Smith, M.L., Young, P.C.: Risk Management and Insurance. McGraw-Hill, Inc., 1995
33. Zoltayné Paprika, Z. (2008): Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon. OTKA kutatási jelentés, K68799, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Döntéseméleti Tanszék, 58 p.
34. Zsolnay, E. (1941): Mezőgazdasági becsléstan, „PÁTRIA” irodalmi vállalat és nyomdai részvénytársaság, Budapest.



## 1.2. BIG DATA: VALÓS LEHETŐSÉG A VÁLLALATI HATÉKONYSÁG NÖVELÉSÉRE?

**FODOR Zita, KOSZTYI Dávid**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail cím: [fodor.zita@gtk.szie.hu](mailto:fodor.zita@gtk.szie.hu)*

### **Összegzés**

Az információtechnológia korábbi szakaszaiban az adatok néhány előre meghatározott forrásból érkeztek és jól strukturált formában álltak rendelkezésre; az adatfeldolgozás fejlődése a riportálási eszközök folyamatos finomodását jelentette. Az információtechnológia nagymértékű hálózatosodásával és egyre szélesebb körű elterjedésével az adatok egyre nagyobb tömegben, egyre több forrásból és mindennek következményeként egyre rendszerezetlenebb formában kezdtek megjelenni, így feldolgozásuk is folyamatosan egyre bonyolultabbá válik. Ennek ellenére kevés vállalat engedheti meg magának, hogy a rendelkezésére álló információvagyonban rejlő lehetőségeket ne aknázza ki, melyek a fogyasztói szokások és döntések egyre pontosabb előrejelzését és eredményesebb befolyásolását tehetik lehetővé. A technológia fejlődésével mára a rendkívül nagy mennyiségű, rendkívül heterogén adattömeg valós idejű feldolgozása is megvalósíthatóvá vált, így már nemcsak stratégiai döntések előkészítésére, hanem azonnali operatív döntéshozatalra is alkalmasak az úgynevezett big data megoldások. Ez azt jelenti, hogy a módszer használata óriási hatékonyság-növelési lehetőségeket rejt magában – nemcsak a termelési folyamatok és logisztikai láncok működésében, hanem a fogyasztói magatartás megértése révén is – bármilyen iparágban tevékenykedő vállalat számára. Jelen tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a mai technológiai környezetben mit is jelent a big data, miben tér el a hagyományos reporting megoldásoktól, és milyen lehetőségeket kínál a vállalati működés egyes jellemző területein. Magyarországon egyelőre kevés gyakorlati tapasztalat áll rendelkezésre, mert még a nagyvállalati szektorban is inkább csak pilot jellegű big data projektek indultak, a technológia és az üzleti alkalmazások által nyújtott lehetőségek azonban már erőteljesen körvonalazódnak. Nehéz a tájékozódás, mert a gyakorlatban összemosisodik a nagy mennyiségű adatfeldolgozás és a szakirodalom szerint értelmezett big data analitika fogalma. Piaci szereplőkkel készült interjúk alapján vizsgáljuk meg a vállalati gyakorlatban rendelkezésre álló big data elemzési lehetőségeket a legjellemzőbb értékesítési, logisztikai és karbantartási üzleti területeken.

**Kulcsszavak:** adatelemzés, big data, értékesítés, karbantartás, logisztika

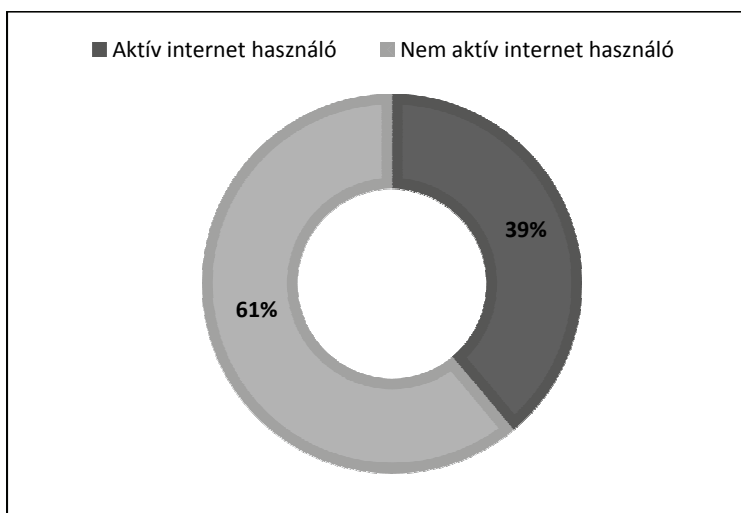
### **Bevezetés**

Elérkezett a big data korszak, és az élet minden területén érezteti hatását. A Techweb 2017. áprilisi (HVG, 2017) felmérése alapján 3,811 milliárd ember internetezik a világon, a Föld lakosságának 39%-a aktívan használ valamilyen közösségi médiát.

Ugyan a világ internetforgalmának 43,4%-a még mindig számítógépekhez, 51,4%-a pedig okostelefonokhoz köthető, egyre több adat keletkezik a dolgok internetjének (Internet of Things) azaz a legkülönbözőbb tárgyakon elhelyezett, hálózatra kapcsolt érzékelőknek köszönhetően. A big data jelenség egyre szélesebb körben hódít teret: hatással van nemcsak

az informatikára, de az egészségügyre, az oktatásra, a közösségi médiára, a kormányzásra, a tudományra, a mindennapi életre és természetesen a gazdaságra is.

**1. ábra: A Föld lakosságának aktív internet felhasználói**



Forrás: Saját szerkesztés Techweb, 2017 alapján

A szakirodalomban rengeteg különféle definíció található a big data fogalmára. A legáltalánosabban idézett definíció (lásd például Wessler, 2018) az eredetileg 3V-ként aposztrófált fogalmi meghatározás:

- Volume (volumen vagy mennyiség): az adatok óriási mennyisége
- Velocity (sebesség): az adatok folyamatos, nagysebességű keletkezése
- Variety (változatosság): az adatok változatossága például a forrás, a formátum vagy a struktúra szempontjából

Gazdasági területen a big data jelenség még pontosabb megértéséhez 2V-vel egészítették ki a definíciót:

- Veracity (igazság): az adatok megbízhatósága, pontossága
- Value (érték): az adatokból kinyerhető előny, üzleti érték

Időközben különböző publikációkban (például Khan et al, 2017 vagy Chartier, 2016) további V-k is megjelentek:

- Validity (érvényesség)
- Volatility, máshol Variability (változékonyság)
- Visualization (megjelenítés)
- Vertigo (szédület vagy örvény)

A big data egyszerűen fogalmazva nemcsak egy csomó adat, hanem rendkívül gyors ütemben, folyamatosan keletkező, nagyon különböző forrású és formátumú – általában rendezetlen – adatok áradata. A big data fogalmába beleértendő az is, hogy az óriási kusza adattömegekből valami hasznos és értékes „alkotás” születik. Lényege a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása nagy adatmennyiségekre azzal a céllal, hogy valószínűségekre tudjunk következtetni (Jelonek et al., 2019). A rendszerek azért képesek jól működni, mert nagyon sok adatot használnak fel, amelyekre az előrejelzéseiket alapozhatják. Ráadásul a rendszerek úgy épülnek fel, hogy idővel tökéletesíteni tudják önmagukat azzal, hogy megjegyzik a legjobbnak bizonyuló jelzéseket és mintákat, amelyeket érdemes keresniük egy újabb lekérdezéskor – ezt hívják öntanuló képességnek, illetve angolul „machine learning”-nek, amely az „AI” (Artificial Intelligence), azaz a Mesterséges Intelligencia szakterület egyik alapvető kategóriája.

A big data óriási paradigma-váltást jelent (Mayer – Schönberger et al, 2014) az élet minden területén a következők miatt:

- A rendelkezésre álló nagymennyiségű adat és a fejlett feldolgozási technológia lehetővé teszi azt, hogy a korábbi mintavételes technika helyett a teljes sokaság kerüljön górcső alá. Ez a megoldás nemcsak a mintavételből adódó pontatlanságot szünteti meg, hanem arra is lehetőséget nyújt, hogy a teljes sokaság kisebb részeit képező szegmensekről és alkategóriákról is pontos kép készüljön.
- Az adatok vagyontárgyakká váltak: már nem statikus vagy gyorsan avuló, egyszer használatos dolgok, hanem lehetőség van azokat addig tárolni, ameddig értékesek lehetnek és később az eredetitől különböző célokra is fel lehet használni azokat. Ez a jelenség teljesen felül kell, hogy írja az adatvédelem világszinten fennálló jelenlegi rendszerét.
- „Mindenről” adatot gyűjtünk és tárolunk, olyan dolgokról is, amiket korábban nem tekintettük értékesnek, illetve olyan dolgokról, amikről még nem is tudjuk, hogy mire lehet majd felhasználni.
- A big data ok-okozati összefüggések helyett korrelációkat keres, segítségével felismerjük az adatok mintáit és összefüggéseit, amelyek révén új és értékes ismeretekre tehetünk szert. Az összefüggések nem árulják el, hogy pontosan miért történik valami, de megmutatják, hogy mi zajlik.
- Elméletek tesztelése helyett a big data az adatok statisztikai elemzését jelenti előzetes hipotézisek felállítása nélkül: így olyan összefüggések is felismerhetők, amelyekre korábban senki nem gondolt.

Vincze (2017) szerint a big data-jelenség a közgazdaságtudományban egy olyan új szemléletre ösztönözhet, amely nagyobb szerepet ad az empiriának az elméletek létrehozásában, és a tesztelésben a predikciós erő fontosságát erősíti. Ugyanakkor óvatosságra int: nagyon hasznos az életben információval rendelkezni, de ez nem feltétlenül tudomány, vagyis átadható, mindenki által felhasználható, általánosítható tudás. A tudomány alapvetően gondolkodás útján fejlődik, amelynek eredményei az újfajta tények, és ezt valószínűleg semmilyen informatika nem fogja kiküszöbölni a belátható jövőben.

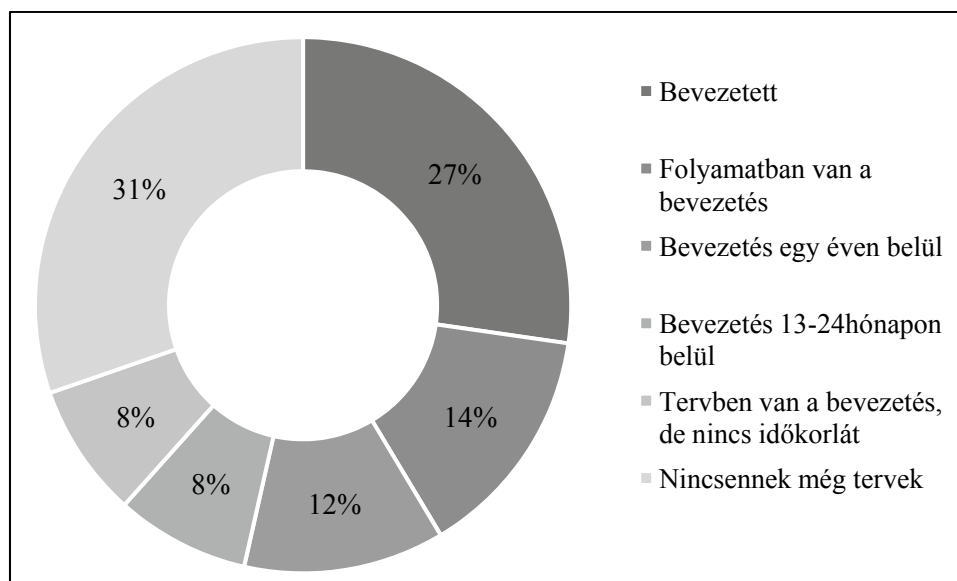
### **Szakirodalmi áttekintés**

#### **A big data korszak elején vagyunk**

A viszonylag friss kutatások szerint (lásd például az IDG 2014-es kutatását) még mindig csak az elején vagyunk a big data korszaknak: az USA-ban a vállalatok 20%-a foglalkozik big data-val, de további 70%-uk tervezi ezt.

A Gartner (2015) jelentése szerint a vállalatok 26%-a rendelkezik Hadoop technológiával, amely a big data egyik lehetséges technikai előfeltétele. Bughin (2016) szerint a telekom szektor élenjáró a big data-ban: 2014-ben a világ telekom cégeinek 30%-a már javában foglalkozott big data projektekkel, további 45%-uk pedig tervezte azt, mialatt kétharmaduknak már rendelkezésére állt a big data projektek indításához szükséges technikai háttér, ami az első lépés a big data elemzések irányába.

Más kutatások is arra engednek következtetni, hogy még csak az elején vagyunk a big data korszaknak: Kalantari et al. (2017) a világszerte publikált tudományos cikkek Thomson Reuters' Web of Science adatbázisában található adataiból vont le következtetéseket a big data kutatási trendekkel kapcsolatban. Az előzetes vizsgálatok során összegyűjtötték azokat a keresőszavakat, amelyek big data-val kapcsolatos tudományos cikkekre utalnak: Data Analytics, Hadoop, Machine Learning, MapReduce, Large Dataset, Big Data, Data Warehouse, Predictive Analytics, NoSQL, Unstructured Data, Data Science, Sentiment Analysis, Data Center.

**2. ábra: Bevezetést tervező vállalatok megoszlása az IDG kutatásai alapján**

Forrás: IDG, 2014

Az eredmények azt mutatják, hogy 2015. márciusáig a big data publikációk legnagyobb része még mindig inkább technikai jellegű volt és kevésbé foglalkozott a big data projektek tartalmával és gazdasági értelemben vett sikerességével. A 2017-18-ban megjelent big data szakirodalmi review-k (lásd például Arunachalam et al. (2018) és Nguyen et al. (2018) cikkeit ellátási lánc menedzsment, Bumblauskas et al. (2017), Zhang et al. (2017) és Ruschel et al. (2017) cikkeit karbantartás, illetve Zerbino et al. (2018) és Anshari et al. (2018) cikkét CRM témában) azonban már jelentős számú big data alkalmazási tapasztalatról számolnak be, illetve egyre több a big data gazdasági jelentőségével foglalkozó kutatás (lásd például Günther et al. (2017)). Grover et al. (2018) már azzal foglalkoztak, hogy milyen feltételek teljesülése szükséges ahhoz, hogy a big data projektek pozitív hatást gyakoroljanak a vállalat stratégiai üzleti értékére. Raguseo (2018) empirikus kutatásában pedig azt vizsgálta, hogy a big data technológiák milyen lehetőségeket és kockázatokat rejtenek a vállalatok számára.

A big data világában meg kell barátkozni azzal, hogy az adatok nem hibátlanok, hanem kuszáék. Zing Fang et al. (2015) erre a jelenségre az internetes vélemények feldolgozásával kapcsolatban utal: mióta a felhasználók szabadon közzétehetik véleményüket bármiről, az egyes vélemények minősége, igazságtartalma és használhatósága bizonytalan. Az adatokkal foglalkozó szakértők egy bizonyos szintig tudják „tisztítani” az adatokat, a termékértékeléseknél például a sokféle szabadszöveges véleményt megpróbálhatják kvantitatív értéké transzformálni különböző módszerekkel, azonban az adatok kuszasága teljesen nem szüntethető meg.

### A big data projektek nyereségessége kérdéses

Ahhoz, hogy egy vállalat big data projektet indítson, a döntéshozóinak meg kell győződnie arról (de legalábbis bízniuk kell abban), hogy a jelentős erőforrásokat igénylő beruházás megtérülő lesz, aminek a bizonyítása nem egyszerű. McAfee és Brynjolfsson (2012) szerint minél inkább „adatvezérelt” egy vállalat a saját meglátása szerint, annál jelentősebb objektív mércével mért árbevétel- és hatékonyság-növekedési eredményeket hoz egy big data projekt. Az adatvezérelt döntéshozásban jeleskedő (az iparági rangsor első harmadában található) vállalatok átlagosan 5%-kal termelékenyebbek és 6%-kal nyereségesebbek versenytársaiknál. Hasonló eredményekre jutottak hat évvel később Müller et al. (2018), vizsgálatukban a big

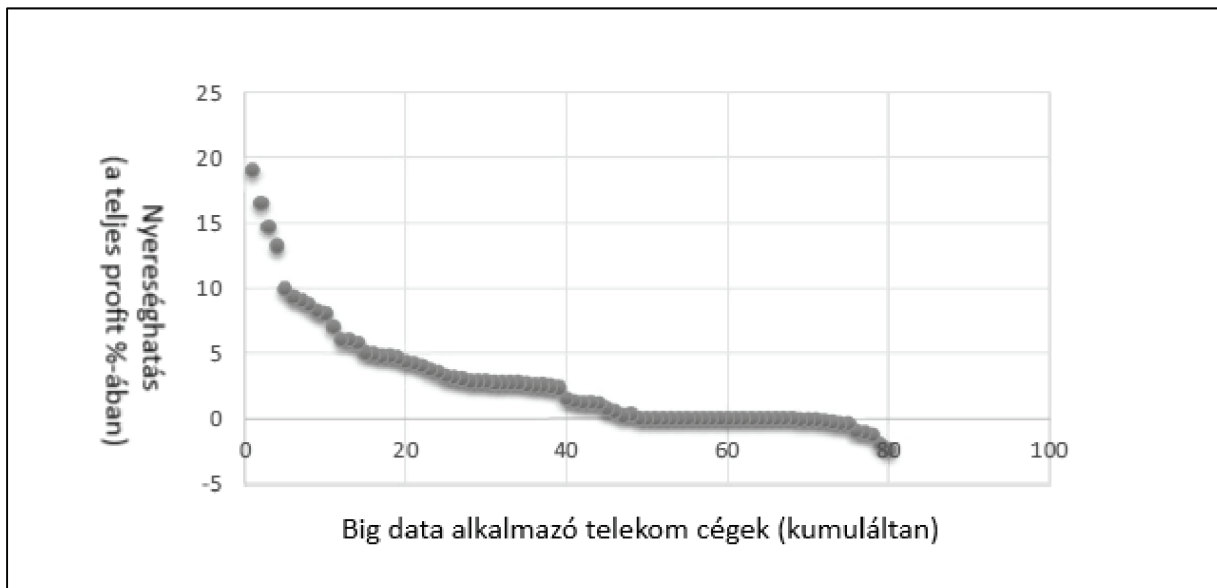


data termelékenységre gyakorolt hatását 3-7%-ban állapították meg, de ők is leszögezik, hogy ezek az eredmények csak az információs technológia-intenzív iparágakban (leginkább a telekommunikációs és a pénzügyi szektorban) voltak kimutathatók, vagyis nem észleltek mérhető termelékenység-javulást az ezen iparágcsoportokon kívül eső cégek esetében.

Bughin (2016) szerint a termelékenyebb vállalatok – a rendelkezésükre álló erőforrásoknak köszönhetően – általában korai big-data felhasználók, azaz a termelékenységekülönbségből 2,5%-ot az eleve magasabb termelékenység magyaráz, további 5,9% származik a big data projektekből. Az ő kutatásai alapján a vevőkiszolgálást és a versenyképességet célzó big data projektek általában nagyobb nyereségnövelő hatásúak, mint az ellátási lánc javításával foglalkozók.

Elméletileg a telekommunikációs szektorban tevékenykedő vállalatoknak van a legnagyobb esélyük arra, hogy sikeres – azaz nyereséges – big data projekteket zárjanak. Bughin (2016) szerint azonban még a telekom cégek big data projektjeinek nyereséghatás görbéje (lásd 3. ábra) is egy hosszú fark formáját mutatja. Az elején található az az 5 vállalat (a vizsgált 78-ból), amelyeknél a big data nyereséghez való hozzájárulása elérte vagy meghaladta a 10%-ot, utána következik további 14, amelyeknél a hatás eléri az 5%-ot, majd további 29, amelyeknél egyáltalán nyereség keletkezett a projektből és marad 30 cég, amelyeknél a projekt nem termel profitot vagy egyenesen veszteséges.

**3. ábra: A big data projektek nyereséghatása a telekom cégeknél**



Forrás: Bughin (2016)

### A big data kutatási irányok a nemzetközi szakirodalomban

Big data témakörben nagyon széles kutatási paletta rajzolódik ki. A korábban említett technológiai és módszertani kutatások, valamint a big data projektek nyereségességével, gazdasági lehetőségeivel, kockázataival foglalkozó kutatások mellett megjelentek a konkrét gazdasági lehetőségeket bemutató kutatások.

Kitchens et al. (2018) a kapcsolatorientált marketing elmélet alapján építettek fel egy modellt a vevők várható viselkedésének előrejelzésére. A modell abban jelent óriási előrelépést, hogy olyan vevők viselkedését is pontosan előre tudja jelezni, akik nem állnak hosszú ideje kapcsolatban a céggel, ezért jelentős számú tranzakciós adat velük kapcsolatban nem áll rendelkezésre.

Lehrer et al. (2018) kutatásai megmutatták, hogy a big data óriási lehetőségeket rejt magában a szolgáltatásinnováció (különösen az automatizáció és az egyedi vevői igények kielégítése) területén.

Rodriguez et al. (2018) a fenntartható ellátási láncok tervezéséhez folytattak big data kutatásokat.

Haoyang Wu et al. (2017) mezőgazdasági termékek árainak rövidtávú előrejelzésére készítettek modellt. A korábban használt, múltbeli adatokon alapuló módszer azonnal csődöt mond, ha az árakat a szezonalitáson kívül bármi is befolyásolja, ezért big data alapon egy olyan módszert dolgoztak ki, amely több befolyásoló tényezőt is figyelembe vesz.

## **Módszertan**

Tanulmányunk eredeti célkitűzése az volt, hogy konkrét hazai (esetleg nemzetközi) vállalati big data projektek tapasztalatairól számoljunk be esettanulmányok formájában. Ennek érdekében három big data technológiával és tudással rendelkező vállalat képviselőivel készítettünk interjúkat (az interjúk felsorolását lásd a hivatkozások között). Kiderült, hogy a big data szolgáltatóknak rendkívül szigorú titoktartási kötelezettségük van, így konkrét projekt adatokat még anonim módon, a felhasználó vállalatok adatai nélkül sem adhatnak ki. Felmerült, hogy a felhasználó vállalatokat keressük meg, de a szolgáltatók még a felhasználó vállalatok nevét sem árulhatják el. Sőt mire ez a tanulmány elkészült, az egyik szolgáltató képviselője még azt az engedélyét is visszavonta, hogy a nevét és a cég nevét az interjúk között hivatkozzuk. A szigorú titoktartás érthető, hiszen a big data elemzésekben rejlő lehetőségek még nem terjedtek el a piacon, ezért óriási versenyelőny forrásai lehetnek.

A titoktartási kötelezettségek miatti nehézségek miatt arra kell szorítkoznunk, hogy a megkérdezett piaci szereplők tapasztalatairól általánosságban számoljunk be.

## **Eredmények**

A magyarországi big data projektek számosságára, elterjedtségére vonatkozóan nehéz következtetni az ezekre vonatkozó információk titkos kezelése miatt. Az éles és a befejezett projektek a tőkeerős nagyvállalati szektorban, azon belül is a hagyományosan is rengeteg adattal rendelkező telekommunikációs és a pénzügyi iparágban jellemzőek. Más iparágakban – ezek esetében is inkább a nagyvállalati szektorban – egyelőre pilot jellegű projektek indulnak a legkülönbözőbb problémák megoldására, kezelésére.

További nehézséget jelent a világos kép kialakításában, hogy a gyakorlatban összerosódik a már hosszú ideje Magyarországon is rutinszerűen alkalmazott nagy mennyiségű adatfeldolgozás, és a szakirodalom szerint értelmezett big data analitika fogalma. Gyakran big data elemzésnek tekintik azokat az adatfeldolgozásokat is, amelyeknél nem jellemző sem a több, heterogén forrásból származó rendezetlen adattömeg, sem a „mozgó célpont”, azaz a folyamatosan és rendkívül gyorsan növekvő adatmennyiség.

A big data képességekkel rendelkező szolgáltatók nagy része a külföldi anyavállalat által – esetleg magyar kollégák bevonásával – a nemzetközi piacon megvalósított projektek tapasztalatait felhasználva próbál Magyarországon is big data projekteket indítani. Létezik persze ellenpélda is: olyan innovatív magyar vállalkozás, amely a nemzetközi piacokon nőtt nagyra. A projektek első lépése a felhasználó vállalat és a szolgáltató együttgondolkodása, azaz azon problémák, kérdések azonosítása, amelyekre egy big data elemzés válaszokat adhat. A második lépés a szükséges belső és külső forrásból származó adatok meghatározása, majd ezeknek egy közös adattárházban történő összegyűjtése. A szükséges adatok meghatározása az egyes szakterületekhez, valamint az adatfeldolgozó statisztikusokhoz tartozó feladat, míg a közös adattárház megalkotása informatikai technológiai kérdés. Ebből is látszik, hogy a projekteken nagyon különböző tudású munkatársak együttműködésére van szükség. A

harmadik nagy lépés az adatok tisztítása, szűrése, ugyanis rossz minőségű, hibás adatokból csak hibás eredmények szülehetnek. Bár az adattisztítás módszertana már a big data korszak előtt is rendelkezésre állt, a heterogén és kusza adattömeg folyamatosan új módszereket, illetve a korábbi módszerek folyamatos fejlesztését kívánja meg. Mindezek után következhet a negyedik lépés, a tényleges adatfeldolgozás, azaz az adattömegben összefüggések, mintázatok stb. keresése annak érdekében, hogy a projekt elején megfogalmazott problémára válaszokat találjanak. Az ötödik lépés az eredmények összesítésének, szemléltetésének a megvalósítása. Amennyiben a teljes folyamat sikerrel zárul, a kidolgozott rendszer – természetesen időszakonkénti felülvizsgálat és finomítás közbeiktatásával – folyamatosan használható.

A nemzetközi szakirodalomból láthattuk, hogy egy-egy big data projekt nyereségessége erősen kérdéses és előre nehezen bizonyítható. A szolgáltatók jellemzően a nemzetközi piacon szerzett pozitív tapasztalatokkal érvelnek, vagy azzal, hogy a versenytársak már alkalmazzák a javasolt megoldást. Új területeken vagy fontos partner megnyerésére törekedve azonban kénytelenek nagyobb kockázatot – azaz a projektek költségeit vagy azok egy részét – vállalva pilot projekteket indítani.

A leginkább preferált elemzési terület még mindig az értékesítés, azon belül is az ügyfelek viselkedésének elemzése. Az adott vállalatra kidolgozott modellek segítenek megérteni az ügyfelek homogén csoportjainak viselkedési mechanizmusait és nagy pontossággal előre tudják jelezni a lemorzsolódást. Az ügyfélérték-kalkulációs modellek számszerűsítik az egyes ügyfeleknek a vállalat számára képviselt értékét egyrészt a szerződés időtartama alatt realizált profit, másrészt az egyéb értékek (pl. hálózati hatás) alapján. A lemorzsolódási és az ügyfélérték modellek alapján ügyfélmeztartó programok és kampányok indíthatók. Elegendő historikus adat birtokában az egyes kampányok és programok hatásait is lehet elemezni és összességében a lehető legjobb ügyfélpolitikát kialakítani az egyes ügyfelek értékének és várható viselkedésének figyelembevételével. Folyamatosan fejlődik a hálózat kutatás, azaz az ügyfelek közösségi médiában való szereplése alapján a kapcsolatrendszereik feltérképezése, a véleményformálók azonosítása: így jóval pontosabb magatartás-elemzésre nyílik lehetőség, valamint az információk terjedésének az iránya és sebessége is megbecsülhető, ami óriási lehetőségeket rejt magában például jövőbeli kampányok megtervezéséhez.

A jövő minél pontosabb meghatározása azonban egyfajta paradigmaváltást is magával hoz, belépve a megfigyelési kapitalizmus korába. Erre hívja fel a figyelmet a Harvard Egyetem professzora Shoshana Zuboff. A fogyasztói adatokat egyoldalúan begyűjtő vállalatok (pl.: Google, Facebook) a Big Data adta lehetőségekkel egyre pontosabban tudják meghatározni, hogy – a felhasználói profilok alapján – kinek, milyen hirdetést, reklámot mutassanak, ezzel biztosítva a leghatékonyabb fogyasztói elérést. Ezt a hatékonyságot csak úgy tudják biztosítani, ha minél több adatot gyűjtenek be a felhasználókról/megfigyeltokről. A felhasználók online tevékenységeivel kapcsolatos adatok felértékelődtek. Ezen strukturálatlan adatok elemzésével (kognitív elemzés intelligens technológiákkal, viselkedési elemzés a felhasználói szokásokat alapul véve, clickstream elemzés, összehasonlító elemzés, kapcsolatelemzés, érzelmi elemzés) egyre pontosabban meg lehet határozni, hogy a felhasználó hogyan fog reagálni egy-egy hirdetésre. Azonban Shoshana Zuboff kitér arra is, hogy a személyre szabott hirdetésekkel (keresési eredményekkel) minden eddiginél pontosabban és hatékonyabban befolyásolhatóak a felhasználók/fogyasztók. Ez a képesség vezet a megfigyelési kapitalizmushoz (Zuboff, 2019).

Logisztikai területen az elosztóközpontok és raktármenedzsment esetében a rendelkezésre álló hely megfelelő elosztása és a központokban zajló munka optimalizálása a cél. Az ellátási láncban felmerülő keresletek pontos előrejelzésével a gépjármű flotta kihasználtsága, a munkatársak időbeosztása optimalizálható, amely a biztonság növelése révén is megtakarításokat hozhat. Az útvonaltervezés a forgalmi adatok figyelembevételével még

rövidebb szállítási időket és költségeket eredményez, illetve ezen a területen a várható érkezési idők pontos előrejelzésének is óriási jelentősége van.

A gépekre, berendezésekre és járművekre nagymértékben támaszkodó iparágakban karbantartási területen is jelentős hatékonyságnövekedés és költségcsökkentés érhető el megfelelően célzott big data projektek segítségével. A múltbeli meghibásodási, javítási, karbantartási adatok, valamint az egyes eszközökön, illetve alkatrészeken elhelyezett szenzorok adatainak elemzése révén optimalizálható a karbantartási terv a lehető legrövidebb kiesési idők elérésével és a váratlan meghibásodások minimalizálásával.

### **Következtetések**

Nemzetközi mércével mérve is csak az elején járunk a big data korszaknak, de Magyarországon még jelentősebb fejlődés várható. Mivel a big data projektek számos jól fizetett szakember együttműködését kívánják meg, jelentős költségigényű technológiák alkalmazásával – míg a várható haszon sokszor kérdéses, egyelőre a hagyományosan információs technológia-intenzív iparágakban, a nagyvállalati szektor jár élen a big data projektek megvalósításával. A nemzetközi szakirodalomban kirajzolódó trendek alapján – a technológia egyre olcsóbbá válásával és a módszertan terjedésével – várhatóan Magyarországon is ki fog bontakozni a big data a többi iparágban és a kisebb méretű vállalatok esetében is. A jelenleg is legjellemzőbb értékesítési-marketing területeken a felhasznált külső adatok mennyisége folyamatosan növekszik.

Az ellátási lánc menedzsmentben nemcsak a járatoptimalizálás fejlődik rohamosan, hanem minden kapacitás optimális kihasználása is cél lesz. A gépek, berendezések, járművek karbantartási és operatív üzemeltetési területén teret nyernek a szenzor adatokat is felhasználó optimalizációs eljárások. A big data terjedésével a rendszerek idővel már nem versenyelőnyforrások lesznek, hanem alapvető piaci belépési korlátok. Ezt a folyamatot segíti elő a big data feldolgozást támogató technológiák elérhetősége is. Arra számíthatunk, hogy az informatikai szállítók ezen technológiákat a maihoz képest alacsonyabb árszinten teszik majd a jövőben elérhetővé a piaci szereplők számára az ezen a területen jelentkező egyre nagyobb verseny következtében. Ez a trend már ma is megfigyelhető, a legnagyobb technológia gyártók „előre csomagolt” úgy nevezett accelerator megoldásokat kínálnak a fogyasztóknak, amelyek a legjobb üzleti gyakorlaton alapulva megfizethetőek a big data adta lehetőségek felhasználásának kezdetén lévő kisebb vállalatok számára is.

### **Felhasznált irodalmak**

1. Anshari, M.; Almunawar, M. N.; Lim, S. A., Al-Mudimigh A. (2018): Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services, *Applied Computing and Informatics*
2. Arunachalam, D.; Kumar, N.; Kawalek, J. P. (2018): Understanding big data analytics capabilities in supply chain management: Unravelling the issues, challenges and implications for practice, *Transportation Research Part E* 114 pp. 416–436
3. Bughin, J. (2016): Big data, big bang? *Journal of Big Data*
4. Bughin, J. (2016): Reaping the benefits of big data in telecom. *Journal of Big Data*
5. Bumblauskas, D.; Gemmill, D.; Igou, A., Anzengruber J. (2017): Smart Maintenance Decision Support Systems (SMDSS) based on corporate big data analytics, *Expert Systems With Applications* 90 pp. 303–317.
6. Chartier, T. (2016): Vertigo Over the Seven V's of Big Data, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/April 2016
7. Fang, X. – Zhan, J. (2015): Sentimen tanalysis using product review data, *Journal of Big Data*

8. Gartner Survey Analysis. Hadoop adoption drivers and challenges. 2015. <http://www.gartner.com/document/3051617>
9. Grover, V.; Chiang, R. H. L.; Liang, T-P.; Zhang, D. (2018): Creating Strategic Business Value from Big Data Analytics: A Research Framework, *Journal of Management Information Systems* / 2018, Vol. 35, No. 2, pp. 388–423. ISSN 0742–1222 (print)/ ISSN 1557–928X (online)
10. Günther, W. A.; Mehrizi, M. H. R.; Huysman M.; Feldberg, F. (2017): Debating big data: A literature review on realizing value from big data, *Journal of Strategic Information Systems* 26 pp. 191–209
11. HVG (2017): Így néz ki idén az internet számokban – és ez még mindig nem a csúc [http://hvg.hu/tudomany/20170412\\_internet\\_2017\\_statisztika](http://hvg.hu/tudomany/20170412_internet_2017_statisztika), letöltés ideje: 2018. 07.19. 12:23
12. IDG (2014): IDG enterprise big data research <http://www.idgenterprise.com/report/big-data>
13. Jelonek, D. – Stępnia, C. – Ziora, L. (2019): The Meaning of Big Data in the Support of Managerial Decisions in Contemporary Organizations: Review of Selected Research. In: Arai K., Kapoor S., Bhatia R. (eds.) *Advances in Information and Communication Networks. FICC 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing*, Vol. 886. Springer, pp. 361-368.
14. Kalantari, A.; Kamsin, A., Kamaruddin, H. S.; Ebrahim, N. A.; Gani, A.; Ebrahimi A.; Shamshirband, S. (2017): A bibliometric approach to tracking big data research trends. *Journal of Big Data*
15. Khan, M.; Uddin, M.F.; Gupta, N.; (2014): Seven V's of big data understanding big data to extract value. In *American Society for engineering education (ASEE Zone 1), zone 1 conference of the 2014*. IEEE.
16. Kitchens, B.; Dobolyi, D.; Li J.; Abbasi, A. (2018): Advanced Customer Analytics: Strategic Value Through Integration of Relationship-Oriented Big Data, *Journal of Management Information Systems* / 2018, Vol. 35, No. 2, pp. 540–574. ISSN 0742–1222 (print)/ ISSN 1557–928X (online)
17. Lehrer, C.; Wieneke, A.; Brocke J. vom; Jung, R.; Seidel, S. (2018:) How Big Data Analytics Enables Service Innovation: Materiality, Affordance, and the Individualization of Service, *Journal of Management Information Systems* / 2018, Vol. 35, No. 2, pp. 424–460. ISSN 0742–1222 (print)/ ISSN 1557–928X (online)
18. Mayer-Schönberger, V. – Cukier, K. (2014): *Big data: Forradalmi módszer, amely megváltoztatja munkánkat, gondolkodásunkat és egész életünket*, Budapest, HVG Zrt.
19. McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2012): *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review
20. Nguyen, T.; Zhou, L.; Spiegler, V.; Ieromonachou, P.; Lin, Y. (2018): Big data analytics in supply chain management: A state-of-the-art literature review, *Computers and Operations Research* 98 2018 pp. 254-264.
21. Raguseo, E. (2018): Big data technologies: An empirical investigation on their adoption, benefits and risks for companies, *International Journal of Information Management* 38 (2018) pp. 187–195.
22. Rodriguez, L. – Da Cunha, C. (2018): Impacts of Big Data Analytics and Absorptive Capacity on Sustainable Supply Chain Innovation: A Conceptual Framework, *LogForum* 2018, 14 (2), pp. 151-161., p-ISSN 1895-2038 e-ISSN 1734-459X
23. Ruschel, E.; Santos, E. A. P, Freitas Rocha Loures, E. de (2017): Industrial maintenance decision-making: A systematic literature review, *Journal of Manufacturing Systems* 45 pp. 180–194.

24. Vincze, J. (2017): Információ és tudás – A big data egyes hatásai a közgazdaságtanra, *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf., 2017. november (1148–1159. o.)
25. Wessler, M. (2018): *Big Data Management for Dummies*. Informatica
26. Wu, H.; Wu, H.; Zhu, M.; Chen, W.; Chen, W. (2017): A new method of large-scale short-term forecasting of agricultural commodity prices: illustrated by the case of agricultural markets in Beijing. *Journal of Big Data*
27. Zerbino, P.; Aloini, D.; Dulmin, R.; Mininno, V. (2018): Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach, *Information Processing and Management* 54 2018 pp. 818–846.
28. Zhang, Y.; Ren, S.; Liu, Y.; Si, S. (2017): A big data analytics architecture for cleaner manufacturing and maintenance processes of complex products, *Journal of Cleaner Production* 142 pp 626-641.
29. Zuboff, Shoshana: *The Age of Surveillance Capitalism* (2019): *The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs,

### **Interjúk időrendi sorrendben**

1. Giczi Balázs, RDC-Analytics Head, Hostlogic Zrt., 2018. június 27.
2. Egy neve és munkahelye elhallgatását kérő üzletfejlesztési igazgató, 2018. augusztus 24. és augusztus 30.
3. Kauzli Katalin, üzletfejlesztési igazgató, Partner HUB Zrt, 2018.szeptember 3.

### 1.3. DIGITALIZÁCIÓS ESZKÖZÖK ÉS OKOS KISKERESKEDELEM A RUHÁZATI SZEKTORBAN

*GONDA György, HEGYESNÉ GÖRGÉNYI Éva, FARKASNÉ FEKETE Mária*  
*Szent István University, Gödöllő Hungary*  
*gyorgy.gonda@gmail.com*

#### **Összegzés**

A 90-es évektől kezdődően a 3. ipari forradalom termékeként a digitalizáció, információ- és kommunikációtechnológia egyre nagyobb és egyre fokozódó mértékben nyert teret és vált versenytényezővé a ruházati értékláncban is, jelentős mértékben átalakította és alakítja az ágazatot, valamint új üzleti modellekhez vezetett. Az elmúlt évtizedben a 4. ipari forradalom vívmányait is adaptáló kiskereskedelmi tevékenységet már okos-kiskereskedelemnek (smart retailing) is nevezik. Az empirikus kutatások elsősorban azokat a lehetőségeket vizsgálják, amik közvetlenül a vásárlóknak nyújtott szolgáltatásokban jelentenek újítást és leginkább az e-kereskedelemben rejlő lehetőségekre koncentrálnak. Az okos-kiskereskedelem ugyanakkor nem csak azokat a fogyasztói oldallal kapcsolatos újításokat foglalja magában, hanem a vállalkozás egyéb üzleti tevékenységeit is felöleli. A textil és ruházati ágazatban a globális értékláncok térnyerése jellemző, így az Ipar 4.0 és a kapcsolódó Ellátási Lánc 4.0 olyan mértékű potenciálokat jelentenek, amelyek ma az élet- és fejlődésképeség feltételeként jelentkeznek a ruházati kiskereskedelmi ágazatban működők számára. A jelen tanulmány mellett, hogy képet ad a divatáru kiskereskedelem területén meglévő innovatív digitális technológiákról és hatásairól, vizsgálja a digitalizáció fejlettségi fokát a hazai prémium ruházati kategóriában működő üzletek területén.

**Kulcsszavak:** digitalizáció, divatruházat, kiskereskedelem, versenyképesség

#### **Bevezetés**

Az ipari forradalmak mindig jelentős újításokat hoztak életre. Míg a 18. századi Angliában még a gőzgépek megjelenése és használatának elterjedése hívta életre az 1. ipari forradalmat, majd ezt követte a tömegtermelés kora, az utóbbi időszakban már leginkább a különböző informatikai megoldások, az információs és kommunikációs technológiák (ICT) térhódítása zajlik. Napjainkra eljutottunk a negyedik ipari forradalomként, vagy ipar 4.0-ként emlegetett jelenlegi változásokhoz, a digitalizációhoz és hálózatosodáshoz, amit néhány kutatás még a harmadik ipari forradalom új fejezeteként emleget (PwC, 2016). Ahogy tapasztalhatjuk, az ipar 4.0 robbanásszerű változásokat hoz az életünkbe: az Internet, robotika, mesterséges intelligencia, big data, adatelemzés csak a kezdet. Talán röviden azt mondhatjuk, hogy ez a korszak magáról az „Adat”-ról szól és már nem csak gépek-emberek kommunikációjáról és együttműködéséről, hanem gépek-gépek kapcsolatáról is. A jövőt egyre gyorsuló fejlődés fogja jellemezni, mivel a kiber-fizikai rendszerben (CPS) egymással kommunikáló számítógépek, illetve a számítógépek hálózatát használó emberek közötti tudásanyag cseréje és növelése már a korábbiakkal nem összevethető szinten és gyorsasággal történik. Emiatt a 4. ipari forradalom társadalomra és gazdaságra gyakorolt hatása is nagyon erős lesz, radikálisan változtatva meg ezáltal a fogyasztói szokásokat és várakozásokat, a termékek és szolgáltatások továbbfejlesztésének módját, hajtóerőit, ami magával hozza új üzleti modellek megjelenését és elterjedését is. (Kovács, 2017). A digitalizáció társadalmi és gazdasági

hatásaival tehát feltétlenül foglalkozni kell, mivel az Európai Bizottság (2015) előrejelzései alapján a munkahelyek 90%-a esetében szükség lesz a digitális készségekre a jövőben, ugyanakkor a nemzetközi kutatások szerint az európai lakosság közel fele nem rendelkezik elegendő szintű digitális készséggel (Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2017).

Mindezek következtében látható, hogy a digitalizáció és a mesterséges intelligencia egyre több lehetőséget nyújt a divatipar számára is, átformálva ezzel a kiskereskedelmi szektort is, akár a gyártói, akár a kereskedői vagy a fogyasztói oldalt vizsgáljuk. Annak ellenére, hogy technikai oldalról számos olyan újítás állna rendelkezésére a vásárlóknak, ami potenciálisan több árbevételt tudna generálni a kereskedőknek, a szereplők mégis csak korlátozott számban használják ki ezeket a lehetőségeket (Pantano és Viassone, 2012). A legújabb, a digitális technológiai újításokat is adaptáló kiskereskedelmi tevékenységet már okos-kiskereskedelemnek (smart retailing) is nevezik (Pantano és Timmermans, 2014; Vrontis et al., 2017). A nemzetközi szakirodalomban publikált empirikus kutatások leginkább azokat a lehetőségeket vizsgálják, amik a vásárlási folyamat valamely szakaszához tartoznak, például az észlelés, információkeresés, alternatívák kiértékelése, vásárlás vagy a vásárlás utáni folyamatok (Hoyer et al., 2012; Willems et al., 2017). Ezek a megoldások a vásárlóknak nyújtott szolgáltatásokban jelentenek újítást és a vásárlói élményt fokozzák - ilyenek például a mobiltelefonos applikációk, az eladótérben elhelyezett digitális display-ek, interaktív kirakatok, QR kódos információk.

A kereskedelemmel kapcsolatban a digitalizációt a hétköznapiakban általában az e-kereskedelemmel, internetes értékesítéssel társítják (Hagberg et al., 2014). Pedig a digitalizáció már régóta átszövi a kereskedelem minden területét és jóval túlmutat a webshopokon. Magában foglalja a fizikai termékek átváltását digitális szolgáltatásokba, a fogyasztói ajánlásokat a közösségi médiában és a digitális szolgáltatások bevonását a vásárlási folyamatokba (Pauwels et al., 2011, Willems et al., 2017). Az okos-kiskereskedelem tehát nem csak azokat a fogyasztói oldallal kapcsolatos újításokat foglalja magában, amikkel a vásárló közvetlenül az üzletekben (POS - Point of Sales) vagy az online vásárlási felületeken találkozhat, hanem a vállalkozás egyéb üzleti tevékenységeit is felöleli. Ezek a folyamatok a vásárlók szempontjából a háttérben folynak, a vásárló nem közvetlenül és nem a vásárláskor találkozhat vele, csak a fogyasztói elégedettség növekedésében érhető tetten. Többek között a háttérfolyamatok eredménye a megfelelő szintű vevőkiszolgálás is, például az optimális eladótér árukészletének a feltöltése vagy a dolgozók hatékony betanítása következtében.

Jelen tanulmány célja egyrészt, hogy bemutassa azokat a kiskereskedelmi üzletek működtetésével kapcsolatos hatékonyságnövelő digitalizációs fejlesztéseket, amelyek nem közvetlenül a fogyasztókkal és a vásárlási folyamattal vannak kapcsolatban. Másrészt a prémium ruházati üzletek területén tapasztalható digitalizáció fejlettségi fokának vizsgálata volt kitűzve célként.

## **Módszertan**

A tanulmány a releváns hazai és nemzetközi szakirodalmak áttekintése, szintetizálása és értékelése mellett egy saját, empirikus kutatás eredményein alapul. Az empirikus eredmények a kiskereskedelmi ruházati üzleti terület érintettjeivel folytatott interjúkon és kérdőíves információgyűjtésen alapulnak, melyet egy későbbre tervezett, nagy mintán végrehajtandó piackutatás előzményeként, pilotkutatásként hajtottunk végre. A pilotkutatásban 48 ruházati kiskereskedelmi üzleti egység került megkérdezésre Budapest V. és XIII. kerületében. A kérdőíves eredményeket az üzletvezetőkkel folytatott személyes interjúk egészítették ki. Összesen 33 egységből kaptunk teljeskörűen értékelhető választ, amely a kutatás szempontjából megfelelőnek mondható, 63%-os válaszadási hajlandóságot jelent. A következtetések levonásához a fentiek mellett felhasználásra kerültek az ágazatban szerzett saját tapasztalatok is.



### Eredmények

A kereskedelmi szektor GDP-hez való hozzájárulása az Európai Unióban 11.1 %-ra tehető. A munkavállalók közel 15 %-a a kereskedelemben helyezkedik el. A szolgáltató szektor, azon belül is a kereskedelem a munkaképes korú lakosság jelentős részét foglalkoztatja, akik fontos munkaerőbázist jelentenek (EC, 2017). A globalizáció és digitalizáció hatásainak köszönhetően azonban a vállalatok életében hatalmas kihívást jelent az, hogy a tudás megfelelő hasznosításán keresztül versenyképesek tudjanak maradni a 21. században is. Azáltal, hogy a tudás alapú gazdaság, információgazdaság egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, a különböző információs és kommunikációs technológiák használatának jelentős befolyása van mind a fogyasztók, mind a vállalatok életében a kereskedelmi szektorban is. Az egyre növekvő fogyasztói igények miatt a kiskereskedők arra kényszerülnek, hogy modern technológiák felhasználásával, digitális megoldásokkal alkalmazkodjanak a változó gazdasági és technológiai környezethez. A hatékonyság és versenyképesség megtartása és növelése érdekében ezáltal elengedhetlenné válik a fogyasztói igények új minőségben való kielégítése is. A vásárlóknak való megfelelés érdekében folyamatosan új ötletekkel kísérleteznek, hogy több és az eddiektől markánsan eltérő vásárlási élményt tudjanak nyújtani (I-scoop, 2018).

Mindezek ellenére az új anyagok, technikák és folyamatok egészen a közelmúltig szinte alig tudtak utat törni a kiskereskedelmi szektorba, a divat világába. A 2017-ben kiadott Mckinsey jelentésben azonban már arra számítanak, hogy a következő öt évben az ipar 4.0 olyan vívmányai, mint a 3D tervezés, a virtuális prototípus elkészítése, a digitális nyomtatás, az RFID alkalmazása, az automatizált gyártás, illetve a kereslettervezés nagymértékben fogja befolyásolni a kiskereskedelmi szektor működését. Valójában az „okos kiskereskedelemhez” vezető paradigma megvalósításához drasztikus változásra lenne szükség a kereskedelmi egységek szintjén is, azonban ezt továbbra is megnehezíti a korábban bevált, de mára már nem hatékony folyamatokra helyezett hangsúly (például az előkészítés területén). Ezeket a folyamatokat azonban a digitalizáció segítségével következetesen és jelentős mértékben egyszerűsíthetjük a jövőben, például az úgynevezett virtuális valóság segítségével, amely képes ma már digitális katalógusok létrehozására és kezelésére, vagy olyan „kiterjesztett valóság” kialakítására, melynek segítségével akár lenyűgöző virtuális divatbemutatók rendezésére is lehetőség nyílik. Ezek és más digitális megoldások jelentősen csökkenthetik a költségeket, az időt és a munkaterhet, amely egyértelmű előnyökkel jár a nemcsak a vállalati hatékonyság és versenyképesség, hanem a fenntarthatóság szempontjából is (Teunissen – Bertola, 2018).

### Az Ipar 4.0 megjelenése a kiskereskedelmi gyakorlatban

Jelenleg a 4. ipari forradalom zajlik, vagyis a digitalizáció forradalma, amit Ipar 4.0-nak is neveznek. Ez a korszak már az „Adat”-ról szól, nem csupán a gépek és emberek közötti, hanem a gépek és gépek közötti kommunikációról és együttműködéséről is. (PwC, 2016). A digitalizáció már a 3. ipari forradalommal elkezdődött a kereskedelemben, de a negyedik ipari forradalom szélesítette és kényszerítette ki a használatát.

Az Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) szervezet jelentése szerint, az európai vállalkozások kevésbé hajlamosak többet investálni a digitalizációba, az információs és kommunikációs technológiába. Ennek az egyik oka lehet az üzletemberek bizonytalansága az ICT-k kiskereskedelmi környezetbe való integrálásával kapcsolatos jövedelmezőségi aggályok miatt (Reynolds és Sundström, 2014). A gyakorlati tapasztalat is azt mutatja, hogy az ipar 4.0 vívmányai a vállalatok működésének minden területére betörték, ugyanakkor nagy eltérés mutatkozik meg az egyes cégek digitalizációs fejlettségével kapcsolatban. A digitalizációs átállás megkezdéséhez szükséges egy arra fogékony menedzsment, szükséges

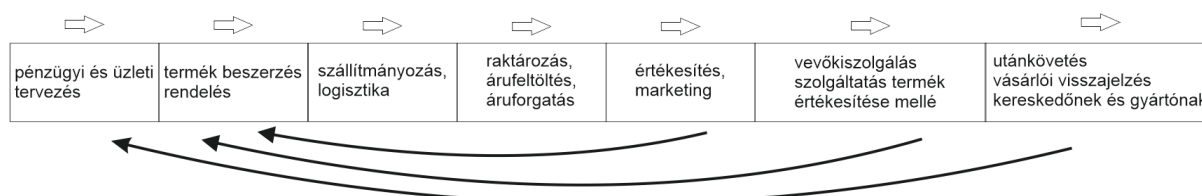
azonosítani az elérhető megfelelő optimális új technológiát, elemezni kell a bevezetés költségeit és össze kell vetni az elérhető előnyökkel, mint például munkabér megtakarítás. Figyelembe kell venni olyan aspektusokat is, hogy az új technológia használatát az alkalmazottak, a vásárlók vagy egyáltalán a társadalom elfogadják-e.

A hatékony integráció másik akadálya pedig a fogyasztói és munkavállalói oldalon keresendő – a digitalizáció számos előnye ellenére a digitális kompetenciák és készségek tekintetében ez a térség még mindig elmaradottabb a nyugat-európai országokhoz viszonyítva. Mivel a digitalizációs folyamatokban rejlik az emberi erőforrások versenyképességének egyik kulcsa is, az ICT alkalmazások felhasználására is kiterjedő edukáció nélkülözhetetlen feltétele a digitális kompetenciák sikeres megszerzésének. (Görgényi-Hegyes et al., 2017). Ezáltal a fogyasztók számára is szélesebb körben hozzáférhetővé válik a digitalizáció számos előnye – költséghatékonyabb és időt takarít meg, például a gyorsabb termelési ciklusokon és rövidebb piacra jutás idején keresztül. Interaktív és személyre szabott szolgáltatásokat jelent. A fogyasztókról és fogyasztói viselkedésekről gyűjtött adatok elemzéséből a gyártók és kereskedők a keresletnek jobban megfelelő termékeket és szolgáltatásokat kínálnak. A vásárlók maguk is „információgenerátorokká” válnak, és könnyebben eligazodnak egymás (a többi felhasználó) értékelései és véleményei alapján, az árakat könnyebben össze tudják hasonlítani, több választási lehetőséghez jutnak, így számukra kedvező tranzakciókat könnyebben realizálnak. A közösségi média eszközein keresztül emellett több joghoz is jutnak a kereskedőkkel és gyártókkal szemben, így nehezebben lehet őket kihasználni, jobban tudják érdekeiket érvényesíteni. Az eladók ezáltal nagyobb versenyhelyzetben találják magukat, így a fogyasztók megszerzése és megtartása érdekében már több és jobb vásárlói élményt kínálnak a termékeik mellé.

A másik fontos tényező a fogyasztói oldalon, hogy a digitalizáció a kereskedelemben is új területeket hozott létre az együttműködésre az alkalmazottak, fogyasztók és vállalkozások között. Az úgynevezett megosztáson alapuló gazdálkodásban az eladó csak olyan közvetítő, aki platformot biztosít a hasonló érdeklődésű emberek számára, és a fogyasztók olyan szerepeket vállalnak, amelyek korábban az eladóké voltak. Tehát a fogyasztók a digitális érában szó szerint felveszik a gyártói szerepeket is (Sorescu et al., 2011).

Az 1. ábra a kiskereskedelmi értékesítés egyszerűsített folyamatábráját szemlélteti, összefoglalja a kiskereskedelmi tevékenységben érintett folyamatokat, azokat a lehetséges területeket, amelyek érintettek a digitalizáció beépülése kapcsán.

**1. ábra: Kiskereskedelmi tevékenység folyamata**



Forrás: saját szerkesztés (2018)

Ezeket a folyamatokat, a tervezést, beszerzést, marketinget, értékesítést stb. a kereskedők az 1980-es évekig jellemzően személyes kommunikációval menedzseltek és az elemzéseket, rendeléseket papíron végezték, „offline”. A 80-as évektől kezdődött meg a vonalkódok, az értékesítési adatok, illetve az elektronikus adatsere használata a beszállítókkal való kapcsolatban. A '90-es évek óta a digitalizáció folyamatosan nyer teret, mára kompetencia kérdés lett az üzletek számára a kiskereskedelmi szektorban. A 4. ipari forradalomnál az adatelemzés és a számítógépek közötti kommunikáció és együttműködés jelenti a vállalkozások számára a korábbiakhoz képest magasabb technológiai szintet és biztosít a korábbiakhoz képest számos új lehetőséget. A változás a keresleti oldalon az e-kereskedelmen

és e-marketingen kívül a fogyasztók egyre intenzívebb bevonásában és új típusú fogyasztási modellek, platformok létrejöttében is jelentkezik (technológiai platformok, „sharing economy”, megosztásra épülő szolgáltatások, közösségi média hatása stb.) (Vafaei, 2016; Kovács – Kot 2016; Oláh et al., 2018).

A szakirodalom a digitalizáció kapcsán általában az e-kereskedelemmel és online marketinggel foglalkozik, ugyanakkor a kereskedelem összes területén megjelentek a digitalizációs megoldások. A pénzügy, ellátási lánc (supply chain) menedzsment, projektvezetés, humán erőforrás menedzsment, készletkezelés, vevő-látogató elemzések stb. területeken számtalan új digitalizációs megoldás biztosít lehetőséget a hatékonyabb, optimális működésre. A '90-es évektől kezdődően a digitalizáció egyre nagyobb és egyre fokozódó mértékben nyert teret és vált versenytényezővé a ruházati értékláncban is, jelentős mértékben átalakította és alakítja az ágazatot, valamint új üzleti modellekhez vezetett. A digitalizáció minden egyes területre számtalan megoldást kínál, egyénileg testre szabottan vagy általános, („dobozos”) megoldásként vagy e kettőnek a kombinációjaként. Az irodalom tanulmányozása során az alábbi helyzetkép alakult ki: A meglévő hatalmas potenciál ellenére, számos kiskereskedelmi divatáru üzletben még a legalapvetőbb fejlesztéseket sem valósították meg. Ennek egyik okát a digitális ismeretekkel rendelkező munkaerő hiánya és sok esetben a munkatársak ilyen ismeretei fejlesztésére vonatkozó szükséglet felismerésének a hiánya is jelenti. Hiányzik még a nyitottság a folyamatosan változó és létrejövő megoldások és adaptáció iránt. Erős a félelem a változástól és a kockázatot a jelentkező finanszírozási igény mellett magasan tartják. Jellemzően a fejlett, multinacionális nagyvállalatok vannak az élen a digitalizációs technológiák használatában, illetve a most indult, fiatal start up cégek, a kkv szektor pedig nagyon le van maradva (Müller – Voigt, 2017; Carcary et al. 2017).

A továbbiakban a tanulmány célkitűzésének megfelelően a nem közvetlenül a fogyasztói kapcsolathoz kötődő alkalmazási területeket mutatunk be, nevezetesen: vállalatirányítási rendszer, marketing, emberi erőforrás menedzsment (HR), kirakatok és IoT, készletkezelés. Az alább felsorolt alkalmazási példákat a kutatásban résztvevő vállalkozások jelenlegi gyakorlatából emeltük ki.

#### ***A vállalatirányítási rendszer „ERP”, avagy ügyviteli rendszer használata***

A digitalizáció a vállalatirányítást teljes mértékben áthatja. Ezek a technológiai megoldások mára már nem számítanak újdonságnak – a vállalati egységek, munkatársak közös adatbázisban, úgynevezett felhőben dolgoznak megosztott dokumentumokkal és sok vállalatnál a személyes megbeszélések nagy részét váltják ki videokonferenciákkal, aminek a költsége mára lecsökkent az eszközök fejlődésével és az internet sebességének növekedésével párhuzamosan. Az informatikai támogatás nagy részét távolról tudja a vállalat menedzselni anélkül, hogy a rendszergazdát a helyszínre kellene küldeni. A vizsgált üzletláncok közül azok, amelyek válaszoltak, mind rendelkeznek ügyviteli informatikai rendszerrel. Az ERP-ként (Enterprise Resource Planning) emlegetett vállalatirányítási rendszer, egy olyan informatikai rendszer, amely integrálja a vállalat környezetéből és működéséből származó adatokat, azokat feldolgozza, kezeli a vállalat erőforrásait, pénztári, banki nyilvántartásait, valamint az alkalmazottak feladatait. Az ERP-ben különböző modulok találhatóak és ezek a modulok fedik le az egyes részterületeket. Az ERP rendszerek működhetnek csak emberi inputokon keresztül, tehát például a munkaidő nyilvántartást az ERP menedzseli úgy, hogy a munkatársak begépelik a számítógépes rendszerbe, hogy melyik nap mennyit dolgoztak és ebből az ERP kimutatásokat készít. Egy eladást a számítógépben az eladó oly módon regisztrálhat, hogy begépelje manuálisan, hogy melyik terméket, mennyiért értékesítette így a készletről levonja a terméket a rendszer és regisztrálja az eladás paramétereit. Ennél fejlettebb rendszereknél az adatok nagy része automatikusan kerül rögzítésre a rendszerbe, például RFID vonalkódok segítségével. A digitalizáltság magas fokát azok a vállalkozások

érik el, ahol nem csak modern, de különálló technológiai informatikai egységek vannak használatban a vállalati működésben, hanem ezek a központi agyra, az EPR-re rá vannak csatlakoztatva és integrálva vannak a rendszerben, így az egyes különálló folyamatokat össze lehet kötni, elemezni és az eredményeket a megfelelő munkatárs részére továbbítani (Davenport, 2000).

### ***Marketing***

A marketingen belül a következő üzleti folyamatokra érdemes hangsúlyt fektetni: üzleti viselkedés elemzése, ügyfelek mikrossegmentálása, érzelmek elemzése és a többcsatornás fogyasztói élmény fokozása, helyfüggő marketing, keresztértékesítés. Brownlow és társai (2015) empirikus kutatásokkal is igazolták, hogy az adatvezérelt marketing jóval hatékonyabb a tradicionális marketinghez képest. A marketing ugyan már régen felfedezte, hogy a fogyasztói igényeknek való minél magasabb megfelelés jobb eredményeket hoz a vállalatnak, illetve, hogy a fogyasztói igények nem csak a termékre irányulnak, hanem a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokra is, de ennek magas szintű megfelelésére a digitalizáció nyitotta meg a technológiai lehetőséget. A „big data” leginkább a fogyasztói viselkedés megismerésével és a közös értéképcsés lehetőségével járul hozzá e célhoz. A fogyasztókkal való kapcsolatban a testre szabás és egyediség is egyre nagyobb fontossággal bír, melynek lehetőségét most a digitalizációs megoldások egyre inkább kiterjesztik. Nagyobb vállalati hatékonyságot és nagyobb fogyasztói elégedettséget lehet elérni például a célzott marketing kampányokkal, egyedi ajánlatokkal, egyedi árazással, egyedi designnal, testre szabott kiszolgálással stb. Emellett a vállalati oldalt tekintve rendkívül fontos a reklámok hatékonyságának vizsgálata is, hogy meg lehessen válaszolni, hogy jól, jó helyen, megfelelő időben, elegendő forrás lett-e a reklámokra fordítva. Az értékesítési adatokon túl már számos más adat is rendelkezésre áll. A vállalat a reklámok és kampányok előtt és alatt a weboldal látogatottsági adataiból, a vásárlások számából, a kampánnyal azonosítható vásárlások számából (például kuponos) a vásárlások összetételének változásának elemzéséből, valamint az üzletek „shop front conversion rate vagy betérési rátájának”, ami a kint az utcán elhaladó emberek száma / az üzletbe betérők száma változásából igyekszik következtetéseket levonni az EPR segítségével. Amennyiben ezek az adatok importálva vannak a rendszerbe és már történelemmel rendelkeznek, vagyis régebbi statisztikai adatok is rendelkezésre állnak, amivel össze lehet hasonlítani az aktuális adatokat, az EPR megfelelő elemzést ad, illetve olyan riportot készít, ami alapján könnyen átlátható az eredmény és az adott kampány hatékonysága.

### ***Humán erőforrás menedzsment***

A vállalat munkatársainak tapasztalata és tudása hatalmas értéket jelent egy vállalat számára, ezért az emberi erőforrással kapcsolatos információk és folyamatok integrált kezelése a vállalati irányítási rendszerben az alapfeltétele a sikeres működésnek hosszútávon. Az adatgyűjtés és analitika a vállalat minden erőforrása felhasználásának optimalizálásában segít. A kiskereskedelemben a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban álló emberi erőforrásra koncentrálnak. Például a munkatársak munkavégzésének adatai (ledolgozott órák, ünnepnapok, juttatások bónuszok) és az üzlet óránkénti látogatószám adataiból, valamint az értékesítési adatokból összefüggések nyerhetőek ki a leghatékonyabb munkavégzést, létszám szükségletet, költségeket illetően. A digitalizáció ugyanakkor segít az alkalmazottak igényeivel, motivációjával és elégedettségével kapcsolatos adatgyűjtésben is, illetve lehetővé teszi a szervezetek számára a képességek és a betöltött, illetve betöltendő funkciók azonosítását is az elvárt eredmények elérésének biztosításához (Shah et al., 2017; Ashley et al., 2017).

Jelen tanulmány során összegyűjtött információk és eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján a HR területén az alábbi digitális megoldások figyelhetők meg a kiskereskedelmi szektorban. A vállalkozás a munkatársak megelégedettségének mérésére automatikusan kiküldött kérdőívvel (is) tájékozódik, mely eredmények automatikusan importálódnak a vállalati ERP-be és ott a csapatok egészségi állapotát (mindenki elégedett vagy már kilépést fontolgatnak) nyomon lehet követni. A kilépőknek az ERP-ből való regisztrálásával a szoftver automatikusan küldi az „exit” kérdőívet, ahol a távozó dolgozó kifejezheti a valós indokait a távozásra vonatkozólag a központi menedzsment számára. A hatékonyság és az újítás nyilván nem ezekben a riportokban van, hanem abban, hogy a rendszer, a dolgozók adatainak egyszeri felvitele után, képes magától menedzselni és kontroll alatt tartani a csapatot. Gondoljuk el, hogy a HR-esnek mennyi idejébe kerül mindenkinek külön elküldeni a kérdéseit, egyenként elemezni őket, majd erről jelentést írni. Ezeket a feladatokat a rendszer helyette nagyrészt elvégzi, így jelentős támogatást nyújt.

A beléptető rendszeres munkaidő nyilvántartás szintén nagymértékben könnyíti az adminisztrációt. A dolgozók munkafelvételkor bejelentkeznek a rendszerbe és a munka végeztével kijelentkeznek. Így a rendszer automatikusan nyilvántartja a ledolgozott napok, órák, ünnepnapok, túlórák számát, a bérszámfejtést is ennek megfelelően elkészítheti és egy megfelelően strukturált kimutatásban elküldi a vállalatnak vagy a könyvelésnek. A rendszerben könnyebben tervezhetőek előre a munkanapok.

Egyre nagyobb probléma a kereskedelmi szektorban is tapasztalható munkaerőhiány és az ezzel együtt járó növekvő fluktuáció is. Kiemelt fontosságú emiatt, hogy a cégnél keletkező hirtelen fellépő munkaerőhiányt a lehető leggyorsabban pótolják és a munkakezdőket a lehető leggyorsabban megtanítsák a munkakör betöltéséhez szükséges tudnivalókra. Nincs idő arra, hogy a jelölt egy év alatt tanuljon be a szakmába, azonnal és gyorsan el kell kezdenie fejlődni, „on the job” tréning keretében, azaz a munkavégzés során. A gyors betanulást nagyban segíti, hogy ha a vállalat egy indukciós tervet, oktatási anyagot állított össze a szükséges ismeretekből, a modern tanítási módszereket és technológiát alkalmazva. Mobiltelefonra optimalizált kérdőívvel, „e-learning” oktatási eszközökkel minden új munkatársnak gyorsan és hatékonyan megtanítják az elvárt ismeretanyagot, majd az elért tudásszintet könnyen le is tudják mérni. Mivel az ERP-ben fent vannak a munkavállalók adatai, a rendszer elküldi számukra az oktatási anyagokat, teszteseteket és még ki is értékeli ezeket és összesítve az eredményből riportokat generál.

Az üzleti terjeszkedéshez is nagymértékben hasznosíthatóak a távoktatási eszközök. Könnyű belátni, hogy mennyi időt és energiát spórol az e-learning, ha például más országokban is terjeszkedik a vállalat és az ott lévő munkatársak ideutaztatása vagy látogatásuk helyett digitális tananyagokkal válthatjuk ki a személyes oktatás egy részét.

A jelenlegi kiélezett munkaerőpiaci helyzetben akár előfordulhat az is, hogy egyszerre felmond egy üzleti egység személyzetének jelentős hányada, aminek akár azonnali bezárás is lehet a következménye. Ha nagy távolságra van a központtól az egység, nem biztos, hogy eljut a központi vezetőséghez az az információ, hogy az ott lévő alkalmazottak elégedetlenek a menedzserükkel vagy a munkakörülményeikkel, a menedzserük pedig ezt vagy nem veszi észre, vagy szándékosan elfedi a valóságot. Azzal, hogy egy online felületet, platformot biztosít a központ az alkalmazottaknak akár anonim véleménynyilvánításra, ezzel egy előőrsöt létrehozva minden egységnél, ennek veszélyét le lehet csökkenteni minimális szintre. Ez a felület lehet egy havonta kiküldött megelégedettséget mérő kérdőív az alkalmazottaknak, amire okostelefonon keresztül 1-2 perc alatt válaszolhatnak a kollegák.

Elmondható, hogy az online kérdőívek és eszközök a központi vezetőséget közvetlen kapcsolatba tudják helyezni a végeken dolgozó munkatársakkal.

### ***Kirakat és IoT (Internet of Things)***

Mivel a digitális adatok és eszközök minden vállalati területen jelen vannak, az innen gyűjtött adatok összekapcsolása és elemzése révén használják ki a vállalatok a digitalizáció legújabb szintjét egy rendkívül komplex rendszerben, ami így hatékonyabb, mint az egyes, különálló, külön használt digitális megoldások alkalmazása. Az igények gyorsasága és rugalmassága a rendelések teljesítésében és a termékfejlesztésben digitális ökoszisztémát hív életre. Ennek a rendszernek kulcselemei az IoT (Internet of Things) eszközök, vagyis olyan hálózati eszközök, amelyek mind kommunikálnak és adatot osztanak meg – akár egymással is – ezáltal egy digitális együttműködést hoznak létre. A digitális ökoszisztémában fontos elem, hogy minden eszköz és információ egy helyen és egyszerre elérhető (Nagy et al., 2018; Caro és Sadr, 2019).

Keyur et al., 2016 az IoT alapvető jellemzőit a következőképpen határozta meg:

- összekapcsolódás (bármit lehet csatlakoztatni a globális infrastruktúrához)
- dolgokhoz kapcsolt szolgáltatások (az IoT eszközök szolgáltatásokat képesek nyújtani)
- heterogenitás (az IoT eszközök különbözők, mivel különböző hardver és hálózati rendszerben működnek)
- dinamikus változások (az eszközök állapota dinamikusan változik, pl. standby-bekapcsolt állapot vagy kapcsolódva-nincs kapcsolódva állapot)
- hatalmas lépték (a menedzselni kívánt eszközök száma és azok, amelyek egymással is kommunikálnak, léptékekkel nagyobb számban lesznek jelen, mint az összes eszköz, amely a jelenlegi Internetre csatlakozik. Az adatmennyiség, amelyet ezek az eszközök generálnak, majd még kritikusabb lesz)
- biztonság (előnyökhöz jutunk az IoT által, de egyúttal növekszik a kockázat a személyes adatainkkal való visszaélésre és fizikai veszélyekre is.)
- csatlakoztathatóság (a csatlakoztathatóság hálózati elérhetőséget jelent és kompatibilitást).

Az Internet of Things fő elemeit az alábbi kategóriákba sorolhatjuk:

- RFID (rádió frekvenciás azonosítók használata az optikai vonalkódok helyett)
- szenzorok (digitális okos kamerák, hőérzékelők az eladótérben, mikrofonok, mérlegek stb.)
- automata checkout (tradicionális fizetési lehetőségek kiváltására, bolti személyzet közreműködése nélküli fizetési lehetőség a pultnál)
- Beacon (jelzőfény). A Beacon egy alacsony energiafogyasztású jeladó, amivel push üzeneteket lehet küldeni Bluetooth technológián keresztül a vásárló okoseszközeire (Shaminn, 2019).

Az ERP és IoT rendszer komplexitására egy jó példa egy fejlett, vevőszámláló digitális eszköz, amely egyszerre támogatja a HR és a marketing tevékenységet, mert az ERP-ben követni lehet az eladók munkájának a megfelelőségét a konverziós ráta számításával, azaz, hogy a betérő látogató számból az adott napon hány tranzakció realizálódott az eladók munkájának köszönhetően és egyúttal azt is meg lehet vizsgálni, hogy az eladói létszám optimális volt-e az üzletben egyszerre bent tartózkodó vásárlók számához képest. Ugyanezen eszközökből származó adatok a marketing folyamatokat is támogatják, mert a kampányok hatékonyságnak mérésében segít az a vevő számlálóból és a számlázóprogramból vagy kasszából származó információ, hogy mennyivel nőtt a járókelőknek a betérési rátája (shop front conversion rate vagy turn in rate), azaz a kinti járókelők tömegének hány %-a tért be az üzletbe egy adott kampány során.

Azokban az üzletekben, ahol az üzlet előtt jelentős járókelő forgalom van, például kiemelt turisztikai részen a bevásárló utcákban, a tömegre nem az jellemző, hogy azért sétál ott, mert

az a célja, hogy ebbe az üzletbe jöjjön vásárolni, hanem jellemzően csak éppen arra jár. Ebben az esetben a kirakatnak van a legfőbb szerepe abban, hogy megragadja valamivel a járókelő figyelmét, majd pedig rábírja a nézelődőt arra, hogy betérjen az üzletbe. De miből lehet lemérni, hogy a kirakat jól működik-e? Csak a látogatók számának változásából nem lehet következtetni, mert lehet, hogy azért jöttek be többen egy adott napon az üzletbe, mert egyébként is több volt a járókelő az utcán. Itt kap szerepet a látogatószámláló és a kinti (üzlet előtti) forgalom számláló. A WIFI jel számlálóval már lehetséges megszámlálni az üzlet előtt elhaladók számát is (egész pontosan az okostelefonnal rendelkező és bekapcsolt WIFI-vel sétáló járókelők számát), amivel gyakorlatilag a potenciál nagyságát lehet mérni. A betérő látogatók számával való összevetésben (shop front conversion rate) láthatjuk, hogy az üzlet kirakata mennyire hatásos, az üzlet előtt elmenő tömeg hány százalékát sikerült becsábítani. Az egyes üzletek indexeinek összehasonlítása pedig nagyon hasznos kontrolling eszköz, hamar észrevehető, ha valahol változtatásra van szükség. A telefonok egyedi azonosítójának rögzítésével lehet tudni azt is, hogy a visszatérő vásárlók aránya egy időszakon belül mekkora. Ismertté válik a keresztvásárlók száma is, azoké a vásárlóké, aki az üzletlánc másik üzletébe is ellátogattak, ahol ugyanez az eszköz fel van szerelve. A WIFI jel megfigyeléséből mérhetővé válik, hogy egy vásárló átlagosan hány percet tölt el az adott üzletben. Mérhető az is, hogy egy vásárló átlagosan milyen időszakonként jár vissza az üzletbe, ami alapján például árukészletet érdemes frissíteni.

A vevőszámláló azt is kiszámolja, hogy éppen hány ember tartózkodik az üzletben, a bejövő és a kilépő szám egyenlegéből. Ez alapján óránkénti lebontásban nagyon jól látszódik az egyes üzleteknél, hogy mikor, hány főre van szükség egy adott időszakban. Amennyiben a dolgozók beregisztrálják magukat a munkafelvételnél – így az ERP tudatában van annak, hogy éppen hány dolgozónk van jelen – és mellette rendelkezünk azzal az információval, hogy hány vásárló látogatja a boltot az egyes időszakokban, könnyen meg lehet állapítani, hogy mikor hány főre kell módosítani a jelenlétet. Ez is automatizálható. Tapasztalat alapján meg lehet határozni, hogy a vevők megfelelő kiszolgálására körülbelül milyen arányban kell eladószemélyzetet biztosítani – a szoftver magától jelzi is és elemzést készít, hogy milyen időszakban optimális a személyzeti létszám és mikor vannak feleslegesen sokan az üzletben. Ez is egy eszköz a hatékonyabb munkaszervezéshez, amivel szintén értékes munkaórákat lehet megtakarítani.

#### ***Készletkezelés, áruelosztás***

A felmérésben szerepelnek olyan üzletek, amelyek egyáltalán nem használnak készletkezelő szoftvert sem (!). Enélkül pedig nehéz pontos képpel rendelkezni az árukészletről, nehéz vevői kérésre gyorsan megmondani, hogy a keresett termékből van-e az üzletben vagy raktárban. Az értékesítés regisztrálása kötelező minden vállalkozásnak a pénztárgépen keresztül, de abból sok statisztikai adatot nem lehet kinyerni. A készletkezelő szoftver az, amelyikből az értékesítést ki kell vezetni, az eladást adminisztrálni, és amiből értékesítési statisztikákat lehet kinyerni, például, hogy egyes áruosztályokból ing, kabát, cipő stb. mekkora forgalmat vagy mekkora árrest lehetett realizálni.

Ha a vállalkozásnak nem egy üzletet kell működtetnie, hanem többet, akkor nagyon összetett és időigényes feladattal találja szembe magát az áruelosztás tekintetében, amennyiben optimalizálni szeretné az összes üzlete eladásait és az árukészletet úgy osztani szét mindig, hogy összességében a legjobb értékesítési adatokat produkálja. Nyilvánvalóan, ha egy bizonyos termékből a raktárban sok darab áll rendelkezésre, akkor ebből egyszerű pótolni az egyes üzletek eladásait, fogyásait. De a divatüzletek és a divatvilág jellegéből adódóan a termékek gyártásakor, illetve megrendelésekor nem lehet pontosan megjósolni a pontos fogyást, így az egyes cikkekből mindig felesleg vagy hiány lesz. Ebben a helyzetben kell eldönteni, hogy melyik üzletbe pontosan mit kell szállítani annak érdekében, hogy az

optimális árufeltöltést biztosítani lehessen. Nagyvállalati láncoknál erre a feladatra dedikált személyeket foglalkoztatnak, akiknek az a munkaköre, hogy az egyes márkáknak, termékcsoportoknak a fogyását monitorozzák az eladási statisztikák alapján és az áruszállítást ezek alapján számítsák ki és szervezzék meg. A digitalizáció már arra is megoldást nyújt, hogy a megalkotott algoritmusok mentén automatikusan tervezze meg az árubeszállítást, sőt a mesterséges intelligencia segítségével az algoritmusok folyamatosan javíthatók az eredmények tükrében. (Erre nem találtunk példát a felmérésben szereplő vállalatoknál).

A leltározás elvégzésére a leggyorsabb megoldás az RFID antennás címkék használata, amit az olvasó és címke típusától függően akár 10 méterről is le lehet olvasni, így a leltár felvétele 1 nap helyett lehet 20 perc is.

### **A primer kutatás eredményei**

A pilot kutatás célja kettős volt, feltárni azokat ismérveket, amelyek összefüggést mutatnak a digitalizációs fejlettségi szinttel, majd meghatározni ezek viszonylagos súlyát. A kérdésekre adott válaszokhoz és értékelésükhöz 5 fokozatú Likert- skálát alkalmaztunk, annak mérésére, hogy a kérdőívben felsorolt, 10 lényeges digitalizációs kiskereskedelmi megoldásból és alkalmazásokból hányat implementáltak a megkérdezett egységek a működésükben. A tényezők közül az üzleti egységek számát, a bevásárló központban való jelenlétet és a tulajdonos tapasztalatait találtuk meghatározónak. Az ismérvek által felállított csoportokhoz tartozó egységek pontszámából kiszámítottuk a csoport átlagos digitalizációs fejlettségi szintjét (1. táblázat).

A pilot kutatás mintanagysága kicsi és az eredmény semmiképpen sem tekinthető reprezentatívnak. A felmérés alapján a következő összefüggések figyelhetők meg a mintában: az 1-2 üzleti egységgel rendelkező vállalkozások digitalizációs fejlettségi szintje jóval alacsonyabb, mint a több üzletből álló üzletláncoké. Érdekes megfigyelés azonban, hogy ezek közül a legalacsonyabb pontszámokkal rendelkező egységek nem a legkevesebb tapasztalattal rendelkezők közül kerültek ki, hanem az 11+ éves körből. A személyes találkozó alatt folytatott beszélgetések alapján megfigyeltük, hogy az alacsony fejlettségi fokon álló üzletekben a válaszadók a felsorolt technológiai megoldásokkal nem minden esetben voltak tisztában. Ezzel szemben a 3 vagy több üzletes láncok képviselőivel lefolytatott interjúkból az derült ki, hogy kivétel nélkül mindegyik megalapozott ismeretekkel rendelkezett az általunk felsorolt megoldásokról, még abban az esetben is, ha azt a technológiát ők nem használták. Ezek az összefüggések összecsengenek az irodalomkutatás alapján feltárt akadályokkal: a digitalizáció alkalmazásának gátjai között szerepel a tőkeerő és a szakképzett munkaerő hiánya, valamint az újdonságokhoz affinitást mutató vezetés. Ezt saját, ezen a területen szerzett tapasztalatok alapján kiegészíthetjük azzal, hogy egy kisméretű egyedülálló üzlet menedzselése nem annyira komplex és viszonylag egyszerű feladat egy üzletlánc nagy áruforgalommal, több telephellyel és sok alkalmazottal bíró vállalkozásának vezetéséhez képest, ezért ezek az önálló, kisméretű üzletek digitalizációs megoldások nélkül is képesek még működni. A költségtényezők, egy másik oldaláról megközelítve a kérdést, a több üzleti egységgel rendelkező nagyvállalatok számára, amelyek például olyan prémium lokációkban is fenntartanak egységeket, ahol a bérleti díj nagyon magas – nem megengedhető, hogy az éles versenykörnyezetben ne működjenek hatékonyan. A vevői igényekre már gyorsan kell reagálnia annak, aki versenyképes akar maradni és ez egy nagyobb szervezetben elképzelhetetlen lenne a digitalizációs technológiák használata nélkül.



**1. táblázat: Csoportok digitalizációs fejlettségi szintjei (n=33)**

	digitalizációs fejlettségi szint
üzleti egységek száma:	
1 - 2 kiskereskedelmi egység (13 válasz)	2
3 vagy több -üzletlánc (20 válasz)	4
Budapesten működtetnek bevásárlóközpontban is üzletet	
igen (18 válasz)	4
nem (15 válasz)	2
hány éve van a kiskereskedelmi egység tulajdonosa az iparágban	
0-5 (3 válasz)	4
5-10 (6 válasz)	3
több mint 10 éve (24 válasz)	4

Forrás: saját szerkesztés (2019)

**Összefoglalás**

A digitalizáció mára az életünk minden területén jelen van. A tudás alapú gazdaság, az információgazdaság egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, a különböző információs és kommunikációs technológiák használatának jelentős befolyása van mind a fogyasztók, mind a vállalatok életében a kiskereskedelmi szektorban is. A tanulmány alapján látszik, hogy a digitalizációnak ugyan számos előnye van, azonban egyelőre csak a vállalkozások egy része kutatja és szerzi meg a számára aktuálisan elérhető fejlődési lehetőségeket a már egyébként rendelkezésre álló technológiai eszköztárból. A digitalizációs vívmányok optimális adaptációja sokat javíthat egy vállalkozás versenyképességén és a munkaerőhiánytól szenvedő kiskereskedelmi ágazatban jelentős humán erőforrás megtakarítás is elérhető vele, a rendszer megfelelő megtervezése és használata esetén. A pilot kutatásban szereplő kisebb méretű, az egy vagy kettő kiskereskedelmi egységet üzemeltető vállalkozások jelentős lemaradást mutatnak a digitalizáció terén a nagyobb márkákhoz, nagyobb üzletláncokhoz képest. A digitalizációs technológiák jelentős esélyt nyújthatnak a felzárkózásra a kis- és középvállalatok számára az üzleti folyamataik jobban történő menedzselésében. A szakirodalom alapján ugyanakkor megállapítható, hogy ezen technológiák kiválasztása és bevezetése nagy akadályt is jelent számukra. A kutatás alapján feltételezhető, hogy a digitalizáció újabb koncentrációs folyamatot indít el. Jelen kutatás legnagyobb korlátját a kisszámú minta jelenti. Másik korlátként módszertani kérdés említhető, ez pedig a valós válaszok azonosításának kérdése, ugyanis a megkérdezettek kevésbé hajlandók bevallani a digitális ismeretek hiányát és inkább más okokat jelölnek meg. A tanulmányt a jövőben érdemes kiterjeszteni nemzetközi szintre is, mivel a nemzetközi példák azt mutatják, hogy jelentős különbségek fedezhetők fel a különböző országok vonatkozásában, elsősorban a digitális kompetenciák és készségek eltérő szintjének köszönhetően.

### Felhasznált irodalmak

1. Berg, A.; Hedrich, S.; Lange, T.; Magnus, K.; Mathews, B. (2017): 'The apparel sourcing caravan's next stop: Digitization' in McKinsey Apparel CPO Survey. McKinsey Apparel, Fashion Luxury Group.
2. Carcary, M.; Doherty, E.; Conway, G.; Crowley, C. (2017): Transforming to a digital enterprise- an empirical investigation
3. Caro, F. – Sadr, R. (2019): The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand, *Business Horizons*, Volume 62, Issue 1, 2019, Pages 47-54, ISSN 0007-6813
4. Davenport, T.H. (2000): *Mission critical: Realizing the promise of enterprise systems*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Európai Bizottság (2015): Here is how we will improve digital skills and create more jobs in Europe, Letöltve: 2020.06.10. forrás: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blog/here-how-we-will-improve-digital-skills-and-create-more-jobs-europe-0>
6. Európai Bizottság (2017): Europe's Digital Progress Report 2017, Letöltve: 2020.06.10. forrás: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/europes-digital-progress-report-2017>
7. EC (2017): GROWTH, internal market, Industry, Entrepreneurship and SME's, Retail services, [http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/retail\\_en](http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/retail_en), Letöltve: 2018.03.16
8. Görgényi-Hegyes, É.; Csapó, I.; Fekete-Farkas, M. (2017): Some aspects of digitalization and sustainability in the European Union, *VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT* 2:(31) pp. 37-46.
9. Gonda, Gy. – Farkasné, F. M. (2018): Digitalizációs vállalati fejlesztések hajtóerői a kelet európai országokban, különös tekintettel a növekvő munkaerőhiányra. XVI. Nemzetközi Tudományos Napok, Eszterházi Károly Egyetem, konferencia anyag.
10. Hillman, T. W. et al. (2001): Cost containment strategies for ERP system implementations, *Production and Inventory Management Journal* 2nd quarter, pp. 36-42.
11. Hoyer, W. D.; MacInnis, D.J.; Pieters, R. (2012): *Consumer Behavior*. (6) Cengage Learning, South-Western.
12. IBM-AnalyticsAnalytics (2018): The real-world use of big data in retail available at <https://www-935.ibm.com>
13. I-Scoop (2018): Industry 4.0: the fourth industrial revolution – guide to Industrie 4.0, Letöltve: 2019.10.20. forrás: [https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#Industry\\_40\\_maturity\\_models\\_and\\_roadmap\\_basics](https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#Industry_40_maturity_models_and_roadmap_basics)
14. Kovács, O. (2017): Az ipar 4.0 komplexitása, *Közgazdasági Szemle* LXIV. évfolyam, pp. 823, 851.
15. Kovacs, G. – Kot, S. (2016): New logistics and production trends as the effect of global economy changes, *Polish Journal of Management Studies* 14, 2016.
16. Müller, J.M. – Voigt, K. (2017): Industry 4.0 □ integration strategies for small and medium □ sized enterprises. *International Association for Management of Technology IAMOT 2017*
17. Nagy, J.; Oláh, J.; Erdei, E.; Máté, D.; Popp, J. (2018): The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain—The Case of Hungary. *Sustainability*. 10. 3491. 10.3390/su10103491.
18. Oláh, J.; Zéman, Z.; Balogh, I.; Popp J. (2018): Future challenges and areas of development for supply chain management *LOGFORUM* 14:(1) pp. 127-138.
19. Pantano, E. – Viassone, M. (2014): Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, pp. 43-47

20. Pantano, E. – Timmermans, H. (2014): What is smart for retailing? *Procedia Environmental Sciences* (22), pp 101 – 107
21. Pantano, E. – Viassone, M. (2012): Consumers' expectation of innovation: shift retail strategies for more attractive points of sale. *International Journal of Digital Content Technology and its Application* 16 (21), pp. 455–461.
22. PWC (2016a), Industry 4.0: Building the Digital Enterprise. PriceWaterhouseCoopers LLP. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/assets/pwc-building-digital-enterprise.pdf>
23. PWC (2016b), Industry 4.0: How Digitization Makes the Supply Chain More Efficient, Agile, and Customer-Focused. PriceWaterhouseCooper LLP.
24. Reynolds, J. – Sundström, M. (2014): Digitalisation, retail transformation and change: what will European consumers want from their future shopping centre experience? Előadva konferencián: The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference Hosted by Center for Retailing Stockholm School of Economics, Sweden. 5-6, 2014. Retrieved from: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-7192>.
25. Shaminn, N. (2019): The Impact Of Internet Of Things On The Fashion Retail Sector Bringing Experience To Retail. School of Management, Royal Holloway University of London 10.13140/RG.2.2.32135.04008.
26. Sorescu, A.; Frambach, R.T.; Singh, J.; Rangaswamy, A.; Bridges, C. (2011): “Innovations in retail business models”, *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. S1, pp. 3-16.
27. Teunissen, J. – Bertola, P. (2018): Fashion 4.0. Innovating Fashion Industry through Digital Transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22 (4). pp. 352-369.
28. Vafaei S. A.; Hegyesné Görgényi É.; Farkasné Fekete M. (2016): The Role of Social Media and Marketing in Building Sustainability Orientation, In Stefko R.; Frankovsky M. and M. Fedorko: *Management 2016: International business and management, domestic particularities and emerging markets in the light of research*. Presov: University of Prešov pp. 433-439.
29. Vrontis, D.; Thrassou, A.; Amirkhanpour, M. (2017): B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies. *Technological Forecasting and Social Change* (124) pp. 271-282.
30. Willems, K.; Smolders, A.; Brengman, M.; Luyten, K.; Schöning, J. (2017): The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting & Social Change Journal* (124) pp. 228–242.



## 1.4. A MEZŐGAZDASÁGI SEKTOR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSAINAK INNOVÁCIÓS POTENCIÁLJA AZ EU JÖVŐJÉBEN

*BAJKÓ Norbert, FÜLÖP Zsolt, DUNAY Anna, LENCSES Enikő*

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail: [norbert.bajko@gmail.com](mailto:norbert.bajko@gmail.com)*

### **Összegzés**

A kutatás célja az Európai Unió mezőgazdaságot, annak kis- és középvállalkozásait támogató keretrendszer feltérképezése, valamint adaptálhatóságának felmérése a magyar szektor résztvevőire nézve. Széles körű irodalmi áttekintésre épülő interjúk, valamint kérdőíves megkérdezés szolgált a kutatás adatforrásaként. A kutatás során közel ötven mezőgazdasági innovációban érdekelt kis- és középvállalkozás lett megkérdezve. Jelentős eredmény, hogy a kutatás alapján a már végig vitt innovációs folyamat, mely szabadalom megszerzésével zárult, pozitív hatást gyakorolt az Európai Unió rendszerbe való integrálhatóságra, azonban még elmarad a szektor az EU követelményeknek való teljes megfeleléstől. Továbbá igazolást nyert a kutatás során, hogy a magyar mezőgazdaság szektorában tevékenységüket végző kis- és középvállalkozások nincsenek megfelelő ismeretek birtokában sem az RRI koncepcióval, sem az Unió támogatási rendszer fontosabb elemeivel. A kutatás eredménye alapján szükséges az Európai Unió támogatási rendszerének mélyebb megismertetése a szektor vállalkozásaival, illetve a fő irányvonal minél megfelelőbb követése egy erősebb mezőgazdaság létrehozása, és a jövő generációi érdekében.

**Kulcsszavak:** Innováció, RRI, Mezőgazdaság, Kis- és Középvállalkozások, Innovációs potenciál, Európai Unió

### **Irodalmi áttekintés**

#### **Innováció értelmezése**

Az innováció a gazdasági szerepét tükröződő a gazdaságpolitikai és közgazdasági elemzések központi szereplőjévé vált (Halpern – Muraközy, 2010), a latin eredetű szó jelentése újítás, megújulás. Napjainkig számos értelmezése, valamint számos megközelítése látott napvilágot. Az 1930-as években a Schumpeter-i gondolkodás alapja a termelési tényezők újszerű kombinációja (Schumpeter, 1939), s ez fejlődött később olyan összetett gazdaságelméleti rendszerre, amelyhez szinte minden gazdasági szereplő valamilyen formában kapcsolódik (Schumpeter, 1980). Kérdés azonban, hogy az innovációs folyamat eredményeként létrejött fejlődést hogyan határozzuk meg. Az innováció értelmezése szorosan összefügg azzal, mely területre vonatkozik, illetve mely fejlődési irányba mutat (G. Fekete, 2001). Vagyis minden innovációval összefüggésben megjelenő eredmény végeredménye szükségszerűen valamilyen gazdasági értelemben vett eredmény kell, hogy legyen. Ellenkező esetben a befektető számára nem térül meg a befektetés, így az innováció iránti igény is csökken.

A tudományos megközelítés szerint a tudás megteremtése, rendszerezése és gazdasági felhasználása elmosódott határok mentén, három eltérő területen valósul meg (Török, 2014). A XX. század eleje óta jellemzően tudományos vagy K + F fejlesztésből válhat innováció, de nem minden innováció mögött van tudomány (Török, 2014), mert már létező ismeretek összekapcsolása is lehet innovatív eljárás. Az innováció számos fajtája a piaci eseményeket

jelentősen képes befolyásolni úgy, hogy egy-egy terméken csak minimálisan változtat – esetenként nem csak a termékekhez, vagy szolgáltatásokhoz, hanem az azokhoz különböző folyamatokon, eljárásokon keresztül kapcsolódó részletekhez változtatva is lehetséges az innováció megteremtése. Kézenfekvő példák lehetnek akár a minőségmenedzsment, a gyártási procedúra egyes elemeinek újítása, cseréje vagy feloldása, vagy akár a különböző szolgáltatások adásának, igénybevitelének új lehetőségeinek feltárása, alkalmazása. Ezen nem tradicionális innovációs folyamatok az eljárásokban, a marketingben, illetve a szervezeti modellekben öltönek testet, mégis jelentős hatást gyakorolnak a piaci folyamatokra (Bauer et al., 2019). Az Európai Unió által megfogalmazott szakpolitikai cél az innovációval összefüggésben, három alappillért fogalmaz meg (nyílt innováció, nyílt tudomány, nyitás a világra), amelyből a nyílt innováció jelentős hatást gyakorol az innovációs folyamatokra (European Commission, 2016). A nyílt innováció tulajdonképpen a folyamat kiszélesítését és ezzel együtt új termékek és szolgáltatások létrejöttét célozza meg.

### **Innováció mérése**

Az innovációs folyamat komoly erőforrásokat mozgat meg, amelyek méréséhez és ezzel együtt a K+F ráfordítások és tevékenységek méréséhez „bemeneti” és „kimeneti” összegzések szükségesek. Az 1970-es évek végéig kizárólag a K+F kutatások alapján értékelték az innovációs folyamatokat (Szunyogh, 2010). Ez azonban egy szűk megközelítéssel a technológiai fejlődés innovatív ráfordításait tudta csak kimutatni. A harmadik Oslo kézikönyv már a termék, az eljárás mellett a szervezeti és a marketing innovációt is a megfigyelésre érdemes gazdasági ágak között említi meg (Katona, 2006).

Az Európai Bizottság 2004-ben rendeletben szabályozta az innovációs statisztikák adatfelvételeit és azok végrehajtását (Európai Bizottság, 2004). A rendelet pontosan meghatározza az innovációs statisztikára vonatkozóan a felvétel körét, az ágazatokat, az adatgyűjtés módját-, terjedelmét, illetve a generálandó mutatószámokat. A mutatószámok összehasonlítható módon részletes adatokkal szolgálnak egy adott ország innovációs tevékenységéről, de nem minden ország esetében alkalmasak regionális szintű elemzés elkészítésére (Szunyogh, 2010).

Magyarország a '90-es elején kezdte el az innovációval összefüggésben rögzített adatfelvételeket, amelyek elsődleges célja annak vizsgálata volt, hogy adaptálhatóak-e az Oslo kézikönyv elvárásai átalakuló gazdaságokban (Inzelt, 1995). A felmérés készítése közben derült fény a hazai viszonyok között akkoriban tapasztalható innovációs fogalomrendszer hiányosságaira. A teljes nemzetgazdaságot érintő felvételezés 2002-ben készült, amely a bányászaton kívül minden szektort magában foglalt (Kiss, 2008; KSH, 2003). Jelentős fordulatot 2004 hozott, amikor kormányrendeletben szabályozták az innovációs statisztikákban való részvételt. A kezdeti önkéntes részvételi arány 17% volt, ami 76%-ra emelkedett (KSH, 2006). 2009-től kialakult egy az EUROSTAT módszertanának megfelelő adatgyűjtés, amely 80% feletti részvétellel éves szinten ismétlődően kerül rögzítésre (Szunyogh, 2010). A fenti adatok tükrében jól érzékelhető, hogy az innováció nem csupán gazdasági érdek, társadalmi felelősség is, a „negyedéves kapitalizmus” ígérete, rövid távú nézetei, feláldozzák a felelősségteljes fejlődés lehetőségét (Barton, 2017).

### **Felelősségteljes innováció**

A 21. században azt keresik, hogyan nyerhet széles társadalmi támogatottságot az innovációs folyamat eredménye a folyamatosan változó környezetben. A kutatás-fejlesztéssel, illetve az innovációval összefüggő folyamatok ugrásszerű fejlődésen mennek át, s magukban hordozzák a magasabb jólét ígérését (Lukovics et al., 2017). Az innovációt kísérő negatív jelenségek kezelése csak az innovációs folyamat lefutása után lehetséges, s ez általában igen költséges, megkésett kezelésnek tekinthető (Lukovics et al., 2017). Itt merül fel a felelősségteljes innováció gondolata; az innovációt végző már a döntésének pillanatában a jövőbe tekint, feltárja kutatása negatív és pozitív környezeti hatásait. A felelősségteljes innováció (*RRI*) képviselője arra keresi a választ, hogy hogyan lehet előre meghatározott kritériumok alapján, tudatosabb döntések mentén innovációt létrehozni (Lukovics et al., 2017).

A felelősségteljes innováció a kutatás és a fejlődés irányainak meghatározásaival együtt a 2000-s évek elején került be a köztudatba (Owen et al., 2012). Az Európai Unióban is nagy hangsúlyt fektetnek a felelősségteljes kutatásra és innovációra, mert a Horizont 2020 program kialakításakor az egyik szervezőelvnek az *RRI* tekinthető (European Commission, 2013). A kutatásoknak és az innovációnak a társadalmi felelősségük miatt szükséges nyitott és átlátható rendszerben működniük, ami az EU szakpolitikai álláspontjával is egybecseng (Buzás - Lukovics, 2015). Az elkövetkező évek legnagyobb szakpolitikai kihívása az *RRI* gyakorlatba ültetése, s egy egységes keretrendszer megfogalmazása lesz. Az alap megközelítés a társadalmi felelősség, amely szinte minden szakirodalomban kiemelt helyet kap. Ezzel összefüggésben az elfogadottság kérdése is megjelenik. A kutatás és innovációs tevékenységnek szükségszerűen széles körben elfogadott értékekre kell épülniük. (Rip, 2005) Ahhoz, hogy ezek az értékek meg tudjanak jelenni, a társadalom tagjait aktívan be kell vonni az innovációs folyamatba, mellyel biztosítható a társadalom széles támogatása is (Sutcliffe, 2005; Von Sconberg, 2013). A széles támogatás mellett nem kevésbé fontos a környezeti célok felelősségtudatos figyelemmel kísérése, vagyis az innováció jelenben lévő szükségletét oly módon kell kielégíteni, hogy az alapvető emberi szükségletek kielégítésének képessége ne gátolja a jövő nemzedékeinek lehetőségeit. Ezzel összefüggésben a transzparencia olyan alap, amely nélkülözhetetlen a folyamat szereplői számára, s lehetővé teszi a folyamatok teljes megértését (Buzás - Lukovics, 2015).

Az Európai Bizottság kutatási és innovációpolitikai dokumentumai is von Scomberg *RRI* elméletére épülnek, ezért az ő megfogalmazása tekinthető az *RRI* általános definíciójának: „a felelősségteljes innováció egy transzparens és interaktív folyamat, amelyben a társadalmi szereplők és az innovátorok kölcsönös felelősséget vállalnak az innovációs folyamat és eredményei etikai elfogadhatósága, fenntarthatósága és társadalmi kívánatossága iránt (annak érdekében, hogy a tudományos és technológiai fejlődés beépülhessen a társadalomba)” (Von Sconberg, 2013).

### **A mezőgazdaság jelentősége az EU-ban**

A modern mezőgazdaság már jó ideje okoz fejfájást a kutatóknak világszerte, mivel a növekvő globális népességnek egyre nagyobb mennyiségű ételre van szüksége a fennmaradáshoz. Ez a problémakör évről évre egyre több, és egyre jelentősebb problémát okoz mind a gazdaságnak, mind az ökoszisztémának, ami pedig olyan, korábban még nem elismert, vagy kevésbé jelentős problémákat is más megvilágításba helyezett, mint a fenntarthatóság. Ezalatt a jelentősebb mezőgazdasági innovációk eredményei is új látószögbe kerültek: kiemelt

fontosságot kapott nem csak a termelékenység, illetve a kihasználható kapacitások mérete, és hatékonysága, hanem a tiszta technológiai megoldások jelentősége, a klímasemlegesség, illetve a genetikai módosítás visszaszorítása, a termelékenység és a gazdasági érdekekkel való egyeztetés is. Erre főként azért van szükség, mert a Föld erőforrásainak megőrzése mellett fontos problémaként lépett fel a globális éhezés – a globális népesség közel 10%-a jelenleg is alultápláltságban szenved –, ami nagy jelentőségű, megoldandó kihívás a globális mezőgazdaság teljesítőképességének tekintetében (United Nations, 2019). Emellett fontos tényező az is, hogy a mezőgazdaság az egyik fő forrása az Európai Unió legfontosabb célkitűzés-problémájának: a mezőgazdaság CO<sub>2</sub> és egyéb üvegház-hatású gázkibocsátása az egyik legjelentősebb forrása, a 2015-ös adatok szerint az EU28-ak összesített, durván 4500 millió tonnás széndioxid-ekvivalens kibocsátásának. Ez a szektor egyedül megközelítőleg húsz százalékos részesedést vállalt ebből, nagyjából 940 millió tonnányi kibocsátásért felelősként (Eurostat, 2015). Ennél a két tényezőnél fogva a mezőgazdaság nevezhető az Európai Unió egyik legjelentősebb stratégiai szektorának is a jövőbeli Unió működés tekintetében, legyen az a pénzügyi keretek meghatározása, a harmonizált folyamatok végrehajtása, az integrációs folyamat, vagy éppen a globális klímaváltozás jelensége elleni folyamatos küzdelem. Napjainkban egyre komolyabb hangsúlyt fektetünk a környezettudatos gazdálkodásra, ahol az innováció motorja a biztonságos, minőségi élelmiszertermelés (Takácsné, 2015). A környezeti tényezők felhasználása és az alternatív erőforrások feltárása, a környezettudatos gondolkodás alapvető értékének tekinthető. A mezőgazdaság innovatív átalakulása a piaci folyamatok függvényében megy végbe, a cél minél kisebb területen minél nagyobb profit realizálása, ami a fejlesztési irányokat is nagymértékben meghatározza (Káposzta, 2016). Az RRI bevezetése mentén területspecifikus termelést irányoz elő. Az Egyesült Államokban ez a folyamat kiteljesedett, ahol élesen kirajzolódó mezőgazdasági körzetek jöttek létre. Itt csak néhány specializálódott termék termelése folyik, s ez jellemző a területen található cégekre is. Az intenzív mezőgazdasági termeléssel „megfelelő” körülményeket teremtve a kultúrnövényeink számára magas hozzáadott értékkel, más szóval energiabevittel (Takácsné, 2015). Ezzel ellentétesen az RRI-re figyelemmel fontos minden olyan újítás a mezőgazdasági termelésben, amelynek segítségével megőrizzük az ökoszisztéma egyensúlyát, s közben fenttartható a jövő nemzedék lehetőségeit nem erodáló termelési folyamatokat hozunk létre.

Az Európai Unió országaiban más a helyzet, mert a családi gazdaságok szerepe sokkal markánsabb, mint az Egyesült Államokban (Káposzta, 2016). Ez sokkal összetettebb termelési szerkezetet eredményez, ami összeütközésbe kerül a specializálódás törekvéseivel. A mezőgazdaság fejlődése abba az irányba mutat, hogy a sokoldalú termelési módozatok háttérbe szorulnak a nagyüzemi specializálódott termelési mintákkal szemben.

Fontos kiemelni azonban, hogy az Európai Unió komoly forrásokat különít el a következő program-időszakban a mezőgazdaság támogatására, amely egybeesik a korábban említett innovációt támogató intézkedések és támogatások rendszerével is. A jövőben emiatt feltehetőleg az innovatív európai vállalkozásoknak lesz a legjelentősebb szerepe az Európai Unió gazdasági működésében, és nem lesz ez másként a mezőgazdaság szektorában sem – a célstratégia pedig a korábban említett állapottal ellentétben a kisebb, de lokális szinten potenciálisan sikeresebb vállalkozások támogatása, az Európai Unió kis- és középvállalkozási stratégiája alapján.



### **Anyag és módszertan**

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a kutatás-fejlesztésre szánt összegek hosszú távon megtérülnek (Európa Pont, 2017). A gazdaság motorjai lehetnek az innováció alapú beruházások. A kutatás-fejlesztéssel összefüggésben lévő beruházások mérése igen fontos helyet foglal el a versenyképesség, az innováció, és a stratégiai fejlesztés minősítésében is. A mérési módszereket típusuk alapján négy nagy csoportba sorolhatjuk: Mutatószámok, eredmény statisztikák, összetett mutatószámok vagy indikátorok, mérési modellezés.

A fenti módszereket és a KSH, illetve az EUROSTAT adatbázisait kiegészítve folyóiratok és tanulmányok irodalmi áttekintéseivel és szekunder adatbázisaival, az Európai Unió mezőgazdasági innovációs keretrendszere bemutatásra kerül.

Az innovációs potenciál ellenőrzése, meghatározása mezőgazdasági kis- és középvállalkozások részvételével kérdőíves adatfelvétel- és elemzés segítségével történik. Az adatfelvétel 2020 első felében történt. A fő vezérelv a keretrendszer ismertetése után annak felfedezése, hogy a megkérdezett kis- és középvállalkozások milyen ismeretekkel rendelkeznek a rendszerrel kapcsolatban, hogy megbecsülhető legyen belőle annak lehetősége, hogy az Európai Unió által biztosított támogatásokkal éljenek a kérdéses kis- és középvállalkozások.

A kutatás főbb megfontolásai a Horizont 2020 program tapasztalatain, valamint az azokból fakadó további Európai Uniói tervezet várható keretrendszerén alapulnak. A 2020 utáni Európai Uniói innováció-támogatás kiterjesztésének lehetősége a magyar mezőgazdasági szektorban tevékenykedő kis- és középvállalkozásokra olyan fontos kutatási célpont a szerzők véleménye szerint, melyre a kis- és középvállalkozásoknak innovációra, és működésfejlesztésre szánt uniós támogatás tekintetében mindenképpen megfelelő figyelmet kell fordítani.

### **Kutatási minta**

A kutatási minta két részből állt: egy interjú, valamint egy kérdőíves mintából. Az interjú minta eredményei egyrészt elsődleges inputként szolgáltak a kis- és középvállalkozások megismerésére, illetve azok innovációval, valamint Európai Uniói követelményekkel kapcsolatos ismereteinek felderítésére; másrészt pedig alapot képeztek a kérdőíves kutatás megtervezésére, illetve összeállítására.

Az interjú minta tíz olyan (félstrukturált, nagyjából tizenöt és huszonöt percet igénybe vevő) mélyinterjúból állt, melyeket olyan kis- és középvállalkozások vezetőivel végeztünk, akik az elmúlt tíz évben végrehajtottak valamilyen innovációs folyamatot. A kis- és középvállalkozások között megtalálható szabadalom-tulajdonos, géntechnológiai fejlesztést végző, valamint mintagazdaságot üzemeltető is, ami az innovációs potenciál és lehetőségek körének minél szélesebb reprezentativitását hivatott szolgálni. Az interjúk között volt a Skype program segítségével végzett, személyes találkozás során lefolytatott, valamint telefonos interjú is.

Az interjú minta adataiból felépített kérdőíves minta tagjai innovációban kevésbé jártas kis- és középvállalkozások voltak, szám szerint harminchét. Szerepel közöttük számos, mezőgazdasági kutatóintézetrel kapcsolatban lévő kis- és középvállalkozás, folyamat-innovációban tapasztalatot szerzett, és érdekelt vállalkozás, illetve termék- és szolgáltatás-innovációban érdekelt kis- és középvállalkozások is (az utóbbiak számítástechnikai, és IT-vezérelt eszköz-innovációban érdekeltek).

A mintával kitöltetett kérdőív elsősorban az innovátor Európai Uniói programmal kapcsolatos ismereteit hivatott feltérképezni, foglalkozik mind az RRI egyes jelentős oszlopairól alkotott

véleménnyel, arról birtokolt információkkal, valamint a kapcsolódó attitűdökkel, mind az ezekhez kapcsolódó jelentősebb indikátorokkal.

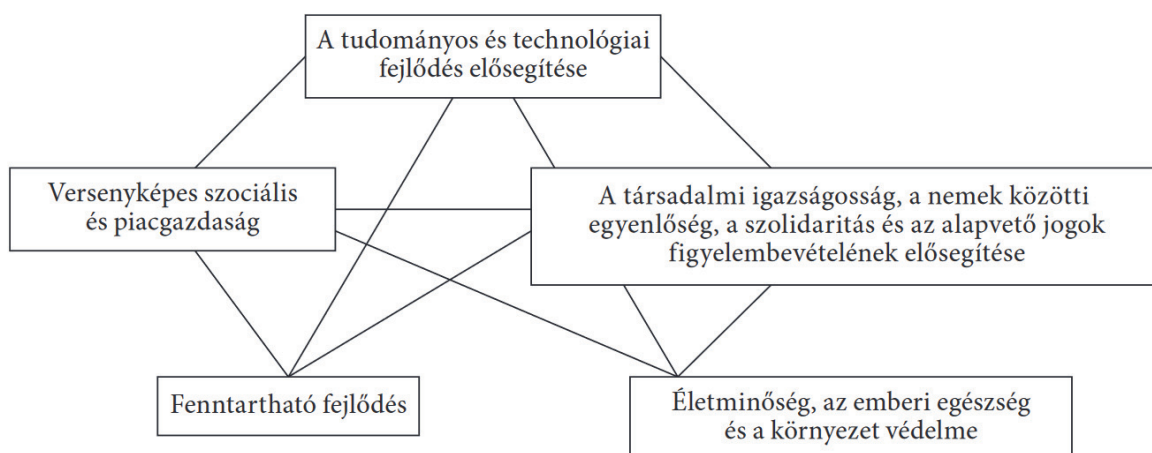
## Eredmények

### Európai innováció

Az Európai Bizottság az RRI általános elveinek gyakorlatba ültetése terén számos eredménnyel bír (European Commission, 2014a). Kutatásainak gyakorlati megközelítése, valamint a Horizont 2020 program kritériumrendszere (NKFIH, 2015), és az Európai Tanács szakpolitikai állásfoglalása (European Commission, 2016), mind egyértelmű jelzésnek tekinthető Európa vezető grémiuma részéről, hogy az RRI bevezetése és gyakorlati alkalmazása elengedhetetlen feltétele a fenntartható, tervezhető jövőnek. Itt azonban meg kell említeni, hogy nem várhatjuk el az innovációs folyamat minden szereplőjétől, hogy egyezzenek ki egymással, sőt, még az sem teljesen elvárható, hogy minden szereplő véleménye teljesen ismert legyen, s ezen ismeretek birtokában kerüljön kialakításra egy mindenki számára elfogadható konszenzusos vélemény. Jogosan merül fel a kérdés a konszenzusos javaslat többségi elven készül-e, esetleg tudományosan előkészített szakértői elvekre fókuszál, vagy a politikai szereplők többségének akarategyezése hozza majd működésbe. Erre egy jó megoldásnak tűnik az innováció alapértékeiből való kiindulás (Buzás – Lukovics, 2015).

Az innovációs dinamikával kapcsolatban emellett fontos megemlíteni a keretrendszerek, illetve a különböző keretösszegek dinamikáját is. A Horizont 2020 során már felépített, és foganatosított támogatási rendszert, melyet az Európai Unió annak érdekében hozott létre, hogy a kis- és középvállalkozások szektorának innovációs tevékenységét támogassa, mint az már korábban említésre került, a 2020 utáni periódusra is kiterjeszti az Európai Unió. Ez azt is jelenti, hogy az ezzel kapcsolatos ismeretek és készségek, melyeket vagy a korábbi periódusból hordoznak a vállalatok, vagy más, külső forrásból vették azokat magukhoz, tovább kamatoztathatók lesznek a jövőben is. Ennek értelmében is kiemelt fontosságú, hogy miután a keretrendszer elemei feltérképezésre kerültek a gyakorlatban, megvizsgáljuk, hogy a kis- és középvállalkozások szektora Magyarországon hogyan tud benne illeszkedni. Ennek első lépése pedig az RRI-koncepcióba való adaptáció, valamint ennek képessége (1. ábra).

**1. ábra: A felelősségteljes innováció az EU alapszerződésében**



Forrás: Von Sconberg, 2013

A felelősségteljes innováció bevezetése kapcsán az Európai Unió alapfeltételeket fogalmazott meg, amelyek mentén az RRI bevezetése hatékonyan tud megtörténni (European Commission, 2012). Az innovációs folyamatok országspecifikusan jelennek meg az Európai Unió gazdaságán belül, mert az egységesített piac nem jelent homogenizált gazdasági teret. Az innovációs folyamatok eredményei minden országban más eredményekkel kecsegtetnek, ezért az Európai Unió a Horizont 2020 program keretei között olyan célokat fogalmazott meg, amelyek segítenek egy fenttartható, intelligens és befogadó gazdaság kiépítésében (European Commission, 2014b). A fenntartható felelősségteljes innováció egyik kiemelt területe az agrárium, amely területre az Európai Unió külön figyelmet fordít. Ennek nem csupán a mindenki által jól ismert klímaváltozás, vagy a károsanyag kibocsátás az oka, hanem olyan jól megfogalmazott szakpolitikai célok is megemlíthetők, mint a mezőgazdasági, élelmiszeripari és erdőgazdálkodási innováció.

### **Agrárinnováció**

Az Európai Unióban számos program létezik, amely segítséget nyújt az emberektől kezdve, a gazdálkodó szervezeten át egészen az országokig. A programok 45 különböző csoportba sorolhatók, amelyből kilenc kifejezetten a mezőgazdasági, élelmiszeripari, és erdőgazdálkodási innovációhoz kapcsolódik (European Commission, 2014b). Három tagországi szinten valósul meg: az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap, az Európai Regionális Fejlesztési Alap, valamint az Európai Szociális Alap.

Európai Unió szinten valósulnak meg a következő programok: a Horizont 2020, az Eurostars, a COSME, az Erasmus, az Európai Befektetési Alap, valamint a LIFE+.

Az Európai Unió költségvetésének 76%-át öt Európai Strukturális és Befektetési Alapra fordítja (European Commission, 2014b).

Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap (EAFRD): A 95 milliárd Euróból gazdálkodó alap a mezőgazdaság és az erdőgazdálkodás versenyképességét hivatott fejleszteni a vidékfejlesztés helyi alapú módszereinek figyelembevételével. Az alaphoz országos vagy regionális programokat nyújthatnak be országok, illetve kistérségi társulások. Az innovációval összefüggésben finanszíroznak új termék előállítását, kistérségi társulásokat, marketing tevékenységet, tanácsadó szolgáltatásokat. Jelentős támogatások ebből a forrásból nem feltétlenül kerülhetnek innovatív kis- és középvállalkozásokhoz, de a lehetősége nem is kizárható.

Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERDF): Megközelítőleg 200 milliárd Euróból gazdálkodó alap az Unión belüli egyensúlytalanságok felszámolására jött létre. A kutatást és az innovációt helyezi a középpontba, s elsősorban kutató-központok, egyetemek és a KKV szektor tagjai számára érhető el. Ennél fogva a kérdéses szektorban ez tekinthető az elsődleges célforrásnak. Az alap feladatai között olyan magánszemélyek támogatása is megjelenik, akik közvetlenül részt vesznek az innovatív megoldások kialakításában, gazdasági hasznosításában, s ezen pénzeszközök révén magán finanszírozási forrásokat is be tudnak vonni. A pályázók között megtalálhatóak a KKV-k, a nagyvállalatok is, s az alap segítséget nyújt a hálózatépítésben, a technológiai transzferek kiaknázása érdekében (European Commission, 2014b). Mivel ezek a mezőgazdasági kis- és középvállalkozások számára is igen releváns kérdések, feladatok, a pályázásuk lehetősége fennáll, így az ezen forráshoz kapcsolható ismeretek relevanciája és értéke is magas a vállalkozások számára.

Európai Szociális Alap (ESF): 80 milliárd Euróból gazdálkodó alap, amely a humán erőforrás fejlesztését hivatott elősegíteni. A vállalkozásoktól az oktatási központokon át a nonprofit

szervezetekig mindenki számára elérhető. Az alap segítséget nyújt többek között olyan mikro-vállalkozások alapításában, amelyeket a bankok túl kockázatosnak találnak a finanszírozásra. Kisebb relevanciájú a mezőgazdasági kis- és középvállalkozások számára, de nem lehetetlen, hogy sikeres pályázatot fogadjon a szektorból.

Kohéziós Alap (CF): Olyan országok számára elérhető ez a finanszírozási forma, amelyek bruttó nemzeti jövedelme nem éri el az EU átlagának 90%-t (European Commission, 2014c). A cél a fenntartható fejlődés segítése mellett a gazdasági, és társadalmi különbségek csökkentése. Az alap a rendelkezésre álló 100 milliárd Euró finanszírozási keretből a közlekedési infrastruktúra fejlesztésére és a környezetvédelmi célok elérésére mintegy 63,4 milliárd Eurót biztosít. Az alap az egyes tagállamokra jellemző beruházási és infrastrukturális igényeket támogatja, amelyek a fenntartható fejlődés mentén környezeti előnyökkel járnak (EUR-Lex, 2013). Elsősorban mezőgazdasági kibocsátásokat csökkentő pályázatok befogadására alkalmas, de nem elsőrendű célpont a kérdéses szektor finanszírozási lehetőségei között. További jelentős forrás lehet az Európai Tengerügyi és Halászati Alap (EMFF), azonban ennek is kisebb relevanciája van a kérdéses szektor számára.

Minden fent említett alap legfontosabb célkitűzése a kutatás és az innováció erősítése. Az innováció legfontosabb kihívása nem a társadalom jelenlegi folyamatainak történő megfelelés, hanem a jövő nemzedékeivel szembeni élhető világ megteremtése.

Az Európai Unió 2020 utáni költségvetési ciklusára új kohéziós és fejlesztési politikát hirdet. Forrásainak 65-80%-a (2021-2027 következő EU költségvetési ciklus) két programpontra kerül elosztásra (European Commission, 2019). Az első a KKV szektort érintő innovációs fejlesztési irányt fogalmaz meg különleges figyelemmel a digitalizálásra és a gazdasági átalakulásra. A másik fontos pont a zöldebb, szén-dioxid-mentes Európa megteremtése. Az éghajlatváltozás és a megújuló energiaforrások fejlesztése kiemelt fontossággal bír a 2021-2027 közötti időszakra megfogalmazott fejlesztési irányokban.

Az Európai Bizottság a 2021-2027-es időszakra a (KAP) közös agrárpolitika korszerűsítését tűzte ki célul. A KAP szakpolitikai státuszát a költségvetés 365 milliárd Euró fedezettel biztosítja (Európai Bizottság, 2018). A cél az intelligens, ellenálló, fenntartható mezőgazdaság működtetése versenyképesen, és gazdaságosan. Az agrárpolitikai fejlesztésének főbb jellemzői:

Új munkamódszer: a tagállamok a jövőben a KAP-források 15%-át szabadon átcsoportosíthatják az előre megfogalmazott prioritásaik mentén.

A támogatások célzottabbá tétele: elsőbbséget élvez a kis és középméretű gazdaságok támogatása, és a fiatal termelők segítése. A kifizetések termelőkként 60.000 Euró felett sávosan csökkennek a felső határig 100.000 Euróig. A humán erőforrás költségek nem számítanak bele a fenti összegbe (Európai Bizottság, 2018).

Fokozott környezeti és éghajlat-politikai célkitűzések: az új KAP még nagyobb hangsúlyt fektet erre. Közvetlen kifizetések esetén a környezetvédelmi és éghajlat-politikai követelmények a legfontosabb kritériumok között kapnak helyet. A tagállami források vidékfejlesztésre szánt összegének 30%-át kötelező e cél mentén hasznosítani (Európai Bizottság, 2018). A KAP keretösszegének 40%-a csak a környezetvédelmi, illetve az éghajlat-politikai célok mentén kerülhet felhasználásra.

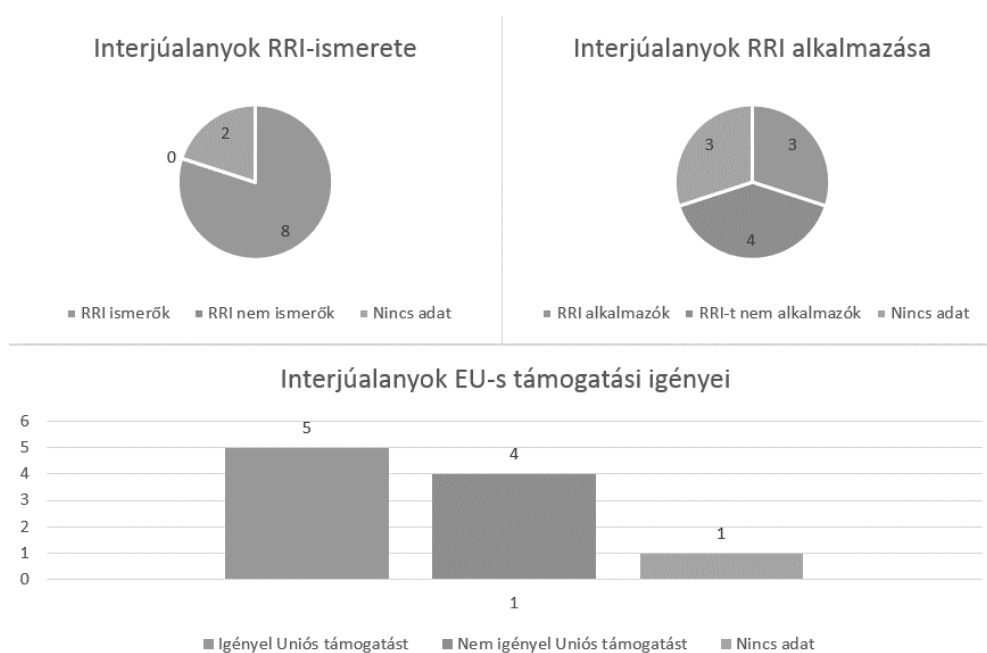
A tudás és innováció fokozottabb hasznosítása: az Európai Unió „Horizont Európa” programja 10 milliárd Euró összeget használhat fel innovációk, új technológiák kialakítására és bevezetésére, ezzel segítve a mezőgazdasági termelőket szerte az EU területén (Európai Bizottság, 2018).

## Az interjúk tapasztalatai

Az interjúk inputja számos téren nyújtott segítséget a jelenlegi szektorális jellemzők megértésében. Elsősorban a gyakorlati problémák, és azok megértése, és megoldása szempontjából jelentős kérdések tekintetében nyújtott hasznos információt a megkérdezettek köre. A jelentősebb, informatívabb eredmények természetesen a már szabadalommal rendelkezők köréből kerültek ki, de az innovációs folyamatokat végrehajtók is értékes inputokkal szolgáltak a kutatás számára.

Az innovatív kis- és középvállalkozások az interjúalanyok szerint az Európai támogatási rendszerekbe való bekerülés jelenleg kiemelten fontos probléma (2. ábra). A későbbiekben bemutatott kérdőíves eredményekkel ellentétben az attitűd az RRI, a szubszidiaritás rendszere, valamint a lehetőségek kiaknázása iránt jóval 'produktívabb' és pozitívabb. Ennek első számú oka valószínűleg a folyamat felületes ismerete, mint már sikeres innovációt végrehajtók. Azonban az eredmények nem teljesen tükrözik az EU céljait az RRI-vel kapcsolatban.

2. ábra: Az interjúalanyok válaszai (n=10)



Forrás: saját szerkesztés (2020)

Látható, hogy bár az RRI koncepcióban a megkérdezett interjúalanyok nem találnak jelentős célterületet, az Európai Unió támogatási rendszerébe igyekeznek bekerülni. Ennek mentén azt jelenthetjük ki, hogy az érintett területen az innovátorok még nem mondhatók jelentősebb mértékben felkészültnek a 2020 utáni finanszírozási periódusra.

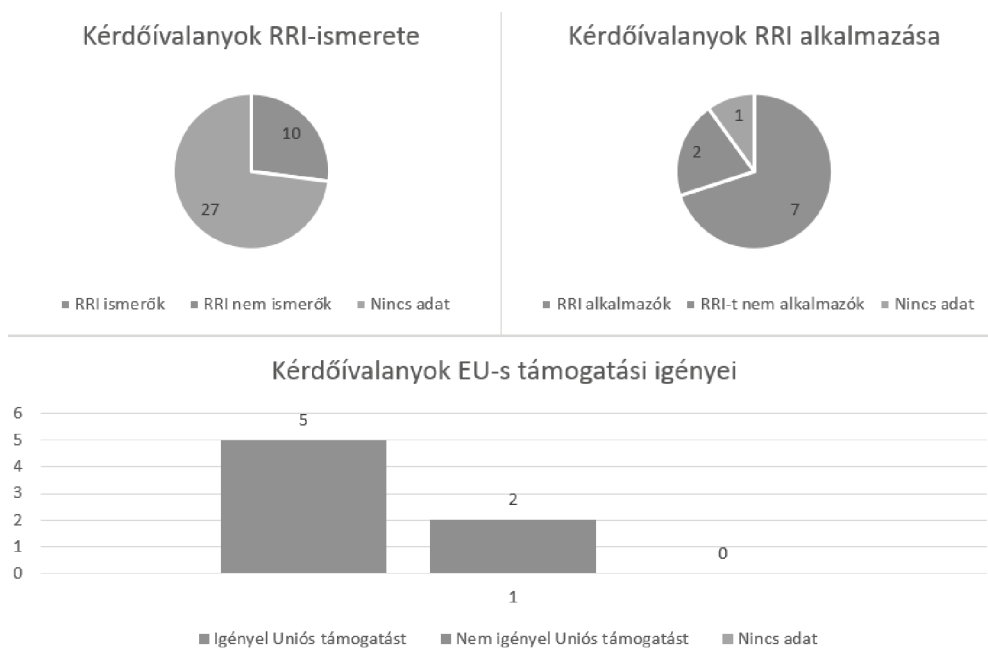
## A kérdőíves felmérés eredményei

A kérdőíves felmérés keretében jelentősen rosszabb eredmények születtek, mint az interjúk során. A megkérdezett mezőgazdasági kis- és középvállalkozások számára nagy vonalakban ismeretlennek mondható az RRI koncepció, valamint nehézkesen, vagy egyáltalán nem kerülnek az Európai Unió támogatási rendszerébe. A jelentősebb problémák, amelyeket a

kérdések során felhoztak: a támogatási igénylés lépéseinek nem ismerete, a támogatási lehetőségek körének nem ismerete, a kezdeményezési szükségérzet hiánya, valamint a költségek, illetve a szükséges készségek hiánya.

Az RRI-vel kapcsolatos ismeretek általánosan hiányosnak, egyes esetekben tévesnek tekinthetők. Az innovációs folyamatot már végrehajtók körében kicsit jobb volt a helyzet, de a komplex folyamatokkal kapcsolatos ismeretek hiánya (végig vitt szabadalmi eljárás, szabadalom utáni menedzsment) nagyon látható volt a résztvevők között. Elsősorban az ismeretek hiánya jelentette a problémát, de igen gyakran felfedezhető volt a válaszolók körében az igyekezet hiánya is. Jelentős számban voltak azok a résztvevők, akik az RRI koncepcióját tévesen értelmezve láthatólag elvetették a támogatásokra való jelentkezés lehetőségeit, de olyan kapcsolat is felfedezhető volt a válaszolók adataiból, mely szerint a rendszerben nem látták a belépési pontot, vagy csak a magyar oldalon vélték azt felfedezni. Az integrációs problémák külön nem kaptak nagy hangsúlyt – a megkérdezettek többsége nem tanúsított a támogatási igények feltételeivel szemben negatív attitűdöt, de nem is volt szembeutó a jelentősebb szerepvállalás érdekében tett alkalmazkodási igény. Összességében a megkérdezettek nem illeszkedtek jól az Európai Unió koncepcióba (3. ábra).

**3. ábra: A kérdőívalányok válaszai (n=37)**



Forrás: saját szerkesztés (2020)

### Következtetések

A kutatás, fejlesztés és az innováció nem különülnek el egymástól éles határvonal mentén. A fejlesztési folyamatok mentén létrejött eredmény gazdasági haszna nem csak jelen időben értelmezendő. A jövő generációk élethelyzetének erodálása a jelen kori fejlesztések komoly veszélye, amire jó példa a klímaváltozás mellett az Egyesült Államok nagyüzemi mezőgazdasági termelése. Ez szintén ellenpéldaként szolgál az Európai Unió gazdasági törekvései számára, és további figyelmet irányít a kis- és középvállalkozásokra a szektorban. Az innovációs fejlettségi szintek jól összehasonlítható módon rendelkezésre állnak, lehetőséget teremtve különböző országok innovációs tevékenységének összehasonlítására. A

legfontosabb feladat a jelenben a jövő biztosítása, az RRI gyakorlatának minél nagyobb körben történő terjesztése, s ezzel összefüggésben egy minőségbiztosítási rendszer kialakítása. Minthogy a kutatás eredményei szerint a mezőgazdaság kis- és középvállalkozásai nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel, ez számukra is fontos, hiszen olyan támogatásokhoz nyílhat meg az út számukra, melyeket a jelenlegi ismeretek hiányában nem érnek el.

Kiemelt terület a klímaváltozás, amely olyan történéseket vetít előre, amelyben nem látható előre a növekvő létszámú emberiség ivóvízzel és élelmiszerrel történő ellátása, s közben a környezeti tényezők reprodukciós képességének megtartása, mindamellet, hogy a mezőgazdaság kibocsátás-csökkentése az EU számára önmagában is jelentős célkitűzés. Az Európai Unió kísérletet tesz az RRI figyelembevétel mellett olyan fejlesztésekre, amelyek a jövő nemzedékeit szolgálják és lehetővé teszik a gazdaságossági célok elérése mellett a fenntartható fejlődést.

Az Európai Unió 2021-2027 közötti időszakra vonatkozó költségvetési tervei a jelenlegi gyakorlatok megtartásával kísérletet tesznek egy innovatív mezőgazdasági termelés támogatására a felelősségtudatos gazdálkodás mentén. Ebben kell az innovatív kis- és középvállalkozásoknak is helyet találniuk. Az ellenőrzések szigorításának szándéka, s közben az EU alapelveinek számító szubszidiaritás megvalósulása egy jobban működő rendszer vízióját vázolja fel. A jelenkor programjainak teljes kiértékelése évek múlva lesz csak elérhető, de az már most is látszik, hogy útelágazáshoz érkeztünk, hogy merre vezet az út az jelentősen meghatározza gyermekink és unokáink jövőjét.

### Felhasznált irodalmak

1. Barton, D. (2017): Refocusing capitalism on the long term: ownership and trust across the investment value chain. Oxford Review of Economic Policy, Volume 33(Number 2), pp. 188-200.
2. Bauer, A.; Mitev, A.; Gáti, M. (2019): Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. Budapest Management Review, 50(9). pp. 6-13.
3. Buzás, N. – Lukovics, M. (2015): A felelősségteljes innovációról. Közgazdasági Szemle, LXII. évf. kötet, pp. 438-456.
4. EUR-Lex (2013): EUR-Lex Hozzáférés az európai uniós joghoz. [Online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1300> [Hozzáférés dátuma: 12 01 2020].
5. Európa Pont (2017): Európa számokban: hogyan áll az EU kutatás-fejlesztés és innováció területén?. [Online] Available at: [https://europapont.blog.hu/2017/12/29/infografika\\_kutatas\\_fejlesztzes](https://europapont.blog.hu/2017/12/29/infografika_kutatas_fejlesztzes) [Hozzáférés dátuma: 20 01 2019].
6. Európai Bizottság (2004): Eur-Lex, Hozzáférés az európai uniós joghoz. [Online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R1450&from=HU> [Hozzáférés dátuma: 26 12 2019].
7. Európai Bizottság (2018): Európai Bizottság sajtóközlemény: Uniós költségvetés: a közös agrárpolitika 2020 után. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP\\_18\\_3985](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_18_3985) [Hozzáférés dátuma: 12 01 2020].

8. European Commission (2014b): Mezőgazdasági, élelmiszeripari és erdészeti innovációkhoz kapcsolódó Európai Unió finanszírozási lehetőségek, EIP-AGRI Agriculture and Innovation. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri\\_brochure\\_funding\\_opportunities\\_2014\\_hu\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri_brochure_funding_opportunities_2014_hu_web.pdf) [Hozzáférés dátuma: 30 12 2019].
9. European Commission (2016): Publications Office of the European Union: Open innovation, open science, open to the world. [Online] Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1> [Hozzáférés dátuma: 26 12 2019].
10. European Commission (2013): Responsible Research and Innovation (RRI), Science and Technology 401. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_401\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_401_en.pdf) [Hozzáférés dátuma: 29 12 2019].
11. European Commission (2014c): European Commission EU regional and urban development. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/cohesion-fund/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/) [Hozzáférés dátuma: 12 01 2020].
12. European Commission (2019): European Commission, EU regional and urban development, Regional Policy , New Cohesion Policy. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/) [Hozzáférés dátuma: 12 01 2020].
13. European Commission (2012) Responsible Research and Innovation, Europe's ability to respond to societal challenges. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_rri/KI0214595ENC.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_rri/KI0214595ENC.pdf) [Hozzáférés dátuma: 30 12 2019].
14. European Commission (2014a): Public perceptions of science, research and innovation, Special Eurobarometer 419. [Online] Available at: [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_419\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_419_en.pdf) [Hozzáférés dátuma: 30 12 2019].
15. Eurostat (2015): Kibocsátás-jelentés, [Online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/29569.pdf> [Hozzáférés dátuma: 25 06 2020].
16. G. Fekete, É. (2001): Innovációk a kistérségi fejlesztésben. Tér és Társadalom, XV. évf.. kötet, pp. 39-53.
17. Halpern, L. – Muraközy, B., (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. Közgazdasági Szemle, Április(LVII. évf.), pp. 293-317.
18. Inzelt, A., (1995): Az Osló kézikönyv magyarországi alkalmazhatóságának értékelése az 1994. évi innovációs felvétel alapján. Budapest: OMFB .
19. Káposzta, J., (2016): Regionális összefüggések a vidékgazdaságfejlesztésében. Studia Mundi -Economica, Vol. 3 (No. 1).
20. Katona, J., (2006): Az innováció értelmezése 2005. évben kiadott Oslo kézikönyvharmadik kiadása alapján / [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu) /. [Online] Available at: [http://www.innovacio.hu/download/az\\_innovacio\\_ertelmezese\\_2006\\_09\\_27.pdf](http://www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf) [Hozzáférés dátuma: 11 01 2020].
21. Kiss, J., (2008): Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet: Innováció a nemzetközi vállalatoknál. [Online] Available at: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/292/1/Kiss98.pdf> [Hozzáférés dátuma: 28 12 2019].
22. KSH (2003): Innováció 1999–2001. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.



23. KSH (2006): Innováció 2004.. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
24. Lukovics, M.; Udvardi, B.; Nádas, N. (2017): A felelősségteljes innováció és a jövő kutatógenerációja. Budapest Management Review, 48. kötet, pp. 89-100.
25. NKFIH (2015): Horizont 2020 Program. [Online] Available at: <http://www.h2020.gov.hu/horizont2020-program> [Hozzáférés dátuma: 30 12 2019].
26. Owen, R.; Macnaghten, P.; Stilgoe, J. (2012): Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. Science and Public Policy, Volume 39 (Issue 6), pp. 751-760.
27. Rip, A. (2005): Technology assessment as part of the co-evolution of Nanotechnology and society: the thrust of the taprogramme in NanoNed. Marburg, Conference on Nanotechnology in Science, Economy and Society.
28. Schumpeter, A. J. (1939): Business Cycle. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.. New York: McGraw Hill.
29. Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés menete. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
30. Sutcliffe, H. (2005) A report on Responsible Research & Innovation. [Online] Available at: <http://www.diss.unimi.it/extfiles/unimidire/243201/attachment/a-report-on-responsible-research-innovation.pdf> [Hozzáférés dátuma: 29 12 2019].
31. Szunyogh, Z. (2010): Az innováció mérésének módszertani kérdései. Statisztikai Szemle, 88. évfolyam (5. szám).
32. Takácsné, Gy. K. (2015): Mezőgazdasági innováció és a fenntartható fejlődés. LVII. Georgikon Napok Konferencia, Konferencia kötet. kötet, pp. 396-405.
33. Török, Á. (2014): Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Akadémiai Székfoglaló. Pénzügyi Szemle - Közpénzügyi szakfolyóirat, pp. 549-570.
34. U. N., (2019): Special Report on Food Security. [Online] Available at: <https://www.ipcc.ch/srccl/> [Hozzáférés dátuma: 25 06 2020].
35. Von Sconberg, R. (2013): A Vision of Responsible Research and Innovation. ResearchGate, June("A vision of responsible innovation". In: R. Owen, M. Heintz and J Bessant (eds.) Responsible Innovation London: John Wiley, forthcoming).



## 1.5. AZ INFORMATIKAI TERMÉKEK ÉLETCIKLUSÁNAK SAJÁTOSÁGAI

**PANKOTAY Fruzsina Magda<sup>1</sup>, SZIGETI Zsolt<sup>2</sup>, SÓTONYI Tamás<sup>3</sup>, PATAKI László<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Sopron

<sup>3</sup>Innovációs és Technológiai Minisztérium, Budapest

<sup>4</sup>Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő

E-mail: [pankotay.fruzsina.magda@phd.uni-sopron.hu](mailto:pankotay.fruzsina.magda@phd.uni-sopron.hu)

### Összegzés

Az informatikai termékek gyártása, forgalmazása, fejlesztése számos területen eltér a hagyományos termékektől. Ezt az empirikus tapasztalást kívántuk bizonyítani egy informatikai részegység életciklus vizsgálata és árgörbe alakulása által. A kutatás módszertana primer adatokra és szekunder feldolgozásra épít, melyet esettanulmány leírásával tesz szemléletessé. Az életciklus irodalom ismertetése mellett az informatikai eszközök életciklus sajátosságait, majd a termék (processzor) életciklusát és árgörbe alakulását ismertettük a Vernon féle felosztás alapján. Következtetésünk, mely a példák által igazolást nyert, hogy az informatikai eszközök életgörbéje időseken sokkal rövidebb, ugyanakkor a Józsa féle „szeszélyes életgörbe” a jellemzője. Az árgörbe a hagyományos harangív helyett egy magasan induló, majd folyamatosan csökkenő ívet mutat, mely a számítástechnikai termékek jellemzője, így Porter (1985) vizsgálata bebizonyosodott, akár csak Rekettye (1997) tudományos és technológiai megállapításai.

**Kulcsszavak:** termék életciklus, processzor, árgörbe, IT

### Bevezetés

Az életciklus fogalma a közgazdaságtanban az osztrák-amerikai Schumpeter (1994) közgazdász szavaival a mikrogazdaság ciklikusságához kapcsolt innováció, melyben a kreatív rombolás a folyamatos változás alapja. A gazdasági folyamatok mozgatórugójának tekintette az innovációt elemzéseiben. Az elemzés a környezeti hatások ismeretében elősegíti a meglévő termékek korszerűsítését, fejlesztését, kicserélését vagy újjal való felváltását. Az új fejlesztésű termékek átveszik a régi termékek helyét. Az életciklus vizsgálatának értelme, hogy minden szándékolt vagy megvalósított innováció eredményességének mércéje a befektetés megtérülése.

A termékek piaci viselkedését vizsgálva először Prescott (1922) fedezte fel, hogy a termékek az idő előrehaladtával különböző fázisokon mennek keresztül. Az autógyártás adatait elemezte 1900 és 1920 között és egy „S” alakú grafikonon ábrázolta a fejlődést, ami már nagyban hasonlított a későbbi életgörbe ábrákhoz. A hatvanas - hetvenes években még a termékre értelmezték az életciklust, de a termékek már nyilvánosságra kerülésük előtt léteznek. Az innovációs ötlettől a termékfejlesztésig sok akadályon kell átkelniük, amíg bevezetik őket a piacra. A termékek piacon való megjelenésétől a piacról való kivonulás időpontjáig terjedő szakaszt nevezzük a termék életciklusának. Ha az életciklus alatti forgalmi mutatókat ábrázoljuk, akkor megkapjuk a termék életgörbéjét (Econom, 2010).

Az életciklus-elemzés (LCA), mint gazdasági szemléletmód többféle időtávú vizsgálatot takarhat. A környezetgazdálkodásban használatos fogalom az 1990-es években jelent meg, amikor a növekvő környezettudatosság és a hatékonyabb költséggazdálkodásra való kényszer teret adott a hosszabb távú tervezési módszereknek. Különbsége a marketing típusú termék életútelemzéstől, hogy a vizsgált rendszer teljes anyag-, energia-, környezetrendszerét és

kölcsönhatásait tanulmányozza. E szemléletben a termékkel kapcsolatos folyamatok rendszere a nyersanyagok kitermelésétől a termék hasznosításán át a megsemmisítésig tart.

Tóthné Szita (2008) életciklusnak „az ötlet kipattanásától a termék kihalásáig” terjedő időszakot nevez. Az életciklus vizsgálatokat az ez a szükségessé, hogy a globális piacon a korábbi lokális tapasztalatokat nem lehetett alkalmazni, ezért új tervezési módszerekre volt szükség a piaci lehetőségek és veszélyek modellezésére (Zsellér, 2011).

Az ISO14040 szabvány alapján az életciklus elemzés definíciója a következő: "a termékkel kapcsolatos környezeti tényezők és potenciális hatások értékelésének olyan módszere, amely leltárt készít a termékkel kapcsolatos folyamatok rendszerének bemenetéről és kimeneteiről; kiértékeli az ezekkel kapcsolatos potenciális környezeti hatásokat; értelmezi a leltári elemzésnek és a hatásértékelés fázisainak eredményeit."

Az életciklus-elemzés kiemelt jelentőséggel bír az Európai Unió politikájában is. A 2014/24/EU irányelv alapján az életciklusköltség (LCC), mint közgazdasági kategória vizsgálható minden olyan esetben, (közbeszerzési környezetben) amelyben értelmezhetőek a kiszámításához szükséges fő paraméterek (tárgy, rendszer, gyártási folyamat, szolgáltatás). Az életciklusban megjelenik az előkészítési, gyártási, értékesítési és használati fázis mellett a „green” szempont, mely lehet a termék élettartamának kitolása (rethink), hulladékkezelés megelőzése (reduce), újrafelhasználás (reuse), és ártalmatlanítás (recovery). A hulladék kezelése gazdasági kérdések mellett társadalmi és pszichológiai kérdés is egyben.

## **Módszertan**

A kutatás során szekunder és primer adatokra egyaránt támaszkodtunk. A téma hazai és nemzetközi szakirodalmának feldolgozása után egy számítástechnikai részegység, a processzor 2 éves adatgyűjtés primer adatait összegeztük és vizsgáltuk. Esetleírást alkalmaztunk a termékéletgörbe alakulásának megértéséhez, a torzító, befolyásoló tényezők feltárására és közérthetőbb tételére.

## **Életciklus modell kutatások**

A termék-életciklus tulajdonképpen a termék versenyhelyzetét leíró modell, hasonló jellegzetességekkel, mint az általános életciklus modellek (Illés et al., 2015). A termék-életciklusából következik, hogy

- Minden termék élettartama korlátozott.
- A termék forgalma az egyes szakaszokban különböző kihívásokat, lehetőségeket és problémákat vet fel a vállalkozás számára.
- Az egyes szakaszokban a profit emelkedik és csökken.
- Az egyes szakaszokban a termék más-más marketing-, pénzügyi-, gyártási-, beszerzési- és személyzeti politikát igényel. (Szigeti – Szakál, é. n.)

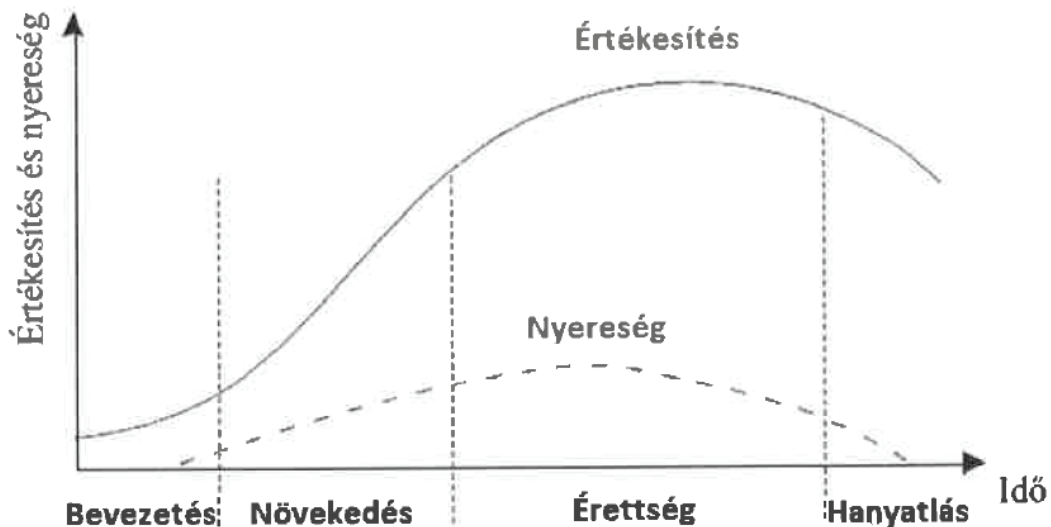
Minden termék piacra kerülését általában komoly fejlesztés és piackutatás előzi meg. A cél természetesen az, hogy az innovációra, a prototípus előállítására fordított költségeknek lehetőleg a többszöröse jöjjön vissza az értékesítés során.

A késztermék piacra kerülése előtti időszak is rendkívül fontos állomás, hiszen a gyártmányt ebben az időszakban tervezik, majd átesik a próbagyártás és a tesztelés folyamatán. Az életciklus-elemzés folyamán az értékesítés – idő, valamint nyereség – idő diagram elemzése során kiemelten fontos vizsgálni, hogy mennyibe került a termék tervezése, fejlesztése, gyártása. Cél az, hogy a lehető legrövidebb idő alatt térüljön meg a gyártmány előállítási költsége. Ez a „Bevezetés”, „Növekedés”, „Érettség” és „Hanyatlás” fázisainak arányától függ. Minden gyártó arra törekszik, hogy a termékét minél gyorsabban megismerje a felvevő piac, majd minél szélesebb körben tudja értékesíteni azt. Gazdasági szempontból kritikus

pontok feltérképezhetőek egy termék életútja alatt és természetesen a legjobb az, ha az életút alatt az „Érettség” időszaka a leghosszabb (1. ábra).

A kutatók többsége a Vernon által megalkotott hagyományos négyfázisos lineáris modelltől indul ki. Vernon (1996) a Harvard Business School professzora a nemzetközi piacokat és a globális versenyt vizsgálva fejlesztette ki a négy ciklusos nemzetközi termékéletgörbe modellt.

1. ábra: Az életciklus görbe



Forrás: Bíró-Szigeti, 2016

A görbe egy általános modellként fogható fel, hiszen egy-egy termék / szolgáltatás életciklus görbéjének alakulását sok tényező befolyásolja. Ilyenek lehetnek:

- a termékváltások periodicitása,
- a verseny- vagy helyettesítő termékek piaci pozíciója,
- piacpolitikai szabályozások alakulása (dömping, kvóták stb.),
- a termelési költségek változásának dinamikája,
- a piac telítődése,
- új piacok kialakulása,
- új felhasználási módok létrejötte.

Az 1. ábra tükrözi, hogy a „hagyományos” termékek esetében a nyereség a termék piacra kerüléséhez képest majdnem a „Bevezetés” fázis végén kezd a nullától eltérő értéket mutatni. Ettől kezdve a „Növekedési” időszakban végig, valamint az „Érettség” fázisának feléig szinte lineárisan növekvő görbét mutat. Az „Érettség” fázis második felétől a hanyatlás fázisban végig, a nyereség szintén lineárisan csökken az idő függvényében.

A „Bevezetés” szakaszában a termék elfogadtatása történik a fogyasztókkal. Ekkor még nagy a mennyiségi bizonytalanság, mivel nem ismert a kereslet jellege, a vevők száma alacsony. Ekkor a termék rendelkezésre állása és a rugalmasság a legfontosabb, így közvetlen elosztást alkalmaznak.

A „Növekedés” szakaszára a piac már megismerte és elfogadta a terméket, a termelési és értékesítési volumen is növekszik. Ebben a fázisban nagyobb termelési kapacitást és több raktárt hoznak létre. Közvetett és közvetlen elosztást egyaránt alkalmaznak.

Az „Érettség” időszakában a termékértékesítés volumene állandósul és telítetté kezd válni a piac. A versenytársak is megjelennek hasonló termékeikkel és a piacon folyó verseny még intenzívebbé válik. Általában a szolgáltatásorientált vállalkozásoknál közvetett elosztást alkalmaznak, míg a hatékonyságorientált vállalkozásoknál gazdaságossági számítások alapján döntenek el, hogy közvetett vagy közvetlen elosztást válasszanak-e.

A „Hanyatlás” szakaszában az értékesítési forgalom és a nyereség csökken, a terméket fokozatosan kivonják a piacról, így a vállalat már csak a nagy vevőire koncentrál. Ebben az időszakban közvetlen elosztást alkalmaznak (Gál, 2011).

A hazai kutatók közül a hagyományos négyfázisú modell Bauer és Berács (1996) megfogalmazásában: a termékéletgörbe a termék értékesítését írja le az idő függvényében, a termékéletgörbe-elmélet pedig az ehhez kapcsolódó leíró rendszer. Minél pontosabban definiáljuk a terméket, annál pontosabb életgörbét kapunk a klasszikus elnyúlt haragalakú görbéhez képest. Tervezésénél figyelemmel kell lenni az iparági sajátosságokra, (romlandó/tartós fogyasztási cikk) és a termékelfogadási folyamatokra. A négyfázisos életciklus modellt több kutató is kiegészítette tartalmilag. Meffert (1989) rámutat, hogy a fázisokon belül más - más tényező a fontos. Új technológiák esetén az életciklus elején a sikerfaktor az idő és a technológia birtoklása, növekedési szakaszban a piaci részesedés, termelési kapacitás és a beruházás forrása, az érettségi szakaszban és a hanyatlási ciklusban a kiszolgálás színvonala, a költséghatékonyság és a kapcsolódó szolgáltatások jelenthetnek előnyt.

A négyfázisos életciklus modellt a későbbiekben továbbfejlesztették, s így jöttek létre a többfázisos lineáris életciklus modellek. Ezek már nem csak a hagyományos piaci periódust veszik figyelembe, de a kutatás-tervezés fázisát is. Bayer (1991) a termék életciklust öt fázisra osztotta:

1. a gyártás-előkészítés,
2. a bevezetés,
3. a növekedés,
4. a telítettség és
5. a kifutás fázisaira.

Az életciklus függvények a nemzetközi piacperiódus, valamint a vállalati piaci periódus, melyek az igény volumenének időbeli változását írják le. A termék élettartamának előrejelzése azért kiemelten fontos, mert a vállalkozás ennek révén tud időben gondoskodni az új fejlesztésekről.

Józsa (2000) a termékek életciklusainak alakulását vizsgálva egy hat fázisos életgörbe modellt alkotott meg. Az életciklusok – szerinte - a következők

1. a piaci bevezetés,
2. az erőteljes fejlődés,
3. a turbulens verseny,
4. az érettség-telítettség,
5. a hanyatlás, valamint
6. a maradványkereslet periódusa.

Az egyes fázisokban más-más marketing-mixet kell alkalmazni ahhoz, hogy a termék sikeres legyen. A termék életgörbéje tulajdonságaitól, piaci és iparági helyzetétől és jellemzőitől is függ. Józsa (2000) hat alapvető életgörbe típust is megkülönböztetett:

1. Az ideális életgörbe: a termék kereslete hosszú időn keresztül tartósan magas.
2. Divat életgörbe: a termék kereslete időszakosan ingadozik a divat változásától függően.
3. Szeszély életgörbe: a termék kereslete hirtelen felível, majd hanyatlik.
4. Újrapiócionált termék életgörbe: A „Hanyatlás” szakaszát újra felfutás követi az új, hatékonyabb marketing-mixnek köszönhetően.

5. Katasztrófa életgörbe: a termék életgörbéje az ideális életgörbét követi, de az „Érettség” szakaszában az értékesítés megszűnik (betiltott termék, forradalmi technológiai változás).
6. Elvetélt termékéletgörbe: az értékesítés a felfutás szakaszában megáll, nem teljesíti az elvárásokat.

A hagyományos életciklus modellek mellett vannak, melyek a gazdasági tényezőkre építenek. Szintén a többfázisos modellből indulnak ki, de a várható bevételek mellett a költségekkel is számolnak. Schweizer és Küppel (2003) életgörbéjének három fő szakasza az előfázis, a piaci vagy használati fázis, és az utófázis, melyeket több alrészre osztanak. Hasonló Bea és Haas (1999) termékéletciklusa. Rickard (2006) két nagy fázisa a fejlesztés és a piaci periódus, melyeket nyolc alperiódusra oszt. Rickard (2007) azt is vizsgálta, hogy a vevői tapasztalatok és az ár hogyan befolyásolják a termékvásárlást. Hahn és Taylor (1997) valamint Homburg és Krohmer (2006) az iparági környezet életciklusát emeli ki, mint tényezőt. Crawford és Di Benedetto (2006) az életciklusok költségelemzését hangsúlyozza, Spermann és Zur (1992) a beszámolási év (periódus) helyett projekt életciklusban gondolkodik, mivel így lehet értékelni egy fejlesztés egészét. Szerintük a termékfejlesztés különböző szakaszaiban a lehetőségek és a kihívások is eltérőek.

Az említett modellek lineáris életciklus modellek, a körkörös életciklus modellt elsősorban a gazdasági életciklus és a minőségbiztosítási rendszerek használják, pedig az irodalom („green szemlélet”) alapján van létjogosultsága.

A termék-életciklus vizsgálata során számos nehézséggel kell szembesülni. Ezek közül a legfontosabbak:

- Az egyes életciklus szakaszok elhatárolása meglehetősen nehéz. A szakaszhatárt a vállalkozások (és az elemzők) a forgalom erőteljes növekedése, vagy csökkenése alapján igyekeznek meghatározni.
- Egy termék életciklus-hosszának, a szakaszok időbeni kiterjedésének az előrejelzése, tervezése is nehéz.
- A meglévő/elkészült termékéletgörbe ismeretében is nehéz felismerni az alkalmazandó stratégiai lépéseket. (Zsellér, 2011)

E tanulmánynak – részben a terjedelmi korlátok miatt – nem volt célja az életciklus modellek részletes ismertetése. Az átlagos piaci termékek életgörbéjének alakulásával azért foglalkoztunk, hogy az informatikai termékek életgörbéjével való összevetést el lehessen végezni.

### **Az informatikai eszközök életciklus vizsgálata**

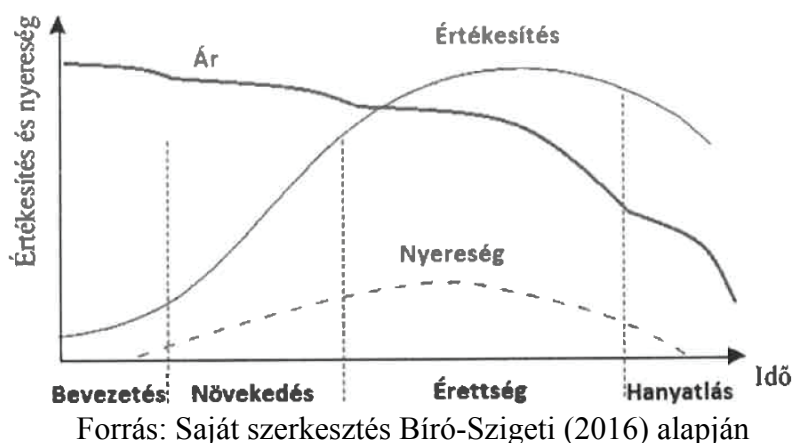
Az informatikai és kommunikációs technológia átszövi életünket, minden vállalkozás működésében, életében jelen van. A mai gazdasági életre és fogyasztói társadalomra egyaránt jellemző a közösségi terek ereje, a folytonos innováció kényszere, az állandó költségcsökkentés, egyre rövidebb termék életciklus. (Szóka, 2017) Egy 2018-as nemzetközi kutatás alapján a magyar felnőttek 76%-a rendelkezik PC-vel, 96%-a mobil eszközzel, 79% internet felhasználó, de a KSH szerint is ez az adat 78%. (Hootsuite Digital in 2018) A számítástechnika gyors fejlődésének árnyoldala a környezeti terhelés, melyet az életciklus modelleknél is figyelembe kell venni. A környezeti szempontú életciklus-elemzések kutatásai azt mutatják, hogy az elektronikus berendezéseket ajánlatos addig használni, míg csak lehetséges. A legkörnyezetbarátabb megoldás, ha hosszú idő telik el a cseréig. A számítástechnikai hulladék rendkívül összetett és eltérő szennyező hatással bír. Épp ezért az intenzív technológiai fejlődést mutató termékkörnél ajánlott az életciklusköltség (LCC), mint értékelési szempont alkalmazása a rövidebb élettartamú, de az élettartam kezdetén és végén jelentős környezetterhelésű költségvetélt jelentő termékeknél.

A Moore-törvény értelmében (Gordon E Moore, az INTEL alapítója) azonos költség mellett a számítógépek kapacitása 18 hónaponként megduplázódik és exponenciális növekedést mutat. Ez azt is jelenti, hogy rövidebb időszíkon képes a termék elavulni, amortizálódni. Becslések szerint az elmúlt 10-15 évben 2 év volt a számítástechnikai eszközök átlagos élekciklusa, miközben a századfordulón gyártott gépeknél még ez az érték 5-7 év volt. A használt számítógépeknél a magyar felhasználókra a csere helyett az „upgrade” jellemző, vagyis a kritikus alkatrészeket fejlesztik, bővítik. A számítógép konfigurációk részegységeinek, így a vizsgált processzornak is eltérő az élekciklusa. Az új fejlesztésű termékek átveszik a régi termékek helyét. A rövidebb időszíkon a fejlesztési késés megengedhetetlen, behozhatatlan, egész termékmárkák sorsát fordíthatja meg a felgyorsult dinamika. Miközben a fejlesztések erős versenyében átlagosan egy innováció piacképesé tétele 3 év, maga a termék ennél rövidebb élekciklussal rendelkezik. Így magának a fejlesztésnek is vannak élekciklusai. Barry Boehm szoftvermérnök és professzor 1988-ban publikálta a spirális fejlesztési folyamatmodellét. Megőrizte az előző modell erényeit, de annak hibáit kiküszöbölte. A spirálmodell iterációkból áll, melyek folyamatosan ismétlődnek a projekt során. Valamennyi iteráció azonos lépésekből áll, de a hangsúlyok eltolódhatnak. A Deming ciklushoz hasonlóan négy szakasza ismétlődik, mely a célkijelölés, kockázat becslése (explicit), fejlesztés és validálása, és a tervezés.

Porter (1985) vizsgálatai szerint az iparágban általános életgörbe és az adott termék élekciklusa közötti kapcsolatot az iparági technológia határozza meg. Rekettye (1997) szerint a termékéletrajz tervezésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy a felgyorsult fejlődés miatt a termék élete lerövidül, hamarabb válik elavulttá. (1) a tudományos és technológiai hatás egyre gyorsabb (2) felgyorsult a fejlesztések üteme, a piac dinamikus változása miatt kevesebb idő alatt kell a kutatás – fejlesztés ciklusnak pozitív eredményt hozni. (3) az innovációk egyre gyorsabban kerülnek hasznosításra a termelésben, ez által a piacra jutásban is. (4) a termékfejlesztéssel együtt felgyorsult a termékváltás üteme, egyre több új termék jelenik meg, ezáltal az előző válik elavulttá.

Az informatikai eszközök vizsgálata során - az életgörbe mellett - érdemes még egy görbe alakulását vizsgálni a különböző fázisokban, mégpedig a termék árának a változását az idő függvényében. (2. ábra)

## 2. ábra: Az életrajz görbe és a termék árának alakulása az informatikai eszközöknél



Az életrajz görbe nagyon hasonlóan alakul az informatikai eszközöknél is, mint bármely más piaci termékénél, viszont a „Bevezetés”, „Növekedés”, „Érettség” és „Hanyatlás” fázisai a 2. ábrán is érzékelhető módon, nagyon lerövidülnek egy átlagos piaci termékhez képest. Az informatikai eszközök piacra kerüléskor, tehát a „Bevezetés” szakaszában általában nagyon magas áron vásárolhatóak meg. Ennek ellenére a tapasztalat az, hogy nagyon sokan az első



között szeretnének hozzájutni az új termékekhez. Az ár alakulásának vizsgálata azt mutatja az informatikai eszközöknél, hogy kivétel nélkül minden későbbi fázisban csökken. Köztudott, hogy a leggyorsabban amortizálódó termékek közé tartoznak az IT árucikkek, ezért megfigyelhető, hogy az ár már a „Bevezetési” szakaszban érezhető módon el kezd csökkenni. Jellemző az is, hogy a „Bevezetési” szakasz nagyon rövid az „általános” termékekhez képest. A „Növekedési” szakaszban is csökken a termék ára és a szakasz hossza is igen rövid. A leghosszabb fázis az „Érettség” fázisa, amelynek mintegy kétharmadánál megjelenik a piacon a következő korszerűbb termék és nem feltétlenül a konkurenciától. Ebben a fázisban csak akkor értékesíthető már a termék a piacon, ha a termék árát drasztikusan csökkentik. A „Hanyatlás” fázisában még nagyobb az árzuhanás, mert az el nem adott terméknel még az olcsón értékesített is nagyobb profitot hoz.

### Egy konkrét processzor életciklusa alatti árgörbe elemzése

Az alábbiakban az iCore3 8100 processzor árának alakulását vizsgáltuk közel 2 éven keresztül. Egy számítástechnikai nagykereskedés beszerzési árait bocsátották rendelkezésünkre. (1. táblázat)

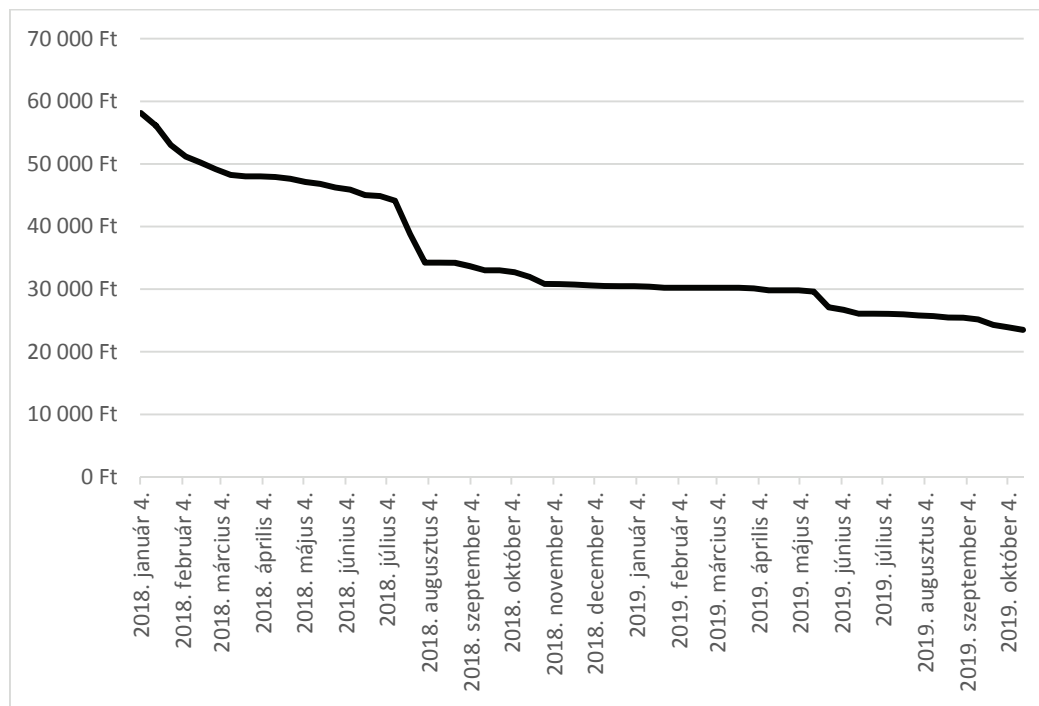
**1. táblázat: iCore3 8100 processzor árának alakulása az idő függvényében**

i Core3 8100 Intel processzor árának változása 2018. januártól 2019 októberéig				
Rendelés dátuma	Nettó ár		Rendelés dátuma	Nettó ár
2018. január 4.	58 110 Ft		2018. december 22.	30 480 Ft
2018. január 15.	56 130 Ft		2019. január 2.	30 478 Ft
2018. január 26.	53 010 Ft		2019. január 13.	30 408 Ft
2018. február 6.	51 190 Ft		2019. január 24.	30 234 Ft
2018. február 17.	50 210 Ft		2019. február 4.	30 234 Ft
2018. február 28.	49 150 Ft		2019. február 15.	30 234 Ft
2018. március 11.	48 230 Ft		2019. február 26.	30 234 Ft
2018. március 22.	48 010 Ft		2019. március 9.	30 234 Ft
2018. április 2.	48 010 Ft		2019. március 20.	30 234 Ft
2018. április 13.	47 910 Ft		2019. március 31.	30 130 Ft
2018. április 24.	47 640 Ft		2019. április 11.	29 800 Ft
2018. május 5.	47 130 Ft		2019. április 22.	29 800 Ft
2018. május 16.	46 810 Ft		2019. május 3.	29 800 Ft
2018. május 27.	46 220 Ft		2019. május 14.	29 600 Ft
2018. június 7.	45 900 Ft		2019. május 25.	27 100 Ft
2018. június 18.	45 020 Ft		2019. június 5.	26 690 Ft
2018. június 29.	44 860 Ft		2019. június 16.	26 091 Ft
2018. július 10.	44 120 Ft		2019. június 27.	26 090 Ft
2018. július 21.	38 800 Ft		2019. július 8.	26 058 Ft
2018. augusztus 1.	34 237 Ft		2019. július 19.	25 970 Ft
2018. augusztus 12.	34 237 Ft		2019. július 30.	25 800 Ft
2018. augusztus 23.	34 210 Ft		2019. augusztus 10.	25 700 Ft
2018. szeptember 3.	33 683 Ft		2019. augusztus 21.	25 470 Ft
2018. szeptember 14.	33 000 Ft		2019. szeptember 1.	25 450 Ft
2018. szeptember 25.	33 000 Ft		2019. szeptember 12.	25 150 Ft
2018. október 6.	32 700 Ft		2019. szeptember 23.	24 290 Ft
2018. október 17.	31 952 Ft		2019. október 4.	23 920 Ft
2018. október 28.	30 830 Ft		2019. október 15.	23 510 Ft
2018. november 8.	30 800 Ft			

Forrás: Saját szerkesztés

A 3. ábra vonalvezetése még jobban szemlélteti az árak alakulását. Sajnos csak 2018. januárig tudtuk visszamenőleg megszerezni a nagykereskedéstől ennek a processzornak a beszerzési árait, bár Magyarországon ezt a processzor 2017. novemberétől már forgalmazták. A 3. ábra az Intel iCore3 8100 processzor árának változását mutatja az idő függvényében.

**3. ábra: iCore3 8100 processzor árának alakulása az idő függvényében**



Forrás: Saját szerkesztés

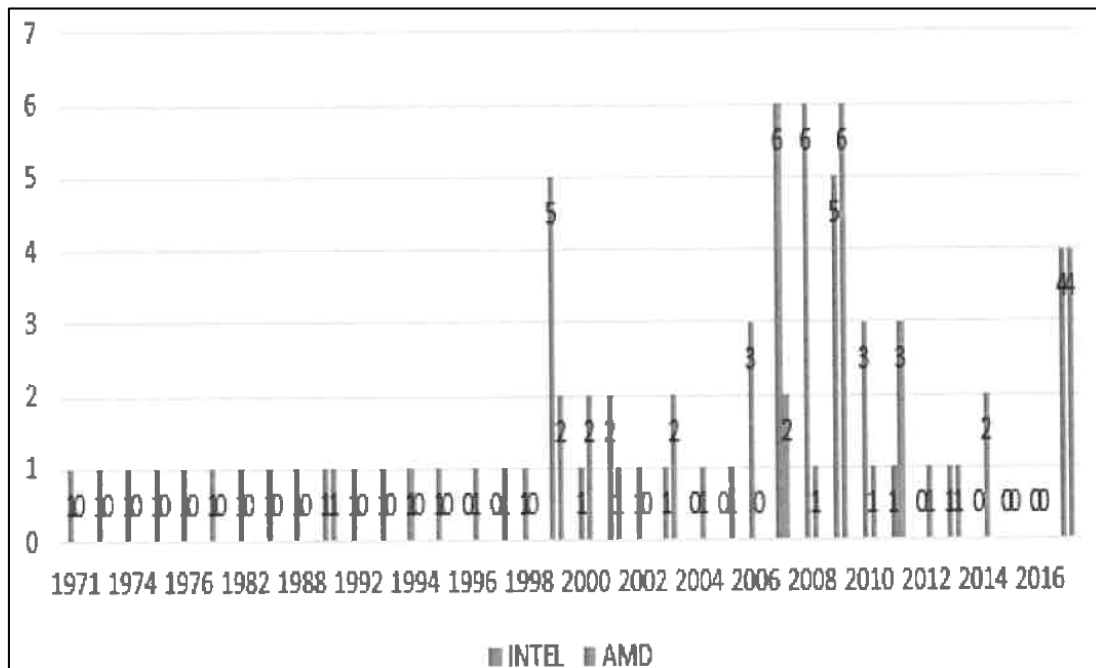
A „Bevezetési” szakasz igen rövid volt, hiszen 2018. február elején már a növekedési fázis következett, amelyben nem olyan markánsan, mint a bevezetési szakaszban, de lineárisan csökkent az ár 2018. júniusáig. Ekkor következett be az akkoriban komoly nyilvánosságot kapott „Intel botrány”, ezért megtorpant a termelés és csak a szerver gyártókat és néhány nemzetközi disztribútort szolgált ki a gyártó. Emiatt kénytelen volt idő előtt piacra dobni az új generációs processzorát. Ez jól érzékelhető volt 2018 júliusában, hiszen komoly törést okozott a vizsgált processzor árának alakulásában. Mivel a termelés egy ideig még ezt követően sem állt helyre, ezért az „Érettség” fázisában a gyártó nem csökkentette az árakat olyan mértékben, mint ahogy arra számítani lehetett. Ezzel nagyon megnyújtotta a vizsgált processzor „Érettség” fázisát, hogy ellensúlyozza a termelés csökkenésből származó veszteségét. A termelés ugyan később helyreállt, de veszteségcsökkentésen dolgozott az Intel, ezért az árakat a várakozásoknál magasabban tartotta. A „Hanyatlás” fázisában e processzor árának a bevezetési ár negyedénél kellett volna lennie. Az ár lineárisan csökkent ugyan, amit az árgörbe is tükröz, viszont a termék kivezetésének szakasza előtt, komolyabb árzuhanás lett volna prognosztizálható.

Össességében tehát ez a processzor életgörbe azért volt érdekes, mert több mint két évig elérhető volt a piacon egy olyan időszakban, amikor a gyártó termelési gondokkal küzdött és a keletkezett bevétel kiesést, azzal próbálta ellensúlyozni, hogy a termék életciklus fázisainak időtartamát megnyújtotta, illetve a fázisban az elvártól jóval magasabb áron tartotta a processzor árakat.

### Intel és AMD processzorgyártók versenye

Ahhoz, hogy egy informatikai eszközgyártó új termékkel lépjen ki a piacra, a fejlesztéseit a többi alkatrészgyártóval összhangba kell hoznia. Példának okáért a korábbi HP, ma már Hewlett Packard Enterprise (HPE), a Dell, a Fujitsu, és még sok szerver gyártó az INTEL-től és az AMD-től vásárolja a processzorait. A két céget egy év különbséggel alapították és hosszú évekig az INTEL számára nem volt vetélytárs az AMD, hiszen a kilencvenes évekig az Intel hatalmas előnyre tett szert a piacon. A kilencvenes évek közepétől azonban az AMD erős térnyerése figyelhető meg, ami után komoly vetélytársává vált az Intelnek. A kilencvenes évek végén az Intel egy nagy technológiai fejlesztést hajtott végre, amelynek komoly piaci hatása volt. A 2000-es évek elején a két gyártó közel azonos intenzitással lépett piacra az új termékeivel. 2007-ben az Intel komoly fejlesztés eredményeként felülkerekedett az AMD-n, de 2010-től már felzárkózott az AMD is. Táblázatos formába is rendeztük, hogy a '70-es évektől, hogy alakult a két nagy processzor gyártó között a verseny. A tanulmány terjedelmi korlátjai miatt az igen nagy kiterjedésű táblázatot nincs módunk bemutatni, de az ez alapján összegző ábra (4. ábra) is képes szemléltetni a verseny alakulását.

**4. ábra: Az Intel és az AMD által piacra dobott új típusú processzorok száma az egyes években 1970 – 2017 között**



Forrás: Saját szerkesztés

### Életciklus vizsgálat a HP szerverek esetében

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy a szerverek tekintetében a Hewlett-Packard az egyes modelleket milyen módon fejlesztette generációról generációra. A 2. táblázat tartalmazza azokat a szerver családokat, amelyeket a HP valaha gyártott. Azokat a termékeket is feltüntettük, amelyeket csak az utóbbi években kezdett gyártani a Hewlett-Packard és azokat is, amelyeknek 1-2 éven belül abbahagyta a gyártását. Minden gyártó, köztük a HP is két fajta kivitelezésű szervert gyárt, az egyik Modular Line „ML” azaz állóházas vagy torony kivitel, a másik a Density Line „DL” azaz Rack szekrénybe szerelhető kivitel. A DL kialakítás az elterjedtebb, ezért a 2. táblázatban azokat vizsgáltuk.

**2. táblázat: DL kivitelezésű HP szerver modellek fejlesztése a generációk tekintetében**

Modell	Termék generációk									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DL20									x	x
DL60						x			x	
DL80				x		x			x	
DL100		x		x					x	
DL120					x	x	x		x	
DL140	x	x	x							
DL145	x	x	x			x				
DL160					x	x		x	x	
DL165			x		x	x	x			
DL180	x				x	x			x	x
DL185	x	x			x					
DL320	x	x	x	x	x	x		x		
DL325										x
DL360	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DL365					x					
DL370		x	x	x	x	x	x	x	x	
DL380	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DL385	x	x			x	x	x	x		x
DL560	x							x	x	x
DL580	x	x	x	x	x		x	x	x	x
DL585	x	x			x	x	x			
DL740	x									
DL760	x	x								
DL785					x	x				
DL900									x	
DL980			x				x			
DL1000	x									
DL2000					x		x		x	

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. táblázat 28 szervert tartalmaz, amelyek közül mindössze kettő van, amelyet minden generációváltáskor tovább fejlesztett a gyártó. Az egyik ilyen legnépszerűbb szerver a HP Proliant DL 380-as termék. A 3. táblázatban foglaltuk össze, hogy a generációk milyen időközönként követték egymást. A 3. táblázat adataiból kiderül, hogy a HP Proliant DL 380-as család generációi körülbelül 2 éves ciklusokkal követték egymást. Ez alatt az idő alatt generációról-generációra egyre nagyobb háttértárral, memóriával, processzorral rendelkeztek az egyes típusok. Egyre csökkent a tápegységek teljesítménye és ezáltal a villamos energia felhasználásuk. A 4. táblázat foglalja össze a generációkban történt – műszaki jellegű - változásokat.

**3. táblázat: A HP ProLiant DL 380 szerver család értékesítésének alakulása a generációkra nézve**

Szerver megnevezése	Értékesítésének kezdete	Gyártói támogatás lejárata
HP ProLiant DL380 G1	2001. december 31.	2006. december 31.
HP ProLiant DL380 G2	2003 október 16.	2008 október 16.
HP ProLiant DL380 G3	2005.január 31.	2010.janiár 31.
HP ProLiant DL380 G4	2007.február 28.	2012.február 28.
HP ProLiant DL380 G5	2009. november 30.	2014. november 30.
HP ProLiant DL380 G6	2011 április 30.	2016 április 30.
HP ProLiant DL380 G7	2013 április 30.	2018 április 30.
HP ProLiant DL380 G8	2015. augusztus 16.	2020. augusztus 16.
HP ProLiant DL380 G9	2017.július 31.	2022.július 31.
HP ProLiant DL380 G10	2019. január 31.	

Forrás: Saját szerkesztés

**4. táblázat: G4 – G10 szerverek főbb paramétereit**

Szerver Generáció	Maximum memória [GB]	Maximum Disk tárhely [TB]	Táp egység teljesítmény [W]
HP ProLiant 380 G4	12	1,8	575
HP ProLiant 380 G5	32	3	800
HP ProLiant 380 G6	192	12	460
HP ProLiant 380 G7	384	24	460
HP ProLiant 380 G8	768	36	460
HP ProLiant 380 G9	3072	240	500
HP ProLiant 380 G10	12288	360	500

Forrás: Saját szerkesztés HP support alapján

### Következtetések

Összességében – konkrét példákon keresztül igazolhatóan – megállapítható, hogy az informatikai eszközök termékéletgörbéje, bár hasonló szakaszolású, mint a hagyományos négyfázisú életgörbe, alaposabban megvizsgálva komolyabb különbségek is megfigyelhetők. A legszembetűnőbb különbség, hogy a teljes termékéletpálya hossza lényegesen rövidebb a „hagyományos” termékek életpályájának hosszához képest. Ezen belül minden egyes fázis rövidebb időtartamú, mint a „hagyományos” termékek esetében. Jelentős különbség figyelhető meg az egyes fázisokhoz kapcsolódó árak tekintetében is. A legmagasabb ár a „Bevezetés” fázisában, annak is az elején figyelhető meg – a fogyasztók újdonság iránti igénye miatt hirtelen megnövekvő keresletből adódóan – így a bevezetés relatíve magas költségei ellenére ekkor képződik a legnagyobb profit, ellentétben az „általános termékekkel, amelyek esetében ebben a fázisban még nincs is profit. A „hagyományos” termékek esetében a „Bevezetés” fázisában általában még csekély a vevői kereslet, ez csak a későbbiekben kezd el növekedni. Az informatikai eszközök esetében a „Bevezetés” szakaszát követően az árak valamennyi további fázisban folyamatosan csökkennek, így a nyereség erodálódása nem csupán a „Hanyatlás” fázisára jellemző, hanem már a „Növekedés” és az „Érettség” fázisában is megfigyelhető a profit folyamatos csökkenése. Az „Érettség” fázisának mintegy kétharmadánál már drasztikus

árcsökkenés mellett lehet csak fenntartani a termék értékesítését/értékesíthetőségét, mivel már ilyenkor megjelennek a konkurens termékek, akár azonos vállalkozástól. A „hagyományos” termékek esetében a nyereség – általában – a „Bevezetés” fázis végén szokott csak megjelenni. A fejlesztésre, az innovációra fordított költségek megtérülése gyorsabb az informatikai eszközök körében, mint az „általános” termékek esetében. Az informatikai termékek életgörbéjét leginkább a Józsa-féle (2005) életgörbe típusok közül a „szeszély” életgörbéjéhez lehet hasonlítani, vagyis a termék iránti kereslet hirtelen felível, majd hanyatlik. Igazolva lett a Porter (1985) féle megállapítás, az iparági életgörbék közötti kapcsolatról, valamint Rekettye (1997) megállapításai is bizonyítást nyertek.

### Felhasznált irodalmak

1. Bauer, A. – Berács, J. (1996): Marketing. In: Budapest: Aula Kiadó, pp. 119-152.
2. Bayer, J. (1991): Piac, verseny, stratégia. In: Budapest: Vinton Kft., pp. 16-17.
3. Bea, F. X. – Haas, J. (1999): Strategisches Management. In: Stuttgart: Lucius and Lucius, pp. 122-125.
4. Bíró-Szigeti, S. (2016.) Marketing-termékpolitika. hely nélk.:
5. Crawford, M. – Di Benedetto, A. (2006): New Products Management. In: Singapore: McGraw-Hill, pp 240-241.
6. ECONOM, 2010. [Online] Available at: <http://www.econom.hu/termekeletgorbe/> Hozzáférés dátuma: 10 május 2019].
7. Gál, T. (2011): Logisztika Jegyzet, Debrecen: Debreceni Egyetem.
8. Hahn, D. – Taylor, B. (1997): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. In: Heidelberg: Physica-Verlag.
9. Homburg, C. – Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. In: Wiesbaden: Gabler, pp. 451-452.
10. HP Support, 2020. [Online] Available at: [https://support.hp.com/hpsc/public/docDisplay?docId=emr\\_na-c00752093](https://support.hp.com/hpsc/public/docDisplay?docId=emr_na-c00752093)
11. Illés, B. Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises. International Journal of Management and Enterprise Development, 14:(1), pp. 56-69.
12. Józsa, L., (2005): Marketingstratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó.
13. Józsa, L. (2000): Marketing. Veszprémi Egyetemi Kiadó, pp. 154-161.
14. Meffert, H. (1989): Handbuch des Marketing. In: München: Springer, p. 281.
15. Miskolci Egyetem (2011): *Régi Tankönyvtár*. [Online] Available at: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046\\_02\\_inno/tananyag/09\\_0.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046_02_inno/tananyag/09_0.scorml) [Hozzáférés dátuma: 23 május 2019].
16. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. In: New York: Free Press, pp. 192-196.
17. Prescott, R. B. (1922): Law of Growth in Forecasting Demand. Journal of the American Statistical Association, 18(140), pp. 471-479.
18. Rekettye, G. (1997): Értéktérítés a marketingben. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 115-118.
19. Rickard, D. (2006): Innovation to Cash: Orchestrating the Process. In: Boston: BCG, p. 3.
20. Rickard, D. (2007): Winning by Understanding the Full Customer Experience. In: Boston: BCG, pp. 1-7.
21. Spermann, K. – Zur, E. (1992): Controlling Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen. In: Wiesbaden: Gabler, pp. 363-381.
22. Schumpeter, J. A. (1994): Capitalism, Socialism and Democracy. In: George: Allen and Unwin Publisher, pp. 111-156.

23. Schweizer, M. – Küpper H.-U., (2003):. Systeme der Kosten- und Erlösrechnung München: Franz Vahlen, pp. 208-217.
24. Szóka, K. (2017): Új módszerek és kihívások az értékelemzésben. In: C. Tamás, szerk. Geopolitikai stratégiák Közép-Európában nemzetközi tudományos konferencia kötet. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó, pp. 647-660.
25. Szigeti, O. – Szakál, Z., é.n. . Marketing. Kaposvári Egyetem.
26. Tóthné Szita, K. (2008): Életciklus-elemzés, életciklus hatásértékelés. In: Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó.
27. Vernon, R. (1966): International Investment. and International Trade in the Product Cycle. The Quarterly Journal of Economics, 80(2), pp. 190-207.
28. Zsellér, O. (2011): Az életciklus költségelemzés (LCC) alkalmazása az innováció tervezésben. Győr: Széchenyi István Egyetem.





*2. fejezet:*

***MENEDZSMENT ESZKÖZÖK***

***ÉS ALKALMAZÁSUK***



## 2.1. KATEGÓRIA MENEDZSMENT: JELEN ÉS JÖVŐ

*FEHÉR Orsolya<sup>1</sup>, SZAKÁL Dorina<sup>2</sup>*

*<sup>1, 2</sup> Szent István Egyetem, Budapest, Magyarország  
E-mail: feher.orsolya@szie.hu*

### **Összegzés**

Az élelmiszerkereskedelmi láncok és üzletek folyamatosan arra törekednek, hogy választékpolitikájuk maximálisan megfeleljen a vevői elvárásoknak, a rendelkezésre álló lehetőségeknek és a jövő kihívásainak. A cél eléréséhez viszont jól átgondolt stratégiára van szükség, hiszen tapasztalatok szerint átlagosan 21 százalékkal lehet növelni egy üzlet forgalmát jól átgondolt kategória menedzsment koncepcióval. Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy áttekintjük a kategóriamenedzsment értelmezéseit, fejlődésének hátterét, a jövő várható irányvonalait, a virtuális valóság és a bolti környezet néhány lehetőségét.

**Kulcsszavak:** kategóriamenedzsment, vásárlási döntés, választék kialakítás, bolti környezet, virtuális valóság.

### **A kategóriamenedzsment jelentése, főbb meghatározásainak áttekintése**

A kategóriamenedzsment fogalmának megismerése előtt, érdemes megvizsgálnunk, hogy mit is jelent a kategória és mit a menedzsment szó. A kategória szó jelentése nem más, mint olyan termékek vagy szolgáltatások jól elkülöníthető, kezelhető és mérhető csoportja, amelyeket a fogyasztók egymással összefüggőnek és/vagy egy fogyasztói igény kielégítése szempontjából egymást helyettesítőnek érzékelnek. (Csiby, 2005) A menedzsment pedig egy szervezet irányítását, annak működésének megszervezését jelenti annak érdekében, hogy elérje célját és a működése sikeres legyen.

A kategóriamenedzsment történelmének gyökerei, több mint 30 évvel ezelőtt kezdődtek. A koncepció az 1990-es évek elején került előtérbe az ECR (*Efficient Consumer Response*) részeként. Ez egyik kezdeti nehézség a kategóriamenedzsment értelmezése volt. Sok, egymásnak kissé ellentmondó meghatározással találkozhattunk, amelyet a teljesség igénye nélkül az 1. táblázatban rendszereztünk.

Természetesen a fogalmi meghatározásokon túlmenően számtalan tanulmány foglalkozik a kategóriamenedzsment értelmezésével és kapcsolati rendszerével. Példaként említhetjük Harris és McPartland (1993) megállapításait, amely szerint három egymással összefüggő elemből áll: egy olyan üzleti stratégiai irányítás filozófiája, amely a kategóriákat stratégiai üzleti egységként ismeri fel, egy olyan folyamat, mely során a kiskereskedők és a beszállítók közösen dolgoznak ki kategóriaterveket és egy szervezeti koncepció, amely előírja a vásárlás integrálását az értékesítéssel. A kategóriamenedzsment az értékesítési adatok, vevői profilok és az üzlet jellemzőinek felhasználása a termékválasztékkal és polcelrendezéssel kapcsolatos döntések meghozatalához. Az e mögött megbúvó logika az, hogy a gyorsabban értékesíthető termékek több polchelyet és jobb polcpozíciót érdemelnek. Kutatások igazolták, hogy a fogyasztók több mint 70 százaléka az üzletek polcai előtt dönti el azt, hogy végül mit vásárol meg. Ratner, Kahn és Kahneman (1999) szerint azok az üzletek, melyek kevesebb termékeket kínálnak a fogyasztóik számára, valószínűleg vásárlókat veszítenek, míg akik széles kínálattal rendelkeznek, azoknál ez nem fordulhat elő. Ezen túlmenően, a vásárlók általában bőséges választékkal szembesülnek, ezért a polcelrendezés fontos eszköze lehet az

értékesítésnek. Nem egyszerű a helyzet és a feladat: egyes kutatások rávilágítanak arra, hogy ha az üzletek csökkentik például a duplikált tételeket, akkor növelhetik a kategóriaértékesítést. Ezzel szemben, azok az üzletek, melyek túl sok ilyen terméket távolítottak el, azok jelentős kategóriaértékesítés csökkenést tapasztaltak.

**1. táblázat: Kategóriamenedzsment fogalmak áttekintése**

Forrás	Meghatározás
Nielsen (1992)	„A kategória menedzsment egy olyan folyamat, amely magában foglalja a termékkategóriák menedzselését, mint kereskedelmi egységet és testre szabja azokat kiskereskedelmi egységként, hogy kielégítse a fogyasztói igényeket”
IDDA (1993)	„Rugalmas, szervezeti megközelítés, amely felhívja a kis- és nagykereskedők figyelmét a kategória nyerségképességére.”
FMI (1995)	A kiskereskedő számára a kategóriamenedzsment az árképzés, az értékesítés, a promóciók és a termékmix meghatározását jelenti, alapja pedig a kategória sikeressége, a versenykörnyezet és a fogyasztói magatartás.”
Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, (1995)	„A kategóriamenedzsment egy olyan folyamat, melynek során a forgalmazói/beszállítói kategóriát stratégiai üzleti egységként kezeli és a fogyasztók elérésére fókuszál”
Joseph (1996) The category management Guidebook	„A kategória menedzsment olyan módszer, melynek segítségével a beszállító és a kiskereskedő összefog, hogy üzletként kezelje a kölcsönös termékkategóriákat.”
ECR (Kiernan, 1995)	„A kategóriák, mint stratégiai üzleti egységek kezelésének folyamata, amelyben a hangsúlyt arra fektetjük, hogy a fogyasztók és a kereskedők szemszögéből mit jelent egy teljes termékkategória”.

Forrás: saját válogató összeállítás

**A kategóriamenedzsment elterjedésének kezdeti nehézségei**

A kategóriamenedzsment egyfajta taktika Glen Terbeek (1993) érvei szerint, ha nem használjuk szelektíven a választékpolitikánkat egy átfogó marketingstratégián belül, az hosszú távon komoly problémák forrása lehet, mert az egyes termékcsoportok külön-külön kezelése nem veszi figyelembe azt, hogy a változások hogyan befolyásolják a kiegészítő vagy versenyképes termékcsoportok keresletét és a vásárlói élményeket az üzletben. Véleményük szerint az egyes üzleteket a vásárlói igényeihez kell szabni, ezáltal pedig javítható a jövedelmezőség.

Kezdetben a vállalkozások nem látták át teljes mértékben a kategóriamenedzsmentben rejlő lehetőségeket, további problémát jelentett, hogy a termékek közötti elosztási és kezelési költségek különbségét általában nem építették bele a teljeskörű elemzésbe. Így azok a vállalatok, amelyek elkezdtek alkalmazni a kategóriamenedzsmentet, sok esetben csökkenő hozamot tapasztaltak. Tény, hogy ez a módszer idő- és erőforrás-igényes folyamat. Ha egy termék készlete kifogy (out-of-stock), az értékesítése csökken, ellenben a versenytársak megerősödhetnek. Az új termékek pedig újabb problémákat jelentenek. Ha egy üzlet úgy

dönt, hogy nem tart készleten egy adott új terméket, amelyet a fogyasztói kedvelnek, az adott üzlet értékesítési elemzése nem azonosítaná a hibát, tehát a folyamat a pontos értékesítési információktól függ. A termékkínálat megválasztása nem egyszerű döntés, egyes irányzatok szerint négy főbb megközelítési irányt tár fel a szakirodalom.

Az első megközelítés magában foglalja a vásárlói kosarak tartalmának tanulmányozását és modellezését. Ez magában foglalja az úgynevezett kiegészítő és versengő kategóriákat, és azonosítja azokat a lassan mozgó cikkeket, melyek nyereségesek az üzlet számára, mivel a vásárlók általában nagy tranzakciókat bonyolítanak le.

A második megközelítés az értékesítési trendeket modellezi és azonosítja a promóciók és egyéb változók hatásait. Ez azonban nagyon nehéznek bizonyult, hiszen a promóciós hatások eltérők lehetnek és néhánynak hosszútávú, negatív hatása lehet az értékesítésre. Jiang és munkatársai (2004) kifejlesztettek egy Bayes hibajavító modellt, amely minimalizálja a nem helyhez kötött idősorok problémáját. Ez a megközelítés segíthet azonosítani a szortiment változásaiból származó értékesítési nyereséget.

A harmadik irányzat a korlátozott optimalizálás módszer. A probléma megoldása igen komplex feladat. A kifinomult algoritmusok használatának kihívása mellett a legnagyobb nehézség a kereslet, mely a kiskereskedők számára számos olyan nem-linearitást tartalmaz, mely nem írható le sima funkcióval, mint például az ár-végződés hatása. Ezért előfordulhat, hogy az eredmények nem használhatók könnyen a kiskereskedők számára.

A végső módszer magában foglalja a választék és a polc elrendezési lehetőségeket virtuális vásárlási szimulációkkal. Ilyen esetben a vásárlók egy számítógépen keresztül láthatják az üzlet belsejét, megvizsgálhatják a termékeket a polcokon és választhatnak. Ezzel a polcok elrendezése jól tesztelhető. A módszer érvényességének vizsgálata azt mutatta, hogy a virtuális üzletekben történő vásárlások hasonlóak a valódi üzletekben történő vásárlások időtartamával, azonos konfigurációval. (Burke et al., 1992)

### **A kategóriamenedzsment legfontosabb célkitűzései, kialakításának főbb lépései**

A kategóriamenedzsmentnek két fő stratégiai célkitűzése van. Az első az az alap üzleti egység termék kategóriánként való meghatározása (nem pedig a márkák vagy termékvonalak meghatározása). Ez a fő különbség a márka- és a kategóriamenedzsment megközelítés között. Mivel a termékek és a márkák szorosan kapcsolódnak egymáshoz (gyakran helyettesíthetik is egymást), az egy márkával vagy termékkel kapcsolatos döntéseink gyakran hatással vannak a kategória más termékeire is. Éppen ezért a döntéseket kategóriaszintű célok és kritériumok szerint kell meghozni, nem csak a termékekre és márkákra.

A második célkitűzés a marketing lehető legjobb testreszabása a helyi vásárlási szokásokhoz igazítva. Minden üzlet egyedi individumnak minősül, éppen ezért a helyi fogyasztói kör igényeinek kielégítése a legfontosabb számukra, hiszen ellenkező esetben a kiskereskedelmi egység lemondhat fogyasztói köréről. A kategóriamenedzsment azon a tényen alapul, hogy a fogyasztók a termékek széles skálája közül hozzák meg döntéseiket egy adott kategórián belül. Ez a feltételezés sokkal specifikusabb, mint a bolti részlegek menedzsmentje, mely rendszerint számos kapcsolódó termékkategóriát tartalmaz, de nem olyan részletes, mint a hagyományos marketingmenedzsment. A termékkategóriák meghatározása rendkívül nehéz, vegyük példának a samponokat: hogy osztályozzuk őket? Az egészségügyi- vagy a szépségápolási kategóriába soroljuk ezeket a termékeket? (Dussart – Graduate, 1998) A gyártók és a forgalmazók közti egyetértés ebben a témában nem mindig könnyű, de a felek megértik egymást és együttműködnek, a kategóriák kialakítása kölcsönös előnyöket biztosíthat a számukra. A második feltételezés, hogy a gyártók és a forgalmazók attitűdjei között eltérés van. Az egyik szerint partnernek kell lennie a versenytársak legyőzése miatt, a másik szerint a „win-win” helyzet a legideálisabb. Azonban az ideális partnerség sikere a kölcsönös bizalom, a teljes átláthatóság, valamint a folyamatos elemzések végzése annak

ellenőrzésére, hogy az előrehaladás hatékony-e vagy sem. A harmadik feltételezés szerint a kategóriamenedzsment hitelessége a nagyobb jövedelmezőségre, a megnövekedett hozamokra, a megnövekedett vásárlói forgalomra és egyéb más előnyökre támaszkodik. Az ECR Europe ezzel kapcsolatban készített egy felmérést 1996-ban, mely szerint a penetráció mértéke átlagosan 36%-kal nőtt a gyártóknál és 44%-kal a kiskereskedők körében, a kategóriamenedzsment arányok pedig 40 és 44%-kal (ECR, Coopers és Lybrand, Center of Excellence, Europe).

Csiby (2005) munkája szerint a kategóriamenedzsment 8 lépésből áll, melyek az alábbiak:

1. kategória definiálása
2. a kategória szerepe
3. a kategória értékelése
4. a kategória mérőszámai
5. kategóriastratégiák
6. kategóriataktikák
7. terv megvalósítása
8. kategória felülvizsgálata

A kategória szó definiálására már az első fejezetben sor került, de nézzük meg egy kicsit bővebben ezt a lépést. Ahogy a fogalom is említi, meghatározzuk azt, hogy milyen termékek tartoznak egy kategóriába, de magát a kategóriát tovább tudjuk bontani alkategóriákra, azokat szegmensekre, végül a legkisebb egység az alszegmens. Azt, hogy mi tartozik egy kategóriába a gyártó és a forgalmazó közösen határozza meg, mivel a kereskedők más és más terméket sorolnak be egy-egy kategóriába.

A kategória szerepe azt fejezi ki, hogy milyen szerepet is tölt be a vásárló, a piac, a kereskedő és gyártó szempontjából, mivel egy kategória más szerepet tölthet be az egyes kiskereskedelmi egységekben. Alapvetően 4 csoportra tudjuk osztani a szerepeket. Az első a célkategória, ahova a nagyon jó minőségű termékek sorolhatók, melyeket mindig egy adott láncon belül szerez be a fogyasztó. A rutinkategória szintén magas minőségű termékek kategóriája, amelyek a rutinvásárlásban játszanak szerepet. Az alkalmi kategória termékei időszakosan jelennek meg, például karácsony alkalmával. A negyedik csoport pedig a kényelmi kategória, mely termékeiből mindig akad egy vagy akár több fajta is a polcokon.

A kategória értékelése kapcsán meg kell vizsgálnunk, hogy hogy teljesít a kategória, illetve meg kell vizsgálni azt is, hogy azt a szerepet tölti-e be, mint amit szántak neki. Összehasonlítjuk a korábbi, elvárt teljesítményt az aktuális teljesítménnyel, meghatározzuk a kettő közti differenciát és ennek alapján felállítjuk a stratégiánkat, majd a taktikánkat.

Ahhoz, hogy pontos kimutatást tudjunk készíteni, szükségünk van a potenciális forgalom becslésére, illetve, hogy minden elem esetében tisztában legyünk az árréssel, aminek meghatározása nehézkes, hiszen a gyártó és a kiskereskedő is más árréssel értékesíti termékeit. Viszont mind a kettő ismeretében meg tudnánk határozni, hogy mennyivel javulna vagy romlana a profit a két partner esetében, viszont ezeket az adatokat nem szokták egymással közölni, így csak becslésre van lehetőség.

A kategóriastratégia a kategória által elérni kívánt teljesítményhez szükséges stratégiát állítja fel, melyből többféle is használható akár egyidejűleg, de a köztük lévő összhang rendkívül fontos. Például használhatjuk a forgalomnövelést, az érdeklődés felkeltését vagy az imázsépítést.

A kategóriataktika a marketing 4P elemével kapcsolatban hozott döntéseket jelenti (4P = price = ár, promotion = promóció, place = értékesítés helye, product = termék), melyek a kategóriák szerepe szerint eltérő lehet. Például a rutinkategória esetében a választék széles, a bolton belüli elhelyezés átlagos, a promóció jellege változatos, időtartama átlagos és változatos promóciós eszközöket használnak, míg az ár versenyképes a konkurens gyártók termékeivel szemben. Ennél a lépésnél nagyon fontos elem annak meghatározása, hogy mely termékeket

tartjuk meg és melyeket listázzuk ki, azaz, hogy mik maradnak a polcon és mik nem, ennek értelmében pedig meghatározzuk, hogy melyik termék mekkora polcrészt kap az üzletben.

A megvalósítás során a taktikai tervek kivitelezése történik, azaz véglegesítjük a polcképet. A végleges megvalósítás előtt érdemes tesztboltokban alkalmazni terveinket, így lehetőségünk nyílik felismerni a hibákat és azokat még időben ki tudjuk javítani. Az utolsó lépés a kategória áttekintése, mely során mérjük a teljesítményt és megállapíthatjuk, hogy szükség van-e módosításokra.

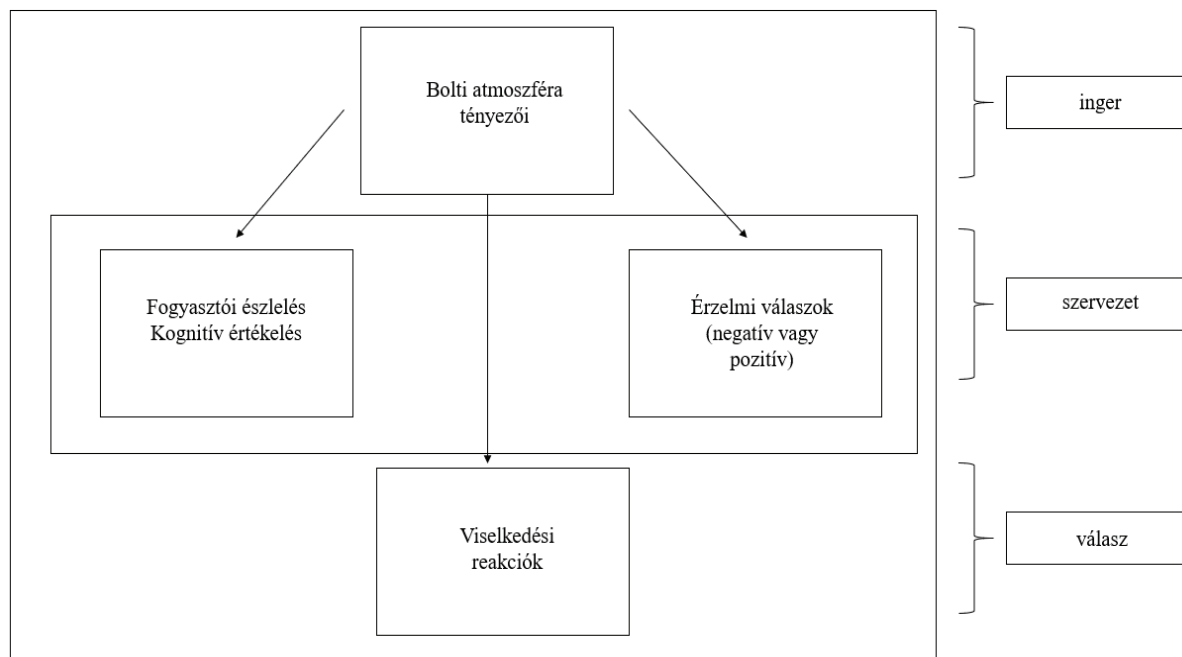
### **A kategóriamenedzsment és a bolti atmoszféra hatása a vásárlási élményre**

A kulturális, gazdasági és technológiai fejlődés az elmúlt évtizedekben jelentős mértékben hozzájárult a társadalom nagymértékű változásaihoz. A „jó közérzet” fogalmának fejlődése már nem korlátozódik a környezethez való alkalmazkodás teljes folyamatához, hanem a pszichológiai, fizikai és szociális tényezők is beletartoznak. (Platania – Santisi, 2016) A vásárlási élmény a vásárló és az értékesítési hely közötti kölcsönhatás eredménye, mely alapján kimondható, hogy a fogyasztók már nem utilitárius módon vásárolnak, hanem egyre több esetben megjelennek a hedonista tényezők is, így a vásárlás öröme miatt térnek vissza az üzletbe. (Bhakat – Muruganatham, 2013)

Az elmúlt hosszú évek alatt számos tanulmánnyal találkozhattunk, amelyek nagy figyelmet fordítottak a bolti atmoszférára, azaz, hogy a boltban lévő tényezők milyen módon hatnak a fogyasztókra és hogyan határozzák meg döntéseiket. Ezek a tényezők nem csak ahhoz járulnak hozzá, hogy a termék megvásárlására sor kerüljön, hanem arra is ösztönzi a fogyasztókat, hogy a vásárlás ismétlésre kerüljön. Ennek modellezését szolgálja Mehrabian és Russel környezeti ingerekre vonatkozó modellje (1. ábra), amely szerint a környezeti ingerek befolyásolják a vásárlók érzelmi állapotát, mely pedig hatással van az általa adott válaszra, azaz, hogy megvásárol egy terméket vagy sem (Platania – Santisi, 2016). Az ábrán is látható, hogy az ingerek az egyéni kívüli elhelyezkedő tényezők és a fizikai légkör elemeiből állnak, mint például a tervezési tényezők.

Azt, hogy egy kiskereskedelmi egység mennyire lesz sikeres, nagyban múlik azon, hogy milyen gyorsan reagál a változásokra, illetve időben fel tudja-e mérni, hogy a fogyasztóinak milyen igényei vannak, megérti-e azok magatartását. Így figyelembe kell vennie azokat a tényezőket, melyek alkalmasak arra, hogy befolyásolják a fogyasztókat döntéshozataluk során.

**1. ábra: S-O-R modell**  
*(S=stimulus, inger, O=organization, szervezet, R=response, válasz)*



Forrás: Platania – Santisi (2016)

A bolti atmoszféra ezen tényezői közé tartoznak az illatok, a zene, a színek, vagy akár a textúrák. A felsorolt tényezők közül a zene az, ami leginkább hatással van az impulzusvásárlásra. De ne feledkezzünk meg a helyiség berendezéséről sem, amit több tényező is befolyásol, például épülettervezés vagy az árucserre lebonyolítása. Felismerve azt, hogy a fogyasztók viselkedésére, döntéshozatalára hatással van a környezet, a kiskereskedők jelentős forrásokat biztosítanak az árubemutatásra és a megfelelő atmoszféra kialakítására. Kotler már 1973-ban leírta azt, hogy a bolti atmoszféra különböző reakciókat válthat ki a fogyasztókban, melyek a kognitív válaszokat befolyásolhatják, tehát hatással vannak az érzelmi reakciókra.

Egy 2016-os kutatás szerint, a fogyasztók mintegy 80%-a tölti navigációval az idejét vásárlása során és 20%-a pedig azzal, hogy eldöntse mit is vásároljon (Otterbring et al., 2016). Park, Iyer és Smith (1989) arra jöttek rá, hogy azok a vásárlók, akik egy olyan boltba mentek vásárolni, ahol korábban nem jártak, jelentősen több impulzust, azaz nem tervezett vásárlást ejtettek meg, amennyiben a vásárlásra korlátlan idő állt rendelkezésre. Ennek oka feltehetőleg az volt, hogy mivel nem ismerték az üzletet, inkább az őket körülvevő ingerekre támaszkodtak. Ezzel ellentétben Inman és munkatársai (2009) úgy vélték, hogy egy üzlethelyiség ismerete sokkal pozitívabb hatással van az impulzusvásárlásokra, és arra a megállapításra jutottak, hogy a boltban ismerős vásárlók az ismeretségüket sokkal jobban tudják az igényeik kielégítésére fordítani.

Ha a bolti környezet és az impulzusvásárlás közti összefüggést szeretnénk megvizsgálni, elmondható, hogy a légkör nagy hatással van az ilyen jellegű vásárlásokra. Tehát maga az áruház sokkal fontosabb, mint maga a termék, éppen ezért kapott sokkal nagyobb jelentőséget a boltok tervezése, szerkezete, belső felépítése. Martineau 1958-van volt az első, aki a bolti légkört az alábbiak szerint definiálta: pszichológiai attributomok, materiális és immateriális tulajdonságok összessége.



---

**A jövő kategóriamenedzsment kihívása: a virtuális valóság**

A jövő kategóriamenedzsment feladatai nagy valószínűséggel a virtuális térben is megjelennek. Mit is nevezünk virtuális valóságnak? A Virtuális valóság (VR=virtual reality) lehetővé teszi a fizikai tárgyak és terek rekonstrukcióját digitális ábrázoláson keresztül. A fejlődés nagyon dinamikus és már – már nyomon követhetetlen. A vásárlás, mint funkcionális tevékenység mellett nagy hangsúlyt kap az élmény, mint tényező. Minél magával ragadóbb a virtuális élmény, annál nagyobb a tárgyak és a környezet kölcsönhatása a digitális környezetben, így potenciálisan növeli a kikapcsolódás és az élvezet szintjét és segít, hogy a vásárlási élmény hatékonyabb és kevésbé időigényes legyen. (Serrano et al., 2016) A VR marketingkutatásra gyakorolt lehetséges hatásait Needel (1998) munkája óta ismerjük, aki a VR jövőbeli kutatási eszközként betöltött szerepét vizsgálta a kiskereskedők számára az alternatív polcelrendezések tesztelésében. A VR abból a szempontból hatékonyabb, hogy a pocelrendezés manipulálásában nagy rugalmasságot tesz lehetővé. A VR elfogulatlan becsléseket tud adni az egyének viselkedéséről és reakciójáról a fizikai környezetben. A legújabb tanulmányok azt mutatták, hogyan stimulálhatja az észlelési és fiziológiai reakciókat a fizikai környezetben lévőkhöz hasonlóan. (Shin, 2018) A hosszú évek óta tartó kutatásoknak köszönhetően ma már jobban értjük, hogy az egyének hogyan fejlesztik az érzékelést és hogyan reagálnak a virtuális környezetre (VE=virtual environment). Korábbi tanulmányok azt mutatták, hogy a fogyasztók elvárják, hogy az új technológiák hozzájáruljanak mind funkcionális, mind tapasztalati oldalon a fizikai és a virtuális vásárláshoz is. Volt olyan tanulmány, mely megállapította a VR vizsgálatot követően, hogy hedonikus és a haszonelvű oldal is tapasztalható a vásárlók részéről. (Pantano et al., 2017) A haszonelvűség a vásárlásorientáltságot tükrözi, a hatékonyság és a racionalitás vezérli. A vásárlás szempontjából a hedonizmus pedig a vásárlás élvezetét jelenti, így nem biztos, hogy az ilyen típusú embereknek ez a VR megfelelő az igények kielégítésére. A virtuális valóság nem korlátozódik a szórakozás határaitra. Míg az emberek a „virtuális” kifejezést olyan fejlett videójátékokkal társítják, amelyek élvezetes és valós idejű élményt nyújtanak, a VR egyre nagyobb szerepet játszik az üzleti környezetben. (Tredinnick, 2018) Ez a fajta valóság egy több érzékszervet is igénylő élmény, amelyet a valós idejű grafikaként határoznak meg többdimenziós keretrendszerrel, amelyet egy olyan megjelenítési technológia egészít ki, amely modellintegrációt biztosít a felhasználóknak. (Earnshaw, 2014) A technológiai fejlesztés és a kreativitás élvonalába kerül a különböző iparágakban, beleértve az építőipart, a repülőgépgyártást többek között azzal a céllal, hogy javítsa az emberek életét. Ez a lehetőség kétségtelenül megváltoztatja a vásárlók, márkák és a kiskereskedők viselkedését. A kiélezett verseny korszakában a VR továbbra is terjeszkedik az üzleti világban átdimenzionálva a kategóriamenedzsment klasszikus értelmezéseit. (Grewal et al., 2017)

Az első virtuális rendszert Mortin Heilig vezette be 1960 és 1962 között, egy színes film segítségével, mely érzékszervi hatásokkal, mint például hanggal és illattal rendelkezett, de hiányoztak az egyéni interakciók. (Liet al., 2016) Ez a technológia számos fejlesztésen ment keresztül, mint például az interaktív grafika, a fej követése és az új képfeldolgozó technikák, melyek lehetővé tették az egyének közötti interakciókat. Bár az első kereskedelmi VR eszközöket már 50 évvel ezelőtt bevezették a piacra, csak néhány évvel ezelőtt kezdték el helyesen használni a vállalatok ezt a technológiát. Technikailag a VR egy fejre szerelt kijelző (HMD=Head Mounted Display), ami azt jelenti, hogy a vetített kép csak a beépített képernyőn keresztül látható. (Xu et al., 2015) A VR technológiát számos helyen sikerült a mindennapi életbe integrálni, mint például a vezetőiengedély-tanfolyamok, katonai tréningek,

szórakoztatás a zenei- vagy sportgyakorlatok közben, információkeresés virtuális könyvtárakon keresztül, vagy az ügyfelek elérése szórakoztató és interaktív módon.

Na és Weihua (2012) megállapították, hogy napjainkban számos szervezet képes túlélni az egyre növekvő versenyt a VR technológia segítségével. Úgy gondolják, hogy ez a haszonelvű komponens megfelel egyes fogyasztók igényeinek és elvárásainak. Meyer és Schwager (2007) szerint a fogyasztói tapasztalat az alábbi komponensekből tevődik össze: ügyfélszolgálat minősége, a termék csomagolása, a termék használatának egyszerűsége és a hirdetési stratégia. Öt egymással összefüggő dimenzióra osztható, nevezetesen: érzékszervi, affektív, intellektuális, viselkedési és szociális. (Schmitt, 2011) A fogyasztói tapasztalat az elkötelezettségi és az elégedettségi szintjén alapul. Ez különböző online és offline érintési pontokat használatával érhető el, amelyek a fogyasztói út különböző szakaszaiban különböző felhasználói élményt nyújtanak. (Kumaret al., 2016) Kumar és munkatársai rámutattak arra, hogy az érintési pontok lehetnek az ügyfelek által kezdeményezett pontok, például egy adott étteremről szóló érkelések vagy kezdeményezhetik cégek is, például ezek lehetnek weboldalakon elérhető tartalmak vagy promóciók. Ennek megfelelően a tapasztalatokat két különböző nézőpontból vizsgálják: az ügyfelek szempontjából vagy a cég szemszögéből. Annak megértése érdekében, hogy a fogyasztók hogyan töltik idejüket és az általuk használt eszközöket vásárlásaik során, a vállalatok elkezdtek a VR technológiákat a marketingstratégiáik közé integrálni azért, hogy növeljék a fogyasztói élményt. (Stone – Woodcock, 2014) A marketingben a VR kampányokban való alkalmazás valószínűleg növeli a fogyasztók tapasztalatát és lojalitását, ezáltal a vállalatok bevételét is. A Mercedes például virtuális vezetéssel reklámozta SL modelljét Kaliforniában, lehetővé téve a felhasználók számára, hogy interaktív módon fedezhessék fel az új dizájnt. (Gaudiosi, 2016) Vagy egy másik jó példa a VR használatára az Oreó márkában esetében figyelhető meg, ami az új, muffin ízű kekszét reklámozta a technológia segítségével, egy misztikus fantázia világ kialakításával, ami tele volt tejfolyókkal és csokoládé kanyonokkal. (Smiley, 2016) A fogyasztók új technológiához való alkalmazkodóképessége folyamatosan nőtt és a különböző platformokhoz való kapcsolódás még jobban vonzotta a fogyasztókat.

Annak érdekében, hogy a kiskerekedők lépést tudjanak tartani a technológiai fejlődés gyors ütemével, egyre inkább tesztelik a VR-ral kapcsolatos lehetőségeket a vásárlásra vonatkozóan, hogy képesek legyenek fenntartani a jelenlegi piaci részesedést és megragadni az új lehetőségeket. (Bonett et al., 2018) Manapság nagymértékben szükség van arra, hogy az értékesítési hely környezetét kihasználják az információk szélesebb körű terjesztése érdekében és ennek megfelelően könnyítsék a döntéshozatali mechanizmust. A VR-eszközök lehetővé teszik az innovatív csatornák, a háromdimenziós képek, grafikus ikonok és hivatkozások terjedését. A fizikai üzletekhez hasonlóan a hangulat, a légkör és az üzlet elrendezése is jelentős szerepet játszik a virtuális környezet esetében. A VR-használata tovább rövidíti a „türelem” tényezőt, lerövidíti a fogyasztók és a kereskedők közti távolságot és egyes esetekben megszünteti a fizikai áruház teljes szükségességét. (Lou, 2017) A virtuális valóság kiterjesztette hatókörét az e-kereskedeleme világára is, egyesítve ezzel a valóságot és a virtualitást (Wang et al., 2011). Az Alibaba, egy több, mint 300 millió felhasználóval rendelkező e-kereskedelmi webhely, a kereskedelem úttörője, amely nagy mértékben támaszkodik erre a technológiára. A vállalat 1999-ben jött létre Kínában azzal a céllal, hogy az interneten a kisvállalkozások számára biztosítsa a technológia használatát annak érdekében, hogy helyi és nemzetközi szinten növekedjenek és versenyezzenek. (Stone – D’Onfro, 2014) Bár a VR felhasználói gyakorlatilag megtapasztalhatják, milyen is a bolt, még mindig nem rendelkezik szenzációs bolti vásárlási élménnyel, ami befolyásolhatja a döntéshozatali folyamatokat. Azoknak a vállalatoknak, amelyek csak a virtuális térben kívánnak működni, figyelembe kell venniük, hogy a fogyasztók jelenléte a boltban óriási szerepet játszik a döntéshozatali folyamatban.

A fogyasztók vásárlása az alábbi 3 lépésből áll: felfigyelnek egy termékre, értékelik azt, vagyis a boltban lévő alternatívák összehasonlítása történik, végül a vásárlás (Bousaleh – Mathew, 2011). A vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy maximalizálják az értékesítésüket, amely 3 fő elemből áll: penetráció (hány ember lép be az üzletbe, szorozva az adott kategóriából vásárló emberek százalékos arányával); gyakoriság (a vásárló hányszor vásárol ugyanabból a termékből); súly (a vásárló mennyit fizet ugyanabban a boltban az egyes tranzakciók alkalmával) (Ramadan – Farah, 2017).

Az információs rendszerek általában haszonelvű és hedonikus rendszerekre oszthatók. Van der Heijden leírta, hogy a haszonelvű rendszer célja a felhasználó feladatteljesítményének növelése a hatékonyság ösztönzése mellett, míg a hedonikus rendszerek célja az önbeteljesülés, amik szorosan kapcsolódnak a szabadidős tevékenységekhez, az információs rendszerek használatának szórakoztató aspektusára összpontosítanak és ösztönzik a hosszú távú, nem pedig a produktív felhasználást. (Van der Heijden, 2004) Az online kiskereskedelmi vásárlási célokat is efféleképpen lehet felosztani.

A haszonelvű perspektíva esetében nagyon fontos az úgynevezett érzékelt termékdiagnosztika, mely leírja, hogy a vásárlási élmény hasznos lehet egy termék értékeléséhez (Jiang és munkatársai, 2005). Az e-kereskedelemben sokszor kritizálták a termékek értékelésének kevésbé hangsúlyos lehetőségeit, például a hagyományos bolti vásárláshoz képest a termékek érzését, megérintését és kipróbálását. (Suh et al., 2011) Éppen ezért igyekeztek kezelni ezt a problémát azáltal, hogy javították a termékábrázolás módját. (Jiang, 2007) A termékábrázolási formátumot úgy manipulálták, hogy lehetővé tették a termékfunkciók szimulációját azáltal, hogy létrehoztak virtuális gombokat, amikre rá lehetett kattintani (interaktivitás) vagy a termékekről készült videókat jelenítették meg. Ezenkívül az érzékelt termékdiagnosztika fogalma a fogyasztói viselkedés fontos meghatározójának bizonyult egyéb kontextusok tekintetében, mint például az értékesítési ügynökök értékelése. (Xu, 2017) A koncepció modelljét a hozzáférhetőségi diagnosztikai modell adta (Feldman, 1988), mely leírja, hogy az információt akkor használják fel egy termék értékelésének alapjául, ha az információ hozzáférhető és jobb forrásként szolgál a termék értékeléséhez, mint az összes többi alternatív input. A termékdiagnosztika fontos a haszonelvű perspektíva szempontjából, mivel a termék értékelése az egyik fő feladat, amelyet a felhasználók hatékonyan és eredményesen szeretnének elvégezni, amikor vásárolni mennek. (Burke, 2002) Az érzékelt hasznosságot úgy határozták meg, hogy „annak a mértéke, ameddig egy személy úgy véli, hogy egy adott rendszer használata növelné a munka teljesítményét”. Amikor a VR-ra fókuszálunk, a konstrukció lefedi a teljes vásárlási környezet vélt hasznosságát, beleértve például, hogy a környezet növeli-e a vásárlás termelékenységét vagy hatékonyságát. A haszonelvű vásárlók esetében az érzékelt hasznosság az, ami a megfelelő konstrukciónak bizonyul, míg hedonikus szempontból az affektív konstrukció. (Wu, 2013) Az érzékelt élvezetet széles körben alkalmazzák a rendszerhasználatra adott érzelmi válaszok magyarázatára és a meghatározás szerint „annak a mértéke, hogy egy adott rendszer használata önmagában is élvezetesnek tekinthető, eltekintve a rendszer használatából eredő teljesítménybeli következményektől”. (Venkatesh, 2000) Lee és Chung (2008) összehasonlított 2 típusú online vásárlási lehetőséget: az egyik bemutatja a termékeket képekkel és leírással, míg a másik lehetővé teszi a vásárló számára, hogy 3D formában is megvizsgálja a terméket, amíg virtuálisan keresztül megy a bevásárlóközpont. A mérés eredményeképpen úgy vélték, hogy a második opció jelentős javulást eredményezett az élvezet és az érzékelt minőség tekintetében, ami ennek következtében növelte az ügyfelek elégedettségét, viszont azt tapasztalták, hogy az érzékelt kényelem nem mutatott jelentős javulást.

### Felhasznált irodalmak

1. Bhakat, R. S. – Muruganantham, G. (2013). A Review of Impulse Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n3p149>
2. Bonett, F.; Warnaby, G.; Quinn, L. (2018): Augmented reality and virtual reality in physical and online retailing: a review, synthesis and research agenda. In: *Augmented Reality and Virtual Reality*. Springer, Cham, pp. 119–132.
3. Bousaleh, R. – Mathew, J.P. (2011): U.S. Patent Application No. 13/290,072.
4. Burke, R.; B. Harlam; B. Kahn, L. Lodish (1992): “Comparing Dynamic Consumer Choice in Real and Computer-Simulated Environments.” *Journal of Consumer Research* 19(1):71–82.
5. Burke, R.R. (2002): Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4 411–432.
6. Csiby; Havasiné; Hermann (2005): „Trade Marketing a Mindennapokban.” *Promo Power Kft, Szentendre*
7. Dussart, C. – Graduate, P. (1998): *Category Management: Strengths, Limits and Developments*, 16(1), 50-62.
8. Earnshaw, R.A. (2014): *Virtual Reality Systems*. Academic press, Cambridge, Great Britain.
9. ECR Europe (1997) *The Official European ECR Scorecard*, January, facilitated by Coopers and Lybrand.
10. Feldman, J.M. – Lynch, J.G. (1988): Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73, 3 421–435.
11. FMI (1995): *Category Management. Series of implementation guides*, in collaboration with the Food Marketing Institute and the Center for Retail Management, Northwestern University.
12. Gaudiosi, J. (2016): Mercedes Benz drives two virtual reality experiences. Available at: <https://doi.org/fortune.com/2016/04/30/mercedes-benz-drives-two-virtualreality-experiences> (Accessed 9 January 2018).
13. Grewal, D.; Roggeveen, A.L.; Nordfält, J.; (2017): The future of retailing. *J. Retail.* 93 (1), 1–6.
14. Harris, B. – M. McPartland (1993): “Category Management Defined: What it is and Why it Works.” *Progressive Grocer* 72(9).
15. IDDA (1993b) *Dairy Case Category Management: A New Way To Build Dairy Case Business*. In cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA.
16. Inman, J. J.; Winer, R. S.; Ferraro, R. (2009): The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19–29. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.19>
17. Jiang, J.; M. Zhong; G. Klein; H. Chen (2004): “Nonstationary Brand Variables in Category Management: A Cointegration Perspective.” *Decision Sciences* 35(1):101–128.
18. Jiang, Z. – Benbasat, I. (2007): The effects of presentation formats and task complexity on online consumers’ product understanding. *MIS Quarterly*, 31, 3 475–500.
19. Jiang, Z. – Benbasat, I.: Virtual product experience: Effects of visual and functional control of products on perceived diagnosticity and flow in electronic shopping. *Journal of Management Information Systems*, 21, 3 (2005), 111–147.
20. Joint Industry Report on Efficient Consumer Response (1995): *Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group Inc.

21. Joseph, L. (1996): *The Category Management Guidebook*, Discount Store News. Lebar-Friedman, New York.
22. Kiernan, P. (1995): Joint Industry Project On Efficient Consumer Response (ECR), 130-132.
23. Kotler, P. (1973): Kotler - Atmospherics as a marketing tool (cité 171) - 1973.pdf. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
24. Kumar, A.; Bezawada, R.; Rishika, R.; Janakiraman, R.; Kannan, P.K. (2016): From social to sale: the effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Am. Mark. Assoc.* 80 (1), 7–25.
25. Lee, K.C. – Chung, N. (2008): Empirical analysis of consumer reaction to the virtual reality shopping mall. *Computers in Human Behavior*, 24, 1 88–104.
26. Li, D.; Hu, X.; Zhang, G.; Duan, H. (2016): Hot-redundancy CPCI measurement and control system based on probabilistic neural networks. In: *International Symposium on Neural Networks*. Springer International Publishing, pp. 356–364
27. Lou, L. (2017): Virtual Reality is the future of Shopping. Available at: (<https://doi.org/lifehacker.com/virtual-reality-is-the-future-of-shopping-1796454556>) (Accessed 11 January 2018).
28. Meyer, C. – Schwager, A. (2007) Customer experience. *Harv. Bus. Rev.* 1–11.
29. Na, L. – Weihua, H. (2012): Virtual reality applications in simulated course for tour guides. In: *Proceedings of the 7th International Conference on Computer Science and Education (ICCSE)*. IEEE, pp. 1672–1674.
30. Needel, S. P. (1998): Understanding consumer response to category management through virtual reality. *Journal of Advertising Research*, 38, 61–67.
31. Nielsen (1992): *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. American Marketing Association, NTC Business Books.
32. Otterbring, T.; Wästlund, E.; Gustafsson, A. (2016): Eye-tracking customers' visual attention in the wild: Dynamic gaze behavior moderates the effect of store familiarity on navigational fluency. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 165–170. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.09.004>
33. Papagiannidis, S.; Pantano, E.; See-To, E. W.; Bourlakis, M. (2017): To immerse or not? Experimenting with two virtual retail environments. *Information Technology & People*, 30, 163–188.
34. Park, C. W.; Iyer, E. S.; Smith, D. C. (1989): The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 422–433. <https://doi.org/10.1086/209182>
35. Platania, M.; Platania, S.; Santisi, G. (2016): Entertainment marketing, experiential consumption and consumer behavior: the determinant of choice of wine in the store. *Wine Economics and Policy*, 5(2), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2016.10.001>
36. P. Martineau (1958): “The Personality of the Retail Store”, *Harvard Business Review*, vol. 36, no. 1, (1958), pp. 47-56.
37. Ramadan, Z.B. – Farah, M.F. (2017): The Pokémonisation of the first moment of truth. *Int. J. Web Based Commun.* 13 (2), 262–277.
38. Ratner, R.; B. Kahn; D. Kahneman (1999): “Choosing Less-Preferred Experiences for the Sake of Variety.” *Journal of Consumer Research* 26(1):1–15.
39. Schmitt, B. (2011): Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Found. Tren.® Mark.* 5 (2), 55–112.
40. Serrano, B.; Botella, C.; Baños, R. M.; Alcañiz, M. (2013): Using virtual reality and mood-induction procedures to test products with consumers of ceramic tiles. *Computers in Human Behavior*, 29, 648–653.

41. Shin, D. (2018): Empathy and embodied experience in virtual environment: To what extent can virtual reality stimulate empathy and embodied experience? *Computers in Human Behavior*, 78, 64–73.
42. Smiley, M. (2016): Oreo brings its wonder vault virtual reality. Available at: [www.thedrum.com/news/2016/02/19/oreo-brings-its-wonder-vault-virtual-reality](http://www.thedrum.com/news/2016/02/19/oreo-brings-its-wonder-vault-virtual-reality) (Accessed on 11 January 2018).
43. Stone, M. – D’Onfro, J. (2014): The Inspiring Life Story of Alibaba Founder Jack Ma, Now the Richest Man in China. Available at: [www.businessinsider.com/the-inspiring-lifestory-of-alibaba-founder-jack-ma-2014-10](http://www.businessinsider.com/the-inspiring-lifestory-of-alibaba-founder-jack-ma-2014-10) (Accessed on 11 January 2018).
44. Stone, M.D. – Woodcock, N.D. (2014): Interactive, direct and digital marketing: a future that depends on better use of business intelligence. *J. Res. Interact. Mark.* 8 (1), 4–17.
45. Suh, K.-S.; Kim, H.; Suh, E.K. (2011): What if your avatar looks like you? Dual-congruity perspectives for avatar use. *MIS Quarterly*, 35, 3 711–729.
46. Terbeek, G. (1993): “Why Category Management will Fail.” *Progressive Grocer* 72(9):11–15.
47. Tredinnick, L. (2018): Virtual realities in the business world. *Bus. Inf. Rev.* 35 (1), 39–42.
48. Van der Heijden, H. (2004): User acceptance of hedonic information systems. *MIS Quarterly*, 28, 4 695–704.
49. Venkatesh, V. (2000): Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information System Research*, 11, 4 342–365.
50. Wang, Y.J.; Minor, M.S.; Wei, J. (2011): Aesthetics and the online shopping environment: understanding consumer responses. *J. Retail.* 87 (1), 46–58.
51. Wu, J. – Lu, X. (2013): Effects of extrinsic and intrinsic motivators on using utilitarian, hedonic, and dual-purposed information systems: A meta-analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 14, 3 153–191.
52. Xu, A., (2017): Alibaba Bets on VR to Drive Consumption on Singles' Day Shopping Festival. Available at: [jingdaily.com/alibaba-singles-day-shopping-festival-vr-initiative/https://jingdaily.com/](http://jingdaily.com/alibaba-singles-day-shopping-festival-vr-initiative/)
53. Xu, X.; Chen, K.B.; Lin, J.H.; Radwin, R.G. (2015): The accuracy of the Oculus Rift virtual reality head-mounted display during cervical spine mobility measurement. *J. Biomech.* 48 (4), 721–724.

## 2.2. HRM GYAKORLATOK REGIONÁLIS ÉS HAZAI JELLEGZETESSÉGEI NEMZETKÖZI ÖSSZEHAJONLÍTÁSBAN

*KOVÁCS Ildikó Éva<sup>1</sup>, KAROLINY Mártonné<sup>2</sup>, POÓR József<sup>3</sup>*

*<sup>1,3</sup> Szent István Egyetem, Gödöllő, <sup>2</sup>Pécsi Tudományegyetem, Pécs  
kovacs.ildiko.eva@gtk.szie.hu*

### **Összegzés**

A menedzsment tudományokban, így annak speciális területére, az emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozóan is régóta megfogalmazódott az igény, a különböző országok menedzsment gyakorlatában meglévő hasonlóságok és különbözőségek feltárására és magyarázatára. A régiók és nemzetek közötti eltéréseket vizsgáló különböző kutatások egyik fontos megállapítása, hogy a különböző kultúrákban, különböző menedzsment megoldások elfogadottak és célravezetőek, és ez alól nyilvánvalóan az emberi erőforrások menedzsmentje sem kivétel. A kontextuális megközelítésen alapuló komparatív HRM kutatások e regionális hasonlóságok és különbözőségek megragadására és magyarázatára törekcszenek. Jelen tanulmányunkkal mi is a komparatív megközelítést követjük, a HR-kutatásokra specializálódott nemzetközi CRANET kutatási hálózat felméréseire támaszkodva az emberi erőforrás menedzsment sajátosságait és annak változásait vizsgáltuk Európa hat régiójában, és a HRM őshazájának tartott Amerikai Egyesült Államokban. Célunk annak feltárása, hogy a globális tendenciákkal összevetve hol tart, milyen jellegzetességeket mutat napjainkban térségünk szervezeteinek HR-gyakorlata, az emberi erőforrás menedzsment közép-kelet-európai és hazai sajátosságainak vizsgálata. Közép-Kelet-Európa, benne hazánk, vállalatainál folyó HR gyakorlatok globális kontextusban való értelmezése, tendenciáinak feltárása alapul szolgálhat a hatékonyan működő HR tevékenységek kialakítására, és elősegítheti a térségbeli vállalatok versenyképességének erősödését.

**Kulcsszavak:** CRANET kutatási hálózat, HRM, komparatív HRM, kultúra klaszterek

### **Bevezetés**

Számos kutatás támasztja alá azt, hogy „a kultúrák közötti különbségek az EEM elméletek és gyakorlat szintjén is erősen jelen vannak” (Csillag, 2014:75), vagy ahogyan azt Schuler (2000:249) nagyon frappánsan megállapítja „a különböző országok különböző nemzeti kultúrájából különböző HRM következik”. Trompenaars és Hampden – Turner (1997) egyenesen úgy vélekednek, hogy már a humán erőforrás menedzsment fogalmát is nehéz lefordítani más kultúrák számára, mivel az tipikusan az angolszász doktrínából ered és azon a közgazdaságtanból vett elképzelésen alapul, hogy az emberi lények ugyanolyan erőforrások, mint a fizikai vagy a pénzügyi erőforrások. Az amerikai HRM elméletei és módszerei – ezzel együtt vagy ennek ellenére – kétségkívül nagy hatást gyakoroltak a világ minden táján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatának alakulására (Boxall – Purcell, 2003), noha számos szerző megkérdőjelezi az Amerikában kialakult és bevált emberi erőforrás menedzselési módszerek univerzális alkalmazhatóságát, azt hangsúlyozva, hogy az eltérő kultúrákban az emberi erőforrások menedzselésének más és más területeire helyeződik a hangsúly. (Poór, 1995)

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok tehát mindig egy sajátos szervezeti és külső környezeti kontextusba vannak beágyazva, beleértve a kulturális, társadalmi, intézményi és politikai kényszerek hatását is. Különösen izgalmas téma ez Közép-Kelet-Európa

országokban, ahol a rendszerváltást követően a térségbe beáramló működő tőke és a hozzá kapcsolódó menedzsment gyakorlatok hatására a korszerű HRM fokozatos térhódításának lehetünk tanúi. Tanulmányunkban a komparatív megközelítést választva, arra keresünk választ, hogy nemzetközi összehasonlításban milyen globális tendenciák, illetve regionális sajátosságok figyelhetők meg Közép-Kelet-Európa és hazánk szervezeteinek HR-gyakorlataiban.

### **Szakirodalmi áttekintés**

#### **A HRM kontextuális beágyazottsága**

A társadalmak közötti különbségek tehát erős befolyással vannak a HRM-re, és a globalizáció nyomása ellenére a különböző nemzetek eltérő karakterisztikája még mindig jelentős hatást gyakorol a vállalatok HR stratégiájára. (Boxall – Purcell, 2003) A szerzők ezek közé sorolják többek között az infrastrukturális adottságokat, a jogi és politikai rendszert, a gazdasági berendezkedést, és az oktatási rendszert. Nem véletlen tehát, hogy a HRM angolszász eredetű modelljei sokszor nehezen alkalmazhatók a sokszínű kulturális örökséggel, és eltérő társadalmi, gazdasági, intézményi jellemzőkkel rendelkező Európában vagy Ázsiában, de még a hasonlóan angolszász gyökerű Ausztráliában vagy Új-Zélandon is. (Csillag, 2014:75)

Az európai HRM modell vitathatatlanul az amerikai HRM koncepció hegemoniájára való válaszként fejlődött ki (Michailova et al., 2009), annak retorikáját számos európai szerző illetve kritikával (pl. Brewster, 2007; Guest, 1990; Legge, 2005). Az európai modell koncepcióját Brewster (1995) alapozta meg, melynek meghatározó jellemzője, hogy szemben az amerikai megközelítésekkel elismeri az állam és a szakszervezetek részvételét a munkaviszony szabályozásában. A német szociális modell és jóléti állam alapeszméjén nyugszik, meghatározó elemei a szolidaritás és a társadalmi kohézió, a verseny mellett fontos szerepet kap az érdekegyeztetés és az erőteljes állami szabályozás is (Marján, 2005), valamint részét képezi a szociális partnerek közötti dialógus és a szociális felelősségvállalás. (Armstrong – Taylor, 2014) Erőteljesen preferálja az egyenlőséget és a munkabiztonságot, jóval nagyobbak az adóterhek, mint Amerikában. Míg a HRM az USA-ban tipikusan a cégre fókuszál, Európában sokkal tágabb felfogást képvisel, magában foglal olyan nemzeti intézményi és kulturális kérdéseket is, mint a szakszervezetek, nemzeti szabályozások és a munkaerőpiac. (Brewster, 1995). Az európai HRM tehát a munkaügyi kapcsolatok területéből fejlődött ki, aminek nemzeti beágyazottságra vonatkozó feltételezése és a nemzeti különbségekkel kapcsolatos tudatossága áttevődött a HRM-be is, elősegítve az összehasonlító HRM kialakulását (Brewster, 2007) A szerző rámutat a komparatív HRM és az összehasonlító közgazdaságtan (Hall – Soskice, 2001; Hall – Gingerich, 2004; Psychogios – Wood, 2010) megközelítése közötti kapcsolatra is. Ez nyilvánvaló, ha arra gondolunk, hogy az utóbbinak is egyik alapvető kérdése az, ahogyan egy társadalom a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatról vélekedik és ahogyan azt kezeli, a HRM pedig egyike azoknak a menedzsment funkcióknak, amelyek a vonatkozó intézményi berendezkedéstől és más, a nemzetállamokhoz szorosan kapcsolódó tényezőktől függenek. Az intézményi berendezkedés alapján az Észak- és Dél-Európa országai közötti megkülönböztetést (Amable, 2003; Hall – Gingerich, 2004) a HRM-re vonatkoztatva is kiterjesztették (Brewster, 2007; Brewster et al., 2010; Brewster-Bennett, 2010; Poutsma et al., 2006; Wood et al., 2009), nem utolsósorban az összehasonlító HRM-et célul kitűző kutatások során. Egy ország intézményi berendezkedése nem független a kultúrától, annak meghatározó értékeitől és viszont, a kulturális és intézményi megközelítések nem egymást kizáró nézőpontok, „a két értelmezés egyszerűen ugyanazokat a tényezőket vizsgálja különböző nézőpontokból”. (Brewster, 2004:376) Így egyáltalán nem meglepő, hogy a kifejezetten politikai, jogi, gazdasági környezet és annak institutionális jellemzőin alapuló csoportosítás nagy hasonlóságot mutat az érték-alapú kultúra kutatások (Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Inglehart – Baker, 2000; Koopman et al., 1999; Ronen – Shenkar, 1985) klasztereivel.



Annak ellenére, hogy az Európai Unió fontos gazdasági és politikai tényezővé vált Európában, nem utolsó sorban a tőke, az áruk és a szolgáltatások kiterjedt, egységes piaca és a munkaerő szabad áramlása, valamint a foglalkoztatásra vonatkozó jogszabályok által nyújtott átfogó biztonsági háló folytán, az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúráiban és a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, valamint az egyes országok gazdasági helyzetében jelentős különbségek vannak (Brewster 2004, 2007; Poór 2013). Az európai országokat számos kutatás (pl. Due, et al., 1991; Filella, 1991; Ignjatovic – Sveltic, 2003; Stavrou – Brewster, 2004) próbálta a különböző HRM jellemzők alapján csoportosítani. Ezek többsége sok hasonlóságot mutat a különböző kulturális és intézményi alapú csoportosításokkal, ugyanakkor az Európai Unió megjelenésével, nemzetek fölötti intézményes kereteket kínálva, a konvergencia irányába ható folyamatok is megfigyelhetők (Brewster, 2004), amit az „egységesülő EU jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, valamint az európai és az amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása” is elősegít. (Poór, 2013:115)

### **A HRM helyzete Közép-Kelet-Európában**

Közép-Kelet-Európa országaiban a szocialista rendszerek összeomlását követően kezdett a HRM a menedzsment gondolkodás és gyakorlat középpontjába kerülni, attól kezdve, hogy a Kelet-Európában megtelepedő multinacionális cégek magukkal hozták saját emberierőforrás-gyakorlataikat. (Csillag, 2014) A rendszerváltást követően a térségben működő szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlata, az országoként különböző erejű befolyásoló tényezőknek köszönhetően, sokat változott, fejlődött. (Morley, et al., 2009) A volt szocialista országokban a multinacionális vállalatok politikamentessé tették a vállalatokat, és a HR-nek kulcs szerepet szántak (Illés et al., 2015). Sok tekintetben átrajzolták ezen országok munkaerőpiacát, megszüntették az egyenlősít és a magas teljesítményt magas fizetéssel honorálták. (Lewis, 2005) Tény azonban az is, hogy a multinacionális vállalatoknál az EEM rendszer centralizáltsága folytán a leányvállalatok HR-jének sokszor a központból kapott megoldásokat kell átvennie és adaptálnia (Csillag, 2014). A multinacionális cégeknek azonban, mint bárhol a világon, itt is szembe kellett nézniük a globális sztenderdizáció és lokális alkalmazkodás egyidejű nyomásával (Bartlett – Ghosal, 2002), azzal, hogy a fejlett menedzsment gyakorlatok elterjesztését ezekben az országokban az a környezet, amelyben dolgoznak, korlátozza. Az adott ország üzleti kultúrájának direkt és indirekt hatása egyaránt van a HRM-re, azaz arra, hogy a HRM-re vonatkozó elveiket az adott társadalmi-gazdasági környezetben hogyan tudják alkalmazni. (Brewster – Bennett, 2010)

Az eltérő gazdasági fejlettségből és a központosítás különböző mértékéből adódóan, a közös vonások ellenére kisebb-nagyobb különbségek is tapasztalhatóak a térségbeli országok HR-gyakorlataiban (Karoliny et al., 2010; Dunay et al., 2017). Bár a HRM hazánkban is kezdi maga mögött hagyni a hagyományos instrumentalista, taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát, drámai ütemben lépve át az amerikai és nyugat-európai HRM fejlődésének egyes korábbi fázisait (Poór, 2013), a közép- és kelet-európai, és így a magyarországi HRM is, a mai napig többé-kevésbé „magan viseli a szocialista gazdasági és társadalmi rend nyomait”. (Csillag, 2014:76) Chikán Attila úgy fogalmaz ezzel kapcsolatban, hogy „bár a HR-esek nagyon szeretnék, de csak kevés cégnél lépett be hazánkban az EEG a XXI. századba”. (Chikán, 2008:297) A szerző szerint a magyar vállalatoknál a HR-esek többsége csupán az adminisztrációval bíbelődik, és még mindig nem mondhatjuk el, hogy a HR funkció stratégiai szerepet töltene be a szervezetekben, szemben az élen járó nyugat-európai és egyesült államokbeli cégekkel, ahol a HR-esek egyre inkább a stratégiának, a képzési programoknak és a magasabb hozzáadott értékű tevékenységeknek szentelik idejüket.

## Konvergencia vs. divergencia a HRM gyakorlatokban

A HRM gyakorlatokban bekövetkező változások és folyamatok felvetik a globalizációval kapcsolatban lépten nyomon felmerülő konvergencia és divergencia problematikáját. Brewster (1999) szerint a HRM konvergens, univerzális alkalmazhatóságát feltételező, Amerikában uralkodó megközelítését az amerikai eredetű nemzetközi cégeknek nehézségekbe ütközhet Európában elfogadtatni és adaptálni, ahol a kulturális különbségeket respektáló, divergens megoldásoknak helyt adó módszerek sokkal megfelelőbbek lehetnek. Brewster (2004, 2007) rámutat arra is, hogy a globális konvergenciának, azaz az amerikai modell világszerte való elterjedésének szószólói mellett, mások a HRM regionális modelljei mellett állnak ki, és olyanok is vannak, akik szerint, az Európai Unió országainak növekvő politikai és gazdasági integrációja folytán, Európában egyértelműen egy európai gyakorlat felé mutató konvergencia van kialakulóban. A CRANET kutatások árnyalták a konvergencia fogalmát is (Brewster, 2004; Karolyni – Poór, 2013), megkülönböztetve egymástól az irány (*directional*) konvergenciát (amikor ugyanaz a trend jellemző az országokra) a végső (*final*) konvergenciától (amikor azok egyre jobban hasonlóvá válnak) (Brewster 2004). Brewster (2007) szerint kétségtelenül megragadhatók azonos irányba mutató változások, olyanok, mint például a HR-részlegek méretének csökkenése, a teljesítmény alapú bérezés vagy a rugalmas munka szerződés egyre terjedő használata, azonban a HR gyakorlatok univerzális hasonlóvá válását Európában az empirikus vizsgálatok nem igazolták (Mayrhofer et al., 2004). A korábbi feltételezésekkel szemben tehát a HR gyakorlatok egységesedése, a globalizációs hatások ellenére sem magától értetődő folyamat, „a kutatók figyelme ezért abba az irányba fordult, hogy a különbözőségeket és magyarázó tényezőiket keressék és interpretálják”. (Karolyni – Poór, 2013:21)

### A kutatás módszertana és mintája

A különböző régiók, országok és kultúrák HRM modelljére vonatkozó kutatásokban jelentős szerepe van az 1989-ben alapított CRANET (Cranfield Network) kutatási hálózatnak, mely napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja össze. A hálózat a HRM gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be, felméréseivel a különböző jellegzetes menedzsment kultúrákat képviselő régiók összehasonlító vizsgálatára kínálva lehetőséget. (Karolyni – Poór, 2013) A hálózat munkájába a kelet-európai térség országai is szép számmal bekapcsolódtak, Magyarország képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem kutatócsoportja 2004-ben, a Szent István Egyetem kutatócsoportja 2011-ben kapcsolódott be a munkába.

A kutatás módszertana a kezdetekhez képest napjainkig nem változott jelentősen. A standardizált CRANET kérdőív, hét szakaszt és közel hatvan kérdést tartalmaz a HR kulcsterületek gyakorlatára vonatkozóan. A megkérdezett szervezetek között az üzleti és közszféra képviselői egyaránt megtalálhatók. Az 1990-es első fordulótól kezdve nyolc kutatási cikluson keresztül, összesen több mint 50.000 válaszadó szervezet adatait összesíti, lehetőséget nyújtva az országok és térségek közötti összehasonlító vizsgálatokra. (Poór et al., 2018)

Jelen tanulmányunkban a közép-kelet-európai és hazai HR gyakorlatok alakulását vizsgáljuk az európai és amerikai gyakorlatok tükrében, két egymást követő (2008/09 és 2015/16) CRANET felmérés adataira támaszkodva. Elemzésünkben a különböző kultúrakutatások (Gupta et al., 2002; Hofstede 1980; Inglehart –Baker 2000; Koopman et al. 1999; Ronen – Shenkar, 1985) és az összehasonlító közgazdaságtan (Hall – Soskice, 2001; Hall – Gingerich, 2004; Psychogios – Wood, 2010) erre vonatkozó eredményeire támaszkodva hét ország-csoportot (klasztert) különböztettünk meg. Továbbá ezekkel összevetve vizsgáltuk a magyarországi szervezeteket is. A vizsgált minta összetétele az 1. táblázat szerint alakult.

**1. táblázat: A vizsgált ország-csoportok szervezeteinek száma a Cranet 2008/09 és 2015/16 felmérésekben (db)**

Év	USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	448	202	704	856	145	805	214	3374	130
2015/16	465	296	717	926	157	1132	186	3879	268

Forrás: saját szerkesztés

A Germán csoportot Ausztria, Németország és Svájc, az Északit Norvégia, Svédország, Dánia és Finnország, míg a Latin csoportot Franciaország válaszadói képezték. A KKE (Közép-Kelet-Európa) régiót Észtország, Magyarország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia és Szerbia, míg a Keleti perifériát Görögország válaszadói alkották. A régiók kialakításának ez a módja, a nyugat-európai klaszterek elkülönített vizsgálata módot adott a HR gyakorlatokban megmutatkozó regionális különbségek, valamint az azokat érintő változási folyamatok, a konvergens és divergens tendenciák beazonosítására. Jelen elemzésünkben – a teljesség igénye nélkül – néhány jellegzetes HR területre vonatkozó eredményt mutatunk be.

### Eredmények

2008/09-ben a válaszadó szervezetek 85%-ánál, 2015/16-ban 90%-ánál van HR részleg vagy HR szakember, körülbelül negyedük mindkét felmérés fázisban 10 főnél nagyobb HR-részleggel rendelkezett, míg a tipikus válaszadók az 1-5 fős HR-es stábot foglalkoztató szervezetek, a válaszadók közel fele ilyen. Az USA-ban és a germán csoportban alig van olyan válaszadó, ahol nem foglalkoztatnak HR-est, míg Közép-Kelet-Európában és Magyarországon is, jóval nagyobb arányt képviselnek az ilyen szervezetek. A HR részleggel/munkatárssal rendelkező cégek száma minden ország-csoportban növekedett a két felmérés között eltelt időben, a legerőteljesebb növekedés a közép-kelet-európai országokban tapasztalható, ugyanakkor a válság hatására itt volt tapasztalható korábban a legerőteljesebb visszaesés is.

A két felmérés között növekedett az írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya, az utolsó felmérésben a résztvevő szervezetek kétharmada rendelkezik ezzel. Közép-Kelet-Európa megközelítette a teljes mintára jellemző értéket, Magyarország azonban ehhez képest – a növekedés ellenére is – le van maradva, a szervezeteknek csak valamivel több, mint a fele mondhatja ezt el magáról. Az eredmények tehát mindkét HR változó esetében a vizsgált régiókban egy irányba mutató változást jeleznek.

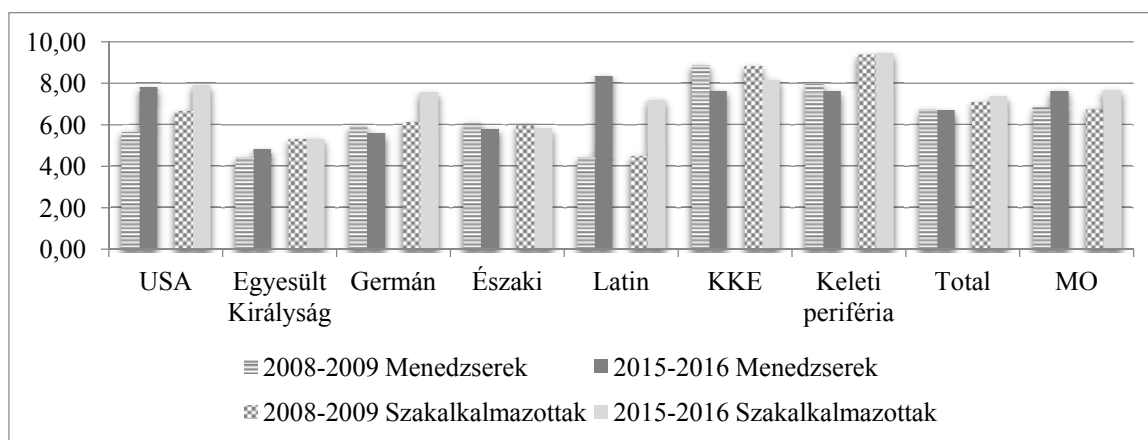
A HR-ért felelős személy mindkét időszakban a vizsgált szervezetek körülbelül kétharmadában tagja a felső vezetésnek. A régiók többségében ezen szervezetek aránya többkevesebb növekedést, vagy legrosszabb esetben is csak stagnálást mutat. Közép-Kelet-Európában viszont visszalépés tapasztalható, ami elsősorban a minta magyar szervezeteinek köszönhető. Bár a közép-kelet-európai és magyar mintában jóval nagyobb arányt képviselnek a 250 fő alatti cégek, a visszaesésre ez nem ad magyarázatot, mivel a két felmérés régiós és magyar mintái között nincs lényeges változás létszám és szektor (privát/közszféra) szerinti összetétel tekintetében sem. A HR bevonása az üzleti stratégia kialakításába a világ, gazdaságilag fejlett országaiban sokkal inkább magától értetődő folyamat, míg régióinkban a korábbihoz képest visszalépés tapasztalható ezen a téren. Régióinkra nézve tehát mindkét kérdésben a többiekétől eltérő változási irány azonosítható, azaz e tekintetben divergens tendenciát tapasztalhatunk.

Az utolsó felmérés alapján elvégzett logisztikus regressziós elemzés arra az eredményre vezetett, hogy a vizsgált ország-csoportokban a HR szervezeti pozíciójára, stratégiai szerepére vonatkozóan elsősorban a szervezeti méretnek van pozitív előrejelző szerepe: minél nagyobb

a cég, annál inkább van HR részlege, a HR annál inkább részt vesz a felső vezetésben, van HR stratégiája, és alkalmazza kezdetől fogva a HR-rel való stratégiai konzultációt. A HR felső vezetésben való részvételének a privát-szektorhoz tartozás is lényeges pozitív előrejelzője, míg a szakszervezetek befolyásának előrejelző szerepe még a szignifikáns esetben is elhanyagolható. Bár az ország-csoportokhoz tartozás nem univerzális előrejelzője a HR szervezetben betöltött státuszának, a kelet-közép-európai csoportba tartozásnak, illetve az oda nem tartozásnak hatása van rá, s míg a HR bevonása a stratégia kialakításába a világ gazdaságilag fejlett országaiban sokkal inkább magától értetődő folyamat, régióinkban a korábbihoz képest visszaesés tapasztalható ezen a téren. A korábbi eredményekkel (Svetlik et al. 2010) szemben tehát a HR korábban erősödést mutató szervezeti pozíciója térségünkben megtorpanni látszik.

A képzések fontosságának két indikátorát megvizsgálva, a képzési költség esetében a régiók közötti különbségek nem meghatározóak, Közép-Kelet-Európára az összes vizsgált régió átlagához közeli értékek jellemzőek. A teljes minta szervezeteinek döntő többségében van képzési költségkeret (2008/09-ben 92%, 2015/16-ban 98%). Mindkét időszakban közel felük 1-2%-os, nagyjából 30%-uk 3-5%-os, míg 16%-uk 5%-nál nagyobb képzési költségkerettel rendelkezik. A képzés-fejlesztési ráfordítások tekintetében nem mutatható ki egyirányú általános növekedési tendencia. A képzésekre fordított napok számával mért évi átlagos képzési idő a képzés fontosságának további lényeges indikátora. (Karolyni – Poór, 2013) Ebben a vonatkozásban régióink előkelő helyet mondhat magáénak, jóval megelőzve a többi nyugat- és észak-európai ország-csoportot (1. ábra). Összességében Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága szempontjából tehát lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal.

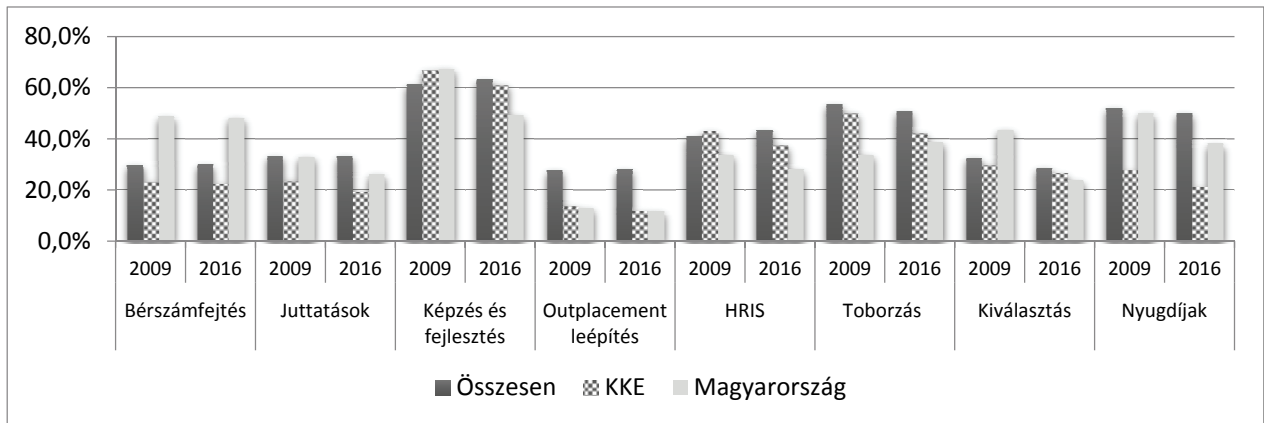
**1. ábra: Képzési napok száma – ország-csoportonkénti átlagok**



Forrás: saját szerkesztés

A képzések, fejlesztések kitüntetett szerepe megmutatkozik a külső szolgáltatók alkalmazásában is: a szervezetek leggyakrabban – ország-csoporttól függetlenül – a képzések és fejlesztések lebonyolítására alkalmazzák őket. Ez egyáltalán nem meglepő, ha arra gondolunk, hogy ezek többnyire olyan speciális szakértői kompetenciákat feltételeznek, ami indokolja, hogy a képzéseket célszerű és gazdaságos is erre szakosodott intézményekre és szakemberekre bízni. (Kovács – Karolyni, 2015; Poór et al., 2018) A képzések területén ugyanakkor különösen szembeötlő és kritikus a külső tanácsadók alkalmazásában, a régióban és hazánkban is egyaránt tapasztalható visszaesés (2. ábra).

2. ábra: Külső szolgáltatók alkalmazása a különböző szolgáltatási területeken (%)



Forrás: saját szerkesztés

A formális teljesítményértékelési rendszereket alkalmazó cégek aránya szinte mindenütt többkevesebb növekedést mutat, napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében ez a HR gyakorlat részét képezi, a regionális különbségek ugyanakkor továbbra is kimutathatók. A TÉR használatában a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké és Franciaországé a vezető szerep, ezekben az országokban mindegyik munkavállalói csoportban a szervezetek több, mint 90%-a él vele. A koordinált piacgazdaságok közé sorolható észak-európai országokban, ahol egyszersmind a szakszervezetek befolyása is a legerősebb, alkalmazzák legkevésbé (a cégek közel fele), de még itt is az TÉR terjedésének lehetünk tanúi. A szocializmus időszakában a modern teljesítményértékelés nem volt jelen Közép-Kelet-Európa szervezeteinek gyakorlatában, az 1990-es évek elején készült kutatások (Pearce 1991) ennek szinte teljes hiányát mutatták. Az utolsó felmérés szerint régióink a TÉR használatában, a Német országokéhoz hasonló arányt képviselve (a vizsgált szervezetek közel 3/4-e), jelentős felzárkózást mutat. A TÉR alkalmazása és az országcsoportok között szignifikáns ( $p=0,000$ ) gyenge kapcsolat van, a Cramer's V értéke menedzserek esetében 0,292, illetve 0,364; szakalkalmazottaknál 0,315, illetve 0,335 a két felmérésben. A TÉR alkalmazása tehát egyre inkább terjed és a különböző országok gyakorlata közeledett egymáshoz, valamint az amerikai gyakorlathoz is. A TÉR alkalmazása egyúttal szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek erejével mind a két mintában; azokban a szervezetekben, ahol ezt használják, a szakszervezetek ereje gyengébb, mint azokban, ahol nem.

Kérdés, hogy régióink felzárkózása a skandináv-német gazdasági modellhez való közeledést jelenti-e, avagy a tendencia a jövőben a liberális piacgazdaságokhoz való felzárkózás irányába folytatódik. Ha abból indulunk ki, hogy a teljesítményértékelés használata kapcsolatba hozható a szakszervezetek befolyásával, az utóbbi valószínűsíthető. Olyan vélemények is vannak, hogy a régió átalakuló gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek, és a gazdagabb országok (Magyarország és Szlovákia) intézményi berendezkedése a koordinált piacgazdaság modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek (Bulgária és Románia) inkább a neo-liberális modellt követik. (Lane, 2007)

A teljesítményértékelés alkalmazásának – kevés kivételtől eltekintve – általánosnak mondható terjedése a vizsgált országcsoportokban ugyanakkor nem minden esetben jelenti szükségképpen azt, hogy annak különböző HR döntésekben való felhasználása is növekszik. A teljesítményértékelés eredményeit a szervezetek közel háromnegyede használja fel képzés-fejlesztéssel, karrierrel és javadalmazással kapcsolatos döntésekhez, és körülbelül fele létszámtervezéshez. Közép-Kelet-Európában és Magyarországon inkább a javadalmazási döntésekben való hasznosítás van előtérben (2. táblázat).

## 2. táblázat: A teljesítményértékelés felhasználása

	Év	Képzés- fejlesztés	Karrier	Javadalmazás	Létszám- tervezés
Összes régió	2008/09	81%	76%	76%	56%
	2015/16	74%	73%	70%	52%
KKE	2008/09	67%	66%	77%	53%
	2015/16	66%	68%	73%	54%
Magyarország	2008/09	65%	45%	72%	50%
	2015/16	55%	66%	77%	41%

Forrás: saját szerkesztés

A szakszervezetek szerepének alakulása is fontos támpont a HR működésére vonatkozóan. A 2004/05-höz képest már a 2008/09-es felmérés is drámai csökkenést mutatott a szervezett dolgozók arányában a volt szocialista országokban. A 2004/05-ös felmérés szerint a magyarországi válaszadó cégek 35%-ában, a kelet-közép-európai cégek 33%-ában egyáltalán nem volt szakszervezeti tag (Poór, 2013), míg a 2008/09 felmérés idejére ezek az értékek ennél jóval magasabbra, 59% illetve 46%-ra emelkedtek. A jelen vizsgálatba bevont kelet-közép-európai országokban az utolsó felmérés a 2004/05-öshöz hasonló helyzetet mutatott, a szakszervezeti taggal nem rendelkező cégek aránya 37% volt, Magyarországon ennél magasabb az arány, a cégek körülbelül felében nincsenek szervezett dolgozók, megközelítve ezzel az USA-ra jellemző értéket. A 2015/16-os felmérés tehát a szervezett dolgozók arányában, régiós szinten és Magyarországon egyaránt némi emelkedést mutatott az előző felméréshez képest. A szakszervezeti tag dolgozók aránya és az országcsoportok között szignifikáns (khi-négyzet próba:  $p=0,000$ ), gyenge (Cramer's V értéke 0,337, illetve 0,309) kapcsolatot mutatkozik mind a két felmérésben.

A szakszervezetek szerepére vonatkozó három változó lehetőséget kínál arra is, hogy a szakszervezetek szerepét egy belőlük képzett közös értékkel, egy szakszervezetek ereje index segítségével vizsgáljuk. Ezek a szakszervezetek befolyása (0-4 fokozatú skálán mérve), a tagok száma (kategóriaváltozó, ahol az egymás után következő kategóriák, a szakszervezeti tagok egyre növekvő %-os arányát jelentik) és a szakszervezetek elismerése kollektív alku céljából (dichotóm változó, igen/nem kimenettel). Az index-változó értékét minden szervezet esetében e három változóból képezve, annak értéke 0-11 között lehet. Az indexek országcsoportonkénti átlagát és szórását láthatjuk a 3. táblázatban. A szakszervezetek erejét tekintve a mai napig az északi, skandináv országok járnak az élen, index-átlaguk mind a két felmérésben kimagasló (7,37 és 8,17) a többi országgal összehasonlítva, ráadásul a válaszok szóródása is itt a legkisebb. S míg északon még erősödtek is a szakszervezetek, Nyugat-Európa többi részén, Közép-Kelet-Európában és Görögországban egyaránt, a szakszervezetek szerepe csökkenőben van. Mindkét mintában szignifikáns kapcsolat van (Welch/ANOVA Sig=0,000) a változók között, az Eta asszociációs mutató (0,521, illetve 0,556) közepes erősségű kapcsolatot jelez, a *szakszervezetek ereje* index szóródásának kb. 30%-át magyarázza – mindkét mintában – az ország-csoportba tartozás.

**3. táblázat: A szakszervezetek ereje a szervezetekben: ország-csoportonkénti index átlagok**

		USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	Átlag	2,25	3,48	5,17	7,37	6,09	3,76	5,05	4,98	3,02
	Standard szórás	3,363	3,401	2,486	2,074	2,506	3,327	3,606	3,370	2,900
2015/16	Átlag	4,69	1,85	4,37	8,17	4,25	3,55	4,07	4,92	2,07
	Standard szórás	3,748	2,400	2,918	2,197	2,128	3,524	3,568	3,634	2,725

Forrás: saját szerkesztés

Elmondható, hogy a liberális és koordinált piacgazdaságok különböző intézményi berendezkedéséből adódó különbségek a szakszervezetek szerepében és súlyában, regionális szinten is markánsan megmutatkoznak. A koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban, ahol a munkavállalók hangja és a szakszervezetek hagyományosan erősebbek a két felmérés eredményei inkább a változatlanúságot tükrözik, míg Európa számos más régiójában az utóbbi időszakban a szakszervezetek szerepét, erejét érintő erőteljes csökkenésnek lehetünk tanúi. Jelen vizsgálat azt is megerősíti, hogy a szakszervezetek korábbi (gyakorlatilag teljes körű szervezettséget jelentő) szerepe a kelet-közép-európai országokban (Dimitrova, 2005; Karoliny – Poór, 2013; Scheuer, 2011) jelentősen gyengült, ugyanakkor a gazdaságilag fejlett régiók többségében a szakszervezetek a mai napig erősebbek, mint térségünkben és Görögországban. A Közép-Kelet-Európa országai azonban a mai napig magukon viselik a – szocialista időkre visszanyúló különböző szakszervezeti tradíciók és munkaügyi kapcsolatokban gyökerező – megosztottságot is, azaz a délszláv államokban a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős a régió többi országához képest.

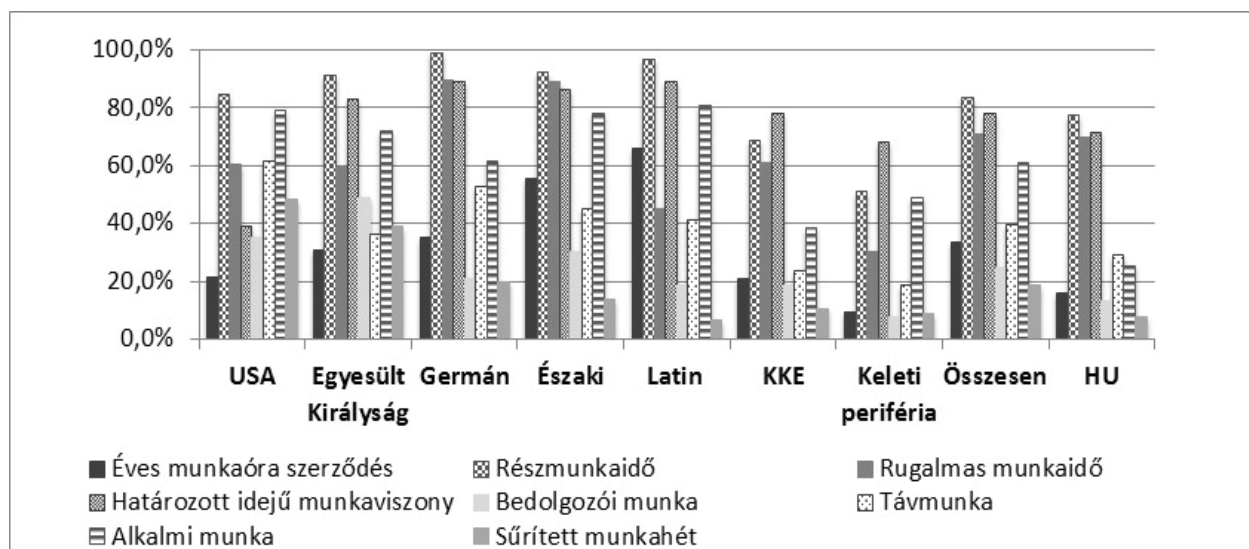
Megvizsgálva a szakszervezetek ereje és TÉR közötti kapcsolatot az is megállapítható, hogy a szakszervezetek erejének változása, és a TÉR eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása között negatív irányú lineáris regressziós kapcsolat van ( $R=0,752$ ,  $B=-5,697$ ,  $Sig=0,000$ ): azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt a két felmérés közötti időszakban, a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben csökkent, és fordítva, a szakszervezetek erejének csökkenése a TÉR eredményeinek különböző döntésekben való felhasználásának fokozódásával jár együtt.

A rugalmas, atipikus foglalkoztatási formákhoz való hozzáállás az utóbbi időben jelentős változáson ment keresztül hazánkban és a környező országokban is, és ezek a formák egyre inkább a munkaadók érdeklődésének fókuszába kerültek, napjainkra pedig a koronavírus megjelenése révén különös aktualitást nyertek.

A 2015/2016-os felmérés adatai azt mutatják, hogy az úgynevezett atipikus vagy rugalmas foglalkoztatási formák közül leginkább elterjedt forma a részmunkaidő, a nyugat-európai vállalatok 91-99%-a él vele, az USA-ban 85%, azonban a közép-kelet-európai országokban (68%) és Görögországban (51%) kevésbé elterjedt, Magyarországon viszont ennél valamivel jobb a helyzet (77%). A rugalmas munkaidő és a határozott idejű munkaviszony is széles körben használt, összességében a cégek 71, illetve 79%-ban élnek vele. A határozott idejű munkaviszony Európa minden vizsgált régiójában nagy arányban (68%-89%) fordul elő, az USA-ban azonban kevésbé alkalmazzák (39%). Amerikában (62%) és a germán országokban

(53%) a távmunka is eléggé elterjedt, Közép-Kelet-Európában és Görögországban viszont az utolsó felmérés idején még kevés cég élt vele (23, ill. 19%) (3. ábra).

3. ábra: Atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása (%)



Forrás: saját szerkesztés

Összevetve a legújabb eredményeket az ezt megelőző felméréssel, a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása terén Európában a legtöbb forma és ország-csoport esetében mérsékelt emelkedés vagy stagnálás mutatkozik. Magyarországon a részmunkaidő (60%, ill. 77%) és a távmunka (21%, ill. 29%) alkalmazásában jelentős növekedés tapasztalható, régiós szinten viszont a távmunkát (19% és 23%) alkalmazók aránya nem változott jelentősen. Összességében elmondható, hogy Európa országaiban a regionális különbségek ellenére a rugalmas munkaszerződések egyes fajtáinak használatában, összhangban korábbi kutatásokkal (Brewster, 2007), egy irányba mutató, növekedő tendenciát tapasztalhatunk. A közép-kelet-európai országok és Görögország szervezetei azonban az utolsó felmérés idején még mindig sokkal kevésbé élnek az újszerű, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, mint a nyugat-európaiak vagy amerikaiak, noha mind a két térségben több területen is előrelépés tapasztalható. Régióinkban ilyenek a határozott idejű munkaviszony, a bedolgozói munka, a távmunka és a rugalmas munkaidő. Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában azonban a még fennálló jelentős különbségek ellenére is, térségünk felzárkózóban van a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához.

Minden szervezet elemi érdeke lenne, hogy működését a lehető leggyorsabban a külső környezet kihívásaihoz igazítsa, erre kínál lehetőséget a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása is. Korábbi kutatásaink is bizonyították, hogy az érzékelt válság, az élesedő verseny és a nehezedő árviszonyok arra kényszerítik a vállalatokat, hogy komolyan vegyék az atipikus foglalkoztatásból adódó előnyöket (Antalik et al., 2013), ami jelen helyzetünkben kivált különös jelentőséget nyerhet.

## Összegzés

Eredményeink összhangban vannak a HR gyakorlatok kontextusfüggőségére vonatkozó megállapításokkal, egyúttal ellentmondásban vannak a legjobb HR gyakorlatok (*best practice*) globális egységesedésére és univerzális és alkalmazhatóságára vonatkozó várakozásokkal. Bár a vizsgálatunkba bevont ország-csoportok emberi erőforrás menedzsment gyakorlataiban jól megragadható hasonlóságok és konvergens folyamatok is azonosíthatók, ugyanakkor a mai napig egyértelműen kimutathatók kulturális és intézményi gyökerekre visszavezethető eltérések, divergens vonások is. Az országok adott, kulturális és



intézményi jellemzők figyelembevételével kialakított csoportosítása és az általunk vizsgált HR változók között minden esetben szignifikáns kapcsolat mutatkozott, és a HR gyakorlatok jellegzetességei mentén is jól elkülönültek egymástól a liberális, koordinált és mediterrán piacgazdaságok, valamint a KKE régió feltörekvő gazdaságai.

A közép-kelet-európai régió országaiban, a rendszerváltást követően, az emberi erőforrások menedzselése hatalmas átalakuláson ment át. Kutatásunkban több tényezőt vizsgálva rámutattunk, hogy hol tart jelen pillanatban ez a folyamat, hová jutottak el a régió szervezetei az elmúlt harminc év során. Régióinkra és hazánkra nézve egyaránt bebizonyosodott, hogy a szervezetek HR gyakorlata több területen is hasonlóságot mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a közép-kelet-európai HRM-re jellemző sajátosságok továbbra is megfigyelhetők. Az eredmények azt mutatják, hogy miközben a képzések és fejlesztések, a teljesítményértékelés, valamint az atipikus foglalkoztatási megoldások fontosságát a régió szervezetei egyértelműen felismerték, a HR stratégiai szerepére, felsővezetésben elfoglalt helyére vonatkozóan korántsem ilyen pozitívek az eredmények. A korszerű vállalatvezetés megkövetelné, hogy a HR szemlélet és szakmai tudás helyet kapjon a szervezetek irányításában, stratégiájának kialakításában. A HR stratégiai partner szerepe tehát feltétlenül erősítésre szorul a régió szervezeteiben, míg a szakszervezetek gyengülése a HR érdekvédelmi szerepére irányíthatja rá a figyelmet. Ismerve a multinacionális vállalatok élenjáró szerepét a korszerű HR megoldások alkalmazásában, a HR funkció erősítése elsősorban a KKV szektorban várhat magára.

Eredményeink alátámasztják azt, hogy a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok a mai napig „elkülönülő régiót alkotnak Európán belül, melynek sajátosságait a további kutatások során is érdemes nyomon követni”. (Karoliny – Poór, 2013) Úgy véljük kutatásunkkal hozzá tudunk járulni ahhoz a folyamatosan bővülő ismerethalmazhoz, amely az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alakulásában jelentkező tendenciák feltárását és megismerését segíti elő.

### Felhasznált irodalmak

1. Amable, B. (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
2. Antalik, I.; Juhász, T., Kovács, I.É.; Madarász, I.; Poór, J.; Szabó, I. (2013): Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében. Kutatási tanulmány a közösen a jövő munkahelyeiért alapítvány támogatásával, Selye János Egyetem, Komarno – Szent István Egyetem, Gödöllő.
3. Armstrong, M. – Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Kogan Page, London
4. Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press
5. Boxall, P. (2007): *The Goals of HRM*. In: Boxall, P.-Purcell, J.-Wright, P. (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. pp. 48-67.
6. Boxall, P. – Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave
7. Brewster, C. (1995): *Towards a European model of human resource management*. *Journal of International Business Studies*, 26(1) pp.1-21.
8. Brewster, C. (1999): *Strategic human resource management: the value of different paradigms*. *Management International Review*, Vol. 39, pp.45–64.
9. Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. *Human Resource Management Review* (14) pp.365–382.
10. Brewster, C. (2007): *A European perspective on HRM*. *European J. International Management*. Vol. 1, No. 3, pp.239–259.

11. Brewster, C. – Bennett, C. V. (2010): Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 14, November 2010, pp. 2568–2588.
12. Brewster, C. – Morley, M. – Buciuene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5. pp. 145-155.
13. Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
14. Csillag, S. (2014): Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben. BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma.
15. Dimitrova, D. (2005): Looking Ahead: Trade Union Strategies for Decent Work. In: Dimitrova, D, Vilroks, J (eds) *Trade Union Strategies in Central and Eastern Europe: Towards Decent Work*. International Labour Office, Budapest
16. Due, J.; Madsen, J. S.; Jensen, C. S. (1991): The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relations Journal*, 22:(2), pp. 85–102.
17. Dunay, A. – Nagy, Z. T. – Illés, B. Cs. (2017): Organizational culture assessment – a case study of Hungary and Austria. In: Illés, B. Cs., Nowicka-Skowron, M., Horská, E., Dunay, A. (eds.) *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications*. Pearson Education Limited, Harlow, UK, pp. 173-182.
18. Filella, J. (1991): Is there a Latin model in the management of human resources. *Personnel Review*, 20:(6), pp. 15–24.
19. Guest, D. E. (1990): Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 377–397.
20. Gupta, V.; Hanges, P.J.; Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*. Vol.37, No.1. pp.11-15
21. Hall, P.A. – Gingerich, D.W. (2004): *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper 04/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
22. Hall, P.A. – Soskice, D. (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In: P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
23. Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills
24. Hofstede, G. (1993): *Cultural constraints in management theories*. *The Executive*. Vol.7, No.1. Published by Academy of Management
25. Ignjatovic, M. – Sveltic, I. (2003): European HRM clusters. *ESB Review*, 17, pp. 25–39.
26. Illés, B., Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Francia érdekeltségű vállalkozások működésének menedzsment problémái a letelepedésüktől napjainkig Magyarországon. In: Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (szerk-k) *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 418-427.
27. Inglehart, R. – Baker, W.E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*. Vol.65. pp.19–51.
28. Karolyni M.-né; Farkas F.; - Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio* 9(2) pp. 92-110.
29. Karolyni M.-né – Poór J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio* 12(2) pp.20-38.

30. Koopman, P. L.; Den Hartog, D. N.; Konrad, E.; Bakacsi, Gy. et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Special Issue on Organizational Culture*, Vol 8, Number 4, pp. 503–520.
31. Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében. In: *Innováció – Növekedés - Fenntarthatóság. A VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály. 2014. október 30. pp. 118-123.*
32. Kovács I. É.; Poór J.; Karoliny M.-né (2018): Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom*, 32.évf. 2. szám, pp. 128-147. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
33. Lane, D. (2007): Post-State Socialism: A Diversity of Capitalisms? In: Lane, D., Myant, M. (eds): *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries*. Palgrave, London, pp. 13-39.
34. Legge, K. (2005): *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, Macmillan, UK
35. Lewis, C. P. (2005): *How the East was Won*. New York: Palgrave
36. Marján, A. (ed.) (2005): *Az Európai Unió gazdasága*. HVG Kiadó, Budapest
37. Mayrhofer, W. - Morley, M. - Brewster, C. (2004): Convergence, Stasis, or Divergence? In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
38. Michailova, S.; Heraty N.; Morley M. (2009): Studying Human Resource Management in the International Context: The Case of Central And Eastern Europe. In: Morley, M.-Heraty, N. -Michailova, S. (Eds.): *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge, pp.1-24.
39. Morley, M.; Heraty, N.; Michailova, S. (Eds.) (2009): *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge.
40. Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism; the effects of Hungarian human resources practices. *Academy of Management Executive*, Vol.5., No.4., 75–88.
41. Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. *Vezetéstudomány*, 1995/9. pp. 5-14.
42. Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
43. Poór J.; Wood, G., Karoliny Zs.; Kovács I. É.; Gross, A.; Szlávicz, Á.; Nemanja, B.; Szabó K. (2018): The Changing Role of External Providers of HRM: Empirical Evidence from Consecutive Cranet Surveys. In: Venegas, B. C., Thill, K., Domnanovich, J. (eds) *Personalmanagement. Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*. Springer Gabler, Wien
44. Poutsma, E.; Ligthart, P. E. M.; Veersma, U. (2006): The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), pp. 513-546.
45. Psychogios, A. – Wood, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), pp.2614-2630.
46. Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3. pp. 435-454.
47. Scheuer, S. (2011): Union membership variation in Europe: A ten-country comparative analysis. *European Journal of Industrial Relations*, Vol.17, No.1., 57–72.
48. Schuler, R.S. (2000): The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, (6). pp. 239-260.

49. Stavrou, E. – Brewster, C. (2004): Human Resource Management and Economic Success: A European perspective. Henley Working Paper 14/4. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK.
50. Svetlik, I.; Barisic, A. F.; Kohont, A.; Petkovic, M.; Aleksic Miric, A., Slavic, A.; Poor J. (2010): Human Resource Management in the Countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11., pp. 807-833.
51. Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London
52. Wood, G.T.; Croucher, C.; Brewster, C.; Collings, G.C.; Brooks, M. (2009): Varieties of Firm: complementarity and bounded diversity. *Journal of Economic Issues* Vol.43 No. 1, pp. 241-260.

### 2.3. HOSSZÚ TÁVÚ TÉSZTAPIACI VERSENYKÉPESSÉG

**LEHOTA József, FEHÉR Ilona**

*Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,  
Gödöllő, Magyarország  
feherili0223@gmail.com*

#### Összegzés

A tanulmányban a magyar tézstaipari szektor versenyképességét elemezzük, hosszú távon. A célunk, hogy rámutassunk azokra a közgazdasági összefüggésekre, amelyek a tézstaipari vállalatok versenyképességét és a tézsta fogyasztói magatartást alapvetően befolyásolták az 1950-2020 közötti időszakban. A hosszú távú versenyképesség elemzésével azokat a stratégiai lehetőségeket kívánjuk feltárni, amelyek a mikro- és kisvállalkozások piaci részesedését növelhetik a lokális élelmiszerláncokhoz csatlakozva, és hatékonyabban befolyásolják a tézsta fogyasztói magatartást. A versenyképesség feltárásának módszereként Porter gyémánt modelljét választottuk. A forrásokat a korabeli folyóiratokban és hetilapokban megjelent írások és szakmai cikkek szolgáltatták, amelynek az anyagát a Mezőgazdasági Könyvtár Arcanum Adatbázisában találtuk meg, ezt kibővítettük az Élelmiszer, és a Trade Magazin folyóiratok száraztésztára vonatkozó cikkeivel. Az elemzés eredménye négy korszakokat tárt fel a tézstaipari környezet változása során. Az első szakaszban a tézstatermékek mennyiségi változása tárult fel (1968 körül), a második szakaszban a száraztészta fajtáinak a differenciálódása látható (1970-1989 között). A harmadik szakaszban (1990-2006) telítődik a tézstapiac, a negyedik szakaszban (2007-2019) kirajzolódik a multikiskereskedelmi száraztésztamárkák és a gyártók márkáinak a vetélkedése, amelyet az agrárgazdaságról szóló jelentés nevezett először „márka-kannibalizmusnak”. A jövőbeli trendek a kiskereskedelmi márkák erősödését jelzik, a hatása a gyártói márkákra kedvezőtlen, mert a kiskereskedelmi márkák piaci részesedésének növekedése nem növeli a számukra beszállító feldolgozók piaci részesedését, annak ellenére, hogy a multinacionális kiskereskedelmi üzletláncok exportvolumenének növekedéséhez a globális száraztészta piacon ők is hozzájárulnak. A stratégiai döntések, és a fogyasztói befolyásolás szempontjából oly fontos lehetőségeket javaslok a versenyképesség erősítése céljából.

**Kulcsszó:** versenyképesség elemzés, élelmiszer-marketing, gazdasági környezetváltozás, vállalkozási stratégia, fogyasztói magatartás.

#### Bevezetés, irodalmi áttekintés

A versenyképesség elméletének és gyakorlatának hatalmas irodalma van. A közgazdasági megközelítése 1980 körül kapott nagy figyelmet, amikor az országok közötti versenyképesség a világszerte kiéleződött. Az egész világon több modellt is leírtak, ezek megegyeznek abban, hogy három szinten vizsgálhatjuk: mikro, mezo, és makroszinten. A mi tanulmányunk mezo szinten tárja fel a tézstaipar több évtizedes folyamatát.

A tanulmány a száraztészta versenyképességét tekinti át 1960-2018 között, négy korszakon át. Az első korszak (1960-1969) a mai tézstaipar szerkezetét alakította ki. A második időszakot (1970-1989) a tézstaipar kapacitás bővülése és a fogyasztási igények differenciálódása jellemezte, ami a hetvenes évektől a rendszerváltásig terjedő időszakban zajlott. A harmadik korszakban (1990-2007) telítődött a tézstapiac, és a fogyasztói igények tovább differenciálódtak. A negyedik korszakban a verseny éleződött, és harc bontakozott ki a tézstapiacon a gyártók márkái és a kiskereskedők saját tézstamárkái között.

## **Anyag-módszer**

A térszempielvi szektor hosszú távú elemzését a korabeli napilapok és a folyóirat cikkek anyagának segítségével végeztük el. A módszertani elemzés forrása a Mezőgazdasági Könyvtár Arcanum Adatbázisa kibővítve az Élelmiszer, és Trade Magazin folyóiratok száraztésztára vonatkozó cikkeivel. A korabeli cikkek szubjektív tudósítások, ezért a forrás nem klasszikus, tudományos háttér.

A jelenség megismerésére több modellt is leírtak, de valamennyien megegyeznek abban, hogy a versenyképességet három szinten vizsgálhatjuk: mikro, mezo, és makroszinten. A tanulmány mezo szinten tárja fel a térszempielvi több évtizedes változásának a folyamatát. A módszertani elemzéshez meg kell keresni a megfelelő modellt, ezért áttekintünk háromféle mezo szintű versenyképességi elemzési nézőpontot, a piramis-, a fa-, és a gyémánt modellt.

## **Modellek összehasonlítása és kiválasztása**

Olyan elemzési modellt kell keresni, amely mezo szintű, és az iparági szektor folyamatait az összetett valósághoz legközelebb eső módon képes megragadni.

A piramis modell (Lengyel, 2000) horizontális összefüggésben ragadja meg a versenyképesség elemeit. A célja az életminőség emelése. A modell értéke az, hogy a kölcsönhatásokat egységes rendszerbe foglalta össze, kritikája, hogy mechanikus, és az ok-okozati rendszerből kihagyta a kulturális, és az ökológiai tényezőket. Ellenben a piramis modell figyelmen kívül hagyja a jólétet befolyásoló tényezőket, és túlságosan statikus szemléletű. (Nagyné, 2013.)

A másik a fa modell az élő szervezet dinamizmusára asszociál, az energiaáramlást követi a fa gyökerétől a gyümölcsök lehullásáig, amely az erőforrás utánpótlását szimbolizálja. A modell erénye, hogy dinamikusan fenntartható folyamatként elemzi a versenyképesség bonyolult összefüggéseit, hátránya azonban az, hogy a véletlen események és a külső kormányzati döntések hatását kihagyja. A fa modell ellen szól, hogy az iparszerkezet jelentőségét túldimenzionálja, és alkalmazása nehézségekbe ütközne a fenntarthatóság mérhetősége szempontjából. (Lukovics, 2008).

A harmadik a gyémánt modell (Porter, 1980) interpretációjában a regionális versenyképesség öt összetevőjét azonosítja: az egyik a tényezőellátottság (természeti, fizikai infrastruktúra, humán, technológiai erőforrások), a másik a keresleti feltételek (hazai kereslet, igényes vásárlók, kereslet nemzetközivé tétele) és harmadik az iparstruktúra, a vállalati stratégia (stratégia, célrendszerek, új cégek megjelenése), a negyedik a támogató és kapcsolódó iparágak (támogatók, kapcsolódók, klaszterek). Az ötödik az aktuális gazdaságirányítás szerepe, emellett a véletlen események is figyelembe vehetők az elemzésnél. A gyémánt modellt Porter kiegészítette a külső körülmények dinamikus számbavételével, így közelebb került a modell a valóság rendkívül komplex gazdasági, társadalmi folyamataihoz (Porter, 1998) Alkalmasabbá vált iparági, és régiós versenyképesség elemzésére azzal, hogy a gazdaságirányítás és a véletlen események hatását is figyelembe vette. A gyémántmodellben külön jelenik meg a kormány gazdaságpolitikája, és a véletlen események hatása, és beleszámít a következmények értékelésébe.

A gyémántmodellt a száraztésztaszektor mezo szintű versenyképesség elemzéséhez több szempontból is megfelelő elméleti kiindulási alapnak tekintjük, mert egyrészt világos besorolásai alapján jól megragadhatók a piac összetett jelenségei, másrészt a több évtizedes született cikkeknek a dokumentum-elemző módszer a leginkább megfelelő. A gabonaszektor (és több más élelmiszeripari szektor) versenyképességének elemzésére találunk példát Lehota József elemzésében. (Lehota, 2004.) Mivel olyan dinamikusabb modellre van szükségünk, amely fenntartható módon, és alkalmazható tényezőkkel vizsgálja meg a térszempielvi szektor versenyképességet, ezért a gyémánt modell elemzési módszerét választottuk.

## A gyémánt modellt alkalmazása a kutatásokban

Porter alapmodelljét a nemzetközi szakirodalom rendkívül sokoldalúan alkalmazta. Néhány kutatást ismertetünk, amelyek Porter modelljét alkalmazták.

Az ipari szektorok területén az iráni textilipari ágazat elemzése a gyémánt modell öt elemét használta a vállalatok versenyképességének felmérésére. A cikk meghatározott néhány hiányosságot és ajánlásokat, amelyekkel a szakembereket segítette a vállalatok versenyképessége szempontjából. (Shafaei – Rasoul, 2009)

A szolgáltató szektorban az indiai informatikai szektor elemzésének az a célja, hogy útmutatást adjon a kutatók és elemzők számára arról, hogy mikor, miért és hogyan kell alkalmazni a Porter versenyelőny-elméletét a fejlődő országok IT-ágazatának elemzésére. (Heeks, 2006)

A klaszterek azonosítása terén talált tanulmányban a fejlődő országokban a mezőgazdasági és élelmiszeripari klaszterek versenyképességi elemzésére – a gyémánt modell holisztikus szemlélete miatt – kiválóan alkalmas a klaszterek dinamikájának a megértésére, összehasonlítására és a lehetőségek stratégiai tervezésére. (Neven – Döge 2001)

Az agrárium és az élelmiszeripari szektor, valamint a kkv szektor versenyképességét vizsgáló tanulmányok közül bemutatjuk a dél-afrikai Sváziföldi Királyságban készült elemzést, eszerint az agráripari vállalkozások versenyképességét befolyásoló tényezőket kell azonosítani. Az eredmények azt mutatták, hogy a versenyképesség három legfontosabb korlátozó tényezője a következő volt: a szakmai munka hiánya, az állami szektor alig hatékony, a helyi piac mérete sem megfelelő. (Dlamini et al., 2014)

A kutatási célunk elérése érdekében a gyémántmodellt választottuk a tézstai par szektor hosszú távú versenyképességének elemzéséhez, mert több szempontból is megfelelő elméleti kiindulási alapnak tekintettük. Egyrészt a világos besorolásai alapján az egyes tényezőkhöz tartozó kérdések jól megragadhatók, másrészt az elméleti megfontolások gyakorlati megfigyeléseknek feleltethetők meg, így alkalmasnak találjuk a tézstai par szektor több évtizedes folyamatának és a kölcsönhatásainak az értékelésére. (Roóz – Heidrich, 2013)

Az eredmények értékelését a gyémánt modellre alapozzuk, és négy korszakon át elemezzük az erőforrásokat, a kereslet feltételeit, a tézstai par struktúráját, a vállalati stratégiát, a tézstai parhoz kapcsolódó iparágakat, a gazdaság irányítását és a véletlen események hatását.

## Eredmények

### Gyémánt modell tényezők

#### *Tényezőellátottság*

Arra vagyunk kíváncsiak, hogyan változnak korszakonként a tézstai par erőforrásai, a természeti, fizikai, humán és a kutatás-fejlesztési erőforrások.

Első korszak (1960-1969): Háztartási munkából ipari termelésé vált az szárzészta készítése. A francia DEMACO cég, a szárzészta gyártó automata gépsorokat adott el Magyarországon. (Világgazdaság, 1984. 12. 22. p.) A Kalocsai Sütőipari Vállalat még kézzel gyúrt tarhonyát készít, de tudósítanak a technológiai fejlesztésről is. (Népszava 1967. 01. 103. p.) Az élelmiszeriparban foglalkoztatottak struktúrája tíz év alatt megváltozott, míg 1950-ben az iparban 19% dolgozott, és a mezőgazdaságban 52% volt, addig 1973-ra az iparban 35,5%-ra nőtt, a mezőgazdaságban pedig 28%-ra csökkent. (Abonyiné, 1988).

Második korszak (1970-1989): Magas fokon automatizált hazai tézstai par gépek közül a kalocsai üzem a legnagyobb, emellett egyre több termelőszövetkezet dolgozza föl a saját alapanyagát. (Népszabadság. 1970. 02. 80.) A csigatészta ekkor még nem lehetett gépesíteni, ezért kézzel

formálták. (Népszabadság, 1981. 07. 189. p.) Aki csigatészta vágyik, az csak kisvállalkozótól vásárolhatja a kézzel sodort csigatészta. (Népszava, 1973. 12. 310. p.)

Harmadik korszak (1990-2006): Az élelmiszeripar koncentrációja magas. A tésztagyártással foglalkozó vállalatok súlyos gazdálkodási gondokkal küszködnek. (Külgazdaság, 1994. 850. p.) A kedvezőtlen folyamatok ellenére a Gyermelyi Rt kapacitását növelve beruház. (Világgazdaság, 1997. 04. 415. p.) A privatizációtól remélik a kapacitás bővítését és a technikai fejlesztést. (Alföldi tanulmányok, 15. kötet. Békéscsaba. 1993. 100. p.) A száraztészta ipari ágazatban harminc százaléknál kevesebb részesedése van a külföldi tőkének, mint a többi élelmiszeripari ágazatnak. A nagy cégek magas összegeket fordítanak a fejlesztésre. (Népszabadság, 1998. 11. 583. p.)

Negyedik korszak (2007-2018): Az Agrárgazdasági Kutatóintézet jelentése szerint (AKI interjúk) a tésztaipari beruházások célja a kapacitás bővítése, és a magasabb árbevétel. Sajnálatos, hogy pályázni Pest megyében nincs lehetőség, pedig szívesen pályáznának használt gépekre és munkaerő felvételére. A raktárkapacitások alacsonyok, ez a tésztagyártó cégeknek problémát jelent. Kiépítik a cégek a saját minőségirányítási rendszerüket, amit a nagyvállalatok külön alkalmazottakkal működtetnek. (Székelyhidi, 2016.) Gyermely Zrt. új üzemet épít, amivel Európában a leghatékonyabbak közé tartozik. (Trade Magazin, 2017. 03. 30.)

### ***Keresleti feltételek***

Arra voltunk kíváncsiak, hogyan változott a tésztaipari kereslete, és a fogyasztók jövedelme.

Első korszak (1960-1969): A fogyasztók jövedelemviszonyairól elmondható, hogy 1969. évre a lakosság jövedelme 6 százalékkal emelkedik, és nagy igény van a száraztésztára. (Fővárosi Közlöny, 1969. 26.p.) A száraztészta exportja négy vállalat feladata. (Külkereskedelem, 1965. 108. p.) Kalocsáról tarhonyát szállítanak Angliába, Hollandiába és az USA-ba. (Népszava 1967. 01. 19. 103. p.) Jelentős árucseré-forgalmat bonyolítanak le Csehszlovákiával. (Népszabadság 1968. 11. 78.)

Második korszak (1970-1989): Az 1960-tól eltelt 12 év alatt a száraztészta fogyasztása jelentősen növekedett. (1973. Fórum. 394. p.) Több mint 60 százalékkal nőtt a száraztészta választéka is. (Népszabadság. 1974. 03. 267. p.) A száraztésztából javult a kínálat. (Népszabadság. 1974. 03. 267. p.) A száraztészta külkereskedelemre a kishatármenti árucseré-forgalom jellemző. (Külkereskedelem, 1970. 194.p.) A magyar—jugoszláv, és a magyar-román határ menti árucseré bővül, importálunk tésztát. (Gantner, 1972). A magyar - szovjet árucserében már exportáljuk a száraztésztát 1986—1990 között. (Népszabadság, 1985. 11. 160. p.)

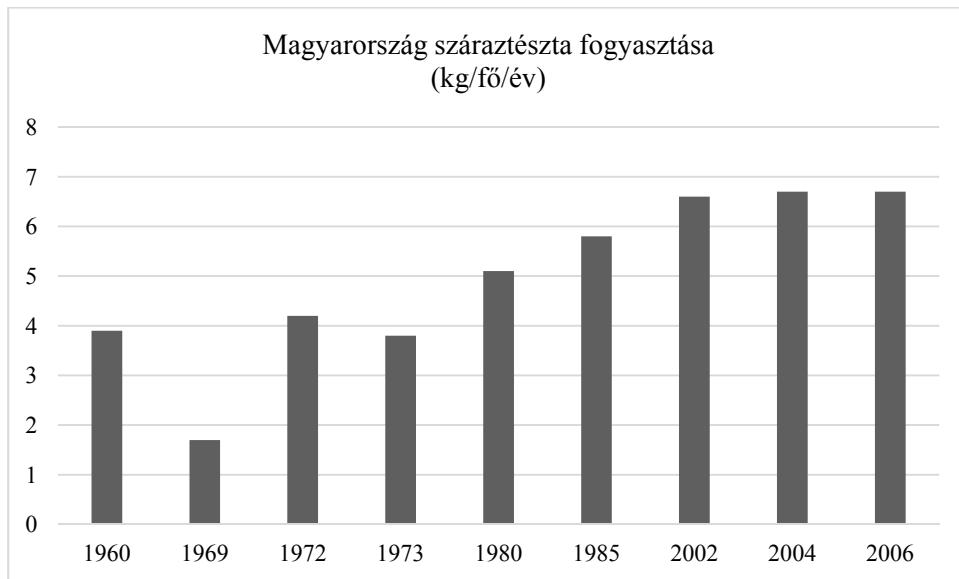
Harmadik korszak, (1990-2006) Az elmúlt évben vágtatott az infláció, visszaesett a termelés, növekedett a munkanélküliség, és a zugkereskedelem is virágzott. (Népszabadság, 1992. 01. 76. p.) Az éves hazai tésztafogyasztás 6-7 kiló személyenként a GfK Hungaria Piackutató Intézet felmérése szerint. (Világgazdaság, 1997. 04. 415. p.) A rég elfeledett alapanyagok, a köles, a kukorica, a barnarizs, a száraztésztát helyettesítő termékek lettek. (Népszabadság, 1992. 01. 252. p.) A nyolcvanas évek végére az energia-, víz-, és csatornadíjak növekedése következtében a lakosság 40 százaléka már nem tudja kifizetni a lakhatás költségeit. (Népszabadság, 1992. 07. 667. p.) A száraztészta piacon a mennyiségi forgalom 65 százalékát a Gyermely Rt., a Cerbona és a Mary-Ker uralja. (Népszabadság, 2000. 10. 693. p.) A tésztaiparon éles a verseny, nagy mennyiségű tészta érkezik az EU-ból, a piaci részesedésük egy év alatt ötről hét százalékra nőtt. (Molnár, 2005.)

Negyedik korszak (2007-2018) A GfK Hungaria piackutató vizsgálata szerint a tésztafélék a magyarok legnépszerűbb ételei közé tartoznak. A megkérdezettek 87 százaléka különösen szívesen fogyasztja. (Czauner–Somogyi, 2008) Magas az energia- és az élelmiszer ára, lassan csökken az infláció, a száraztésztáért 24,2, százalékkal kellett többet fizetni a tavalyinál. (Népszabadság, 2008. 08. 251. p.) Az első ábrán a tésztafogyasztás alakulását látjuk, 1960-



2006 között. Hazánk a 15. helyen áll a fejenként évi 7,5 kg tészta elfogyasztásával. (International Pasta Organisation, 2013. Idézi Székelyhidi, 2016.)

### 1. ábra: Magyarország száraztészta fogyasztása (kg/fő)



Forrás: Népszabadság. 1971. 01. 72. p.; Közgazdasági Szemle. 1988. 1263.p.; Bertalan 1973, Budapest. 394. p. Czauner–Somogyi 2008, Népszabadság, 04. 19. p. alapján saját szerkesztés

A kiskereskedelmi forgalomból a száraztészta piaci részesedését a Nielsen piackutató vizsgálta, eszerint 38 százalékos részesedésével a négytojásos tészta uralja a téstapiac háromnegyedét. A tésztafogyasztó közízlés változását jelzi, hogy a még csak öt százalékkal részesülő durumtészta iránti kereslet folyamatosan növekszik. (Czauner – Somogyi, Népszabadság, 2008. 04. 356. p.)

#### ***Ipari struktúra és verseny stratégia***

Arra voltunk kíváncsiak, hogy alakult a téstaiipar szerkezete, koncentrációja, a kapacitása, a belépési korlátok, a vállalati stratégiák, és a márkája hogyan változott.

Első korszak (1960-1969): A téstaiipar termelésének csaknem fele Budapestre esett, (Abonyiné, 1988) A téstaiipar struktúráját nagy gabonatrösztek, konzervgyárak és kisebb termelősövetkezetek alkották. (Népszabadság, 1969. 06. 99. p.). A Konzervipari Tröszt 14 gyárában bővíti a száraztészta-választékot. (Népszava 1967. 03. 79. p.) Új száraztészta gyár épül Székesfehérváron. (Népszabadság, 1976. 01. 87. p.)

Második korszak (1970-1989): A Gyermelyi Petőfi Tsz melléküzemágában a tojástermelést fejlesztették, és a tojás hasznosítása adta az ötletet a száraztészta készítéséhez. (1986. Népszabadság, 1986. 07. 110. p.) 1971-ben a száraztésztát a konzervipari trösztek, a tanácsi vállalatok készítették, emellett a termelősövetkezetek is. (Népszava 1971. 03. 7. p.) Új belépők jelentkeztek, Dunakeszin és Békéscsabán téstagyár épül. (Népszava 1977. 04.44. old). Kétszeresére növekszik a száraztésztaüzem kapacitása Békéscsabán. (Népszabadság, 1977. 02. 32. p.) A téstaiiparnak ekkor tizenhat telephelye van, kiemelkedik a Kalocsai Paprikafeldolgozó- és Konzervipari Vállalat, amelyben 1962 óta működik a téstagyártó üzemrész. (Földrajzi Közlemények 1985. 255. p.) A termékek minőségét elismerték a Kiváló Áruk Fóruma védjegy odaítélésével, amit elnyertek Kalocsán, a fővárosban, Gyermelyen, Tatabányán, Dunakeszin működő száraztészta gyárak kapták meg, 1974 és 1978 között.

Új termékről olvashatunk, a tojás nélküli Durica tészta durumbúzából készült, (Bozsik, Népszabadság, 1988. 01. 115. p)

Harmadik korszak (1990-2006): A száraztészta ipar szerkezetéről elmondható, hogy túlkonzentrált és monopolizált. Az iparágba alacsony a belépési korlát, mert az értékesítés feltételei is jók. (Alföldi tanulmányok, 15. kötet. Békéscsaba. 1993. 100. p.) A kilencvenes évek elején sokaknak megszűnt a munkahelye, és többen a száraztészta gyártásba kezdtek. (Népszabadság, 1999. 02. 31. p.) Három nagyvállalat privatizációjáról olvashatunk Fejér-, Békés-, és Csongrád megyében. (Fekete, Világgazdaság, 1993. 05. 249.p.) A száraztészta iparban még nem jelent meg a külföldi tőke. (Világgazdaság, 1997. 04. 415. p.)

Negyedik korszak (2007-2018): A téztaipar koncentrációja tovább erősödött 2009–2013 között. (CR5 68-72%, a CR 10 80-82 %) (Mezőgazdasági jelentés, 2016.) A Nielsen piackutató szerint a négy tojasos tézta uralja a piacot, (38 százalék) de a közizlés változik, a durum tézta kereslete folyamatosan növekszik. (Czauner – Somogyi, Népszabadság, 2008. 04. 356. p.)

### **Támogató és kapcsolódó iparágak**

Arra vagyunk kíváncsiak, hogyan változik a beszállítók bázisa?

- Első korszak (1960-1969): A gabonakutató szerint a száraztészta gyártásához a Bánkúti búza a megfelelő. (Magyar Tudomány 1989. 2. szám. 459. p.)
- Második korszak (1970-1989): A őszi GK Minaret és GK Basa búzafajtákat a Dél-Alföldön ajánlják termesztésre. (Földrajzi értesítő 1985. 143.p.) Durum búzáról egy évtized alatt megváltozott a szakma véleménye. A magyar téztaipar jelenleg durum búzát nem igényel, mert a tojás hozzáadásával minden igénynek megfelel a jelenlegi. (Agrártudományi Közlemények 38, 1979. 289.p.) Egy évtized múlva a durumliszt új alapanyag lett. (Közgazdasági Szemle, 1988. 1265. p.)
- Harmadik korszak (1990-2006): Meghonosodott a teljes őrlésű lisztből készült száraztészta. (Népszabadság, 1992. 01. 252. p.) A színes téztták is kedveltek lettek. (Népszabadság, 1997. 10. 390. p.)
- Negyedik korszak (2007-2018): Az Euromonitor vizsgálata szerint a száraztészta értékesítése 2009 óta 6 százalékkal visszaesett Észak-Amerikában és Európában egyaránt. A Mintel piackutató szerint a nők hizlalónak tartják a téztaételeket, növekszik a népszerűsége a szénhidrátmentes (carb-light) termékeknek. A legnépszerűbbek a bioélelmiszerek, második legnépszerűbb a csökkentett allergén összetételű száraztészták, a harmadik legnépszerűbb a gluténmentes tézta-termékek köre. (Ferdman, (2015); Mintel Report of Pasta)

### **Gazdaságpolitika**

Megvizsgáljuk az adópolitikát, a vidékfejlesztést, a gazdaság irányítását, és az élelmiszerbiztonságot.

- Első korszak (1960-1969): Az ötéves tervek olyan gazdaságfejlesztési programok, amelyek szabályozták a téztaipart is. A korszak végére az „Új gazdasági mechanizmus” bevezette az új árrendszert, és az átlagbért. Hatása a téztaiparra a második korszakban érvényesült.
- Második korszak (1970-1989): A hatósági ár és a szabad ár bevezetése akadályozta az innovációt. A tabajdi termelészövetkezet cukorbetegnek árusította új termékét szabad áron. A hatósági döntés szerint köteles a tabajdi téesz alacsonyabb áron értékesíteni a diétás tézttáját. Erre a hírre a termelészövetkezet megszüntette a termék készítését. (Népszabadság. 1972. 08. 148. p.) A termékhiány hat a minőségre. Az ellenőrök a tézttában kevesebb tojást, tojáshéjat, faforgácsot találtak. (Népszava 1971. 09. 83. p.)
- Harmadik korszak (1990-2006): Már fordítják az élelmiszerkönyvet. (V.F.J. Népszabadság, 1992. 03. 5.p.) Az új magyar élelmiszertörvény szigorítja a minőség-ellenőrzést. A laboratóriumi háttér korszerűsítik. Az élelmiszer-ipari termékforgalma-

zók száma az utóbbi két évben 20 százalékkal nőtt, az ellenőrök száma pedig 37 százalékkal csökkent. (Világgazdaság, 1992. 03. 118.p.)

### ***Véletlen események***

- Első korszak (1960-1969): A világgazdasági válság ellen védekezni kellett. Az új gazdasági mechanizmus bevezetésével enyhítették a gondokat. A tézstaipar szerkezetét ez is befolyásolta.
- Második korszak (1970-1989): Az olajválság 1973-ban szintén új irányba kényszerítette a Kádár kormányt, az életszínvonal emeléséhez ragaszkodva egyre jobban eladósodott Magyarország. Ezért olyan megszorításokat vezettek be, amely árrobbanáshoz vezetett.
- Harmadik korszak (1990-2006): A magyar külkereskedelmet megrázta, hogy a gazdasági válság miatt 1998 augusztusában leállt a szovjet-magyar piac. A Magyar Tézstagyártók Szövetség tagjainak az oroszországi kinnlevősége meghaladja az egymilliárd forintot, és leálltak a szállítások. (Népszabadság, 1998. 11. 583.) A Magyar Tézstagyártók Szövetségének összesítése szerint három nagy száraztészta gyár (a Békéscsabai Konzervgyár, a székesfehérvári Cerbona és a Gyermely Rt.) mellett további körülbelül harminc nagyobb, és 80 -100 kisebb céget felölelő ágazat életében komoly csapást jelentett az augusztusban kirobbant orosz válság. (Népszabadság, 1998. 11. 583.p.)
- Negyedik korszak: (2007-2018): A 2007-ben bekövetkezett gazdasági válság visszavetette a tézstaiipari vállalatok pénzügyi helyzetét. Toxin szennyezés is történt. A fuzárium gomba egyik toxinját találták az élelmiszer-biztonsági vizsgálatok során. (Népszava 2009. 07. 11. p.)

### **A száraztészta szektor hosszú távú áttekintése**

A száraztészta ipari szektor versenyképességét a gyémánt modell szempontjai szerint foglaltuk össze (1. táblázat).

Az 1. táblázat összefoglalja a magyar száraztésztapiac versenyképességének a változásait, 1960-2019 közötti időszakban, a Porter féle gyémánt modell hat szempontja szerint. A hosszú távú versenyképességi elemzés négy korszakra osztja a vizsgált időszakot a békekölcsön kora, (1968 előtt), a vidám barakk kora, (1970-1989), a vállalati gyomlálás kora (1990-2007), és a márkakannibalizmus időszakára. (2008-2019).

Az erőforrásokot eleinte (1. korszak) a kézi és gépi technológia, és az automata gépsorok beszerzése egyaránt jellemezte. A nagyméretű konzervipari konszernek építését (2. korszak) az élelmiszeripari struktúra széthullása követte (3. korszak). Napjainkban (4. korszak) a tézstaiipari technológiai forradalom zajlik a tézstaszárítás terén, a jövőbeli trend a 3D tézstanyomtatók kísérleti gyártása.

A belső fogyasztói keresletre eleinte (1. korszak) a nagy mennyiség a jellemző, de a száraztészta termék rossz minőségű. A külkereskedelem a kishatármenti cserekereskedelemre korlátozódik. A második korszakban már javul a tézsta minősége, és a száraztésztatermékek választéka is bővül, de továbbra is a kishatármenti cserekereskedelem jellemző a külkereskedelemre az 1970-es évek közepéig. A rendszerváltás után (1990-2007) nyomott árakon tengődik a tézstapiac kínálati oldala, a keresleti oldalon a fogyasztók fizetőképessége csökkent a hatalmas háztartási kiadások következményeként, emellett nőtt a száraztésztát helyettesítő termékek kereslete. A negyedik korszak elején 24 százalékos tézsta-árrobbanás következett be, ennek ellenére a második legkedveltebb élelmiszer Magyarországon a száraztészta lett. A kiskereskedelmi márkák piaci részesedése folyamatosan növekszik a gyártói márkák rovására, de a keletkező jövedelemtöbbletből nem juttatnak vissza a termelőkhez. A jövőbeli trendek a „márkakannibalizmus” jelenségének a növekedését jelzik.

**1. táblázat: A magyar száraztészta ipari szektor versenyképességének korszakai**

	Békekölcson kora 1950-1969	Vidám barakk kora 1970-1989	Gyomlálás kora 1990-2007	Márka kannibalizmus 2007-2019
1. Eszköz ellátottság	Automatizált gépsorok Emellett kézi technológia	Nagy beruházások,  Kalocsai tröszt Gyermelyi MGTSZ	Konzern méretű üzemek széthullása.  Privatizáció, belföldi tőkével	Képzett szakemberek hiánya Technológiai forradalom. 3D technológia
2. Kereslet	Mennyiségi emelkedés, Rossz minőség. A kishatár-menti kereskedelem. Valutahiány	Nő a határ menti kereskedelem volumene. Minőségi javulás, termék. differenciáltság.	Nyomott fogyasztói árak. Fizetőképesség csökkenése. Nő a helyettesítő termékek kereslete.	Tésztaárak robbanása:(24%) Kiskereskedelmi márka piaci részesedése nő.(„Márka kanibalizmus”)
3. Ipar és stratégia	Keresleti piacon egyetlen országos konzervipari szervezet van, 14 gyár üzemel.	Új belépők: Dunakeszi, Békéscsaba, Új alapanyag.	A durum tészta piaci részesedése nő. Csökken a jövedelmezőség.	Az „egészséges” tészta piaci részesedése nő. Innovatív, keleti termékek kínálata
4. Kiegészítő iparágak	Bánkúti búza elterjed A TSZ tésztakészítő melléküzemágak	Őszi búzafajták elterjednek Megjelenik a kurkuma tojás sárgítására	Durum búza kísérleti termesztése Tojást sárgító béta karotin alkalmazása	Tésztaipari ellátási láncok globálisan. Lokális kistérségi együttműködésre törekvés.
5. Gazdaság-politika	Erőltetett iparosítás, kollektivizálás, beszolgáltatás. Tervutasítás.	Tervgazdálkodás	Magyar élelmiszerkönyv Laboratóriumi hálózat fejlesztése	EU szintű élelmiszer-minőségi elvárások, Három szintű szabályozás
6. Véletlen	Az alapvető élelmiszerek súlyos és állandó hiánya, a száraztészta piacát is jellemzi. Új gazdasági mechanizmus bevezetése.	1970 elején olajár robbanás 1981 pénzügyi összeomlás elkerülésére a Világbanki kölcsön szerzésével	1998 orosz válság hatására a békéscsabai tröszt széthullik. A tésztaipari kintlévőség megrendíti az termelést.	2009 fuzárium fertőzés Tojás árrobbanás az EU ketrekszabály miatt. 2017 fipronil botrány mérgezett tojások miatt.

Forrás: saját kutatás (Fehér, 2018)

A tésztaipar szerkezete és a vállalkozói stratégia az első korszakban egyetlen konzervipari szervezethez tartozott, emellett néhány kicsi termelészövetkezeti melléküzemág gyártott száraztészta. A hetvenes években történt nagy beruházások hatására egyre több új belépő jelent meg a tésztaiparon, (Pl. Cerbona, Maryker) de bővültek a tésztaárak, és a durum-tészta kínálata is. A harmadik szakaszban, a rendszerváltás után a tésztaipar árbevétele a jövedelmezőségi határ alá csökkent, ennek következtében átrendeződött a tésztaipar szerkezete. A negyedik szakaszban a tésztaipar kínálata követhetővé vált a termőföldtől az asztalig. A vállalkozói stratégia az „egészséges” termékek felé orientál.

A kapcsolódó és támogató tézstai parágak kezdetben egyetlen búzafajtára épültek, a tojást pedig a termelészövetkezetek melléküzemágai hasznosították. A második szakaszban megjelentek az őszi búza fajták is, de tetten érhető lett a tézstahamisítás, a tojás sárgítása a kurkuma fűszerrel. A harmadik szakaszban már óvatosabb sárgítási próbálkozások láthatók, a béta karotinnal. A bánkúti és őszi búzafajta mellett a durum búza termelése is megindult a tézstai ipar ösztönzésére. A negyedik szakaszban a globalizáció hatására a tézstai ipar az élelmiszerellátási láncba tagozódott be (horizontális együttműködés), lokális környezetben pedig erősödő tendenciát mutat a kistérségi vertikális szintű együttműködés.

A gazdaságirányítás kezdetben centrálisan szervezett tervgazdálkodáson alapult, a gazdasági kreativitást retorzió követte. A tervutasításos gazdaság válságba jutott, helyzetét az „új gazdasági mechanizmussal” kívánták feloldani. A második szakaszban a száraztészta külkereskedelmét még mindig a szocialista országokba irányuló cserekereskedelem jellemezte, a tervszerű gazdaságirányítás az állam valutaalapját kívánta növelni. A harmadik szakaszban a száraztészta minőségét javító intézkedések következtében fejlesztették a minőségellenőrző laboratóriumi hálózatot, valamint megszületett a Magyar Élelmiszerkönyv, ami az európai elvárásokhoz illeszkedve a száraztésztagyártás kötelező előírásait rögzítette. A negyedik szakaszban a minőségi elvárásokat az állam három fokozatban írta elő a tézstagyártók számára, a kötelezően betartandó előírások, a választható megoldások, végül az ajánlott, ami a prémium minőséget szolgálja.

A véletlen események sorát kezdetben az 1960-as évek gazdasági válsága okozta. Hatására óriási termékhiány keletkezett. A hetvenes évek elején az olajár robbanása a magyar gazdaságot a pénzügyi összeomlás szélére vetette, amit a Világbanki kölcsönrel hátrítottak el a nyolcvanas évek elején. A harmadik szakaszban leállt az orosz piac az újabb gazdasági válság következtében, ekkor a békéscsabai gabonatröszt a tézstagyárral együtt beszüntette a tevékenységét, valamint több nagy tézstagyár is fizetőképtelenséggel küzdött, a kintlévőség megrendítette a száraztészta-ipari vállalatok létét. A negyedik korszakot az élelmiszerbiztonsággal összefüggő botrányok befolyásolták. 2009-ben a lisztet sújtó fuzárium fertőzés emelte meg az alapanyag árát, majd az EU tyúktartó ketrecre vonatkozó állatjóléti előírásai miatt tojásárrobbanás következett be, végül a fipronil botrány robbant ki az európai tézsta piacon, ami szintén a tojás árát emelte meg.

A jövőbeli trendeket vizsgálva a száraztészta piacon kétirányú hatás befolyásolja a mikro-, és kisvállalkozások versenyképességét. Az egyik irányú hatás a globalizáció következtében a horizontális hálózatosodás felé hat, vagyis az a száraztészta készítő vállalat lesz a versenyképesebb, amelyik az élelmiszerellátási láncokban a jobb tárgyalási pozíciót tudja elfoglalni. A másik irányú hatás a lokálpatriotizmus trendje, vagyis az a mikro-, és kisvállalkozás lesz a versenyképesebb, aki a vertikális irányú együttműködésben a legrugalmasabb, mert összefogva együtt erősebb tárgyalási pozícióba kerülnek. A mikro-, és kisvállalkozások versenyképességéről elmondható, hogy - igaz, ők nem versenyképesek közgazdasági értelemben – de összefogva lokálisan mégis életképesek.

### **Következtetés, javaslatok**

A száraztészta piac hosszú távú versenyképességi változása megmutatja azt, hogy egyrészt hogyan alakult a GDP viszonya a tézstafogyasztók keresletéhez és jövedelmének a változásához (2. táblázat). Másrészt a jövőbeli tendenciákra is következtethetünk, és többféle stratégiát javasolhatunk a mikrovállalkozások számára.

## Következtetések

A száraztészta ipar versenyképességét a GDP és a fogyasztás aránya, emellett a lakosság jövedelme határozza meg.

Az élelmiszer-fogyasztás hosszú távú trendjeit Lehota József csoportosította. Az alacsony jövedelmi szinten a mennyiségi fogyasztás a jellemző, a magas jövedelmű vásárlók a kényelmi trendek szerint választanak terméket. (Lehota, 2001. 30. p.) A száraztészta piac hetven évének változásait a fenti összefüggésben a második táblázat tartalmazza.

### 2. táblázat. A száraztészta piac hosszú távú változásai

Jövedelem kategória (GDP szerint)	Jellemzője
Alacsony 1950-1969	Csekély a választék, nagy mennyiségű fogyasztás, hiánygazdálkodás, súlyos minőségi problémák
Közepesen alacsony („gulyás kommunizmus” kezdete) 1970-1980	Növekvő termékválaszték, kényelmi trend A tésztapiacon alacsony belépési korlátok. Helyettesítő termékek előretörése.
Közepesen magas 1981-1989	mennyiségi telítődés, tisztességtelen verseny környezet, kényelmi szolgáltatások szélesítése
Magas kiegyenlítődés és pluralizáció paradoxonja 1990-2006	Márkák versenye erősödik, élelmiszer biztonságra törekvés, globalizáció és a régiók versenye.
Nagyon magas versenyképességi harc, a Márkakannibalizmus megjelenése 2007-2018	Magas a termékdifferenciáltság, A gazdasági környezet kifehéredése Helyi termékek előretörése, Nő a kereskedelmi márkák alkupozíciója, Az új élelmiszermarketing kialakulása

Forrás: Lehota, 2001. 31. p. nyomán, saját szerkesztés. (Fehér, I. 2018)

A gazdasági fejlettség alacsony szintjén (1960-1969) a tésztapiacon hiánygazdálkodás van. Az államhatalom tervezi (ötéves tervekkel) a piacot. Az új belépőket a kormányzat centrálisan irányítja. A korszak végén megjelennek a termelőszövetkezetek száraztészta készítő műhelyei is. A közepesen alacsony szinten (1970-1980) olcsó tésztatermékeket gyártanak. A tésztapiacra az új belépőket és a technológiai fejlesztést a pártpolitikai döntések határozzák meg. Hírt adnak a napilapok néhány termékinnovációról is. Ellentmondásos a gazdaságirányítás árpolitikája, a hatósági ár és az értékesítési ár problémái miatt. A közepesen magas szinten (1981-1989) a termékek differenciáltsága növekszik, és az új belépők száma rohamosan gyarapodik.

A vevők alkupozíciója és a verseny egyre jobban erősödik a tésztapiacon. Kezdetben zavarosak a piaci viszonyok, majd ezt felváltja a szabályozott minőség-ellenőrzés, és az élelmiszer-biztonság nemzetközi szintű alkalmazása.

A magas jövedelem időszakában (1990-2018) kétféle trend jelenik meg, egyrészt a száraztészta termékeket globálisan értékesítik, másrészt erősödik a helyi tésztatermékek iránti igény is. Új élelmiszermarketing típusait mutatja be Lehota József, aki négyféle marketing irányt jellemez, a korlátozott marketinget, a piaci résre irányuló, az ár és elosztásra irányuló, valamint a teljes körű marketinget. A korlátozott marketing a kisméretű vállalkozásokra jellemző, akik főleg alapanyagot termelnek. A piaci résre irányuló marketing szerint a helyi termelők feldolgozzák a saját alapanyagot. Az ár-, és elosztás marketing a nagyobb méretű vállalkozások marketingje, akik nem csak alapanyagot termelnek, hanem elsődlegesen fel is dolgozzák. A teljes körű marketing a nagy vállalati mérettel és magas fokú

termékdifferenciáltsággal jellemezhető. A másodlagos élelmiszer feldolgozást végzik, és többnyire a hazai és a külföldi multinacionális vállalatokra jellemző. (Lehota, 2010)

A kereskedelmi márkás termékek a hazai piacon egyre elterjedtebbek. 2009-ben 34 százalék volt a saját márkás termékek értékbeni részaránya a forgalomból Európában.

A hagyományos, tojásos tészták étkezésben betöltött kiemelkedő szerepe miatt ugyanakkor a nagyobb, erősebb szereplők továbbra is versenyezni tudnak a kereskedelmi márkákkal. A tésztapiacra történő bejutás nagyon nehéz, a kereskedelmi láncok magas követelményeket támasztanak a gyártók saját márkáival szemben, pedig a kiskereskedelmi márkákat is velük termeltetik. Így a kiskereskedelmi márkás száraztészták sokszor „kannibalizálják” a gyártók márkáját. (F.M. Jelentés: B/8386. 2016, 112. p.)

### **Stratégiai lehetőségek a fogyasztói magatartás befolyásolására**

A tésztapiari mikrovállalkozások számára ajánlott termék innovációs stratégia lehet az ízek, az alapanyagok innovációja, vagy az ethnokulturális örökség, illetve az eredetvédelem pályázatai.

Az ízek innovációjáról a német tésztapiacra készült felmérés. A Mintel Piackutató fogyasztói megkérdezésekből arra az eredményre jutott, hogy sok német háztartásban hetente fogyasztják a tésztát, ennek ellenére a tésztagyártók fokozottabb figyelmet szentelnek a fogyasztás ösztönzésére. A piacon ugyanis nagyon erős a verseny, egyre több terméket igazítanak a gyártók a fogyasztói igények változásaihoz, mint például az egészségesebb élelmiszer vagy a dúsított beltartalmú termékek. Újabban a tésztavásárlási döntéshozók felfedezték az ízesített tésztákban rejlő lehetőségeket. Ez tükrözi a fiatalabb, kalandosabb korosztály kísérletező kedvét. Legújabban a Birkel cég „Pasta inspiratio” márkát vezette be a piacra, amely Németország piacvezető tojásos száraztészta márkája. 2015 novemberében lépett be a piacra a befelecskendező technológiával készített tészta, új ízeket hozva, mint például a paradicsomos-bazsalikomos tészta, vagy a róka-gomba-petrezselyem, illetve a citromos-metélőhagymás tésztákat. Más gyógynövényeket is terveznek ízesítésre használni, különböző fűszereket, mint a sáfrány, a kurkuma, vagy a fekete szarvasgomba. Az innováció Németországban ösztönzi az ilyen prémium termékek megszületését, a fogyasztók kifinomult ízlésvilágának igényeit generálva. Ilyen lehet a „chilis ízek ugrása”. A fogyasztók vágyódnak a kalandok után, az erőteljesebb berobbanó ízeket is kipróbálják. A kutatás szerint a német fogyasztók csaknem egynegyede keresi a csípős, fűszeres ízeket. A fogyasztókat bevonják a gyártók az innovatív folyamatokba, és ők kreatív ötletekkel, javaslatokkal lepik meg a közönséget. (Witham, 2016)

Gyökéres alapanyag innováció zajlik a tésztapiacra. A gabona és a rizs vetélkednek egymással. A rizs, mint tészta alapanyag helyettesítésként fenyegeti a megszokott búzalisztekkel. A közelmúltban még a szénhidrát-tartalmú örületnek lehettünk tanúi, ma már azt mutatják a kutatások, hogy növekedni fog a gluténmentes élelmiszerek iránti igény, és az etnikai hatások is innovatív erővel hatnak a rizstészta személyében, illetve az ősi gabonafajták iránti kereslet is nőni fog. Az adatok azt mutatják, hogy folyamatos az érdeklődés az alacsony szénhidrát-tartalmú, és paleo típusú étrend iránt, erősen növekszik az értékesített mennyiség, 2007-2012 között 13,1 százalékkal növekedett. Az innovatív alapanyagok az ősi gabonák gluténmentes változatai, az rizsben rejlő etnikai lehetőségek, egyre népszerűbbek. A vásárlásoknál fontos szerepet kapnak a kényelmi termékek és a megfizethetőség. Az okos versenyképességi stratégia az lehet, ha az ár változatlan marad, de bevezetik a gabonaféléket, rizstésztát a piacra, tekintettel azokra a fogyasztókra, akik a minőség, a kényelmi kényeztetés és az egészséges élelmiszerek felé éreznek bizalmat. (Shoukas, 2013)

A magyar néprajzi tésztakultúrában rejlő termék-innovációs lehetőségek. Az alábbi táblázat összefoglalja a termék innovációban rejlő stratégiai potenciált. (3. táblázat) Primer kutatásokat végeztünk 1995 – 2016 között Magyarország különböző tájegységeiben, azokat az otthon készített tésztatermékeket kerestük, amelyek nincsenek a tésztapiacon, de a mai háztartásokban hagyományos technológiával otthon készítik. (Fehér, 2016)

### 3. táblázat. Innovatív tésztatformák: „rég-új” termékek

	ünnepi levesbetétek	Hétköznapi töltött levestészták	Köret tészták	Sült tészták
Gyúrt tésztából, tekerve	macskatalp, tésztagomba, HIR Termékek:	kötött tészta, pacsirta tészta göcs tészta	cifragaluska rest csiga süni tészta	forgácsfánk gyűszűfánk, sulyom tészta rózsafánk hólabda
Nyújtott tésztából hajtogatva	Tyúkfül papgallér, rucatalp, gyűszűfánk,	Táska tészta, balyu tészta párnácska tészta		ugrófánk, virágfánk rózsafánk.

Forrás: Saját gyűjtés, a saját kutatás eredménye alapján. (Fehér, 2007)

A tésztapiari szektor átalakulásáról elmondható, hogy miközben a táblázatban szereplő termék családból néhány fajta már 1935-ben megjelent néprajzi gyűjtés kiadványaként - mindössze nyolcvan év telt el, - és ma a tésztapiari konszernek ipari formatervezőket alkalmazva versenyeznek a háziasszonyok kegyeiért.

Eredetvédelem. Az eredetvédelem célja a termelők jövedelmének növelése, a kollektív reputáció védelme és hasznosítása által. Magyarországon is szükség van a terroir (termőhely) jellegű, tájegységekhez kötődő termékcsaládok kialakítására. A földrajzi árujelzős termékek előállítása és forgalmazása a helyben termelt alapanyagokból készült, jó minőségű élelmiszerek értékesítésének egyik fontos lehetősége. Ezáltal értéknövekedés érhető el, és javulnak az értékesítési lehetőségek. Ezért fontos a mikro-, és kisvállalkozások számára a nemzeti minőségrendszerek használata, ennek erősítése. (F.M. Magyarország élelmiszergazdasági koncepciója, 2017)

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára egyre nehezebb lesz sikereket elérni helyi, nemzeti vagy nemzetközi szinten. Ez arra készteti őket, hogy gondolkodjanak el kreatív stratégiákkal a túlélés érdekében. Javaslatunk, hogy a termékeket a származási régiójuk alapján értékesítsék életképes és értékes stratégia. Azáltal, hogy hangsúlyozza az egyedi helyi sajátosságokat, lehetővé téve számukra a sajátos jellemzőkkel bíró termék előállítását, a kkv-k egyedi azonosítással biztosíthatják termékeiket. (Ittersum, 2001)

A védjegyekkel kapcsolatos attitűd és az életstílus összefüggéseit kutatta a Debreceni Egyetem munkacsoportja. A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy milyen összefüggés áll fenn a védjegyekre vonatkozó ismeretek, és az ezek nyomán kialakuló attitűd között. Eredményeik alapján megállapítható, hogy a fogyasztók védjegyekkel kapcsolatos attitűdje jelentős mértékben és pozitív irányban összefügg, azaz a fogyasztóknak minél több ismeretük van a védjegyekről, várhatóan annál pozitívabb attitűdöt mutatnak a védjegyek irányába. (Kontor et al., 2019) A védjegyek mögötti megbízhatóságra a garanciát az állam által elvégzett ellenőrzések, illetve a vállalkozók által végrehajtott önellenőrzések adják.



### Felhasznált irodalmak

1. Dlamini, B.; Kirsten, J. F.; Masuku, M. (2014): Factors affecting the competitiveness of the agribusiness sector in swaziland. In: journal of agricultural studies 2-ben (1): 61 2014. Letöltés: 2019. 0. 23. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/45492>
2. Fehér, I. (2017): A népi tézstakultúránk felélesztése – tyúkfül tézsta és társai. In.: táplálkozástudományi kutatások. Magyar táplálkozástudományi társaság és budapesti műszaki és gazdaságtudományi egyetem, élelmiszertudományi tanszék.
3. Fehér, I. (2018): From goulash communism to brand cannibalism. In: Greetings from jese/60th georgikon scientific conference.
4. Fehér, I. (2016): Magyar tézstakultúra. In: kárpát-medencei kisebbségi magyar közművelődési civil szervezet fóruma. Magyar kollégium kiadó. 13. Füzet. 2016. pp. 88-98.
5. FM jelentés (2014) b/8386. Számú jelentés az agrárgazdaság 2014. évi helyzetéről. I-II. Kötet. Fazekas Sándor (szerk.): Földművelésügyi miniszter. Budapest, 2016. január.
6. Folyóiratok, napilapok 1960 és 2018 közötti cikkei. A forrásokat a következő folyóiratok aktuális cikkeiben találjuk: Agrártörténeti Szemle, Agrártudomány, Alföldi Tanulmányok, Akadémiai Értesítő, Földrajzi Értesítő, Földrajzi Közlemények, Historia, Korunk, Közgazdasági Szemle, Külkereskedelem, Népszava, Népszabadság, Társadalmi Szemle, Trend Magazin, Élelmiszer, Vállalati irányítás, Világgazdaság.
7. Földművelési Minisztérium (2019): Magyarország élelmiszergazdasági koncepciója, 2017-2050 között. Budapest. Letöltés: 2019. 01. 03.
8. Heeks, R. (2006): Using competitive advantage theory to analyze it sectors in developing countries: a software industry case analysis. In: Information Technologist and International Development 1-4. pp.
9. Ittersum, K. Van (2001): The role of region of origin in consumer decision-making and choice. In: Wageningen University. Promotor(en): m.t.g. meulenberg; j.v.m. van trijp. - s.l.: s.n.
10. Kontor, E.; Kovács, B.; Szakály, Z.; Kiss, M. (2019): A védjegyekkel kapcsolatos attitűd és az életstílus jegyek összefüggései. In: statisztikai szemle, 97. Évfolyam 4. szám 364—386. oldal.
11. Lehota, J. (2004): Marketingstratégia típusai és csoportok szerepe, valamint magyarországi borászatok. In: gazdálkodás. XLVIII. 3. szám. pp- 13-27.
12. Lehota J. (2010): Hagyományos és tájjellegű élelmiszerek múltja és jelene. In.: Szakály Z. – Pallóné Kisérdi, I. – Nábrádi, A. (szerk.) (2010): Marketing a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek piacán. Kaposvár. 17-29. Old.
13. Lehota, J. (2001): Élelmiszergazdasági marketing. Műszaki kiadó. Budapest.
14. Lengyel, I. - Rechnitzer, J. (2000): A városok versenyképességéről. In Horváth Gyula-Rechnitzer János, szerk. Magyarországterületi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. MTA regionális kutatások.
15. Nagyné Molnár, M. (2013): Területi versenyképesség. Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományok centruma. Letöltés ideje: 2018. 06. 14. [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/2011-0029\\_de\\_terulet\\_es\\_tersegmarketing\\_elmelet/ch02s03.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/2011-0029_de_terulet_es_tersegmarketing_elmelet/ch02s03.html)
16. Neven D. – Döge, C.L.M. (2001): A diamond for the poor? Assessing Porter's diamond model for the analysis of agro-food clusters in the developing countries. <https://pdfs.semanticscholar.org/9b6e/18332549a8875d012c13b121b3ef2652a426.pdf>
17. Porter, M. E. (1980): Competitive strategy, Free Press, New York, 1980.
18. Porter, M. E. (1998): On competition. Harvard business Review Book, Boston

19. Roóz J. – Heidrich B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Letöltés ideje: 2019. 01. 08. [Http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalati\\_gazdta\\_n\\_scom/3\\_3\\_strategia\\_es\\_tervezes\\_fhhefgpxoxuqfm0.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati_gazdta_n_scom/3_3_strategia_es_tervezes_fhhefgpxoxuqfm0.html)
20. Shafaei, Rasoul (2009): An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry journal of fashion marketing and management
21. Shoukas, D. (2013): Mintel announces 2013 foodservice trend predictions. In: Food and Drink. January 08th, 2013. Mintel reports store. Specialty food magazine. Categories: trends and statistics; industry stats. 2013/06/24.
22. Witham, K. (2017): Innovative flavors pep up the dry pasta market. 04. 10. <http://www.mintel.com/blog/food-market-news/innovative-flavours-pep-up-the-dry-pasta-market-in-germany>. A letöltés dátuma: 2017. 10. 11.)

## 2.4. LEAN MENEDZSMENT MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA NONPROFIT SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉBEN

**HORVÁTH Zoltán**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*Horvath.Zoltan@gtk.szie.hu*

### **Összegzés**

Jelenlegi társadalmunkban megkerülhetetlen szereplők a nonprofit szervezetek, amelyeknek gazdasági súlya is jelentős. Nagy számuk és gazdasági-társadalmi szerepük (pl. előállított termelési érték, foglalkoztatásban betöltött szerep, innováció elősegítése, közösségi igények kiszolgálása, szolgáltató szektor diverzifikálása, karitatív és egészségmegőrző tevékenységek) miatt egyre nagyobb az igény arra, hogy a gazdasági szervezetek mellett ezen szervezetek menedzsmentjét is nagyobb tudományos figyelem kísérje. A lean menedzsment egyre népszerűbb a forprofit vállalkozások körében, elsősorban a nagyobb, multinacionális vállalkozások esetében már a napi gyakorlat részévé vált. Bár a nonprofit szervezetek működése, szervezeti megoldásai nagyban különböznek, a lean kultúra bizonyos elemei adaptálhatók. A tanulmány címéhez kapcsolódó fogalmi meghatározások (nonprofit szféra, lean menedzsment) után megvizsgáltam, hogy a lean elemei, módszerei mennyiben ismertek és milyen formában használhatók nonprofit szervezeteknél. A kutatás célja feltárni azokat az tényezőket, melyek meghatározzák a lean sikeres alkalmazásának feltételeit. A felhasznált információk a szakirodalmi források mellett saját tapasztalatból, tíz szervezet vezetőivel folytatott fókuszcsoporthoz megbeszélésből és egy 50 elemes kérdőíves felmérésből származnak. A felmérésben szereplő civil szervezet vezetői nem ismerik pontosan a lean menedzsment konkrét módszereit, azonban tudományos megalapozottság nélkül is alkalmaznak olyan eljárásokat, melyek ebbe a körbe tartoznak. Ha ezt rendszerbe foglalva, tudatosan alkalmazzák, tevékenységük jelentős mennyiségi és minőségi javulást érhetnek el. Megneveztem azokat a lean menedzsment eszközöket, melyek jól hasznosíthatók civil szervezetek irányítása során.

**Kulcsszavak:** nonprofit, lean, menedzsment, civil

### **Bevezetés**

Szervezeti kerettől és jogállástól függetlenül, amennyiben többen dolgoznak egy adott feladat elvégzésén, akkor szinte magától értetődően felvetődik a korlátozott erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás problémája, ami szükségessé teszi a menedzsment folyamatok alkalmazását. Mindenképp segíti a kitűzött célok elérését, ha a formális vagy informális csoportok vezetői rendelkeznek menedzsment-ismeretekkel. A nonprofit szervezetek nagy része önszerveződés révén jön létre, a szervezeti felépítés informális, nincsenek pontosan tisztázva a hatás- és felelősségi körök, így az irányítás is nehezebb. További nehézséget okoz, ha a tagok és a vezetők nem főállásban, és nem fizetésért végzik a feladatukat, így azok ellátása esetlegesen alakulhat. Nonprofit szervezetek esetében nem feltétlenül érdemes a forprofit vállalkozásoknál bevált vezetési-szervezési elméleteket és folyamatokat egy az egyben használni, de azok ismerete és tudatos adaptálása nélkülözhetetlen. A piaci szektor mellett az állami és a harmadik, a nonprofit szektorban is egyre többen ismerik fel a máshol sikeres menedzsment módszerek alkalmazásának lehetőségeit, vannak iparágak, ahol már erre

szakosodott kutatóintézetek működnek (pl. Institute for Healthcare Optimization) gyorsan változó makro- és mikrokörnyezet, valamint az egyre fokozódó társadalmi és természeti kihívások miatt a nonprofitoknak is alapvető fontosságú a működésük hatékonyságának növelése. A lean-menedzsment szemlélete különösen hangsúlyossá válik, ha a szervezetek forrásai csökkennek, viszont a tevékenységük színvonalát, értékteremtésüket szeretnék megtartani és fejleszteni. A módszerek alkalmazása elsősorban a versenyképesség növelését célozza a forprofit vállalkozásoknál, a nonprofit szervezeteknél pedig a hatékonyság és az értékteremtés növelése az elsődleges.

## **Irodalmi áttekintés**

### **Nonprofit szervezetek köre**

A nonprofit szervezetek pontos fogalmi meghatározását nehezíti, hogy ezek formái és tevékenységei igen sokrétűek. Annyi bizonyos, hogy ezek a szervezetek az állami (önkormányzati) valamint az üzleti szféra mellett működnek, ezért is nevezik gyakran harmadik szektornak. Az állami és üzleti szektorral számtalan kapcsolódási pontjuk van, de létrehozásuk és működésük motivációja azoktól jelentősen különbözik. Nemzetközileg elterjedt az NGO (Non Government Organization) kifejezés. Ez elméletileg nem zárja ki az üzleti szféra vállalkozásait, de azok természetesen nem részei. Menedzsment szempontból a nonprofit szervezet elnevezést tartom a legkifejezőbbnek, hiszen egy olyan gazdálkodási jellemzőre utal, mely nagymértékben meghatározza a szervezetek működtetését. Ezen szervezetek létrehozása és működtetése mögött valamilyen közösségi érdek áll. Ezt a közösségi érdeket emeli ki a civil szervezet, társadalmi szervezet vagy az önkéntes szervezet kifejezés. Ezekből az elnevezésekből is leszűrhetők azon szervezetek legfontosabb tulajdonságai, melyek ebbe a körbe tartoznak: profitkivétel tilalma, nem kormányzati jelleg, intézményesültség, önkéntesség, közcélúság, pártpolitikai és egyházi függetlenség. (Kuti, 1998) Salamon-Anheier (1999) ehhez még hozzáteszi az önkormányzatiságot is, ami azt jelenti, hogy saját, a tagok által választott vezetőséggel rendelkeznek.

A nonprofit szervezetek tevékenysége nagyon széleskörű, amiket lehet ugyan különböző kategóriákba sorolni, azonban a teljes tevékenységi területet ez nem tudja lefedni. Statisztikák alapján a legtöbb civil szervezet a sport, a kultúra, oktatás, szabadidős tevékenység, egészségügy, környezetvédelem, településfejlesztés területén működik. Salamon-Anheier (1999) kutatásai alapján nemzetközi összehasonlításban Magyarországon a kultúra/rekreáció a leginkább domináns terület a civil szervezetek szerepvállalását tekintve. Fontos szerepe a civil szervezeteknek, hogy egyfajta indikátorok lehetnek azáltal, hogy rugalmasak, gyorsan tudnak alkalmazkodni, így jelzik, ha valami nem jól szabályozott vagy érdeksérelem valósul meg. A releváns társadalmi szükségletek feltárásához és kielégítéséhez járulnak hozzá, erősítik a pluralizmust, hozzájárulnak a kormányzat és a piac társadalmi ellenőrzéséhez. (Kuti et al., 1998) A civil szervezetek száma és jelentősége pontosan jelzi egy adott társadalomban a polgárok aktivitását, felelősségtudatát, tágabb értelemben a demokrácia mértékét. Az ilyen szervezetek visszaszorulása, jelentőségük csökkenése politikai elnyomáshoz, passzív, beletörődő társadalomhoz, mely jelentős gátja lehet a társadalmi-gazdasági fejlődésnek. A civil szerveződések az államhatalomtól való függés helyett cselekvésre ösztönzik az egyéneket a társadalom különböző területein. (Siegel – Yancey, 1993) Ha egy adott közösségben sikeresen működnek ilyen szervezetek, akkor az mintaként, ösztönzőként szolgál azok számára is, akik nem vesznek részt bennük. A civil társadalom megváltoztathatja a hatalom egyensúlyát a társadalom javára az állammal szemben. (White, 1994) Az ilyen jellegű társadalmi hasznosság mellett a nonprofit szektor jelentős gazdasági erőt képvisel mind a foglalkoztatás, mind a nemzeti jövedelem szempontjából, így nagyon komoly hatása van egy-egy térség gazdasági fejlődésére is.

### Lean menedzsment

Egy mondatban összefoglalva a lean szemlélet lényege, hogy az értékelőállításban kevesebb erőforrást használjon fel, vagy ugyanolyan erőforrásfelhasználással nagyobb értéket állítson elő. Minden hatékonyságot javító törekvés a fenti célok elérését szolgálja, a lean menedzsment erre kínál egy átfogó rendszerszemléletű megoldást. A lean eszközök segítségével lehetővé válik a folyamatok alacsonyabb költségfelhasználás melletti gyorsabb és hatékonyabb végrehajtása (Vajna I. Tangl – Vajna, 2014). Mivel a nonprofit szervezetek gyakran szembesülnek olyan problémákkal, hogy csökkennek az erőforrásaik, így az ő esetükben még hangsúlyosabb feladat megtalálni a hatékonyságnövelés lehetőségeit. A Lean módszer a termelés területén született, ami alkalmazását is determinálja, de az elmúlt időszak alatt végbement alkalmazkodás révén ma már szinte minden iparágban alkalmazhatók. Viszonylag korán megjelent a katonai eszközök gyártásában (pl. harci repülő), ahol hatalmas költségcsökkenést eredményezett (Browning – Heath, 2008). A nonprofitok esetében ritkán lehet relevánsan használni a lean gyártás kifejezést, helyébe inkább a lean kultúra lép, melynek során az adott tevékenységsornak megfelelően használnak bizonyos lean módszereket, de a hangsúly a vállalati menedzsment kialakításában van (Péczy, 2017). A konkrét módszerek használatán felül a szervezeti viselkedést, felépítést, a döntéshozatalt, a felelősségi és hatáskörök kialakítását, a tervezést és beszámoltatást, az innovációt is befolyásolja. Így amellet, hogy a lean konkrét technikai megoldásokat kínál a gyártás mérhető paramétereinek javítására, egyben filozófiát, magatartást, vállalati értékrendet is jelent, amelyet olyan iparágak is sikerrel használhatnak, melyek terméket nem állítanak elő. A lean menedzsment sikeres bevezetéséhez és alkalmazásához konkrét vezetői stílusjegyek is társíthatók. (Gelei et al. 2012)

Egy minnesotai kórházban (Children's Hospitals and Clinics of Minnesota) a nem feltétlenül szükséges feladatok felkutatásával és csökkentésével az erőforrások jobb kihasználását érték el, ami abban jelentkezett, hogy az ápolók több időt tudtak a betegekkel tölteni. Mindez annak ellenére elérhető lett, hogy az egészségügy teljesen más összefüggésekkel rendelkezik, mint pl. az autógyártás. Egy seattle-i gyermekkórházban a Boeignél szerzett tapasztalatokat hasznosították a folyamatos fejlesztés (C.P.I.) alkalmazásánál, feltárták az összes folyamatot, amivel a beteg találkozik (nyomtatványok kitöltése, mozgás a kórházon belül, dolgozókkal való kapcsolatok, várakozás...), és orvosok, ápolók, adminisztratív dolgozók és betegek együttesen keresték ezek javításának lehetőségeit. Ennek révén 1000-nél is több apró változtatást eszközöltek, ami a hatékonyságot növelték.

([https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&\\_r=0](https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&_r=0))

A Lean Management kapcsán a „Lean” lényegében rugalmast, agilist vagy könnyűt jelent. A sovány menedzsment öt alapvetet fogalmaz meg a hatékonyságnövelés szempontjából (Womack – Jones, 2003):

1. Az érintettek számára fontos érték pontos azonosítása.
2. Az értékteremtés egyes lépéseinek pontos azonosítása, kiküszöbölve azokat a lépéseket, amelyek nem teremtenek értéket.
3. Az értékteremtő lépések zökkenőmentes folyamata, a felesleg minimalizálása
4. Az ügyfelek igényeinek pontos ismerete és abból kiinduló értékteremtés.
5. Törekvés a tökéletességre a fenti pontok folyamatos fejlesztésével.

Mindezek alapvető célja a veszteségek, pazarlások, kapacitáskihasználatlanságok minimálisra csökkentése. A lean menedzsmentet alkalmazó szervezet célja, hogy a felhasználók szempontjai alapján állapítsa meg az értéket, és beazonosítson minden olyan vállalati folyamatot, amely ennek létrehozásához szükséges. Megszüntessen minden olyan folyamatot, amely az értékteremtésben közvetlenül vagy közvetve nem vesz részt. Fontos feladat az elvégzett intézkedések folyamatos elemzése, mely lehetővé teszi a változó környezethez trótenő alkalmazko-

dást, a kapacitások minél tökéletesebb kihasználását, az előállított érték növelését (Womack – Jones, 2009).

A lean menedzsment elveinek alkalmazása stratégiai szintű döntés, melyek érvényre jutását számos eszköz segítheti a szervezet különböző funkcionális területein (Illés et al. 2017). Ilyen módszerek a keresztfunkcionális munkaerő, JIT, sorozatnagyság csökkentése, value stream mapping, kanban, szabványosítás, TQM, kaizen, simítás, teljes termelékeny karbantartás, egydarabos áramlás, SMED, Kaikaku, Jidoka, 5S, vizuális irányítás, Andon rendszerek, minőségi körök, egyszerű gépek, munkavállalók bevonása, cellás gyártás, six sigma, takt time stb.

Ezen módszerek bevezetése, rendszerszintű használata eredményezheti a hatékonyságnövelést. Nem lehet szó valamennyi módszer egyidejű bevezetéséről, de azok céltudatos kiválasztása és adaptálása nagymértékben növelheti a nonprofit szervezetek hatékonyságát. A lean filozófia, illetve kultúra 5 alappilléreinek érvényre juttatása stratégiai döntés, de eredményessége az operatív szinten alkalmazott eszközökön múlik. (Womack – Jones, 2003; George, 2002; Ohno, 1988)

Érdeemes a lean menedzsmentet két szinten vizsgálni: elméleti és gyakorlati oldalról. Egyrészt tisztában kell lenni a lean fő célkitűzéseivel, általános jellemzőivel, melyek áthatják a teljes vállalati kultúrát, és a lean alapelveiben öltenek testet, másrészt érdemes külön szinten nézni mindazokat a menedzsment módszereket, melyek a gyakorlatban közvetlenül alkalmazhatók, és segítik az általános célok érvényre jutását. (Hines et al., 2004) További különbséget lehet tenni az egyes eszközök között is annak alkalmazási területei alapján is. (pl. Modig – Ahlstrom, 2012) vannak módszerek, melyek inkább egy filozófiát jelölnek (pl. Six sigma, Kaizen, JIT, Jidoka), míg mások konkrét eljárásokat (pl. Kanban, takt time). Lényegében különbséget lehet tenni az értékek, alapelvek, módszerek és eszközök között, mind a lean menedzsmentet szolgálja, de különböző szinteken.

A téma jelentőségét jelzi, hogy a szakirodalomban számos lean-modellel találkozhatunk már, melyek elsősorban a vállalati kultúra jellemzőit írják le, melyek nem elsősorban konkrét eljárási módszereket, hanem inkább attitűdöket neveznek meg. Ezek részletes ismertetésére jelen tanulmányban nincs lehetőség, de egyes modellekből kiemelem azokat a tényezőket, melyek a nonprofit szervezetek esetében elsősorban relevánsak lehetnek, és ezek alkalmazása elindíthatja őket a lean-kultúra felé.

Boyer (1996) a minőség mentén történő vezetést, a csoportos problémamegoldást, a munkaerő képzését és felhatalmazását emelte ki. Hasonló elemek találhatóak Miller modelljében, a lean kultúra elemei közül relevanciáját tekintve kiemelhető a teammunka létrehozása és premizálása, az információmegosztás erősítése, a partnerek szövetségesként való kezelése, valamint az utasítások háttérbe szorítása a munkatársak bevonásával, az önálló munka, a kreativitás elősegítése.

(<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/GoingLeaninHealthCare.aspx>)

Toarniczky és munkatársai (2012) alapján ezekhez kiemelten társulhat még nonprofitok esetén a személyes példamutatás, a rendszeresség, a hibák felvállalása, a folyamatos kétirányú kommunikáció. Dennis (2002) által megnevezett hét elem közül öt egyértelműen alkalmazható nonprofitok esetében is sőt, ha termelő iparágban működik akkor a standardizálás és veszteségminimalizálás is. Shah és Ward (2007) a fentiek felül a vevők és a szállítók bevonását emelik ki, mely a nonprofit szervezetek esetében gyakran jobban kivitelezhető, mint forprofit vállalkozásoknál.

Számos szerző ezekhez az általános, nehezen kézzelfogható és alkalmazható jellemzőkhöz konkrét módszereket is társít (pl. Anand - Kodali 2010, Hines et al. 2004). Ezen módszerek pontos körét meghatározni szinte lehetetlen, folyamatosan bukkannak fel új módszerek, közös jellemzőjük, hogy a lean alapelveinek érvényre jutását segítik.

A Lean eszközök alkalmasak célzott és azonnali eredmények elérésére, akár 1-2 héten belül. Ez természetesen csak az alacsonyabb komplexitású folyamatok esetében érhető el, az összetett problémák megoldása is jól nyomon követhető.

Felmerülhet a kérdés, hogy ha a lean alkalmazása egyértelmű versenyelőnyt, hatékonyságnövelést biztosít, akkor miért nem alkalmazza minden vállalkozás. Ennek több oka is van. Az egyik, hogy hiába a számtalan sikeres példa, és ezeket bemutató publikáció, Magyarországon elsősorban a multinacionális vállalatoknál ismerik és alkalmazzák a lean megoldásait, a hazai tulajdonú KKV-k túlnyomó többsége előtt ismeretlen. A másik, hogy a piaci szférában sem egyértelmű minden alkalmazás sikere, gyakoriak a csalódást keltő eredmények is, ahogy az minden változással, változtatással együtt jár. Ashkenas (2013) szerint a nagyobb szervezeti változtatások 60-70%-a kudarcra végződik (vagy legalábbis nem éri el a kívánt célt), és hiába az internet nyújtotta információs robbanás, ez az arány lényegében nem változik a 70-es évek óta. Lucey és munkatársai (2005) kutatásai alapján a sikeres és fenntartható lean alkalmazás legfontosabb feltétele az elkötelezett munkaerő, a vezetői kitartás és a vállalati kultúrába illeszkedés. Éppen ezért a nonprofit vállalkozások esetében is körültekintően, megfelelően előkészítve és a munkatársakkal együttműködve kell a hosszabb távú változásokat elindítani.

### Kutatási módszertan

A konkrét eredmények részben egy kérdőíves felmérésből származnak, mely a civil szervezetek ismereteit és gyakorlatát vizsgálja a lean menedzsment módszerekről. 110 kiküldött kérdőívből 53 db érkezett vissza, melyek közül 3 db nem tartalmazott annyi választ, hogy értékelni lehessen. (1. táblázat) A 110 kiküldési cím egy saját adatbázisból származik, mely 1.100 civil szervezet éves beszámolóinak adatait tartalmazza 2010-től.

1. táblázat: A felmérésben szereplő szervezetek fontosabb adatai

Tevékenységi kör		Székhely		Éves bevétel	
<i>Terület</i>	<i>db</i>	<i>Régió</i>	<i>db</i>	<i>Millió Ft</i>	<i>db</i>
Sport	12	Közép-Magyarország	11	10-20	11
Kultúra	11	Észak-Alföld	10	5-7	10
Környezetvédelem	8	Észak-Magyarország	8	7-10	10
Szociális tevékenység	7	Dél-Alföld	7	20-40	8
Egészségügy	4	Nyugat-Dunántúl	7	2-5	7
Érdekképviselés	3	Dél-Dunántúl	4	40 felett	4
Oktatás	3	Közép-Dunántúl	3		
Településfejlesztés	2				
Összesen	50		50		50

Forrás: Saját felmérés

A felmérésben szereplő minta nem reprezentatív, így a megállapítások és következtetések nem a teljes szektorra, hanem a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak. A kérdőív információit a szakirodalmi források mellett saját megfigyelés, tapasztalat, illetve tíz szervezet vezetőivel folytatott fókuszcsoportos megbeszélés alapozta meg illetve egészítette ki. A fókuszcsoportos interjú alapvető célja, hogy a lean menedzsment kapcsán a résztvevők véleményét, gondolatait, érzéseit, észrevételeit, meglátásait megismerjem. Az eredmények megfogalmazásában sok információt jelentett mind a forprofit, mind a nonprofit szférában szerzett gyakorlati tapasztalatom. Az eredmények között bemutatott számszerű adatok a kérdőíves felmérésből, a további megállapítások a fókuszcsoportos vizsgálatból, valamint a releváns szakirodalmi források és a saját tapasztalataim összevetéséből származnak.

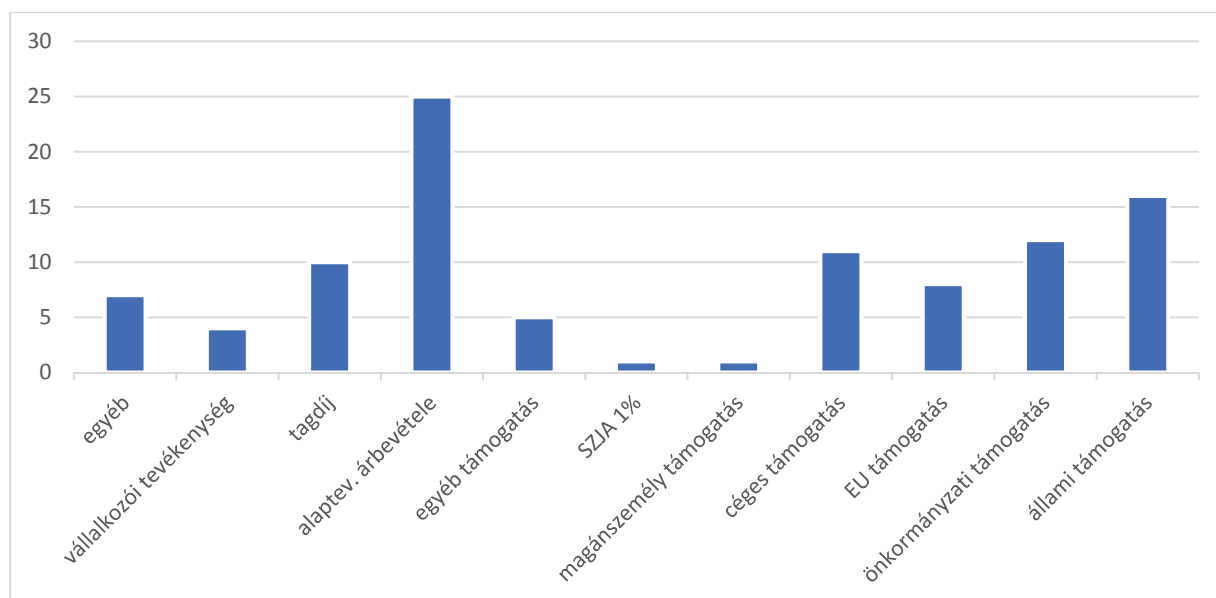
## Eredmények

### A vizsgált szervezetek bevételi forrásai

A lean menedzsment jelenlegi alkalmazásának ismertetése előtt fontosnak tartom bemutatni, hogy a válaszadó szervezetek honnan és hogyan biztosítják működésükhöz szükséges forrásokat, és azok megszerzése milyen nehézségeket okoz. A válaszadó szervezetek bevételeinek forrása legnagyobb arányban (54%) támogatás, amit az alapcél szerinti tevékenység árbevétele (25%), valamint a tagdíj (10%) követ. Bár a nonprofit szervezetek vállalkozói tevékenységet is végezhetnek, ezzel csak nagyon kevesen élnek (5% alatt). Ez egyrészt abból adódik, hogy olyan tevékenységet végeznek, melyek nehezen piacosíthatók, másrészt ezen bevételek könyvelése és társasági adókötelezettsége is akadályt jelent.

A támogatások fő forrása 30%-ban a központi költségvetés (ide számítottam sport és kulturális szervezetek esetében a társasági adó felajánlást is), 22%-ban önkormányzat, 15%-ban Európai Unió szervezetei, és mindössze 2%-ban az 1 százalékos SZJA felajánlás. Közel 20% forrás gazdasági szervezetektől származik, míg a magánszemély támogatók szerepe elenyésző.

**1. ábra: A válaszadó szervezetek bevételi forrásai (%)**



Forrás: saját felmérés

Az 1. ábrában megjelölt források általában egymást kiegészítve járulnak hozzá a szervezetek bevételeihez. 80%-nál is magasabb azon válaszadók száma, amelyeknek legalább 4 forrásból származtak bevételei, és mindössze 4 olyan szervezet volt, melynek csak egy forrásból származott a teljes bevétele.

Gyakran esik szó a SZJA 1%-nak a felajánlásáról, azonban ez csak az országos vagy nemzetközi hírű és hatáskörű szervezetek esetében jelent markáns bevételt, a kisebb, helyi szervezetek nem tudnak olyan mértékű felajánlást összegyűjteni, melynek komoly forrásnövelő hatása lenne.

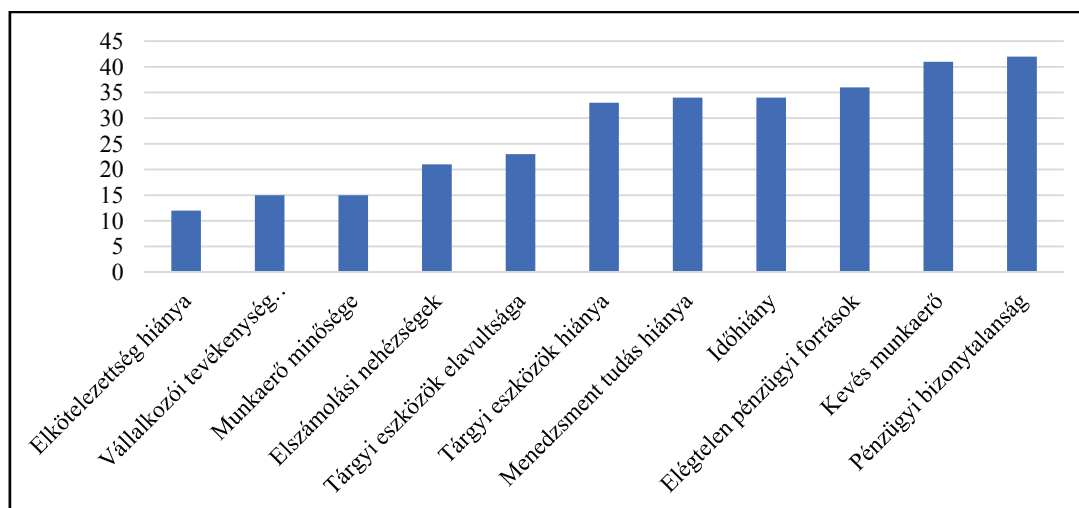
A szervezetek működésének jelentős kockázata abból fakad, hogy nagy a támogatások aránya, melynek mértéke évről évre bizonytalan. Éppen ezért tartom fontosnak a hosszabb távú tervezés érdekében a saját értékesítésből és vállalkozási tevékenységből származó bevételek növelését. A bizonytalanságra konkrét példaként említette sok szervezet a működési költségeik finanszírozásának pályázati lehetőségeit. Nagy örömmel fogadta a szektor a 2003-ban létrehozott Nemzeti Civil Alapprogramot (NCA). Néhány éven keresztül a működési



költségek tervezhetőek lettek, a pályázatok sikeresek voltak, bátran mertek tervezni, szervezetet fejleszteni, alkalmazottat felvenni. Egy idő után vészjósló volt a pályázati időszak módosítása, mellyel egy év kiesett a finanszírozásból, majd teljesen meg is szűnt ez a pályázati lehetőség. Helyét a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) vette volna át, de jelentősen változtak a pályázati feltételek, és jóval kevesebb szervezet tudott élni ezzel a lehetőséggel. Így a korábban elindított programok közül nagyon sok félbeszakadt, mert a szükséges emberi és anyagi erőforrást nem tudták biztosítani. Többen még nehezebb helyzetbe kerültek, mint az NCA beindítása előtt, mert olyan fejlesztésekbe fogtak, aminek folytatása a szakmai programoktól vett el erőforrást, vagy a szervezet fennmaradása is kétségessé vált. A szervezetek nagy része a kevesebb forráshoz is tud alkalmazkodni, de a folyton változó finanszírozáshoz nem. A művészeti szervezeteknél hasonlóan nagy problémát jelentett a társasági adó (TAO) felajánlások lehetőségének megszűnése 2018-ban. Növelte a gondot, hogy a döntéshozók az év harmadik harmadában szüntették meg a lehetőséget, amikor már a szervezetek éves programjuk nagy részét megvalósították, oly módon, hogy számítottak a TAO támogatásra. Ha a 2018-as év elején bejelentésre kerül, hogy 2019-től nem lehet TAO-t fogadni, az is nagy bevételkiesést jelent, de legalább sokan tudtak volna a helyzethez alkalmazkodni, és az információ birtokában szervezik tevékenységüket. A sport szervezetek hasonló okok miatt tartanak a társasági adóból nyerhető támogatások jövője miatt. Ez a támogatási forma nagy lehetőséget biztosít a fejlesztésre, de ha megszűnik, akkor sok szervezet működésképtelenné válhat.

Bár jelentős problémát jelent a pénzügyi források alacsony szintje, a folyamatos és fejlődő értékteremtésnek még nagyobb gátját jelenti ezek bizonytalansága. Nagyon ritka, hogy egy szervezet több évre előre tudjon tervezni, a támogatások feltételrendszere folyamatosan változik, ami rányomja a bélyegét nemcsak a hosszabb távú tervekre, hanem a napi működésre. A kevesebb forráshoz is lehet alkalmazkodni, a bizonytalansághoz sokkal kevésbé. Sok esetben csak 1-1 projekt kezdetén vagy még rosszabb esetben már a megvalósítás szakaszában derül ki véglegesen, hogy mennyi forrás áll rendelkezésre. Mindezek miatt egy kiszámítható, stabil támogatási rendszer a szektor lételeme. A folyamatos értékteremtés és -növelés lényeges akadálya még a kevés munkaerő és a tárgyi eszközök elégtelensége (amik szoros kapcsolatban állnak a pénzügyi lehetőségekkel), de legalább ilyen fontos akadályozó tényezők a meglévő munkatársak leterheltsége, időhiánya, és a tapasztalatlan menedzsment. Ez utóbbiak azzal állnak kapcsolatban, hogy a legtöbb szervezetnél a munkatársak nem főállásban, hanem szabadidejükben vesznek részt a munkában. (2. ábra)

2. ábra: Az értékteremtés akadályozó tényezői nonprofit szervezetnél (N=50)

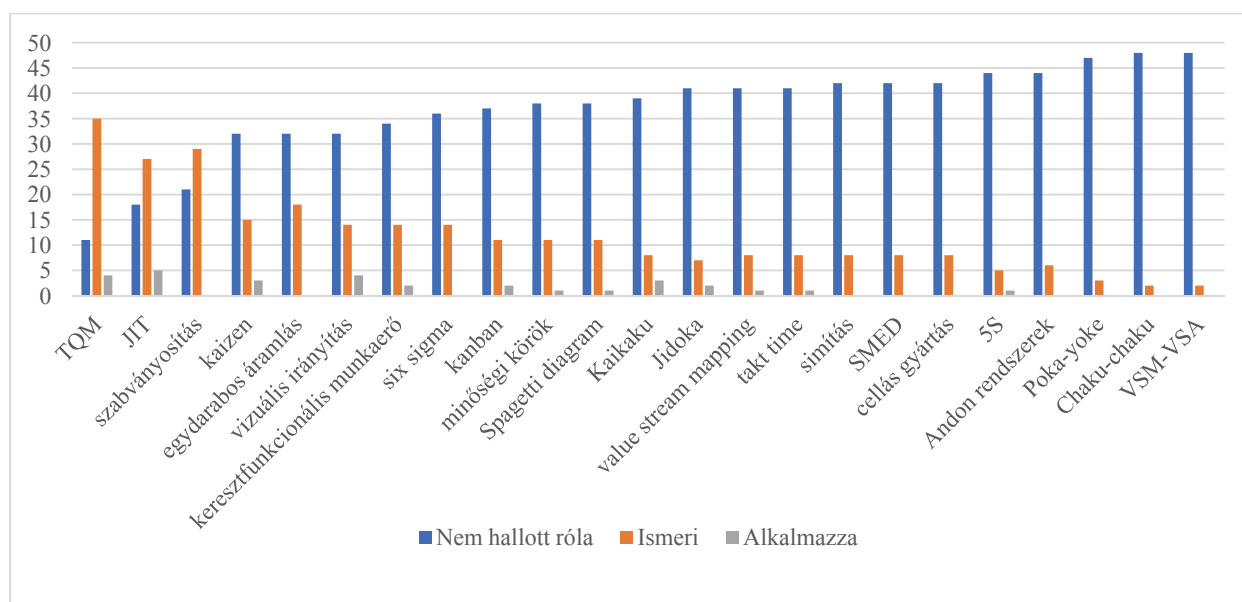


Forrás: saját felmérés

### Lean menedzsment eszközeinek alkalmazási lehetőségei nonprofit szervezeteknél

A lean menedzsment szakirodalma meglehetősen széles, ma már 1-2 kattintással nagyon sok ismeretre lehet szert tenni a témában, mégis sokak számára ismeretlen. Nemcsak a nonprofit szervezetekre igaz ez a megállapítás, de a KKV szektor legtöbb szereplőjére is. A visszajelzések alapján az alacsony ismertségnek és alkalmazásnak az az oka, hogy sokan úgy gondolják, a leanhez hasonló menedzsment módszerek csak a nagyvállalatok számára hasznosak. A válaszadók 30%-a nem is hallott róla, míg 48% hallott róla, de nem rendelkezik róla pontos ismeretekkel, és így nem is alkalmazza. 34%-a még arra sem vállalkozott, hogy megtippelje milyen típusú vállalatok esetében alkalmazható és milyen célokat szolgál leginkább a Lean menedzsment. A kérdőívben szerepelt egy kérdés egyes lean módszerekről, de ennek elsősorban tájékoztató és figyelemfelkeltő szerepe volt, mert mindegyikről egy rövid leírást mellékeltem a kérdőívhez. (3. sz. ábra)

3. ábra Lean módszerek ismerete (N=50)



Forrás: saját felmérés

Amennyiben egy szervezet szeretné adaptálni a lean menedzsmentet vagy annak egyes részeit, az első lépés a megfelelő, fókuszált vállalati diagnosztika. Itt felmérésre és értékelésre kerül valamennyi üzleti folyamat, az értéklánc minden tevékenysége olyan részletességig, amíg az egyes folyamatok önmagukban mérhetőek és fejleszthetők. Fontos megnézni, hogy az adott folyamat mennyiben járul hozzá az értékteremtéshez és ezzel együtt mennyi erőforrást köt le. Az eredmények alapján meghatározhatók azok a folyamatok, ahol adott idő alatt a legnagyobb hatékonysági javulás érhető el a Lean eszközeivel. A felmérés része a szervezeti éretlenségek, folyamatok akadályok azonosítása, és a köztük lévő összefüggések vizsgálata. Így a hatékonyságot leginkább akadályozó tényezők kiiktatásával, illetve javításával a már rövid idő alatt jelentős teljesítménynövelés érhető el. A pontos diagnózis után a következő lépés a folyamatok részleges vagy teljes újratervezése, ehhez célszerű minden egyes értékteremtő folyamat input és output oldalát meghatározni, a meglévő hibák eredetét azonosítani és azokra megoldást keresni. Ebben mindig törekedni kell a szervezet tagjainak aktív közreműködésére, hiszen az látja leginkább a hibákat és a lehetséges megoldásokat, aki napi szinten találkozik a problémával, illetve így a változást kísérő ellenállás is kisebb lesz. A Lean alapelveinek érvényre jutásához meg kell vizsgálni, hogy mely folyamatok, tevékenységek sztenderdizálhatóak, hogyan lehet a hibákat, veszteségeket csökkenteni, a csoportkohéziót erősíteni, a csoport és az egyén teljesítményét objektív mutatók alapján értékelni, a folyamatos és kétirányú információáramlást biztosítani, javító ötleteket generálni és felhasználni. Ezzel párhuzamosan pontosítani érdemes az ügyféligenyeket (mind vevői mind szállítói oldalon), a folyamatok értékeléséhez üzleti és minőségi KPI-okat alkotni, kialakítani egy ellenőrzési és riportálási rendszert, egy képzési tervet, valamint mindezeket a könnyű érthetőséggel támogató vizuális eszközrendszerrel. Egyetlen módszer sem lehet sikeres a megfelelő dolgozói támogatottság nélkül, a lean alapelveinek megfelelően kell a közreműködők gondolkodásmódját és viselkedését megváltoztatni.

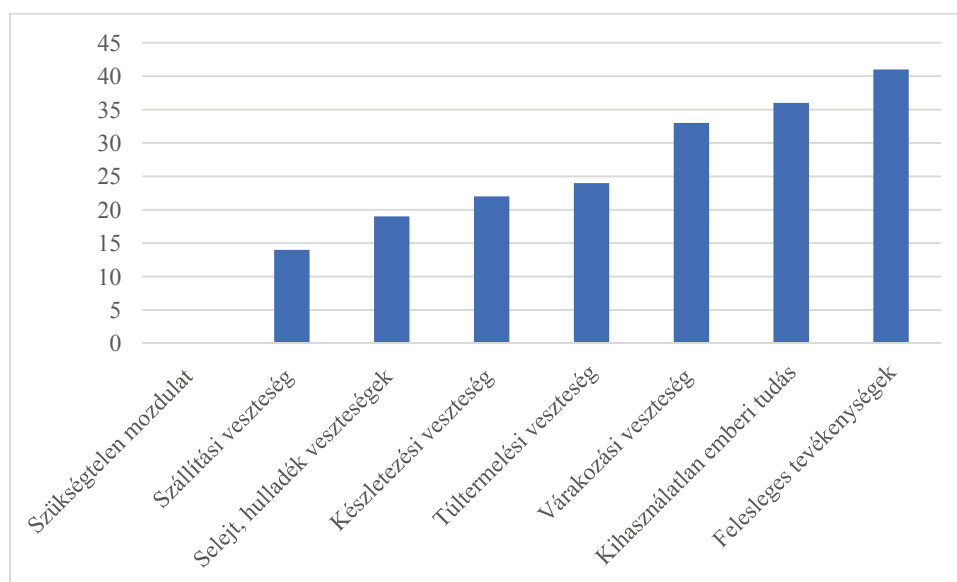
### ***A lean menedzsment alapelveinek érvényesülése és a felhasználható menedzsment eszközök a nonprofit szervezeteknél:***

Érték: Nonprofit szervezetknél nem a klasszikus értelemben vett vevő áll az értékteremtés középpontjában, hanem akik igénybe veszik a szervezetek szolgáltatásait, termékeit, és ezért nem feltétlenül fizetnek. Ők a felhasználók, akik a szervezet típusától függően lehetnek belső vagy külső stakeholderek. A felhasználók pontos körének meghatározása nem olyan egyértelmű, mint egy forprofit vállalkozás vevőinek azonosítása. A lean kultúra egyik legfontosabb alapja a felhasználókkal történő folyamatos és kétirányú kommunikáció, amely révén pontosan definiálni kell azt az értéket, melyre nekik szükségük van. A lean szemlélet érvényre jutásában nagy jelentősége van az ún. belső vevők igényeinek megismerésének is. Nonprofit szervezetekben az alkalmazottak mellett sok önkéntes vesz részt a munkában, az ő működésük gyakran esetleges, érdekeik, motivációik, igényeik sokszor változnak, így ezek megismerésére nagy jelentőségű. A felmérésben szereplő szervezetek 36%-a kommunikál rendszeresen, formális keretek között a munkatársaival, ezek javarészt az állandó munkavállalókkal lebonyolított „meeting”-ek, melynek rendszeressége esetleges, mindössze két szervezetnél vannak legalább hetente, állandó időpontban tartott megbeszélések. A nem munkaviszonyban álló belső stakeholderekkel történő kommunikáció legjobb indulattal is csak esetlegesnek nevezhető, már ha van egyáltalán. A felmérés alapján a kulturális és szociális területeken jellemző leginkább a belső kommunikáció, a környezetvédelemmel és oktatással foglalkozó szervezetekre a legkevésbé. A külső érintettekkel már gyakoribb a kommunikáció, a megkérdezett szervezetek 65% nevezte ezt gyakorinak, de ezek szinte kivétel nélkül egyirányban zajlanak, valamely konkrét program révén valósulnak meg, az igények, várakozások folyamatos figyelemmel kísérése nem jellemző. A szervezetek kommunikálják ugyan az üzeneteiket, de visszacsatolásra alig kerül sor. Sok helyen tesznek ki

ötletládákat, ahol a felhasználók leadhatják ötleteiket, javaslataikat, de ennek gyakorisága nagyon alacsony, az igények változásáról nem ad képet. Jelenleg sok szervezet működik oly módon, hogy nincs pontosan tisztában azzal, hogy mi jelenti a legnagyobb értéket a felhasználók számára. Mivel az igények sokrétűek lehetnek, célszerű a külső és belső stakeholdereket csoportokba sorolni, és így konkrét jellemzőkkel meghatározni a releváns elvárásokat, azok természetét és kielégítésének lehetséges módjait is. Ennek ismeretében azonosíthatók be a szervezet keretén belül lezajló legfontosabb értékteremtő lépések (értékáram), és kerülhetők el a felesleges, pazarló tevékenységek.

Értékáramlás feltérképezése – A nonprofit szervezetekben is beazonosíthatók a porteri érték-lánc elsődleges és támogató tevékenységei (Porter, 1985), és ezeket célszerű is elkülönülten kezelni, hogy feltárhatók és megszüntethetők legyenek a pazarlás formái és okai, mely a leanben kiemelt jelentőséggel bír. Ezek meghatározása még bonyolultabb, mint a forprofit vállalkozásoknál, hiszen nem lehet aszerint értékelni az értékteremtést, hogy mennyit fizetnek érte. Taiichi Ohno (1988) által megfogalmazott hét veszteségforrás közül nonprofitoknál kiemelt szerepe van a várakozásnak (Waste of waiting time) valamint a felesleges tevékenységeknek (Waste of over-processing), mely gyakran a párhuzamosan végzett munkafolyamatokban jelentkeznek. (4. ábra)

**4. ábra: Nonprofit szervezetek főbb veszteségei a tevékenységük során (N=50)**

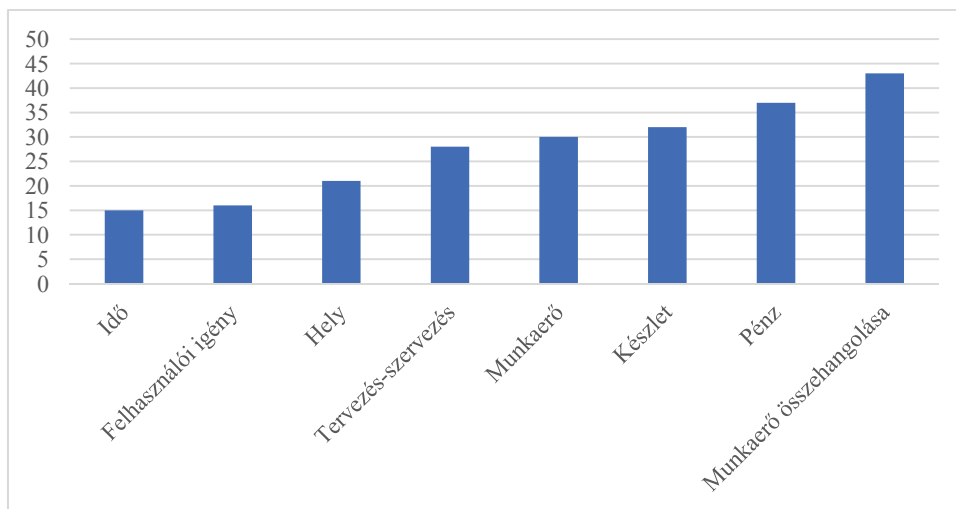


Forrás: saját felmérés

Jelentős hatékonyságnövelést lehet elérni az emberi kreativitás kiaknázásával. A veszteségek forrásának az adott szervezetre jellemző, egyedi megfogalmazása segít a problémák megoldásában, melynek eszköze lehet a value stream mapping (VSM). Itt vizuálisan is megjelenítik az értéklánc tevékenységeit, olyan részletességig, amíg a folyamatok önmagukban mérhetők, meghatározzák azok szerepét, az értékteremtés alapján osztályozzák, felméri az erőforrásigényüket és a fejlesztési lehetőségeket. Az 5S modell alkalmazása szintén hozzájárul a veszteségek csökkentéséhez, a hatékonyság növeléséhez.

Áramlás – Nonprofit szervezetek tevékenysége gyakran esetleges, a meglévő vagy megszerzhető anyagi források függvényében változik, így a folyamatosság biztosítása nehezebb (5. ábra).

**5. ábra: A folyamatos termelés/szolgáltatás akadályai (N=50)**

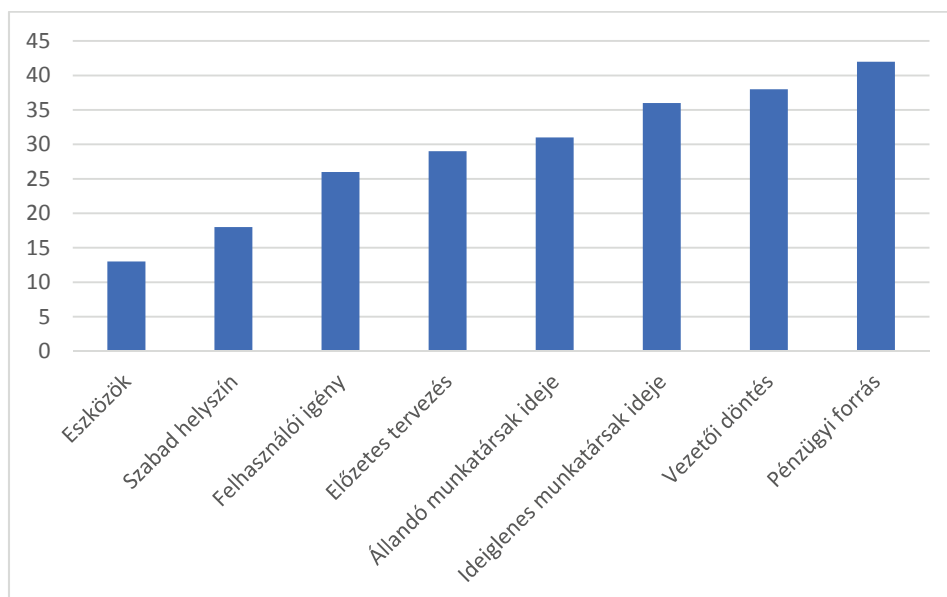


Forrás: saját felmérés

A dolgozók, önkéntesek, tagok tevékenységének egymással és a pénzügyi forrásokkal való összehangolása, azok esetlegessége miatt növeli a veszteségeket, mely elsősorban abban jelenik meg, hogy bizonyos időszakokban sok az üresjárat, míg máskor nem elegendők a kapacitások a hatékony munkavégzéshez. Érdeemes az értéklánc egészében gondolkodni, és a termék előállítását vagy szolgáltatást csak akkor elkezdni, ha a befejezésig átlátható a folyamat, és minden akadályozó tényező elhárítható. A kapacitások minél jobb kihasználásához, az igényekhez alakításához felhasználható a takt time számítása, az egydarabos áramlás bevezetése, a 3 P (Termelés Előkészítési Folyamat).

Húzásos rendszer – A civil szektorban kevésbé jellemző a pull-elv, azaz, hogy a termékek gyártása, a szolgáltatások nyújtása csak felhasználói igény esetén kezdődjön meg. Ezzel ellentétben akkor és úgy végik tevékenységüket, ahogy az erőforrások rendelkezésre állnak (6. ábra).

**6. ábra: Konkrét tevékenység megkezdésének indokai (N=50)**



Forrás: saját felmérés

Az igény felismerésekor elindulhat az értékteremtő folyamat, mely készletek hiányában több időt vehet igénybe. Azonban sok esetben a civil szervezetek olyan tevékenységeket végeznek, amelyet profitorientált vállalatok nem, az esetleges konkurencia nem csábítja el a felhasználót. A minél gyorsabb reagálásnál fontosabb a pontosabb reagálás mind a felhasználó mind a szervezet részére, törekedni lehet a JIT-elv érvényesítésére. Gyakran ismétlődő tevékenységeknél jelentős támogatást nyújthat a kanban módszer alkalmazása, mely során a gyors és rugalmas információáramlás teremthető meg az értéklánc folyamatai között.

Folyamatos fejlesztés – A fenti elveket tökéletesen megvalósítani nem lehet, viszont folyamatos fejlesztéssel törekedni kell rá. Nonprofit szervezetek esetében jellemzőbb az informális kapcsolatrendszer, így még jobban alkalmazható a kaizen szemlélet. Minden probléma egyben lehetőség is a fejlődésre, fejlesztésre, ahol nem a felelős megállapítása az elsődleges cél, hanem a kialakult helyzet megoldása, tanulás a történelemből. A szervezet minden tagjától elkötelezettséget és részvételt kíván. Ehhez az érintetteket be kell vonni a kialakításba és a rendszer fenntartásába. A részvétel, bevonás legismertebb formái a következők: javaslati rendszer (pl. ötletbörze, ötletláda), csoportmunka, közös Kaizen akciók. A képességfejlesztés elsődleges iránya a problémamegoldó képesség fejlesztése minden közreműködő esetében. A különböző funkcionális vagy divizionális területeken dolgozóknak időnként csapatban érdemes feladatot adni, hogy ezáltal elősegítsük a tudástranszfert (az ötletek cseréjét), a felmerülő problémák könnyebb és gyorsabb megoldását. Mindez már a six sigma alkalmazását is elősegíti, melyhez szükséges a konkrét (egyéni és szervezeti) célok felállítása, a felelőségek meghatározása, konfliktusok kezelése, hatékony meetingek szervezése, lebonyolítása, a folyamatos tanulás elősegítése. Ezek a készségek nemcsak a csapatmunka hatékonyságát növelik, hanem a munkavégzés egyéni hatékonyságára is kihatnak.

### **A lean szemlélet bevezetésének lehetséges akadályai**

A lean menedzsment eszközeinek alkalmazásához szinte minden szervezet esetében szükség van informatikai fejlesztésekre. A jelenlegi informatikai ellátottság nem éri el a forprofit vállalkozások szintjét, jellemző, hogy sokan a saját személyes eszközeiket használják mind a hardvereket mind a szoftvereket illetően. Problémát jelenthet a kapacitáshiány, egyes szállítóktól való függőség, valamint a fejlesztés miatt, a rendszert érintő módosítások kivitelezése. Az átállást tovább nehezíti a munkatársak rugalmatlansága és ellenállása, mely fakadhat megszokásból, de ismeret- képzéshiányból, módszertani tapasztalatlanságból is. Az új technikák implementálását különösen nehezíti, ha nem ismertek pontosan a változások oka és célja, valamint a véleményvezérek részéről nincs meg a kellő elkötelezettség, támogatás és kétirányú kommunikáció. Szintén nehezítő tényező a bevezetésnek köszönhető teljesítményjavulás objektív és pontos mérése, annak kommunikálása. A nonprofit szervezeteknél még jellemzőbb, hogy tagjaik különböző érdekekkel, ismeretekkel és tapasztalattal vesznek részt a működtetésben, és ez rányomja a bélyegét a célok kijelölésére és az ahhoz vezető út meghatározására is. A sztenderdizálást és így a veszteségek csökkentését nehezíti, hogy gyakran nem kellően pontos munka-, hatás- és jogkörök meghatározása. Sokan csinálnak sok mindent, gyakran lelkesedségből, segítő szándékkal, de ez csökkenti az ismétlődő folyamatok egyszerűsítésének, a hibák kiszűrésének esélyét.

Amikor egy szervezet elindul, az alapítók valószínűleg logikusan, átláthatóan építik fel a folyamatokat. Azonban a növekedés hatására – kiemelten, ha erős a fluktuáció – felesleges, redundáns műveletek alakulnak ki, melyek nagy mértékben csökkentik az elméletileg elérhető hatékonyságot. Ez egy idő után egyre jelentősebb méreteket ölt, sokan érzik feleslegesnek munkájuk egy részét, és felmerül a változtatás igénye. Célszerű az új módszerek bevezetése előtt a változtatásokat azzal kezdeni, hogy jelenlegi folyamatokat racionalizáljuk, és

megkülönböztetjük az értékes, szükséges, nélkülözhető és felesleges tevékenységeket, és meghatározzuk az ezekre fordított erőforrásmennyiségeket.

A sikeres lean menedzsment kialakításának feltételei nonprofit szervezetek esetében:

- a bevezetés okainak és céljainak pontos meghatározása: pl. tagszám növelése, karitatív tevékenységek kiterjesztése, adományszerzés, ismertség növelése, szolgáltatás színvonalának emelése, programok számának növelése
- megfelelő erőforrások biztosítása: elsősorban az emberi erőforrásra kell kiemelten figyelni, be kell őket vonni a változtatásokban, ami sokszor az addigi feladatkörök felülvizsgálatát jelenti
- oktatás: megfelelő elméleti és gyakorlati ismeretek, tapasztalatok megszerzése és átadása, ami ne csak a munkatársakat, hanem különböző csatornákon a többi stakeholdert is érintse. Az ügyfelek elvárásainak pontos ismeretében kell a folyamatokat újrahangolni, bizonyos esetekben az elvárások tudatos alakítására is szükség lehet
- kis lépések alkalmazása: napi, heti, havi szintre lebontott apróbb változtatások meghatározása, melyek a kitűzött cél érdekében állnak össze egységes rendszerré
- a felelősségi körök pontos meghatározása: nagyon sok szervezetnél hiányzik a részletes munkaköri leírás (főleg önkéntesek esetén), így sokan nem tudják, hogy milyen mértékben és színvonalon járul hozzá a munkájuk az értékteremtésben. Emiatt változtatni sem tudnak vagy akarnak, így a munkatársakat bátorítani kell a változásban való részvételre
- tapasztalatszerzés és -hasznosítás: pontos tervek alapján célszerű szervezni a tevékenységet egyéni, csoport és szervezeti szinten, ami nemcsak azért fontos, hogy támpontot adjon a működéshez, hanem az elért eredményeknek ad viszonyítási alapot
- részleges és teljes eredmények kommunikálása: a szervezet minden szintjén dolgozóknak pontosan kell ismerni az elért eredményeket akkor is, ha azok még csak részlegeselek. A siker öngerjesztő folyamat, egészséges verseny alakulhat ki a munkatársak között, mely jobb teljesítményre sarkallja őket, illetve lehetővé teszi, hogy mások esetleges kudarcából tanulni

### Összefoglalás

A lean szemlélet bevezetése, megfelelő adaptálása a civil szféra szereplőinek is jelentős fejlődést eredményezhet. Nonprofit szervezetekben a munkavállalók, tagok, önkéntesek nem elsősorban jövedelemszerzés céljából végzik feladatukat, sokkal inkább személyes meggyőződésből valamilyen közösségi, társadalmi cél érdekében. Éppen ezért ebben a szektorban kiemelten fontos a lean menedzsment egyik alappillére, az emberek tisztelete. Figyelni és támaszkodni kell az emberek véleményére, ötleteire, aminek alapvető eleme a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítése és folyamatos használata. Lényeges szempont, hogy a lean módszerek alkalmazása nem hagyja elkényelmesedni a szervezet vezetését, a szükséges változtatásokat időben elindítja, így a nem azért változtat a szervezet, mert erre rákényszerül, hanem azért, mert erre lehetősége van. Ennek révén a szervezet vezetői tisztán látják küldetésüket, feladataikat a tagok, támogatók és közönség érdekében, és hatékonyan tudják felhasználni forrásaikat. A lean szemlélet alkalmazásának két legfontosabb feltétele nonprofit szervezetek esetében a szervezeti kultúra és a vezetői elkötelezettség. Összességében a lean menedzsment eszközei segítik a szervezeteket programjaik színvonalának emelésében, a szolgáltatásaik költséghatékonyágának javításában, növeli a munkatársak teljesítményét és elköteleződését (2. táblázat).

**2. táblázat: Követelmények a lean szemlélet érvényesítésére nonprofit szervezetek esetében**

Fokozatos bevezetés	Sztenderdizáció	Csapatmunka	Operatív kontroll
Veszteségek megszüntetése	Hatékonyság a szervezeti kultúra középpontjában	Rugalmas, heterogén csoportok	Szállítókkal való kapcsolat racionalizálása
Húzó elv érvényesülése	Folyamatos fejlesztés	Folyamatos képzés	Kommunikáció
Just-In-Time elv érvényesítése	Tagság részére döntési és felelősségi körök delegálása	Értéklánc átstrukturálása, fejlesztése	Vezetői példamutatás

Forrás: saját felmérés

### Felhasznált irodalom

1. Anand, G. – Kodali, R. (2010): Analysis of Lean Manufacturing Frameworks. Journal of Advanced Manufacturing Systems, 1-30.
2. Ashkenas, R (2013): Change Management needs to change. Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>
3. Boyer, K. (1996) An assessment of managerial commitment to lean production. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 9, pp. 48-59
4. Browning, T. – Heath. R. (2008): Reconceptualizing the effects of Lean on production costs with evidence from the F-22 program. Journal of Operations Management, 23-44.
5. Dennis, P. (2002): Lean Production Simplified. New York Productivity Press
6. Gelei, A.; Losonci, D.; - Báthory, Zs.; Toarniczky, A. (2012): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat. Tm 33. sz. Műhelytanulmány BCE Versenyképesség Kutató Központ, ISSN 1787-6915 Budapest.
7. George, M (2002): Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. McGraw-Hill Education, Columbus
8. Hines, P; Holweg, M.; Rich, N. (2004): Learning to evolve. A review of contemporary Lean thinking. International Journal of Operations and Production Management, 994-1011.
9. Illés, B. Cs. – Szuda, Cs. – Dunay, A. (2017): Quality and management – tools for continuous and systematic improvement of processes. In: Illés, B. Cs., Nowicka-Skowron, M., Horská, E., Dunay, A. (eds.) Management and Organization: Concepts, Tools and Applications. Pearson Education Limited, Harlow, UK, pp. 99-108.
10. Kuti É. (1998): Hívjuk talán nonprofitnak. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest.
11. Kuti, É.; Králik, M.; Barabás, M. (1998): A nem-kormányzati szervezetek helyzete Magyarországon. Világbank Regionális Képviselője, Miniszterelnöki Hivatal Civil Kapcsolatok Főosztálya, Budapest.
12. Lucey, J.; Bateman, N.; Hines, P. (2005): Why major lean transitions have not been sustained. Management Services Summer 2005. 9-13.
13. Modig, P. – Ahlstrom, P. (2012): This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox. Rheologica Publishing, Stockholm
14. Ohno, T. (1988): Toyota Production System: Beyond Large Scale Production. Productivity Press; NY
15. Péczely, Gy (2017): A Lean alternatív értelmezésének értékelése a hazai feldolgozóipari vállalatok körében. doktori (Ph.D.) értekezés, Pannon Egyetem GSDI, DOI: 10.18136/PE.2017.655
16. Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.



17. Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1999): Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról. Civitalis Egyesület, Budapest.
18. Shah, R. – Ward, P.T. (2007) Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 785-805
19. Siegel, Daniel – Yancey, Jenny (1993): *The Rebirth of Civil Society*. The Rockefeller Brothers Fund, New York.
20. Toarniczky, A.; Imre, N.; Jenei, I.; Losonci, D.; Primecz, H. (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42 (2. kül). pp. 106-120.
21. Vajna I. Tangl. A. – Vajna I. (2014): Relationship between Inventory and Value Stream Management, In: Cichobłaziński, L.: *New Trends in Management in the 21st Century: Cross-Atlantic Perspective*. Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, pp. 127.
22. Womack, J. P. – Jones, D. T. (2003): *Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon&Schuster UK Ltd, 2003
23. White, G. (2004): *Civil Society, Democratization and Development: Clearing the Analytical Ground*, In: *Civil Society in Democratization*, szerk: P. Burnell, P. Calvert, Frank Cass, London. 6-22 pp.
24. Womack, J. P. – Daniel T. Jones, D. T. (2009): *Lean Szemlélet*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
25. *Going Lean in Health Care*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2005  
<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/GoingLeaninHealthCare.aspx>
26. [https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&\\_r=0](https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&_r=0)



## 2.5. A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI ÉLETÚTMODELLEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

**TURZAI-HORÁNYI Beatrix**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail: Horanyi.Beatrix@gtk.szie.hu*

### **Összegzés**

A vállalatok életük során – a megszületéstől a halálukig – különböző szakaszokon mennek keresztül. Ezeknek a szakaszoknak az egymásra épülése adja egy-egy vállalat életpályáját. Az életút során a különböző fázisok a vállalkozásoknál sajátos jellemzőkkel bírnak, és a szakaszra jellemző egyedi problémákkal jelentkeznek. Számos magyar és nemzetközi kutató is foglalkozott a vállalatok életciklusaival, de más-más aspektusból vizsgálták az életutat és különbözőképpen jellemezték és határozták meg az egyes fejlődési szakaszokat, és állították fel saját modelljeiket. Fő kutatási területem a magyar kis- és középvállalkozások fejlődési lehetőségei és életútjai, különös tekintettel a magyarországi autókereskedések életére vonatkozóan. Vizsgálatom során célom, hogy feltérképezem a főbb nemzetközi és magyar kutatók modelljeit. Az egyes ciklusok jellegzetes vonásainak bemutatásával ismertessem őket, majd jelen publikációmban kitérek ezen modellek közötti hasonlóságokra és különbségekre is. A különböző modellek megismerésével és feltérképezésével célom, hogy a további kutatásomat – az autókereskedések életútjának vizsgálatához – megalapozzam, és a legmegfelelőbb életútmodellt megtaláljam, mellyel az autókereskedések életútja leírható.

**Kulcsszavak:** vállalkozás, KKV, életpálya modellek, fejlődési ciklusok

### **Bevezetés**

A vállalatok életük során különböző szakaszokon mennek keresztül. Ezeknek a szakaszoknak az egymásra épülése adja egy-egy vállalat életpályáját. Számos kutató vizsgálta a vállalatok életciklusait, és különbözőképpen jellemezte, illetve határozta meg az egyes fejlődési szakaszokat. A főbb nemzetközi és hazai kutatók modelljeit az egyes ciklusok jellegzetes vonásainak bemutatásával szemléltetem.

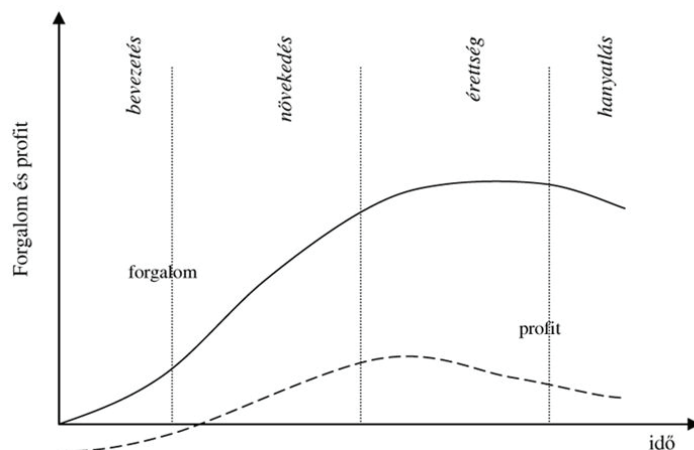
Minden szerzőnél megjelenik egy-egy külön önálló modell, akik hosszabb távon foglalkoznak a vállalkozások fejlődési szakaszaival.

Számos publikáció és disszertáció is foglalkozik a vállalatok életciklusaival és azoknak elméleti bemutatásával, de más-más aspektusból közelítik meg és ismertetik ezeket a modelleket. (Zsupanekné, 2007; Kemenczei, 2009; Miskolczi, 2012; Horváth, 2016) Vannak, akik külön, egy-egy funkcionális területre fókuszálnak és olyanok is, akik például a szervezet változása és irányítása szempontjából alkotják meg modelljüket. Ugyanakkor meg kell említeni az úgynevezett generális modelleket, amelyek több aspektusból, változó tulajdonságok alapján készülnek.

A legtöbb életútmodell alapjának a termék- (vagy akár iparág) életgörbéjét tartják, mely az értékesítés növekedését mutatja. (Porter, 1993; Kotler, 2002) Négy szakaszt különböztetünk meg, amit az 1. ábra szemléltet. Az első, a bevezetés szakasza, amely csak gyengén emelkedik, hiszen az új termék használhatóságáról meg kell győzni a vevőt. A második szakasz a növekedés szakasza, amikor ugrásszerűen nő a kereslet a termék iránt, itt a siker az, ami a növekedést meghatározza. Majd következik az érettség szakasza egy lassabb

növekedési szakasszal, stabil vevői körrel, végül, a negyedik szakasz – a hanyatlás – következik, amikor a termék iránti kereslet már csökken és új termékek felé fordul a fogyasztó. (Vecsenyi, 2003)

### 1. ábra: A termékéletgörbe szakaszai



Forrás: Bíró-Szigeti és Pataki, 2017; 166. old.

A következő két fejezetben bemutatom és értékelem az idézettségüket tekintve legfontosabb nemzetközi és magyar életútmodelleket. Értékelésem során kiemelem ezen modellek gyakorlatban történő alkalmazhatóságát, illetve az elmúlt évek kutatási eredményeit.

#### Nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése

A nemzetközi modellek közül Greiner<sup>1</sup> vállalatnövekedési modelljét emelem ki elsőként, amit 1972-ben publikált. Downs (1967), Lippitt és Schmidt (1967) valamint Scott (1971) már korábban is foglalkozott életpálya modellek felállításával. Greiner kutatása során a vállalkozások életének a növekedési szakaszaival foglalkozott, és két tényező – a szervezet életkora és mérete – függvényében modellezte az életpályákat a növekedés irányításának szempontjából. Megállapítása szerint, nem lehet figyelmen kívül hagyni az adott vállalkozás iparágának saját növekedési ütemét sem, hiszen a növekedés egy gyorsan fejlődő iparágban gyorsabban megy végbe. Az 1972-ben felállított modelljében 5 növekedési szakaszt különített el. Greiner szerint minden életciklus egy nyugodt, kiegyensúlyozott, folyamatos növekedést mutató evolúciós időszakkal kezdődik, majd egy viharos, válságos, problémákkal teli revolúciós időszakkal fejeződik be. (Salamonné, 2006) A vállalat jövője szempontjából kulcsszerepe azon vezetői döntéseknek van, amiket a revolúciós szakaszban hoznak. Ez befolyásolja azt, hogy a vállalat a következő növekedési szakaszba tud-e lépni. (Zsupanekné, 2011)

Greiner eredeti modelljében az utolsó szakasz az együttműködés volt, aminek a végén lévő krízist nem tudta akkor még egyértelműen meghatározni. 1998-ban – az addigi kutatási eredményei alapján – a modelljét kiegészítette egy 6. fázissal is, amibe az 5. szakasz revolúciójának, a kimerülésnek, a megoldása után kerül a vállalat.

Greiner 1972-es, majd az 1998-ban kiegészített modellje az 2. ábrán látható.

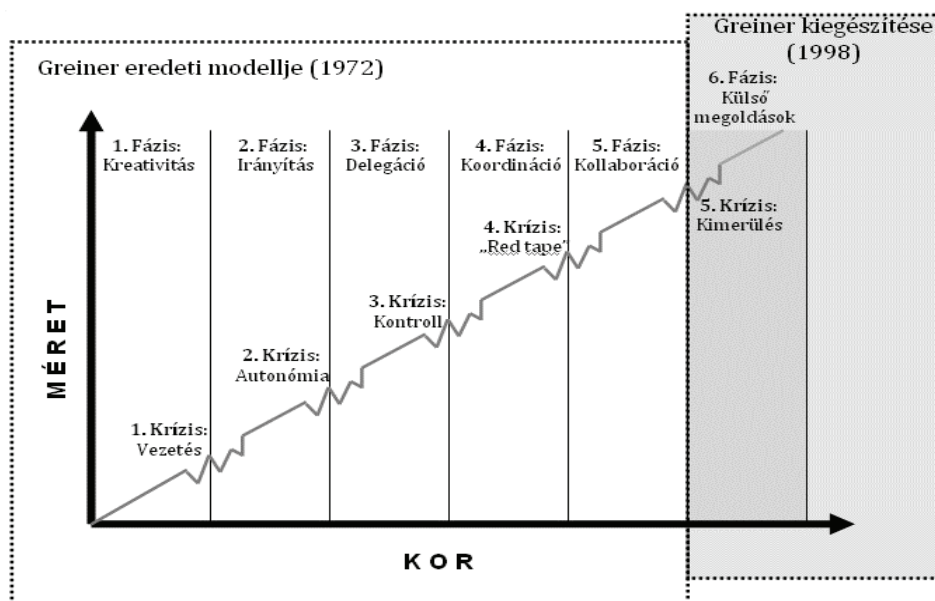
Bár Greiner nemcsak a vállalaton belüli környezetet veszi figyelembe a vállalkozások életútjának vizsgálata során (ellentétben például Adizes-vel) hanem a külső környezetet is

<sup>1</sup> több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint

bevonja a vizsgálatába, mégis kevésbé és nehezebben alkalmazható gyakorlatban az életszakaszok beazonosításánál. Véleményem szerint a modell egyik legnagyobb hiányossága, illetve alkalmazhatóságával kapcsolatban felmerülő problémája, hogy az egyes szakaszok bemutatása kevésbé részletes. Ezen megállapításomat Miskolczi és Gábrriel (2008) is alátámasztja, illetve ezt kiegészítve azt is megjegyzi, hogy

- A modell nem veszi figyelembe a különböző specifikumokat, legyen az akár földrajzi vagy kulturális, illetve
- a valódi problémákra bár következtetni lehet az egyes életszakaszok során, ugyanakkor annak objektív mérése, skálázása már nem biztosított.

## 2. ábra: Greiner modellje



Forrás: Gábrriel és Miskolczi, 2012; 42. old.

A kisvállalkozások növekedési szakaszaira, azon belül pedig a menedzsment problémákra fókuszált Churchill és Lewis<sup>2</sup> (1983), akik 5 szakaszt határoztak meg:

- Létezés, amikor a vállalatot még csak egy nagyon egyszerű struktúra jellemzi, ahol nincsenek leosztva a feladatok és mindenki mindent csinál. Ebben a szakaszban a csőd ugyanúgy bekövetkezhet még, mint a cég eladása.
- Túlélés, ahol a rövid távú pénzügyi problémák és azok megoldása áll a középpontban.
- Siker szakasza, amikor a vállalat már stabil és cash flow problémáktól mentes. Itt dől el, hogy a céget a menedzsment továbbfejleszti-e, vagy más területen tevékenykedik tovább.
- Gyors növekedés szakaszában a kutatópáros a delegációt és a tervezést emeli ki, utóbbi szerintük stratégiai szintre kell emelni.
- Érettség, amikor a vállalat már nagyvállalati méretet ölt, és legfőbb feladata a rugalmasság és a vállalkozó szellem fenntartása.

Timmons<sup>3</sup> (1990) a gyorsan növekvő vállalkozásokat vizsgálta, így a termékéletgörbe felfutási szakaszait bontotta fel további 5 fejlődési fázisra. Minden szakaszhoz időtartamot is

<sup>2</sup> több mint 3000 idézettség Google Scholar szerint

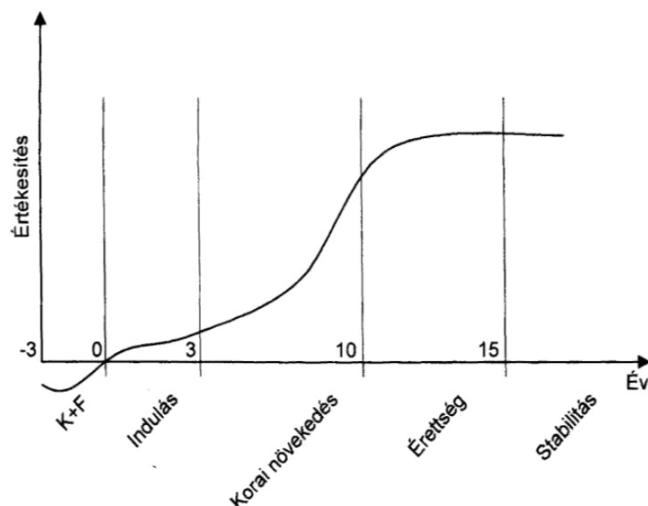
<sup>3</sup> több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint

rendelt, de ezek magyarországi érvényesülését nem támasztották még alá, csupán becslésként kezelik. (Vecsenyi, 2003)

Az 5 fázis Timmons életpályájában (3. ábra):

- Kutatás és fejlesztés fázisa, amely az alapítás előtti 1-3 év
- Indulás fázisa, a vállalkozás alapítását követő 1-3 év
- Korai növekedés fázisa, ami a 10. évig tart
- Érettség fázis, a 11-15. év között
- Stabilitás fázisa, a vállalkozás 15. évétől.

### 3. ábra: Timmons modellje



Forrás: Vecsenyi, 2003; 85. old.

Hisrich és Peters (1991) kutatásuk során, Timmons „Kutatás és fejlesztés” fázisát, 5 további, bevezetés előtti fázisra osztották fel. Ezek a fejlődési szakaszok:

- Ötlet fázisa
- Termékelképzelés fázisa
- Termékfejlesztési fázis
- Próbagyártás
- Előzetes piaci kipróbálás

Az 5. szakaszt, az előzetes piaci kipróbálást követi a termék, már fentebb említetté életpályája. (Zsupanekné, 2011)

A legösszetettebb modell, ami a legrészletesebben mutatja be a szakaszokat, mind a növekedés, mind pedig a hanyatlás időszakát figyelembe véve, Adizes (1992) nevéhez fűződik. Adizes megjelölte és vizsgálta is az egyes szakaszoknál fellépő töréspontokat és azoknak okait is, viszont Greinerrel ellentétben, ő csak a belső tényezőkre összpontosít és a környezeti hatásokkal nem foglalkozik. (Salamonné, 2006) A két kutató között további különbség, hogy míg Greiner a szervezet kora és mérete függvényében állította fel a vállalkozások életpályáját, addig Adizes szerint a rugalmasság és az irányíthatóság az a két tényező, aminek a függvényében az egyes szakaszok megjelennek. Fiatalkorban a szervezet rugalmas, de nem mindig, vagy nehezen irányítható, míg az öreg korban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága.

Vecsenyi (2003) ehhez kapcsolódóan azt emeli ki, hogy a szervezet megújulási képessége az, ami a növekedést és az öregedést előidézi, vagyis ez alapján egy nagy tapasztalatú szervezet is lehet akár „dinoszaurusz”, akár „tigris” is. Salamonné álláspontja szerint viszont „a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre való lépést, viszont bizonyos fázisokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások.” Göblös és Gömöri

(2004) szerzőpáros tanulmányukban azt emelték ki, hogy a modell segít értelmezni a vállalati belső válaszokat, ennek segítségével tudatosság kerül a vállalatok irányításába. A vezetők könnyebben ítélik meg a vállalat helyzetét, a versenytársakhoz képest a fejlettségüket, és az életkorból adódó különböző problémákat. Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban.

Adizes modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, és mivel a szervezeteket az élő organizmusokhoz hasonlítja, így a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. Adizes modellje az eredeti koncepció után évtizedekkel némileg módosult (Adizes, 2004): a korábbi Megállapodottság („Stable”) szakasz új elnevezése „The Fall”, azaz „Ősz”, amely jobban kifejezi a szakasz kedvezőtlené válását és a hanyatlás kezdetét, míg a „Korai bürokrácia” a „Recrimination” azaz a „Vádaskodás” elnevezést kapta. (4. ábra)

A vezetők célja, hogy a vállalkozást a „Férfikorba” vezessék és hosszabb távon is ott tartsák. A fent már említett irányíthatóság és rugalmasság is ebben a szakaszban kerül egyensúlyba. Ehhez a menedzsmentnek az egyes szakaszok töréspontjainál fontos felismernie, hogy a probléma – ahogy Adizes (1992) nevezte – szokásos vagy rendhagyó probléma a vállalat életében. A szokásos problémák jellemzően azok, amiket meg tud oldani a vállalkozás a belső erőforrásai segítségével. Maga a probléma megjelenése indít el egy folyamatot ebben az esetben a szervezetben, mellyel maga a probléma is megoldódik. Ezek lehetnek „érzetek”, amikkel minden vállalat minden életszakaszban találkozik és lehetnek „átmeneti érzetek”, amik váratlanok, ugyanakkor a következő életszakaszba lépéssel meg is szűnnek. Ezekkel ellentétben ADIZES megkülönböztet úgynevezett rendhagyó problémákat, amiket viszont csak külső beavatkozással lehet orvosolni. Ilyenek lehetnek a „bonyolult esetek”, amik gyakrabban megjelennek a szervezet életében, illetve a „kóros esetek”, amik ritkábbak, ugyanakkor ezek akadályozzák a vállalat fejlődését és önmaguk ezt nem tudják megoldani.

#### 4. ábra: Adizes életpálya modellje



Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, [www.adizes.com](http://www.adizes.com)

Göblös és Gömöri (2004) a szakaszok egymásra épülése kapcsán megjegyzik, hogy a cél a „Férfikor” elérése, amit nem feltétlen a növekedési pályán felfelé haladva lehet elérni, hanem szerintük a vállalatot vissza is lehet fiatalítani megfelelő ösztönzési rendszer vagy szervezetfejlesztés révén. Véleményük szerint a vállalkozásokat fokozatosan kell az egyes szakaszokon átvezetni és kiemelik azt is, hogy bár az „érés” és a „visszafiataltítás” gyorsítható, a szakaszok át nem léphetők. Ehhez kapcsolódóan Illés et al. (2015) a vállalkozások sikeres működésének, a versenyképességének változásait vizsgálta a vállalkozások különböző életpálya szakaszaiban.

Ahhoz, hogy egy vállalat hatékony legyen, sikeres menedzsmentcsapatot kell összeállítania. Adizes (www.adizes.com) azt is tanulmányozta és publikálta, hogy milyen kulcselemek szükségesek ehhez, amiket ő négy menedzsment szerepkörként határozott meg. Ezen szerepkörök:

- P: a termelő,
- A: adminisztrátor,
- E: vállalkozó,
- I: integrátor.

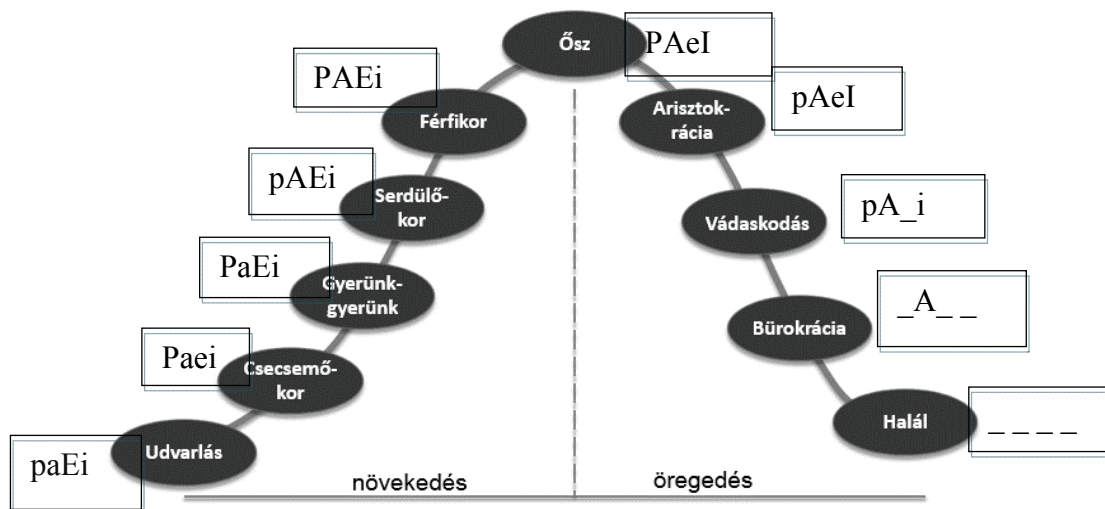
Ezen elemek súlya minden életszakaszban máshogy alakul, de a férfikorban egyensúlyba kerülnek, vagyis:

- P: a feladatokat jó minőségben teljesíti a szervezet;
- A: hatékonyság és a kiszámítható eredményesség garantálható, hiszen jól működnek a mechanizmusok;
- E: ismeri, mert figyeli a vásárlók igényeit és hatékonyan reagál a változásokra;
- I: képes a vállalat ennek az egyensúlynak a fenntartására.

Ebből következik, hogy egy jó csapathoz akár négy ember is szükséges, amennyiben a személyekben ezen szerepkörök külön-külön találhatóak meg. Vagyis a siker attól függ, hogy ezen szerepek hogyan jelennek meg és milyen mértékben a menedzsmentben. Emellett viszont azt is figyelembe kell venni, hogy mekkora a mérete, milyen a külső környezete vagy melyik életszakaszban található éppen a szervezet. ADIZES által meghatározott életszakaszokban ezen szerepkörök súlyát az 5. ábra mutatja.

Látható, hogy az életút elején a termelő és a vállalkozó szerepkör jelenik meg nagyobb súllyal, míg a további növekedésnél egyre nagyobb jelentősége lesz az adminisztrátor, később pedig az integrátor szerepkörnek.

**5. ábra: Adizes vezető szerepei az egyes életszakaszokban**



Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, www.adizes.com

Robert Kreitner (1992) nevéhez az eredményességi és hatékonysági ciklusok köthetők. „A vállalkozás akkor eredményes, ha a vállalkozás eléri célját, és akkor hatékony, ha céljai eléréséhez éppen a szükséges erőforrásokat használja fel.” (Vecsenyi, 2003; 89.o.) Ezen definíció alapján elmondható, hogy a vállalkozás számára a legideálisabb, ha egyensúlyban tudja tartani az eredményességet és a hatékonyságot. Kreitner szerint a vállalkozások kezdetben az eladások növelésére fókuszálnak, arra, hogy a vevői igényeket maximálisan ki tudják elégíteni, így a kapacitás bővítése mellett nem figyelnek a költségek növekedésére. Ezt



a szakaszt az eredményességen való túl nagy hangsúly jellemzi. Egy idő után viszont láthatóvá válik, hogy bár az árbevételük nő, de a nyereségük elmarad attól, amit várnának a vállalkozók, hiszen nagyon magasak lesznek a különböző fajlagos költségek. Ebben az időszakban megindul a költségcsökkentés, aminek keretében csökkentik a marketing- és a képzési költségeket, alkalmazottakat bocsátanak el, és a különböző fejlesztésre szánt összegeket csökkentik. Ezzel párhuzamosan, illetve ennek következményeként a teljesítmény és a minőség is csökkenni fog, de a vállalat nyereségessége növekszik. Ez a szakasz Kreitner modelljében, amikor túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra. Egy idő után viszont a vállalatnál érzékelhető lesz ennek a szakasznak a hátránya is. Túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra, és a költségek – például a fejlesztési források – csökkentésével a forgalom is csökkenni fog. Majd kezdődik előlről a ciklus, hiszen a forgalom növekedését megint a fejlesztéssel, az értékesítés növelésével érik el. (Kreitner, 1992)

### **Magyarországi fejlődési modellek bemutatása és értékelése**

Jávor (1993) a vállalkozások életpályáját egy teljesen más szemszögből, a szociológia oldaláról vizsgálta és a vállalati életutat 12 szakaszra osztotta. A szakaszok meghatározásánál az egyes jellemzőkön kívül, a szakaszokon való átmenettel, az átmenethez kapcsolódó kritikus döntésekkel és a szervezeti problémákkal is foglalkozott.

Salamonné (2006) Jávor modelljével kapcsolatosan kiemeli, hogy a fejlődési modell egy ideális növekedési pálya szakaszait mutatja, jól áttekinthető logikai sorrendben felépítve.

Szirmai (2002) elméletében nemcsak a szakaszok különbségeit mutatja be, hanem az életciklusok vizsgálatának különböző szemszögeit is. Tanulmányában három különböző megközelítési módot mutat be.

- Madártávlatból történő vizsgálat

Ezen vizsgálat során az emberi élet analógiája alapján különböztetik meg az egyes szakaszokat, de Szirmai szerint ez a megközelítés az egyedi sajátosságokra érzéketlen. Kutatása során arra a megállapításra jutott, hogy a vállalkozások élete nem egy felfelé ívelő röppálya, hanem inkább egy felfelé haladó spirális vonal.

- Kutatási megközelítés, vagyis mezoszint

A vállalkozás a fejlődés során maga formálja át a saját érdekei szerint a tagok társadalmi kapcsolatait. A folyamat során, bár a vállalkozás mérete folyamatosan növekedni fog, ugyanakkor öntörvényűvé is válik.

- Inkubációs szakasz, mikroszint

Ezen megközelítés szerint a vállalatokat saját, egyéni fejlődési folyamatuk alapján kell bemutatni és vizsgálni.

Vecsenyi (2003) kutatása során különböző vezetési ciklusokat különített el. Megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki. Ennek során számos nehézséggel kell szembenéznük. A legfontosabb, hogy a vállalkozás létszámától függően változó legsúlyosabb vezetői kihívást felismerjék. Ezek alapján 3 vezetői szakaszt különböztetett meg.

- A mindenes vezető

A vállalkozás életének elején, amikor a létszám még nem haladja meg a körülbelül 25 főt. Ebben az időszakban a tulajdonos közvetlenül irányítja alkalmazottait, a vállalkozásban a vállalkozó az, aki csinálja az üzletet.

- A vezetők vezetője

A második szakaszban, ahogy bővül a vállalkozás létszáma – kb. 75 főig – a vállalkozó vezeti az üzletet, vagyis egy vezetői csapaton keresztül irányítja a vállalkozást és ér el eredményt a tulajdonos vagy ügyvezető igazgató.

- A rendszerek vezetője

Végül a harmadik szakasz, amikor a magas létszám és a bonyolult feladatok miatt már rendszereket alkalmaznak a vállalkozásban. Ebben a szakaszban a felsővezetés a szervezeti célokat már nemcsak a vezetőkön, hanem ezen rendszereken keresztül tudja elérni.

Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Ezen képességek a szakmai vagy működési felkészültség, az üzletirányítási felkészültség és végül a vezetési felkészültség.

Kocziszky 1994-ben az üzleti vállalkozások életén belül 5 szakaszt különböztetett meg. Véleménye szerint az életgörbe egyes szakaszait, azoknak jellegét és hosszát különböző exogén és endogén tényezők befolyásolják, alakítják. Ezek alapján az alábbi szakaszokat különböztette meg a vállalkozások életpályáján:

- Alapítás szakasza, amikor a vállalkozás megjelenik a piacon,
- Növekedés szakasza során a fő jellegzetesség a vállalat életében az előre meghatározott piaci pozíció elérése és új területekre való belépése,
- Differenciálódás fázisa a harmadik szakasz, amikor a szervezeti rendszer átalakítása, tőke- és piackoncentráció és integráció jellemző a vállalatra,
- Érettségi szakasz, konszolidáció, amikor a vállalkozás az addig elért piaci eredmény fenntartására fókuszál, majd következik az ötödik szakasz a hanyatlás,
- Válság fázisa, amikor a vállalat életében megkezdődik a visszavonulás és a tőke kivonás.

Szerb (2000) modelljének a már említett Churchill és Lewis (1983) modellen kívül, a Mount és társai (1993) által felállított szakaszok jelentették az alapot.

Ezek alapján 6 szakaszra osztotta a vállalatok életútjait. Az 1-2 szakaszt együtt bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezte el. A szakaszok pedig a következők:

- Kezdet, a vállalkozás első éve,
- Beindítás, a harmadik évig,
- Kezdeti növekedés szakaszában a vállalatot mind a kereslet, mind az árbevétel, mind pedig a profit növekedése jellemzi,
- Expanzió szakaszában a verseny egyre jobban erősödik, ami a vállalattól a marketingstratégia és a finanszírozás átgondolását igényli,
- Érettség, amit követően a vállalatnak két lehetősége lesz:
- Innováció vagy hanyatlás.

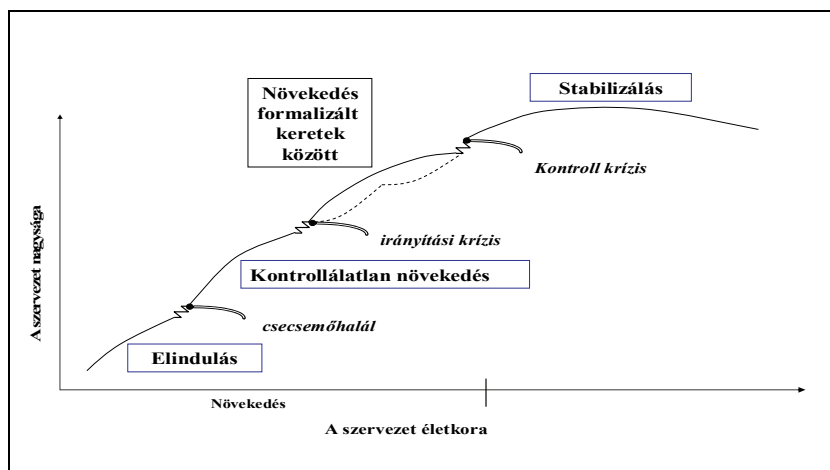
A Szerb által felállított szakaszok esetében a szerző szerint, bármikor bekövetkezhet a tovább lépés, a visszaesés vagy akár a stabilizáció is.

Salamonné (2006, 2008) kutatásához egy integrált modellt készített. Az alapját egyfelől Adizes modellje jelentette, másik kiindulópontja pedig Greiner irányítási modellje volt. A két modell ötvözésével alakította ki saját irányítási modelljét. Ezzel a modellel a magyarországi vállalkozások mélyreható elemzését végezhetette el. Az integrálást azzal indokolta, hogy a megközelítési módokat és a főbb tartalmi elemeit nézve a két modell hasonló, ugyanakkor ki is egészítik egymást.

Salamonné (2006) kutatása során azokat a magyarországi kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, amelyek a rendszerváltozást követően kezdték meg működésüket. Több száz mélyinterjú készült, de a különböző szűréseket követően, végül 50 vállalkozás maradt mintának, amely nem reprezentatív, de ahogy Salamonné fogalmazott, nem is az volt a cél. Kutatásuk első sorban a specifikus jellemzőkre és az okok feltárására irányult. A vizsgálat során a környezeti, külső okokra nem, csak a belső fejlődésből fakadó problémákra és megoldási lehetőségeikre koncentráltak.

A vizsgálat eredményeként a nyugati piacgazdaságoktól kicsit eltérő szakaszokból álló, új életpályamodell született, amit a 6. ábra szemléltet.

6. ábra: Salamonné modellje: a magyar kkv-k életpályája



Forrás: Salamonné et al., 2008, 150. old.

Vizsgálata során és a modell megalkotásánál a negyedik szakaszra vonatkozóan csak feltételezéssel élt, hiszen a vállalkozások viszonylag fiatal kora nem tette lehetővé a következő fázis részletes elemzését és igazolását, de feltehetően ez a „Stabilitás” periódusa lesz.

Sajnos a kutatás második felének az eredményei nem állnak rendelkezésünkre, így nem lehet alátámasztani vagy megcáfolni az akkori feltételezéseket.

Jelentőségüknél fogva az életciklusok bemutatásánál is meg kell említeni a családi vállalkozásokat. Ezen vállalkozások fejlődését Laczkó (1997) vizsgálta, aki 3 szakaszt különített el ezen vállalatok életében.

- 1. szakasz, az első 5 évben, amikor gyorsan növekszik, kicsi és dinamikus a vállalat, a tulajdonosok elkötelezettek, de csak az alapvető szükségletek kielégítése az elsődleges cél.
- 2. szakaszt a vállalkozás 20. évéig határozta meg. Ebben a szakaszban összetettebb struktúra jellemzi a vállalatot, ahol a tulajdonos saját befolyását és stabilitását akarja megtartani, célja pedig az anyagi biztonság és a gyerekek megfelelő színvonalú nevelése.
- 3. szakaszban a családi vállalkozás kora 20-30 év, amikor a vállalkozás stagnál, és már új stratégiára, új befektetésre lenne szükség. A tulajdonos általában más irányba fordul, már visszavonul, teret adva a következő generációnak. A családi célok az egység és a harmónia megtartása.

### Az elmúlt évek kutatási eredményei és a modellek alkalmazhatósága

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálja kiküszöbölni, illetve a magyar sajátosságokat is figyelembe venni kutatása során Horváth (2013, 2014). A vizsgálatának eredményeképp megalkotta a saját malomkerék életciklus modelljét, ami 7 szakaszból áll. Horváth (2016) véleménye szerint, ezzel a modellel megoldódni látszódnak az alábbi hiányosságok, nehézségek:

- A szakaszok egymás utáni sorrendjének,
- A visszafiatalításnak,
- Egyes szakaszok kimaradásának,

- A krízis szakaszoknak és
- Az ismétlődő életszakaszoknak az ábrázolása.

A malomkerék küllőin hat életszakasz található (Maghullatás, Kreativitás, Irányítás, Delegálás, Stabilizálás és a Kiugrás szakasza), míg a hetedik szakasz (Korrekción) a tengely közepére kerül, ezzel is szabad átjárást biztosítva az egyes életszakaszok között. A Korrekció fázisa jelenti az átmeneti időszakok kezelését a szakaszok között. (Horváth és Papp, 2014)

Bár nem tipikusan az életútmodellekkkel foglalkozik kutatásai során Bálint (2006), ugyanakkor a munkássága mégis említést érdemel. A vállalkozások életét és életútját jelentősen befolyásolja az, hogy hosszabb távon milyen irányba haladnak és milyen jövőképpel rendelkeznek a cégek. Ezzel kapcsolatosan a különböző jövőkép kimeneteleket tanulmányozza, különös tekintettel a családi utódlásra.

Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban, míg Nosratabadi és Illés (2016) a vezető szerepének és készségeinek változását, valamint a stratégiai tervezés fontosságát elemezte a különböző szakaszokban.

Salamonné (2011) kutatása során megállapította, hogy a vállalkozások életében egy-egy életszakasz ki is maradhat. Míg a nyugati piacgazdaságokban ez a felvásárlások miatt következhet be, addig Magyarországon ennek okát az esetleges vezetői tapasztalat meglétével magyarázta, ami által a kreativitás maradhat leginkább ki az életútból. Vizsgálatának másik fontos eredménye a vállalati életciklusokra vonatkozóan, hogy a szakaszok nem határolódnak el élesen, egyértelműen egymástól, sokszor bizonyos jellemzők, régebbi szakaszok maradványai későbbi szakaszokban is fellelhetőek.

Hurta és Dunay (2013) szintén Adizes modelljét vette alapul, azonban az életszakaszok elnevezéseit a kutatáshoz kapcsolódó kérdőíves vizsgálat könnyítése érdekében módosította, jobban körülírta: 1. Ötlet, 2. Induló vállalkozás 3. Kezdeti sikerek, 4. Konfliktusokkal teli szakosodás, 5. Kiforrott, de rugalmas szervezet, 6. Stabilitás, 7. Piacvesztés, 8. Belviszály, 9. Elszigetelődés, 10. Csőd.

Ezen eredmények kapcsán is felmerül az életútelelemzéssel foglalkozó kutatókban a kérdés, hogy akkor hogyan lehet, mi alapján meghatározni és besorolni a vállalkozásokat az egyes életszakaszokba, illetve, hogy hogyan nyújthatnak a vállalat vezetői számára az életútelelemzési módszerek segítséget a vezetéshez, irányításhoz, vagy akár a jövő és a stratégiai célok kialakításához?

Illés és munkatársainak (2012) kutatása során a fő cél az volt, hogy a különböző életciklus elméletek közötti különbségeket feltárják és egy könnyen használható eszközt találjanak a vállalatok számára, ami segítséget nyújt abban, hogy meghatározhassák a vállalat jelenlegi életútbeli szakaszát és a lehetséges növekedési pályájuk jellemzőit. Ehhez alkották meg – az Adizes modellt és szakaszait alapul véve – az úgynevezett „Kórlapot”, amely segítségével könnyebben azonosítható és meghatározható lett egy-egy szakasz a vállalatok életében, hiszen az egyes szakaszok tulajdonságait strukturáltan határozhatjuk meg vele, és ennek segítségével statisztikailag, kategóriákat kialakítva, nemcsak szubjektíven, hanem objektív adatokkal is be tudjuk határolni a szakaszokat.

## **Következtetések**

A különböző modelleket a témát kutatók (többek között: Zsupanekné, 2011; Miskolczi, 2012; Tatár et al., 2012) már sokféleképpen próbálták összehasonlítani, kategorizálni, elsősorban az alapján, hogy milyen szakaszokat lehet elkülöníteni a vállalkozások életében. A fent bemutatott nemzetközi és magyarországi életútmodelleket szakirodalmi kutatásom eredményeként én megpróbáltam az alapján csoportosítani, hogy a vállalkozás életének melyik részét vizsgálja az adott modell. Ehhez kapcsolódóan három szakaszt különítettem el,

a megszületés előtt, a növekedést, illetve a hanyatlást. Ennek eredményét a 1. táblázatban foglaltam össze. Látható, hogy az általam vizsgált modellek közül Adizes és Jávor az, aki mindegyik szakasszal foglalkozott kutatása során, de amíg Jávor egy speciális terület, a szociológia szemszögéből, addig Adizes több terület, alapvető gazdasági jellemzői (mint például: árbevétel, termékszám, szervezeti struktúra) alapján sorolta be az egyes szakaszokat a vállalkozások életében.

Az életútmodellek többsége a vállalkozás fejlődésének különböző szakaszainak vizsgálatánál csak és kizárólag a belső, növekedésből fakadó problémákra fókuszál, és nem veszi figyelembe a külső környezetből jövő hatásokat.

**1. táblázat: Az életútmodellek összehasonlítása**

		MEGSZÜLETÉS ELŐTT	NÖVEKEDÉS	HANYATLÁS
NEMZETKÖZI	Greiner		✓	
	Churchill – Lewis		✓	
	Timmons	✓	✓	
	Hisrich – Peters	✓		
	Adizes	✓	✓	✓
	Kreitner		✓	✓
MAGYARORSZÁ	Jávor	✓	✓	✓
	Szirmai		✓	✓
	Vecsenyi		✓	
	Kocziszky		✓	✓
	Szerb		✓	✓
	Salamonné		✓	
	Laczkó		✓	✓

Forrás: saját szerkesztés

Saját kutatásom során viszont több külső körülmény is jelentős szerepet játszott, befolyásolva ezzel az autókereskedések életútjának alakulását. Számukra nem volt idő, hogy az életutat végig bejárják, hiszen nagyon gyorsan és lendületesen tudtak a körülmények hatására fejlődni. Az egyik ilyen tényező a 2000-es évek elején történt mesterséges keresletnövelés, ami lehetővé tette, hogy a vásárló akár 0 forint befizetésével újautó-tulajdonos lehessen.

Egy-egy cégre vonatkoztatva akár az autóiparban, akár másik iparágban, lehetne a fent bemutatott modellek bármelyikét alkalmazva feltárni a fejlődési szakaszokat, de az összetettsége és részletessége miatt a saját vizsgálatomhoz Adizes életútmodelljét veszem alapul. A modell legnagyobb előnyei közé tartozik, hogy a vállalat születését megelőzően, egészen a halálig terjedő időszakot vizsgálja részletesen, 10 szakaszra bontva.

Kutatásom következő részében az autókereskedéseket Adizes életútmodellje alapján próbálom feltérképezni és elemezni. Figyelembe veszem a szakaszok egyedi sajátosságait, jellemzőit, és ezek alapján teszek kísérletet majd az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

### Felhasznált irodalmak

1. Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest
2. Adizes, I. (2004): Managing Corporate Lifecycles. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, 460 p.
3. Bahrami P.; Nosratabadi S.; Illés B. Cs. (2016): Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship. Quality - Access to Success, Vol. 17, No. 155, pp. 111-115.
4. Bálint, A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 179 p.
5. Bíró-Szigeti, Sz. – Pataki, B. (2017): A termékélelciklus alapelmélete, a modell felépítése és típusai, in: in: MARSÍ M. (szerk): Marketing: Fókuszban a termék. 4.2.2. fejezet. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 166-174.
6. Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review. májusi szám
7. Downs, A. (1967): The life cycles of bureaus. In: Downs A. (ed.): Inside bureaucracy. San Francisco, pp. 296-309.
8. Gábrriel, M. – Miskolczi, M. (2012): A synthesized model of development of logistics organization and company lifecycle In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions Czestochowa, Lengyelország: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, p. 424 pp. 41-53. DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch03
9. Göblös, Á. – Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány. 35. évf. 10. sz. pp. 41-50. ISSN 0133-0179
10. Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review. júl-aug. szám pp. 37-46.
11. Greiner, L. E. (1998): Evolution and revolution as organization grow. Harvard Business Review. Vol 49. máj-jún. szám pp. 3-12.
12. Hisrich, R. – Peters, M. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémia Kiadó, Budapest, 759 p.
13. Horváth, A. (2013): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpályamenedzsment vizsgálata. in: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 80–94.
14. Horváth, A. (2014): Vissza a jövőbe? Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsmentje, valamint a tulajdonosi háttér generáció váltásainak kezelése. Taylor: Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 2014/1-2.: VI. évf. / 1-2. szám No.14-15. pp. 469-478.
15. Horváth, A. (2016): Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei – Doktori értekezés
16. Horváth, A. – Papp, I. (2014): Mikro-, kis- és középvállalkozások generációváltási jellegzetességei a Nyugat-Dunántúli Régióban. LVI. Georgikon napok. Keszthely. pp. 542-548.
17. Hurta, H. – Dunay, A. (2013): Trust as a Social Capital in Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. In: Illés, Cs B; Bylok, F (szerk.) People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations – Theoretical and Practical Approaches. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, Hungary, pp. 56-67.

18. Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Tatár, E. (2012): Lifecycle Analysis at Small and Medium Enterprises: Theory and Practice, in: Illés, Cs. B. (ed.): SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions. 424 p.; Chapter 1.2; Czestochowa: Faculty of Management of the Czestochowa University of Technology, 2012. pp. 41-53. DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch02
19. Illés, B. Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 1, pp. 56-69.
20. Jávor, I. (1993): A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. *MVA Vállalkozáskutatási füzetek*. 4. sz. 77.
21. Kemenczei, N. (2009): Az állami támogatások szerepe a magyar autóiparban – Doktori értekezés
22. Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*. 25. évf. 7. szám. pp. 12-20. (ISSN 0133-0179)
23. Kotler, P. (2002): *Marketing management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
24. Kreitner, R. (1992): *Management*. Houghton Mifflin, Boston, 662 p.
25. Lackó, Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. (Family businesses – conflicts and cooperation) In: Soltész Anikó (szerk.): *Családi vállalkozások Magyarországon*, CIPE, SEED, Budapest
26. Lippitt, G. L. – Schmidt, W. H. (1967): Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. Vol 47. nov. szám pp. 102-112.
27. Miskolczi, M. (2012): Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához – Doktori értekezés
28. Miskolczi, M. – Gábrriel, M. (2008): Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic, *Acta Technica Jaurinensis* 1: 2 pp. 343-354.
29. Mount, J.; Zinger J. T., Forsyth G. R. (1993): Organizing for Development in the Small Business. *Long Range Planning*. Vol.26. No.5. pp.113–122. (ISSN 0024 6301)
30. Nosratabadi, S. – Illés, B. Cs. (2016): How to evaluate leader's strategic intelligence. pp. 64-67. In: Formánková, S. (ed.) *Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society*. 384 p., Brno, Czech Republic
31. Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégiák. Iparágak és versenytársak elemzési technikái*. Akadémia Kiadó, Budapest
32. Salamonné, H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, *Competitio* V. évfolyam 1. szám 2006/3. pp. 51-68.
33. Salamonné, H. A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. XXI.század. *Tudományos Közlemények*, 19. szám. pp. 19-44.
34. Salamonné, H. A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövid távú és stratégiai döntéseire. *Competitio* X. évfolyam 1. szám, pp. 29-43.
35. Scott, B. R. (1971): *Stages of corporate development*. Part I. Case No 9-371-294. Boston: Intercollegiate Case Clearinghouse, Harvard Business School
36. Szerb, L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 204 p. (ISBN 963 641 7458)
37. Szirmai, P. (2002): *Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai*. Összefoglaló. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, pp. 1-14.

38. Tatár E.; Dunay A.; Vigh K.; Illés B. Cs. (2012): Lifecycle model theories in practise – A management tool for small and medium enterprises In: Illés B. Cs. (ed.) Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume I., Rosental Kft. Gödöllő, Hungary, pp. 77-83. DOI: 10.17626/dBEM.ICoM.P01.2012.p010
39. Timmons, J. (1990): New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s. Richard D Irwin, 704 p.
40. Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. AULA Kiadó, Budapest, 492 p.
41. Zsupanekné, P. I. (2007): A vállalati növekedés és a vállalati életciklus modellek, In: Radványi T. (szerk.) Gyakorlat és Tudomány. Dolgozatok a BGF Pénzügyi és számviteli Kara tudományos műhelyéből, Budapest, pp. 37-46. ISBN: 9789637159336
42. Zsupanekné, P. I. (2011): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete – Doktori értekezés



## 2.6. A MUSTÁRTERMESZTÉS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KERESKEDELMI HELYZETÉNEK ÁTTEKINTÉSE

**MARKÓ Olga**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail: marko.olga@szie.hu*

### **Összegzés**

Napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bír a hazai fenntartható alapokon nyugvó növénytermesztés. Annak ellenére, hogy a mustár növény sosem volt kiemelkedő eleme az agrárgazdálkodásnak, a technológiára, növényvédelemre és talajminőségre gyakorolt jótékony hatása miatt a vetésszerkezetben a fenntartható gazdálkodás segítőjeként tartották számon. A '80-as években európai viszonylatban Magyarország termesztette legnagyobb területen a mustárt, világviszonylatban pedig Kanada után a legnagyobb exportőr országnak számított. Magyarország mustármag exportból való 10%-os részesedése a növénytermesztési termékek átlagát jelentősen meghaladta, ami a versenyképesség létét bizonyította. A tanulmány célja a hazai és nemzetközi mustártermesztés kereskedelmi helyzetének szakirodalmi áttekintése, bemutatva több tíz éves tendenciákat, irányvonalakat. A szakirodalmi áttekintés kiindulási elemzési alapot biztosít egy nemzetközi összehasonlító versenyhelyzet elemzéshez.

**Kulcsszavak:** mustártermesztés, mustár kereskedelem, versenyhelyzet

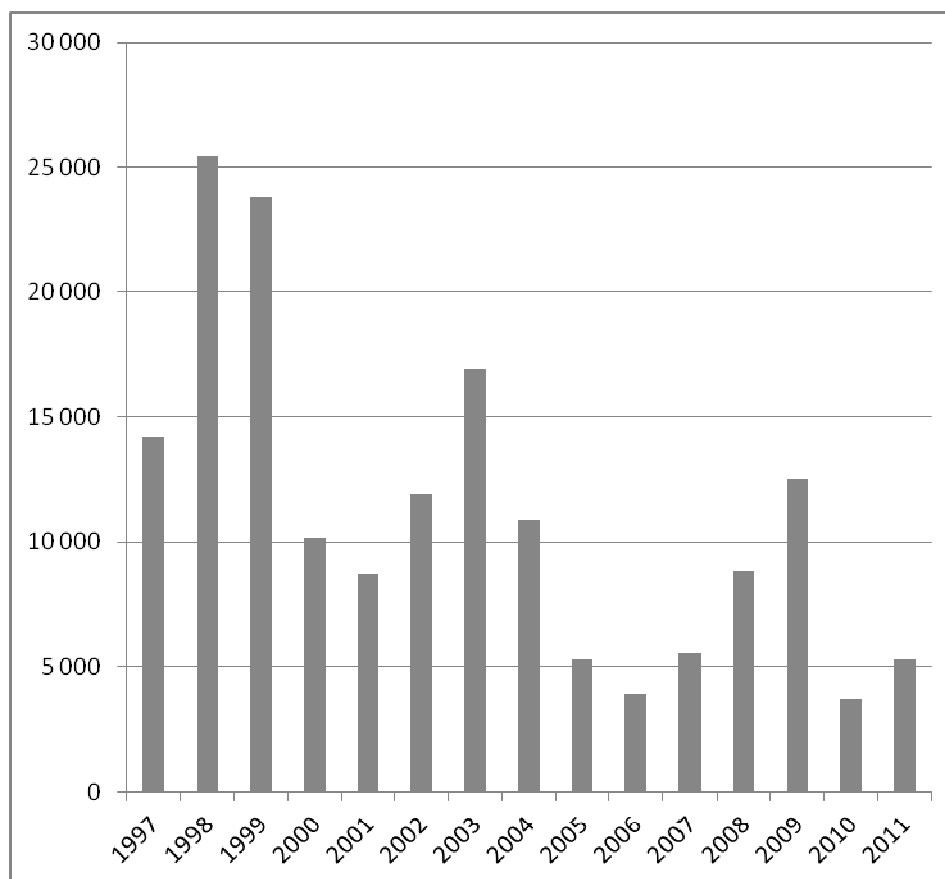
### **A magyarországi mustártermesztés és kereskedelem helyzete**

#### **Termesztés, felhasználás**

A magyar mustár vetésterület a szántóterület 0,3-0,4%-át teszi ki. A termelési értékből való részesedése is igen alacsony, mindössze 0,2-0,3%.

A mustár fő növényként való vetése esetén kettős célt szolgálhat, egyrészt alkalmas lehet étkezési célú felhasználásra, másrészt vetőmagként való továbbértékesítése is lehetséges. Másodvetésben viszont zöldtrágyaként és zöldtakarmányként hasznosítható. A '80-as évekre jellemző volt, hogy az étkezési célú termesztés aránya túlsúlyban volt, majd megegyezett a vetőmag célú termesztés arányával. Ma szinte kizárólag vetőmagként és zöldtrágyaként hasznosítják. A betakarított mustár terület nagyságát 15 év viszonylatában a 1. ábra szemlélteti.

**1. ábra: Betakarított mustár terület nagysága Magyarországon 1997-2011 között (ha)**



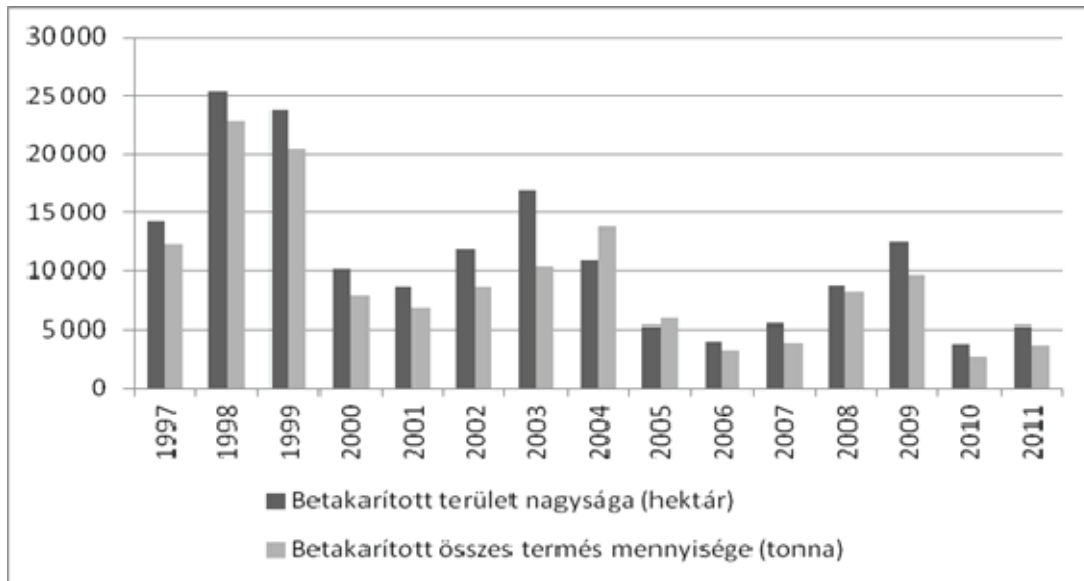
Forrás: KSH írásbeli közlése alapján saját szerkesztés

A termelésben megfigyelhető ciklikusság mellett hosszú távon egyértelműen csökkenő tendencia mutatkozik meg. A 2006-2007-es a 2010-2011-es években átlagosan elért 3.000 tonna kifejezetten alacsony. A ciklikusság oka leginkább a mustárral foglalkozó gazdaságok számának változása és kisebb mértékben a termésátlagok változása. A 3-5 éves ciklusok egyértelműen a nemzetközi piac időszakos telítettségével állnak összefüggésben, hiszen a kanadai termésmennyiség közvetlenül befolyásolja a mustár iránti keresletet, ami a piaci árakban mutatkozik meg. Mivel a mustár termesztési piacra való be- és kilépés könnyű, a nemzetközi piacon jelentkező túlkínálat miatti alacsony árak a következő években elriasztják a gazdákat, akik egyéb növény vetése mellett döntenek. Ez a jelentős visszaesés látható az adott évi maximumokat (1999, 2004, 2009) követően. Az árak emelkedésével évről-évre egyre több termeszto lép be a piacra, ami a termesztési mennyiségek fokozatos emelkedését okozza, ami szintén jól látható a drasztikus visszaeséseket követően.

Az 1997-es évet megelőzően KSH adatok nem állnak rendelkezésemre a betakarított mustár területet illetően, bár (Eöry, 1996) említést tesz 35.000 ha-os vetésterületről is, mely a '80-as évekre volt jellemző.

A magyarországi betakarított mustár vetésterület nagyságára vonatkozóan a FAOSTAT adatbázis is szolgáltat információkat, melyek egészen 1990-ig érhetőek el. A KSH és FAOSTAT adatok azonban csak a 2003. évtől kezdődően egyeznek meg, ezért a 2007. előtti időszakra vonatkozó FAOSTAT adatsort nem tekintem kellően megbízhatónak és jelen esetben csak a KSH adatsorral dolgozom.

2. ábra: A betakarított terület és a betakarított termésmennyiség együttes ábrázolása



Forrás: KSH adatközlés alapján saját szerkesztés

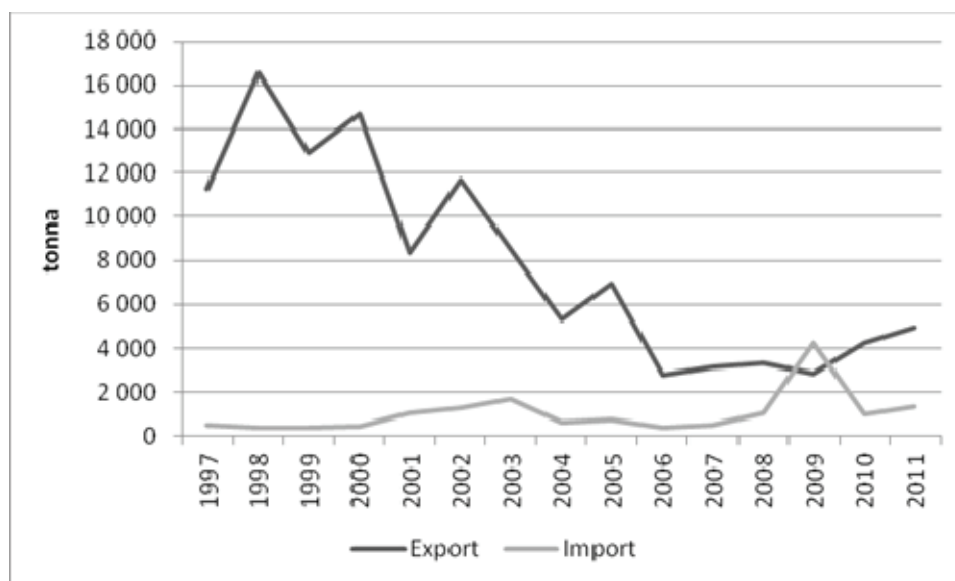
A betakarított terület nagyságát (ha) és az összes betakarított termésmennyiséget (tonna) együtt ábrázolva a 2. ábrán láthatjuk, hogy az elmúlt 15 év viszonylatában a hektáronkénti átlagos termésmennyiség közelítette az 1.000 kg-os mennyiséget, 2 évben (2004 és 2005) meg is haladta azt. Ez világviszonylatban kifejezetten jónak számít, hisz a 2. táblázatban láthattuk, hogy egyedül Franciaország volt képes 2.000 kg /ha körüli átlagtermések elérésére és a világ termelő országainak jelentős része a 750-800 kg/ha-os átlaghozamot érte el. Mindamellet meg kell említeni, hogy az egyes gazdák terméshozama között igen nagy a szórás, előfordulnak 200-300 kg/ha-os mennyiségek is.

Az 1997-2011-es időszak átlaghoz viszonyított szélső értékei a következők: termőterület maximuma 228,4% (1998), minimuma 33,48% (2010), a termésmennyiség maximuma 243% (1998), minimuma 28,7% (2010), a termésátlag maximuma 150,5% (2004), minimuma 73% (2004). A hazai mustártermesztés a betakarított termésmennyiséget vizsgálva rendkívüli ingadozást mutat, mely ingadozást elsődlegesen a változó termőterület okozza. A termésátlag a 2003. (1.260 kg/ha) és 2004. (1.120 kg/ha) évi kiugró adatok kivételével jelentős ingadozást nem mutat.

### Hazai kereskedelmi viszonyok

A hazai kereskedelmi viszonyok meghatározása érdekében indokolt megvizsgálni az elmúlt évek export és import mennyiségeit, amit az 1997-2011 közötti időszakra vonatkozóan a 3. ábra szemléltet.

**3. ábra: A magyarországi mustármag export-import mennyisége 1997-2011 között (tonna)**

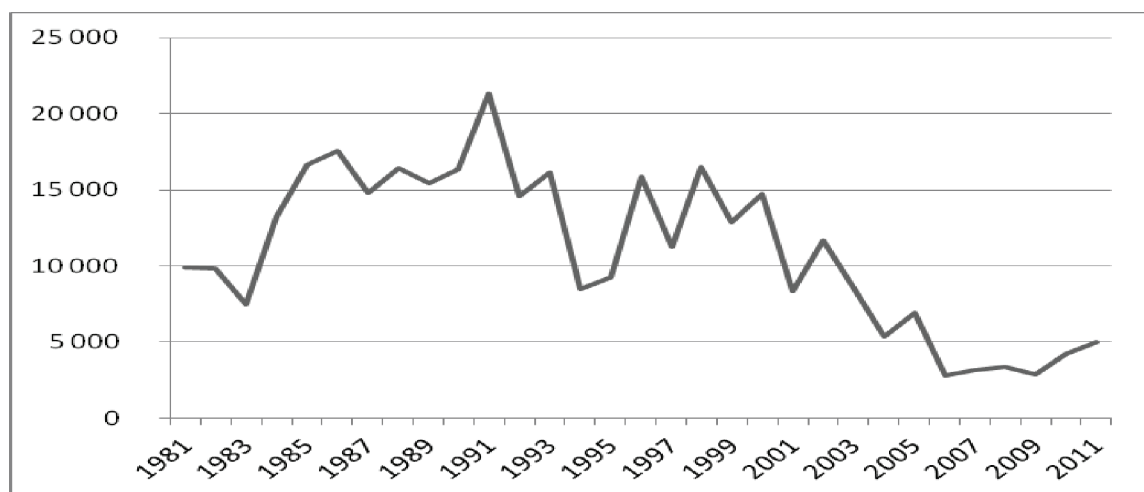


Forrás: FAOSTAT adatbázis alapján saját szerkesztés

Az export mennyiségének hosszú távon megfigyelhető csökkenését magyarázza a termőterület és ezzel együtt a termésmennyiség évről-évre történő csökkenése. Megfigyelhető az ábrán, hogy az export csökkenése mellett az import mennyisége a közel 12 éves időtartam alatt alig változott. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy a hazai felhasználást a hazai termelés csökkenése nem befolyásolta, hiszen ebben az esetben az importnak évről-évre növekednie kellett volna. A hazai felhasználás jelentős része tehát importból származik és független a hazai termelés mennyiségétől.

A 4. ábrán a magyarországi export mennyiségét egészen 1981-ig visszamenőleg megvizsgáltam. Látható, hogy mindössze 1991-ben érte el a 20.000 tonnás értéket amit Csehország viszont az elmúlt évek átlagában teljesíteni tudott.

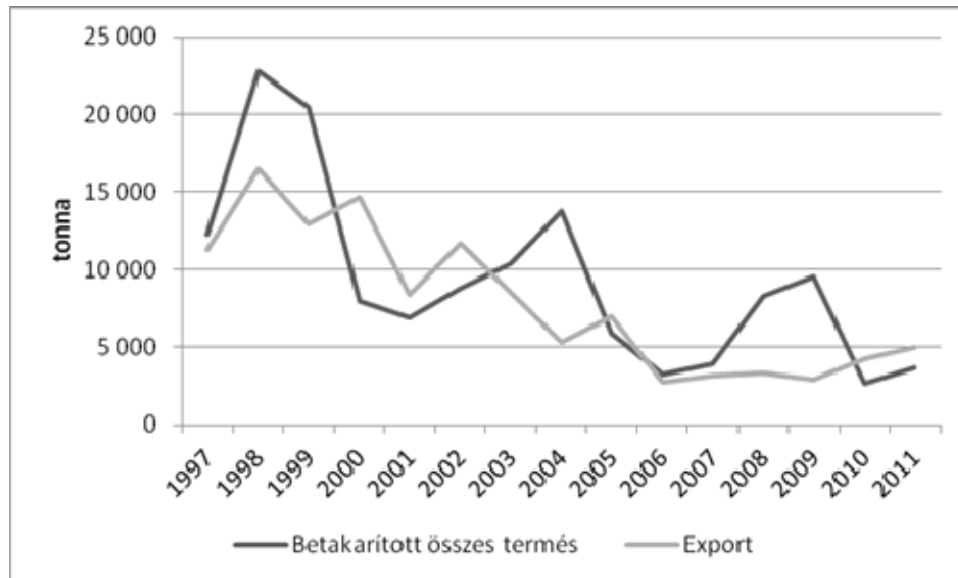
**4. ábra: A magyarországi mustármag export mennyisége 1981-2011 között (tonna)**



Forrás: FAOSTAT adatbázis alapján saját szerkesztés

A 5. ábrán a magyarországi termelést és export mennyiséget együttesen ábrázoltam. Az ábrázolás célja a két mennyiség közti kapcsolat elemzése. Hosszútávon mindkét mennyiség csökkenése látható, a betakarított mennyiség azonban jelentősebb ingadozást mutat. Néhány évben (2000, 2001, 2002, 2005, 2011) előfordult, hogy nagyobb mennyiséget exportáltunk, mint amennyit betakarítottunk. Ezt a megelőző évek kiugróan magas termésmennyisége, annak egy részének készletezése, majd a következő években való felhasználása (exportálása) magyarázza. A vizsgált két adatsor közti korrelációs együttható 0,68, ami egy érzékelhető, de nem szoros kapcsolatra utal. Az export mennyisége különösen a kiugró adatok esetén nem követte a termelés mennyiségét. Az export piaci lehetőségek tehát nem növekedtek az adott években elért nagyobb termelési mennyiségek ellenére sem. Ez a bizonytalan termelési mennyiségekkel hozható kapcsolatba, ami az elmúlt 15 évet vizsgálva szembetűnő. Ilyen ingadozás mellett érthető az export piac folyamatos leépülése.

**5. ábra: A magyarországi mustármag termelés és export mennyisége 1997-2011 között (tonna)**



Forrás: FAOSTAT adatbázis és KSH írásbeli közlése alapján saját szerkesztés

### **A mustártermesztés és kereskedelem nemzetközi helyzete** **Termesztés, felhasználás**

A különböző termékek előállításában a mustárnak 3 alfaja terjedt el:

- sárga mustár (*Sinapis alba*)
- barna mustár (*Brassica juncea*)
- oriental mustár (*Brassica juncea*)

A sárga mustár fehérjetartalma viszonylag magas (20-32%), olajtartalma közepes (24-35%), viszonyítva a barna mustár 35-45%-os és az oriental mustár 35-50%-os olajtartalmához képest. A sárga mustár kevésbé erős, mint a barna vagy az oriental típusú mustár.

A különböző élelmiszeripari termékekhez a sárga mustárt egyaránt felhasználják egész mag formájában vagy száraz őrlési eljárással mustárlisztet, illetve nedves őrlési eljárással mustárkrémet készítenek belőle. Mustárkrémként való felhasználása elsősorban Észak-Amerikában és Európában (kivéve Franciaország és Észak-Európa) jellemző. Észak-Amerikában, az ún. hot dog mustárban is ezt a formát alkalmazzák. Az amerikai ún. édes-erős típusú mustár különbözik mind a német, mind az angol és a francia dijoni mustártól is. Egész

mag formájában felhasználható fűszerkeverékekben, húskészítményekben, salátaöntetekben és különböző élelmiszeripari termékekben. A mustárlisztet élelmiszeripari adalékanyagként használják, elsősorban húsipari termékek készítéséhez. Kedvező tulajdonságai közé tartozik a jó víz- és zsírmegkötő hatás, amit elsősorban a húsiparban hasznosítanak a kolbászok, felvágottak és szalámik szeletelhetőségénél és formatartásánál. Nem elhanyagolható fehérje javító, színezék és íz fokozó, illetve dúsító és tartósítószer hatása sem, amit a húsiparon kívül a salátaöntetek, majonézok és egyéb szószok gyártói is hasznosítanak. (Be-Weekly Bulletin, 2007)

A mustárliszt élelmiszeripari adalékanyagként való felhasználása előtt mindenképpen szükséges a csípős ízt okozó mirozináz enzim inaktiválása, amit hőkezeléses eljárással végeznek. (Vetőné, 2011)

Hazai üzemi kísérletek bebizonyították, hogy a különböző hústermékekben felhasználható mustárliszt optimális mennyisége 1%. Az ennél nagyobb mennyiségben történő felhasználása már kedvezőtlen állagú és színű termékeket eredményezett. (www.ohki.hu)

A barna mustárból készült mustárlisztet elsősorban Európában alkalmazzák a csípős mustár előállítására, de felhasználható majonézok, szószok és saláta dresszingek alapanyagaként is. Mustárkrémként való felhasználása Franciaországra és Észak-Európára jellemző.

Az orientál típusú mustár számos fajtája miatt alkalmas alternatív piaci igények kielégítésére is. A magas olajtartalmú fajtákat Indiában növényi olajok, elsősorban a repceolaj ízesítésére használják, míg a kevésbé magas olajtartalommal rendelkező fajták alkalmasak a száraz őrlési eljárással készülő mustárliszt előállítására is.

A fekete és sárga mustár levele vitaminban gazdag és csípős illatú, amit az USA déli részén sertéshúsok, a kínai és japán konyhában pedig édes ízű húsok és halak elkészítéséhez használnak.

### **A világpiacon kereskedelem jellemzői**

A világon India termeszti legnagyobb mennyiségben a mustárt, de mivel statisztikai adatgyűjtése során a repcemagra és mustármagra vonatkozó adatokat együttesen kezeli – hasonlóan Pakisztánhoz és Bangladeshez – ezért ezen országok mustár termelési adatairól hivatalos adatok nem állnak rendelkezésünkre. A Canadian Special Crops Association 2001-es becslése szerint India termelése 2,5 millió tonna, Pakisztán és Banglades együttes termelése 150 ezer tonna volt. Az ázsiai országok többségében a termesztés elsődleges célja azonban mustár olaj előállítása. (Be-Weekly Bulletin, 2001)

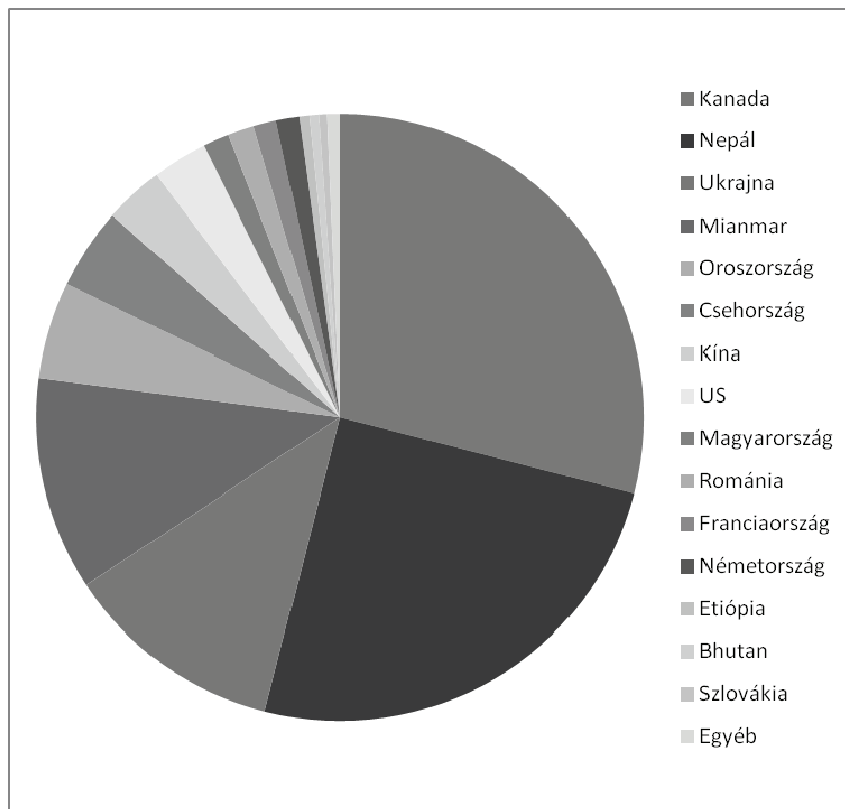
A világ mustármag termelését az 1. táblázatban követhetjük nyomon. A termelés – eltekintve az előbb említett országoktól – koncentrált, melyben 6 ország képvisel jelentősebb szerepet.

Kanada és Nepál birtokolja a termelés több, mint 50%-át, amit 5 éves átlagban az 6. ábra is szemléltet. A világ mustármag termelésének piacán 3. és 4. helyen váltakozva Ukrajna és Mianmar szerepel. Jelentősebb termelőnek számít még, közel azonos részesedéssel Oroszország és Csehország. Az említett 6 ország részesedése 5 éves átlagban 86,57%.

**1. táblázat: A világ mustármag termelése 2008-2012 között (ezer tonna)**

Ország	2008	2009	2010	2011	2012
Kanada	161	208	187	125	130
Nepál	134	135	149	139	139
Ukrajna	39	118	64	50	56
Mianmar	66	70	58	61	63
Oroszország	29	24	36	31	24
Csehország	23	39	16	21	22
Kína	17	18	18	17	17
US	19	22	19	8	14
Magyarország	8	10	7	7	7
Románia	8	11	7	6	7
Franciaország	4	10	9	5	6
Németország	6	7	7	7	7
Etiópia	3	3	3	3	3
Bhutan	4	2	2	3	3
Szlovákia	3	4	1	2	2
Egyéb	3	4	4	4	4
Összesen	527	685	587	489	504

Forrás: STAT Communication Ltd. Canada

**6. ábra: A világ mustármag termelésének országokénti megoszlása az elmúlt 5 év (2008-2012) átlaga alapján**

Forrás: STAT Communication Ltd. Canada (statpub.com)

A 6. ábrán látható, hogy Magyarország a piaci részesedési listán a 9. helyen szerepel és a kisebb termelő országok (akik a részesedés 13,43 %-át birtokolják) rangsorában pedig a 3. helyen. Bár a nagyobb versenytársak, Oroszország és Csehország megelőzi a magyarországi részesedést, a kisebb versenytárs Románia alacsony piaci részesedése miatt Magyarország mögött szerepel.

**2. táblázat: A világ mustármag termelő országainak termés hozama 2008-2012 között**

Ország	2008	2009	2010	2011	2012
Kanada	829	980	962	979	895
Nepál	745	747	750	744	745
Ukrajna	708	681	605	614	625
Mianmar	721	700	580	691	687
Oroszország	566	466	478	535	463
Csehország	887	925	581	775	777
Kína	725	766	765	757	754
USA	582	1 074	929	800	805
Magyarország	940	763	808	813	807
Románia	851	629	764	685	684
Franciaország	1 842	1 979	1 809	1 800	1 844
Németország	999	1 141	1 031	1 015	1 015
Etiópia	666	583	638	596	609
Bhutan	633	772	760	674	659
Szlovákia	760	674	394	607	613
Bulgária	318	339	333	324	343
Dánia	1 125	1 200	1 000	1 000	1 000
Kazasztán	407	461	105	267	255
Kirgizisztán	890	1 049	1 000	800	1 000
Litvánia	650	650	650	600	600
Sri Lanka	590	833	1 108	750	750

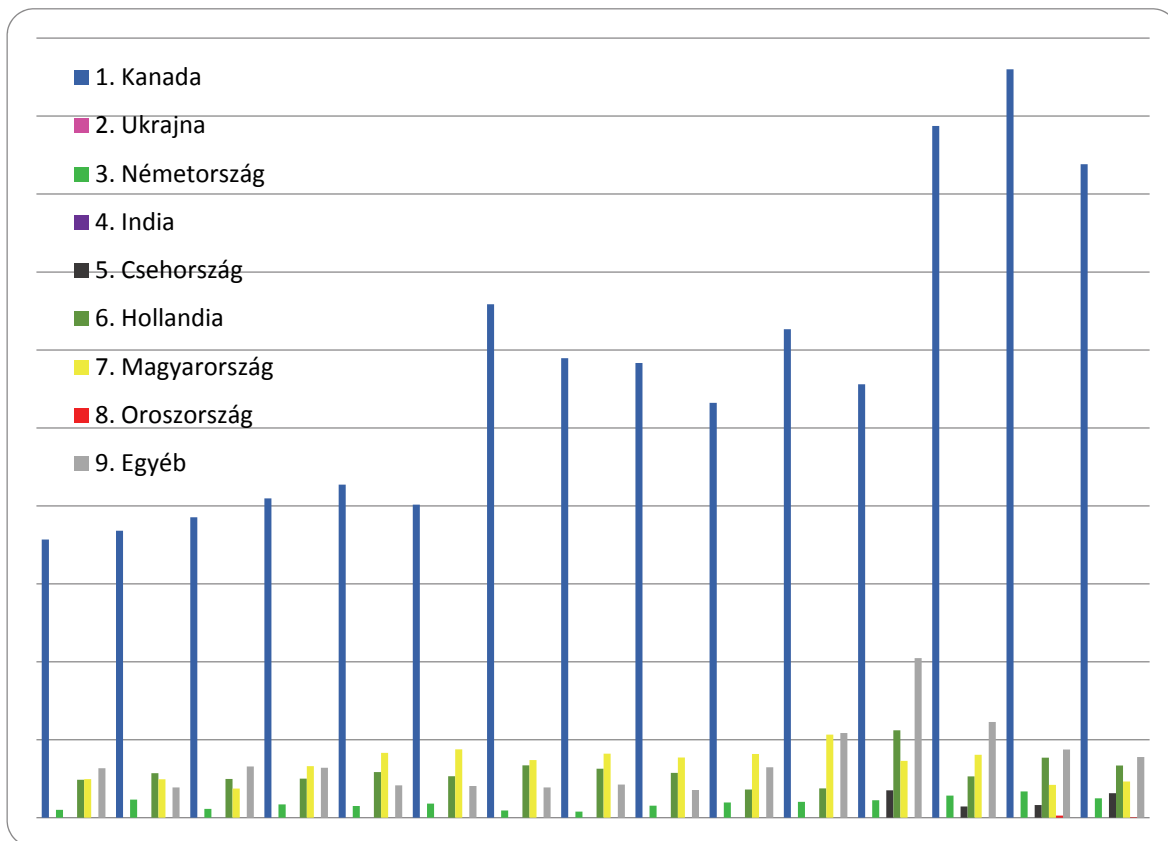
Forrás: STAT Communication Ltd. Canada (stutpub.com)

A világ mustármag termés hozamát a 2. táblázat mutatja. A vizsgált országok jelentős részénél 500-800 kg/ha között ingadozik, de előfordul 2.000 kg/ha-os termés hozam is, amit elsősorban Kanadával szoktak párosítani, legnagyobb termelő ország lévén. A STAT Communication Ltd. Canada által közzétett adatok vizsgálatát követően azonban szembe tűnik, hogy egyedül Franciaország közelítette meg a 2.000 kg/ha-os átlaghozamot, Kanada az elmúlt 5 évben még a kiemelt 1.000 kg/ha-os értéket sem érte el. Az átlag termés hozam az elmúlt 5 évet vizsgálva 750-800 kg/ha mely érték alapján a Magyarországon elért termés hozam világviszonylatban átlagosnak tekinthető, főbb versenytársainkhoz (Csehország, Ukrajna) képest már előnyt jelent. Külön vizsgálatot érdemelne a kis termelő országok Franciaország, Németország és Dánia (aki még a világpiaci részesedési listán sem szerepel) átlagosnál magasabb termés hozamának vizsgálata, amit az elmúlt 5 évben minden esetben realizáltak. A piaci részesedés alapján a 6 vezető ország közül egyedül Oroszország 450-550 kg/ha-os termés hozama tekinthető alacsonynak, a többi vezető ország termés hozama 700-900 kg/ha között ingadozik.



A világ mustármag exportjának bemutatását két időszakra bontom (7. és 8. ábra), melynek elsődleges oka, hogy a hosszú időtartam nehezen ábrázolható egy diagramon belül, másrészt látható lesz, hogy a két időintervallumban az export piac főbb szereplői is változnak, így indokolt a két időszak külön ábrán történő bemutatása.

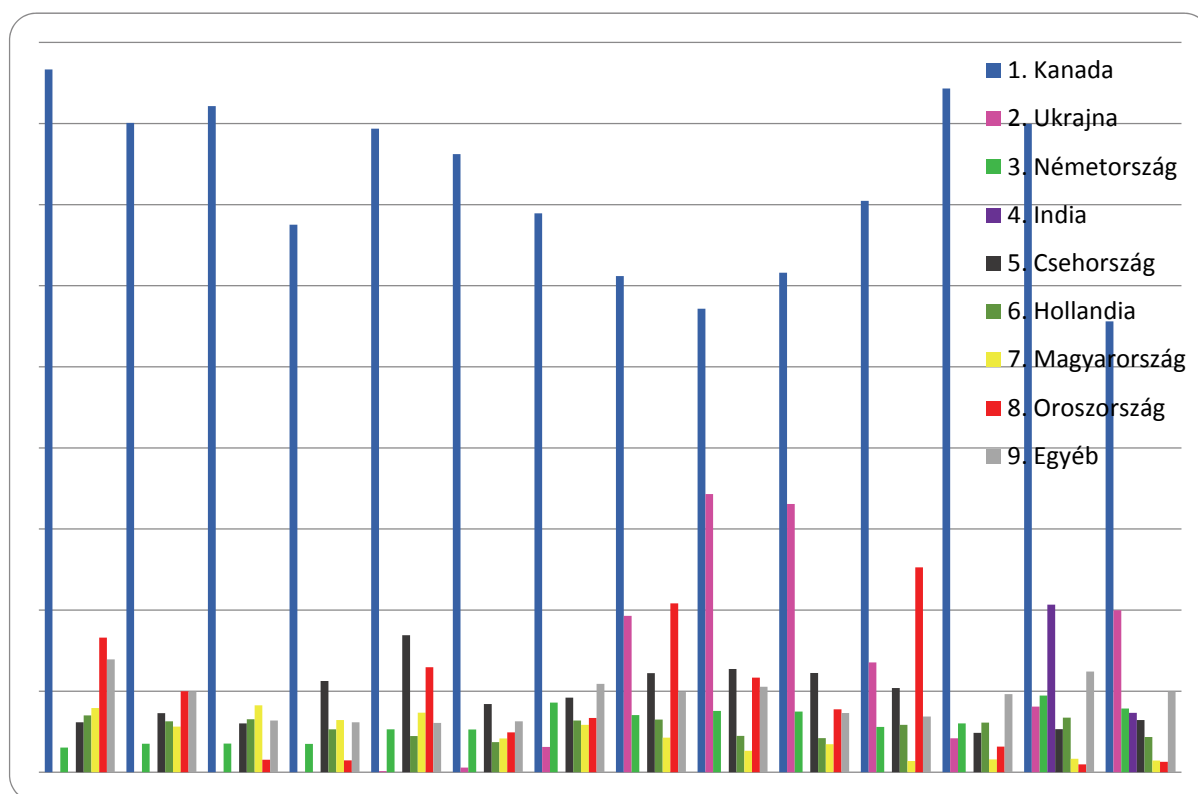
7. ábra: A világ mustármag exportja 1981-1995 között (tonna)



Forrás: faostat.fao.org

A világ mustármag exportját az 1981-től 1995-ig tartó intervallumban a 7. ábra szemlélteti. Adatgyűjtésem egészen 1981-ig nyúlik vissza, amikor is Magyarország hivatalos adatokkal először jelent meg az export piacon. A vizsgált időszakban (1981-1995) Kanadát követően a fennmaradó export piacon Magyarország éveken keresztül vezető szerepet töltött be. A mustár ezen időszak alatt azon kevés szántóföldi növény közé tartozott, amelynél a világ export kereskedelemben Magyarország 10%-kal részesedett. Magyarország mellett Hollandia is a nagyobb mennyiséget exportáló országok közé tartozott. Kisebb volumennel, de jelent volt még Németország, majd később Csehország is csatlakozott a főbb szereplők közé. Megállapítható tehát, hogy a közel 15 éves időtartamban az export piac igen koncentrált volt, köztük Magyarország kiemelkedő szerepével. Ez mindenképpen alapot ad a bizakodásra, hogy érdemes a mustár növényvel körültekintőbben foglalkozni és a felmerülő problémák megoldásával újra előkelő szerephez jutni az export piacon.

8. ábra: A világ mustármag exportja 1996-2009 között (tonna)



Forrás: faostat.fao.org

Az 1996-2009-ig terjedő időszakban (8. ábra) szemmel láthatóan megnőtt az export piac szereplőinek száma. Magyarország, Hollandia, Németország exportja ebben az időszakban sem haladta meg a 20.000 tonnát, megjelentek viszont ennél nagyobb mennyiséget exportáló országok, köztük Oroszország, Csehország, majd később Ukrajna, amely mára Magyarország meghatározó versenytársává vált. Csehország képes volt megerősíteni piaci pozícióját és azt megtartva erős versenytársunkká vált. Mindezen folyamatok mellett, Magyarország a közel 10 évig tartó vezető szerepét a 90-es évek elején kezdte elveszíteni, amit azóta sem sikerült visszaszereznie.

Táblázatos formában (3. sz. táblázat) ábrázolva látható, hogy az elmúlt 10 évben kik szerepeltek az 5 legjelentősebb exportőr ország között.

**3. táblázat: A világ mustármag export ország koncentrációs mutatójának alakulása 2000-2009 között**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kanada	158 718	152 466	137 855	122 377	114 330	123 209	140 924	168 626	159 912	111 193
Ukrajna	308	1 147	6 260	38 583	68 604	66 176	27 096	8 370	16 216	39 943
Németország	10 603	10 537	17 175	14 110	15 144	14 979	11 182	12 059	18 904	15 727
India									41 330	14 677
Csehország	33 816	16 833	18 389	24 448	25 474	24 506	20 781	9 707	10 626	12 894
Hollandia	8 933	7 443	12 771	13 001	8 960	8 423	11 678	12 253	13 486	8 702
<b>Magyarország</b>	14 699	8 338	11 685	8 551	5 317	6 931	2 781	3 172	3 333	2 879
Oroszország	25 899	9 839	13 388	41 640	23 330	15 521	50 520	6 310	1 956	2 571
Egyéb	12 188	12 555	21 802	19 806	21 085	14 610	13 768	19 273	24 829	19 920
Összesen	265 164	219 158	239 325	282 516	282 244	274 355	278 730	239 770	290 592	228 506
<b>CR5 %</b>	<b>91,92</b>	<b>90,35</b>	<b>83,39</b>	<b>85,36</b>	<b>87,47</b>	<b>89,08</b>	<b>90,05</b>	<b>88,01</b>	<b>85,98</b>	<b>85,09</b>

Forrás: faostat.fao.org

A mustármag export ország koncentrációs mutatója (CR5) – az utolsó 10 évre vonatkozóan – igen magas, 87,67%. Magyarország 2000-ben és 2001-ben szerepelt az 5 (szűke háttérrel kiemelt) legjelentősebb exportőr ország között, Ukrajna belépésével azonban kiszorult a főbb szereplők köréből. A vizsgált 10 évre vonatkozóan az 5 legjelentősebb exportőr ország piaci részesedése a következőképpen alakul, Kanada 54,03%, Ukrajna 10,16%, Csehország 7,55%, Oroszország 7,11%, Németország 5,42%.

A vizsgált 14 éves időszakra vonatkozóan a főbb importőr országok közé tartozik az USA 23,14%, Bangladesh 21,22%, Németország 16,50%, Franciaország 11,48% és Hollandia 6,77%. A mustármag import ország koncentrációs mutatója (CR5) itt is magas 80,07%. A vizsgált országok importja jelentős ingadozást mutat Bangladesh és USA esetében, közepes mértékűt Németország, Franciaország és Hollandia esetében.

### Felhasznált irodalom

1. Bi-Weekly Bulletin (2001): Mustard seed: Situation and outlook, Vol.14 No.8, Agricultural and Agri-Food Canada
2. Bi-Weekly Bulletin (2007): Mustard seed: Situation and outlook, Vol. 20 No.11, Agricultural and Agri-Food Canada
3. CSCA – Canadian Special Crops Association, <http://www.specialcrops.mb.ca/about.html>
4. Eöry, T. – Nagy, B. (1996): Így termesszünk repcét és mustárt. Gazda Füzetek 6., Regicon Kft., Kompolt
5. FAOSTAT (Production, Trade, Prices), <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>
6. OHKI – Országos Húsipari Kutatóintézet, Mustármagliszt húsipari alkalmazhatóságának vizsgálata, [http://www.ohki.hu/ohki\\_archivum/tevekenysegunk/hazai\\_kutatasok/mustarmag.pdf](http://www.ohki.hu/ohki_archivum/tevekenysegunk/hazai_kutatasok/mustarmag.pdf)
7. STATPUB - Agricultural Commodity Market News, Mustard and Other Specialty Crops Market News, <http://www.statpub.com/statpot.html>
8. Vetőné Kiszter, A. K. (2011): Rádiófrekvenciás hőkezelési technológia kidolgozása csípősségmentes mustármagliszt (Sinapis alba L.) előállítására, Budapesti Corvinus Egyetem Élelmiszertudományi Kar, Doktori Értekezés



*3. fejezet:*

***FOGYASZTÓI SZOKÁSOK,  
VEVŐELÉGEDETTSÉG KÉRDÉSEI***



### 3.1. A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KOZMETIKAI PIAC KERESLETI ÉS KÍNÁLATI OLDALÁT BEFOLYÁSOLÓ TRENDEK BEMUTATÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A FENNTARTHATÓSÁGHOZ ÉS A TUDATOS FOGYASZTÁSHOZ KÖTHETŐ TENDENCIÁKRA

*AMBERG Nóra, GYENGE Balázs*

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail: nora.amberg@gmail.com*

#### **Összegzés**

A kozmetikai piacon a nagyvállalatok kínálatában egyre inkább megjelennek a natúrkozmetikumok, amelyek természetes összetevőkkel, természetes csomagolóanyagban kerülnek az üzletek polcaira (Cosmetics Europe, 2017). E natúrkozmetikai termékínálat bővülésével párhuzamosan a tudatos fogyasztás kerül előtérbe: ilyenek az egészség- és a környezetvédelem, az ár-, érték- és márkatudatosság a pénzügyekben, a célokban, továbbá a fogyasztói jogokban megjelenő tudatosság, vagyis a „felelős, tudatos trendek”. A tudatos fogyasztó folyamatosan keresi az információkat a kozmetikai termékpalettával kapcsolatban, hogy megfelelő döntést hozhasson a kozmetikum kiválasztását tekintve. A tudatos fogyasztás fókuszában a fenntarthatóság áll. (Rácz, 2013) *Azok a fogyasztók, akik ökológiai lábnyomukat csökkentve mindennapi döntéseikben is igyekeznek megóvni a környezetet, célul tűzve ki a fenntarthatóságot, a jövő generációi számára tiszta, egészséges környezet örökül hagyását, tudatos fogyasztók.* (Majtényi, 2012) *Ők azok, akik felelősséget vállalnak a környezetükért, ezért preferálják azokat a kozmetikumokat, melyek a legkevésbé szennyezik a környezetet, és az egészségükre is kedvező hatással vannak.* (Bándi, 2004; Boda, 2004) A kutatás célja a kozmetikumok fogyasztására, vásárlására, illetve az előállításukra ható trendek csoportonkénti bemutatása, illetve a bemutatott irányvonalak közötti összefüggések feltárása irodalmi és szekunder források felhasználásával. A kutatás során az eredményekként feltárt főbb kozmetikai tendencia csoportok a globális trendek, a megatrendek, a metatrendek, a tudatos fogyasztást, illetve a divatot befolyásoló irányvonalak, illetve – ahol léteznek, megemlítésre kerülnek a tendenciák alcsoportjai is, melyek bemutatása trendprognózisokkal zárul. A tanulmányban szereplő irodalom és szekunder kutatás eredményei alapján következtetésként levonható, hogy a fogyasztók, a vásárlók és az előállítók kozmetikumokkal kapcsolatos magatartását befolyásolják a bemutatott tendenciák, amelyek tudatos vagy tudattalan hatást gyakorolnak a vizsgált piaci szereplőkre. A trendhatások által kialakult fogyasztási, vásárlási és előállítási magatartás minták részét képezik a jövőbeni trendelőrejelzéseknek.

**Kulcsszavak:** trendek, kozmetikumok, fenntarthatóság, tudatos fogyasztás, kozmetikai piac

#### **Bevezetés**

Jelen publikációnk összefoglaló képet kíván adni a fogyasztói magatartást általában befolyásoló tendenciákról, illetve arról, hogy azok miképpen kapcsolódnak a kozmetikumok előállítását és fogyasztását jellemző irányvonalakhoz, különösen a fenntarthatósághoz. A bemutatott trendek világviszonylatban kerülnek értelmezésre, különös tekintettel a hazai kozmetikai piac sajátosságaira.

## **Kutatásmódszertan**

Jelen publikáció a kozmetikumok fogyasztói és előállítói magatartására gyakorolt trendhatásokat mutatja be, amely kizárólag irodalmi és szekunder források felhasználásával, feltáró jelleggel igyekszik rámutatni a közöttük lévő összefüggésekre.

### **A kozmetikai termékek előállítását és fogyasztását befolyásoló főbb tendenciák bemutatása**

Európában a GfK évenkénti (2015-2019) vásárlói döntéseket leginkább befolyásoló legfontosabb trendekkel kapcsolatos globális kutatása szerint 2019-ben az európaiak 58%-a elvárja a cégektől a környezetbarát hozzáállást, illetve egyre többen éreznek lelkiismeret furdalást, ha nem környezettudatosan élnek. A 2019. évi Consumer Life kutatásából egyértelműen kirajzolódik, hogy a vásárlók egyre jobban preferálják a minőséget termékválasztásaik során. A vizsgált fogyasztók többségének a döntését jellemzi, hogy inkább vásárolnak kevesebb, de jobb minőségű terméket. A biztonságra törekvés trendje is megerősödött, a fogyasztók figyelnek a termékek származási helyére, és arra, hogy a megvásárolt termékek illeszkedjenek az egészséges és fenntartható életmódhoz. Továbbá a tudatos fogyasztók mindezek mellett azt is elvárják, hogy kifejezetten az ő személyes igényeikre szabott termékeket tudjanak vásárolni.

A kutatás a fogyasztói gondolkodásmód megváltozásának pozitív és negatív oldalát vizsgálta, különös tekintettel a globálisan jellemző legfontosabb problémákra. Míg 2015-ben a fő aggályok közé tartoztak a gazdasági válság, a munkanélküliség és a vallási szélsőségek, 2019-ben már sokkal többen aggódnak a környezetszennyezés és a globális felmelegedés miatt. Ez utóbbi - és a téma szempontjából hangsúlyos - gondolkodásmód a vásárlók elvárásaira és viselkedésére is befolyást gyakorolt. A felmérés szerint 2019-ben az emberek 16%-a tesz azért lépéseket, hogy kevesebb műanyag hulladékot termeljen. 2019-ben csak minden 4. fogyasztó gondolta úgy, hogy a gyártók a valóságot kommunikálják a fogyasztók felé. A fogyasztók közel 60%-a félt attól 2019-ben, hogy személyes adatai nincsenek biztonságban. A vásárlók majdnem 50%-a olyan termékeket szeretett volna látni az üzletek polcain 2019-ben, amelyek az ő igényeikre vannak szabva. A környezetvédelem kérdése volt a legfontosabb a fogyasztók körében 2015-ben és 2019-ben is. A GfK kutatása alapján 2015-ben a megkérdezettek 14%-a, 2019-ben már a 28%-a szerint a globális felmelegedés/klimaváltozás volt a 4. legnagyobb aggály Európában. A környezetszennyezés volt a 2. legnagyobb aggály (21 lehetőség közül) 2015-ben a megkérdezettek 20%-a, 2019-ben már a 32%-a szerint. (Turcsán, 2020)

A tudatos fogyasztás felelős fogyasztás, amely társadalmilag felelős, környezettudatos és etikus vásárlói magatartás. (Rácz, 2013) A vásárlási döntésekre a „felelős, tudatos” tendenciákon kívül különféle mega- és metatrendek is hatnak. Az előbbieket elsősorban erejükkel, utóbbiakat pedig összetettségükben és alapvető voltukban lehet megragadni. A trendek a világ legtöbb országában alapvetően meghatározzák a fejlődési tendenciákat. Ezek az irányvonalak gyökeresen megváltoztathatják a mindennapi életet, beleértve a fogyasztói magatartás alakulását is. (Fodor et al., 2012)

Különböző tendencia előrejelzési módszerekkel készülnek a trendprognózisok, melyekre hatást gyakorolnak a korábbi trendmozgások, a kiskereskedelem, a piac és a fogyasztók fejlődése, a véleményvezérek, a kifutók világa és a divat, az inspiráció merítés a művészetből, a design-ból, a technikából, a tudományból, az ételekből, illetve a nemzetközi események befolyása, a kiállításokon megjelenő kutatások világszerte, továbbá a személyes intuíció is. (In-Cosmetics Global, 2019)

Jelenleg fontos irányvonal a kozmetikai termékek természetes összetevői iránti érdeklődés a fogyasztói piacon. A gyógynövény alapanyagú termékekre irányuló kereslet csökkent az egyéb alapanyagokat tartalmazó termékek iránti keresletet. A fogyasztók egyéni, egyedi



### 3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

termékeket keresnek, olyanokat, amik teljesen megfelelnek személyes elvárásaiknak, melyek egyre inkább az egészség- és a környezettudatosság felé irányulnak. Javulás tapasztalható a fogyasztók életmódjában, növekszik a GDP, illetve a szükséglet a bőrápoló termékek iránt, fontos szerep jut a természetes összetevők használatának. A csomagolás stílusának megváltoztatása és a megnyerő marketing stratégiák, a fejlett kozmetikai kezelések, illetve a növekvő tudatosság a kozmetikumok lehetséges mellékhatásairól szintén fontos irányvonalak. (Allied Market Research, 2014-2022)

Új tendenciákat vázolnak fel a kiskereskedelem piaci dinamikában és a vásárlási szokásokban bekövetkező változások, illetve az internetes vásárlások is erőteljesen formálják a vásárlásokat. (Élelmiszer Online, 2017)

A trend előrejelzések, stratégia, szokáskutatás, platformok és adatbányászat között szoros az összefüggés a kozmetikai iparban.

A modern társadalmakban a fenntarthatóság, az egészség és a vitalitás fontos szerepet kap, mely érvényes a szépségiparra is. A kereskedelem és az ipar szakértőinek véleménye megegyezik abban, hogy válsághelyzetekben különösen fontos a hitelesség megőrzése, valamint a minőség és a megbízhatóság iránti igény is felértékelődik. Ezek az értékek azok, melyek érvényesek a natúrkozmetikumokra is. (Merényi, n.a.)

A kozmetikai irányvonalak fő kategóriái a globális trendek, a mega- és metatrendek, illetve a tudatos fogyasztás trendjei. Törőcsik (2003) alapján a megatrendek alá sorolhatóak be az általános tendenciák és az ellentrendek.

#### **Globális kozmetikai trendek**

A globális trendek a világ legtöbb országában alapvetően meghatározzák a fejlődési tendenciákat. (Fodor et al., 2012) A globális trendek olyan tendenciák, amelyek társadalmi, gazdasági folyamatokhoz köthetőek. Ezeknek az átfogó trendeknek az ismertetése a hosszabb távon való gondolkodás alapjait teremti meg, de a mindennapjainkban is érezhető módon jelen vannak. (Törőcsik, 2003) Az 1. táblázat tartalmazza a globalizáció, a lokalizáció és a média szerepének hatását, mint globális trendhatásokat. A kiskereskedelemre, illetőleg a fogyasztói magatartás alakulására is hatnak a globális irányvonalak (2-3. táblázat). (Trade Magazin, 2019b, Euromonitor International *In: Trade Magazin*, 2019)

#### **1. táblázat: A globális kozmetikai trendek típusai és jellemzői**

<b>A globális kozmetikai trendek típusai</b>	<b>A globális kozmetikai trendek jellemzői</b>
<b>Globalizáció</b>	A kozmetikai módszerek és termékek nemzetközi cseréje, a műholdas tévéadások, az internet szerepe felkeltik az emberek érdeklődését az egészség és a szépség, a luxus iránt, mely egyfajta életstílussá is vált. Globális kozmetikai márkák megjelenése, például Nivea, Dove, Palmolive.
<b>Lokalizáció</b>	A helyi natúrkozmetikai manufaktúrák jelentőségének növekedése, például a hazai Yamunka, Zador. Magyar márkák térhódítása, például Ilcsi természetes összetevőjű, gyógynövényalapú kozmetikumok.
<b>A média szerepe</b>	Innovatív kozmetikai termékek reklámozása, például hialuronsavas kozmetikumok, natúrkozmetikumok.

Forrás: Fodor et al. (2012); Törőcsik (2003) alapján saját szerkesztés (2020)

A 2. táblázat a 2019. évben hangsúlyos, kiskereskedelmet formáló globális irányvonalakat foglalja össze.

## 2. táblázat: Kiskereskedelmet formáló trendek 2019-ben

A trend megnevezése	A trend leírása
<b>1. „Az út adatokkal van kikövezve”</b>	Az adatok minden korábbinál értékesebbé váltak 2018-ban a kiskereskedelmi szektor számára. Az ellátásilánc szakértők 46%-a az adatvezérelt üzletmenetet tartja a legfontosabbnak.
<b>2. Jót tenni jó üzlet</b>	2019-ben a kereskedők és a márkák a fenntarthatóság szerepét feltehetően kiemelten kezelik, a hulladékmennyiség redukálásáról hatásosan és pozitív irányban kívánnak cselekedni.
<b>3. Zavartalan vásárlási élmény a boltokban</b>	A hagyományos üzletekben az online térrel szemben lehetőség nyílik az impulzusvásárlásra, a vásárlás iránti vágy azonnal kielégülést nyer, egyre több digitális élményt kívánnak nyújtani az üzleteken belül, a technológiát hívják segítségül az árucikkek könnyebb megtalálásában, a tájékozódásban.
<b>4. Segíts, hogy egészséges legyek</b>	A vásárlók egészségtudatossága idővel nőhet, ebben támogatják őket a kereskedők, a gyártók felvilágosító, edukációs tevékenységekkel, az egészségesebb életmód megjutalmazásával, vagyis pozitív megerősítéssel, közvetve tett javaslatokkal.
<b>5. Vásárlás bárhol, bármikor</b>	További újító közösségi kereskedelmi megoldások megjelenése 2019-ben, az online vásárlás még közösségibbé válása, kényelmesebbé, azonnalibbá tétele. A vásárlás útjából elhárul minden akadály helyére, módjára tekintettel. Nem lesz többé arra szükség, hogy a vásárló belépjen egy webshop-ba, a bevásárlókosár akár videó- vagy tévénézés közben is megtölthető. A fogyasztók egymás közötti adás-vétele is nagy szerephez jut (C2C – consumer to consumer).

Forrás: Trade Magazin (2019b) alapján saját szerkesztés (2020)

A 3. táblázat az Euromonitor által feltárt 2019. évi 10 globális fogyasztói irányvonalat mutatja be.

## 3. táblázat: 10 globális fogyasztói trend

A trend megnevezése	A trend leírása
<b>1. Bölcsőbbek lettünk</b>	„Mindenki szakértő.”
<b>2. Nagyobb lett az önbizalmunk</b>	Nem kérnek szakértőktől tanácsot, applikációkat, személyre szabott szolgáltatásokat használnak.
<b>3. Azonnal akarjuk megkapni, amit keresünk.</b>	A hatékonyság által vezérelt életstílusok több jelentőséggel bírnak az azonnali örömnél vagy kielégülésnél.
<b>4. Hiteles dolgokat akarunk, és hogy mások is lássák.</b>	A fogyasztók valódi, hiteles, sajátos termékeket és élményeket keresnek, amelyek kifejezik egyéniségük sajátosságait.
<b>5. Szeretnénk hatni a világunkra</b>	2019-ben tovább erősödik az „én műanyagmentes világot akarok” szándék.
<b>6. Felelősen akarunk gondolkodni.</b>	Tudatos fogyasztás
<b>7. Újratervezők</b>	A saját magunkra fordított idő újratervezése, a jó mentális közérzet megóvása.
<b>8. Valóban összetart(oz)hatunk – digitálisan</b>	Gyors internetelés, online, interaktív élmények, azonnali kapcsolat nagy file-okkal, különösen a mobilinternetre vonatkozóan.
<b>9. De sohasem voltunk ennyire egyedül</b>	Világszerte az egyszemélyes háztartások száma meg fogja haladni az összes többi háztartását együtt.
<b>10. Kortalanok, szabadgondolkodók</b>	Az életkorukról tudomást nem vevők a demográfiai elvárásoknak nem igyekeznek megfelelni.

Forrás: Euromonitor International In: Trade Magazin (2019) alapján saját szerkesztés (2020)

## Megatrendek

Töröcsik (2003) alapján az általános tendenciák és az ellentrendek megalapozásnak is nevezhetőek, mivel ezek az irányvonalak számos elágazással is leírhatóak, vagyis többféle irányú a hatásuk. Általában több társadalmi folyamat is magyarázza keletkezésüket, és így tovább bonthatóak. A megalapozások erőteljesek, hosszú távú változást hoznak létre eltérő tudományterületeken. A megalapozásokon belül megkülönböztethetőek az általános tendenciák, az ellentrendek, az ellentrend nélküli trendek, a hazai vásárlók magatartását elsődlegesen jellemző irányvonalak és az egyéb megalapozások. A világban tapasztalható trendek magyarországi viszonyok között, kultúránk alapján módosulnak, más lesz a hatókörük, illetve sajátos vonásúakká válnak, ezért ezeknek a trendeknek az újraértelmezését, speciális jegyeinek a feltárását szükséges megtenni.

## Általános trendek

A 4. táblázat az általános tendenciák típusait és főbb jellemzőit tartalmazza. A 4. táblázatban 1-12-ig felsorolt általános tendenciák.

### 4. táblázat: Az általános trendek típusai és jellemzői

Általános trend típusok	Az általános trendek jellemzői
<b>1. Idő és tempó: Az idő nyomása, a gyorsulás/gyorsítás</b>	Gyorsuló kozmetikai szolgáltatások, gyorsan ható kozmetikumok
<b>2. Mobilitás: Fizikai és szellemi mobilitás</b>	Kiemelt szerepük van a magukkal vihető, táskában is elférő kozmetikumoknak. Például parfüm, kézkrém, testápoló, kozmetikai tükör, körömolló, szemöldökcsipesz, körömrészelő.
<b>3. Teljesítmény: Minél többet, minél gyorsabban, minél olcsóbban</b>	„Több, mindent egyidejűleg tudó” kozmetikai termékek, szolgáltatások. Például hialuronsavas hidratáló arckrém, ellazító (masszázs) és tisztító (arcgőzölés, arcbőrtisztítás) egymás utáni alkalmazása a kozmetikai kezelése során.
<b>4. Tudás: Tanulás a racionális tudás</b>	A tudás elsősorban a K+F és innovációs folyamatoknál jelenik meg, például sejtregeneráló szemkörnyék ápoló, arckrém, szérum.
<b>5. Társas élet: Individualizmus, az egotrend</b>	Nagy szerepet játszanak a fogyasztói termékválasztásoknál. Például szépségszalonokban történő kommunikáció és azok hatása a kozmetikumok vásárlására, a kozmetikai szolgáltatások igénybevételére, egyedi kozmetikumok keresése, az egyéniség kifejezésére.
<b>6. Testmozgás: Wellness</b>	Testi-lelki fittség elvárás a termékekkel szemben, például natúr és bio termékek, füstölők, illó olajok, jó közérzetet szolgáló érzéseket okozó termékek, szolgáltatások igénybevétele.
<b>7. A fogyasztás: Hedonizmus</b>	Az élet élvezése, az “itt és most” irányzat, az azonnali jutalmazás értéként való megjelenése, önmegnyugtató termékek, például innovatív kozmetikumok és kozmetikai szolgáltatások, relax fürdősók, habfürdők. Luxus termékek keresése, például márkás kiegészítők, márkás kozmetikai táskák, kis kiszerezésű kaviárból, csiganyálból, egyéb különleges alapanyagokból készült arckrém.
<b>8. Fogyasztói elvárások: Élmenykeresés</b>	Szabadidős élménykeresés, egyre extrémebb ötletek, egyre speciálisabb effektek a fogyasztói figyelem felkeltésére például élményfürdők és kapcsolódó kozmetikai szolgáltatások.
<b>9. Alapérték a termékválasztásnál: High-tech, virtualitás</b>	A tudás, mint egyre inkább meghatározó dimenzió, komplikált termékek, szolgáltatások létrejötte, elektronikus szolgáltatások, például otthon alkalmazható villanófényes szőrtelenítő készülékek, virtuális sminkelés, virtuális frizurakészítés az arc beszkenelése után.
<b>10. Fiatalosság</b>	Nagyon jellemző a szépségiparra, hiszen mindenki szeretne fiatal és

Általános trend típusok	Az általános trendek jellemzői
<b>Ethosz:</b> <b>„Örökké fiatal”</b>	életerős maradni. Az öregedés ellen nincs végleges orvosság, de öregedést csökkentő vagy gátló készítmények előállításával és forgalmazásával próbálkozik a szépségipar. Például öregedést gátló, bőrfiatalító szérumok és arckrémek.
<b>11. Távol és közel/az ismeretlen keresése:</b> <b>Eg egzotikumok</b>	Keleten terjed a nyugati, Nyugaton a keleti kultúra kedveltsége, például illatos (természetes) krémek, párologtató olajok, gyógyító különleges növényekből, állatokból előállított készítmények, ginseng gyökér. Például jin-jang kozmetikumok.
<b>12. Egészség:</b> <b>Felelősségvállalás és annak elvárása magas technikai szinten</b>	Az egészség nem elvont fogalom, hanem olyan terület, ahol az egyéni felelősség növekvő. Egyre több terméket és szolgáltatást vesznek az emberek az idő előrehaladtával, hogy megőrizzék az egészségüket, amely energia- és pénzráfordítással jár, például drága gyógyszeripari készítmények, a nyugati orvoslás jellemzői (például innovatív plasztikai műtétek). Ide tartoznak például a minőségi, magas árú táplálékkiegészítők, vitaminok, azaz a belső kozmetikumok.

Forrás: Töröcsik (2003) alapján saját példagyűjtés, saját szerkesztés (2020)

### **Ellentrendek**

Az általános tendenciák megerősödésével életre hívja az ellentrendet. Az általános irányvonalak ellentrendjei, melyeket az 5. táblázat foglal magában. (Töröcsik, 2003) A 4. és 5. táblázatban 1-12-ig felsorolt trendek sorszám szerint párba állíthatóak, vagyis egymás ellentetjeként jelennek meg.

#### **5. táblázat: Az ellentrendek típusai és jellemzői**

Az ellentrendek típusai	Az ellentrendek jellemzői
<b>1. Idő és tempó:</b> <b>„Kiszállás” időlegesen vagy véglegesen; lassúság, lassítás</b>	A „kiszállás” akkor zökkenőmentes, ha vannak olyan tartalékai a fogyasztónak, amelyek a korábbi minőségszint fenntartását teszik lehetővé akkor is, ha a vásárolt termékek jellege, alapjellemezőjük megváltozik.
<b>2. Mobilitás:</b> <b>„Fészek-meleg” keresése, stabilitás</b>	Minél több funkció otthonra való telepítése (például uszoda, szolárium, fitness-terem) a kinti élet „fenyegetettsége” iránti védelem céljából.
<b>3. Teljesítmény:</b> <b>Egyszerűség, „haszontalanság”</b>	Kevésbé bonyolult termékek, „low-tech” igénybevétele, „haszontalan” termékek vásárlása, például közérzet-javító dolgok begyűjtése. A lelki szükséglet kielégítését szolgálva rendkívül hasznosak a „haszontalan” dolgok a teljesítménykényszer nyomása előli menekülésben.
<b>4. Tudás: Az emocionális érzékenység fejlesztése</b>	Vágyunk az érzelmekre, az érzelmet kiváltani tudó tárgyakra a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásokhoz kapcsolódva, hogy azok önmagukon túlmutatóak legyenek, érzelmeket váltsanak ki, ilyenek többek között a spiritualizmus, az ezoterika. Például jin-jang kozmetikumok.
<b>5. Társas élet: „Mi” érzés</b>	Csoportszervező hatású márkák, amelyek átütő erejű életstílus-szimbólumok, például Adidas, Avon, L’Oréal.
<b>6. Testmozgás:</b> <b>„Null-ness”</b>	A sportolás, a helyes táplálkozás elutasítása jellemző rá. Például kényelmes kozmetikum (könnyen felvihető, egyszerű leírású kozmetikai termékek) és kozmetikai szolgáltatások (kozmetikai masszázs halk zenével, kényelmes ágyon, kellemes fényekben).
<b>7. A fogyasztás: Új aszketizmus</b>	A megfelelő anyagi háttér mellett lemondást mutatja. Elvi megfontolásból nem „dobják el” ezek a fogyasztók például a csillogó csomagolású termékeket. Elutasítják a túlzott mennyiség fogyasztását, illetve nem akarnak értelmetlenül „újat” vásárolni, ezért minőségi termékek,

3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

Az ellentrendek típusai	Az ellentrendek jellemzői
	megbízható márkák vásárlásával be is biztosítják magukat, várhatnak az átütő újdonságig.
<b>8. Fogyasztói elvárások. Autentikusság keresése</b>	Megbízható kereskedő, szolgáltató, mint autentikus forrás, a természetesség igénylése, például ökotanúsított kozmetikumok keresése és vásárlása.
<b>9. Alapérték a termékválasztásnál: Természetes/természetesség</b>	Natúrkozmetikumok megjelenése, térhódítása, például BioHair termékek, CaoNatur a Caolától, Alterra Naturkosmetik a Rossmantól. A natúrkozmetikumok különféle természet adta összetevőkből készülnek. Természetes hatóanyagok, bőrbarát kozmetikumok, például bio smink, bio parfümök. Például az Acorelle cég jelenleg 8 natúrparfümmel és 6 natúr Eau Fraîche-sel van jelen a magyar piacon (Trade Magazin, 2015). A globális márkák natúr vonalának megjelenése is egyre nagyobb hangsúlyt kap, például Baba Natura frissítő tusfürdő ubokakivonattal, Garnier Bio ráncalanító éjszakai krém. A fogyasztók mindenben a természetes összetevőket keresi, például mesterséges anyagokat kizáró samponok, balzsamok és egyéb hajápolási és hajformázási termékek (Budai, 2019).
<b>10. Fiatalság Ethosz: „Vállald a korod!”</b>	A természetességen, autentikusság választásán, a kor vállalásán van a hangsúly. Az életkoroknak megfelelő kozmetikai termék kategóriák megjelenése, például 55 + L'Oréal hidratáló arckrém kerülnek a figyelem középpontjába.
<b>11. Távol és közel/az ismeretlen keresése: A „gyökerek” keresése</b>	A magyar hagyományok, stílusok, a „retro” alapjellezőinek megtartása, mégis újrafogalmazása kerül fókuszba. A regionális értékek kerülnek előtérbe. Ide tartoznak a hazai natúrkozmetikai márkák, natúrkozmetikai manufaktúrák megjelenése, de a nagy múltú magyar márkák újragondolása is természetesen a „retro” érzés megtartásával, például Caola.
<b>12. Egészség: Gyengéd orvoslás</b>	Minél kisebb orvosi beavatkozás, ha már kialakult a probléma, egyéként az egészségmegőrzés a hangsúlyos, például természetgyógyászat, keleti gyógymódok, homeopátia, öngyógyítás alkalmazása. non-invazív orvoslás, dermkozmetikumok alkalmazása, például La Roche-Posay, Vichy, homeopátiás kozmetikumok, jin-jang kozmetikumok.

Forrás: Töröcsik (2003); Trade Magazin (2015); Budai (2019) források alapján saját példagyűjtés, saját szerkesztés (2020)

***Az általános tendenciák és az ellentrendek összehasonlítása***

A 6. táblázat bemutatja a 4. és az 5. táblázatban bemutatott általános és ellentrendek összehasonlítását, az életmódra és a kozmetikai termék-, illetve szolgáltatás választásra gyakorolt hatásukat.

**6. táblázat: Általános tendenciák és ellentrendek hatása az életmódra, a kozmetikum választásra**

<b>A általános trendek típusai</b>	<b>Az ellentrendek típusai</b>	<b>Általános trendek vs. ellentrendek</b>
<b>1. Idő és tempó: Az idő nyomása, a gyorsulás/gyorsítás</b>	1. Idő és tempó: „Kiszállás” időlegesen vagy véglegesen; lassúság, lassítás	Életkoronként más lehet számottevő. A gyorsaság elsősorban az aktív dolgozókat, a lassítás a nyugdíjas éveket jellemzi.
<b>2. Mobilitás: Fizikai és szellemi mobilitás</b>	2. Mobilitás: „Fészek-meleg” keresése, stabilitás	Életkoronként tehető különbség, mint az előző esetben, illetőleg, ha valamilyen oknál fogva megváltozik a fogyasztó/vásárló életvitele.
<b>3. Teljesítmény: Minél többet, minél gyorsabban, minél olcsóbban</b>	3. Teljesítmény: Egyszerűség, „haszontalanság”	A komplex és egyfunkciójú kozmetikai termékek közötti fogyasztói döntésen van a hangsúly.
<b>4. Tudás: Tanulás a racionális tudás megszerzéséért</b>	4. Tudás: Az emocionális érzékenység fejlesztése	A kozmetikai termékek fizikai tulajdonságai, funkciói és a hozzájuk társított érzelmi és lelki vonatkozások közötti döntés lehetősége.
<b>5. Társas élet: Individualizmus, az egotrend</b>	5. Társas élet: „Mi” érzés	Döntés az egyedi és a fogyasztók számára általában elérhető kozmetikumok között.
<b>6. Testmozgás: Wellness</b>	6. Testmozgás: „Null-ness”	Testi-lelki fittség, illetve ennek az elutasítása, mely időszakonként, fogyasztónként eltérhet.
<b>7. A fogyasztás: Hedonizmus</b>	7. A fogyasztás: Új aszketizmus	Az élet élvezetét megtestesítő kozmetikumok kedvelése, illetve ezek elutasítása az egyszerűbb, természetesebb változatokért.
<b>8. Fogyasztói elvárások: Élmény-keresés</b>	8. Fogyasztói elvárások. Autentikusság keresése	Extrém kozmetikai ötletek vs. engedélyezett kozmetikai termékek.
<b>9. Alapérték a termékválasztásnál: High-tech, virtualitás</b>	9. Alapérték a termékválasztásnál: Természetes/természetesség	Komplikált módszerekkel kifejlesztett kozmetikumok a természetes megoldásokkal szemben.
<b>10. Fiatalság Ethosz: „Örökké fiatal”</b>	10. Fiatalság Ethosz: „Vállald a korod!”	A fiatalság illúziójának keresése, vagy a fogyasztó életkorának vállalása.
<b>11. Távol és közel/az ismeretlen keresése: Egzotikumok, keleti kultúrák</b>	11. Távol és közel/az ismeretlen keresése: A „gyökerek” keresése	Különleges összetevők, egzotikus tájakról származó kozmetikumok keresése a hazai, illetve ismert termékek helyett.
<b>12. Egészség: Felelősségvállalás és annak elvárása magas technikai szinten</b>	12. Egészség: Gyengéd orvoslás	Invazív vs. non-invazív orvoslás

Forrás: Törőcsik (2003) alapján saját szerkesztés (2020)

**Ellentrend nélküli trendek**

Olyan tendenciákról van szó, amelyek ellentrendjeit vagy még nem lehet felfedezni, vagy az irányvonal ellentetje a hagyományos értelmezés (nem tendenciaszerű az összehasonlítási alap) (7. táblázat) (Törőcsik 2003).

**7. táblázat: Az ellentrend nélküli trendek típusai és jellemzői**

<b>Az ellentrend nélküli trendek típusai</b>	<b>Az ellentrend nélküli trendek jellemzői</b>
<b>A felvilágosult fogyasztó</b>	A fogyasztók egyre inkább tudatában vannak fogyasztói jogaiknak, lehetőségeiknek. Nehezményezik az inkorrekt tájékoztatást, félrevezetést, bizalmatlanok, szkeptikusak, nem mernek hinni sem a gyártóknak, sem a kereskedőknek, nem viselik el, ha többet kell fizetniük többlétszolgáltatás nélkül, nem kedvelik a méltánytalan bánásmódot. Szívesen fizetnek a személyre szabott, igényes termékekért, szolgáltatásokért. Például személyre szabott, egyedi kozmetikumok megjelenése, elérhetősége.
<b>Tanácsadás iránti igény</b>	A döntések meghozatala előtt a vásárló szívesen kér tanácsot egy hozzáértő személytől, illetve a döntésben is segítséget kér, mert kevésnek érzi a tudását annak meghozatalához, sőt a vásárlás után is igénybe venne tanácsadókat. Az egyénnek megfelelő kozmetikumok kiválasztásában, használatában, illetve a különböző kozmetikai szolgáltatások igénybevételeiben lehet szükség tanácsadóra. Ilyenek lehetnek például az Avon, Oriflame tanácsadók, az Yves Rocher kozmetikumok eladói, de akár egy fodrász véleménye is egy frizura kiválasztásához.
<b>Széttöredezett ség, patchwork társadalom</b>	„A posztmodern időszak a korábbi törvények, törvényszerűségek, határok, irányjelzők széttöredezését eredményezte” (Törőcsik, 2003, p. 70.). A fogyasztók bizonytalanok lettek, nem tudják, milyen termékek hitelesek, az információk is széttöredezettek váltak, össze nem illő képek kerülnek összerendezésre, a mindig más, megújulás, de a „gyorskultúra” iránti vágy, örök elégedetlenséget okoz. Például hiányos információk a kozmetikum összetevőkről (INCI-lista), a különböző natúrkozmetikai kategóriák (bio, öko, vegán, organikus) megkülönböztetése, és hogy valóban azt a hatóanyagot, technológiát foglalja-e magában, ami reklámozva van.
<b>A test, a testiség felértékelődés e</b>	A testtel való foglalkozás az életmóddal összefüggő szükségsszerűség, ugyanakkor a média által bemutatott idolk látványához igazítani a testet, komoly kihívás. Például szépítő kozmetikumok, helyes étrend, belső kozmetikumok, a testsúly kordában tartása, testmozgás.
<b>A virtuális világ</b>	A virtuális világ és az az átalakuló életmódok szoros kapcsolatot mutatnak. Például a különböző hálózatok, az összekapcsolódó rendszerek, az informatika, a média, a távolság érzékelés nélküli kommunikáció összeolvadása gyökeres változásokat jelez. A szépségiparban a DNS-hez igazított kozmetikumokat kialakító számítógépes szoftverek, technológiák, a személyre szabás, fénykép leolvasással megújítható virtuális külső tartoznak ehhez a trendhez.

*Forrás: Törőcsik (2003) alapján saját szerkesztés (2020)*

### ***A hazai vásárlók magatartását elsődlegesen jellemző tendenciák***

A magyar lakosság szokásainak változását mérő életmód- és időmérleg kutatások, vagyis, hogy mi történt a tények tükrében a lakosság különféle csoportjai életében, hogyan cselekednek (időmérleg) és hogyan vélekednek, élnek (életmód) (8. táblázat). (Törőcsik, 2003)

#### ***8. táblázat: A hazai vásárlók magatartását elsődlegesen jellemző trendek típusai és jellemzői***

<b>A hazai vásárlók magatartását elsődlegesen jellemző trendek típusai</b>	<b>A hazai vásárlók magatartását elsődlegesen jellemző trendek jellemzői</b>
<b>Keresőtevékenység</b>	Azért fontos a kozmetikumok szempontjából, mert a diszkrécionális jövedelemből fedezhetőek a kozmetikumokra és kozmetikai szolgáltatásokra fordítható kiadások.
<b>Tanulás</b>	A tudás megszerzése által például a kozmetikumok összetevőivel, a kozmetikai szolgáltatások fajtáinak jellemzőivel kapcsolatban juthat a fogyasztó információkhoz.
<b>Vásárlási labirintus, egyre komplikáltabb feladat</b>	A növekedő vásárlással töltött idő, nagy alapterületű boltok megjelenése egyre több helyen, az átláthatatlan árutömeg, az egyre komplikáltabb vásárlás kiváltja az ellentrendet, az online vásárlást, a kis boltok újrafelfedezését, a márkaválasztási szokások megerősítését hívja életre, amely könnyebb problémamegoldást eredményez. Például nagyobb szerephez jutnak a kis kozmetikai márkaboltok, az egy-egy márkára szakosodott üzletek, az online értékesítés, mint a Notino.hu.
<b>Fiziológiai szükségletek 1.: A test megjelenítésének növekvő szerepe</b>	„A szépség- és fiatalságkultusz következménye, hogy az emberek többet és sokrétűbben foglalkoznak testükkel, mint korábban. Számos termék létezik egy-egy funkció, pl. a hajmosás teljesítésére (kondicionáló, speciális sampon, pakolás stb.), ezen belül számos márka áll rendelkezésre, amelynek gyártói, a média különféle üzenetei azt sugallják, hogy sikeres, értékelhető emberek teste, annak részletei is körültekintő gondoskodást, szépítést, dekorálást stb. igényelne” (Törőcsik, 2003, p. 77.).
<b>Fiziológiai szükségletek 2.: Férfiak növekvő szerepe a testszépítésben</b>	„Érezhető módon bővül a férfi eszköztára a testszépítésben, mert egyre elfogadottabbá válik hajfestésük, a hajdíszítésük (zselék, lakkok, csíkok), ma már a körömlakk-vásárlásokról is lehet olvasni a trendépítők körében, férfit ábrázoló óriásplakát tüzetesebb szemrevételezése francia manikűrt mutat, a gyantázás már nem csak a nők önkínzó módszere stb” (Törőcsik, 2003, p. 77.).

Forrás: Törőcsik (2003) alapján saját szerkesztés (2020)

### ***Egyéb megatrendek***

Az egyéb megatrendek a fenti megatrendek közé nem besorolható tendenciák. Ilyen irányvonalak a világban:

- a kozmetikai ipar, az ágazat;
- a gyártási konszolidáció;
- a kiskereskedelem polarizációja;
- az öregedés, a demográfia;
- a szépség, ápoltság, egészségápolás;
- a környezetvédelem, fenntarthatóság és etika;
- az ökológiai gondolkodás, a környezet tehermentesítése, az ökológiai források beszűkülése;
- az alternatív technológiák;



### 3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

---

- a bio- és a nanotechnológia elterjedése;
  - az információ felértékelődése, a Big Data;
  - a gyorsan pörgő közösségi média;
  - a komfort (kényelmi trend) és bizonytalanság;
  - az élménykeresés trendje;
  - a fejlődő vidékek;
  - erős tendencia a perszonalizáció (személyre szabott kozmetikumok), az individualizáció és kifejezés;
  - a hatékonyság, a gazdaságosság;
  - a különféle kultúrák befolyásoló ereje;
  - a széles kozmetikai termékkategória;
  - a speciálisabb, letisztultabb kozmetika;
  - az innováció, az innovatív, folyton megújuló technikák alkalmazása a kozmetikai iparban;
  - a prémium szépségtrend, a prémium szépség újradefiniálása
- (Papp, 2020; Oláh, 1991; Kovács, 2016; Piskóti, 2015; Zamaróczy, 2020; Gerken, 1993; Horx, 2002; Fodor et al., 2012; Bacskai et al., 2019; Reynolds-Zayak, 2004; Kirig – Rützler, 2007; Horváth et al. (2005); In-Cosmetics Global, 2019; Trade Magazin, 2015; Index, 2019; Supply Chain Monitor, 2019 forrásokból származó gyűjtés, összesítés).

#### **Metatrendek**

A megatrendekhez hasonlóan ezeknél a globális metatrendeknél is lényeges a rohanó világhoz igazodó gyorsaság, gyorsan ható kozmetikumok, illetve az ökológiai, takarékos gondolkodásnak megfelelő, környezetre kevésbé vagy alig, illetve egyáltalán nem káros kozmetikai ható- és csomagolóanyagok előállítása. (In-Cosmetics Global, 2019, Fodor et al., 2012) Összetettek a legmagasabb szintűek, „trendek feletti trendek”, innovatívak (9. táblázat) (Gerken, 1993).

**9. táblázat: A metatrendek típusai és jellemzői**

A metatrendek típusai	A metatrendek jellemzői
<b>Időfaktor: gyorsfelszívódás, gyors kozmetikai szolgáltatások, mint alkalmazkodás a gyorsuló világhoz</b>	<p>A fogyasztók gyors és hatékony megoldásokat keresnek a szépségápolásban. Ilyenek például a gyorsan száradó körömlakkok, gyorsan felszívódó arc- és kézkrémek, gyorsan ható hajfestékek, gyors hajvágás, gyors kozmetika, gyors láb- és körömápolás.</p> <p>A gyorsan ható kozmetikumokra példa az expressz hajbalzsamok, arckpakolások megjelenése a kozmetikai piacon.</p> <p>A gyors hajvágásra példa BioHair, Csak vágás, MyHair hajvágószalonok térhódítása.</p>
<b>Ázsiai szépségrendek</b>	<p>A K-beauty a koreai szépségrend, a J-beauty a japán, a C-beauty a kínai. C-beauty metatrendek a következők:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „A fiatal szívek szabadok” kifejezést Kínában gyakran használják, amikor az emberek megpróbálják megmagyarázni, hogy miért adhat el egy aranyos rózsaszín szépségápolási márkát egy olyan nőnek, aki képzeletében éles, erős, független és megszemélyesített képet mutat.</li> <li>2. „EPEC (Entertainment, Purchasing, Education &amp; Community)” az online videók megtekintésétől az élő közvetítésig terjedő természetes fejlődés lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy szorosán és személyesen jelen érezzék magukat az előadókkal. Ez olyan környezetet hoz létre, amely adaptív, egyedi és érzékeny. Ugyanakkor bekapcsolja a mélyebb ázsiai pszichét is.</li> <li>3. „A fantázia realizálása” a különleges megjelenés elérése Kínában minden szükséges eszközzel elérhető.</li> </ol> <p>Minden szépségápolási terméket bizonyos mértékig személyre kell szabni. A fogyasztó úgy véli, hogy ő egyedülálló, és hogy a szükségletei csak rá jellemzőek. Noha ez globális tendencia, a kínai technológia lehetővé teszi ezt a specifikusságot.</p>

Forrás: Gerken, (1993); Horx, (2002); Fodor et al., (2012); In-Cosmetics Global (2019) alapján saját szerkesztés (2020)

### **A tudatos fogyasztás, mint trend**

A mega- és metatrendek hatása által létrejönnek a tudatos fogyasztást befolyásoló tendenciák a világban, melyek a fenntarthatóság alappilléreivé válnak. A fogyasztói magatartás trenddé alakul át, azaz ez a magatartásforma önmagában válik irányvonallá (10. táblázat). (Dudás, 2010)

**10. táblázat: A tudatos fogyasztás, mint trend főbb típusai és jellemzői**

<b>A tudatos fogyasztás főbb típusai, trendjei</b>	<b>A tudatos fogyasztás jellemzői</b>
<b>A tudatos fogyasztó jellemzői</b>	Tisztában van fogyasztói jogaival és érvényesíti is azokat; Márka, ár, minőség (érték) alapján tudatosan, előzetes koncepciók alapján, mélyreható informálódás és alapos megfontolás után választ; Vannak felismert önös érdekei (például egészség), melyeket vásárlási döntéseiben kifejezésre is juttat; Hajlandó figyelembe venni etikai és különféle fenntarthatósági szempontokat is, mint például környezeti, gazdasági, társadalmi. (Dudás, 2010; Gulyás, 2007)
<b>Időtudatosság trendje</b>	Reynolds-Zayak (2004), akik elsősorban az élelmiszerfogyasztói magatartás meghatározó fő trendjeiként definiálták ezt az irányvonalat, de hatnak a kozmetikumokra is. Az időtudatosság trendjével foglalkozott továbbá Kirig & Rützler (2007) és Horváth et al. (2005) is.
<b>Az egészség szerepének a felértékelődése, az egészségtudatosság. Egészség és wellness</b>	A kozmetikumokkal kapcsolatban a természetes összetevőkben, hatóanyagokban jelenik meg. Például natúrkozmetikumok, vegán kozmetikumok, gyógynövényekből álló kozmetikumok. A kozmetikumok legújabb fejlesztési trendjei a bőrsejtek öregedésének megakadályozására irányuló, természetes anyagok kutatásán alapulnak. Az egészségügyi problémák, az egészségmegőrzésre irányuló információk továbbra is befolyásolják a fogyasztók vásárlási szokásait. Ez az egyik legstabilabb globális tendencia. Altrendek: friss és helyi forrásból származó áru prémiumáron (adalékanyag mentesség), kézműves termékek gyártása (helyi eredetű termékek), biogazdálkodás és szabadon tartás. (Dickinson & Carsky, 2013); Papp, 2020; Zappelli et al., 2016)

Forrás: A táblázatban szereplő források alapján saját szerkesztés (2020)

### **A kozmetikumok fogyasztására vonatkozó divatot befolyásoló trendek**

„A divat és a folyamatosan változó trendek állnak elsősorban a fogyasztói igények és elvárások változásai mögött, a gyártók pedig komoly hangsúlyt fektetnek arra, hogy ezeket az igényeket minél jobban lefedjék” (Budai, 2019. p. 80.).

A divatot befolyásoló irányvonalak egyértelműen nem sorolhatóak be a globális trendek, a mega- (jellemző és ellentrendek is) és metatrendek, illetve a tudatos fogyasztási trendek kategóriájába (Beauty Forum, 2016; Sahota (szerk.), 2014; Butler (szerk.), 2000; Mohamed, 2015), mert ezek a tendenciák egy bizonyos, rövidebb időszakra (általában egy évre, évszakra vagy szezonra) determináltak (In-Cosmetics Global, 2019).

A divatot befolyásoló főbb kozmetikai tendenciák világviszonylatban a következők:

- tudatos táplálkozás, bioélelmiszerek;
- nem invazív orvoslás;
- gyorsan felszívódó, könnyű textúrák;
- formatervezett, praktikus kerekded formájú és henger alakú kozmetikum csomagolások térhódítása;
- törvényi előírások változása;
- magas hatóanyag tartalom;
- probiotikumokkal végzett bőrkezelés;
- színtrendek

(A 2019. év színtrendje az élő korall, mely energiát ad és élénkít. A színek a személyiségre is hatást gyakorolnak).

- hajápolási trendek (meghatározó természetes és etikai követelmények). 2019-ben a fő hangsúly a hajkondicionálókra, hajápoló szérumokra és a hajápoló olajokra helyeződik. A Coty-nál a frizurakészítéssel kapcsolatban a védelem/ápolás, illetve önmegvalósítás a két legerősebb irányvonal;
- „már nincs frizuradivat”;
- makrotrendek: Happy Eco, avagy a fenntarthatóság örömteli megközelítése, maszkulinizmus, a férfiaság jövője;
- szépségrituálék, szépségrutinok a kozmetikai termék intelligens, hiper rugalmas, személyre szabott, az univerzális szépség termékek sikeresebbek, mint valaha;
- arcmaszkok kora;
- új generációs ránctalanítás;
- invazív technikák terjedése;
- egybetűs szépségápolás (C, K, J-beauty), nemzetközi kozmetikai irányvonalak;
- „trendy” irányvonalak (azon tendenciák, amelyek egy adott időszakban különös népszerűségnek örvendenek);
- extrém kozmetikai trendek;
- 2018. évi speciális kozmetikai kezelés tendenciák;
- termékdizájn tendenciák 2019-ben: a fogyasztók nosztalgia iránti fogékonysága és az egészségmegőrzési vágy szerepel a középpontban; a vintage stílus, a pasztell színvilág, az ökocsomagolás, az extrém ötletek, például a firkaszerű motívumok tovább hódítanak. A minőségi paraméterek mellett a csomagolás alapján választanak a vásárlók. A digitális felületeken kereső vásárlók szín-, tér- és formaérzékelése teljesen más, mint az üzletekben vásárlóké. A Mintel előrejelzése szerint továbbra is alapvető követelmény a fenntarthatóság. Teret hódít a bio-, a komposztálható és a vízben lebomló csomagolás, míg a műanyag csomagolás háttérbe szorul.

(Beauty Forum, 2016; Sahota (szerk.), 2014; Butler (szerk.), 2000; Mohamed, 2015; In-Cosmetics Global, 2019; Budai, 2019; Trade Magazin, 2019a; Sütő, 2019a; Ahava, 2019; Fodor-Kassai, 2019a, b; Wastl, 2017; Barna – Zopcsák, 2018; Mihály, 2019; Autry et al., 2013; Szanyi, 2018; Takács, 2018; Papadas et al., 2017; Gomez-Berrada et al., 2017; Bauer – Berács, 1998; Willin –Tóth 2019 forrásokból származó gyűjtés, összesítés)

### **Következtetések**

A fogyasztók globális szinten tudatosan és tudattalanul gyorsan mozognak, a globális erők befolyásolják őket. Az általuk hozott döntések sokat felfednek gondolkodásmodjukról, és lehetővé teszik számunkra, hogy extrapolálható és megjósolható legyen a jövőbeli viselkedésük. A tendenciák csak akkor jelentőségteljesek, ha tesznek is velük valamit. Ezen irányvonalak mindegyike innovációs lehetőséget is jelent. (In-Cosmetics Global, 2019) A kozmetikai ipari trendekkel kapcsolatos prognózisokat a 11. táblázat foglalja magában.

3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

Kozmetikai trend prognózisok	A kozmetikai trend prognózisok jellemzése
<b>Tudomány tudatosan, lelkiismerettel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fogyasztók kezdik megérteni, hogy a „zöld és természetes” fogalomnak semmi köze a fenntarthatósághoz.</li> <li>• A szépségiparnak meg kell vizsgálnia az élelmiszerláncot az összetevőktől a csomagolásig és a gyártásig.</li> <li>• Oktatni kell a fogyasztót a szintetizált összetevők előnyeiről és hátrányairól, szemben a „természetes” összetevőkkel.</li> <li>• Az iparági szakértőknek hangot kell adniuk a sajtóban, a közösségi médiában és más rosszul informált forrásokból származó erős mítoszok leküzdésére.</li> <li>• A fogyasztók igényei és elvárásai valóban megváltoznak.</li> <li>• A „tisztá”, fenntartható, hatékony összetevők, készítmények és csomagolások alapvető fontosságúak lesznek a szépségipar számára a jövőben.</li> </ul>
<b>„Nekem készített”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A laboratóriumoknak olyan termékeket és rendszereket kell megtervezniük, amelyek különböző módon testre szabhatók, keverhetők és módosíthatók.</li> <li>• A kidolgozott formulációknak nincs értelme, ugyanis cél az, hogy a fogyasztók számára egyszerű lehetőségeket biztosítson.</li> </ul>
<b>Egészség, fenntarthatóság és szépség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fogyasztók kezdik megérteni, hogy az egészség sokrétű cél.</li> <li>• A táplálkozás, az alvás és a stressz kezelése, a testmozgás és a szocializáció a hosszú, boldog, egészséges életmód kritikus elemei.</li> <li>• A meditáció az Egyesült Államok leggyorsabban növekvő egészségügyi irányvonala.</li> <li>• A mai szépségápolási termékeket fogyasztó azt akarja, hogy fogyasztása javítsa jólétét.</li> <li>• Hagyományos bőrápoló növekedés világszerte + 3-5%.</li> <li>• „Zöld / tiszta / természetes” bőrápolás növekedése világszerte + 10%</li> <li>• Aggodalom a fenntarthatósággal és a növényi alapú összetevők betakarításával kapcsolatban</li> <li>• Vegán és állatkísérlet mentesség, mint az egyik leggyorsabban növekvő igény az indie szépségmárkákkal szemben az Egyesült Államokban (+ 175% 2014 óta).</li> <li>• A mai szépségét ápoló fogyasztó azt várja el, hogy az egészséges táplálkozás sok elemét is lássa viszont szépségápolási termékeiben.</li> </ul> <p>Az új tapasztalatok örökre törekvését – és mindig is – a régi, alapvető emberi szükségletek halmaza fogja mozgatni. Ezen élmények jellege folyamatosan fejlődik, de az alapvető igények továbbra is fennállnak: státusz, kapcsolat, felismerés, felfedezés, oktatás, személyre szabás, élvezet és így tovább.</p> <p>A jövő termékeinek a környezet és a bőr gondozásának alapvető fogalmait kell megvalósítaniuk, holisztikus teljesítményt nyújtva és érzelmi szempontokat is figyelembe véve, hogy a fogyasztóval egy 360°-os körön keresztül kommunikálhassanak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szépségipar célja a termékek értékesítése. A tapasztalatoknak fontos szerep jut. <ul style="list-style-type: none"> <li>• A formuláknak meglepőnek és örömtelnek kell lenniük.</li> <li>• Adjon szenzoros jelzéseket a fogyasztóknak, amelyek megerősítik a termékkel kapcsolatos állításokat.</li> </ul> </li> <li>• A formuláknak tartalmazniuk kell a felfedezést és az átalakulást.</li> <li>• Az új mindig fontos lesz.</li> </ul>

**11. táblázat: A kozmetikai ipari trendekkel kapcsolatos 2020. évi prognózisok**  
 Forrás: Kreatív Online (2011); In-Cosmetics Global (2019); Shutt (2002) alapján saját szerkesztés (2019)

Az Euromonitor álláspontja szerint a legsikeresebb kozmetikai vállalkozások piaci és marketingstratégiája a piaci növekedés hatására globális viszonylatban a következők szerint alakul:

- Erősödni fog jelenlétük a fejlődő országokban (fontos állomások Dél-Afrika, Egyiptom és Indonézia). A kozmetikai nagyvállalatok a K+F tevékenységekbe több pénzt fognak invesztálni a jövőben, hogy a lokális piacok számára vonzó termékeket tudjanak előállítani és kínálni.
- A nyugati piacon az értékek kommunikálása kerül előtérbe, hiszen ezek a világ értékesítésének 55%-át adják. A magasabb fogyasztói öntudat által a kozmetikai nagyvállalatok kényszerítve vannak arra, hogy a tömegtermékeik kommunikációjában az értékek, elvek legyenek kiemelve, ne az olcsó árkategória. A K+F tevékenységek a kozmetikai tömegtermékek piacán is intenzívebbek. Ez a tendencia a korábbi éveket tekintve csak a prémiumpiacon volt jellemző.
- A fogyasztókat az újmédián keresztül lehet majd elérni elsősorban a nyugati piacokon. A közösségi média, az online áruházak és a fogyasztók által írt termékkritikák jelentősen meghatározzák a szektor kommunikációját.
- A fenntarthatóság a márkakommunikáció részévé válik. A versenyhelyzet és a tudatosabb vásárlói szokások alakulása a kozmetikai nagyvállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a hitelességükre. A kommunikációjukban egyre nagyobb szerephez jut a víztakarékosság és a gázkibocsátás mérséklése, a fair-trade és a helyi termelőkkel való kooperáció. (Kreatív Online, 2011; Bubalo et al., 2018; Coroneo et al., 2016; Liobikiené & Bernatoniené, 2017)

### Felhasznált irodalom

1. Ahava (2019): Ani-wrinkle&firming. <https://global.ahava.com/skincare/by-concern/anti-wrinkle-firming>. (Lekérdezés időpontja: 2019.09.12.)
2. Allied Market Research (2014-2022): Cosmetics Market. <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>. (Lekérdezés időpontja: 2017.10.10.)
3. Autry, C. W.; Goldsby, T. J.; Bell, J. E. (2013): Global Macrotrends and Their Impact on Supply Chain Management. Strategies for Gaining Competitive Advantage. FT Press, Upper Saddle River, New Jersey 07458. 295 p.
4. Bacskai, I.; Madar, V.; Fogarassy, Cs.; Toth, L. (2019): Modeling of Some Operating Parameters Required for the Development of Fixed Bed Small Scale Pyrolysis Plant. In: Resources, 8 (2) 79 1-15. pp. <https://doi.org/10.3390/resources8020079>. (Lekérdezés időpontja: 2019.07.11.)
5. Bándi, Gy. (2004): Környezetjog Osiris, Budapest. 558 p.
6. Barna, A. – Zopcsák, S. Á. (2018): Beauty Marketing Experts. Kozmetikai trendek - amiket nem hagyatsz ki 2018-ban. <http://innoshine.hu/kozmetikai-trendek-amiket-nem-hagyatsz-ki-2018-ban/>. (Lekérdezés időpontja: 2019.08.21.)
7. Bauer, A. – Berács, J. (1998): Marketing. AULA, Budapest. 620 p.
8. Beauty Forum (2016): Trendek 2016-ban. <https://www.beauty-forum.hu/cikkek/trendek-2016-ban/>. (Lekérdezés időpontja: 2018.02.06.)
9. Boda, Zs. (2004): Globális ökolitika. Budapest: Helikon. 253 p.
10. Bubalo, M.C.; Vidovic, S.; Redovnikovic, I.R. & Jokic, S. (2018): New perspective in extraction of plant biologically active compounds by green solvents: Web of Science, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960308518300658>. In: Food and Bioproducts Processing, 109 pp. 52-73. <https://doi.org/10.1016/j.fbp.2018.03.001>. (Lekérdezés időpontja: 2018.05.02.)
11. Budai, K. (2019): A hajformálás éve lehet 2019. In: Trade Magazin, 14 (2-3) 80-83. p.

3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

---

12. Butler, H. (Szerk.) (2000): *Pocher's Perfumes, Cosmetics and Soaps*. Kluwer Academic Publishers, London. 782 p.
13. Coroneo, M.T.; Rosenberg, M.L.; Cheung, L. M. (2006): Ocular Effects of Cosmetic Products and Procedures: Web of Science, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1542012412700319>. In: *The Ocular Surface*, 4 (2) pp. 94-102. [https://doi.org/10.1016/S1542-0124\(12\)70031-9](https://doi.org/10.1016/S1542-0124(12)70031-9). (Lekérdezés időpontja: 2018.05.02.)
14. Cosmetics Europe (2017): CE Socio-economic development and environmental sustainability report. [https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE\\_Socio-economic\\_development\\_and\\_environmental\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE_Socio-economic_development_and_environmental_sustainability_report_2017.pdf). (Lekérdezés időpontja: 2018.10.10.)
15. Dickinson, R. A. – Carsky M. L. (2005): *The Consumer as Economic Voter*. In: Harison, R., Newholm, T., Shaw, D. (Szerk.): *The Ethical Consumer*. Sage Publications, London. 280. p.
16. Dudás, K.: A tudatos fogyasztás. In: Új marketing világtrend. MOK 2010. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola. 2010. augusztus 26-27. Absztraktok (Szerk. Papp-Váry Á.). 687-699. p. [A kiadvány CD-ROM-melléklete: [file:///D:/mok\\_2010\\_tanulmánykotet.pdf](file:///D:/mok_2010_tanulmánykotet.pdf)]
17. Élelmiszer Online (2017): A dekorkozmetikumok forgalma vágtat. [http://elelmiszer.hu/cikk/a\\_dekorkozmetikumok\\_forgalma\\_vagtat](http://elelmiszer.hu/cikk/a_dekorkozmetikumok_forgalma_vagtat). (Lekérdezés időpontja: 2018.05.02.)
18. Euromonitor International (2019): Milyenek a fogyasztók 2019-ben? Tíz fő trend. In: *Trade Magazin*, 14 (2-3) 26-27. p.
19. Fodor, M., Fürediné Kovács, A., Horváth Á., Rácz G. (2012): *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Perfekt. 168 p.
20. Fodor-Kassai, M. (2019a): Az egybetűs szépségápolás. In: *Marie Claire*, 13 (4) 137 Rám talál a világ. 142-145 p.
21. Fodor-Kassai, M. (2019b): A plasztika és az esztétika útja - Szépítő szike, Népszerű trendek. In: *Marie Claire*, 13 (4) 137 Rám talál a világ. 150-152 p.
22. Gerken, G. (1993): *A 2000. év trendjei*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 495 p.
23. Gomez-Berrada, M.P.; Ficheux, A.S.; Galonnier, M.; Rolfo, J.E.; Rielland, A.; Guillou, S.; De Javel, D.; Roudot, A.C.; Ferret, P.J. (2017): Influence of the container on the consumption of cosmetic products. In: *Food Chemical Toxicology*, 109 (Pt 1) pp. 230-236. Web of Science. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278691517305161>. <https://doi.org/10.1016/j.fct.2017.09.005>. (Lekérdezés időpontja: 2018.03.12.)
24. Gulyás, E. (2007): Az etikus fogyasztás, mint a közügyekben való részvétel. In: *Politikatudományi Szemle*, 14 (4) MTA Politikatudományi Intézet. 111–126. p. [https://poltudszemle.tk.mta.hu/citacio/pdf/2007\\_4\\_Az\\_etikus\\_fogyasztas\\_mint\\_a\\_kozugyekben\\_valo\\_reszvetel.pdf](https://poltudszemle.tk.mta.hu/citacio/pdf/2007_4_Az_etikus_fogyasztas_mint_a_kozugyekben_valo_reszvetel.pdf). (Lekérdezés időpontja: 2018.03.01.)
25. Horváth, Á.; Fürediné Kovács A.; Fodor M. (2005): Az értékrend hatása a táplálkozásra. In: *The Hungarian Journal of Food, Nutrition and Marketing*, 2 (1-2) pp. 69-76. <http://journal.ke.hu./index.php/etm/article/download/26/852>. (Lekérdezés időpontja: 2017.11.21.)
26. Horx, M. (2002): *Die acht Sphären der Zukunft*. Signum, Wien/München. 303 p.
27. In-Cosmetics Global - In-Cosmetics Group (2019): Trends in cosmetics. <https://www.in-cosmetics.com/Pages/Standard.aspx?id=296084&yourrefid=id-1564998742>. (Lekérdezés időpontja: 2019.08.10.)
28. Index (2019): Nem az 5 G okoz rákot. [https://index.hu/techtud/2019/02/26/nem\\_az\\_5g\\_sem\\_okoz\\_rakot/](https://index.hu/techtud/2019/02/26/nem_az_5g_sem_okoz_rakot/). (Lekérdezés időpontja: 2019.08.15.)

29. Kirig, A. – Rützler, H. (2007): Food-Styles. Die wichtigsten Thesen, Trends und Typologien für die Genuss-Märkte. Zukunftsinstitut, Kelkheim. 130 p.
30. Kovács, N. (2016): Szépségünk kardinális kérdést tölthet be életünkben, és bár megoszlanak a vélemények az egyes kezelések hatékonyságairól, abban mindenki egyetért, hogy az utóbbi években a natúr, biotermékeknek helyük van a fürdőszoba polcokon. In: Világjáró Magazin. <https://vjm.hu/szepsegtaplalekok>. (Lekérdezés időpontja: 2018.07.12.)
31. Kreatív Online (2011): A szépségipar marketingtrendjei. [http://kreativ.hu/cegek\\_es\\_piacok/cikk/a\\_szepsegipar\\_marketingtrendjei](http://kreativ.hu/cegek_es_piacok/cikk/a_szepsegipar_marketingtrendjei). (Lekérdezés időpontja: 2018.05.23.)
32. Liobikiené, G. – Bernatoniené, J. (2017): Why determinants of green purchase cannot be treated equally? The case of green cosmetics: Literature review. In: Journal of Cleaner Production 162 pp. 109-120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617311563>, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.204>. (Lekérdezés időpontja: 2018.04.25.)
33. Majtényi, B. (2012): A környezet nemzetközi jogi védelme. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 93 p.
34. Merényi, Zs. (n.a.): Aktuális trendek a natúr kozmetikumok piacán. [http://szepsegszakma.hu/images/stories/pdf/Merenyi\\_Zsofia\\_Aktualis\\_trendek\\_a\\_natur\\_kozmetikumok\\_piacan.pdf](http://szepsegszakma.hu/images/stories/pdf/Merenyi_Zsofia_Aktualis_trendek_a_natur_kozmetikumok_piacan.pdf). 12 p. (Lekérdezés időpontja: 2018.08.01.)
35. Mihály, Sz. (2019): A víz is lehet sokféle. In: LikeBalaton, 1 (2) 10. p.
36. Mohamed, H. M. (2015): Green, environment-friendly, analytical tools give insights in pharmaceuticals and cosmetics analysis in TrAC Trends. In: Analytical Chemistry, 66 176-192. p. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165993615000047>. <https://doi.org/10.1016/j.trac.2014.11.010>. (Lekérdezés időpontja: 2018.10.02.)
37. Oláh, A. (1991): Szépségdiéta, belső kozmetikumok. Arkánium, Budapest. 52 p.
38. Papadas, K.K.; Avlonitis, G.J. & Carrigan, M. (2017): Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation 80. In: Journal of Business Research. pp. 236-246. Web of Science. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301777>. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024> (Lekérdezés időpontja: 2018.03.12.)
39. Papp, T. (2020): Az FMCG 8 globális megatrendje. Mi minden mozgatja a piacot? In: Store Insider Az FMCG szakma lapja, 2 (3) 42-44. p.
40. Piskóti, M. (2015): A környezeti identitás szerepe a környezettudatos viselkedés kialakulásában. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori értekezés. <https://doi.org/10.14267/phd.2015036>, <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/858>. (Lekérdezés időpontja: 2019.01.02.)
41. Rácz, G. (2013): Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra. Agroinform, Gödöllő. 481 p.
42. Reynolds – Zayak, L. (2004): Understanding Consumer Trends Can Present New Opportunities. Consumer trend report. Agri-Processing Branch. Business&Innovation Alberta Agriculture, Food and Rural Development. [http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/sis8735/\\$file/8735.pdf](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/sis8735/$file/8735.pdf)? OpenElement. (Lekérdezés időpontja: 2018.02.11.)
43. Sahota, A. (szerk.) (2014): Sustainability: How the cosmetics industry is greening up. London: John Wiley & Sons. 333 p.
44. Shutt, K. (2002): Víz -a szépség és a jó közérzet forrása. Holló és Tsa, Kaposvár. 96 p.
45. Supply Chain Monitor (2019): Hordozható Innováció (2019), 15 (1) 46. p.
46. Sütő, E. F. (2019a): Az arcmaszkok kora. In: Marie Claire 13 (4) 137 Rám talál a világ. 134-137.p.
47. Szanyi, Á. (2018): Probiotikumok a kozmetikában. In: Beauty & Care 7-8. [www.beauty-forum.hu](http://www.beauty-forum.hu)



3.1 A hazai és nemzetközi kozmetikai piac keresleti és kínálati oldalát befolyásoló trendek bemutatása, különös tekintettel a fenntarthatósághoz és a tudatos....

---

48. Takács, G. (2018): Zsidró Tamás mesterfodrász gondolatatai a 2018. évi frizuradivatról. In: Kentaur, A Rossmann ingyenes vásárlói magazinja. Nyár. 6 (2) 46. p.
49. Törőcsik, M. (2003): Fogyasztói magatartás trendek. KJK-Kerszöv, Budapest. 349 p.
50. Trade Magazin (2015): Egyre népszerűbbek a bio kozmetikumok. <http://trademagazin.hu/hu/egyre-nepszerubbek-a-bio-kozmetikumok/>. (Lekérdezés időpontja: 2018.07.02.)
51. Trade Magazin (2019a): Hagyományos Vagy Extrém Frizura? Nincs Lehetetlen! (2019), 14 (2-3) 83. p.
52. Trade Magazin (2019b): IGD: Milyen erők hatnak az élelmiszer-ellátási láncokra 2019-ben? 14 (2-3) 24-25. p.
53. Turcsán, T. (2020): A környezetvédelem egyre fontosabb probléma a vásárlók számára. In: Store Insider Az FMCG szakma lapja, 2 (3) 58-60. p.
54. Wastl, U. (2017): Örült kozmetikai trendek. <https://www.dieoption.at/hu/kozmetikai-trendek/>. (Lekérdezés időpontja: 2019.07.29.)
55. Willin-Tóth, K. (2019): Vintage-rajongó a digitális generáció. Termékdizájnrendek 2019-ben. In: Store Insider Az FMCG szakma lapja, 1 (2) 50-52. p.
56. Zamaróczy, Á. (2020): Kuriózumok. In: Store Insider Az FMCG szakma lapja, 2 (3) 48-49. p.
57. Zappelli, C.; Barbulova, A.; Apone, F.; Colucci, G. (2016): Effective Active Ingredients Obtained through Biotechnology. In: *Cosmetics*, 3 (4), 39 pp. 1-7. <https://doi.org/10.3390/cosmetics3040039>. (Lekérdezés időpontja: 2019.01.21.)



### 3.2. KISTERMELŐK ELÉGEDETTSÉGE A PIACI ÉRTÉKESÍTÉS EGYES SZEMPONTJAIVAL ÉS A PIACOK VÁLASZTÁSÁNAK MOTIVÁCIÓI

**KISS Konrád**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország  
konrad.kiss@phd.uni-szie.hu*

#### **Összegzés**

A fejlett országokban és sok fejlődőben is, az élelmiszer-kiskereskedelem forgalmában a nagyméretű kereskedelmi láncok részesülnek a legnagyobb mértékben. A kisméretű termelők számára igen nehéz az ilyen láncok beszállítóivá válni, és rajtuk keresztül értékesíteni. A jelenlegi tanulmány a termelők rövid ellátási láncokon (REL-eken) keresztüli értékesítési lehetőségeit vizsgálja Budapest és a Mátra térségében, a piaci értékesítés példáján keresztül. A tanulmány Heves megyében és budapesti agglomeráció területén, 214 termelővel végzett primer kutatása felméri a termelők elégedettségét a piaci értékesítéssel kapcsolatban, valamint leírást ad a piacok választásának fő motivációjáról. A (részben utóközzölt) eredmények szerint a piaci értékesítés minden vizsgált szempontjával a termelői piacok válaszadói voltak a legelégedettebbek, míg a hagyományos piacok értékelésében nem volt megfigyelhető jelentős területi különbség. Pozitív, jövő-orientált célokkal rendelkező termelők szintén nagyobb arányban fordultak elő termelői piacokon. Míg a vidéki területen a piacok választását azok fizikai közelsége motiválta elsősorban, a budapesti termelői piacokon nagyobb arányban fordult elő a piaccal való jobb elégedettség, és más egyéb vélemények, mint például a kereslettel való elégedettség. Előfordult, hogy a piacszervezők direkt felkérték a termelőket a részvételre. Ezek az eredmények a Budapest környéki termelői piacok sikerességét igazolják, szemben a vidéki terület által nyújtott piaci árusítási lehetőségekkel.

**Kulcsszavak:** termelői értékesítés, rövid ellátási lánc, területi összehasonlító vizsgálat, piaci értékesítés

#### **Bevezetés**

Az Európai Parlament Kutatószolgálatának jelentése (Augère-Granier, 2016) alapján valamennyi európai országban növekvő érdeklődés figyelhető meg a rövid ellátási láncok (REK-ek) és a helyi piacok iránt, mind vidéki, mind urbánus területeken. Szerepük az európai élelmiszerrendszerekben marginálisnak nevezhető. Benedek és Fertő (2015) szerint is növekvő érdeklődés figyelhető meg az alternatív ellátási láncok és közvetlenül értékesített termékek iránt.

Benedek és Balázs (2014/a) szerint erősödik az élelmiszerek relokalizációjára irányuló politikai érdeklődés. Hart (2012, in Turcotte 2013) szerint a tudomány szerepe az élelmiszer-ellátási láncok esetében azért válik egyre fontosabbá, mert sok, élelmiszer-biztonsággal és élelmiszerminőséggel kapcsolatos kérdésre a tudományos megoldások adhatják meg a választ. Például a kormányzatok, vállalatok, szervezetek kutatják a földhasználat hatékonyabb módját, a nagyobb hatékonyság, és az ökoszisztéma jobb megóvásának lehetőségét. Az alternatív élelmiszerláncok komoly kutatásának kezdete az ezerkilencszázkilencvenes évek végére vezethető vissza. Azóta változatos, általában empirikus alapokon nyugvó alternatív élelmiszerlánc-tanulmányok keletkeztek egyre növekvő mértékben. (Maye – Kirwan, 2010) A téma magyarországi vizsgálatát illetően az mondható el, hogy például Csíkné Mácsai és

Lehota (2013), valamint Dunay et al. (2018) szerint a közvetlen értékesítés a modern agrármarketing egyik legelhanyagoltabb területe, valamint Szabó és Juhász (2012, 217.p.) meglátása szerint a piaci értékesítés „a magyar kiskereskedelem területén folytatott kutatások egy méltánytalanul elhanyagolt szegmense.”

Magyarországon a rövid ellátási láncok (REL) iránti tudományos érdeklődés ugyan felélénkült az elmúlt években, de például a régi uniós tagállamokhoz, az Egyesült Államokhoz, vagy Japánhoz képest kevesebb információ áll a rendelkezésünkre a REL-ek hazai helyzetéről, és a bennük részt vevő szereplőkről. (Szabó, 2014)

Több tanulmány utal arra, hogy a rövid ellátási láncok a vidékfejlesztés eszközeül szolgálhatnak. (például Renting et al. 2003) Más források (úgy, mint Benedek és Balázs 2014/b) felhívják a figyelmet arra, hogy az általuk kiváltott pozitív hatások helyzetfüggők, illetve nem automatikusak. A jelenlegi tanulmány a REL-ek termelői értékesítésben és vidékfejlesztésben betöltött szerepét hivatott bemutatni primer termelői megkerdezés segítségével, a piaci értékesítés példáján keresztül. A vizsgálat mintaterülete Budapest, valamint Gyöngyös (40 kilométeres) térségére terjed ki, részlegesen. A tanulmányból megismerjük azt is, hogy miért választották a termelők az adott piacokat az értékesítés helyszínének.

### **Szakirodalmi áttekintés**

Az alternatív ellátási láncok olyan, termelők, fogyasztók és más szereplők által alkotott hálózatokra utalnak, amelyek alternatívát jelentenek a standardizált, nagyméretű (ipari) élelmiszertermeléshez képest. (Renting et al., 2003)

Az Európai Unió támogatáspolitikája (807/2014. EU-rendelet), illetve a Magyarországon jelenleg (2014 és 2020 között) érvényes Vidékfejlesztési Program alapján azt az ellátási láncot tekintetem „rövid ellátási láncnak,” ahol a termelők vagy közvetlenül, vagy legfeljebb egy köztes piaci szereplő segítségével értékesítik termékeiket a fogyasztók számára (Vidékfejlesztési Program, 2014-2020).

A rövid ellátási láncok lehatárolásának másik fontos megközelítésmódja a térbeli aspektus. Kneafsey és szerzőtársai (2013) alapján „helyi élelmiszerrendszerek esetében” – (ahol a termelés, a feldolgozás, az értékesítés és a fogyasztás térben meghatározott közelségben történik), ez a fizikai távolság (forrásoktól függően) 20 és 100 kilométer közé tehető. A magyarországi szabályozás, (pontosabban az 52/2010. kistermelői élelmiszer-termelés, -előállítás és -értékesítés feltételeiről szóló FVM rendelet) alapján hazánkban ez a távolság alapvetően 40 kilométernek feleltethető meg, az előállítás és az értékesítés helye között (Benedek et al., 2014) légvonalban. A 2014 és 2020 között érvényes Vidékfejlesztési Program rendszerbe foglalja a rövid ellátási lánc típusokat, és ide sorolja a piacokat, termelői piacokat, vásárokat is. Fontos, megjegyzés – mivel e tanulmány primer kutatása különböző típusú piacokon, vásárcsarnokokban értékesítő termelőkkel foglalkozik –, hogy a hagyományos piacokon, vásárcsarnokokban, vásárokon, fesztiválokon nyilvánvalóan viszonteladók is árusítanak, emiatt ezeknek a csatornáknak legfeljebb a kistermelői értékesítés (vagy legfeljebb az egylépcsős értékesítés) része tekinthető REL-csatornáknak. (Bár jogosan merülhet fel olyan kritika, hogy a hagyományos piacok a kereskedők jelenlétéből kifolyólag nem minősülnek REL-csatornáknak, véleményem szerint az ott zajló kistermelői értékesítés REL-értékesítésnek tekinthető. Hivatalos, ide vonatkozó jogszabályi vonatkozással nem találkoztam munkám során. A Vidékfejlesztési Program (2014-2020) tematikája alapján a

hagyományos piacok, valamint a vásárcsarnokok termelői részét REL-, illetve RÉL (rövid élelmiszerlánc) -csatornáknak tekintetem.)

A rövid láncok magukban foglalják az élelmiszerek termelésének, feldolgozásának, csomagolásának értékesítésének munkafolyamatait. (Renting et al., 2003) A kutatók vizsgálják a vidékfejlesztésben betöltött szerepüket, valamint gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságukat. (Kiss et al., 2019)

Több tanulmány ír arról, hogy a helyi élelmiszer-rendszerek képesek lehetnek hozzájárulni a vidékfejlesztéshez (például: Renting et al., 2003, Kneafsey et al., 2013). Az ellátási láncok bővülése („hosszabbá válása”) csökkentette a termelők nyereségét, és (ezzel együtt) kizárhatja a kistermelőket a piacokról, ami negatív hatásokat idézhet elő a vidéki területeken. Ilyen hatások lehetnek a munkanélküliség, vagy az elvándorlások miatt bekövetkezett népességsökkenés. (Fazio, 2016) DuPuis és Goodman (2005) szerint az alternatív élelmiszer-rendszerek, és a rövid élelmiszerláncok (RÉL-ek) segíthetik a vidéki gazdaság megújulását és dinamizmusának előmozdítását, valamint hozzáadott értékek forrásaiként is funkcionálhatnak. Fazio (2016) szerint, az ellátási láncok rövidülése pozitív externáliákat eredményez a környezet esetében, valamint hozzájárul a regionális és helyi identitás megerősödéséhez.

Más források arra utalnak, hogy a rövid ellátási láncok vidékfejlesztésben betöltött egyértelmű pozitív szerepe megkérdőjelezhető, mert a REL-ek pozitív hatásai nem törvényszerűen következnek be. Tregear (2011) szerint a vidékfejlesztéssel foglalkozó tudósok érvekkel alátámasztott magyarázatokat nyújtanak arra vonatkozóan, hogy az alternatív élelmiszerlánc-kezdemenyezések pozitív szocio-ökonómiai hatásokat eredményezhetnek. Ellenben Benedek és Balázs (2014/b, 1.p) szerint *„nem minden esetben egyértelmű, hogy a rövid ellátási láncok a vidékfejlesztés hatékony eszközei lennének, különösen mert szocioökonómiai hatásuk mértéke helyzetfüggő.”* Ugyanakkor a rövid értékesítési csatornák növelhetik a termelők piacra jutásának esélyeit, és jövedelmüket, de ez a megoldás nem feltétlen és nem automatikus. (Szabó - Juhász, 2012) Aggestam és szerzőtársai (2017) alapján, ezek a láncok még továbbra is a tudatos fogyasztók „résziacaiként” jellemezhetők, ellenben (továbbra is) növekvő fogyasztói érdeklődés tapasztalható irányukba.

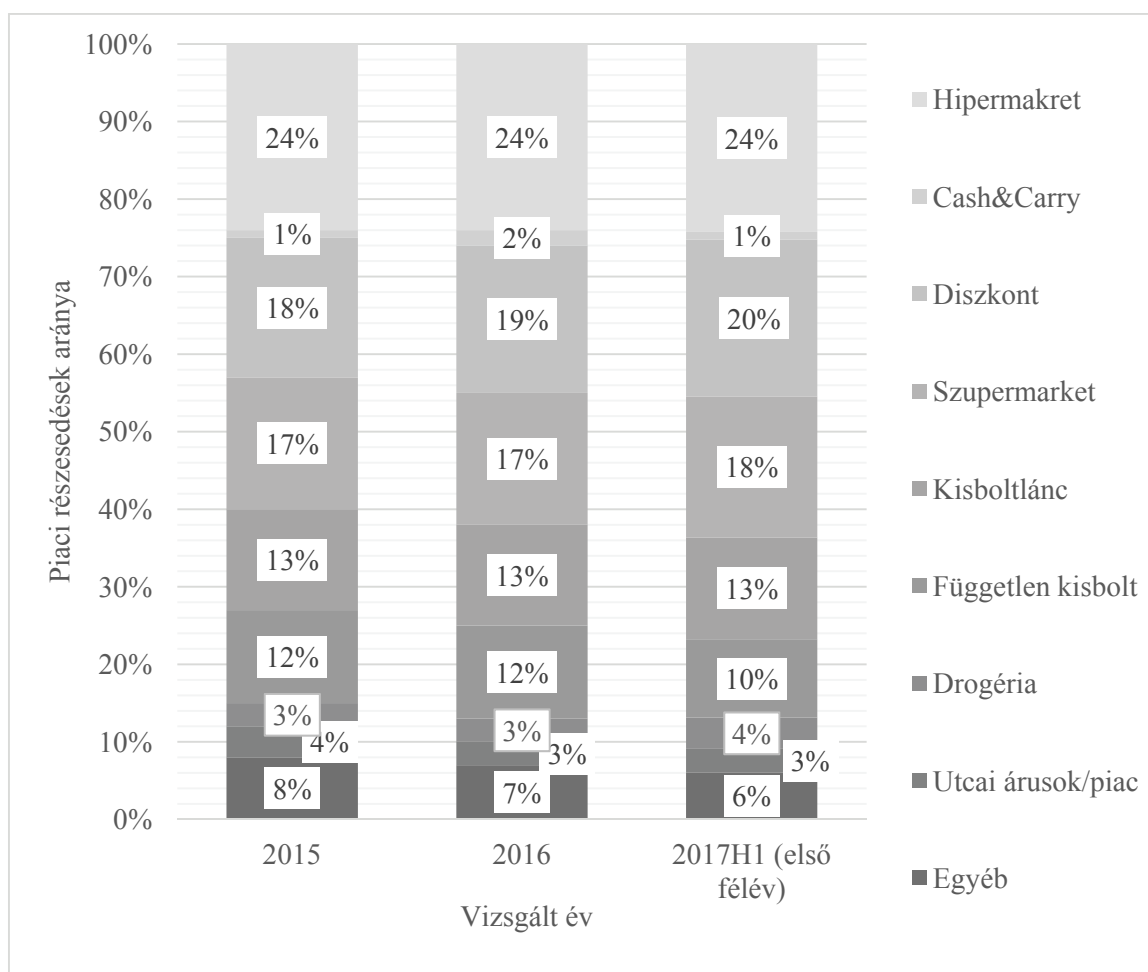
Összességében elmondható, hogy bár a rövid ellátási láncok potenciállal rendelkeznek a fenntarthatóság és a vidékfejlesztés elősegítésében, azonban a nekik tulajdonított pozitív hatásokat nem lehet általánosítani, ugyanis azok helyzetfüggők. (Kiss et al. 2019)

A tanulmány primer kutatása a piaci kereskedelem vizsgálatán alapul. A piac, mint értékesítési csatorna a 2005. évi kereskedelmi törvény alapján a következőképpen definiálható: „olyan épület, épületegyüttes vagy terület, ahol állandó vagy rendszeres jelleggel többen, általában napi, esetenként heti rendszerességgel folytatnak kiskereskedelmi tevékenységet.” (2005. évi CLXIV. TÖRVÉNY; 2.§ 19.). Benedek és Fertő (2015) szerint általában az önkormányzatok tartják fenn őket, és elsősorban kereskedők és viszonteladók árusítanak rajtuk, de őstermelők számára is biztosított ez a lehetőség. A helyi termelői piac fogalmát szintén a 2005. évi kereskedelemről szóló törvény a következő módon határozza meg: “olyan piac, ahol a kistermelő a piac fekvése szerinti megyében, vagy a piac 40 km-es körzetében vagy Budapesten fekvő piac esetében az ország területén bárhol működő gazdaságából származó mezőgazdasági-, illetve élelmiszeripari termékét értékesíti.” (2005. évi, CLXIV. TÖRVÉNY; 2.§ 5A.)

A 2014 és 2020 között aktuális, magyarországi Vidékfejlesztési Program (2011. évi GfK. adatokra hivatkozva) pozitívan értékelt a piaci kereskedelem „erősségét,” és 5%-os részesedést tulajdonított neki a napi fogyasztási cikkek kereskedelméből. A forrásdokumentum ezt az

adatot szintén pozitívnak értékelte. A 2016. évi GfK sajtóközlemény viszont a piacok forgalmának és kereskedelmi részesedésének csökkenéséről számolt be. Ez nagyrészt a vidéki piacok vásárlói rétegének csökkenésével volt magyarázható (GfK, 2016; Kiss, 2018). A GfK 2017. évi adatai alapján a piacok (és utcai árusok) kereskedelmének részesedése a napi fogyasztási cikkek forgalmában 2015-ben már csak 4%, 2016-ban pedig már csak 3% volt (1. ábra). Benedek és Balázs (2014/a), valamint Balázs (2012) szerint Magyarországon az új típusú, neotradicionális REL-csatornák, mint például a dobozrendszerek, webáruházak, közösségi mezőgazdaság, bevásárló körök) megjelenése, valamint sikeressége elsősorban városi, és várostérségi körzetekben mutatható ki. Az általuk dominánsnak nevezett tradicionális élelmiszer-ellátási formák, (mint például a termelői piacok, vagy a vásárcsarnokok) erősen függenek a közösségi forrásoktól és beruházásoktól.

**1. ábra: A kereskedelmi csatornák piaci részesedése a napi fogyasztási cikkek piacán**



Forrás: GfK (2017, p.2.)

Korábbi kutatásom során, 2016 tavaszán kérdőíves felmérést készítettem a jelenlegi tanulmányban is vizsgált mintaterületen, hagyományos piacokon és a Bosnyák téri Vásárcsarnokban. A felmérésben összesen 116 piaci árusító (termelők és kereskedők vegyesen) és 216 vásárló vett részt, összesen 5 település, Budapest, Eger, Füzesabony, Hatvan és Gyöngyös 1-1 piacán. Az elégedettségi felmérés eredménye alapján a piaci árusítók véleményében területileg nem volt fellelhető statisztikailag jelentős különbség. A vásárlók számát szubjektív módon közepesre értékelték, bevételeik nagyságával átlagosan mérsékelten elégedetlenek voltak.

Fontos meglátás, hogy budapesti vásárcsarnok válaszadóinak (31 fő) közel kétharmada ingázónak minősült, és átlagosan 55,7 km-t, és 62 percet utaztak az árusítás érdekében (csak egy irányban és nem oda-vissza). Ez arra utal, hogy még ilyen jelentős idő-, és útiköltség mellett is vállalták a Budapesten való értékesítést. A kimutatásban részt vevő vásárlók a budapesti piacot (vásárcsarnokot) értékelték a legjobbra, Füzesabony piacát (mint a mintában szereplő „vidéki kisváros” piacát) pedig a legrosszabbra. A vásárlók véleményében lévő különbségek statisztikailag szignifikánsak voltak. Ezek az eredmények összefüggésben vannak a GfK 2016. évi eredményeivel, miszerint a piacok kereskedelmi részesedésének csökkenését elsősorban a „vidéki” területek piacainak vásárlóközösségének csökkenése eredményezte.

Bizonyos prémium árkatóriás termelői javakra tekintettel fontos szót ejteni a magyar lakosság árérzékenységéről. Lehota és Lencsés (2019) az alábbi tényezők mentén mérték fel több, mint 1.000 fős mintán a magyarországi fogyasztók élelmiszerek iránti prémiumár fizetési hajlandóságát: biztonság, minőség, íz és frissesség, környezeti hatás, etikai tényezők. Tapasztalataik szerint a magyarországi fogyasztók prémiumár fizetési hajlandósága igen alacsony volt.

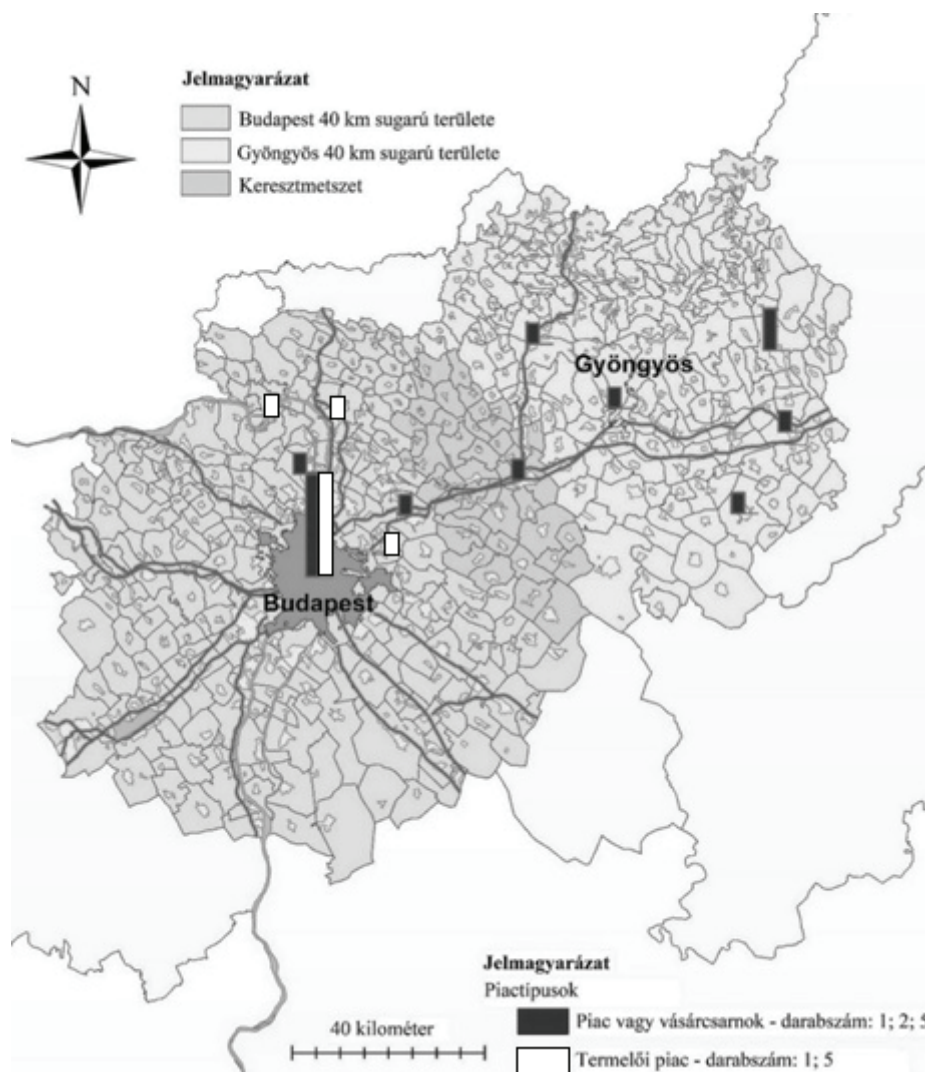
### **Anyag és módszer**

A jelenlegi tanulmány célja a rövid ellátási láncok vidékfejlesztésben betöltött szerepének megítélése hazai viszonylatban, termelői oldalról. (Távlati kérdés például, hogy lehetséges-e a REL-ekre úgy tekinteni, mint az elmaradott, rurális területek „kitörési lehetőségeire.”) A vizsgálat területi szintű összehasonlításra törekszik, a REL-értékesítés szempontjából; urbánus és rurális térség viszonylatában. A vizsgálat primer kutatásainak mintaterülete Budapest, valamint Gyöngyös (és a Mátra) vidékének rövid ellátási lánc- és termelői értékesítés szempontjából meghatározó, 40 kilométeres övezete (2. ábra). (A 40 kilométeres távolság, a termelői értékesítést szabályozó 52/2010. FVM rendelet, és a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV törvény alapján került meghatározásra.) Erről a területről származnak a primer kutatási eredmények. A vizsgált két mintaterület gazdasági jellemzőinek ismertetése is megtörtént, az élelmiszer-kereskedelmet (is) befolyásoló szekunder adatok elemzése és összehasonlítása által.

Azért esett a választásom, erre a két mintaterületre, mert:

- Budapest és a Közép-magyarországi régió Magyarország legfejlettebb urbánus térségének számítanak. Ezzel ellentétben az Észak-magyarországi régió az ország periférikus térségének minősül (Takács, 2017), valamint kedvezőtlen demográfiai és gazdasági adatok jellemzik. Gazdasági aktivitása elmarad a többi magyarországi régiótól. Nagy az elvándorlás a Közép-magyarországi régió irányába. A Takács (2017) vizsgálatába bevont mutatók összegzése szerint, ennek a régiónak a legfejlettebb megyéje Heves megye, amelynek központjában az Eger-Gyöngyös-Hatvan tengely áll. A friss KSH, és egyéb adatok alapján is, az Észak-magyarországi régió demográfiai és gazdasági mutatók tekintetében az országos átlag alatt van (1. táblázat).
- A vizsgálatban ezáltal megfigyelhető a kontraszt az egymással határos urbánus és rurális térségek között.
- Budapestre történő termelői ingázás tapasztalható Gyöngyös térségéből. Az M3-as autópálya jelenlétéből adódóan gépjárművel bő 1-1,5 óra alatt meg lehet tenni a két város között lévő távolságot (forgalmi viszonyoktól függően természetesen).
- A metszet területéről egyedül Hatvan település piacát vontam be a vizsgálatba. Jellemzőiből adódóan, a kiértékeléskor Gyöngyös térségéhez soroltam be. Megjegyzés, hogy az általam használt ArcMAP adatbázis a 2002. évi településszerkezeti adatokkal dolgozik, és azóta előfordulhattak változások.

## 2. ábra: A piaci termelőkkel végzett felmérés mintaterülete



Forrás: saját szerkesztés ArcMAP térinformatikai programmal

A kérdőív tartalmazott a termelők demográfiai adataira, gazdaságukra vonatkozó kérdéseket. Továbbá felmérte a termeléssel és az értékesítéssel való elégedettségüket, valamint a motivációikra, jövőbeli célkitűzéseikre vonatkozó információkra kérdezett rá. A lekérdezések személyesen zajlottak a két mintaterület hagyományos és termelői piacain. A jelenlegi tanulmány először az elégedettségre vonatkozó szempontokat ismerteti.

A termelői kérdőív összesen 16 kérdést, illetve kérdéscsoportot tartalmazott, ebből 3 vonatkozott a demográfiai jellemzőkre (nemre, életkorra, legmagasabb iskolai végzettségre), 4 a gazdálkodás jellegére, a többi pedig a gazdálkodók elégedettségét, szállítási költségeit, fejlődési szándékait, célkitűzéseit, problémáit, és egyéb szempontokat mérte fel. A kérdéssor egyszerű feleletválasztós, Likert-skálás és nyitott kérdésekből állt.

A felmérésben összesen 214 termelő vett részt, 2:1 arányban származtak a budapesti agglomeráció és Heves megye térségéből, különböző típusú piacokról (2. táblázat). A felmérésben való részvétel önkéntes és anonim volt. Papír alapú személyes lekérdezést végeztem. Voltak termelők, akik az önkítöltés módszerét választották, de a legtöbbször felolvastam a kérdéseket. A piacokon véletlenszerű, önkényes mintavétellel választottam ki a megkérdezett termelőket; ritkább esetben egymást ajánlották. Kisebb piacokon valamennyi



### 3.2 Kistermelők elégedettsége a piaci értékesítés egyes szempontjaival és a piacok választásának motivációi

termelőt megszólítottam. A válaszadási hajlandóság a személyes megkérdezésből eredendően viszonylag magas volt, megközelítőleg 70-75%.

Az eredmények egy része utóközlésnek minősül, angol nyelven részletesebben be lettek mutatva *Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists* című agrárgazdasági tudományos folyóiratban (Kiss, 2019). Ennek a szabályos leihivatkozása megtörtént.

#### 1. táblázat: A Közép- és Észak-magyarországi régió gazdasági és társadalom-földrajzi mutatóinak összehasonlító vizsgálata

Mutató	Közép-magyarországi régió (Budapest nélkül)	Észak-magyarországi régió	Régiós átlag
Lakónépesség száma az év végén (2018)	1 278 874 fő	1 126 360 fő	1 145 781 fő (Budapest nélkül)
Népsűrűség (lakó népesség száma/a település területe; 2018)	200,1 fő/km <sup>2</sup>	83,88 fő/km <sup>2</sup>	86,71 fő/km <sup>2</sup> (Budapest nélkül)
Öregedési index (2018)	1,02	1,29	1,29 (Budapest nélkül)
Nyilvántartott álláskeresők száma (2018)	18 602 fő	54 401 fő	32 476 fő (Budapest nélkül)
Munkanélküliségi ráta a 14-65 évesek körében (2018)	2,3	4,8	3,1 (Budapesttel együtt)
Az egy főre jutó GDP, vásárlóerő egységben (PPS) kifejezve (2018)	17 361	15 105	21 898 (Budapesttel együtt)
Az ország 100 legértékesebb magyar tulajdonú cégének jelenléte (2019)	14 db	5 db (ebből 3: Heves megyében)	8,29 db (Budapest nélkül)

Forrás: saját szerkesztés, KSH adatok (Területi Statisztika, „Munkanélküliség (2003-2018) és a „Fejlettségi szint (2003–2018)” adattáblák); FORBES.hu

#### 2. táblázat: A termelői minta terület és piactípus szerinti megoszlása

Felvételezés térsége és a vizsgált piactípusok	Helyszínek száma	Kitöltők száma
Budapest térsége – hagyományos piacok, vásárcsarnokok	6	71
Budapest térsége – termelői piacok (és egy ökopiac)	9	75
Gyöngyös térsége - hagyományos piacok, piaccsarnokok	7	68

Forrás: saját szerkesztés (Kiss, 2019)

A termelők elégedettségében jelentkező különbségek megértéséhez nem volt elegendő pusztán a területi különbségeket figyelembe venni. A mintában szereplő 8 termelői piac és 1 ökopiac mind a budapesti térséghez tartoztak. (Az egy darab ökopiac 6 válaszadóját statisztikailag együtt kezeltem a 8 termelői piac 69 válaszadójával). A termelői piacokon a fogyasztói árak magasabbak voltak, mint a hagyományosokon. A kistermelők a termelői piacokon nem voltak kitéve a kereskedőkkel folytatott árversenynek, amire a hagyományos piacokon sokan panaszkodtak. Megjegyzendő, hogy a Gyöngyös környéki mintaterületen a termelői piacok száma elenyésző (a felmérés idején összesen kettőről volt tudomásom). A mintavételezési időszakom ezen a területen az éves piaci szezon végére esett, azaz 2018 novemberére és december elejére. Erdemben nem tudtam felmérést végezni az említett

Gyöngyös környéki termelői piacokon, mert csak igen kevés válaszadóval lett volna lehetőségem találkozni. Emiatt gyöngyös-térségi mintában kizárólag hagyományos piacok (és piaccsarnokok) szerepelnek. A (fedetlen) Gyöngyös környéki piacokat és (fedett) piaccsarnokokat együttesen „hagyományos piacoknak” kezeltem a jelenlegi tanulmányban. Viszont külön elnevezéssel illettem, de együttesen vizsgáltam a Budapest környéki hagyományos piacokat és a nagy vásárcsarnokokat.

## Eredmények

A felmérésben összesen 214 fő; 104 nő és 110 férfi termelő vett részt. A legtöbben a 36-50 (36%), és a 51-65 éves (34%) korosztályba tartoztak, és középfokú (58%) valamint felsőfokú (30%) végzettséggel rendelkeztek, (külön kezeltem a technikumi végzettséget, amellyel 8%-uk rendelkezett.) A mezőgazdasági szakirányú végzettségük aránya 22,4% volt. A legtöbb megkérdezett (86%) – nem meglepő módon – östermelőként, kistermelőként, vagy családi vállalkozóként volt jelen a piacokon. Ez előre vetíti a viszonylag alacsony gazdaságméretüket. (A hagyományos piacokon az egyéni vállalkozó, vagy kft. jogi formájú mezőgazdasági termelők is kitöltötték a kérdőívet.). A megkérdezettek 65%-a több, mint tíz éve folytatta a gazdálkodási tevékenységet, és 60%-uk fő munkaidős tevékenységének tartotta a termelést és az értékesítést (Kiss, 2019).

Szántó, gyep, legelő típusú földterülettel rendelkező termelőkre (n=80), a statisztikailag kiugró értékek nélkül (15 eset), átlag 8,9 hektáros birtokméret volt jellemző. Kert, kertészeti terület, szőlő, gyümölcsös esetében (113 termelő), a statisztikailag kiugró 22 eset kizárása után átlagosan 0,8 hektár földterülettel rendelkeztek.

A leggyakrabban forgalmazott termékkör a zöldségek, gyümölcsök voltak (118 esetben). A második leggyakoribbak a tejtermékek (35 fő esetében), majd a hústermékek voltak (32 fő esetében). 102 megkérdezett foglalkozott (részben) állattartással. Az alap és feldolgozatlan termékeken túl 107 válaszadó készített feldolgozott terméket (is). (Kiss, 2019).

Arra kértem válaszadóimat, hogy ötfokozatú Likert-skálán szubjektíven értékeljék, hogy mennyire elégedettek a felmérés aktuális helyszínét képező piaccal, és a piaci értékesítés általam megadott szempontjaival (3. táblázat).

A kutatás eredménye, hogy valamennyi vizsgált szempont alapján a budapesti térségben, a termelői piacokon árusító válaszadók voltak a leginkább elégedettek a piacok jellemzőivel, majd őket követték szintén a budapesti térségben, a hagyományos piacokon árusító termelők. A legelégedetlenebbek összességében a Gyöngyös térségében (a hagyományos piacokon) árusítók voltak. A piactípusok, helyszínek és a válaszadók elégedettsége közötti különbség majdnem minden esetben statisztikailag szignifikáns volt (kivételt képez a visszajáró vásárlók számával való elégedettség, mert azzal a termelők viszonylag elégedettek voltak valamennyi piacon, azok típusától függetlenül) (Kiss, 2019).

Statisztikailag szignifikáns és viszonylag erős kapcsolatnak volt tekinthető, hogy mind a vásárlók számával, mind az eladható termékmennyiséggel, az alkalmazható eladási árakkal, a piacok elérhetőségével és megközelíthetőségével a válaszadók átlagosan a termelői piacokon voltak elégedettebbek. Szintén erősebb kapcsolatot mutattak a parkolási lehetőségekre, a helypénzre, bérleti díj nagyságára és az árusítók számára nyújtott szolgáltatásokra vonatkozó különbségek. A termelők vállalkozásuk, gazdálkodásuk jövedelemszintjének szubjektív értékelésében nem voltak statisztikailag szignifikáns különbségek, ellenben kijelenthető, hogy ez a szempont is a termelői piacok esetében volt a legmagasabb. (A módszertan háttéréről, és az eredmények kidolgozásáról bővebben: Kiss, 2019).

**3. táblázat: A termelők elégedettsége a piaci értékesítés különböző szempontjaival, valamint a vállalkozásuk jövedelmezőségével (válaszok átlaga ötfokozatú Likert-skálán)**

Szempont	Budapesti térség		Gyöngyösi térség
	hagyományos piacok, vásárcsarnokok (n=71)	termelői piacok; ökopiac (n=75)	hagyományos piacok (n=68)
- vásárlók száma	3,06	3,54	2,99
- visszajáró vásárlók száma	4,27	4,51	4,06
- eladható termékmennyiség	3,33	3,9	3,29
- alkalmazható eladási ár	3,71	4,05	3,32
- elérhetőség, megközelíthetőség	4,23	4,67	3,78
- parkolási lehetőségek	2,93	3,99	3,12
- helypénz, bérleti díj nagysága	3,31	4,22	3,12
- árusítók számára nyújtott szolgáltatások	3,17	3,99	2,73
Mennyire elégedett vállalkozásának jövedelmezőségével?			
- elégedettség átlaga	3,47	3,64	3,33

Forrás: saját felmérés, illetve Kiss (2019) alapján szerkesztve.

Ez az eredmény arra utal, hogy a mintában szereplő fővárosi terület az ott működő termelői piacok által nyújtott leginkább többletet a közvetlenül értékesítő termelők számára. (A hagyományos piacok szubjektív megítélésében (fő)város-vidék összehasonlításban nem volt tapasztalható jelentős különbség.)

Megkérdeztem a termelőket, hogy miért pont az adott piacot választották az értékesítésük helyszínének. A piacok kiválasztásának legáltalánosabb oka a piac közelsége és megközelíthetősége volt. A Gyöngyös környéki hagyományos piacok esetében a résztvevő termelőknek ez volt a fő „motivációja” a piac kiválasztásában (82%), ami kizárólagosságra enged következtetni. Budapesti piacok esetében a válaszadóknak csak 41 százaléka nyilatkozta azt, hogy a közelsége miatt választotta a piacot. (4. táblázat). A szállítási távolság, mint hátráltató tényező megítéléséhez meg kell vizsgálni a kistermelők által, a szállítás során megtett távolságokat. Az eredményekből látható, hogy a Budapestre érkező termelők nagy szállítási távolságot is bevállalnak ahhoz, hogy értékesíteni tudják a termékeiket (5. táblázat). A megtett távolságot a Google Térkép alapján működő futas.net weboldal segítségével mértem meg, ahol egységesen a leggyorsabban megtehető útvonal alternatíva távolságát számítottam ki a termelés helye, valamint a vizsgált piac (pontos) címe között.

A szállítási távolság kimondottan nagy volt a (Budapest környéki) termelői piacok árusítói esetében, ahol a válaszadók 54%-a több, mint 40 kilométerről érkezett a piacokra árusítani. Ez az arány a Budapest környéki hagyományos piacokon és vásárcsarnokban is magas, 40%-os volt. Megjegyzendő, hogy ezekbe az arányokba beletartoztak a budapesti agglomerációban található piacok is. A mintában a 40 kilométernél többet utazó termelőket jellemzően a budapesti piacokon vételeztem fel. A Gyöngyös környéki hagyományos piacok esetében 8%-os arányban fordultak elő a 40 kilométernél messzebről szállító termelők. Érdekesség, hogy az 52/2010. FVM rendelet értelmében ők eleget tettek a „régiön belüli” értékesítés feltételeinek, miszerint a termék előállítás szerinti megyében árultak, vagy a légvonalban – és nem közúton – mért szállítási távolság 40 kilométernél kisebb volt. A rendeletben szereplő

40 kilométeres lehatárolás azonban nem egyformán alkalmazandó minden termékkör esetében (ld. részletesebben: 52/2010. FVM Rendelet, 4.§ (1-7). bekezdés).

**4. táblázat: Az adott piac, mint értékesítési helyszín választásának lehetséges okai a termelői oldalról**

(A cellákban az szerepel, hogy az adott csoport termelőinek hány százaléka említette ezt a válaszlehetőséget.)

A piacok választásának okai	Budapest térsége – hagyományos piac/vásárcsarnok (n=71)	Budapest térsége – termelői piac/ökopiac (n=75)	Gyöngyös térsége - hagyományos piac (n=68)
Helybeliség, megközelíthetőség	44%	39%	82%
Családi hagyományok	37%	1%	6%
Megfelelő(bb) kereslet (általánosan, vagy bizonyos termékek iránt)	17%	12%	15%
Személyes ismertség, törzsvásárlók jelenléte	11%	7%	9%
Felkérték rá	0%	20%	1%
Nincs kimondott oka, vagy nagyon általános válasz	7%	4%	0%
Nincs túltelítve (jutott hely a termékeinek)	1%	9%	0%
Megfelelő a piac időpontja	0%	4%	7%
Helypénzzel való elégedettség	1%	4%	4%
Településméret	0%	4%	1%
Kizárólagos, vagy majdnem kizárólagos lehetőség	7%	9%	1%
Piacal és az árusítás körülményeivel való általános elégedettség	1%	16%	6%
Egyéb ok (sokszor átfedésben más válaszokkal)	11%	41%	10%

Forrás: saját szerkesztés

A közelséget leszámítva a termelők fő motivációi erősen megoszlottak az értékesítőhelyek megválasztásánál. A Budapest környéki hagyományos piacokon, vásárcsarnokokban nagy arányban előfordult a családi hagyomány; hogy a termelők felmenői is ezeken a piacokon értékesítettek. Például a Bosnyák téri Vásárcsarnok esetében igen nagy arányban jellemző volt ez az ok. Az említések gyakoriságát illetően a harmadik helyen következett a nagyobb piaci kereslet. Megjegyzendő, hogy az összesített minta esetében a termelőknek csak 14-15 százaléka választotta a piacokat kimondottan a – bizonyítottan, vagy elvárhatóan – nagy(obb) kereslet miatt. Kiemelendő még az előzetes ismertség, mint befolyásoló tényező (összefüggésben a családi hagyományokkal).

**5. táblázat: A termelők aránya a szállítási távolságok és a felvételezés helye szerint**

Szállítási távolság (az általam használt módszertannal számítva)	Budapest térsége – hagyományos piacok/vásárcsarnokok (n=66)	Budapest térsége – termelői piacok/ ökopiac (n=69)	Gyöngyös térsége- hagyományos piacok (n=61)
helyben értékesít	2%	6%	3%
10 km alatt	9%	6%	33%
10,1-20 km	27%	14%	28%
21,1-40 km	23%	20%	28%
40,1-100 km	32%	38%	8%
100 km fölött	8%	16%	0%

Forrás: saját felmérés

Sajátos motiváció volt a termelői piacok esetében, hogy (főként a piac nyitásakor) a piacvezetők felkérték az adott termelőt az adott piacon történő értékesítésre. A termelői piacok válaszadóinak 9%-ánál az is szempont volt, hogy a termékével „helyet kapott” a piac korlátozott kínálatában, konkurencia hiányában, vagy „megüresedés” esetében. Erről formális felmérést nem készítettem, de néhány termelő megemlítette, hogy a termelői piacok vezetőségének ügyelnie kell arra, hogy ne engedjen be adott termékkör esetében túlzottan sok termelőt a piacra, mert különben szétaprózódnának a termelők bevételei. Tapasztalatom szerint a termelői piacok méretétől függően általában kettő termelő jelentette az optimális létszámot, de a termékkörtől és a piactípustól függően ez változhat. Volt néhány termelő, aki azt is megjegyezte, hogy a túlzottan sok termelői piac nyitása sem jelent automatikus megoldást egy adott területen, mert elaprózódik az érdemi vásárlóközösség. Tapasztalatom szerint erős a versengés a kistermelők között a jól működő termelői piacokra való bekerülésért. A piac jó hírneve és a vele való általános elégedettség, mint motiváló tényező szintén a termelői piacokon fordult elő legnagyobb arányban.

Sok egyéni jellegű motiváció is előfordult, elsősorban szintén a termelői piacokon. Például a Budapesten a 12. kerületben egy önkormányzati kft. koordinálja (vagy koordinálta) a területén működő termelői piacokat nyitv tartás szerint, és kijelöli, hogy a termelők mely napon melyik piacra menjenek árulni. A mintában szereplő egy darab ökopiac esetében a kizárólagosság volt igen meghatározó tényező. Egy válaszadó megjegyzése szerint „vidéken” nincs igény (vagy nincs megfelelő igény) a biotermékekre.

A felmérésben azokat a válaszadókat tekintetem fejlődőképes termelőknek, akik pozitív jellegű célkitűzésekkel rendelkeztek a jövőre vonatkozóan (például, a gazdaság fejlesztésére, bővítésére, vagy új termékkör bevezetésére, új értékesítési csatornák használatára vonatkozóan.) A számuk a 214 fős mintából 87 volt. E termelők 49%-a a Budapest térségében lévő termelői piacokon, 28%-a ugyanezen a területen piacokon, vásárcsarnokokban árusított. Mindössze 23%-uk árusított a Gyöngyös térségében felvételezett hagyományos piacokon. Ez a kapcsolat szintén statisztikailag szignifikánsnak minősült.

### **Következtetések**

A tanulmány egy példát mutatott a közvetlen kistermelői értékesítés területi különbségeire. Arra kerestem a választ, hogy a piaci értékesítés, mint rövid ellátási lánc értékesítési csatorna mennyire képes hozzájárulni a vidékfejlesztéshez és a helyi (mező)gazdaság sikeréhez.

A GfK. (2016) sajtóközleménye ismerteti a (hagyományos és termelői) piacok kereskedelmi részaránya csökkenésének tendenciáját, amely a vidéki piacok esetében érvényesült erőteljesebben.

A 2018 augusztustól decemberig, a Heves megyében és a budapesti agglomeráció területén 214 termelő részvételével végzett kutatás eredményei szerint a piaci értékesítés minden vizsgált szempontjával (vásárlók és visszajáró vásárlók számával, eladási árral, eladható termékmennyiséggel, a piac megközelíthetőségével, helypénz, bérleti díjak nagyságával, parkolási lehetőségekkel, árusítók számára nyújtott szolgáltatásokkal) a termelői piacok válaszadói voltak a legelégedettebbek. Ezek a piacok Budapest agglomerációjának területén helyezkedtek el a vizsgálatban. A hagyományos piacok és vásárcsarnokok értékelésében nem volt jelentős különbség a Heves megyei mintaterület, és az agglomerációból származó válaszok között (bővebben, ld.: Kiss, 2019). Ez az eredmény alátámasztható a korábbi eredményeimmel (Kiss, 2018), ami 116 piaci árusító megkérdezésén alapult. Az ott vizsgált 5 hagyományos piac, illetve piaccsarnok árusítóinak véleményeiben sem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség. (Termelői piacok nem szerepeltek abban a mintában.) Hasonló eredményt mutatott az is, hogy a pozitív jövőbeli célokkal rendelkező termelők szintén a termelői piacokon fordultak elő nagyobb arányban. Ezek az eredmények egyértelműen arra engednek következtetni, hogy a fejlettebb urbánus terület piaci értékesítési lehetőségei jobb feltételeket nyújtanak a termelők számára, mint a vidéki területek, és ez a különbség (elsősorban) a magas árszínvonalú termelői piacok jelenlétéből eredt. Termelői piacok tapasztalataim szerint csak minimálisan fordultak elő a vizsgált vidéki mintaterületen, és a mintában megvizsgált piacok között egyáltalán nem szerepeltek.

Fontos megjegyzés, hogy a vidéki (hagyományos) piacokon való értékesítés legfőbb motiváló tényezője azok fizikai közelsége volt, ami kizárólagosságra, kényszerúsúgra is utalhat. A szállítási távolság kimondottan nagy volt a (Budapest környéki) termelői piacok árusítói esetében, ahol a megkérdezettek 54%-a több, mint 40 kilométerről érkezett a piacokra árusítani. Ez az arány a Budapest környéki hagyományos piacokon és vásárcsarnokokban hasonlóan magas, 40%-os volt. Az eredmény összefügg korábbi eredményeimmel (Kiss, 2018), ahol a Bosnyák téri Vásárcsarnokban vizsgált termelők átlagosan 55,7 kilométer egyirányú szállítási távolságot vállaltak az értékesítéshez. Ezek az eredmények azt támasztják alá, hogy még a magas szállítási távolság ellenére is jövedelmező a kistermelőknek a budapesti és Budapest-környéki árusítás, vagy legalábbis jövedelmezőbb, mint a helyben, legközelebb található „vidéki” piaci lehetőség. (Érdekes eredmény, hogy az általam megkérdezett formában, a nagy(obb) kereslet kevésbé volt konkrétan meghatározó tényező a piacok kiválasztásánál.) Kiemelendő, hogy a piaccal való általános elégedettség, (a nyitott válaszadásokat tekintve), szinte csak a Budapest környéki termelői piacok esetében fordult elő. Szintén ezeken a piacokon volt a legjellemzőbb, hogy a termelőket direkt módon felkérték a szervezők az árusításra. Ez a hagyományos piacok esetében nem volt tapasztalható.

### **Felhasznált irodalom**

1. Aggestam, V.; Fleiß, E.; Posch A. (2017): Scaling-up short supply chains? A survey study on the drivers behind the intention of food producers. „Journal of Rural Studies”, 51, 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.003>
2. Augère-Granier, M.-L. (2016): Short food supply chains and local food systems in the EU. – European Parliamentary Research Service (EPRS) - Briefing 10 p.: [http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_BRI\(2016\)586650](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2016)586650) (Lekérdezés időpontja: 2020.07.09).
3. Balázs (2012): Local food system development in Hungary. „International Journal of Sociology of Agriculture and Food”, 19, 403-421.

4. Benedek, Zs. – Balázs, B. (2014)/a: Az élelmiszertermelés relokálációjának térbeli-társadalmi különbségei Magyarországon. „Tér és Társadalom”, 28(4), 63-76.
5. Benedek, Zs. – Balázs, B. (2014)/b: A rövid ellátási láncok szocioökonómiai hatásai. „Külgazdaság”, 58 (5-6). 100-120.
6. Benedek Zs.; Fertő I.; Baráth, L.; Tóth, J. (2014): Termelői heterogenitás a rövid ellátási láncokban: a piacokon értékesítő gazdák jellemző különbségei. „Gazdálkodás”, 58(4), 307–319. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.206089>
7. Benedek, Zs. – Fertő, I. (2015): Miért választják a termelők a rövid ellátási láncokat? „Statisztikai Szemle”, 93(6), 580-597.
8. Csíkné Mácsai É. – Lehota, J. (2013): Mezőgazdasági termelők értékesítési csatornaválasztási döntéseinek vizsgálata, különös tekintettel a közvetlen értékesítésre. „Gazdálkodás”, 57(5), 451-459. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.201183>
9. Dunay, A. – Lehota, J. – Mácsai, É. – Illés, B. Cs. (2018): Short Supply Chain: Goals, Objectives and Attitudes of Producers. *Acta Polytechnica Hungarica*, 15:(6), pp. 199-217.
10. DuPuis E. M. – Goodman D. (2005): Should we go „home” to eat? toward a reflexive politics of localism. „Journal of Rural Studies”, 21(3), 359-371. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.05.011>
11. Fazio M. (2016): Agriculture and sustainability of the welfare: the role of the short supply chain. „Agriculture and Agricultural Science Procedia”, vol. 8, year: 2016, 461-466. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.044>
12. FORBES.HU (Bánáti A. újságíró) (2019): Csak százan vannak, de övük a hazai GDP egyötöde – Térképen a legértékesebb magyar cégek – A legértékesebb magyar tulajdonú cégek száma (megyék szerint). <https://forbes.hu/a-magazin/magyar-100-2019-terkep/> Lekérdezés dátuma: 2019.12.27. Keresőprogram: Google. Keresőszavak: forbes, legértékesebb magyar tulajdonú cégek, térkép
13. GfK (2016): Sajtóközlemény – 2016. október 10. GfK: változatlan a vásárlók kereskedelmi csatornához való hűsége; GfK Hungária, Budapest, 3 p. [http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/gfk\\_valtozatlan\\_a\\_vasarlok\\_kereskedelmi\\_csatorna\\_khoz\\_valo\\_husege](http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/gfk_valtozatlan_a_vasarlok_kereskedelmi_csatorna_khoz_valo_husege) (Lekérdezés dátuma: 2020.07.09)
14. GfK. (2017): GfK: Sajtóközlemény - A hazai online FMCG-forgalom szerkezete közelít a napi fogyasztási cikkek bolti forgalmának struktúrájához – Sajtóközlemény. GfK Hungária, Budapest, p. 3. [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/HU/documents/20171018\\_GfK\\_Kiskereskedelem\\_H1\\_2017.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/HU/documents/20171018_GfK_Kiskereskedelem_H1_2017.pdf) (Lekérdezés dátuma: 2019.12.05)
15. Hart, R. (2012): Global food security: the role of science and technology (WP1189). Wilton Park, Harnessing the power of dialogue. [https://www.wiltonpark.org.uk/conference/wp1189/#conference\\_introduction](https://www.wiltonpark.org.uk/conference/wp1189/#conference_introduction) (lekérdezés dátuma: 2020.03.31). idézve: 25. p. In: Turcotte, M.-E. J. (2013): Discourse analysis of local and global food supply chains in Catalonia: a case study for the GLAMUR project. Norwegian University of Life Sciences, 85 p. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/189631> (Lekérdezés dátuma: 2019.12.23.)
16. Kiss, K. (2018): Hagyományos piacok összehasonlító vizsgálata különböző funkciójú településeken. „Gazdálkodás”, 62(1), 62-75. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.270976>
17. Kiss, K. (2019): The satisfaction of producers, selling in various marketplaces - results of a primary survey from Hungary. „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists”, 21(3), 183-190. p. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.3542>
18. Kiss, K.; Ruszkai Cs.; Takács-György K. (2019): Examination of Short Supply Chains Based on Circular Economy and Sustainability Aspects. „Resources”, 8(4), 21 doi: 10.3390/resources8040161.

19. Kneafsey, M.; Venn, L.; Schmutz, U.; Balázs, B.; Trenchard, L.; Eyden-Wood, T.; Bos, E.; Sutong, G.; Blackett, M. (2013): Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics; JRD Scientific and Policy Reports, Publications Office of the European Union: Luxembourg. 123 p. <https://doi.org/10.2791/88784>
20. KSH - A Központi Statisztikai Hivatal weboldala – 1.1.4. Fejlettségi szint (2003 -2018). [https://www.ksh.hu/thm/1/indi1\\_1\\_4.html](https://www.ksh.hu/thm/1/indi1_1_4.html). Lekérdezés dátuma: 2019.12.27.
21. KSH - A Központi Statisztikai Hivatal weboldala – 2.3.2. Munkanélküliség (2003 -2018). [https://www.ksh.hu/thm/2/indi2\\_3\\_2.html](https://www.ksh.hu/thm/2/indi2_3_2.html) Lekérdezés dátuma: 2019.12.27
22. KSH – A Központi Statisztikai Hivatal weboldala – Tájékoztatósi adatbázis, területi Statisztika.
23. Maye, D. – Kirwan, J. (2010): Alternative food networks. Sociopedia.isa (Editorial Arrangement of Sociopedia.isa). 12 p. <https://sociopedia.isaportal.org/resources/resource/alternative-food-networks/download/> (Lekérdezés dátuma: 2020.07.09)
24. Lehota, Zs. – Lencsés, E. (2019): Consumer willingness and price premium characteristics in the Hungarian food supply chain. 199-203 p. In: Dunay, A. (szerk.): Proceedings of the 9th International Conference on Management: "People, Planet and Profit: Sustainable business and society," Volume II. Gödöllő, Szent István Egyetemi Nonprofit Kiadó Kft. 407 p. doi: 10.17626/dBEM.ICoM.P02.2019.p079
25. Renting, H.; Marsden, T., K.; Banks, J. (2003): Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. „Environment and Planning”, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
26. Szabó, D. – Juhász, A. (2012): A piacok szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszer-ellátási láncban. „Gazdálkodás”, 56(3). 217-229. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.141814>
27. Szabó, D. (2014): A rövid ellátási láncokban rejlő lehetőségek és veszélyek Magyarországon; “Acta Carolus Robertus”, 4(2), 109-118., <https://doi.org/10.22004/ag.econ.206848>
28. Takács, I. (2017): Helyzetértékelés az Észak-magyarországi régióról, kérdésfelvetések. 7-38. p. In: Takács, I. (szerk.): Az együttműködési attitűdök gazdasági és társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi régióban működő KKV-kban. Gyöngyös, 2017. 190 p.
29. TEIR.hu: Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer. Mutató: összes belföldi jövedelem. Vizsgált év: 2016, Lekérdezés dátuma: 2020.07.09.
30. Tregear, A. (2011): Processing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. „Journal of Rural Studies”, 27(4) 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.06.003>
31. Turcotte, M.-E. J. (2013): Discourse analysis of local and global food supply chains in Catalonia: a case study for the GLAMUR project. Publisher: Norwegian University of Life Sciences. 85. p. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/189631> (Lekérdezés dátuma: 2019.12.23).
32. Vidékfejlesztési Program (2014-2020): Magyarország, Miniszterelnökség Irányító Hatóság, 876 p. <https://www.palyazat.gov.hu/node/56582>; Lekérdezés dátuma: 2020.07.09.
33. 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0500164.TV> Letöltve: 2018.09.01.
34. 52/2010; a kistermelői élelmiszer-termelés, -előállítás és -értékesítés feltételeiről szóló FVM rendelet. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000052.fvm> Lekérdezés dátuma: 2020.07.09.



### 3.2 Kistermelők elégedettsége a piaci értékesítés egyes szempontjaival és a piacok választásának motivációi

---

35. 807/2014. évi EU-rendelet: az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról szóló, 1305/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet kiegészítéséről, valamint átmeneti rendelkezések bevezetéséről <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0807&from=hu> Lekérdezés dátuma: 2020.07.09.



### 3.3. AZ ÉLELMISZERFOGYASZTÓI INFORMÁCIÓ-ELLÁTOTTSÁG, A BIZALOM ÉS A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS KAPCSOLATRENDSZERE

*LEHOTA Zsuzsanna, LEHOTA József, KOMÁROMI Nándor, ILLÉS B. Csaba*  
*Szent István University, Gödöllő*  
*lehota.zsuzsanna@gtk.szie.hu*

#### **Összegzés**

Az élelmiszerellátási láncok fejlődésével párhuzamosan erősödött a koordináció a piaci szereplők között, viszont a makro- és mikro környezeti tényezők változása miatt a bizonytalanság is megnőtt, így az szereplők piaci információ iránti igénye is felértékelődött. Ez a folyamat jelentősen hatott az élelmiszer láncon belül az élelmiszer beszerzői és fogyasztói magatartásra. A növekvő bizonytalanság, az információ ellátottsági problémák, az információs asszimetria miatt megnőtt a bizalom szerepe az élelmiszerfogyasztói döntésekben. A kutatás keretében Choe et al. (2007) modellje alapján vizsgáltuk a termékdiagnosztika, az információellátottság, a bizalom, az információs asszimetria, az eladók opportunista magatartása, a bizonytalanság és a vásárlási, illetve az árprémium fizetési hajlandóság kapcsolatrendszerét. A kutatás kérdőíves formáját alkalmaztuk, 1.038 fős, felnőtt (15 év feletti) lakossági mintán, amely nem, kor, lakhely és foglalkozási kör szempontjából reprezentatívnak tekinthető.

**Kulcsszavak:** élelmiszer-fogyasztók, bizalom, tájékoztatás, élelmiszer-ellátási láncok

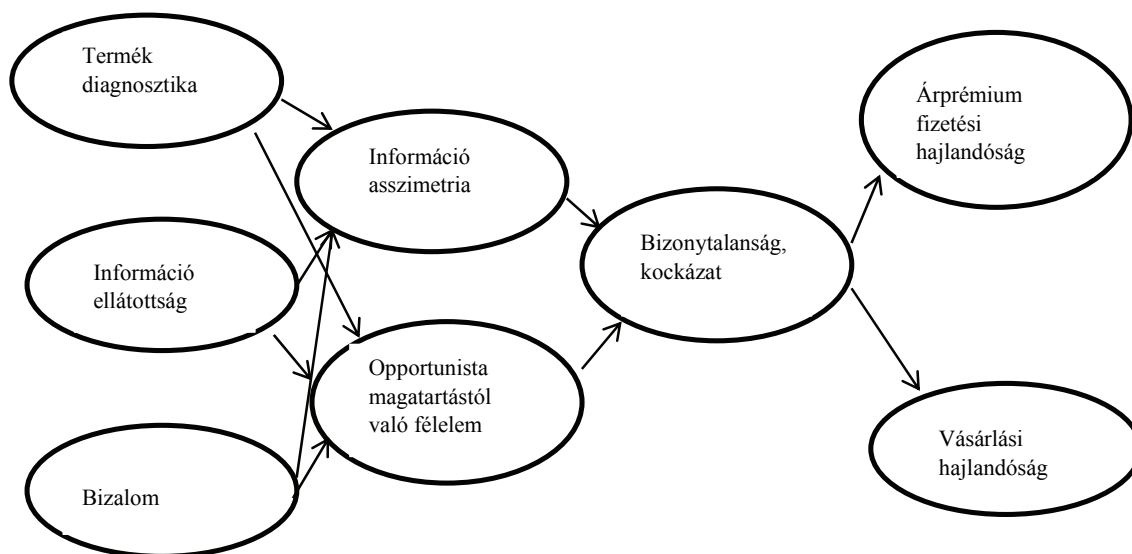
#### **A kutatás elméleti háttere**

Az élelmiszer ellátási rendszerek egyre nagyobb szerepet játszanak az élelmiszerek nemzetközi és hazai piacain. A témakörrel foglalkozó elméletek igen sokrétűek, közülök a kutatásban felhasználtak a következők voltak:

- Az ellátási láncon belüli bizalom információ ellátottsági elméletek (Kim – Benbasat, 2003; Verbeke – Vackier, 2004; Chung et al., 2006; Solomon, 2007; Choe et al., 2007; Pavlou et al., 2007)
- A piaci folyamatok átláthatósága (Pavlou – Geffen, 2004; Van der Vorst et al., 2012; Trienkens et al., 2012; Fontes et al., 2013).

A fenti elméletek alapján kialakított kutatási modellt választottuk (Choe et al., 2007), és azt adaptáltuk a vizsgált témára.

A fogyasztó információ ellátottsága és az ellátási lánc átláthatósága a következő kapcsolatrendszeret alkotja.



**1. ábra: Az információellátottság és a piaci bizonytalanság kapcsolatrendszere**

Forrás: Choe et al. 2007

A termék diagnosztika az élelmiszer fogyasztói és vásárlási magatartás keretében elsősorban a termék tulajdonságok alapján történhet. A termék tulajdonságok három csoportja különböztethető meg, egyrészt a tapasztalati terméktulajdonságok (íz, szín, illat, forma stb.) másrészt az információkeresésre épülő terméktulajdonságok (összetétel, tápanyagok és azok hatása), harmadrészt a bizalmi terméktulajdonságok (élelmiszer biztonsági és technológiai jellemzők). A terméktulajdonságok első csoportja esetenként a vásárlás előtt, de főleg a fogyasztás és felhasználás során, az információkeresésre épülő terméktulajdonságok már a vásárlás és fogyasztás előtt, a bizalmi terméktulajdonságok sem a vásárlás előtt, sem közben, sem utána nem ismerhetők meg. Ebből fakad az is, hogy az eladó jóval több és jobb, általa ellenőrizhető információval rendelkezik a termékről, mint a fogyasztó, így az eladó és a vásárló közt az információs asszimetria állandóan jelen van.

A vásárlási döntésekben a fogyasztó informáltsága, az információs források szerepe is jelentős, amelyek hatékonyan segíthetik a fogyasztói döntés meghozatalát és a döntésekhez kapcsolódó kockázatok szintjét. Az élelmiszer vásárlásánál a közvetlenül elérhető információk (a tápanyag címke és a csomagolás információi) mellett a fogyasztó az emlékezetében tárolt vásárlói tapasztalatokat is használja, az úgynevezett rutin döntések keretében. A csomagoláson, a termékcímkén, illetve az emlékezetben tárolt, saját vásárlási tapasztalatokra épülő információk egyaránt észlelt információkat jelentenek, vagyis nem pontosak, a valóságtól valamilyen mértékben eltérnek és jelentősen függenek az észlelés körülményeitől (pl.: betűméret, terméken való elhelyezés, szín stb.) és a fogyasztó ismereteitől és képességeitől.

A bizalom az eladó és a vevő közti kapcsolat egyik fontos eleme. A vásárlói bizalom azt a szándékot jelenti, amely alapján a vásárló hisz abban, hogy a csere eredményeként a kapott termék előzetes elvárásainak megfelelő lesz. A bizalom három dimenzióval rendelkezik, amelyek a következők: competence/ hozzáértés, az integrity/őszinteség és a benevolence/ jóindulat. A bizalom az eladó és a vásárló között jelentősen csökkenti a csere (tranzakciós) költségeket. A vásárlói bizalom alapja lehet az eladó hírneve, a márka ismertsége, a harmadik fél garanciája és az értékesítési előzmények.

Az észlelt információs asszimetria az eladó és a vásárlók között jelentkező bizonytalanság egyik formája, amely a vásárlás előtti szakaszra jellemző, amikor az eladó a vásárlói döntést elősegítő információk egy részét eltitkolja (rejtett információ) vagy torzított, téves információt közöl. Az előbbi megnehezíti a vásárlói döntést az eladó és a termék kiválasztását illetően és úgynevezett hibás választáshoz (adverse selection) vezethet.

Az opportunista magatartástól való félelem a vásárló aggodalma, hogy az eladó egyoldalú, önérdekre épülő magatartást tanúsít, amelyet lehetővé tesz, hogy a vásárló számára az eladó tevékenysége csak korlátozottan figyelhető meg. Ez az eladó és a vásárló kapcsolatában a rejtett, az eltitkolt eladói tevékenység keretében jelenhet meg, amelyet a vásárló nem képes megfigyelni és bizonyos eladói tevékenységeket kikényszeríteni. Az eladó opportunista magatartásának formái a következők lehetnek: a rejtett termékhibák, a hibás szerződések és a szavatossági problémák. Az eladó opportunista magatartásának kockázata csökkenthető, amelynek formái a következők lehetnek: az élelmiszer, a márka ismételt vásárlása (élelmiszerek esetében nagyon gyakori), a vásárlói árprémium fizetési hajlandóság, illetve a harmadik, semleges fél garantálhatja, illetve szankcionálhatja az eladó opportunista magatartását.

Az észlelt vásárlói bizonytalanság alapja, hogy a vásárlás várható kimenetele milyen mértékben felel meg az előzetesen elvartaknak, amely abból fakad, hogy a vásárlási döntés későbbi következményei nem kellően előreláthatóak az információellátottság korlátozottsága és tökéletlensége miatt. A bizonytalanság részben eladói, részben terméktényezők függvénye. Mind az eladói minőség, mind a termékminőség a vásárló által észlelt szubjektív valóság. Az észlelt eladói és termékbizonytalanság és kockázat hatással van a vásárlási szándéokra és a fogyasztó árprémium fizetési hajlandóságára egyaránt. Az árprémium az az átlagár feletti pénz mennyiség, amelyet a vásárló hajlandó fizetni meghatározott elvárásoknak megfelelő termékért (Ba – Pavlou, 2002).

Az információellátottság, a bizalom és a élelmiszerfogyasztói és vásárlói magatartás kutatására a szakirodalomban eddig leggyakrabban használt modell, a Pavlou et al. (2007) szerkezeti modellje, amelyet Choe et al. (2007) módosított. A Pavlou et al. (2007) modell a megbízott-ügynök elméletre épül, amely az információ asszimetriából fakadó és az eladó oldaláról jelentkező megtévesztő magatartásra koncentrál. A modell fontosabb elemi és jellemző az alábbiak:

- A modell központi eleme az élelmiszerekkel kapcsolatos bizonytalanság és az észlelt kockázatok.
- A bizonytalanságot és az észlelt kockázatot magyarázó változók:
  - az információs asszimetria,
  - az eladó opportunista magatartásától való félelem.
- A bizonytalanságot és az észlelt kockázatot csökkentő, moderáló tényezők:
  - a termékdiagnosztika (termék tulajdonságok és jellemzők),
  - az információellátottság,
  - a fogyasztói bizalom a nyomon követési rendszerrel kapcsolatban.
- A bizonytalanság és az észlelt kockázat hatásai és következményei az élelmiszervásárlási magatartásban:
  - a vásárlási hajlandóság,
  - az árprémium fizetési hajlandóság.

A fenti modellt Chen and Huang (2013) és Choe et al. (2007) az élelmiszervásárlási folyamat keretében vizsgálta.

## Anyag és módszer

A kutatás keretét a Choe et al. (2007) által adaptált strukturális modell segítségével értékeltük. A strukturális modell elemeinek adaptálását végeztük el, a magyar élelmiszerfogyasztói és vásárlói magatartás körülményeire vonatkozóan. A kutatás módszere kvantitatív marketingkutatás, azon belül a kérdőíves felmérés volt. A kérdőíves felmérés két TAMOP program keretében került finanszírozásra, amelyek az alábbiak voltak:

- TAMOP-4.2.2/B-10/1/2010/0011: A fenntartható vásárlói és élelmiszer fogyasztói attitűdök vizsgálata (értérendszer, általános attitűdök, élelmiszervásárlási attitűdök) a felnőtt magyar lakosság keretében alprogram.
- TAMOP-4.2.1/B-11/2/KMR-2011-0003: Az élelmiszerekhez kapcsolódó észlelt fogyasztói kockázatok (élelmiszer, életmód, technológia) és a fogyasztó kockázat csökkentési alternatívák, valamint a felár fizetési hajlandóság vizsgálata a felnőtt magyar lakosság körében.

A fogyasztói kérdőíves felmérést a Cognativ Kft. végezte omnibuszos kutatás keretében. A kérdőíves felmérés 1.038 fős (15+), felnőtt országos reprezentatív mintán zajlott. A mintaelemek kiválasztása véletlen séta módszerével készült, a minta népszámlálási adatok súlyozásával korrigálásra került. A minta nem, kor, lakhely és foglalkozási kör szerint reprezentatívnak tekinthető

A modell egyes blokkjaikhoz tartozó változókat – kivéve az árprémium fizetési hajlandóságot - 1-től 5-ig terjedő Likert skálán mértük, ahol az 1 az egyáltalán nem fontos, az 5 a nagyon fontos érték volt. Az árprémium fizetési hajlandóság blokk változóit a következő intervallum skálán mértük: 0-5%, 6-10%, 11-15% 16-20%, és több mint 20%. Az előző intervallumokat a változók egységes kezelése érdekében 1-5-ös skálára transzformáltuk.

Az információ asszimetria jelenségét nem közvetlen, hanem úgynevezett inverz formában mértük, amelynek keretében a jobb információ ellátottságú források iránti attitűdöt értékeltük, hasonló volt a helyzet az eladó opportunistá magatartásától való félelem esetében is, az azt csökkentő vásárlói attitűdök iránti fogyasztó magatartás mérésével értékeltük.

Az egyes modell blokkok homogenitását a változók faktorelemzésével ellenőriztük, megvizsgáltuk, hogy az egyes tényezők külön csoportokat alkotnak-e a blokkon belül. A tényező csoportok változói alapján végzett faktorelemzés egy faktort eredményezett az információellátottság, a bizalom, az információ asszimetria, az élelmiszer bizonytalanság és észlelt kockázat, a vásárlói hajlandóság és az árprémium fizetési hajlandóság esetében. A termékdiagnosztika és az eladó opportunistá magatartásától való félelem a blokkok változóinak faktor analízise során két faktor került elkülönülésre, de azok együttes magyarázó értéke alig haladta meg az 50%-ot, így indokolt volt statisztikailag egy faktornak tekinteni.

Az egyes modell elemek változóinak jellemzőit a következő módszerekkel vizsgáltuk: az átlag, a szórás és a relatív szórás. A 20%-nál kisebb relatív szórású változók esetében az átlagot a minta jellemzésére alkalmasnak ítéltük, a 20%-nál nagyobb relatív szórás esetében az átlag adatok felhasználását korlátozottan ítéltük.

A modell vizsgálat esetében az eredeti változók alapján a mintát klaszterelemzéssel szegmentáltuk és a modell összefüggéseket az egyes szegmensek szintjén újra értékeltük. A szegmentálásra a klaszterelemzési eljárások közül párhuzamosan a K- közép és a hierarchikus eljárásokat alkalmaztuk. Mindkét eljárás egymáshoz hasonló eredményeket hozott, ezért a K- közép módszer mellett döntöttünk. A modell blokkokhoz sorolt változókat az eredeti változók alapján klaszteranalízis segítségével értékeltük. A klaszterszám megállapításánál azt a szabályt vettük figyelembe, hogy a klaszter szám növelésénél a felső határt az jelenti, amikor az utolsó klaszter mérete az eredeti minta 10% -a alá csökken.

## Kutatási eredmények

Első lépésben a modell egyes elemei kerültek értékelésre: a termék diagnosztika, az információellátottság, a bizalom a nyomon követési rendszerben, az információs asszimetria, az eladó opportunist magatartásától való félelem, a bizonytalanság és élelmiszer kockázatok, a vásárlási hajlandóság és az árprémium fizetési hajlandóság. Az értékelés módszerei a következők voltak: átlag, szórás, relatív szórás, ferdeség, 4-5-ös értékek aránya (1. számú táblázat).

Az élelmiszerfogyasztók döntéseik során elsősorban a közvetlen terméktulajdonságokat (íz, belső terméktulajdonságok) használják, viszont az absztrakt terméktulajdonságokat (márka) leértékelik. A minta heterogén, a szórás, illetve a relatív szórás értékei viszonylag magasak. Az élelmiszerfogyasztók elsősorban a saját tapasztalataik alapján döntenek, az egyéb forrásokat (referenciacsoportok, ismerősök és online források) viszont leértékelik. A minta heterogén, a szórás és relatív szórás értékek viszonylag nagyok. A bizalom szintje az ellenőrző szervezetek tevékenységében közepes-magas szintű, viszont az nem termék, illetve terméktulajdonság specifikus, így nem tudják a nyomon-követési rendszert kockázatcsökkentési céllal használni.

### 1. táblázat: A modellelem változócsoportok jellemzői és eltérései

Modellelemek	Átlag: max.-min.	Szórás: max.-min.	Relatív szórás: max.-min.	Ferdeség: max.-min.	4-5 érték, %: max.-min.
Termékdiagnosztika	4,54-3,39	1,122-0,715	32,7-20,5	-1,433-0,371	89,6-47,4
Információ ellátottság	3,57-2,97	1,247-1,141	44,2-32,1	-0,460-0,143	53,8-38,0
Bizalom	3,92-3,81	1,022-0,968	26,4-24,7	-0,724-0,587	67,0-64,4
Információs asszimetria	4,01-3,31	1,203-1,010	36,3-25,2	-0,998-0,360	82,3-46,6
Eladó opportunist magatartása	4,31-2,56	1,505-0,829	58,8-19,2	-0,935-0,331	78,1-32,4
Bizonytalanság, észlelt kockázat	4,45-3,98	0,964-0,743	24,2-16,9	-1,280-0,752	87,6-70,6
Vásárlási hajlandóság	3,94-1,61	1,279-0,974	64,3-24,7	1,492-0,662	68,8-7,9
Árprémium fizetési hajlandóság	1,72-1,33	1,136-0,677	66,0-50,9	2,306-1,654	10,3-2,0

Forrás: saját számítás

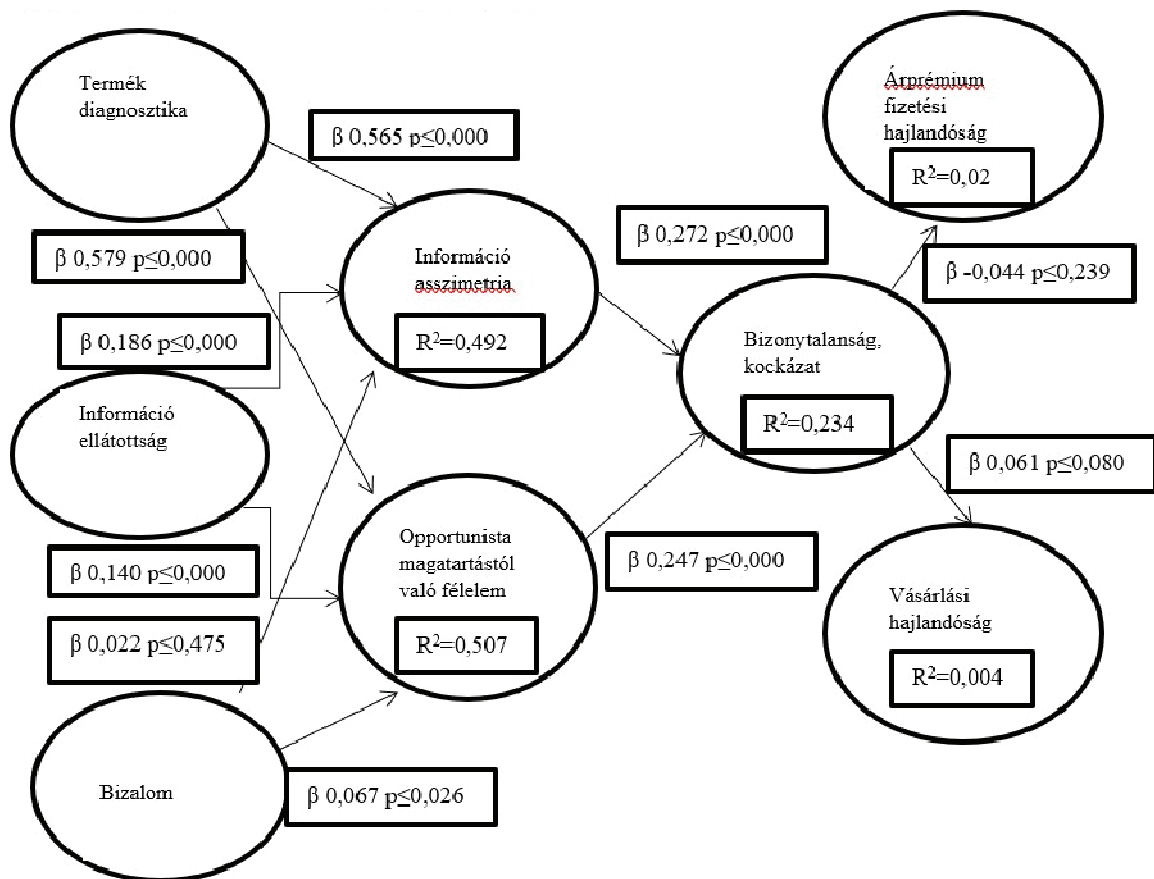
Az információ asszimetria szintjét az élelmiszerfogyasztók közepes-magasnak ítélik meg, a minta homogenitása közepesre értékelhető. Az eladó opportunist magatartásától való félelem észlelt szintje közepes-magas, a minta homogenitása közepes. A bizonytalanság, az észlelt élelmiszerkockázatok szintje egyöntetűen magasnak tekinthető, viszont a kockázatok nem termék, illetve terméktulajdonság specifikusak, a minta homogenitása alacsony, közepes. A vásárlási hajlandóság szintje alacsony, a minta homogenitása alacsony, közepes. Az árprémium fizetési hajlandóság kifejezetten alacsonyra értékelhető, a minta homogenitása alacsony, a szórás és a relatív szórás értékek magasak.

A modellelemek közti kapcsolatok vizsgálatára korrelációs mátrixot készítettünk és azt elemeztünk. A modellelemek között korreláció általában közepes-gyenge kapcsolatokat mutat. A kapcsolatok három elem kivételével szignifikánsak. A termékdiagnosztika és a többi

modellelem közti korrelációs kapcsolat közepesen erős, kivéve az árprémium fizetési hajlandóságot, amely esetben a korreláció mértéke 0,194 gyenge erősségű kapcsolatot mutat. A termékdiagnosztika kapcsolata az információ asszimetriával (0,685) illetve az eladó opportunistá magatartásától való félelemmel (0,701) a legerősebb. Az informáltság és a többi modellelem között közepes a kapcsolat (a termék diagnosztika, az információ asszimetria és az eladó opportunistá magatartása) a többi elem esetén gyenge (a bizalom, a vásárlási hajlandóság, a bizonytalanság és kockázat). A bizalom általában közepes kapcsolatokat mutat, a többi modellelemmel (a termék diagnosztika, az opportunistá magatartás, a bizonytalanság és kockázat és a vásárlási hajlandóság). Gyenge a bizalom korrelációs kapcsolata az információ asszimetriával és az informáltsággal. Nincs szignifikáns kapcsolat a bizalom és az árprémium fizetési hajlandóság között (-0,016  $p=0,646$ ). Az információ asszimetria közepes erősségű kapcsolatot mutat az opportunistá magatartással, illetve a termékdiagnosztikával. Gyenge a kapcsolata az informáltsággal, a bizonytalansággal és kockázattal, és a vásárlási hajlandósággal, valamint a bizalommal. Az információ asszimetria és az árprémium fizetési hajlandóság között szignifikáns, de nagyon gyenge kapcsolat áll fenn. Az opportunistá magatartás elsősorban az információ asszimetriával, valamint a termékdiagnosztikával mutat közepes-erős kapcsolatot, közepes erősségű kapcsolatban áll az informáltsággal, a bizalommal, a bizonytalansággal és kockázattal, valamint a vásárlási hajlandósággal. Az opportunistá magatartás kapcsolata szignifikáns, de nagyon gyenge az árprémium fizetési hajlandósággal. A bizonytalanság és kockázat legerősebb kapcsolatban a vásárlási hajlandósággal áll (0,814  $p=0,000$ ), közepes a kapcsolata a bizalommal, az információ asszimetriával és az opportunistá magatartással. Nagyon gyenge a kapcsolat a bizonytalanság és az informáltság között. Nincs szignifikáns kapcsolat a bizonytalanság és kockázattal és az árprémium fizetési hajlandósággal (-0,044  $p=0,229$ ). A vásárlási hajlandóság legerősebb kapcsolatot a bizonytalanság és kockázattal mutat (0,814  $p=0,000$ ), közepes a kapcsolat a termékdiagnosztikával, a bizalommal, az információ asszimetriával és az opportunistá magatartással. Gyenge a kapcsolat a bizonytalanság és kockázat, valamint a vásárlói informáltság között. Nincs szignifikáns kapcsolat a vásárlási hajlandóság és az árprémium fizetési hajlandóság között (-0,002  $p=0,945$ ). Az árprémium fizetési hajlandóság elem mutatja a leggyengébb kapcsolatokat a modell többi elemeivel, egy esetben alacsony (informáltság) négy esetben nagyon alacsony, de szignifikáns, két esetben nagyon alacsony (negatív) és nem szignifikáns a kapcsolat.



2. ábra: Az alap modell paramétereit és összefüggéseit



Forrás: Saját szerkesztés

A modell magyarázó változóinak (az információ asszimetria és az opportunista magatartás) a szintjét közepes erősségekben határozzák meg a magyarázó változók (a termék diagnosztika, az informáltság és a bizalom). Az információ asszimetria szórásának 49,2%-a magyarázható a termékdiasznosztika, az informáltság és a bizalom változókkal. Az egyes elemek közti kapcsolatok erősségét a  $\beta$  változó nagysága és szignifikancia szintje határozza meg. A termék diagnosztika és az információ asszimetria kapcsolatában az útvonal mutató értéke  $\beta = 0,565$  ( $p \leq 0,000$   $t = 16,147$ ). Az informáltság és az információ asszimetria közti kapcsolat mutatói a következők  $\beta = 0,186$  ( $p \leq 0,000$   $t = 6,303$ ). A bizalom és az információ asszimetria között nincs szignifikáns kapcsolat,  $\beta = 0,022$  ( $p \leq 0,475$   $t = 0,715$ ). Összefoglalva az információ asszimetria szintjére legjelentősebb hatással a termékdiasznosztika változói, gyenge hatással az informáltság változói vannak. A bizalom nincs hatással erre a magyarázó változóra. Az eladó opportunista magatartásától való félelem szintjét, a szórását 50,7%-ban magyarázzák meg a modellváltozók. A termékdiasznosztika és az eladó opportunista magatartásától való félelem közti kapcsolatot jellemző mutatók a következők  $\beta = 0,579$  ( $p \leq 0,000$   $t = 16,655$ ). Az opportunista magatartás és az informáltság kapcsolatának mutatói következők  $\beta = 0,140$  ( $p \leq 0,000$   $t = 4,777$ ). Az eladó opportunista magatartásától való félelem és a bizalom közötti kapcsolat leggyengébb, de szignifikáns  $\beta = 0,067$  ( $p = 0,026$   $t = 2,234$ ). Az eladó opportunista magatartását is elsősorban a termékdiasznosztika változói határozzák meg, gyenge-közepes kapcsolat van az informáltsággal, nagyon gyenge, de szignifikáns kapcsolat van a bizalommal. A magyarázó változók hatása a bizonytalanság és kockázat modell elemre gyenge  $R^2 = 0,234$ , vagyis a kockázat bizonytalansági modellelem szórását 23,4%-ban

magyarázza meg a két magyarázó változó az információs asszimetria és az opportunistá magatartás. Az útvonal változók a következők: információs asszimetria - bizonytalanság és kockázat kapcsolatban  $\beta=0,272$  ( $p\leq 0,000$   $t=6.212$ ). Az eladó opportunistá magatartásától való félelem és a bizonytalanság kockázat közti együtthatók a következők  $\beta=0,247$  ( $p\leq 0,000$   $t=5.637$ ). A bizonytalanság és kockázat, valamint a következményváltozók (a vásárlási hajlandóság, illetve az árprémium fizetési hajlandóság) közti kapcsolat minden vonatkozásban gyenge. A bizonytalanság és kockázat és a vásárlási hajlandóság modellelemek közötti kapcsolat mutatói a következők  $\beta=0,061$  ( $p=0,080$   $t=3.075$ ). A vásárlási hajlandóság modellelem szórása csak 0,4%-ban magyarázható meg a bizonytalanság és kockázat tényezőkkel. Hasonlóan gyenge, illetve nem szignifikáns kapcsolat mutatható ki a bizonytalanság és kockázat, valamint az árprémium fizetési hajlandóság modellelemek között. Az útvonal kapcsolat mutatói a következők  $\beta=-0,044$  ( $p=0,229$   $t=-1.250$ ). Az árprémium fizetési hajlandóság szórását csupán 2%-ban magyarázza a bizonytalanság és kockázati változók köre.

Összegezve a következményváltozók és a bizonytalanság és kockázat modellelem közti szignifikáns kapcsolatok nem mutathatók ki. Összefoglalva az alapmodell kapcsolatrendszerét, a következők állapíthatók meg: az információs asszimetria és az eladó opportunistá magatartásától való félelem változók közepes-erős mértékben magyarázhatóak meg a moderáló változókkal, a termékdiagnosztika, az informáltság és a bizalom tényezőkkel. A három moderáló változó közül legerősebb a termék-diagnosztika változónak, gyenge hatása az informáltság változónak és kifejezetten gyenge-alacsony a bizalomnak a hatása. A bizonytalanság és kockázat szórása gyenge szinten magyarázható meg a magyarázó változókkal. A következmény változók és a bizonytalanság és kockázat között nincs statisztikailag kimutatható kapcsolat.

A modell gyenge kapcsolati elemei elsősorban a minta összetételével, a fogyasztói csoportok eltérő jellemzőivel, a fogyasztói szegmensek eltérő vásárlói magatartásával magyarázhatóak. A modell pontosítása érdekében a modellszámításokat végeztünk az egyes modellelemek klaszterekre vonatkozóan is. Az egyes modellelemek eredeti változói alapján k-közép módszerrel végeztük a szegmensek képzését és minden szegmensre vonatkozóan külön-külön elvégeztük a modellszámításokat. A leglényegesebb változatok hatását tudjuk csak bemutatni az értekezés terjedelmi korlátai miatt.

A 3. táblázat az egyes modellelemek változónak szignifikáns eltéréseinek számát mutatják az összes változóhoz viszonyítva. Tehát a termék diagnosztika és bizonytalanság és kockázat 2/9 azt jelenti, hogy a kockázat és bizonytalansági szegmensekben csupán két változó a kilenc változó közül különbözik szignifikánsan egymástól a szegmensek összehasonlítása alapján. A bizonytalanság és kockázat szegmensek esetében legalacsonyabb a szignifikánsan különböző változók száma 11/53, azaz 20,8%. Valamivel kedvezőbb a helyzet a vásárlási hajlandóság esetében, amely klaszterei összehasonlítása során 21 változó különbözött szignifikánsan az 53-ból, amely 39,6%-nak felel meg. A szignifikáns változók aránya magas, a termékdiagnosztika, az információellátottság, az információs asszimetria, az opportunistá magatartás és az árprémium fizetési hajlandóság szegmensek esetében (86,8 - 88,7%).

2. táblázat: A modellelemek változóinak szignifikáns eltérései

Megnevezés	Termék diagnosztika	Információ ellátottság	Bizalom	Információs asszimetria	Opportunista magatartás	Bizonytalanság és kockázat	Vásárlási hajlandóság	Árprémium fizetési hajlandóság	Összesen
Termék diagnosztikai változók	9/9	9/9	9/9	9/9	9/9	2/9	2/9	9/9	58/72 80,6%
Információ ellátottság változók	3/3	3/3	2/3	3/3	3/3	0/3	1/3	3/3	18/24 75%
Bizalom változók	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	0/4	0/4	4/4	24/32 75%
Információs asszimetria változók	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	0/4	3/4	4/4	27/32 84,4%
Opportunista magatartás változók	7/7	7/7	6/7	7/7	7/7	1/7	4/7	7/7	46/56 82,1%
Bizonytalanság és kockázat változók	9/9	9/9	9/9	9/9	9/9	6/9	0/9	9/9	60/72 83,3%
Vásárlási hajlandóság változók	6/6	6/6	4/6	6/6	6/6	1/6	6/6	6/6	41/48 85,4%
Árprémium fizetési hajlandóság változók	4/5	5/5	1/5	5/5	5/5	1/5	5/5	5/5	31/40 77,5%
Összesen	46/53 86,8%	47/53 88,7%	39/53 73,6%	47/53 88,7%	47/53 88,7%	11/53 20,8%	21/53 39,6/	47/53 88,7%	

Forrás: Saját számítás

Magas, de a fenti tényezőktől elmarad a bizalmi szegmensekben a szignifikáns változók száma, 39/53, illetve aránya 73,6%. A fenti összegző táblázat is mutatja, hogy a modellelemek közül a kiinduló változók esetében a bizalom, a kimeneti változók esetében a bizonytalanság és a kockázat, valamint a vásárlási hajlandóság mutat különbségeket a többi elemhez viszonyítva. A bizonytalanság és kockázat esetében a szegmenseken belül 100%-ban 4-es érték fölötti 4,01-4,87. A bizalom esetében viszont az átlag értékek 3,79-3,90 között változnak, a szegmensekben 2,90-4,32 között. A magas fogyasztói bizonytalanságot és kockázatot nem képes a bizalom ellensúlyozni, így a vásárlási hajlandóság és árprémium fizetési hajlandóság esetében a bizonytalanság és a kockázat észlelés hatása a meghatározó. A bizonytalanság és kockázat észlelt szintje nagyon magas és nem mutat jelentős különbségeket, kevésbé szegmentálható, továbbá a bizonytalanság és kockázat másik fontos jellemzője, hogy általános, nem termék-specifikus, így a kockázatokat és a termékeket a fogyasztók jelentős része nem tudja összekapcsolni. A bizalom közepes-magas szintje egyrészt elmarad a bizonytalanság és kockázat szintjétől, másrészt fontos jellemzője ebben az esetben is, hogy a bizalom általános és nem termék szintű, így a hatása a konkrét termékvásárlási hajlandóságra, alacsony. A bizalom szerepét nem erősíti a termék diagnosztikában szereplő jelölés és márkázás megítélése sem. A fogyasztók mind a kereskedelmi márka, mind az ipari és gyártói márkák szerepét közepesre (3,40-3,43-ra) értékelték. Valamivel kedvezőbb a földrajzi és

eredet jelzők megítélése, valamint a származási hely szerepe (3,98). A fentiek alapján a fogyasztók döntően terméktulajdonságok és annak következményei alapján próbálnak döntéseket hozni, amelyhez viszont nem rendelkeznek kellő információval és ismeretekkel. Ezt a folyamatot segíthetné a márkázás és jelölés szerepének erősítése és a bizalom szintjének emelése.

A 3. számú táblázat alapján megállapítható, hogy az  $R^2$  magyarázó százalékokat javítja a szegmentáció különösen azon változók esetében, amelyeknél alacsony magyarázó százalékok, illetve gyenge útvonal koefficiensek voltak. A bizonytalanság és kockázat, a vásárlási hajlandóság és az árprémium fizetési hajlandóság esetében jelentős nagyságban és arányban javulnak az  $R^2$  értékek, szinte mindegyik esetben a javulás értéke meghaladja a 10%-ot. A magyarázó változók és a moderáló változók esetében a szegmentáció alkalmazása elsősorban a kapcsolat mutatókat javítja, kisebb arányban az  $R^2$  mutatókat. Például a bizalom esetében az  $R^2$  mutató a szegmens képzések segítségével nem is javul. A 10%-nál magasabb  $R^2$  mutató a termékdiagnosztikai, az informáltság és az információs asszimetria szegmensekben, két esetben, az eladó opportunistá magatartásától való félelem szegmenseiben egy esetben mutatható ki.

**3. táblázat: A szegmensek alapján számított modellváltozók összegző táblázata**

Megnevezés	Szegmensek száma	Javított útvonal koefficiensek száma	10%-kal magasabb a koefficiensek száma	Javított $R^2$ értékek száma	10%-kal jobb $R^2$ értékek száma
<b>Termék diagnosztika</b>	3	8	<b>8</b>	2	2
<b>Informáltság</b>	3	9	<b>7</b>	4	2
<b>Bizalom</b>	2	4	4	0	0
<b>Információs asszimetria</b>	3	8	<b>7</b>	2	2
<b>Opportunistá magatartás</b>	2	10	<b>9</b>	2	1
<b>Bizonytalanság, kockázat</b>	2	5	4	5	<b>5</b>
<b>Vásárlási hajlandóság</b>	3	8	5	5	<b>5</b>
<b>Árprémium fizetési hajlandóság</b>	3	5	5	7	<b>5</b>

Forrás: Saját számítás

A 3. számú táblázat alapján megállapítható, hogy az  $R^2$  magyarázó százalékokat javítja a szegmentáció és különösen azon változók esetében, amelyeknél alacsony magyarázó százalékok, illetve gyenge útvonal koefficiensek voltak. A bizonytalanság és kockázat, a vásárlási hajlandóság és az árprémium fizetési hajlandóság esetében jelentős nagyságban és arányban javulnak az  $R^2$  értékek, szinte mindegyik esetben a javulás értéke meghaladja a 10%-ot. A magyarázó változók és a moderáló változók esetében a szegmentáció alkalmazása elsősorban a kapcsolat mutatókat javítja, kisebb arányban az  $R^2$  mutatókat. Például a bizalom esetében az  $R^2$  mutató a szegmens képzések segítségével nem is javul. A 10%-nál magasabb  $R^2$  mutató a termékdiagnosztikai, az informáltság és az információs asszimetria

szegmensekben, két esetben, az eladó opportunista magatartásától való félelem szegmenseiben egy esetben mutatható ki.

#### **Felhasznált irodalmak**

1. Ba, S. – Pavlou, P. A. (2002): Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: price premium and buyer behavior. *MIS Quarterly*, 26:(3), pp. 243-268.
2. Chen, M-F. – Huang, C-H. (2013): The impacts of the food traceability system and consumer involvement on consumers' purchase intentions toward fast foods. *Food Control*, 33:(2), pp. 313-319.
3. Choe, Y. – Park, J. – Chung, M. – Lee, C. – Moon, J. (2007): Effect of the Food Traceability System for Building Trust: Price Premium and Buying Behavior. *AMCIS 2007 Proceedings*, <http://aisel.aisnet.or/amcis2007/> pp.59. Letöltési idő: 2010. 09
4. Chung, M. – Moon, J. – Yoo, B. – Choe, Y. (2006): Paradox of information quality: Do pay more for premium product information on e-commerce sites? *Proceedings of the twelfth American Conference on Information Systems*. Acapulco, Mexico, pp. 418-424.
5. Fontes, M. A. – Giraud-Heraud, E. – Seabra Pinto, A. (2013): Consumers' behavior towards food safety: a literature review. *Ecole Polytechnique, Centre National de la Recherche Scientifique, Paris, France*
6. Kim, D. – Benbasat, I. 2003. Trust-related arguments in Internet stores: A framework for evaluation. *Journal of Electronic Commerce Research*, 4:(2), pp. 49-64.
7. Pavlou P. A. – Gefen, D. (2004): Building effective online marketplaces with institutionbased trust. *Information Systems Research*, 15:(1), pp. 37-59.
8. Pavlou, P. A. – Liang, H. – Xue, Y. (2007): Understanding and mitigating uncertainty in online environments: a principal- agent perspective. *MIS Quarterly*, 31:(2), pp. 105-136.
10. Solomon M. R. (2007): *Consumer behavior- Buying, having, and being*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
11. Trienekens, J. H. – Wognum, P. M. – Beulens, A. J. M. – van der Vorst, J. G. A. J. (2012): Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*, 26:(1), pp. 55-65.
12. van der Vorst, J. G. A. J. – Bloemhof, J. M., Keizer, M.d. (2012): Innovative logistics concepts in the floriculture sector. In: Rickert, U. and Schiefer, G. (eds.), *Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food Networks*. pp. 241-251.
13. Verbeke, W. – Vackier, I. (2004): Profile and effects of consumer involvement in fresh meat. *Meat Science*, 67:(1), pp. 159-168.



### 3.4. A KULTÚRAFOGYASZTÓI MAGATARTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ELMÉLETI MODELLEK VIZSGÁLATA, KÜLÖNÖSEN A FILMNÉZÉS TÜKRÉBEN

*HORVÁTH Ádám, GYENGE Balázs*

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail cím: horvath.adam.benedek@gtk.szie.hu*

#### **Összegzés**

Napjaink kultúrafogyasztói már nem azonosak a két évtizeddel ezelőttiekkel. Az újonnan megjelenő szórakozási lehetőségek (melyek akár elnyomhatnak más tradicionálisabb kulturális formákat is) jelentős változásokat hoztak a kulturális javak fogyasztási gyakorlatában, a közönség választásaiban, motivációiban, valamint a kulturális termékekkel és szolgáltatásokkal való kapcsolatukban. Ennek megfelelően kulcsfontosságú, hogy a kulturális piac szolgáltatói felismerjék és kielemezzék e kapcsolat sajátosságait, hogy az ajánlataik képesek legyenek megfelelni az aktuális elvárásoknak. Jelen tanulmány célja a filmnézés mint kultúrafogyasztás fogalmának és főbb ismertető jegyeinek vizsgálata, illetve a filmfogyasztói magatartás specifikus koncepciómodellje felállításának elősegítése. A modell a fogyasztó fekete dobozának részletes vizsgálata mellett összegeznél mindazon befolyásoló- és döntési tényezőket, melyek szerepet játszhatnak a film, mint egyedi termék kiválasztásában, illetve a filmekben túlmutató – de azokhoz szorososan köthető – egyéb magatartásaikban. A kutatási modell megalkotásának támogatásaként és háttéréül a tanulmány vizsgálja a fogyasztói- és vásárlói magatartás területén megalkotott korábbi modelleket, illetve azok szemléletmódjának vizsgálata során a különböző szolgáltatási folyamatmodelleket és a konkrét kultúrafogyasztásra irányuló döntési modelleket is. A tanulmány a koncepciómodell leendő elemeit is behatóbban vizsgálja majd (illetve azok eltérését a fogyasztói magatartás klasszikus közeli- és távoli környezet megközelítésétől), összevetve a szekunder kutatási információkkal, valamint a területhez vonatkozó aktuális trendekkel (és a folyamatos változás mellett is uralkodónak bizonyuló megatrendekkel). A kutatás eredményeképp megszülető koncepciómodell a későbbi primer kutatás gerincét fogja alkotni, illetve ott kerül majd érvényesítésre.

**Kulcsszavak:** filmfogyasztás, fogyasztói magatartás, kulturális marketing, magatartásmodell

#### **Bevezetés**

A kulturális piacok területén a kultúra szolgáltatására, mint alkotói- és előadói tevékenységre gondolhatunk, amelynek során művészi-, esztétikai érték, produktum jön létre. A kultúra fogyasztása alatt pedig az olyan tevékenységeket érthetjük, melyek során ezen művészi produktum szórakozáson, kikapcsolódáson vagy elmélyülésen keresztül befogadása, fogyasztása történik. A fogyasztók így kvázi élmény-javakhoz jutnak, melyeket a művészi alkotásokon túl együttesen biztosítanak számukra a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások, illetve maga az őket befogadó környezet. (Pavluska, 2014) Így van ez a filmek esetében is, ahol egy-egy adott film elérésére, illetve megtekintésére számos lehetőség van – pusztán a megjelenítési méret szempontja alapján felsorolhatók az IMAX mozik hatalmas vásznaitól a zsebünkben hordott telefonok képernyőjéig. Ez a filmekkel (mint termékekkel) kapcsolatos fogyasztói magatartás széles spektrumát eredményezi. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy sok a filmekhez kötődő befolyásoló hatás akár a filmnézésen túl is befolyásolhat más

magatartásokat (elég ha a filmes termékelhelyezésekre vagy a kapcsolódó merchandising termékekre gondolunk, de számos további megjelenési formája van a jelenségnek). Jelen tanulmány célja a filmfogyasztáshoz kötődő magatartások vizsgálatához szükséges elméleti talapzat létrehozása, mely a továbbiakban elősegíti a saját koncepciómodell felállítását. A koncepciómodell célja a filmfogyasztáshoz kapcsolódó vásárlási–döntési folyamatok lehető legteljesebb magyarázata. Az így célzott átfogó filmnézési modell hiánypótlónak számítana a jelenleg elérhető, e tekintetben részlegesnek nevezhető modellek mellett, egységesen és pontosan leírva a filmfogyasztók magatartási mechanizmusait.

### **Irodalmi áttekintés**

A fogyasztói- és vásárlói magatartás, illetve a szolgáltatási folyamatok modelljei amellet, hogy összesítik a meglévő ismeretanyagokat, kiváló kiindulópontot szolgáltatnak a további kutatásokhoz; így az olyan területspecifikus vizsgálatokhoz is, mint a kultúrafogyasztás, illetve azon belül is a filmnézéshez köthető magatartások, azok összes egyedi befolyásoló- és döntési tényezőjével. Az egyes iskolák eltérő szemlélete és különböző típusú modelljei segítenek egyetlen folyamatként bemutatni a filmfogyasztást befolyásoló tényezőket. A bemutatott modellek kiválasztásának két legfontosabb szempontja az adott modell történeti jelentősége, illetve a filmfogyasztásra is érvényesíthető hatásmechanizmusa volt. Ez utóbbi szempont figyelembevételével foglalkoztunk tanulmányunkban olyan modellekkel is, melyek a kijelölt irányhoz csak lazábban – vagy első pillantásra egyáltalán nem – kötődnek. Így értékelési szempontként, illetve alternatív csoportosításként megkülönböztethetnénk az elsődleges (vagyis szorosan a témához kötődő), valamint inspiratív (a témához parciálisan kötődő) modelleket, mely utóbbiakból csak egy-egy adott gondolatot használunk fel a későbbiekben.

### **Fogyasztói- és vásárlói magatartás modellek**

A filmfogyasztói magatartás modellezésének első lépése az általános fogyasztói- és vásárlói magatartást leíró modellek áttekintése. Ezek megalkotásakor a kutatókat a vásárlási döntési folyamat minél pontosabb leírásának igénye vezette, melynek befolyásoló tényezői szoros kapcsolatban állnak a fogyasztással (ami keretet ad a vásárlásnak), azonban a két terület az esetek többségében különválnak egymástól. (Töröcsik, 2011) A vásárlói magatartás modelljei többféleképpen csoportosíthatók, Lehota (2001) megkülönböztette egymástól az ún. sztochasztikus- (pl. márkaválasztási, vásárlóhely-választási, vásárlási időpont választási) és szerkezeti modelleket. Ez utóbbi csoportot tovább bontotta részleges- és teljes modellekre. (A részleges modellek csak a döntési folyamat elkülönített részeit vizsgálják, elkülönítve a makroökonómiai-, pszichológiai- és szociológiai modelleket; a teljes modellek a folyamat teljes egészét lefedik). Az alábbiakban ismertetett modellek ez utóbbiak közül kerülnek ki, melyek elsődleges törekvése az általános jegyek kiragadása volt a vásárlási döntési folyamatokból. Néhány kivételtől eltekintve (mint a szemléletmódjuk miatt vizsgált Pilgrim és Grunert modellek) nem tettek különbséget az egyes termékcsoportok sajátosságai alapján. (Hofmeister – Tóth, 2006)

### ***Nicosia modell***

A Nicosia (1966) által készített modell elsősorban a vállalat és a potenciális fogyasztók közötti körkörös kapcsolatrendszer helyezte a középpontba. A két fél közötti interakció egyik oldalán a vállalati kommunikáció (marketingüzenetek), míg másikon a fogyasztó vásárlási döntései (aktív vagy passzív) szerepelnek, melyek végeredményben kölcsönösen próbálják egymást befolyásolni. A modell működése szerint négy fő „mezőre” bontható a teljes folyamat: amennyiben még nem volt semmilyen korábbi tapasztalata a vállalattal kapcsolatban,



úgy az első lépés a vállalat által kibocsátott üzeneten alapuló fogyasztói magatartás (melyet a beérkező stimulusokon túl befolyásolnak a fogyasztó sajátosságai is). Ezt követi második mezőként a kutatás és értékelés a fogyasztó részéről (mind a bővebb információk, mind az alternatívák tekintetében), majd harmadikként a vásárlás aktusa (amennyiben az előző mezőben nem lett elutasítva). Végül a negyedik mezőben található a visszacsatolás (eladási adatok a vállalat felé, tapasztalat a fogyasztó felé). A modell magyarázatában Nicosia arra is kitért, hogy míg a kezdeti feltételezés az abszolút nulla korábbi interakció, a modell működésbe léphet bármelyik állomásban bekövetkezett aktivitás eredményeként (tehát akár spontán vásárlási szándékból származó fogyasztói tapasztalat hatására is). A modell legfőbb korlátja, hogy szemléletében elsősorban a kereskedői oldalt képviseli, így a fogyasztói magatartás (és annak befolyásoló tényezői) nincs teljes összetettségében kifejtve (Hofmeister – Tóth, 2006; Milner – Rosenstreich, 2013). Filmnézés szempontjából kiemelendő a modell spontán működésbe lépésének lehetősége. Ez alátámasztja a szabadabbnak mondható mozgást a modellben, mely a filmek esetében különösen igaz, így a fogyasztás során fellépő folyamatok nem csak az előre meghatározott kezdő és záró pontok között, egy irányban haladhatnak.

### ***Howard–Sheth modell***

Howard és Sheth modellje (1969) abból a szempontból tűnt ki megjelenésekor, hogy felhívta a figyelmet a bemeneti változók jelentőségére a vásárlási-döntési folyamatokban (egyaránt kiemelve a marketing stimulusok mellett a társadalmi hatásokat is), illetve az azok függvényében várható döntésekre. A modell a változók négy csoportjából áll: bemenetek (marketing- és társadalmi input ingerek); megértési szerkezetek (figyelem és információ keresés); tanulási szerkezetek (motiváció, döntési kritérium, márka megértése, melyek az attitűd kialakulásához vezetnek, bizalom, szándék és elégedettség); valamint a kimenetek (amely lehet vásárlás, szándék, attitűd, márka megértése és figyelem). A fentiek mellett a modell megnevezett külső hatásokat is (így a vásárlás fontosságát, a fogyasztó személyiségjegyeit, a rendelkezésre álló időkeretet és pénzügyi helyzetet), melyek a megértési- és a tanulási szerkezetet befolyásolták, azonban a döntési folyamatnak nem voltak közvetlen részei. A modell kritikájaként elmondható, hogy a fogyasztók nem minden esetben járnak be a modell összes lépését, illetve a modell túl bonyolult a rutinvásárlások esetében. (Milner – Rosenstreich, 2013) Ez a kritika összhangban van a Nicosia modell kapcsán megfogalmazott, a filmekhez köthető szabadabb szemlélettel. A történeti szempontból szintén korainak számító Howard – Sheth modell további jelentőségét számunkra elsősorban általános felépítése, illetve a kimeneti lehetőségek első komolyabb felosztása adja. Sok más szolgáltatás-termékhez hasonlóan a filmek kapcsán is kiemelendő, hogy kimenetként a vásárlás (illetve annak elutasítása mellett) számos további fogyasztói magatartás jelenhet meg. Ilyen kimenet lehet akár rövid távon a későbbi beszerzésre/megttekintésre irányuló szándék létrejötte (amely nem feltétlenül azonos a tényleges cselekvéssel, mely akár hosszabb idő elteltével is követheti az elhatározást); a szándékhoz kapcsolódó módszer kiválasztása (a megtekintés helyszíne és annak jellemzői); vagy akár a hosszabb távú, a filmkészítő vagy az adott műfaj iránti attitűd kialakulása.

### ***Kotler–Keller és Töröcsik féle modellek***

A Howard – Sheth megközelítéshez hasonlóan alapmodellként tekinthetünk a fogyasztói magatartás értelmezésére, a Kotler és Keller (2016) által felépített stimulus–válasz modellre. A különféle marketing- és környezeti hatótényezők belépnek a fogyasztó tudatába (a fekete dobozba), ahol különböző pszichológiai folyamatok keverednek a fogyasztó egyéb sajátosságaival, melyek végül a fogyasztói döntési folyamatban fejtik ki hatásukat. A fekete

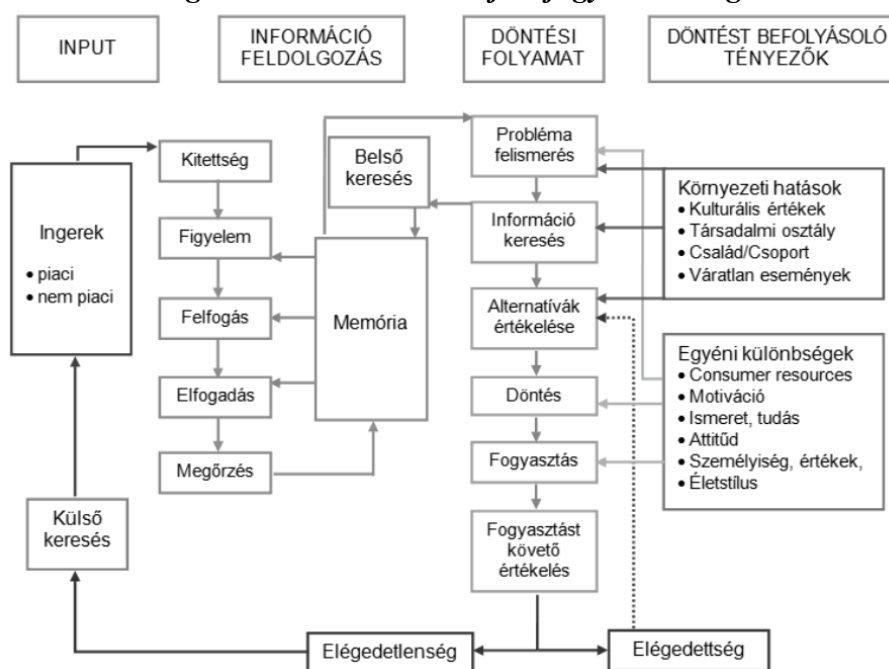
doboz működésének eredményeként pedig magához a vásárlási döntéshez jutunk, amely vonatkozhat a termékre, márkára, kereskedőre, vásárlási mennyiségre, időzítésre és fizetési módra. A más termék- és szolgáltatás javak fogyasztásához hasonlóan a filmnézésre is könnyedén illeszthető alapmodell különlegessége maga a fekete doboz, vagyis annak az egyedi folyamatnak a megjelenítése, ahol a különböző külső- és belső változók végül döntéshez vezetnek az egyént.

Az előzőhöz hasonló alapmodellt vázolt fel Törőcsik (2011) is, amikor a lényegi összefüggéseket összefoglalva a környezeti stimulusok gyengébb hatását mutatta a vásárlói habitusra (mely azt a viszonylag stabil hozzáállást jelenti, ahogy általában egy ember a vásárlásokhoz viszonyul), illetve megkülönböztette tőle a tranzakciót (az adott vásárlást és annak aktuális helyzetét és körülményeit), illetve a folyamat következményeit (a termékre, a vásárlásra vagy magára a vásárlóra vonatkozólag). A visszacsatolás a következmény kimenetele alapján hasznos információkkal szolgálhat mind a fogyasztó (a vásárlói habitusát befolyásolva), mind a környezetet alkotó vállalatok számára (a környezeti stimulusok alakítását, finomhangolását elősegítve). A Törőcsik féle modelltől a filmek szempontjából az adott döntés körülményeinek jelentőségét érdemes kiemelni. A megtekintés módját tekintve (akár otthoni vagy házon kívüli filmnézésre gondolunk) számos egyedi befolyásoló körülmény merülhet fel, legyen szó magukról a szolgáltatás-termékekről, a rendelkezésre álló hordozó csatornák főbb jellemzőiről, vagy akár ezek egyedi atmoszférájáról, melyek mind hatással lehetnek a fogyasztóra.

### Engel–Blackwell–Miniard féle modell

Az Engel–Blackwell–Miniard (2006) modell a fogyasztói döntéshozatalt összetetten vizsgálta. Az 1. ábrán látható bonyolult folyamatrendszerben kvázi a fogyasztó elméjét kísérte meg feltérképezni, melynek középpontjában a döntési folyamat különböző szakaszai állnak: a probléma felismerése, az információkeresés, az alternatívák értékelése, a döntés, majd ennek következményei (vásárlás esetén a fogyasztás, illetve annak értékelése, ami okozhat elégedett és elégedetlen végkimenetelt is, melyek visszahatnak a későbbi vásárlásokra is az emlékezetben keresztül).

1. ábra: Engel–Blackwell–Miniard-féle fogyasztói magatartás modell



Forrás: Blackwell et al. (2006) in Dudás (2014)

A modell arra is rámutat, hogy a probléma felismerését követő információkeresés során a fogyasztó belső (emlékezet) és külső (ismerősök, család vagy piac) forrásokra támaszkodhat (melyek számbavételét a modell az információfeldolgozás fázisának nevezi). A keresés mélységére és hosszára hatással vannak a különféle környezeti hatások és az egyéni jellegzetességek egyaránt (a modellben döntést befolyásoló tényezőkként felsorolva), melyek összességében megjelennek mind a fogyasztó gondolkodásában, értékelési folyamataiban és cselekedeteiben. A modell működése hasonló a Howard–Sheth modellhez abból a szempontból, hogy teljes egészében csak az olyan termékek és szolgáltatások esetében alkalmazható, amikor a fogyasztónak magas az érdeklődése, illetve a márkák között jelentősek a különbségek. A modell – korlátai ellenére – jelentős szerephez juthat a filmnézési fogyasztói modell létrehozásában az információfeldolgozás területén, különösen az ott található belső – a korábbi modellekben még nem vizsgált – forrást tekintve, nevezetesen az emlékezet vagy memória kapcsán. A korábbi filmélmények (mind a film tartalma, mind a filmnézés körülményei) ugyanis jelentős hatást gyakorolnak a fogyasztók további filmfogyasztási szokásaira, gondolkodására.

### ***Pilgrim modell***

Pilgrim (1957) élelmiszer-fogyasztáshoz kapcsolódó modellje elsősorban szemléletmódja miatt lett kiemelve, a logikai kerete alapján egyébként besorolható a termékcsoporthoz köthető modellek közé is (melyek közös jellemzője, hogy az eltérő termékcsoporthoz tartozó fogyasztók döntéseit is más tényezők befolyásolják). A modellben kulcsszerepet kap az észlelés, mely alapján a fogyasztó döntését három tényező kölcsönhatása alakítja ki.

A modell alapján a fogyasztót befolyásolja maga az élelmiszer (tágabban értelmezve maga a kínált termék vagy szolgáltatás) és annak tulajdonságai, annak összetétele, illetve fiziológiai hatásai. Ezzel párhuzamosan kiemelten fontosak a személyhez kötődő érzékszervi- (tehát közvetlen tapasztalati) és pszichológiai tulajdonságok, melyek közvetlenül befolyásolják az attitűdöt, együtt a harmadik fő csoporttal a modellben, a gazdasági- és társadalmi tényezőkkel (ahol az árak, az elérhetőség és a márka mellett felsorolhatók az egyes társadalmi–kulturális jellemzők is). A modell hiányosságaként Lehota (2001) kiemelte, hogy a tényezők közötti kapcsolatokat csak kevésbé veszi figyelembe, emellett az időtényezőt és a hosszú távú hatásokat is csak közvetetten alkalmazza. Az élelmiszer-fogyasztáshoz kapcsolódó Pilgrim modell fő filmes vonatkozása az adott termékhez, így a filmhez köthető egyedi tulajdonságok észlelésére vonatkozik. Itt gondolhatunk mind a filmekhez, mint egyedi szolgáltatás-termékekhez kötődő alapvető tulajdonságokra, vagy bizonyos filmek esetében akár az általuk (vagy a kapcsolódó kommunikációs kampányok által) kiváltott (vagy elvárt) fiziológiai hatásokra is. Mindazonáltal, az időtényező révén visszautalva az Engel–Blackwell–Miniard-féle fogyasztói magatartás modellből kiemelt emlékezet jelentőségére, fontos azt is látni, hogy ez várhatóan torzító hatással lesz a Pilgrim modell kapcsán kiemelt tulajdonságokra (az eltelt idő nagysága és a tapasztalati irányultság függvényében). Ugyanígy az időtényező és a szolgáltatás-termékek egyedi tulajdonságai kapcsolatának eredményeként keletkezhetnek olyan hosszú távú hatások, melyek a fogyasztó gondolkodására tartósan kihathatnak (jellemző példaként gondolhatunk az egy-egy filmzsánerrel, vagy épp az adott filmkészítővel szemben kialakult egyedi fogyasztói attitűdre).

### ***Grunert modell***

A Pilgrim modellt is alapul véve alkotta meg Grunert, Brunso és Bisp (1996) az élelmiszer orientált életstílus modelljét. Munkájukban kiemelték, hogy a termék, illetve a belőle kinyerhető érték közötti kapcsolat bizonyos esetekben csak közvetett lehet, ugyanis a kinyert érték a terméken túl nagyban függ a felhasználási szituációtól is. Ez egyrészt megnehezíti a

fogyasztók dolgát – legalábbis abban a tekintetben, hogy a választásuk mellé várható értéket párosítsanak –, másrészt sokkal nagyobb szabadságot ad nekik arra nézve, hogy miképp nyerjék azt ki belőle. E szabadság megjelenését azonosították az eltérő életstílusok különböző termékhez köthető megnyilvánulásaiban. A modell vizsgálata alapján Lehota (2001) azt is kiemelte, hogy a vásárlói és fogyasztói helyzetek jellemzésében nagy segítséget nyújthat a konkrét vásárlási mód, valamint a vásárlói motivációk és a különféle fogyasztói/felhasználói helyzetek vizsgálata is. Filmes szempontból a Grunert modell kapcsán egyrészt kiemelendő a választási szituáció szabadsága (hasonlóan a korábban Töröcsiknél is említett döntés körülményeihez), másrészt az érték kinyerése, vagyis fogyasztói befogadása, ahol az életstílussal lazán kapcsolatba hozható mind a fogyasztók egyéni ízlése és műfaji választása, mind az egyáltalán szóba kerülő egyedi szolgáltatás-termékek típusai (különösen ha az egész estés filmeknél túl további, különböző hosszúságú és futamidejű formátumokat is vizsgálunk).

### **Szolgáltatási folyamatmodellek**

A filmnézés jellegéből adódik, hogy gyakran nem is jelenik meg fizikai termékként a fogyasztók kezében; legyen szó mozilátogatásról, az otthoni filmnézés számos válfajáról (legális és illegális irányból közelítve egyaránt), vagy a hordozható készülékeken történő filmnézésről. Ennek következtében a filmnézés bizonyos variációit szolgáltatásként is értelmezhetjük (a forgalmazókat pedig szolgáltatóknak), ami miatt fontos volt néhány szolgáltatáshoz kapcsolódó folyamatmodell vizsgálata is.

#### ***Grönroos modell***

A szolgáltatásminőség területén úgynevezett északi iskola (nordic) kiinduló modelljeként is számontartott Grönroos (1984) modell alapja, hogy a vevői elégedettség eléréséhez az általuk elvárt és a ténylegesen észlelt minőségnek meg kell egyeznie, így a szolgáltatónak ismernie kell a fogyasztók minőségészlelését ugyanúgy, mint azokat a jellemzőket, amelyek a szolgáltatásminőséget befolyásolni tudják. Grönroos a szolgáltatásminőség három összetevőjét azonosította: a technikai minőséget (megválaszolva, hogy mit kap a fogyasztó, vagyis az eredményt), a funkcionális minőséget (megválaszolva, hogy a vállalat hogyan nyújtja a szolgáltatást, illetve a fogyasztó hogyan értékeli azt, tehát a folyamatot), illetve az előző kettőből következő imázst (hagyományok, társadalmi kapcsolatok, hírnév stb.). Míg a fogyasztók elsősorban a technikai- és funkcionális minőséget értékelve ítélik meg egy szolgáltatás minőségét, az imázs egyfajta szűrő szerepkörben befolyásolja azt (a szolgáltató vállalat, illetve annak imázsának függvényében pozitív vagy negatív irányba). Működési elvét tekintve az előbb említett technikai (tartalmi) és funkcionális (forma, hordozó) minőség fogyasztói megítélése szempontjából válhat jelentőssé a filmek minőségének meghatározásában, míg a szűrő szerepkört betöltő imázs hozzákapcsolható a korábbi modellek elemzése során is kiemelt hosszabb távú emlékezethez és fogyasztói attitűdhez.

#### ***Rust–Oliver modell***

Rust és Oliver (1994) modellje elsősorban a Grönroos modellt alakította tovább, értelmezésükben a korábbi technikai- és funkcionális minőséget felcserélte a szolgáltatás-termék (eredmény), illetve a szolgáltatás-nyújtás (folyamat), melyek mellett megjelent külön dimenzióként a szolgáltatás-környezet is (így kvázi megjelenítve a fizikai adottságokat is a folyamatban). A filmeket tekintve a finomhangoláson túl ez utóbbi, vagyis a szolgáltatás-környezet mint önálló szempont emelhető ki elsősorban, ahol leginkább a hordozó csatorna elemeinek befolyásoló tényezőire utalhat. A szolgáltatási folyamatmodellek ilyen irányú

megközelítése érdekes párhuzamokat mutat a filmes elvárások kapcsán felmerülő, a film minőség és tartalom szerinti bontására is.

### **Kultúrafogyasztásra irányuló döntési modellek**

A kultúrafogyasztásra irányulóan a szakirodalomban többnyire a korábbi értelmezés szerint részleges szerkezeti modellekre találhatunk példákat, melyek a kultúrafogyasztás különböző területeiről, illetve különböző aspektusaiból épülnek fel.

#### ***Holbrook–Hirschman modellváza***

A kultúrafogyasztási magatartás vizsgálatában elsőként mindenképp érdemes kitérni Holbrook és Hirschman (1982) modellvázára. Ugyan nem kifejezetten kultúrafogyasztás elemzési céllal készült – sőt, alkotói el is határolódtak attól, hogy új elméletnek nevezzék felállított struktúrájukat, ami miatt a tanulmányban nem is modellként hivatkozunk rá –, azonban a korábbi fogyasztói magatartás modellek kritikájaként elsőként hívta fel a figyelmet bizonyos korábban elhanyagolt tényezőkre.

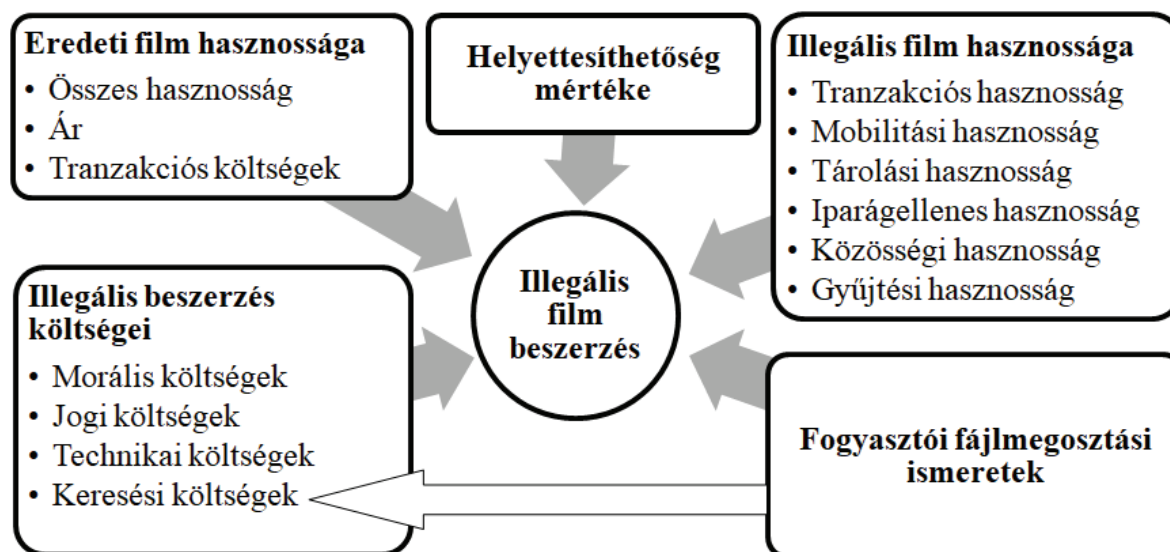
Míg az információfeldolgozás során a fogyasztói értékelést – és így a vásárlási döntést is – a legtöbb magatartásmodell az adott termék vagy szolgáltatás által elérhető haszon függvényében határozza meg, az új modellvázban felhívták a figyelmet az ilyen használhatósági értékeket nem hordozó, ám boldogságot, élvezetet vagy kellemes érzeteket biztosító javakra. Az ilyen elsődlegesen befogadói, esztétikai jellegű kulturális javak (és így a filmek) hasznossága önmagukból (illetve az általuk biztosított nézői–tapasztalati élmény biztosításából) és nem azok felhasználásából származik. Az ilyen javakkal kapcsolatos döntéshozásban különösen fontos szerephez jut az egyén feladatmeghatározása (ahol az élvezeti értékek előtérbe kerülésének megfelelően nagyobb szerephez juthatnak az esztétikai kritériumok), illetve ezek mellett az involváltsága, keresési tevékenysége és személyisége. Véleményük szerint az információfeldolgozás eljárását érdemes kibővíteni még olyan további területekkel is, mint a termékek több érzékszerves aspektusaira, az elégedettségkeresés idő-tényezőire, illetve olyan egyéb tényezőkre, mint a termékekhez kötődő álmodozás és képzetek, a fogyasztásból eredő érzések, valamint a szórakozás és az öröm. A hagyományos megközelítéseken túlmutató, egyedi szabadidős- és szórakozási igények kielégítésére irányuló, elsősorban a kulturális javakhoz (és így a filmekhez is) köthető fogyasztói magatartás vizsgálata szempontjából mindenképp kiemelendő ez a modellváz.

#### ***Rochelandet–Le Guel és Hennig-Thurau–Henning–Sattler-féle modellek***

A zeneipart és a digitális fájlmegosztást vizsgálva alkotta meg Rochelandet és Le Guel (2005) modelljét, melyben az illegális tartalmegosztás mozzgóelemeit kutatták. Három fő befolyásoló csoportot neveztek meg az eredeti- és illegális forrás közti fogyasztói értékítélet alapjaként: az eredeti megvásárlásából eredő hasznosság (beleértve az összes eredetiből származó hozzáadott értéket és a vele járó költségeket); az illegális változat beszerzési költségei (leginkább a beszerzés folyamatából következő költségek, melyek nem feltétlen járnak együtt pénzmozgással, ám visszatartó erővel bírhatnak); illetve a felcserélhetőség mértéke a két változat között.

Rochelandet és Le Guel hasznosság-központú gondolatmenetét folytatva Hennig-Thurau, Henning és Sattler (2007) filmes fájlmegosztásra dolgozta ki saját modelljét (2. ábra), melyben a Rochelandet és Le Guel (2005) modelljében szereplő felosztást további két csoporttal egészítették ki a fogyasztók filmes fájlmegosztási magatartásának tekintetében: az adott illegális film specifikus hasznossága, illetve a fogyasztó fájlmegosztási ismeretei, jártassága a különféle fájlmegosztási lehetőségekben.

2. ábra: A fájlmegosztás meghatározó elemeinek struktúra-modellje



Forrás: Hennig-Thurau–Henning–Sattler (2007) alapján Saját szerkesztés (2018)

A modell működési elvének középpontjában szó szerint az illegális filmek beszerzése, valamint megtekintése szerepel. Eredetileg ezt a két lépést megkülönböztették egymástól, aminek önmagában nincs nagy jelentősége, de arra mindenképpen felhívja a figyelmet, hogy a beszerzés nem feltétlenül jelenti a film tényleges fogyasztását is. A modellben szereplő különböző befolyásoló tényezők csoportjai már nem magát a filmfogyasztáshoz vezető döntési folyamatot vizsgálják, hanem annak mikéntjét, kiemelve az illegális beszerzés lehetőségének relatíve nagy hatását a területre.

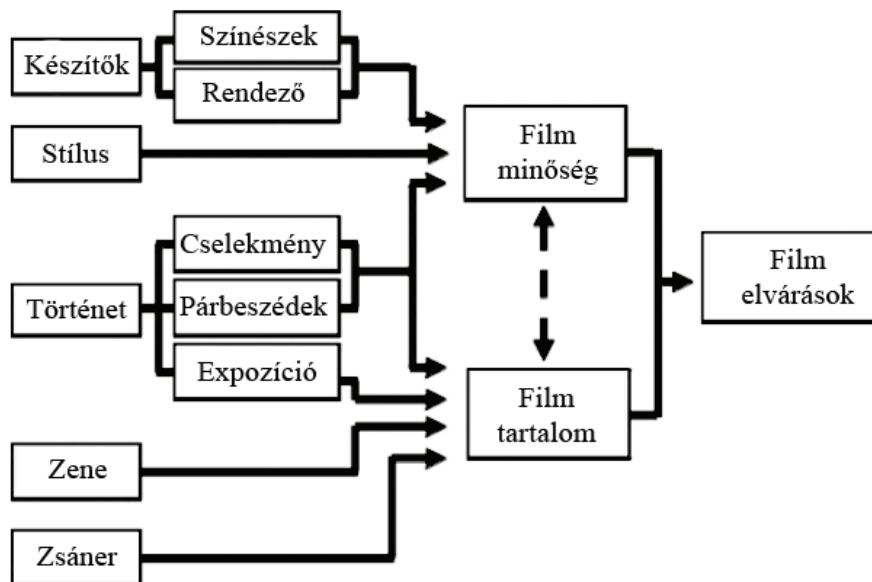
Az eredeti film teljes hasznosságát vizsgálva a kiadási oldalon jelentkező beszerzési- vagy megtekintési ár, valamint egyéb felmerülő tranzakciós költségek (mint pl. közlekedés költsége, vagy a felbérelt bébiszitter) ellensúlyaként gondolhatunk minden olyan plusz értékre, amit az illegális beszerzés nem tud megadni. Ilyen például a házon kívüli filmnézés esetében a mozik egyedi atmoszférája, a közönség által teremtett hangulat és a nézői reakciók; vagy az otthoni filmnézés során gyakran említett egyszerűség és kényelem (mint a Netflix rendszerében, ahol a kereső algoritmusok és szünetmentesített lejátszást célzó funkciók trivialisálják a filmnézést). Az összes hasznosság oldalán elsősorban a helyettesíthetőség függvényében merül fel a kérdés, hogy az illegális beszerzés mekkora részét fedi le az eredeti által kínált funkcióknak, megfelel-e az elvárt tartalmi és funkcióbeli követelményeknek. Amennyiben ezeket teljesíteni tudja, érdemes egyrészt az illegális beszerzés költségeire, másrészt a hasznosságaira tekinteni. Az előbbieik közé elsősorban az időt és tapasztalatot sorolhatjuk (mivel a felmerülő morális költségek, illetve esetleges jogi következmények magyar viszonylatban sokkal nehezebben megfoghatóak). Ezek jelentik az illegális film felkutatásának és beszerzésének elsődleges akadályait, melyeket a korábban szerzett ismeretek és jártasság befolyásolhat (egyrészt minimalizálva az illegális másolat begyűjtésének fáradozásait, másrészt hozzásegítve a fogyasztókat a minimális kognitív erőfeszítés ellenében meghozott kielégítő választáshoz (Hoyer, 1984)). Az illegális film mindeközben akár olyan plusz hasznosságokat is nyújthat, melyeket az eredeti megvásárlásával nem kapnának meg a fogyasztók. Ide tartozik a tranzakciós hasznosság (a „jó alku”, vagyis a pénzügyi előnyyszerzésből származó boldogságérzet (Grewal, Monroe és Krishnan, 1998)), a mobilitási hasznosság (a különféle mobil eszközökön könnyen tárolható és hordozva nézhető tartalmak), a tárolási hasznosság (a fizikai hordozókon elérhető tartalmakhoz, pl. a DVD kiadványokhoz képest kisebb tárolási igény), az iparágellenes hasznosság (bizonyos fogyasztókban van egyfajta legitimált bosszúállási szándék a

„kizsákmányoló” filmstúdiókkal szemben), a közösségi hasznosság (közösségi kapcsolatok, ismeretségek az illegális javak felhalmozásán keresztül (Huang, 2005)) és a gyűjtési hasznosság (a könnyedén elérhető illegális filmek nagy száma révén a fogyasztók jelentős mennyiségű alkotást gyűjthetnek össze, függetlenül a pénzügyi erőforrásaiktól). A modell további érdekessége, hogy kutatásában Bodó és Lakatos (2009) is hasonló területeket határozott meg, illetve az illegális film potenciális hasznosságai között említették a hozzáférési hasznosságot is, kiemelve, hogy bizonyos filmek legális úton egyszerűen nem hozzáférhetők a hétköznapi fogyasztók számára.

### ***Finsterwalder–Kuppelwieser–Villiers modell***

A filmekkel szembeni elvárásokat modellezte Finsterwalder, Kuppelwieser és Villiers (2012), mely során külön vizsgálták a film tartalmával, illetve a film minőségével kapcsolatos elvárásokat befolyásoló tényezőket, illetve azokat, amelyek mind a kettőre kihatnak (felállított elméletrendszerük az 3. ábrán látható).

**3. ábra: Film-es elvárások befolyásoló tényezőinek modellje**



Forrás: Finsterwalder, Kuppelwieser és Villiers (2012)

A modelljük ellenőrzésére készített kvalitatív primer kutatásukból arra következtettek, hogy a minőség szempontjából a filmkészítők, közülük is elsősorban a főszerepet játszó színészek a meghatározók (alátámasztva az amúgy is elterjedt „star power”, vagyis „húzónev” általánosítást). A kutatók kiemelték, hogy mivel a filmforgalmazóknak a készítőkhöz szemben minimális hatása van ezek kiválasztására, így a befolyásuk inkább abban jelenik meg, hogy a megjelenés előtti kommunikációban (előzetesekben, reklámanyagokban stb.) ezeket miképp mutatják be a fogyasztóknak, ideértve a kommunikáció stílusát, a bemutatott történetet (cselekmény, dialógusok, fordulatok), illetve a felhasznált zene jellegét. Eredményeik alapján arra jutottak, hogy tartalmi szempontból a film zsánere van a legnagyobb hatással a fogyasztók elvárásaira. Ez ugyan csak közvetetten szabályozható, de kulcsjelentőségű a forgalmazók számára, hogy a filmet megelőző kommunikáció tartalmának elemeit miképp válasszák ki annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben megfeleljenek a film műfaji besorolásához kapcsolódó elképzeléseknek, trendeknek.

## **Kutatási módszertan**

A filmnézéssel kapcsolatos, valamint a hozzá közvetetten kapcsolódó fogyasztói magatartás elméleti modellek segítségével vizsgálható a legjobban. A tanulmány céljaként meghatározott saját koncepciómodell támogatásaként vizsgáltuk, illetve bemutattuk a szakirodalomban található általános fogyasztói magatartás elméleti modelljeit, a szolgáltatási folyamat modelljeit, valamint a kultúrafogyasztáshoz köthető modelleket, melyek részben magyarázzák a filmnézés mint kultúrafogyasztói magatartás során lezajló folyamatokat. A bemutatott modellek kiválasztásának két legfontosabb szempontja az adott modell történeti jelentősége, illetve a filmfogyasztásra is érvényesíthető hatásmechanizmus volt.

## **Eredmények**

A filmek döntő többsége esetében, amikor termékként (vagy egyedi szolgáltatásként) vizsgáljuk őket és a hozzájuk kapcsolódó marketing-mix elemeket, pályájuk leginkább az általános termék-életgörbe segítségével írható le. Életciklusuk jól azonosítható a gyártással induló bevezetéstől (és a hozzá kapcsolódó első információk megjelenésétől) egészen a hanyatlás/stagnálás időszakáig, amikorra a mozivásznakról már többnyire átköltöznek az otthon található, illetve mobil eszközök képernyőire. Filmfogyasztás szempontjából a legfőbb kérdés, hogy az adott fogyasztó mikor, miért és milyen módon kapcsolódik be ebbe a folyamatba, illetve mindeközben milyen befolyásoló és döntési tényezők játszanak szerepet a film, mint egyedi termék kiválasztásában, illetve a fogyasztó egyéb, filmekhez kötődő magatartásaiban.

A bemutatott modelleken belül (eltekintve a minden termékre és szolgáltatásra alkalmazható alapmodellek lefutásától) számos olyan működési elv és motívum található, amely igaznak tűnik a filmfogyasztás esetében is. Ezeket részletesen ismertettük már az irodalmi feldolgozás fejezetében is, az alábbiakban pedig kiemeltük a modell felől közelítve legfontosabbnak nevezhető mechanizmusokat:

- A spontán működésbe lépés lehetősége. (Nicosia, 1966) Itt a teljes magatartási folyamat szigorú folyamatszabályozásának elhagyására gondolhatunk, vagyis eltekintünk attól a gyakori bírálattól (ami filmek esetében szintén nem reális), hogy a fogyasztói magatartás csakis a meghatározott kezdő és záró lépés határai között, egy irányban haladhat.
- A viszonylag stabilnak tekinthető fogyasztói habitus és az adott vásárlási, döntési helyzet sajátosságainak megkülönböztetése. (Törőcsik, 2011) Kiemelve az adott döntés körülményeinek jelentőségét, legyen szó magukról a termékekről, a rendelkezésre álló hordozó csatornákról, vagy ezek egyedi atmoszférájáról, melyek mind hatással lehetnek a fogyasztóra. Ez összefügg a választási szituáció szabadságával is (Grunert, 1996), illetve az érték kinyerésén (a film fogyasztói befogadásán) keresztül megnyilvánuló életstílussal.
- A korábbi interakciók tapasztalatainak megőrzése és az információfeldolgozás inputjaként történő alkalmazása. (Engel, Blackwell és Miniard, 2006) Mindamellet érdemes felhívni a figyelmet az emlékezet (az eltelt idő nagyságától és a tapasztalat irányultságtól is függő) várható torzulására (Lehota, 2001), illetve az olyan hosszú távú hatások esetleges kialakulására, melyek a fogyasztó gondolkodására folyamatosan kihathatnak (pl. zsánerek, filmkészítők, de akár egymáshoz kapcsolódó, de mégis különálló filmek szintjén is).



- Az adott termék adottságainak, tulajdonságainak észlelése, mint befolyásoló tényező. (Pilgrim, 1957) Itt a filmek magától értetődő objektív és szubjektív jellemzőin túl gondolhatunk akár az általuk (vagy az őket kísérő kommunikációval) kiváltott (vagy elvárt) fiziológiai hatásokra is.
- A szolgáltatási folyamat felől közelítve a filmek minőségének definiálásában válhat fontossá a technikai (tartalom) és a funkcionális (forma, hordozó) minőség megkülönböztetése. (Grönroos, 1984) Emellett visszakanyarodva az egyes fogyasztói szituációk felé fontos megemlíteni a szolgáltatás-környezet megjelenését külön dimenzióként (Rust–Oliver, 1994), ami esetünkben leginkább a hordozó csatorna elemeinek befolyásoló tényezőire utalhat.
- Az egyedinek mondható szabadidős- és szórakozási igények kielégítésére (tehát nem általános értelemben vett érték- vagy haszonszerzésre) irányuló komplex termékek tényezőinek sajátos jellemzői (Holbrook – Hirschman, 1982). A filmek esetében számos ilyen tényezőről beszélhetünk (pl. nyelvi kérdések, egyedi minőségjelzők, morális kérdések), de ide sorolhatók azok a filmekkel szembeni elvárások is (Finsteralder, Kuppelwieser és Villiers), melyek mind az adott film technikai- és funkcionális minőségének elemei között szerepelhetnek.
- Az eredeti legális és az illegális tartalmak közötti választás szempontjai (Rochelandet–Le Guel, 2005; Hennig-Thurau et al., 2017). Mint minden más modern médián keresztül terjedő kulturális tartalom, a filmek esetében sem mehetünk el az ingyenesen hozzáférhető kalóz tartalmak kérdése mellett, melyek befolyása sok esetben az otthoni filmnézés kérdéskörén túlmenően is felismerhető.

### **Következtetések**

Az eredményekben bemutatott hatásmechanizmusokon keresztül az eddigiekben ismertett modellek valóban értékelhetők és jól elkülöníthetők lesznek a bevezetésben is említett új szempont alapján: a közvetlenül a filmnézéshez köthető (fogyasztási-vásárlási, kultúrafogyasztási-döntési) modellek, valamint a lazábban kapcsolódó, inkább inspirációként szolgáló modellek (a folyamatmodellek mellett a nem látható magatartásmodellek, illetve a szolgáltatás-folyamat modellek).

A vizsgált és bemutatott modellekből a kvalitatív kutatást megelőző koncepciós modell felállításának fázisához a következő (belőlük származó vagy általuk inspirált) tartalmakat tudnánk kiemelni (az ezekről készült szöveghő a 4. ábrán látható):

*Körkörös és spontán folyamat:* A filmfogyasztás nem elkülönült egyszeri-, hanem hosszú, folyamatos belépési pontokat biztosító folyamat, ami változatos prioritással jelenhet meg a fogyasztók számára (a teljesen háttérbe szoruló filmbefogadástól egészen az előre tervezett filmnézésig).

*Marketing ingerek:* További bontásban a filmhez kötődő teljes 7P spektrum befolyással bír a filmnézési folyamatra, akár otthoni, akár házon kívüli filmnézésről van szó, melyek között külön meg kell említeni a leghosszabb időn keresztül ható kommunikációt, amely adott esetben már a film forgatását megelőzően is megjelenhet.

*Információkeresés:* A várakozás különböző szakaszaiban felmerülő, változatos részletességű és elérhetőségű információ, amely célja alapján tovább bontható a film tartalmi elemeire, illetve várható minőségére (szubjektív filmkritikák felkeresésén keresztül) vonatkozó információkeresésre.

*Elvárások és figyelem:* Az információkereséssel kéz a kézben járnak a film iránti elvárások, amelyek jelentős mértékben befolyásolják mind a film megtekintésének körülményeit (prioritását), mind a befogadásának élményét és utólagos értékítéletét.

*Emlékezet:* Az egyes komplex filmélmények az emlékezeten keresztül épülnek be a folyamatosan alakuló attitűdbe, legyen szó a film különböző tartalmi és funkcionális elemeiről, illetve a filmélményhez kapcsolódó, ám nem a filmhez tartozó tapasztalatokról (pl. az adott mozira vonatkozólag).

*Társadalmi ingerek:* Szubjektív értékelő hatással bírnak, itt gondolhatunk egyrészt a nehezen megfogható, de egyéni szinten jól érzékelhető aspektusaira (kollektív ízlés, közhangulat), másrészt a jól látható elmeikre, mint a film „teljesítményeként” is értelmezhető bevételei, előzeteseinek nézettsége, fogyasztói visszhangja (közösségi médiában, nyílt fórumokon, olvasói kritikákban).

*Egyéni jellemzők:* Személyiség, értékek, életstílus, pénzügyi helyzet és egyéb megkülönböztető, egyénhez kötött tényezők, amelyek hatással lehetnek az egyén ízlésére, ami kihat a filmek általános prioritására, illetve az adott zsánerekkel szembeni attitűdre.

*Filmnézés aktusa, tanulási szerkezet:* A körkörös filmfogyasztási folyamat lényeges motívuma maga a filmélmény befogadása, a film megtekintése, ami önmagába foglalja a tanulási szerkezetet is (ami az emlékezeten keresztül táplálja a visszacsatolást is).

*Vásárlási, döntési helyzet:* A film közvetlen környezete, ahol a döntési helyzet sokszor egybefolyik az azonnali filmnézéssel is. Itt szóba jöhet a hordozó csatornához kötött atmoszféra, legyen szó a mozi területéről (ott kihelyezett reklámanyagok, berendezés, személyzet stb.), az otthoni feltételekről (a választott eszköz, illetve platform fizikai hordozót alkalmazó vagy azt nélkülöző megoldásai) és egyéb mobil megoldásokról (pl. filmnézés utazás közben a mobiltelefon képernyőjén).

*Időtényező:* Gondolhatunk a film megtekintését megelőző várakozás hosszára: mikor figyelt fel a fogyasztó az adott alkotásra és utána mennyi idő telt el; a várakozás saját döntés vagy kényszer hatására történik (pl. a film még nem jelent meg, vagy az adott régióban nem elérhető), amely mindkét esetben fokozni tudja az elvárásokat. Illetve itt kell figyelembe venni a megtekintés után az emlékezeten keresztül jelentkező torzítást, ami jellemzően ugyan meg nem változtatja, de elnyújtja a fogyasztói érzelmeket, illetve elősegítheti a hosszabb távon erősödő attitűdök létrejöttét.

*Filmek tartalmi tulajdonságai:* Főleg az elvárásokkal kerül közeli párhuzamba, illetve kiemelendő, hogy elsősorban szubjektív lehetőségeink vannak a minőség mérésére és értékelésére (mivel minden esetben végül a befogadó közönség, a fogyasztók értékítéletén keresztül tudjuk csak őket vizsgálni). Ide sorolhatóak azok a nehezen megragadható plusz értékelő szempontok is, amelyek összessége alkotja a film élvezeti értékét (stílus, történet, zene, zsáner, illetve a készítő).

*Filmek funkcionális tulajdonságai:* Leginkább a megtekintési forma és a hordozó technikai specifikációit jelentő elemeket tudjuk objektíven is értékelni. Kulcskérdés a súlyozás kérdése, mivel a funkcionális minőség egy sokkal egzaktabb minimumszint elérését követeli meg (ennek helyes meghúzása kulcsfontosságú), amelyet elérve azonban csak egyre csökkenő mértékben tud a továbbiakban hozzáadni a filmélményhez. Itt érdemes felhívni a figyelmet a komplex audiovizuális élményen belül gyakran háttérbe sorolt audio tényezőre is, ahol talán még élesebben megtalálható az a bizonyos minimumhatár, mind nyelvi, mind minőségbeli szempontból.

*A döntési folyamat:* Melynek végeztével megjelenhet egyrészt az adott film megtekintése vagy elutasítása, másrészt a megtekintéshez szorosabban kapcsolódó részleteket meghatározó alacsonyabb rendű döntések sorozata: mikor és hol, milyen hordozó csatornán keresztül, milyen nyelven, hány részletben, hány alkalommal, legálisan vagy illegálisan (kitérve a két eltérő megközelítés költség és hasznosság vonzataira, illetve kiemelve a kettő keverékét alkalmazó fogyasztói megközelítést is). Ide tartoznak továbbá a lazábban kötődő kiegészítő döntések: a kapcsolódó étkezési lehetőségek, az esetleges utazás, a személyes kapcsolatok rendezése (lásd a telefont filmvetítés alatt is aktívan használó osztott figyelmű nézőket).



### Felhasznált irodalmak

1. Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F (2006): *Consumer Behavior*. Thomson/South-Western, Madison. p. 85.
2. Bodó, B. – Lakatos, Z. (2009): A filmek online feketepiacja és a moziforgalmazás. *Szociológiai Szemle*, 21 (2), pp. 111-140.
3. Dudás, P. (2014): A fogyasztói magatartás és a turisztikai kínálat összefüggései Jász-Nagykun-Szolnok megyében, Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő. p. 12.
4. Finsterwalder, J.; Kuppelwieser, V. G.; Villiers, M. (2012): The effects of film trailers on shaping consumer expectations in the entertainment industry—A qualitative analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (6), pp. 589-595. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.07.004>
5. Grewal, D.; Monroe, K. B.; Krishnan, R. (1998): “The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers’ Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions,” *Journal of Marketing*, 62 (4) pp., 46-59. <https://doi.org/10.2307/1252160>
6. Grönroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp. 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
7. Grunert, K. G.; Brunso, K.; Bisp, S. (1993): Food related lifestyle: Development of crosscultural valid instruments for market surveillance. MAPP Working Paper 12 (10), pp. 14-15
8. Grunert, K.; G. – Wills, J. M. (2007): A review of European research on consumer response to nutrition information on food labels. *J Public Health*, 15 (5), p. 385. <https://doi.org/10.1007/s10389-007-0101-9>
9. Hennig-Thurau, T.; Henning, V.; Sattler, H. (2007): Consumer File Sharing of Motion Pictures. *Journal of Marketing*, 71 (4), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.001>
10. Hofmeister-Tóth, Á. (2006): *Fogyasztói magatartás*. Aula Kiadó, Budapest. pp. 311-325.
11. Holbrook, M. B. – Hirschman, E. C. (1982): The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), pp. 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
12. Howard, J. A. – Sheth, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley, New York. p. 30.
13. Hoyer, W. D. (1984): An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product. *Journal of consumer research*, 11(3), pp. 822-829. <https://doi.org/10.1086/209017>
14. Huang, C. Y. (2005): File sharing as a form of music consumption. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(4), pp. 37-55. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044343>
15. Kotler, P. – Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited, London. pp. 187-194.
16. Lehota, J. (2001): *Élelmiszergazdasági marketing*. Műszaki Kiadó, Budapest. pp. 32-67.
17. Milner, T. – Rosenstreich, D. (2013): A review of consumer decision-making models and development of a new model for financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 18 (2), pp. 106-120. <https://doi.org/10.1057/fsm.2013.7>
18. Nicosia, F. M. (1966): *Consumer Decision Process*. Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs. p. 156.
19. Pavluska, V. (2014): *Kultúramarketing: Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 296, 330-334. <https://doi.org/10.1556/9789630598811>

20. Pilgrim, F. J. (1957): The Component of Food Acceptance and Their Measurement. *American Journal of Clinical Nutrition*, 5 (2), pp. 171-175. <https://doi.org/10.1093/ajcn/5.2.171>
21. Rochelandet, F. – Le Guel, F. (2005): P2P Music Sharing Networks: Why the Legal Fight Against Copiers May Be Inefficient. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 2 (2), pp. 69-82. <https://doi.org/10.2139/ssrn.810124>
22. Rust, R. T. – Oliver, R. L. (1994): Service Quality: Insights and managerial implications from the frontier. In: Rust R. T. és Oliver R. L. (Szerk.): *Service Quality: New directions in theory and practice*. Sage Publication, Thousand Oaks. pp. 1-19. <https://doi.org/10.4135/9781452229102.n1>
23. Töröcsik, M. (2011): Fogyasztói magatartás, insight, trendek, vásárlók. Akadémiai Kiadó, Budapest. p. 375-377. <https://doi.org/10.1556/9789630597371>



### 3.5. HELYIDENTITÁS ÉS KAPCSOLÓDÓ VIZSGÁLATOK

**URBÁNNÉ TREUTZ Ágnes**

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország  
urbanne.treutz.agnes@gtk.szie.hu*

#### **Összegzés**

Napjainkban egyre fontosabbá válik a települések számára, hogy megtartsák helyi lakosaikat. Amennyiben a helyiek elégedettek adott településsel, az nemcsak kötődést alakít ki az adott város/ falu irányába, de hozzájárul az egyén identitásának fejlődéséhez, formálásához is. A településsel való azonosulás fontos lépése a lokálpatriótává válás folyamatának, ahol fontos, hogy ne csak megismerjék, de megszeressék, és elköteleződjenek a lakosok a település iránt. A társadalmi marketingben és napjaink településmarketingjében egyre fontosabbá válik a helyi lakosok identitástudata, ennek vizsgálata, települési stratégiaalkotásnál való figyelembevétele, hiszen egyre nagyobb mértékben van jelen a tértől való függetlenedés, melyet a nagymértékű migráció hív életre. A migráció során az emberek elhagyják tradicionális tereiket, elköltöznek más településekre, ahol átformálódik addigi identitástudatuk, helyhez való kötődésük. Mindennek azért van jelentősége, mert a helyi lakosok az adott településen a lokális identitás képviselői. A tanulmány bemutatja a helyidentitás településmarketinggel való kapcsolatát, továbbá, hogy miként képezi a lokális identitás a településmarketing alapját. A területi identitás szoros kapcsolatban áll a helykötődéssel is. A tanulmány fókuszál az identitás bemutatására, tovább szűkítve a helyidentitás különböző elméleti megközelítéseire, illetve az egyes szerzők által felvázolt dimenzióira. Az identitás egyéni és társadalmi produktum együttléve, amely társas interakciók következtében jön létre. Bizonyos helyek tulajdonságai hozzájárulhatnak az egyén önmaga, illetve identitásának értelmezéséhez. Bemutatásra kerülnek a területi identitáselemek, illetve a lokális identitás típusai egyaránt.

**Kulcsszavak:** helyidentitás, helykötődés, településmarketing

#### **Bevezetés**

A településmarketing célja, hogy megfelelő életminőség mellett biztosítsa a helyi lakosok helyben maradását, illetve további célcsoportok településre vonzását. A társadalmi marketing és a településmarketing napjaink egyik fontos területe az identitás, a helyi lakosok identitástudatának vizsgálata, települési stratégiaalkotásnál való figyelembevétele, hiszen egyre nagyobb mértékben van jelen a tértől való függetlenedés, melyet a nagymértékű migráció hív életre. A migráció során az emberek elhagyják tradicionális tereiket, elköltöznek más településekre, ahol átformálódik addigi identitástudatuk, helyhez való kötődésük. Mindennek azért van jelentősége, mert a helyi lakosok az adott településen a lokális identitás képviselői. A helyidentitással nemcsak adott helyen élők elköltözése, de adott település imázsa, márkázása is befolyásolható, melyek a külső célcsoportok településre vonzásában játszanak jelentős szerepet. Jelen tanulmány bemutatja az identitás településmarketingben való megjelenését, továbbá egy, a helyidentitással összefüggő kutatási eredményt, mely potenciális helyi lakosok oldaláról került felmérésre.

## **Szakirodalmi áttekintés**

### **Identitás**

Az identitás fogalom megjelenése Erik H. Erikson nevéhez fűződik, aki az 1950-es években a pszichoanalízis témakörét vizsgálva alkalmazta először. Erikson (1968) szerint az identitás kifejezésére a Ki vagyok én? Mit akarok magamtól? kérdések megválaszolása adhat választ.

Pataki (1986), aki az identitáselmélet első magyar képviselője, a társadalom és az egyén közti kapcsolat pszichikus közvetítéséhez kapcsolódó tények egy csoportjaként definiálja az identitást. Pataki (1986) külön értelmezi az én- és a társadalmi identitást, vélekedése szerint két gyújtópont körül szerveződik az énrendszer. Az egyik gyújtópont a személyes (perszonális) én vagy személyes identitás mely azokat az egyedi jellemzőket takarja, amelyek az egyéni lét folytonosságának pszichikus leképződései. A másik gyújtópont a szociális identitás (szociális én), mely „az egyén társadalmi minőségének, különösségének a képviselője, vagyis olyan sajátosságoké, amelyekben másokkal is osztozik, jóllehet ezt is a maga egyéni kódján teszi.” (Pataki, 1986, 24. o.) Vajda (1996) szerint az identitás egyéni és társadalmi produktum együttléve, mely tágabb értelmezését biztosítja az egyéni önmeghatározásnak. Ezt vallja Berger (1966) és Tajfel (1980) is, miszerint a társadalmi kategóriák által ismeri fel az egyén az azonosságát.

Az identitás kapcsolatban áll az egyén értékválasztásával, céljaival, mely során az egyén részévé válnak az őt körülvevő társadalmi elvárások. (Váriné Szilágyi, 1989)

Az identitás dimenzióit tekintve Breakwell (1986) megkülönböztet tartalom és érték dimenziókat. A tartalom dimenzió azokat a tulajdonságokat tartalmazza, melyek az adott egyént jellemzik. Ez teszi egyedivé és megkülönbözteti meg őt mások pszichológiai profiljától. Ilyen megkülönböztető jellemzők lehetnek: társas kapcsolatok értékei, egyéni javak, az, ahogy valaki gondolkodik a világról, illetve az a természetes közeg, amiben valaki él. Az érték dimenzió az identitás szerkezetének második aspektusa. (Breakwell, 1986)

### **Helyidentitás a településmarketingben**

A területi, regionális identitáshoz kapcsolódó kutatások az 1980-as években váltak hangsúlyossá, melyek Magyarországon az 1990-es évek második felében jelentek meg. (Somlyódyne Pfeil, 2007; Marien, 2016) A fejlett modern társadalmak jellegzetességévé vált a függetlenedés a tértől, hiszen tömegek hagyják el tradicionális tereiket migráció révén és kerül újra megfogalmazásra történelmük egy új helyen. (Szijártó, 2002) Már Pataki 1986-ban arról ír, hogy országunkban a népesség 44%-a nem a születési helyén él, vagyis az „elgyökértelenedés” problémája jelen lévő tünet az egyének önértékelésében. Az önértékelés és az egyén történelmének újradefiniálása az identitás újraformálódását eredményezi. Ez nemcsak az egyén személyes identitására, de a helyidentitás alakulására is hatással van. A helyidentitás utal arra az útra, amely során bizonyos helyek fizikai és szimbolikus tulajdonságai hozzájárulnak az egyén önmaga vagy identitásának értelmezéséhez. (Proshansky et al., 1983) A helyidentitás az adott egyén vagy csoport hellyel való azonosulásaként, illetve az adott helyről az egyén tudatában kialakuló percepcióként értelmezhető. (Marien, 2016)

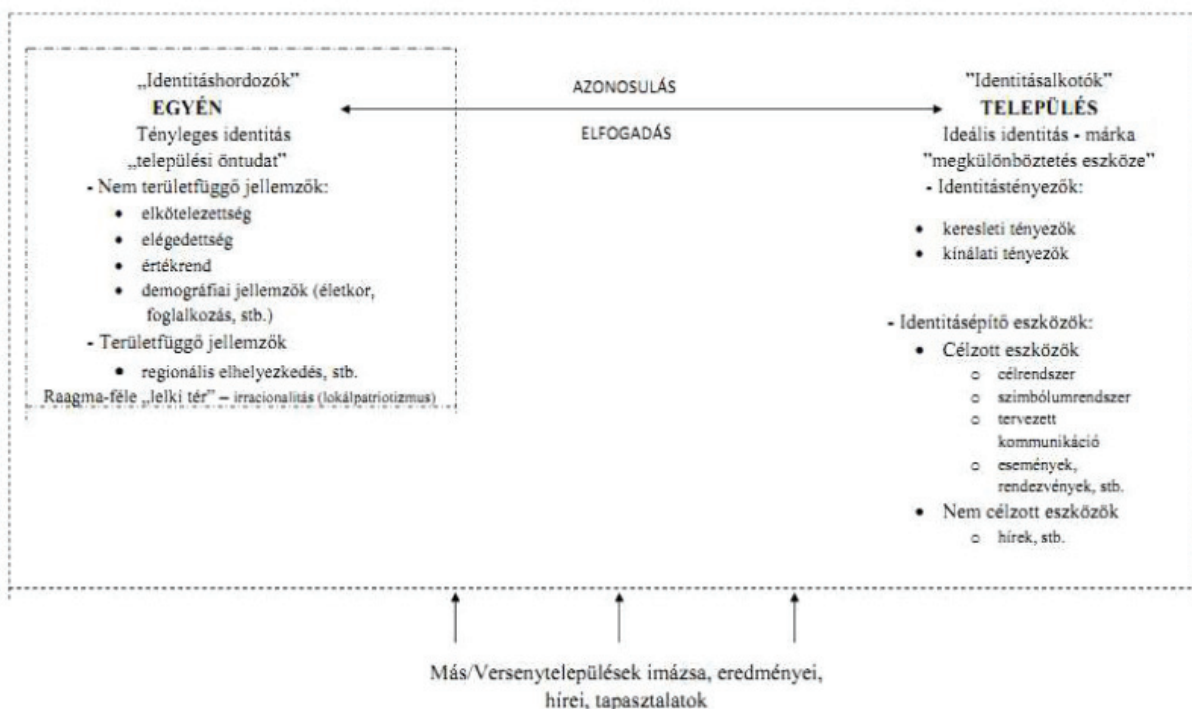
A helyidentitással kapcsolatban számos modell található a szakirodalomban, ugyanakkor jelen tanulmány néhány fontosabbat emel ki a következőkben. Piskóti (2012) két megközelítést alkalmaz az identitás megfogalmazásához. Az egyik városidentitás fogalom az emberek fejében lévő képet, tudást jelöli, mely által identifikálható egy település, pszichológiai megközelítésből személyiségként kezelhető a terület azonossága. A másik szemléletben az egyén kerül fókuszba az identitás meghatározásakor, mely során helyi lakosként a településsel való azonosulásának képességéről van szó, milyen mértékű az egyén kötődése a település iránt. Míg előbbi kognitív, addig utóbbi emocionális oldalról közelíti meg a



területi/településidentitás meghatározását. Az első esetben az attitűd, a második esetben a kötődés szintjével, mértékével mérhetjük az identitást.

Ezt veszi alapul Marien (2016) a lakos identifikációs modelljében, ahol a településkép és az énkép határozzák meg az identifikációt, mely alakítja ki a helykötődést és ezáltal a költözési vagy maradási szándékot. Az egyén, aki az identitást közvetíti, illetve hordozza. Az így létrejött azonosságot lelki folyamat hozza létre. A település formálja a településidentitást és ezzel párhuzamosan alakítja ki a település márkáját, ami segít a település differenciálásában. Számos tényező befolyásolja az egyén és a település közt létrejövő azonosulási folyamatot, melyek lehetnek területfüggő és nem területfüggő tényezők. A település oldaláról fontos a keresleti és kínálati tényezők figyelembevétele az identitás alakítása során, melyekhez célzott és nem célzott eszközöket alkalmazhatnak. Az identifikációt befolyásolhatják olyan külső tényezők, mint más településekkel kapcsolatban kialakult imázs, hír, tapasztalat. (1. ábra)

1. ábra: A lakos és lakóhely közti identifikáció elméleti keretmodellje



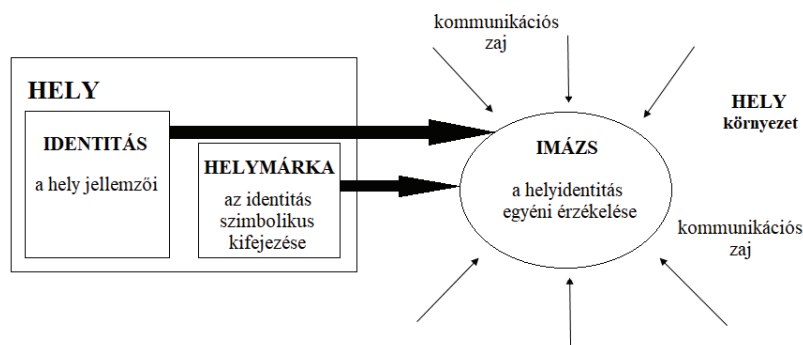
Forrás: Marien (2016), 105.

Ezzel szemben Weder (1998) elsősorban az egyén, annak is a pszichológiai oldaláról közelítette meg a helyi (lokális) identitás kérdését, melynek három dimenzióját vázolta fel: kognitív, affektív és konatív dimenziót. A kognitív az észlelés szakasza, a település azonosítása, mely során a település és annak tulajdonságai, elemei kerülnek azonosításra. Az affektív dimenzióban létrejön az elkötelezettség a hely iránt, amely következtében az egyén azonosul a településsel. A konatív dimenzióban az egyén tettelesen is kimutatja településhez tartozását, cselekvése révén bevonódik a település életébe. Weder (1998) kitért továbbá arra is, hogy melyek azok az egyéni tényezők, amelyek befolyásolják a területi identitást. Ide tartozik az otthlakási időtartam, lakhatási státusz, születési hely, szocioökonómiai státusz, funkcionalitás, hírnév/megbecsülés. Az otthlakási időtartam azt takarja, hogy mióta van erős kötődés a településhez, továbbá kitér a társadalmi környezetre, ahol az egyén jól érzi magát, amihez kötődik. A lakhatási státusz tartalmazza, hogy az egyénnek van-e tulajdonában lakás vagy földbirtok. A születési hely arra utal, hogy hol vannak a személyes gyökerek, a család, a tradíciók, ahonnan az egyén származik. A szocioökonómiai státusz magában foglalja az egyén végzettségét, szakmai csoportját, jövedelmét, összességében, amit magának tud nyújtani. A

funkcionalitás utal arra, hogy milyen szükségletet elégítenek ki adott helyen, illetve a település, mint lakó-, munka- vagy szabadidő eltöltéséhez alkalmas hely-e, kielégíti-e az egyén igényeit. A hírnév magában foglalja azt, hogy milyen hírneve van a településnek, a település jellemzőit, imázsát, továbbá, hogy az egyén büszke-e, hogy hozzátartozik a településhez. (Weder, 1998)

Ahogy Marien (2016) is megfogalmazta modelljében, az ideális identitás építi a hely márkáját és hatással van annak imázsára is. Hasonlóan fogalmazta meg Matlovičová (2008) is, miszerint a helyidentitás adott hely imázsának formálására van hatással a helymárkával együtt. Az említett tényezők egymással kapcsolatban lévő elemek. A modellben a hely, mint információközvetítő van jelen a marketingkommunikáción keresztül, ahol a kommunikációs zajok alakítják az információt. Mindennek nagy jelentősége van napjainkban, amikor hangsúlyozottan fontos, hogy egyedi jellemzőkkel, képességekkel bírjon egy hely, hiszen ezáltal válhat versenyképessé más helyekkel, településekkel szemben. (2. ábra)

**2. ábra: Helyimázs kialakulásának modellje a helyidentitáson és a helymárkán keresztül**



Forrás: Matlovičová (2008), 202.

Cuba – Hummon (1993) az egyént és a környezetéhez való viszonyt helyezte fókuszba a helyidentitás vizsgálata során. Barnstable megyében, Cape Cod (Massachusetts, USA) térségében végeztek vizsgálatot három településen olyan lakosok esetében, akik 17 éves vagy idősebb korukban költöztek oda, abból a célból, hogy megismerjék, hogyan fejlődik a helyi lakosokban az otthon fogalma és a tisztelet a lakhelyük, közösségük, régiójuk iránt. Ezen három területi szintet (lakóhely, a helyi közösség és a régió) vizsgálja a kutatás. A tanulmány eredményei azt sugallják, hogy különböző társadalmi és természeti tényezők (pl.: település jellemzői) különbözővé tehetik a hellyel való azonosulást. A demográfiai tényezők és a lakossági befogadás/beolvadás kritikus tényezőként jelennek meg a lakhellyel kapcsolatos identitást illetően. A kutatás során négy változót vettek vizsgálatba: a helyidentitást, a demográfiai/migrációs jellemzőket, a társadalmi részvételt és a helyen végbemenő tevékenységeket/aktivitásokat. A szerzőpáros az „otthonlevés állapota” („at-homeness”) kifejezést használta a helyidentitás egyszerű, egy szóval történő definiálására, mely kifejezheti bármely területi szinttel való azonosulását a fogyasztónak (egyben kívánták kifejezni ezzel a helyidentitás létezését, mennyire érzi otthon magát az egyén, a bevonódást és magát a helyet (a három területi szintet). A tanulmány rávilágít, hogy az „otthon érezni magát” kifejezés széleskörű, ami szerint több helyszínhez kapcsolható az egyén kötődése, és komplex lehet annak térbeli struktúrája. A kutatás során majdnem minden válaszadó kifejezte mindhárom vizsgált területi szinthez való tartozását, ami hozzájárul a helyidentitás kialakulásának folyamatához. Kihangsúlyozza továbbá, hogy a helyidentitás kialakulását befolyásolják a hely jellemzői, a hely értelmezése (mely előbbiből következik és utal az imázs fontosságára), az egyének demográfiai jellemzői, továbbá a hellyel kapcsolatos élmények.

Attól függően változhatnak ezen tényezők, hogy az egyéneknek milyen mértékű a bevonódásuk adott területen (közösségi részvétel szervezetekkel, barátokkal, társadalmi aktivitás), melyek esetén nagy jelentősége van az életkornak és a nemnek. Ennek megfelelően a demográfiai/migrációs tényezők vizsgálata esetén a nem, az életkor, a területre költöző lakosok száma, tartózkodásuk idejük és közösségen belüli mobilitásuk került mérésre. A tanulmány megfogalmazza továbbá, hogy a migrációnak kisebb hatása van a helyidentitás különböző szintjeire, mégis felveti annak lehetőségét, hogy a korábban nem költözött, állandó helyi lakosok másképp azonosulnak adott területtel, mint a bevándorlók. A társadalmi részvétel változó esetén a klubtagságok száma, a legjobb barátok száma Cape Cod területén, a vallási felekezethez tartozás, az önkéntes munka és a városi gyűléseken való részvétel került górcső alá. A helyen végbemenő tevékenységek/aktivitások esetén a kutatás a városban lévő aktivitások számára, más Cape városokban lévő és a Cape városokon kívüli tevékenységekre tért ki. A tanulmány hiányosságai között említhető meg, hogy nem mérte fel a helyidentitás relatív erősségét és a helyidentitás intenzitását különböző területi szinteken.

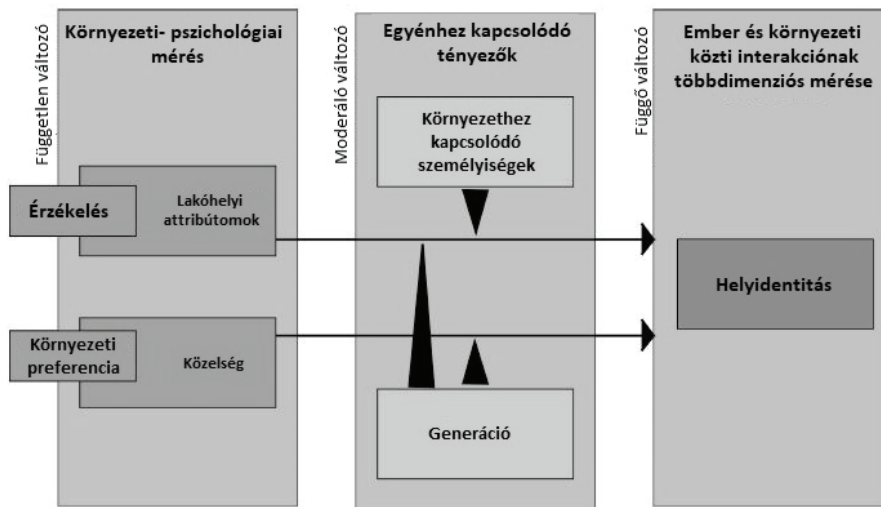
Chuo (1998) tágabban értelmezte a helyidentitást, melynek öt dimenzióját határozta meg: a fizikai környezethez, gazdasági élethez, a társadalmi élethez, a kulturális élethez kapcsolódó identitást és a valahová tartozás érzését. Yang et al. (2013) kínai egyetemi hallgatók helyidentitásának vizsgálata során figyelembe vették Chuo (1998) eredményeit, és a kutatásuk alapján az identitás hat tényezőjét fogalmazták meg, melyeket a helyidentitás magában foglal: az otthon élő környezettel, az otthoni kulturális környezettel, az otthon élő emberekkel, az otthoni viselkedéssel, az otthoni gazdasággal való identitást, továbbá az otthontól való elidegenedés érzését. Mivel a kutatás olyan hallgatókat vizsgált, akik vidéken élnek, így a lakhely és az egyetemi város helyszíne eltért egymástól. A vizsgált potenciális helyi lakosok oldaláról vizsgálva, ha a diákok elmennek az otthonuktól egy távol eső városba tanulni és bekerülnek egy multikulturális környezetbe, az elkerülhetetlen hatással lesz a helyidentitásukra. Ezért szükséges megérteni a hallgatók jelenlegi helyidentitását, és azt, hogy milyen tényezők vannak rá hatással. (Yang et al., 2013) Yang et al. (2013) úgy definiálja a helyidentitást mint ahhoz a helyhez való érzelmi kötődést és a hely elfogadását, ahol az egyén felnőtt vagy született. Abból a szempontból támadható ez a megfogalmazás, hogy a vizsgálat más településre is kiterjedhet, és nem feltétlenül csak a szülővárossal vagy állandó lakhellyel kapcsolatban alakulhat ki helyidentitás (pl.: a hallgatók egyetemvárosukkal is azonosulhatnak és jöhet létre egy újabb hellyel való azonosulás). Fontos kiemelni, hogy a helyidentitás alakulását befolyásolták olyan demográfiai tényezők, mint a lakóhely típusa (származási hely) vagy a tanulmányban eltöltött idő. Ennek eredményként az első éves hallgatóknak jelentősen magasabb a helyidentitásuk az otthoni kulturális élettel kapcsolatban és alacsonyabb az elidegenedésük az otthontól, mint a másod- vagy harmadéves hallgatóknak. (Yang et al., 2013) Ennek hátterében állhat, hogy az otthontól való elszakadás időben nagyon közel van egy elsőéves számára, és még az otthonnal kapcsolatos emlékek és tapasztalatok sokkal erősebbek, mint az új környezetben tapasztaltak. A lakóhely típusának szerepe abban mutatkozott meg, hogy jelentősebb volt az otthoni kulturális környezettel való azonosulás azon hallgatók esetében, akik városból jöttek, mint akik vidéki falvakból. (Yang et al., 2013) Ez visszavezethető arra, hogy egy városban több kulturális kikapcsolódási lehetőség kínálkozik a fogyasztók számára, mint egy faluban, továbbá egymással párhuzamosan több célcsoport igényeit tudják kielégíteni. Ez nemcsak társadalmi, de gazdasági szempontból is jelentős. Az otthoni gazdasággal kapcsolatos identitás összefüggésben áll a gazdasági fejlődés szintjével, mely jelentős eltéréseket generálhat földrajzi tájegységenként. A vizsgálatba vont hallgatók esetén is jelentős különbségek merültek fel mind a származási hely, mind a származási régió tekintetében. Jelentősen magasabb volt azon hallgatók esetén az otthoni gazdasággal való azonosulás értéke, akik városból, mint akik falvakból származnak. Regionális tekintetben a keleti régiókból származó hallgatók jobban tudtak azonosulni az

otthonuk gazdaságával, mint a közép- és nyugati régiókból származók. (Yang et al., 2013) Ez rámutat arra, hogy a településmarketing céljaként megjelenő jólét és életszínvonal emelés fontos részét képezi az identitás kialakulásának. Ezen eredmények mellett fontos említést tenni az otthontól való elidegenedésről, mint az identitás egyik tényezőjéről. Nem sokszor találkozunk helyidentitás vizsgálatokor ezzel a tényezővel a szakirodalomban, ugyanakkor jelentősége számottevő. A hellyel való azonosulás két kimenetelű lehet, az egyén azonosulni tud a hellyel, ami elégedettséget vált ki, vagy nem tud vele azonosulni, ami elégedetlenséget generál. A vonzódás érzete valaki otthona irányában egy fontos mérce a helyidentitás méréséhez. Az otthontól való gyökeres elszakadás (legyen az állandó vagy ideiglenes elköltözés) csökkenti az otthonnal kapcsolatos rendelkezésre álló információt, az érzelmi kapcsolatokat és a hellyel, illetve adott helyen élőkkel való interakciókat, ami elkerülhetetlenül csökkenti a helyidentitás mértékét. (Yang et al., 2013)

Bugovics (2004) kitért olyan területi identitás-elemekre, mint a büszkeség, a szeretet, a kötődés, az otthon, a jövőkép, a fontosság, a társadalmi-gazdasági aspektus, a részvétel és a bizalom. Bizonyos tényezők jelentősen befolyásolhatják az egyén gondolkodásmódját, cselekvését, melyek más modellekben nem merültek fel korábban (pl.: büszkeség, szeretet, bizalom). A hellyel való azonosulás jelentősen függ az egyén érzelmi töltöttségétől. Összességében ezek a Weder (1998) által megnevezett affektív szakaszba sorolhatók, melyek, ahogy ő is megfogalmazta generálják a konatív, a cselekvési szakaszt.

A helyidentitás vizsgálata több oldalról közelíthető meg, Demir (2016) elsősorban a fizikai környezettel kapcsolatos fogyasztói érzékelésekre helyezi a hangsúlyt. Nasar (1998) „Környezetre adott értékelő válasz” (Evaluative Response to the Environment) modelljét alkalmazta a vizsgálathoz, mely modell önmagában egy olyan folyamat, amely egyszerre ad értékítéletet és eszerint reagál is rá, tehát válaszreakció egyben. Demir (2006) a modelljében az egyénből és a környezetből indul ki, illetve a kettő kölcsönös viszonyából. Az egyén helyhez való viszonya és ezáltal a helyidentitása számos tényező függvénye, úgy, mint a személyiségtől, a társadalmi struktúráktól, a hely fizikai jellemzőitől, funkciótól és gazdasági tényezőktől. Demir (2016) feltételezi korábbi tanulmányok alapján (Kaplan – Kaplan, 1982), hogy egy jövőbeli életkörülményben hasonló preferenciákkal fog viszonyulni az egyén a környezetéhez, mint ahol felnőtt vagy amelyet már korábban megszokott, ismer. A fogyasztó választásai kapcsolódnak a korábbi élményeikhez. Éppen ezért utal rá, hogy egy jövőbeli kutatás során érdemes figyelembe venni, hogy hol nőtt fel az egyén. Ez segíthet megérteni egyrészt a múlthoz kapcsolódó élmények érzékelését, másrészt az egyén jelenlegi környezetéhez való viszonyát. A fizikai környezet esetében itt kapcsolhatjuk a kognitív térképezés elméletét (Lynch, 1960), amely felszínre hozza azokat a pszichológiai folyamatokat, melyek az egyénben játszódnak le adott környezettel kapcsolatban. A kutatás függő változóként kezelte a helyidentitást, amelyet a szakirodalom többségében alkalmazott helykötődés és helyidentitás tényezőkkel vizsgált (a preferált lakókörnyezet jellemzői – utcák, szomszédság). Független változóként jelent meg a percepció (lakóhelyi attribútumok) és a környezeti preferencia. A lakóhelyi attribútumok a lakófunkciókból és a lakóhelyi jellemzőkből állnak. A lakófunkciók csoportja olyan tényezőket tartalmaz, mint az épület magasság, sűrűség, épületek közelsége az utcához, járhatóság, elérhető kiskereskedelmi egységek, társadalmi tőke, vegyes használat (lakó és bevásárló övezet), népsűrűség. A lakóhelyi jellemzők közé került besorolásra az építészeti stílus és típus, a biztonság, a tisztaság, az utca vonzereje, a zöld környezet. Moderáló változóként van jelen a vizsgálatban az egyén természettel kapcsolatos személyisége és a milleneumi generáció (szociodemográfiai jellemzőként). (3. ábra)

## 3. ábra: A kutatás konceptuális kerete



Forrás: Demir (2016), 53.

A kutatás eredménye rávilágít, hogy pozitív korreláció van a lakóhelyi jellemzők érzékelése és a helyidentitás között. Ez rámutat arra, hogy fontos az egyén számára az őt körülvevő környezet. Ugyanakkor nem volt tapasztalható jelentős kapcsolat a lakófunkciók és a helyidentitás között, csupán a moderáló változóként vizsgált „városi személyiségstípus” és a lakófunkciók között volt kimutatható gyenge kapcsolat. Ez utóbbi utalhat arra, hogy elsősorban a városban élők számára fontosak az olyan tényezők, mint az épület magassága, az épületek az utcához való közelsége, vagy az, hogy egy terület lakó- és/vagy bevásárlási funkcióval használnak. Ez következhet a városok nagyon népsűrűségéből, amely esetben sokkal fontosabbá válik a szűk terek hasznosítása. A tanulmány nem tér ki a környezeti érzékelést illetően a generációk közötti különbségekre.

A helyidentitást befolyásoló tényezők és az ezeket értelmező modellek mellett érdemes említést tenni az helyidentitás típusokról. Marks (1999) a területi identitás keretrendszerének meghatározása során három típust különített el: kizárólagos identitás, többszörös identitás, nem kötődés, melyek hozzájárulnak az egyéni területi identitás meghatározásához. Abban az esetben, ha egyetlen identitás létezik, mely elnyomja a többi, kizárólagos identitásról beszélünk. Amennyiben több mint két, egyidejűleg létező identitás merül fel az egyénben különböző helyekkel kapcsolatban, azt többszörös identitásnak nevezzük. Ha az egyén, mint individuum nem kötődik sehová, nem kötődés jön létre, vagyis kis vagy semmilyen területi kötődés nem áll fenn az adott hely és az egyén között. (Marks, 1999) Mindez fontos lehet abban az esetben, ha az egyén már (több esetben) elköltözött, és több hellyel kapcsolatban merül fel az azonosulás kérdése.

A területi identitás típusaival Jablonczay (2013) is foglalkozott, aki megkülönböztette a lokális identitás három típusát:

1. Kulturális identitás: a valahová tartozást, a közös öntudatot alakítja, melynek révén erősödik a közösség összetartozását szimbolizáló elemekhez (pl.: címer, rendezvény, épület) való kötődés. Mindez a közös imázs, az összetartozás létrejöttét segíti elő.
2. Stratégiai identitás: meghatározott területen élők egy adott területhez kötődő közös céljai és tervei.
3. Funkcionális identitás: a kötelek, a gazdasági, társadalmi kapcsolatok kialakítását jelenti, a funkcionális hiányosságok feltárását.

## Módszertan

Helykötődéshez és helyidentitáshoz kapcsolódó kutatásra került sor 2016 novemberétől 2017 februárjáig az Amerikai Egyesült Államokban, Kentucky államban, Murray városában, a Murray State Egyetem agrárhallgatói között. A kutatás célja, hogy feltérképezze a hallgatók Murray-hez, illetve a lakóhelyükhöz való kötődést befolyásoló tényezőit, továbbá helyidentitásukat. A kutatás online lekérdezéssel valósult meg, mely során a hallgatók a kérdőívet saját tanulmányi rendszerükön keresztül kapták meg. 76 hallgató töltötte ki a kérdőívet, mely 7%-os válaszadási arány a kar hallgatóit tekintve (összes hallgatói létszám: 1.036 fő agrárhallgató). A 76-ból 72 kérdőív értékelhető eredményei kerülnek megmutatásra az alábbiakban. Ennek megfelelően a minta nem reprezentatív, ugyanakkor iránymutatást ad későbbi kutatásokra nézve.

A kérdőív válaszainak elemzéséhez kereszttábla-elemzés került alkalmazásra, melynek során minőségi ismérvek közti összefüggés került elemzésre. Ennek keretében a változók közti kapcsolat statisztikai szignifikanciája a Chi-négyzet próba mérésével igazolható. Ez 95%-os megbízhatósági szint mellett került elvégzésre. A kapcsolat erősségét a Cramer-féle együttható mutatja. (Malhotra, 2009; Sajtos – Mitev, 2007)

Az elemzéseket Excel és SPSS programcsomag segítségével végeztem.

## Eredmények

A megkérdezettek 56%-a nő és 44%-a férfi. A mintában résztvevő válaszadók átlagéletkora 21 év. A kérdőívet kitöltők 9%-a elsőéves, 14%-a másodéves, 33%-a harmadéves, 38%-a utolsó éves hallgató az alapképzésben, 6% mesterképzésben részt vevő hallgató.

A megkérdezett hallgatók több mint 60%-a egyetért azzal, hogy a barátok miatt erős a kötődése Murray-hez. 39%-a válaszadóknak nem ért egyet ezzel e kijelentéssel, ugyanakkor csupán 8% az, aki egyáltalán nem kötődik a barátai miatt a városhoz. (4. ábra)

### 4. ábra: A barátok miatti erős kötődés a városhoz



Forrás: Saját kutatás, 2018

Figyelembe véve Nanzer (2004), Lewicka (2008), Elabd – Hallowell (2013) kutatását, különböző állítások kerültek megkérdezésre a hallgatók között, melyekkel egyetértettek vagy nem értettek egyet. Az „Erősen azonosítani tudom magam a településemmel” és a „A település a részem” állítások adják az elemzés magját, melyek az identitás-tényezőket jelölik. Ezen állítások mellett megjelennek a Weder (1998) által felsorolt helyi identitás dimenziói (kognitív, affektív, konatív dimenziók). Kognitív tényező a vonzó szomszédság és a város

természeti környezetének kedveltsége, affektív tényezők közé sorolandó a barátok miatti kötődés a településhez, a városra való büszkeség és a boldogság. Konatív tényező egy, a városban működő szervezet tagsága, és a települési életben való aktív részvétel. Az egyes tényezők között Chi-négyzet próbával végeztem el a kapcsolat bizonyítását.

A következőkben egy összefüggés-vizsgálatot végzek a megkérdezettek Murray-ben lévő szervezeti tagságukat és a várost önmaguk részének tekintés között. Ennek során az alap- és alternatív hipotézisek az alábbiak:

H0: nincs összefüggés a szervezeti tagság és „a város az egyén része” között.

H1: van összefüggés a szervezeti tagság és a „város az egyén része” között.

**1. táblázat: A szervezeti tagság és „a város az egyén része” közti kapcsolatot bemutató keresztábra**

			Város része		Összesen
			Nem ért egyet	Egyetért	
Szervezet tagja	Nem ért egyet	Tényleges érték	14	8	22
		Várható érték	9,2	12,8	22,0
	Egyetért	Tényleges érték	16	34	50
		Várható érték	20,8	29,2	50,0
Összesen		Tényleges érték	30	42	72
		Várható érték	30,0	42,0	72,0

Forrás: Saját kutatás, 2018

A Chi-négyzet próba alapján H0-t elvetjük, vagyis a településen működő szervezet tagság és „a várost önmaga részének” tekintés között kimutatható szignifikáns kapcsolat van ( $p < 0,05$ ) 95%-os megbízhatósági szint mellett. (1. és 2. táblázat)

**2. táblázat: Chi-négyzet teszt**

	Érték	Szabadság-fok	Aszimptotikus kétoldali szignifikancia-szint	Egzakt szignifikancia (kétoldali)	Egzakt szignifikancia (egyoldali)
Pearson-féle Chi-négyzet	6,291 <sup>a</sup>	1	,012		
Yates folytonossági korrekció <sup>b</sup>	5,057	1	,025		
Valószínűségi arány	6,276	1	,012		
Fisher Exact teszt				,019	,012
Lineáris kapcsolat mutató	6,204	1	,013		
Esetek száma	72				
a. 0 cellában (,0%) a várható érték kisebb mint 5. A várható érték minimuma 9,17.					
b. Kiszámítva csak 2x2 táblára					

Forrás: Saját kutatás, 2018

A kapcsolat erősségét tekintve a Cramer-féle együttható alapján megállítható, hogy a két tényező között gyenge kapcsolat áll fenn. (3. táblázat)

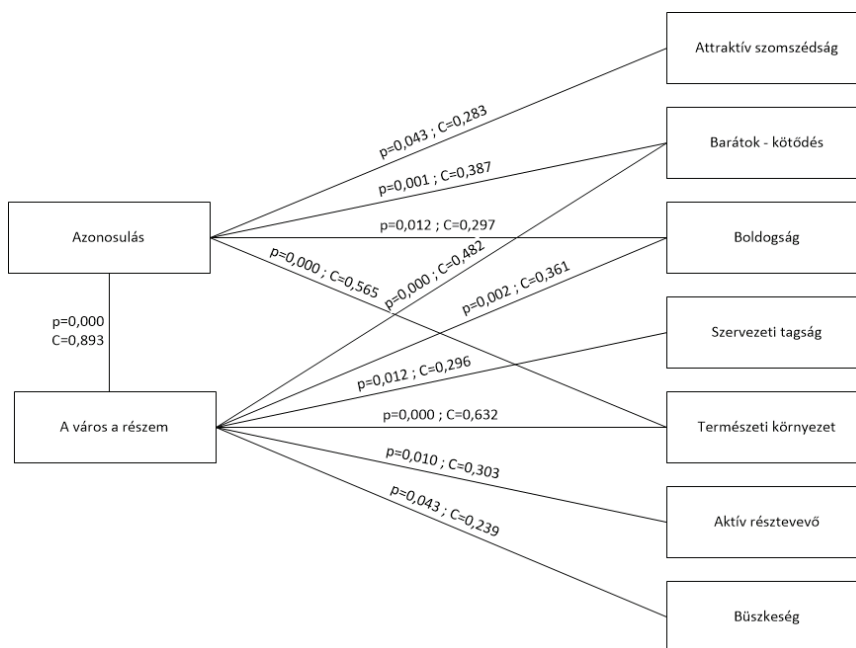
**3. táblázat: Szimmetrikus mutatók**

		Érték	Szignifikancia
Nominal by Nominal	Phi	,296	,012
	Cramer's V	,296	,012
	Kontingencia-együttható	,283	,012
Esetek száma		72	

Forrás: Saját kutatás, 2018

A megnevezett többi tényezők vizsgálatát az előbbieken bemutatott módon végeztem el, mely eredményét az alábbi ábra szemlélteti. (5. ábra)

**5. ábra: Kapcsolatok és azok erőssége**



Forrás: Saját kutatás, 2018

Összességében megállapítható, hogy a legerősebb kapcsolat ( $C=0,893$ ) a várossal való erős azonosulás és a „város a részem” között van, melyek így bizonyítottan egy csoportot, az identitás-tényezők csoportját alkothatják. A kimutatható erős kapcsolat alapját adhatja az a tény, hogy az, aki személyes ügyének tekinti a városban végbemenő folyamatokat, elkötelezett a város problémáinak megoldása iránt, az erősen azonosul a településsel. Ez egyben olyan lokálpatrióta lakosra vall, aki nem vagy nehezen hagyja csak el a települést. A további felsorolt tényezők közül a város természeti környezetének kedveltsége közepesen erős kapcsolatban van mind az azonosulással ( $C=0,565$ ), mind a „város a részem” ( $C=0,632$ ) tényezővel. Ennek háttérében állhat az, hogy a megkérdezett hallgatók átlagosan igen fontosnak vélték (10-es skálán 7,3 érték), hogy egy településen, ahová költöznek, legyenek parkok és természet-közeli helyek. Közepesen erős kapcsolat állapítható meg a „város a részem” és a barátok miatti településhez kötődés között ( $C=0,482$ ). Ez kapcsolódik a korábbiakban bemutatott eredményhez, miszerint a válaszadók 61%-a a barátok miatt erős kötődést érez a város iránt. Mindez alátámaszthatja azt a tényt, hogy a barátoknak szerepük van egy településsel való azonosulás kialakulásában. A társas kapcsolatok révén létrejövő kötődések erős érzelmi alapját mutatja mindkét eredmény, melyek jelentősége megmutatkozik az identitás alakulásában is. A vizsgált többi esetben gyengébb kapcsolat-erősségekről



beszélhetünk az egyes tényezők között. Leggyengébb kapcsolat a „város a részem” és a városra való büszkeség között mutatható ki ( $C=0,239$ ).

### Összefoglalás

Összességében a helyidentitás fontos tényező egy település imázsának, márkájának, arculatának kialakításában, ugyanakkor hatással van a helyi lakos településhez való kötődésében. A hellyel való azonosulás három dimenzióját a kognitív, affektív és konatív tényezők adják, melyek az lokális észlelést, elkötelezettséget, végül pedig a cselekvést, a településért való tettekkészséget tartalmazzák. A helyidentitást számos tényező befolyásolja, így például a szocioökonómiai státusz, a születési hely, a településen lakási időtartam, a hírnév, a lakhatási státusz és a funkcionalitás is. Számos helyidentitással kapcsolatos modell kitér egyrészt az egyéni jellemzők, másrészt a környezeti tulajdonságok fontosságára. Emellett megjelenhetnek olyan külső környezeti tényezők, melyekre az egyénnek nincs közvetett hatása (pl.: gazdasági, társadalmi tényezők), mégis befolyásoló hatásuk megkérdőjelezhetetlen.

A tanulmányban bemutatott kérdőíves felmérés eredményeként a válaszadók nagy része a barátok miatt erősen kötődik Murray városához. A barátok miatti kötődés és a várost a „részévé” tekintő egyén között közepesen erős kapcsolat mutatható ki. Míg az azonosulás és a „város a részem” között erős, addig az azonosulás és a település természeti környezetének kedveltsége között közepesen erős kapcsolat mutatható ki. A primer vizsgálatból messzemenő következtetések nem vonhatók le a reprezentativitás hiánya miatt, ugyanakkor a kutatás kiindulási alapot nyújt a későbbi, magyarországi reprezentatív felméréseknek.

### Felhasznált irodalmak

1. Bugovics, Z. (2004): A területi identitás a társadalmi-gazdasági térben. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 193 p.
2. Breakwell, G. M. (1986): Coping with threatened identities. Psychology Press, London and New York. 234 p.
3. Cuba, L. – Hummon, D. M. (1993): A place to call home: Identification with dwelling, community and region. *The Sociological Quarterly*. 34(1.) pp. 111-131.
4. Demir, O. (2016): Place identity: Assessing individual's preferences and perceptions of residential characteristics. Dissertation. North Carolina State University, Raleigh. 218 p.
5. Elabd, A. – Hallowell, G. (2013): Measuring place attachment: Stabilizing factors in inner ring suburbs. *Spaces and Flows: An International Journal of Urban and ExtraUrban Studies*. 3, pp. 119-133.
6. Erikson, H. E. (1968): Identity: Youth and Crisis. Norton, New York. 336 p.
7. Jablonczay, T. (2013): A városlakók és a város identitása. In: Jablonczay – Grajczjár (2013): Területi Identitás stratégiák I. Dabas helyi identitáspolitikája és imázsa. Felső-Homokhátság Vidékfejlesztési Egyesület, Dabas. pp. 41-65.
8. Lewicka, M. (2008): Place attachment, place identity, and place memory: Restoring the forgotten city past. *Journal of Environmental Psychology*. 28, pp. 209–231.
9. Malhotra, N. K. (2009): Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, Budapest. p. 465-517.
10. Marien, A. (2016): A lakosság területi identitástudatának magatartási megnyilvánulásai és marketingaspektusai. Ph.D. értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc. 166 p. <https://doi.org/10.14750/ME.2017.002>
11. Marks, G. (1999): Territorial identities in the European Union. In: Anderson, J. J. (ed.) (1999): Regional integration and democracy: Expanding on the European Experience. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham. pp. 69-91.

12. Matlovičová, K. (2008): Place marketing process – theoretical aspects of realization. *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Presoviensis. Folia Geographica.* 12, pp. 195-224.
13. Nanzer, B. (2004): Measuring sense of place: a scale for Michigan. *Administrative Theory & Praxis.* 26(3), pp. 362-382. <https://doi.org/10.1080/10841806.2004.11029457>
14. Nasar, J. L. (1998): *The evaluative image of the city.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
15. Pataki, F. (1986): Identitás, személyiség, társadalom. Az identitáselmélet vitatott kérdései. Akadémiai Kiadó, Budapest. 96 p.
16. Piskóti, I. (2012): Régió- és településmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest. 400 p.
17. Proshansky, H. M.; Fabian, A. K.; Kaminoff, R. (1983): Place-identity: Physical world socialization of the self. *Journal of Environmental Psychology.* 3, pp. 57-83.
18. Somlyódyne Pfeil, E. (2007): Mozaikok a regionális identitás értelmezéséhez. *Tér és Társadalom.* 21:(4), pp. 57-71.
19. Szijártó, Zs. (2002): Turizmus és regionalizmus a Káli-medencében. Egy kutatás tapasztalatai. In: Fejős Z. – Szijártó Zs. (szerk.) (2002): *Egy tér alakváltozásai.* Tabula könyvek 4. Néprajzi Múzeum, Budapest. pp. 7-21.
20. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv.* Alinea Kiadó, Budapest. 402 p.
21. Tajfel, H. (1980): Csoportközi viselkedés, társadalmi összehasonlítás és társadalmi változás. In: Csepeli Gy. (1980): *Előítéletek és csoportközi viszonyok.* Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. pp. 25-39.
22. Vajda, Zs. (1996): Az identitás külső és belső forrásai. In: Erős F. (szerk.) (1996): *Azonosság és különbözőség.* Scientia Humana, Budapest. pp. 8-24.
23. Váriné Szilágyi, I. (1989): Értékelsajátítás és személyiségépítés a mindennapokban. In: Váriné Szilágyi, I. – Niedermüller, P. (szerk.) (1989): *Az identitás – kettős tükörben.* Tudományos Ismeretterjesztő Társulat, Budapest. pp. 110-140.
24. Weder, K. (1998): *Lokale Identität als Ansatzpunkt des Stadtmarketing.* Das Image der Stadt Lüdinghausen. Diplomarbeit, Münster.
25. Yang, Z.; Li, L.; Zhu, C.; Guo, L.; Huang, L. (2013): Local identity of no-fee preservice students and its impact on their localized professional orientation. *Chinese Education and Society.* 46(2–3.) 90–99. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932460206>

*4. fejezet:*

***PÉNZÜGYMENEDZSMENT***



## 4.1. A TELEPÜLÉSI ÖNKORMÁNYZATOK SZÁMLAVEZETÉSI SZOKÁSAI

*JAKAB Tekla<sup>1</sup>, SZABÓ Janka Klára<sup>2</sup>, HEGEDŰS Szilárd<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup>PwC, Budapest, Magyarország*

*<sup>2</sup>Unicredit Bank, Budapest, Magyarország*

*<sup>3</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, Magyarország*

*E-mail: tekla.jakab@gmail.com*

### Összegzés

A települési önkormányzatok számlavezetési szokásai c. tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy megéri-e a települési önkormányzatoknak a Magyar Államkincstárnál vezetni számláikat. A tanulmány bepillantást enged emellett az önkormányzatok bankválasztási szokásaiba, illetve a Kincstárral való elégedettség felmérésére is koncentrálni. A már említett kérdéskörök megértéséhez a kérdőíves vizsgálat során kapott válaszok a mérvadók, amelyek diagramok segítségével, valamint statisztikai módszerek, illetve az SPSS program alkalmazásával kerülnek bemutatásra. A különböző eshetőségek magyarázatakor a kérdőívben található kifejtendő válaszok szolgálnak alapul. Összességében tehát feltártja, számszerűsíti, valamint elemzi azon körülményeket, amelyek alapján az Önkormányzat döntést hozhat arra vonatkozóan, hogy banknál vagy a Magyar Államkincstárnál vegye igénybe a számlavezetési szolgáltatásokat.

### Bevezetés

Tanulmányunk témaválasztásának célja, hogy bemutassuk a települési önkormányzatok banki kapcsolatát, és feltárjuk azon körülményeket, tényezőket, amelyek nagymértékben befolyásolják az önkormányzatok bankolási tevékenységét.

Ezen belül is a bankválasztási szokásokra, valamint a MÁK-kal való kapcsolatrendszer vonatkozásában kérdőíves vizsgálatot készítünk a települési önkormányzatokkal, illetve az ezen módszer során nyert adatokat diagramok segítségével elemezzük, valamint statisztikai módszerek alapján, illetve SPSS program használatával dolgozzuk fel azokat. Ezek után következtetéseket fogunk levonni annak kapcsán, hogy megéri-e az önkormányzatoknak a Magyar Államkincstárnál vezetni számláikat.

Kutatásunk elkészítése elején három hipotézist állítottunk fel, amelyek a következők:

H1: Az önkormányzatok számára előnyösebb, és kifizetődőbb választás a Kincstári számlavezetés a véleményük alapján.

H3: A települési önkormányzatok összességében pozitívan értékelik a Kincstár számlavezetési tevékenységét.

### Irodalmi áttekintés

Az önkormányzás fogalma a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szóban forgó helyi közösség saját ügyeiben önálló döntési jogosultsággal rendelkezik és függetlenül működik. A helyi önkormányzatok esetében a kormány csak ellenőrzési jogkört gyakorolhat felettük. Helyi közügyet csak kivételesen és csak törvény utalhat más szervezet feladat és határcörébe. (Helyi Önkormányzatok Európai Chartája alapján)

Települési önkormányzatok a községekben, a városokban, járasszékhely városokban, megyei jogú városokban és a fővárosi kerületekben működnek.

A fővárosi önkormányzat települési és területi önkormányzat.” (Mötv, 2011)

Települési önkormányzat: A község, a város, járásszékhely város és a főváros kerületei. (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2017) „Az önkormányzati törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat képviselő-testülete szabadon választja meg számlavezető pénzügyintézetét.” (Kohariné, 2002)

Sivák és Zsugyel (2015) elemezte és összehasonlító elemzés keretében vizsgálta meg a fiskális föderalizmus helyzetét OECD tagországokban. Cernenko et al. (2015) a fiskális föderalizmust a Szlovák Köztársaság példáján keresztül mutatta be.

Fellegi (2015) vizsgálta az önkormányzatok 2013 után hatályba lépő finanszírozási rendszerét, különös tekintettel a helyi adókra. A tanulmány kulcskérdése, hogy miként befolyásolta a finanszírozás fenntarthatóságát az önkormányzatok új szabályozása.

Sipos (2015) vizsgálta annak vonatkozásait, milyen mértékben alakul a központi és helyi adóbeszedés gyakorlata, és ennek milyen hatása az adómorálra.

Gárdos (2015) vizsgálta a Magyar Államkincstár rendszerváltozást követő történetét, szervezetének evolúcióját, ezen kívül főbb feladatait, illetve meghatározó funkcióit a költségvetési szférában.

Sági (2015) vizsgálta az önkormányzati hitelfelvétel szerepét a pénzügyi kapacitásra, illetve a kiskincstári rendszerek likviditást javító hatásait.

Lentner (2013) áttekintette a Kincstár szerepét az államháztartás operatív pénzügyi menedzsmentjében, illetve a közüzemi vállalatok helyzetét áttekintette Lentner – Molnár (2020), és Molnár (2018; 2019a, 2019b, 2020).

2012. január 1-től életbe lépett Áht. 84. § (1) bekezdése alapján a helyi önkormányzat fizetési számláját – választása alapján – egy belföldi hitelintézet vagy a Kincstár vezetheti. (Áht, 2012) Ehhez kapcsolódóan az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.) szabályozza, hogy a helyi önkormányzat és az irányításuk alá tartozó költségvetési intézmények fizetési számlát, illetve az önkormányzat a fizetési számlához kapcsolódó alszámlát csak egy pénzügyintézetnél nyithat, és csak egy fő fizetési számlával rendelkezhet. Az önkormányzat és az irányításuk alá tartozó intézmények a költségvetési gazdálkodásukkal és a pénzellátással kapcsolatos minden pénzforgalmukat e számlákon kötelesek lebonyolítani. (Ávr., 2011) A Magyar Államkincstár (hivatalos honlapja szerinti meghatározással élve), olyan önálló jogi személyiséggel rendelkező, országos hatáskörű, önállóan működő és gazdálkodó, központi költségvetési szerv, amely az államháztartásért felelős miniszter szakmai, törvényességi és költségvetési irányítása alatt áll. Egy Központtal és 19 Megyei Igazgatósággal rendelkezik Magyarország területén. Együttesen végzik el a központi költségvetés és az önkormányzatok (helyi önkormányzatok, helyi kisebbségi önkormányzatok és többcélú kistérségi társulásokat) pénzügyi kapcsolataiból adódó, valamint az azokkal összefüggő feladatokat.

## **Anyag és módszer**

Kutatásunk során primer adatgyűjtési módszerekre támaszkodunk, amely olyan adatgyűjtési mód, amely első kézből származó információkat nyújt számunkra. Ez lehet kvalitatív (amely nem számszerű eredményeket tartalmaz) illetve kvantitatív (mely csak számszerű adatokat gyűjt) kutatás is. Primer módszer a kísérlet, az interjú, a kérdőíves vizsgálat és a terepkutatás.

A primer piackutatási módszerek legfontosabb segédeszköze. Célja, információt gyűjteni emberek, illetve a népesség egy megadott csoportjáról. A kvalitatív eljárások során strukturálatlan kérdőívet alkalmaznak, ekkor a kérdezőn múlik, hogy az egyes témakörökről milyen sorrendben, milyen mélységben és milyen konkrét kérdések formájában tudakozódik. A kvantitatív kutatások során standardizált kérdőíveket alkalmaznak, amelyek a kötelező előírások alapján alkalmasak arra, hogy a kapott információkból számszerű adatok szülessenek. A kérdőíves adatfelvételezés történhet személyesen, telefonon keresztül, e-mailben vagy interneten keresztül. (Lehota, 2001)

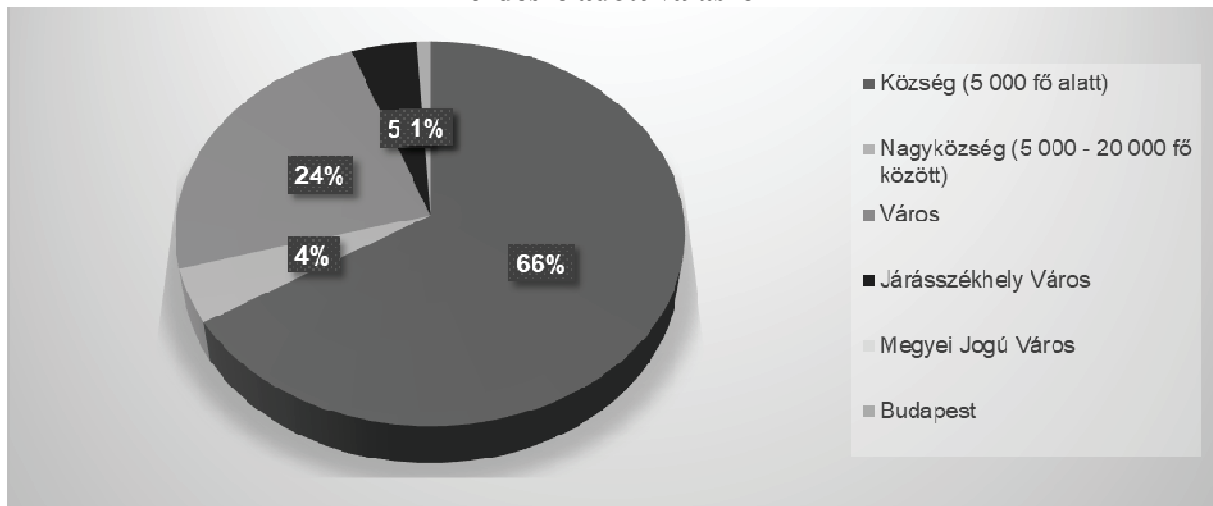
Tanulmányunk során strukturálatlan kérdőívet alkalmazunk, amelynél a számszerű adatokból később diagramokat készítünk, a kifejtendő kérdésekből pedig következtetéseket vonunk le. Az adatfelvételezés online felületen keresztül történik. A kérdőív online felületen elérhető volt 2018. augusztus 15-től 2018. szeptember 17-ig.

Az összehasonlítás szemléletesebbé tétele, valamint az egyszerűbb áttekinthetőség érdekében az adott kérdéskört táblázat és grafikon segítségével ábrázoljuk, amelyeknek a zömét Microsoft Office programok (Word és Excel) segítségével készítjük el, de használjuk továbbá az SPSS statisztikai elemző programot is.

## Eredmények

A települési önkormányzatoknak kiküldött kérdőív összesen 14 darab kérdésből állt. Ebből az első négy kérdés a válaszadóra vonatkozó, személyes jellegű kérdések voltak, majd a további, fennmaradó kérdéseknél az önkormányzat véleményére voltunk kíváncsiak a Magyar Államkincstárral kapcsolatban. A kérdőívünk – amelyet a Google Form felületén töltöttek ki a válaszadók – 2018. augusztus 15-től 2018. szeptember 18-ig volt elérhető és összesen 218 darab önkormányzat töltötte ki.

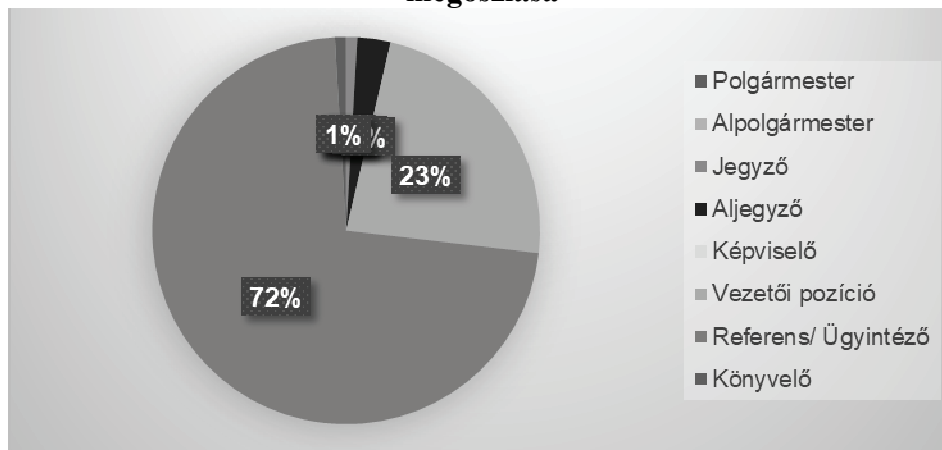
**1. ábra: "Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?" kérdésre adott válaszok**



Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés, 2018

Az első diagramon (1. ábra) a kérdőív első kérdése látható, amelynél arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen típusú településeken dolgozó munkatársak töltötték ki a kérdőívet. Nagyon jól látható, hogy legnagyobb mértékben községben dolgozók (összesen 144 önkormányzat), majd pedig városi önkormányzatok (összesen 52 önkormányzat) segítették tanulmányunk elkészítését. Járászékhely városok közül összesen 10-hez, valamint, a budapesti kerületi önkormányzatok közül kettőhöz is eljutott a felmérésünk, viszont megyei jogú városokból sajnos egy önkormányzat sem tudta kitölteni azt. Úgy gondoljuk, ezek a számok nem töltenek el senkit nagy meglepetéssel, hiszen viszonylag jól visszaadják a településtípusok megoszlását Magyarországon.

**2. ábra: "Milyen pozícióban dolgozik az önkormányzatnál?" kérdésre adott válaszok megoszlása**



Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés, 2018

A következő kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy az az egy személy, aki kitöltötte a kérdőívet, milyen pozícióban dolgozik. Mint azt lehet látni az **2. ábra**án, a válaszadók 72%-a, azaz 156 fő referensi vagy ügyintézői pozícióban dolgozik, valamint 23%-uk (azaz 50 fő) vezetői tisztséget tölt be az adott önkormányzatnál.

A kitöltők életkorának megoszlása igen széleskörű volt. Érkezett válasz 19 éves kortól egészen 61 éves korig minden korosztályból. A legtöbb válasz azonban a 35-45 éves korosztálytól érkezett. A válaszadók jelentős többsége (92,6%) nő volt.

Ezen kérdések után következtek az önkormányzat bankolási szokásaira vonatkozó, valamint a Magyar Államkincstárról kialakult véleményük tükröző kérdéskörök.

Az első ilyen kérdés arra irányult, hogy melyik pénzügyintézetnél vezetik a számláikat az önkormányzatok.

**1. táblázat: Pénzügyintézetek megoszlása az önkormányzatok között**

	Megoszlás	%	Kumulált %
Budapest Bank	8	3,7	3,7
CIB	2	,9	4,6
K&H Bank	9	4,1	8,7
Kinizsi Bank	2	,9	9,6
MKB Bank	1	,5	10,1
OTP Bank	96	44,0	54,1
Raiffeisen Bank	10	4,6	58,7
Takarékszövetkezet	88	40,4	99,1
Unicredit Bank	2	,9	100,0
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

Az 1. táblázat tökéletesen visszaadja azt, amit már a tanulmányunk egy korábbi részében is említettünk, miszerint, a legtöbb önkormányzat az OTP Banknál, illetve Takarékszövetkezetknél vezeti a számláit és hozzájuk képest elenyésző részt képviselnek az egyéb bankok, mint az Erste Bank, a Budapest Bank vagy K&H Bank. Az „egyéb” válaszlehetőséget jelölők összesen hárman voltak, ezen önkormányzatok az Unicredit Banknál, valamint a CIB Banknál vezetnek számláikat.



Kíváncsiak voltunk továbbá arra is, hogy e pénzügyintézetekkel mennyire vannak megelégedve az önkormányzatok, mind szolgáltatás mind pedig pénzügyi szemléletből, így feltettük nekik az alábbi kérdést:

„Egy 1-től 6-ig terjedő skálán - ahol az 1 a kifejezetten elégedetlen és a 6 a kifejezetten elégedett - mennyire elégedettek a jelenlegi számlavezető bankkal?”

**2. táblázat: Elégedettségi szintek a jelenlegi számlavezető bankintézzettel**

	Megoszlás	%	Kumulált %
1	4	1,8	1,8
2	6	2,8	4,6
3	24	11,0	15,6
4	48	22,0	37,6
5	84	38,5	76,1
6	52	23,9	100,0
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>	

*Egy 1-től 6-ig terjedő skálán mennyire elégedettek a jelenlegi számlavezető bankkal?*

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

Ahogy láthatjuk a 2. táblázatban, a legtöbb önkormányzat „nagyon elégedett” a jelenlegi számlavezető pénzügyintézete szolgáltatásaival, illetve a hozzá tartozó díjakkal egyaránt. A 218 önkormányzatból csupán négy volt, amely a kifejezetten elégedetlen gombot nyomta, illetve csak 6, akik nagyon elégedetlenek a jelenlegi bankjukkal. Összességében tehát levonható, hogy az önkormányzatok alapvetően elégedettek a banki szektorban található magyarországi pénzügyintézetek szolgáltatásaival. A válaszok megoszlását statisztikai szempontból a 3. táblázat tartalmazza.

**3. táblázat: Elégedtség statisztikai eredményei**

Elérhető	218
Hiányzó	0
Átlag	4,64
Módusz	5
Szórás	1,148

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

Ezek után megkérdeztük, hogy váltottak-e pénzügyintézetet az elmúlt 5 évben, és ha igen, akkor kértük őket, hogy indokolják néhány mondatban a kiváltó okokat. A válaszadó önkormányzatok közül mindösszesen 28-an váltottak bankot az elmúlt 5 évben, viszont egyiknél sem merült fel a Magyar Államkincstárnál való számlavezetés lehetősége.

A váltáshoz kapcsolódó indoklások között viszont a legtöbb esetben olyan tényezők álltak, mint a kedvezőbb feltételek, a jobb hitelkonstrukciók, valamint a könnyebb megközelíthetőség, de akadt olyan önkormányzat is, amely azért váltott pénzügyintézetet, mert rugalmasabb ügyintézésre vagy rövidebb ügyintézési időre vágyott.

Kíváncsiak voltunk, hogy van-e összefüggés a jelenlegi számlavezető pénzügyintézet, valamint azon tény között, hogy hányan váltottak bankot az elmúlt 5 évben. Ennek elemzésére Chi-négyzet tesztet készítettünk, amelyet a következő táblázat szemléltet.

4. táblázat: Chi-négyzet teszt 1

		Melyik pénzügyintézetnél vezetik a számláikat?									Total
		Budapest Bank	CIB	K&H Bank	Kinizsi Bank	MKB Bank	OTP Bank	Raiffeisen Bank	Takszöv.	Unicredit Bank	
Váltottak pénzügyintézetet az elmúlt 5 évben?	Igen	4	0	3	1	0	10	2	8	0	28
	Nem	4	2	6	1	1	86	8	80	2	190
Total		8	2	9	2	1	96	10	88	2	218

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,515 <sup>a</sup>	8	,018
Likelihood Ratio	14,068	8	,080
Linear-by-Linear Association	10,348	1	,001
N of Valid Cases	218		

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

A 4. táblázat adatai alapján a Chi- négyzet teszt sikeres volt, hiszen az eredmény 0,18 azaz 1,8%-ot mutat, amely az 5%-os szignifikanciaszint alatt van. Ebből tehát leszűrhető, hogy a váltás bekövetkezése, valamint a bank között kapcsolat van, így a számlavezető bank személye hatást gyakorol a váltásra. Érdekes tény továbbá, hogy azon válaszadók, akik váltottak pénzügyintézetet az elmúlt 5 évben, leginkább az OTP Banknál, valamint valamely Takarékszövetkezethetnél vezetik számláikat jelenleg. Ez nem meglepő, ha belegondolunk, hogy az OTP csoport minden nagyobb településen több fiókkal is rendelkezik, illetve a Takarékszövetkezetek már az egészen kicsi községekben is megtalálhatóak.

A következő kérdések már nagyrészt a Magyar Államkincstárra és annak szolgáltatásaira vonatkoztak. Ebben a részben az érdekelt minket először is, hogy vezetnek-e számlát a megkérdezett önkormányzatok a MÁK-nál, és ha igen, akkor mennyit. A válaszadó önkormányzatok közül 94-en nem vezetnek számlát a Kincstárnál, a többi megkérdezett önkormányzat is nagyrészt csak 1-15 darabot.

A soron következő kérdések jellege igen hasonló, hiszen minden kérdésre egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett jelezniük az önkormányzatoknak a válaszaikat, mi szerint egyáltalán nem értenek egyet vagy teljes mértékben egyetértenek a megfogalmazott állításokkal.

Az alábbi táblázatban az egyes válaszok módusát, valamint mediánját láthatjuk kérdésekre lebontva:

5. táblázat: Az egyes állításokra adott válaszok átlagai, SPSS

	A Kincstári szolgáltatások színvonala legalább olyan jó, mint más pénzügyintézeteké.	A Kincstári rendszerek modern rendszereknek nevezhetők, és meg vagyok velük elégedve.	A Kincstári díjak kedvezőbbek, mint más pénzügyintézetek díjai.	A Kincstár stabilabb háttérrel rendelkezik, mint más bankok.	A Kincstár ügyfélszolgálat a megfelelően és gördülékenyen működik	A Kincstári számlavezetés kevesebb kockázattal jár.	Kincstárra váltana az Önkormányzatunk, ha fizetne kamatot a megtakarításunk után.
Érvényes	218	218	218	218	218	218	218
Hiányzó	0	0	0	0	0	0	0
Átlag	3,11	2,93	3,06	3,25	3,02	3,41	2,66
Módusz	3	3	3	3	3	3	3
Szórás	0,914	0,976	0,977	0,999	1,016	1,045	1,282

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

Az 5. táblázat szemlélteti, hogy azon önkormányzatok, amelyek nem vezetnek számlát a Magyar Államkincstárnál, lényegében nem tudnak nyilatkozni az ottani szolgáltatásokról, ezért a válaszadáskor a „semleges” válaszlehetőséget adták meg, ezzel magyarázható a hogy az átlag értéke a legtöbb esetben egy háromhoz közeli szám.

Az önkormányzatok leginkább azzal az állítással nem értettek egyet, hogy szívesen vezetnék számláikat a Kincstárnál, amennyiben lenne lehetőség kamatjótérítésre. Itt 90 önkormányzat választott a „nem ért egyet” kategóriából, és csupán 58 önkormányzat értett egyet a felvetéssel. A legkiegyensúlyozottabb eredményeket azonban az f) kérdés hozta, amely azt állította, hogy a Kincstári számlavezetés kevesebb kockázattal jár. Ennél a kérdésnél 100 önkormányzat vélekedett úgy, hogy egyetért az általunk megfogalmazott állítással és csupán 30 önkormányzat nem értett vele egyet. A válaszok megoszlása teljes mértékben érthető, tekintve a Magyar Államkincstár fennállását, valamint azt a tényt, hogy önálló költségvetési szervként annak a valószínűsége, hogy bezárják vagy akár csődöt jelentsen igen kicsi. Ugyanezekkel az érvekkel magyarázható még a d) kérdésre kapott válaszok megoszlása is, hiszen mivel biztosabb háttérrel rendelkezik a MÁK, így ebből következik, hogy a számlavezetés kevesebb kockázattal is jár.

Ezen kérdések kapcsán érdekesnek tartottuk megvizsgálni, hogy van-e összefüggés a válaszadók és a válaszok megoszlása kapcsán, ezért készítettünk egy Chi-négyzet tesztet is, amelynek keretében a település típusokat és a válaszok megoszlását vizsgáltuk. A 7 kérdésből összesen kettő esetében volt összefüggés. Ezeket a következőkben fejtjük ki.

**6. táblázat: Chi- négyzet teszt 2**

		A Kincstár stabilabb háttérrel rendelkezik, mint más bankok.					Total
		1	2	3	4	5	
Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?	Budapest	0	0	1	0	1	2
	Járászékhely Város	0	0	3	6	1	10
	Község (5 000 fő alatt)	11	14	60	46	13	144
	Nagyközség (5 000-20 000 fő között)	0	0	3	3	4	10
	Város	5	6	29	11	1	52
Total	16	20	96	66	20	218	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,169 <sup>a</sup>	16	,023
Likelihood Ratio	27,669	16	,035
N of Valid Cases	218		

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

A táblázatban látható, hogy „A Kincstár stabilabb háttérrel rendelkezik, mint más bankok” állítás esetében összefüggés fedezhető fel a település típusa (ahol a válaszadó dolgozik) és az állításra adott válaszok között, hiszen a Chi-négyzet értéke 0,023, azaz 2,3%, tehát kapcsolat van a két változó között, mivel az 5%-os szignifikanciaszintje alatt van. Alapvetően a legtöbb település úgy gondolja, hogy a Kincstár stabilabb lábakon áll, mint más bankok, mivel 4-es és 5-ös értékelést összesen 86 önkormányzat adott erre az állításra.

**7. táblázat: Chi-négyzet teszt 3**

		Kincstárra váltana az Önkormányzatunk, ha fizetne kamatot a megtakarításunk után.					Total
		1	2	3	4	5	
Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?	Budapest	0	0	0	1	1	2
	Járasszékhely Város	3	2	3	2	0	10
	Község (5 000 fő alatt)	33	23	48	28	12	144
	Nagyközség (5 000-20 000 fő között)	0	1	7	1	1	10
	Város	24	4	12	8	4	52
Total		60	30	70	40	18	218

**Chi-Square Tests**

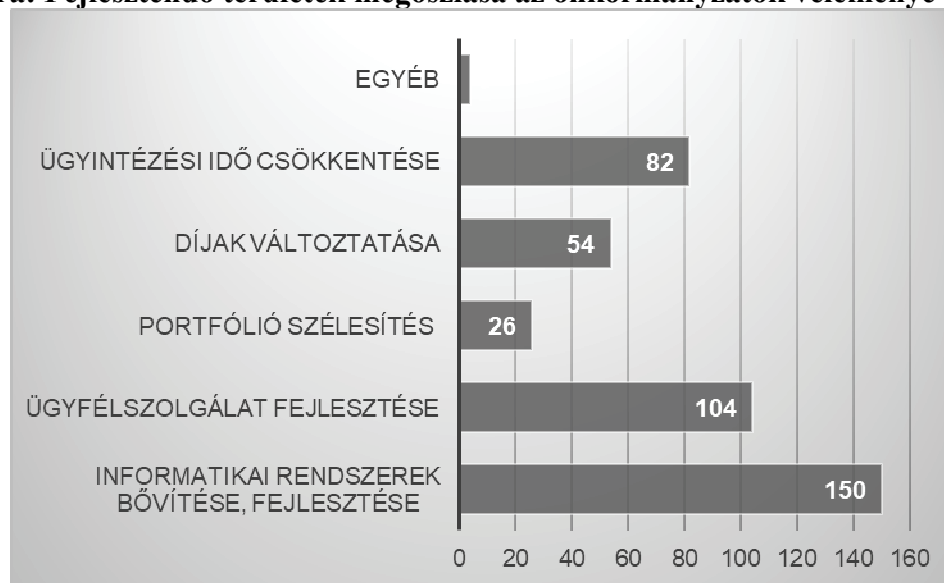
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,007	16	,041
Likelihood Ratio	27,668	16	,035
N of Valid Cases	218		

Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés SPSS programmal, 2018

A második állítás, amelynél összefüggés fedezhető fel, az utolsó állítás volt, mely szerint az Önkormányzat szívesen váltana Kincstári számlavezetésre, ha az fizetne kamatot a megtakarításuk után. Ebben az esetben a Chi- négyzet értéke 0,041, azaz 4,1%, amely a két változó közötti szignifikáns kapcsolatot feltételez. Ezen állítás teljes mértékben az ellentétje az előzőnek, hiszen itt 70 önkormányzat inkább az 1-es és a 2-es válaszokat preferálta. Meglepő azonban, hogy a községek és városok közül összesen 16-an biztosan Kincstári számlavezetésre váltanának, ha kamatot kapnának a félretett pénzük után.

Kérdőívem végéhez közeledve megkérdeztem az önkormányzatokat, hogy melyik az a terület, amely véleményük szerint fejlesztésre szorul a Kincstárban. A válaszokból a következő ábra született.

**3. ábra: Fejlesztendő területek megoszlása az önkormányzatok véleménye alapján**

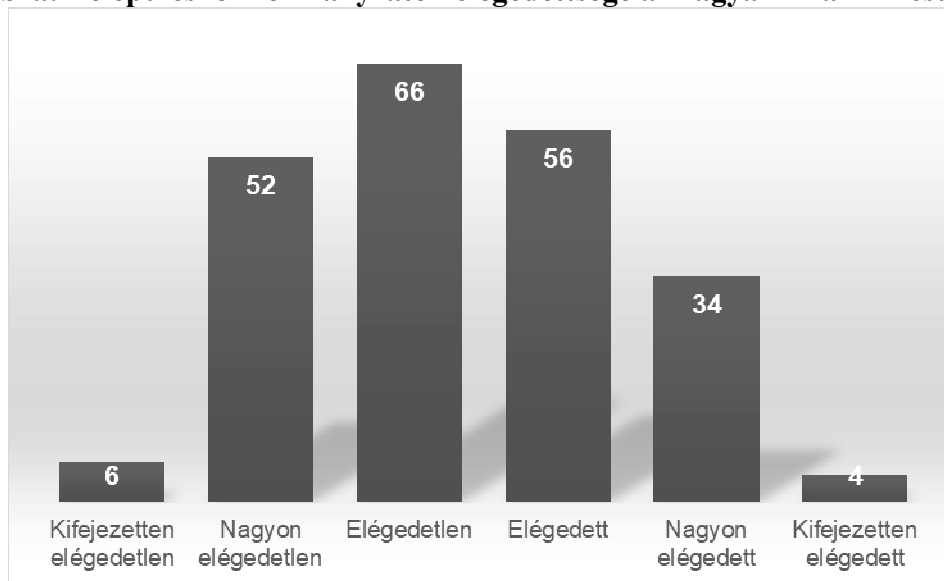


Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés, 2018

A diagram (8. ábra) alapján az önkormányzatok véleménye szerint az informatikai rendszerek bővítésére és fejlesztésére lenne a legnagyobb szükség, amely mint ahogyan az a kutatásunkból is kiderült, több szempontból is alátámasztott tény, hiszen hiába, hogy 2018. január 1-jétől elektronikus ügyintézésre vannak kötelezve Magyarországon a közigazgatási szervek, a Kincstárban az e-ügyintézés önkormányzatok részére csak a fellebbezés erejéig érhető el, valamint az utalások is papíralapon történnek. Fontos viszont megjegyezni, hogy az utóbbi években a Kincstár több olyan programot is fejlesztett, amelyet az önkormányzatok is használnak, ilyen például a „Home Bank” nevű alkalmazás, amelyet az Európai Unió pénzek kezelésére vesznek igénybe az önkormányzatok, viszont ezen alkalmazást nem, hogy ingyen, de magas használati díj mellett tudják csak alkalmazni. Hozzá kell tennünk viszont, hogy az interjú alatt kiderült az is, hogy a programok nagy része „félkész” került a településekhez, valamint a megfelelő képzést sem kapták meg az adott program használatához, így órákat töltenek a munkatársak azzal, hogy egy-egy funkció működését felfedezzék. Sokan jelölték még az ügyfélszolgálat fejlesztését is, hiszen több esetben fordulnak olyan kérdéssel az önkormányzatok a Kincstár felé, amelyre az ügyfélszolgálaton sajnos nem tudnak teljes körű választ adni, valamint az illetékes személyét sem tudják meghatározni az adott tárgykör esetében.

Kérdőívünk lezárásaképpen megkérdeztük az önkormányzatokat, hogy egy 1-től 6-ig terjedő skálán értékeljék a Kincstári szolgáltatásokat. Itt az 1 a „kifejezetten elégedetlen” és a 6 a „kifejezetten elégedett” állításokat jelentette. (Lásd a 4. ábrát!)

**4. ábra: Települési önkormányzatok elégedettsége a Magyar Államkincstárral**



Forrás: Kérdőíves vizsgálat alapján saját szerkesztés, 2018

Az adott válaszok alapján nem gondoljuk, hogy nagy meglepetést kelt, hogy az önkormányzatok nagy része az „elégedetlen” szekcióban található válaszok közül jelölt meg egyet. Ezzel magyarázhatjuk azt a tényt is, hogy mivel az önkormányzatok alapvetően nincsenek megelégedve a Kincstár szolgáltatásaival, inkább fizetnek magasabb díjakat, hogy a megfizetett összegért cserébe egy rugalmasabb, modernebb szolgáltatást kapjanak.

#### **Következtetések, javaslatok**

Összességében úgy gondoljuk, hogy levonható az a következtetés, hogy a települési önkormányzatok nincsenek megelégedve a Magyar Államkincstár szolgáltatásaival. Ennek kiváltója legfőképpen a modern rendszerek hiánya. Felháborítónak tartják, hogy a XXI.

században még mindig az utalás papír alapon történt az elmúlt néhány évben és a teljesítés időpontja a benyújtást követő nap volt, valamint azt a tényt is, hogy a kézpénzfelvétel nem működik olyan rugalmasan, mint más pénzügyintézetek esetében. Ezt a szolgáltatást csak úgy kaphatják meg az önkormányzatok, ha a kézpénzfelvételt megelőző nap reggel 8 óra 45 percig bejelentik a kézpénzfelvételi szándékot, ellenkező esetben nem biztosított a másnapi pénzfelvétel. Az napi kézpénzhez jutásra abszolút nincs lehetőség.

Az informatikai rendszerek (amennyiben vannak) lassúak és korszerűtlenek. A legtöbb kincstári rendszer DOS alapon működik, amelyből egy számlakivonat lekérése is hosszadalmas és bonyolult művelet, nem beszélve a végeredmény minőségéről. Az elmúlt években nagy előrelépés volt az elektronikus átutalási rendszer (GIRO) bevezetése a Kincstárnál, amellyel meggyorsították a banki munkát, viszont bankkártyás fizetésre csak akkor van lehetőség, ha rendelkeznek kereskedelmi banknál kártyafedezeti számlával. Szintén új fejlesztés az ASP rendszer bevezetése az önkormányzatoknál, amelynek szolgáltatásai közé tartozik a gazdálkodási rendszer, az ingatlan-vagyonkataszter rendszer, a helyi adórendszer, az iratkezelő rendszer, az önkormányzati portál, az ipari és kereskedelmi rendszer is. Ezen program használatához kapnak ugyan képzést az önkormányzatok dolgozói, viszont vannak olyan moduljai, amelyeket saját maguknak kell „felfedezniük” a használhatóság érdekében. Ez az úgynevezett „felfedezés” órákat, akár napokat vehet igénybe. Ezzel a tulajdonsággal nem csak az ASP hanem más kincstári rendszerek is rendelkeznek. Vannak ellenben olyan rendszerek is, amelyek kezelése nem igényel különösebb tapasztalatot, viszont a használati díjak túl magasak az önkormányzat csekély pénzügyi keretéhez mérten.

Az ügyintézési idő a kereskedelmi bankokhoz viszonyítva nevetségesen hosszadalmas, hiszen ameddig egy alszámla megnyitása már a benyújtást követő nap megjelenik a rendszerben, a kincstári számlavezetés esetén ez akár 14 napot is igénybe vehet. Ez annak köszönhető, hogy az önkormányzatok a kérelmeiket nem közvetlenül a Központba, hanem a Megyei Igazgatóságokhoz nyújthatják be, ahonnan csak az előírt folyamatok elvégzése után küldik fel a Központba azokat.

A legpozitívabb a Kincstári számlákban az, hogy az Európai Unió projekt pénzek 100%-os előlegét lehívhatják a beruházás megkezdésekor, így nem szükséges önerőt vagy hiteleket felhasználnia az önkormányzatoknak a felújításokhoz vagy fejlesztésekhez.

Első hipotézisünk nem igazolódott, hiszen az önkormányzatok véleménye alapján egyértelműen leszűrhető, hogy úgy gondolják, nem éri meg a Kincstári számlavezetés, hiszen sem kamatot, sem pedig megfelelő rendszereket nem biztosítanak számukra.

Második hipotézisünk ugyancsak nem nyert igazolást, hiszen a települési önkormányzatok összesen egy érveléssel rendelkeznek a Kincstári számlavezetés mellett, amely nem más, mint a 100%-ban lehívható projekt előlegek.

### **Felhasznált irodalmak**

1. ÁHT (2012): az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény [Kihirdetve: 2011. december 30.]
2. A Magyar Államkincstár hivatalos honlapja: <http://www.magyarallamkincstar.gov.hu> [Megtekintve: 2018. február 18.]
3. AVR (2011): Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet [Hatályos: 2018. január 1.]
4. Cernenko, T.; Ferciková, V.; Zárska, E.; Novotná, S. (2015): Slovakia - A country study. Prosperitas 2(1) 162-179 pp.
5. Charta (1997): 1997. évi XV. törvény a Helyi Önkormányzatok Európai Chartájáról szóló, 1985. október 15-én, Strasbourgban kelt egyezmény kihirdetéséről [Kihirdetve: 1997. március 28.]

6. Fellegi, M. (2015): Új finanszírozási és helyi adórendszer: Élet az adósságkonszolidáció után. *Prosperitas* 2(1) 111-122 pp.
7. Gárdos Cs. (2015): A kincstári rendszer létrejötte, fejlődése, bővítési stratégiák, lépések a szubszidiaritás irányába. *Prosperitas* 2(1) 81-97 pp
8. Kohariné Papp, E. (2002): Államháztartási ismeretek (Budapest Perfekt, Budapest)
9. Kovácsné Sipos, Á. (2015): A központi és helyi adóbeszedés gyakorlatának és az adózási morál alakulásának kölcsönhatásai. *Prosperitas* 2(1) 123-143 pp
10. Lentner, Cs. (2013): Közpénzügyek és államháztartás NKE Kiadó
11. Lentner, Csaba – Molnár, Petronella (2020): Budapesti közüzemi vállalatok elemzése. *Számvitel Adó Könyvvizsgálat: Szakma* 62:6 p. 51, 5 p.
12. Molnár, P. (2018): A vállalkozás folytatása számviteli alapelv érvényesülésének vizsgálata az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat* 14:4-6 pp. 311-325., 15 p.
13. Molnár, P. (2019a): Az önkormányzati vállalatok működőképessége megyei összehasonlításban, *Területi Statisztika* 59:3 pp. 273-299., 27 p.
14. Molnár, P. (2019b): Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működőképességének elemzése csődmodellekkel, *Economica (Szolnok)* X: 3-4 Pp. 61-68., 8 P. (2019)
15. Molnár, P. (2020): The principle of going concern for public utility companies In: Horváth, Bálint; Földi, Péter; Kápolnai, Zsombor (szerk.) VI. Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers: Book of Abstracts, Gödöllő, Magyarország: Szent István University, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, p. 91
16. MÖTV (2011): 2011. évi CLXXXIX. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Kihirdetve: 2011. december 28.)
17. Sági, J. (2015): A bankszféra szerepe és érdekeltsége a helyi önkormányzati kincstári rendszerek kialakításában és működtetésében. *Prosperitas* 2(1) 98-110 pp.
18. Sivák, J. – Zsugyel, J. (2015): Közpénzügyi feladat- és forrásmegosztási gyakorlat értékelése az OECD ajánlásainak és néhány kelte-közép-európai ország tapasztalatainak tükrében. *Prosperitas* 2(1) 43-61 pp.





## 4.2. A KÖNYVVIZSGÁLAT ÉS A SZÁMVITELI BESZÁMOLÓK MINŐSÉGE KÖZÖTT FENNÁLLÓ ÖSSZEFÜGGÉSEK ELEMZÉSE

**TÓTH Gábor**

*Szent István Egyetem; Gödöllő, Magyarország,  
E-mail cím: toth.gabor.17@gmail.com*

### **Összegzés**

A számviteli beszámolók minőségének befolyásoló tényezői számos kutatás témáját szolgáltatták, melyek közül jelentős csoportot alkotnak a könyvvizsgálathoz kapcsolódó tényezők hatásaival foglalkozó tanulmányok. Jelen tanulmány célja megvizsgálni, hogy a könyvvizsgálat ténye képes-e megnövelni a számviteli beszámolók minőségét. Ehhez először áttekintem a számviteli minőség magyarországi koncepcióját. Majd a könyvvizsgálathoz kapcsolódó tételek, a használt módszertan és annak elméleti megalapozottsága kerül bemutatásra. Ezt követően az eredményeket részletezem. A kutatásba 2.000 db beszámoló adatai kerültek bevonásra, mely ötven százalékban könyvvizsgált, ötven százalékban nem könyvvizsgált beszámolókat tartalmaz. A beszámolók adatait öt különböző módszerrel (eredmény volatilitása, nagy összegű veszteségek kimutatása, alacsony pozitív nyereségre való törekvés, saját változó, Benford törvénynek való megfelelés) vizsgáltam meg, melyek eredményeit ezt követően egy előre meghatározott kiértékelési mechanizmus segítségével összesítettem. Eredményeim alátámasztják, hogy a könyvvizsgálat magasabb minőségű számviteli beszámolók közzétételéhez vezet.

**Kulcsszavak:** Könyvvizsgálat, Közzétételi minőség, Számvitel, Számviteli minőség, Számviteli törvény

### **Bevezetés**

A számviteli minőség alakulásával, annak befolyásoló tényezőivel számos kutatás foglalkozik. Népszerűsége nem véletlen. Kutatási területem kiválasztásakor olyan problémakört kerestem, mely során a számvitel területén gyűjtött tudásomat kamatoztathatom, emellett olyan valós, hasznosítható eredményekkel kecsegtet, melyek alapján nem csak elméleti megállapításokat lehet tenni, hanem a gyakorlatban alkalmazható javaslatokat is meg lehet fogalmazni. Így találtam rá a számviteli minőséggel foglalkozó tanulmányokra. Rövidesen egyértelművé vált, hogy e terület rendkívül szerteágazó mind módszertanilag, mind a kutatások fókuszát tekintve. Jelen tanulmány során céloom bemutatni a számviteli minőség magyarországi koncepcióját, a számviteli minőség különböző módszertani megközelítéseit, majd a befolyásoló tényezőket, kiemelve a könyvvizsgálathoz kapcsolódó tételeket. Az irodalmi áttekintést követően bemutatom az alkalmazott módszertant, a minta összeállításának logikáját. Végül a könyvvizsgálat hatásának számviteli beszámolók minőségére gyakorolt hatása kerül elemzésre. Az eredmények, illetve a kutatás egésze reményeim szerint képes lesz csökkenteni a Magyarországon még jelenleg is fennálló (Füredi – Fülöp, 2017) könyvvizsgáló szakmával kapcsolatos elvárási rést.

## **Szakirodalmi áttekintés**

### ***A számviteli minőség szabályozásának magyarországi koncepciója***

A számviteli beszámolók minőségének értelmezése előtt fontos megismerni, hogy mi célból készülnek a számviteli beszámolók, milyen szerepet szánnak neki a jog- és standardalkotók. Mindezt a beszámolók előállításának szabályait tartalmazó szabályozás szövegében is célszerű feltüntetni, hogy a beszámolók összeállítói és felhasználói számára is egyértelmű legyen ezeknek a kimutatásoknak a rendeltetése, ne alakulhasson ki elvárás rész a számviteli beszámolók tartalmával, funkciójával kapcsolatban. Magyarországon jelenleg az Sztv. fekteti le – törvényi szinten – a könyvvezetéssel és beszámoló készítéssel kapcsolatos szabályokat. Napjainkban azonban világszerte három fő – részben eltérő szemléletű – számviteli rendszer hatása érvényesül a számviteli szabályozásokban, US GAAP, az IFRS-ek és a nemzeti számviteli előírások. (Siklósi – Veress 2011) Ennek megfelelően jelen tanulmányban is, a számviteli beszámolás céljának bemutatásakor röviden kitérek a magyar szabályozás értelmezése mellett, a nemzeti szabályozást befolyásoló IFRS-ekben és US GAAP-ben foglaltakra is.

Az egyes felhasználói csoportok eltérő információigénnyel bírnak. A hitelintézeteknek például kiemelten fontos, hogy a kihelyezett hitelek biztonságban legyenek, várható-e nem teljesítés, vagy esetleg a vállalkozási tevékenység befejezése, amennyiben igen, van-e elég fedezet a hitel összegére. Ezzel szemben a versenytársak számára inkább a vállalkozás teljesítménye az, ami hasznos információt jelent. (Stolowy – Lebas 2006) A fenti példa jól szemlélteti, hogy a számviteli szabályozásnak, — a szakmai kérdésekkel párhuzamosan — sokféle érdek összeegyeztetését is kezelnie kell. (Tóth 2010) Riahi-Belkaoui (2004) felhívja a figyelmet a tényre, hogy a számviteli beszámoló a vállalkozás, annak számviteli szakemberei és a beszámoló felhasználói közötti interakció eredménye. E három csoport érdekeinek szembenállása alapvető körülmény a beszámoló összeállítása során. A gazdálkodó szervezetek beszámoltatásának hasznaiból minden piaci szereplő a lehető legnagyobb mértékben szeretne részesülni, ami a szereplők közötti elkerülhetetlen érdekellentétekhez vezet. Ennek az ellentétnek a feloldása a piactudományi rendszerekben általában független szakmai szervezetekre hárul, segítségükkel a szabályozók képesek lehetnek szereplősemleges beszámolási rendszert kialakítani. (Róth et al. 2017)

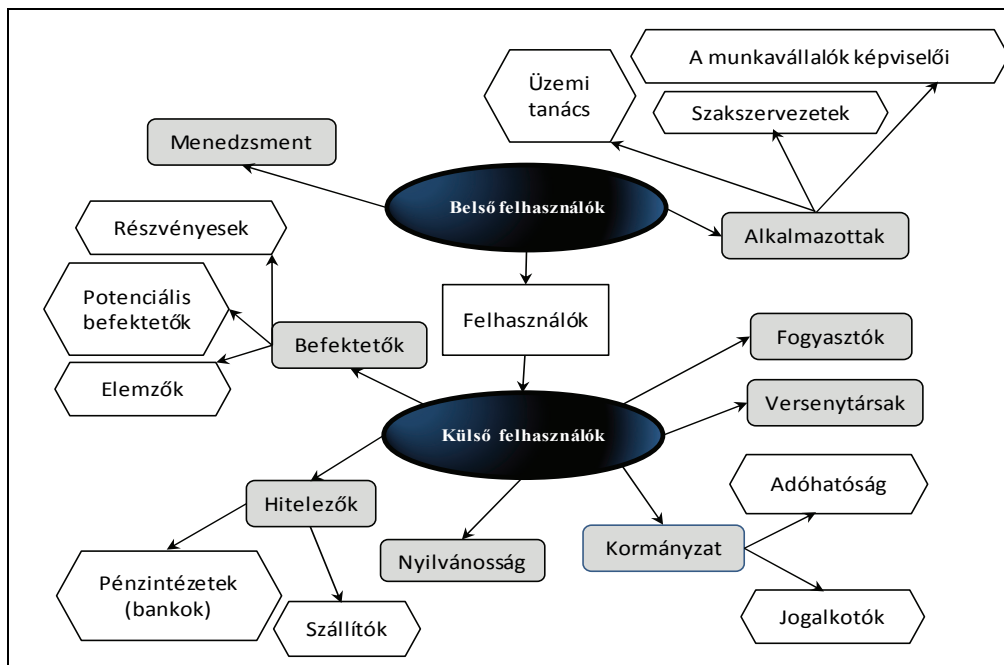
Az Sztv. célja többek között meghatározni a hatálya alá tartozók beszámolási kötelezettségeit és a beszámoló összeállítása, könyvek vezetése során alkalmazandó alapelveket, az ezekre épített szabályokat. (Róth et al., 2008) A törvény előszava megfogalmaz egy alapgondolatot, ami kijelöli a törvény és egyben a Magyarországon működő számviteli beszámolás által elérendő célt. Az Sztv. szerint a „piactudomány működéséhez nélkülözhetetlen, hogy a piac szereplői számára hozzáférhetően, döntéseik megalapozása érdekében mind a vállalkozók, mind a nem nyereségorientált szervezetek, valamint az egyéb gazdálkodást folytató szervezetek vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről és azok alakulásáról objektív információk álljanak rendelkezésre.” Már az előszóból kiderül, hogy a törvény összhangban van az Európai Közösségnek e jogterületre vonatkozó irányelveivel, figyelemmel van a nemzetközi számviteli elvekre.

Erre az összhangra nem csak ennek egyértelmű kijelentése utal, hanem az is, hogy az első bekezdésben megfogalmazott alapgondolatban az IFRS-ek és a US GAAP általános célú pénzügyi kimutatásaival azonosan, kiemelt érdekhordozót meg nem nevezve állapítja meg a számviteli beszámolás által elérendő eredményt és a törvény további részeiben sem határoz meg ilyet. Az Sztv. a piaci szereplőket, az IFRS-ek (Lakatos et al., 2018) és a US GAAP (US GAAP con.8 OB2-5.) a tágran értelmezett hitelezőket (jelenlegi és potenciális befektetők, hitelezők és szállítók) jelöli a pénzügyi információk elsődleges címzettjeként. Az IFRS-ek (Lakatos et al., 2018) és a US GAAP keretelvei, (US GAAP con.8 OB2.) szerint a pénzügyi

beszámolás célja, hogy hasznos információkkal lássa el az érdekhordozókat. Bár Kardos et al. (p:14, 2016a) szerint a pénzügyi számvitel középpontjában „a külső érdekhordozók igényeit kielégítő általános célú információk szolgáltatása áll az egyaránt pénzügyi számvitelt szabályozó Sztv., IFRS és US GAAP sem szűkíti a felhasználók körét a külső érdekhordozókra, függetlenül attól, hogy a nemzetközi szabályozás kiemelt címzettjei külső felhasználóknak minősülnek. A belső felhasználók jelenlétét, azok információigényét szemlélteti a pénzügyi számvitel adatainak potenciális felhasználóit bemutató 1. ábra. Elmondható tehát, hogy a beszámolók mind az Sztv. mind az IFRS mind a US GAAP esetében általános célú felhasználásra készülnek, céljuk hasznos információk szolgáltatása a felhasználók részére. Amennyiben a számviteli beszámolás képes elérni a fent említett célt, hatékony eszközt jelenthet az információs aszimmetria csökkentésében.

A magyarországi szabályozás a számviteli beszámolók minőségét a számviteli alapelveken keresztül rendezi.

1. ábra: A számviteli beszámolók felhasználói



Forrás: Stolowy&Lebas (2006)

A rendszerváltás óta nem sok változás volt a magyarországi szabályozáshoz kapcsolódó számviteli alapelvekben – leszámítva az 1997. január 1.-től hatályba lépő három alapelvet, melyek: a lényegesség elve, a tartalom elsődlegessége a formával szemben, költség-haszon összevetésének elve – inkább hangsúly eltolódásnak lehetünk tanúi. (Varga 2009) Az újrakodifikált Sztv.-ben az óvatosság elvétől a valódiság elve irányába történt elmozdulás. (Tóth 2010) Az Sztv. a 15-16. §-ban határozza meg a számviteli alapelveket, melyeket már a könyvvezetés során is figyelembe kell venni [Sztv.12§. (2)], azoktól csak az Sztv.-ben meghatározott módon lehet eltérni. [Sztv.14§. (2)] Az egyszerűsített beszámolót készítők azonban annyiban eltérnek a meghatározott alapelvektől, hogy az árbevétel, az egyéb bevételeket, valamint a költségeket, a ráfordításokat – az értékcsökkenési leírás és az értékvesztés kivételével – és az egyéb kiadásokat a pénz tényleges beérkezése és kifizetése időszakában, illetve a nem pénzben történt kiegyenlítés esetén a kiegyenlítés időszakában köteles a könyvekben elszámolni. [Sztv.100§. (1)] Az IFRS-ek és a US GAAP keretelveiben meghatározott mögöttes feltételezések és minőségi jellemzők szigorú alá-fölérendeltségi viszonyba sorolva kerülnek bemutatásra, ezzel szemben az Sztv. nem állítja hierarchiába az

egyes számviteli alapelveket, azok azonban tartalmuknál fogva csoportosíthatók különféle szempontok alapján. Umenhoffer (2011), Siklósi és Veress (2011) valamint Róth et al. (2017) a számviteli alapelveket négy csoportba osztva mutatták be. Külön csoportként került meghatározásra a vállalkozás folytatásának elve, a többi alapelv pedig a tartalmi, kiegészítő és formai elvek csoportokba kerültek.

**1. táblázat: A számviteli alapelvek besorolása a beszámoló minőségének vizsgálatára szempontjából**

Sztv.*	IFRS**	US GAAP***	
<i>A beszámoló minőségének mérése szempontjából releváns?</i>			
<i>Mögöttes alapfeltételezések</i>			
A vállalkozás folytatásának elve Az időbeli elhatárolás elve Az összemérés elve	A gazdálkodó egység folytatásának elve  Naturál szemlélet		<i>Igen</i>
<i>Minőségi jellemzők</i>			
<i>Világosság</i>			
A világosság elve	Érthetőség		<i>Igen</i>
<i>Relevancia</i>			
A lényegesség elve Az egyedi értékelés elve	Előrejelző képesség Visszaigazoló erő Lényegesség		<i>Igen</i>
<i>Megbízhatóság</i>			
A valódiság elve A tartalom elsődlegessége a formával szemben elve Az óvatosság elve A teljesség elve	Semlegesség  Teljesség Hibáktól való mentesség Igazolhatóság Óvatosság		<i>Igen</i>
<i>Összehasonlíthatóság</i>			
A következetesség elve A folytonosság elve A bruttó elszámolás elve	Összehasonlíthatóság Következetesség		<i>Igen</i>
<i>A releváns és megbízható információk korlátai</i>			
A költség-haszon összevetésének elve	Időszerűség		<i>Nem</i>
	Költség haszon elv		
* Sztv. alapján			
** IFRS® Conceptual Framework Project Summary (2018) és Conceptual Framework for Financial Reporting 2018 (2018) alapján			
*** Statement of Financial Accounting Concepts No. 8 (2018) alapján			

Forrás: saját szerkesztés, Madarasiné (2009) alapján

A fent említett számviteli alapelveken kívül vannak a törvényben nem nevesített, magyar számviteli beszámolóval szemben megfogalmazott számviteli alapelvek is. Róth et al. (2013) például a realizációs elvet és a tárgyilagosságot említi, míg Kovács (2013) az időszerűséget, a semlegességet, a megbízhatóságot és a helytállóságot hozza fel alapelveként elfogadható példának, míg a Róth et al. (2013) által említett realizációs elvet és a tárgyilagosságot nem tartja az alapszabályrendszerébe illeszthető számviteli alapelveknek, véleménye szerint azok inkább az értékeléssel kapcsolatosak. Tekintve, hogy az Sztv.-ben nem nevesített alapelvekkel kapcsolatban nincs teljes egyetértés, és hogy a minőséget a szabályozásnak való megfelelés szempontjából közelítem, ezek bemutatásától és elemzés során történő figyelembevételétől eltekintek. A kutatás szempontjából nélkülözhetetlen információ, hogy az adott számviteli alapelv valóban minőségi jellemzőként értelmezendő-e vagy sem, így az alapelvek

ebből a szempontból kerülnek vizsgálatra, bemutatásra. Ehhez segítséget nyújt az alapelv definícióján és a szakirodalomban található értelmezések feldolgozásán felül az IFRS-ek és a US GAAP minőségi jellemzőinek a számviteli alapelvekhez való hozzárendelése is, mely több korábbi PhD értekezésben is – pl.: Lakatos (2009), Madarasiné (2009) – részletesen kifejtésre került. Amennyiben a fenti források is alátámasztják, hogy a vizsgált alapelv minőségi tulajdonságot ír le, úgy azt az elemzés további részében akként fogom kezelni.

Megvizsgáltam az Sztv. által nevesített 14 számviteli alapelvet abból a szempontból, hogy a számviteli beszámolók minőségének vizsgálata során relevánsak-e. Az Sztv. definíciói alapján tizenhárom alapelvet minőségi számviteli alapelvnek, egy alapelvet (a költség-haszon összevetésének elvét) nem minőségi alapelvnek soroltam be. A besorolásom megerősítették a szakirodalomban található értelmezések, köztük az IFRS-ek és US GAAP minőségi követelményeinek Sztv. által meghatározott alapelvekhez való hozzárendelése. Mindezt összefoglalva az 1. sz. táblázat szemlélteti.

### **A számviteli minőséget befolyásoló tényezők**

A számviteli beszámolók minőségének alakulását számos tényező befolyásolhatja. Ezek kettébonthatók aszerint, hogy a kutatás fókuszát jelentik vagy kiszűrendő kontrolváltozóról van szó.

A kutatás kontrolváltozói, azok számítási módjával együtt a módszertani részben mutatom be.

Jelen kutatás fókusza a könyvvizsgálat hatása, a szakirodalmi áttekintés kereteiben pedig azt fogom bemutatni, hogy magát a könyvvizsgálat hatását mely könyvvizsgálathoz kapcsolódó tényezők befolyásolhatják.

A könyvvizsgálat célja, hogy megfelelő szintű bizonyosságot szerezzen arról, hogy a könyvvizsgált beszámoló mentes a jelentős hibás állításoktól. Amennyiben sikerül elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot szerezni ennek alátámasztásához, abban az esetben a könyvvizsgált pénzügyi kimutatások minősége megfelelőnek mondható, a felhasználók támaszkodhatnak a pénzügyi kimutatásokban foglaltakra. A megfelelő könyvvizsgálat végrehajtását azonban számos tényező befolyásolja, melyek közvetetten a közzétett beszámolók minőségét is alakíthatják. Ebből kifolyólag számos kutatás készült, melyek e tényezőket, önálló hatásukat vizsgálják.

Egy könyvvizsgáló hálózat tagjának lenni például számos területen jelent előny a tag könyvvizsgáló vállalatok részére. Segítséget jelenthet szakmai, technikai kérdésekben és nem utolsósorban marketing szempontjából is jelentőséggel bír, ami növelheti a cég ügyfeleinek számát, illetve a felszámítható óradíj nagyságát. Bills et al. (2015) a könyvvizsgáló hálózati tagsággal rendelkező könyvvizsgálók magasabb könyvvizsgálati díját és az általuk könyvvizsgált vállalkozások beszámolóinak magasabb minőségét feltételezte. Eredményeik szerint a könyvvizsgáló hálózat tag könyvvizsgáló által könyvvizsgált vállalkozások beszámolói kevesebb extrém abszolút és kevesebb pozitív értékű diszkrecionális elhatárolást tartalmaztak. A könyvvizsgálói díjok magasabbak voltak a hálózati tag könyvvizsgálók esetén, ami azt jelenti, hogy az ügyfelek hajlandóak a könyvvizsgálói hálózati tagságért a felárat megfizetni. A könyvvizsgáló hálózat tag könyvvizsgálók a méret szerint párosított Big 4 könyvvizsgálók által végrehajtott könyvvizsgálatokkal megegyező minőségű könyvvizsgálatot folytattak le, azonban az ügyfelek több felárat fizettek a Big 4 cégek, mint a könyvvizsgáló hálózat tag könyvvizsgálók részére.

A befolyásoló tényezők közül kiemelkedő mennyiségű kutatás foglalkozik a Big 4 vállalkozások és a nem Big 4 cégek közötti különbségekkel. Eshleman és Guo (2014) az újbóli közzétételek előfordulását vizsgálva a BIG4 könyvvizsgáló cégek magasabb minőségű könyvvizsgálatát állapította meg. Kínában a 2006-os csődtörvény hatálybalépését követően

jelentősen megemelkedtek a vállalati csőddel kapcsolatos kockázatok. Mo et al. (2015) a szabályozási környezet átalakulását használta ki, hogy megvizsgálja milyen hatással van a törvényváltozás a Big 4 könyvvizsgáló cégek és a helyi nagy könyvvizsgáló cégek könyvvizsgálói jelentések kibocsátásával kapcsolatos gyakorlatára. Eredményeik szerint a Big 4 vállalkozásokra nem volt hatással a szabályozási környezet változása, míg a helyi top 10-be tartozó könyvvizsgáló cégek a csődtörvényt követően szignifikánsan több nem tiszta jelentést bocsátottak ki, mint a szabályozásváltozás előtti időszakban. Cao et al (2016) a késedelmes közzététel és a diszkrecionális elhatárolások abszolút értéke, valamint a késedelmes közzététel és az újbóli közzétételek között talált pozitív kapcsolatot. A késedelmes közzétételhez kapcsolódó alacsonyabb minőséget nagyban csökkentette, ha Big 4 könyvvizsgáló cég könyvvizsgálta a vállalkozás beszámolóját. Big 4 és Big 4 könyvvizsgáló cégek között is lehet különbség. Francis és Yu (2009) 285 Big 4 könyvvizsgáló irodát hasonlított össze. Eredményeik szerint a nagyobb Big 4 cégek által nyújtott könyvvizsgálói szolgáltatások magasabb minőségűek. A nagyobb irodák gyakrabban bocsátottak ki a vállalkozás folytatása miatt korlátozott könyvvizsgálói jelentést, valamint az ügyfeleiknél kevésbé volt jellemző az agresszív eredménymanipuláció. A nagyobb méret azonban nem garancia a magasabb minőségre. Mind a diszkrecionális elhatárolások abszolút értéke mind az újbóli közzétételek valószínűsége nagyobb azoknál a vállalkozásoknál, ahol a könyvvizsgálók munkamennyisége nőtt az előző évhez viszonyítva. Míg a nagyobb könyvvizsgáló cégek magasabb minőségű könyvvizsgálatot nyújtanak, ez az előny nem jelentkezik azonnal, a gyors növekedés átmenetileg csökkenti a könyvvizsgálat minőségét. (Bills et al., 2016)

Kedvelt kutatási terület továbbá a könyvvizsgálói díjak, a könyvvizsgálói megbízatás hossza, a nem könyvvizsgálói szolgáltatások nyújtása és a könyvvizsgálók rotációja.

Rickett et al. (2016) negatív kapcsolatot talált a könyvvizsgálói megbízatás hossza és a számviteli beszámolók minősége között. A 9 évenként kötelező rotáció esetén a könyvvizsgálók konzervatívabbá váltak a szerződésük utolsó évében, ami magasabb beszámolási minőséghez vezet. (Cameran et al., 2016) Ghosh és Moon (2005) a hozamok és a jelentett eredmény regresszióján, a jelentett eredmény részvények rangsorolására gyakorolt hatásán és az egy éves eredménybecslések, tárgyévi eredményhez viszonyított arányán keresztül vizsgálta a befektetők és a piac könyvvizsgálói mandátum hosszával kapcsolatos feltételezéseit. Eredményeik alapján általánosságban elmondható, hogy a befektetők a hosszabb idő óta fennálló könyvvizsgálói megbízatást a magasabb minőségű könyvvizsgálattal kötik össze. A kötelező könyvvizsgáló rotáció ebből kifolyólag nem szándékolt tőkeköltség növekedést eredményezhet.

Kowaleski et al. (2018) a nem könyvvizsgálati ügyfelek részére nyújtott tanácsadási szolgáltatások könyvvizsgálat minőségére gyakorolt hatását vizsgálta. A tanácsadási szolgáltatások nyújtása növeli a könyvvizsgálók menedzserekkel való kooperációs képességét, ami a könyvvizsgálat minőségének növekedéséhez vezet abban az esetben, ha a menedzsment a magas minőségű könyvvizsgálatot preferálja és alacsonyabb minőségű könyvvizsgálathoz, ha a menedzsment azt preferálja.

A fenti példákból látható, hogy a könyvvizsgálat végrehajtásának eredményességét számos tényező befolyásolja. Jelen kutatás célja megvizsgálni, hogy e tényezők összességében merre billentik a mérleget, magasabb-e a könyvvizsgált vállalkozások számviteli beszámolóinak minőség-e vagy sem.

## Módszertan

### A minta tervezése

A vizsgálat során a könyvvizsgálat közzétételi minőségre gyakorolt hatásának elemzése volt a fő cél, amihez elengedhetetlen egy megfelelő minta rendelkezésre állása. A szükséges adatokat több forrásból kellett beszerezni. Az elemzés során mérleg és eredménykimutatásokban, valamint cégkivonatokban található adatokra támaszkodtam. A mérleg és eredménykimutatás adatokat az Opten Kft.-től rendeltem meg.

A könyvvizsgálat ténye a mérleg és eredménykimutatás adataiból egyértelműen nem meghatározható, így ahhoz az érintett cégek cégtörténetét kérdeztem le. Ezt az Opten Kft.-nél lévő előfizetés alapján korlátlanul kereshettem, a szűk keresztmetszetet ebben az esetben az adatok lekérdezésének és manuális feldolgozásának időigénye jelentette.

Az elemzés tárgyát a könyvvizsgálat hatása képezte, így 50-50 %-ban kerültek könyvvizsgált és nem könyvvizsgált vállalkozások által készített beszámolók a végleges mintába. A kiválasztás során a lehető leginkább hasonló vállalkozások szelekcióját céloztam meg, hogy a lehető legkevesebb egyéb ható tényező befolyásolja a későbbi eredményeimet.

Egy céget abban az esetben soroltam be ebbe a könyvvizsgált kategóriába, ha a cégkivonatán a vizsgált időszak minimum 80%-ára vonatkozóan rendelkezett bejegyzett könyvvizsgálóval. A besorolás során nem eltérő üzleti éves vállalkozásokat feltételeztem, amivel a könyvvizsgálókra vonatkozó bejegyzési dátumok összhangban voltak. Bejegyzett könyvvizsgálónak fogadtam el, ha a cégtörténeten a „A könyvvizsgáló(k) adatai” pont alatt lévő „hatályos” dátum lefedte az adott fordulónapot. A könyvvizsgált beszámolók besorolásának fenti logikáját a cégtörténeteken elérhető adatok tették szükségessé. Előfordult, hogy egy vállalkozás minden vizsgált évben rendelkezett bejegyzett könyvvizsgálóval kivéve egy fordulónapot. Ebben az esetben például nem tudnám azt mondani, hogy az adott beszámoló is könyvvizsgált, de figyelembe véve a könyvvizsgálók összehasonlító adatokkal kapcsolatos 710-es témaszámú könyvvizsgálati standardban megfogalmazott kötelezettségeinek hatását a vállalkozást ettől függetlenül könyvvizsgálnak tekinthetem. Ezt a fajta megközelítést erősíti annak a lehetősége, hogy ha egy vállalkozás cégtörténetén 10 üzleti évből 9 évre ugyanaz a könyvvizsgáló van bejegyezve, egy közbenső (tehát nem az utolsó vagy első) évre pedig nincs bejegyezve könyvvizsgáló, akkor ott fenáll annak a kockázata is, hogy csupán adminisztrációs hiba folytán nem került fel a könyvvizsgáló a vállalkozás cégtörténetére. Fentiek figyelmen kívül hagyása torzíthatná kutatás eredményeit.

Nem tekintetem könyvvizsgálnak a beszámolót, ha a beszámolót közzetevő vállalkozás cégkivonatán nem szerepeltek az adott beszámoló fordulónapjára vonatkozóan a vállalkozás bejegyzett könyvvizsgálójának adatai, illetve ez az Opten Kft. pénzügyi modul adatai alapján sem lenne indokolt, a Számviteli törvény 155§ (3) szerint előírt határértékeket figyelembe véve.

A minta összeállítása során a két csoportot az alapítás dátuma, a társasági forma, az alaptőke és a főtevékenység, a közzétett beszámoló formája szerint párosítottam.

Az alapítás dátuma minden esetben korábbi mint 2006.12.31. Ezt a megfelelő mennyiségű beszámoló, a vállalkozás folytatásának elvének teljesülése is indokolta tette.

A kiválasztott társasági forma a kft. lett. Ennek oka, hogy egyaránt volt szükségem elemezhető könyvvizsgált és nem könyvvizsgált beszámolókra, ennek sikeres teljesítésére a kft. társasági formánál volt a legnagyobb esély, tekintve a hatályos könyvvizsgálati kötelezettségre vonatkozó szabályozást.

A főtevékenység meghatározásakor a két fő szempont az elérhetőség és a hasonlóság volt. A főtevékenység kiválasztásánál a kutatás szempontjából indifferens, hogy mely iparág cégeinek beszámolóit elemezzük, azonban a főtevékenységek közötti különbségek torzíthatják az eredményeinket így a lehető leghasonlóbb cégek kiválasztása érdekében a

főtevékenységeknek meg kellett egyezniük a könyvvizsgált és a nem könyvvizsgált beszámolók esetén. A KSH adatai szerint 2017. 06. 30-án a legtöbb vállalkozás a kereskedelem, gépjárműgyártásban működött, a cégek mintegy 23%-a, így az elérhetőség ezen a vállalkozások beszámolójánál a legvalószínűbb.

A kontrollváltozókat a 2. táblázat szemlélteti:

**2. táblázat: Kontrollváltozók bemutatása**

Változó megnevezés	Forrás*	Adatforrás	Számítás
SIZE	CHENG – WARFIELD (2005)	Mérleg	$\ln(\text{Eszközök összesen})$
LEV	LANG et al. (2003)	Mérleg	$\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Saját tőke}}$
DISSUE	CHRISTENSEN et al. (2015)	Mérleg	$\Delta\text{Kötelezettségek}$
GROWTH	AMES (2013)	Eredménykimutatás	$\Delta\text{Árbevétel}$
TURN	PAGLIETTI (2010)	Mérleg, eredménykimutatás	$\frac{\text{Árbevétel}}{\text{Eszközök összesen}}$
OCF	LIU et al. (2011)	Mérleg, eredménykimutatás	$\frac{\text{Operatív Cash flow}}{\text{Eszközök összesen}}$

\* A forrás irodalom a változóhoz hasonló változót használt vagy kontrollváltozóként vagy csoportok képzéséhez

Forrás: Saját számítás

### A számviteli minőség megragadása

A számviteli beszámolók minőségének mérését a számviteli alapelvek, a beszámolási minőség mérésére használt módszerek általi tesztelésével hajtottam végre. Az egyes módszereket megvizsgáltam aszerint, hogy mely számviteli alapelveket lehet mérni a segítségükkel. A törvényben meghatározott 14 alapelvből 9 mérhető az alkalmazott módszerek segítségével. Az 5 nem mérhető alapelvből a vállalkozás folytatásának elvét a mintába szereplő cégek megválogatásával biztosítottam, csak olyan vállalkozás került be mely nem állt semmilyen jogi eljárás alatt mely a cég megszűnéséhez vezetne, vezethetne. A világosság elvét, a bruttó elszámolás elvét, az egyedi értékelés elvét, minőségi alapelvnek tartom, azonban ellenőrzése az egyedi beszámolók felülvizsgálatával lehetséges ilyen tömeges méretben a használt módszertanok segítségével nem ellenőrizhető a teljesülése. A költség-haszon összevetésének elvét a számviteli törvényben meghatározott definíció alapján nem minőségi alapelvnek soroltam be így azok mérése nem szükséges az elemzés során. Az egyes módszerek eredményének figyelembevétele a mért számviteli elvek számosságával arányosan történt. A súlyozást a 3. táblázat szemlélteti.

**3. táblázat: Az alkalmazott módszerek kiértékelés során használt súlyai**

	M1 (NI)	M2 (LNEG)	M3 (SPO)	M4 (DVAQ)	M5 (Benf)	Összesen
<b>Alkalmazott súly</b>	0,21	0,23	0,21	0,24	0,11	1,00

Forrás: Saját számítás



### A kiértékelési mechanizmus keretrendszere

A tanulmány során nem egy-egy jellemző alapján kívánok dönteni a feltevés elfogadásáról, vagy elvetéséről, hanem a szakirodalmi kutatás során megismert, hazai egyedi beszámolók minőségének mérésére alkalmas és technikailag is kivitelezhető valamennyi módszer szerint megvizsgálom a csoportokat. Ezt követően a vizsgálat eredményeit egy előre meghatározott mechanizmus alapján kiértékelem. Az értékelési eljárás előzetes definiálása elengedhetetlen ahhoz, hogy az értelmezés a hipotézisaimtól független módon történjen. A kiértékelési modell általános formában a következőképpen írható fel nféle vizsgálati módszer esetén:

$$H_x = S_1 * M_1 + S_2 * M_2 + \dots + S_{(n-1)}M_{(n-1)} + S_nM_n \quad [1]$$

Ahol,  $H_x$ : x-edik vizsgált hipotézis, S: az egyes módszerek kimenetéhez kapcsolódó súly, M: pedig a használt módszertanhoz tartozó outputot mutatja.

Az egyedi output értéke -1, ha a feltevés ellentétes irányú szignifikáns a kapcsolat, 0, ha a kapcsolat nem szignifikáns, +1, ha a feltevést alátámasztó szignifikáns kapcsolat áll fenn.

Az egyedi módszerek bemutatásánál lefektetésre kerül, hogy az egyes kapcsolatok mit jelentenek a számviteli minőség szempontjából. Az egyedi módszerek súlyozott outputjainak összegzése után megkapjuk a hipotézishez kapcsolódó értékelés értékét. Amennyiben ez az érték pozitív elfogadom a hipotézist, amennyiben nulla vagy negatív elvetem azt.

### Az eredmény változékonyságának elemzése (M1)

Az eredmény változékonyságának vizsgálatához szükséges változó kiszámítását Ames-t (2013) követve a következő egyenletben leírtaknak megfelelően kalkuláltam.

$$|\Delta NI_{it}| = \left| \frac{[P/L_{it}^{after\ tax} - P/L_{it-1}^{after\ tax}]}{OCF_{it}} \right| \quad [2]$$

Ahol, OCF (Operatív cash flow): üzemi eredmény – elhatárolások összesen értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, P/L (P/L after tax): adózott eredmény értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

### A veszteségek időbeni kimutatásának elemzése (M2)

A veszteségek időbeni kimutatásnak elemzésére az alábbi formulát használtam, ami összhangban van többek között Paananen – Lin (2009), Paglietti (2010) és Christensen et al. (2015) számításával.

$$P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{it} \leq 0,2 \rightarrow LNEG_{it} = 1 \quad [3]$$

$$P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{it} > 0,2 \rightarrow LNEG_{it} = 0 \quad [4]$$

Ahol, TA (Total assets): eszközök összesen értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, P/L (P/L after tax): adózott eredmény értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

### Alacsony összegű nyereségre való törekvés elemzése (M3)

Az alacsony összegű nyereséget a lenti változóval mértem, Paananen – Lin (2009), Liu et al. (2011), Ames (2013) és Christensen et al. (2015) kutatásához hasonlóan.

$$0 \leq P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{it} \leq 0,01 \rightarrow SPO_{it} = 1 \quad [5]$$

$$P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{it} < 0; P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{it} > 0,01 \rightarrow SPO_{it} = 0 \quad [6]$$

Ahol, TA (Total assets): eszközök összesen értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, P/L (P/L after tax): adózott eredmény értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

#### Saját változó - Dummy variable of accounting quality (M4)

A DVAQ egy a szakirodalomban elterjedt beszámolási minőség mérésére használt változókon alapuló bináris változó. A három változó az SPO (kis összegű nyereségre való törekvés), LNEG (nagy összegű veszteségek kimutatása) és a DACC (diszkrecionális elhatárolások). A változóra jellemző, hogy komplexebben vizsgálja a beszámolási minőséget, mint a korábban alkalmazott változók. Emellett szigorúbb, mivel több feltételnek kell egyidejűleg teljesülnie, hogy manipulációval érintettnek soroljon be egy pénzügyi kimutatást. Az LNEG és SPO az eszközarányos nyereség egy bizonyos értéksávjában történő eredmény kimutatását kötik össze az eredmény manipulációjával. A |DACC| elemzése során az eszközarányos nyereség értéke irreleváns. Az LNEG és SPO által alkalmazott eredmény-sávokból kiindulva felosztottam az eszközarányos adózott eredményt négy intervallumra.

A DVAQ azonban nem a diszkrecionális elhatárolások abszolút értékének nagyságát, hanem azok irányát vizsgálja. A kockázatosnak besorolt eredményintervallumokban lévő beszámolókat olyan szempontból vizsgálja, hogy az adott beszámolóhoz számított diszkrecionális elhatárolás iránya alátámasztja-e az eredmény manipulációját. Tehát, a kockázatos sávokban lévő beszámolók olyan irányú abnormális elhatárolásokat tartalmaznak-e, melyek a kockázatosnak nem tekinthető sáv irányából hatnak a kockázatos intervallum felé.

A változó számítása ennek megfelelően az alábbiak szerint alakult.

DVAQ<sub>ti</sub> = 1 ha

$$DACC_{ti} \neq 0 \quad \& \quad 0 < P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{ti} \leq 0,01 \quad [7]$$

$$DACC_{ti} > 0 \quad \& \quad -0,2 \leq P/L_{it}^{after\ tax} / TA_{ti} \leq 0 \quad [8]$$

DVAQ<sub>ti</sub> = 0 minden egyéb esetben.

Ahol, DACC (Discretionary Accruals): a diszkrecionális elhatárolások értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, TA (Total assets): eszközök összesen értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, P/L (P/L after tax): adózott eredmény értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

#### Benford törvénynek való megfelelés (M5)

A módszer alkalmazása során az első számjegyek Benford féle eloszlásnak való megfelelését vizsgálom – mint pl.: KUMAR et al. (2018) –, az alapján döntöm el, hogy az egyes csoportok között van-e, ha igen milyen irányú eltérés a számviteli beszámolók minőségében.

A vizsgálat alá vont beszámolóadatok a mérlegfőösszeg, az árbevétel és az adózott eredmény. A vizsgált csoportok számviteli beszámolóinak minőségbeli eltérését az alábbiak szerint vizsgálom meg:

- 1) Megvizsgálom a két csoport Benford eloszláshoz való illeszkedését mind a három kiválasztott beszámolóadat tekintetében. (khí négyzet próba segítségével)
- 2) Kontrollfunkciót betöltő alcsoportokat hozok létre a nyereségesség alapján (ez összesen 18 almintát jelent)

3) Megvizsgálom az al csoportok Benford eloszláshoz való illeszkedését mind a három kiválasztott beszámolóadat tekintetében. (kí négyzet próba segítségével)

Akkor értékelem úgy, hogy a két csoport között számviteli minőségbeli eltérés van, ha az alábbi feltételek teljesülnek:

- a) Az egyik csoport beszámolóí több változó tekintetében követik a Benford féle eloszlást, mint a másik csoport beszámolóí,
- b) és/vagy a két csoport közötti különbségnek kontrollcsoport szinten is kimutathatóak,
- c) és az eredmények nem ellentmondásosak.

Az a) feltételt úgy kell értelmezni, hogy az a csoport magasabb minőségű, mely a három vizsgált változóból több változó tekintetében követi a Benford féle eloszlást, mindezt az adott hierarchiaszinten összesen.

Az a) feltétel és a b) feltétel közötti vagylagos kapcsolat azt jelenti, hogy ha az a) feltétel nem teljesül akkor valamely kontrollcsoport esetében meg kell jelennie a két csoport közötti eltérésnek ahhoz, hogy a két csoport közötti különbség kimondható legyen.

A c) feltétel szerint nem mondható ki, hogy az pl. az a) feltétel vizsgálata során látottak alapján az A csoport beszámolóinak magasabb a minősége, ha a kontrollcsoportok esetében akár egy esetben is B csoport beszámolóinak magasabb minőségét látjuk.

Összességében tehát 27 minta kerül elemzésre, melyek együttes értelmezése alapján állapítom meg, hogy a Benford törvény vizsgálata alapján van-e különbség a csoportok között a számviteli minőség vonatkozásában.

## Eredmények

Az eredmények áttekintése során először a végleges minta összetételét, majd az egyes módszerek egyedi eredményeit, végül az tanulmány konklúzióját fogom bemutatni.

A vizsgálathoz használt minta tervezése során nem volt arra lehetőség, hogy megbizonyosodjak az adatok Opten Kft. rendszerében lévő rendelkezésre állásáról. Ez azt a kockázatot hordozta magában, hogy a megvásárolt lista kevesebb beszámolót fog tartalmazni a megrendelhez képest. Miután a megrendelt listát rendelkezésemre bocsátották, először a megrendelt és a megküldött beszámolók darabszámát, illetve könyvvizsgálatuk szerinti megoszlásának tervhez viszonyított eltérését ellenőriztem. Voltak olyan beszámolók, melyek nem szerepeltek az Opten Kft. adatbázisában. A problémával a 2007-es, 2013-as és a 2016-os évek érintettek. Szerencsésnek mondható, hogy összesen 15 beszámolóval kevesebb szerepel a tény mintában, mint a tervezettben, ami kevesebb, mint egy százalékos minta méret csökkenést jelent. Tekintettel arra, hogy a hiányzó beszámolók száma alacsony, és a be nem szerzett beszámolók eltérő arányban kerültek ki a könyvvizsgált és a nem könyvvizsgált csoportokból (5 db könyvvizsgált, 10 db nem könyvvizsgált), ezért az adatbázis manuális kiegészítése mellett döntöttem. A kiegészítést úgy tettem meg, hogy megvizsgáltam, mely főtevékenységgel rendelkező könyvvizsgált, illetve nem könyvvizsgált beszámoló maradt ki az adatbázisból és annak megfelelően töltöttem fel a mintát. A szűrés a következő volt: alapítás dátuma 2006. 12. 31. előtti, főtevékenység: 4540'08 Motorkerékpár, -alkatrész kereskedelme javítása, jegyzett tőke sáv: 10-20MFt, cégforma: Korlátolt felelősségű társaság, 5 darab könyvvizsgált, 10 darab nem könyvvizsgált. A kiegészítéshez az Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Beszámoló Portálját (e-beszamolo.im.gov.hu) használtam. Az így kialakult adatbázis évenkénti megoszlását a következő táblázat szemlélteti:

**4. táblázat: A könyvvizsgálat hatását vizsgáló minta bemutatása (db)**

<i>Tény minta (db)</i>												
Beszámoló éve	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Σ
Könyvvizsgált	94	101	101	101	101	101	101	101	101	97	1	1000
Nem könyvvizsgált	100	101	101	101	101	100	99	100	100	97	0	1000
Σ	194	202	202	202	202	201	200	201	201	194	1	2000

Forrás: Saját számítás

Látható, hogy összességében sikerült a tervezettnek megfelelő 50 százalékban könyvvizsgált, 50 százalékban nem könyvvizsgált vállalkozások beszámolóit tartalmazó mintát létrehozni. A paritás évenként nem 100 százalékban áll fenn, azonban az eltérés mértéke ebből a szempontból nem jelentős. A legnagyobb elcsúszás 2007-ben van, ahol 100 darab nem könyvvizsgált beszámoló áll szemben 94 könyvvizsgált beszámolóval. A könyvvizsgált és nem könyvvizsgált csoportok teljes paritása a főtevékenységek szerinti bontásban valósul meg. Mindent egybevetve a mintát megfelelőnek tartom a további vizsgálatok elvégzéséhez.

Ezen a területen jellemző a lineáris regresszió használata a tényezők hatásainak vizsgálata során. A lineáris regresszió használatának számos reziduumokra és magyarázó változókra vonatkozó előfeltétele van, melyek teljesülése elengedhetetlen ahhoz, hogy a számításokat elvégezhessem. Először tehát e feltételek megvalósulását vizsgáltam. Elsőnek, hogy a magyarázó változók követik-e a normál eloszlást.

Ehhez a Kolmogorov–Szmirnov próbát hajtottam végre. Mivel a szignifikancia értéke minden változó esetén 5% alatt maradt, ezért megállapíthatjuk, hogy a változók eloszlása szignifikánsan eltér a normál eloszlástól. Ez az eltérés csökkenthető a vizsgált változók logaritmizálásával, illetve a minta kiugró értékeinek vizsgálatból való kizárásával. Az eredmények azt mutatják, hogy valóban csökkent az eltérés, ez a változás azonban nem elegendő ahhoz, hogy az adatokról el lehessen mondani, hogy nem térnek el szignifikánsan a normál eloszlástól. Tekintve, hogy a magyarázó változók normál eloszlása alapfeltétele a lineáris regresszió alkalmazásának, a módszer alkalmazását elvettem.

Alternatív elemzési módszerként a bináris logisztikus regresszió alkalmazását választottam. Ebben az esetben dichotóm célváltozókra volt szükség. Az öt számveteli minőséget megragadó változóból három (SPO, LNEG, DVAQ) alapesetben is két értéket tud felvenni. Az eredmény volatilitásának elemzése esetében azonban folytonos változóról beszélhetünk. E problémának a kivédésére binárisra alakítottam e változót is. A Benford törvény vizsgálata során illeszkedést vizsgáltam, így ott ez a probléma nem merült fel.

Az eredmény változékonysága alapján létrehozhatunk csoportokat, melyekből bináris változó képezhető, mely célváltozóként alkalmazva lehetővé teszi a logisztikus regresszió alkalmazását.

A mintát három csoportra bontottam:

- 1) Relatív változékonyság eszközarányos adózott eredményt közétevő,
- 2) relatív konstans eszközarányos adózott eredményt közétevő,
- 3) egyik sem. (szürke zóna)

A minta értékeit sorba állítottam az eredmény volatilitása alapján. A sorba rendezett minta felső 47,5%-ába tartozó elemek relatív változékonyság eszközarányos adózott eredményt közétevőnek, míg az alsó 47,5%-ába tartozó elemek relatív konstans eszközarányos adózott eredményt közétevőnek kerültek besorolásra. A sor közepén elhelyezkedő 5% egyik kategóriába se került besorolásra, kizártam őket az eredmény változékonyságának vizsgálatából. Így tehát eljutottam oda, hogy mind az öt vizsgálatba bevont változóra alkalmazható a bináris logisztikus regresszió.

Az eredmény változékonyságát mérő  $H|DNI|$  változó pozitív kapcsolatot mutat a könyvvizsgálat tényét jelző AUD változóval. Ez az irány a számviteli beszámolókra gyakorolt pozitív hatást jelenti, azonban a kapcsolódó p érték 0,89, ami azt jelzi, hogy a feltárt kapcsolat nem szignifikáns. A kontrollváltozók közül a SIZE mutat szignifikáns kapcsolatot a célváltozóval, ami vizsgálatba bevont cégek méretének jelentős befolyásoló hatását mutatja. A multikollinearitás problémáját a VIF (variance inflation factor) változó segítségével vizsgáltam. Amennyiben a változó értéke 1 és 10 közötti értékeket vesz fel nem áll fenn multikollinearitás. A VIF értéke 1-1,85 között mozgott így a multikollinearitás nem jelent veszélyt az eredményekre nézve. Idősoros adatok lévén megvizsgáltam fenn áll-e autokolleráció, vagy sem. Ehhez Durbin-Watson tesztet használtam, mely értéke 0 és 4 közé eshet, a két szélső érték esetén magas, míg 2 felé közeledve alacsonyabb az autokolleráció veszélye. A Durbin Watson teszt 1,81-es eredménye alapján az autokolleráció sem jelent problémát. A fenti eredmények alapján az egyes módszer 0 értékkel kerül be a kiértékelő egyenletbe.

A nagy összegű veszteségek kimutatása, az alacsony összegű nyereségre való törekvés, illetve a saját változó eredményeinek kiértékelése során ugyanazon probléma merült fel. Bár a felépített modellek besorolási képessége önmagában magasnak volt mondható (73,7-93,8%), a besorolás során mind a három változó esetében kirívóan alacsony volt az 1-es érték felvételének becslési pontossága (0-20,5%). Ennek következtében a modell által kapott egyéb eredményeket sem értékeltem tovább, e módszerek 0 értéket vesznek fel a kiértékelés során.

Utolsó módszer a Benford törvénynek való megfelelés volt. A következtetések levonásához az egyes csoportok Benford eloszlásához való illeszkedését vizsgálok meg mind a három beszámolóadat tekintetében.

A három beszámolóadat közül az eszközök összesen és az adózott eredmény esetében látható parciális Benford törvénynek való megfelelés, míg a nettó árbevételt vizsgálva egyik csoport sem követi a Benford féle eloszlást. Látható, hogy a teljes minta mind a három vizsgált mutató tekintetében eltér a Benford féle eloszlástól, míg a könyvvizsgált minta kettő, a nem könyvvizsgált minta egy vizsgált mutató esetében követi azt. Tekintve, hogy a nem könyvvizsgált vállalkozások kizárólag akkor követik a Benford eloszlást, ha a könyvvizsgált vállalkozások is, míg a könyvvizsgált vállalkozások akkor is, amikor a nem könyvvizsgáltak nem, az eredmények a könyvvizsgált vállalkozások számviteli beszámolóinak magasabb minőségét jelzik. Ezt követően tovább vizsgáltam a kontroll funkciót betöltő részmintákat. Az adózott eredmény tekintetében mind a négy kialakított csoportban (könyvvizsgált és nyereséges, könyvvizsgált és nem nyereséges, nem könyvvizsgált és nyereséges, nem könyvvizsgált és nem nyereséges) a Benford törvény szerinti megoszlásnak való megfelelés látható. A könyvvizsgált és nem könyvvizsgált csoport az eszközök összesen és a nettó árbevételt vizsgálva térnek el egymástól. A nyereséget jelentő vállalkozások közül a könyvvizsgált vállalkozások eszközök összesen értékei felelnek meg a Benford eloszlásnak. A veszteséges és nullszaldós vállalkozások közül pedig a könyvvizsgált vállalkozások nettó árbevétel értékei felelnek meg a Benford eloszlásnak. Látható tehát, hogy a nyereségesség alapján létrehozott kontrollcsoportok visszaigazolják a könyvvizsgált vállalkozások számviteli beszámolóinak magasabb minőségét. A fenti eredmények alapján a 5-ös egyedi módszer kiértékelés során figyelembe veendő értéke +1. A könyvvizsgált társaságok által közzétett beszámolók magasabb minőséggel rendelkeznek a Benford törvénynek való megfelelést vizsgálva.

$$0,21 * 0 + 0,23 * 0 + 0,21 * 0 + 0,24 * 0 + 0,11 * 1 = 0,11 \quad [9]$$

A módszerek eredményeinek összegzése után a könyvvizsgált társaságok által közzétett beszámolók magasabb minőségét látjuk.

## Következtetések

A tanulmány alapjául szolgáló kutatás végrehajtásával a könyvvizsgálat számviteli beszámolók minőségére gyakorolt hatásának vizsgálata volt a célom. E cél eléréséhez összegyűjtöttem azokat a módszereket, melyek a nemzetközi szakirodalomban a számviteli minőség mérésére használnak. E módszereket megvizsgáltam aszerint, hogy technikailag kivitelezhetőek-e, illetve relevánsak-e a magyarországi beszámolók minőségének vizsgálatakor. Ez utóbbihoz a számviteli minőség magyarországi koncepciója is áttekintésre került. A kutatás eredményeinek kiértékelése során először statisztikai módszerekkel, egyesével megvizsgáltam a vizsgálatba bevont módszertanok eredményeit. Majd az eredményeket egy előre definiált kiértékelési mechanizmus segítségével összevontam, meghozva a tanulmány végső következtetését. A vizsgálatba bevont öt módszertan közül négy nem mutatott, vagy nem tudott eltérést kimutatni a két csoport között (az eredmény változékonyságának elemzése, Alacsony összegű nyereségre való törekvés elemzése, a veszteségek időbeni kimutatásának elemzése, saját változó), egy a könyvvizsgált beszámolók (a Benford törvénynek való megfelelés elemzése) magasabb számviteli minőségét jelezte. Összességében tehát a kutatásba bevont minta alapján a könyvvizsgált vállalkozások magasabb számviteli minőségét igazoltam vissza.

## Felhasznált irodalmak

1. Ames, D. (2013): IFRS adoption and accounting quality: The case of South Africa, "Journal of Applied Economics and Business Research", 3, 154–165.
2. Bills, K. L.; Cunningham, L. M.; Myers, L. A. (2015): Small audit firm membership in associations, networks, and alliances: Implications for audit quality and audit fees. "The Accounting Review", 91(3), 767-792. <https://doi.org/10.2308/ciia-51278>
3. Bills, K. L.; Swanquist, Q. T.; Whited, R. L. (2016): Growing pains: Audit quality and office growth. "Contemporary Accounting Research", 33(1), 288-313. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12122>
4. Cameran, M.; Prencipe, A.; Trombetta, M. (2016): Mandatory audit firm rotation and audit quality. "European accounting review", 25(1), 35-58. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.921446>
5. Cao, J.; Chen, F.; Higgs, J. L. (2016): Late for a very important date: financial reporting and audit implications of late 10-K filings. "Review of Accounting Studies", 21(2), 633-671. <https://doi.org/10.1007/s11142-016-9351-5>
6. Christensen, H.B.; Lee, E.; Walker, M.; Zeng, C., (2015): Incentives or standards: What determines accounting quality changes around IFRS adoption? "European Accounting Review", 24, 31–61. <https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1009144>
7. Dechow, P.M.; Sloan, R.G.; Sweeney, A.P., (1995): Detecting earnings management. "Accounting review", 193–225.
8. Eshleman, J. D. – Guo, P. (2014): Do Big 4 auditors provide higher audit quality after controlling for the endogenous choice of auditor? "Auditing: A Journal of Practice & Theory", 33(4), 197-219. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50792>
9. Francis, J. R. – Yu, M. D. (2009): Big 4 office size and audit quality. "The Accounting Review", 84(5), 1521-1552. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.5.1521>
10. Füredi-Fülöp, J. (2017): Factors Leading to Audit Expectation Gap: An Empirical Study in a Hungarian Context. "Club of Economics in Miskolc TMP", 13(2), 13-23. [10.18096/TMP.2017.02.02](https://doi.org/10.18096/TMP.2017.02.02)
11. Ghosh, A. – Moon, D. (2005): Auditor tenure and perceptions of audit quality. "The accounting review", 80(2), 585-612. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.585>

12. Jones, J.J., (1991): Earnings management during import relief investigations. "Journal of accounting research", 193–228. DOI: 10.2307/2491047
13. Kardos, B.; Sisa, K. A.; Szekeres, B.; Veress, A. (2016): Vezetői Számvitel.
14. Kovács, D. M. (2013): A valós érték számvitel szerepe és alkalmazása a magyar szabályozási környezetben. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. DOI 10.14267/phd.2013023
15. Kowaleski, Z. T.; Mayhew, B. W.; Tegeler, A. C. (2018): The Impact of Consulting Services on Audit Quality: An Experimental Approach. "Journal of Accounting Research", 56(2), 673-711. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12197>
16. Lakatos, L. P. (2009): A számvitel szabályozása, és a pénzügyi kimutatások hasznosságának megítélése. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
17. Lakatos, L. P.; Kovács, D. M.; Madarasiné Szirmai, A.; Mohl, G.; Rózsa, I. (2018): A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok elmélete és gyakorlata (2.). Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara.
18. Liu, C.; Yao, L.J.; Hu, N.; Liu, L., (2011): The impact of IFRS on accounting quality in a regulated market: An empirical study of China. "Journal of Accounting, Auditing & Finance", 26, 659–676. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409164>
19. Madarasiné Szirmai, A. (2009): A pénzügyi kimutatások valóságtartalma a környezeti információk tükrében. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
20. Mo, P. L.; Rui, O. M.; Wu, X. (2015): Auditors' going concern reporting in the pre- and post-bankruptcy law eras: Chinese affiliates of Big 4 versus local auditors. "The international Journal of accounting", 50(1), 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2014.12.005>
21. Paananen, M. – Lin, H., (2009): The development of accounting quality of IAS and IFRS over time: The case of Germany. "Journal of International accounting research", 8, 31–55. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1066604>
22. Paglietti, P., (2010) Earnings management, timely loss recognition and value relevance in Europe following the IFRS mandatory adoption: evidence from Italian listed companies. "Economia aziendale online" 1, 97–117. <http://dx.doi.org/10.4485/ea2038-5498.97-117>
23. Riahi-Belkaoui, A. (2004): Accounting Theory. Cengage Learning EMEA.
24. Rickett, L. K., Maggina, A.; Alam, P. (2016): Auditor tenure and accounting conservatism: evidence from Greece. *Managerial Auditing Journal*, 31:(6/7), pp. 538-565.
25. Róth, J., Adorján, C., Lukács, J.; Veit, J. (2013): Számviteli esettanulmányok 2013. MKVKOK.
26. Róth, J., Adorján, C., Lukács, J.; Veit, J. (2017): Számviteli esettanulmányok 2017. MKVKOK.
27. Siklósi, Á. – Veress, A. (2011): Könyvvezetés és beszámolóképzés. Budapest: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
28. Stolowy, H. – Lebas, M. J. (2006): Financial Reporting and Accounting (Second). Canale, Italy: Thomson Learning.
29. Tóth, M. (2010): A magyar számviteli rendszer hatása a számviteli politikára, elméleti modellalkotások, módszertani fejlesztés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
30. Umenhoffer, F. (2011): A beszámoló és a számviteli alapelvek. In: Adó, 25 (3–4) 81–91. p.
31. Varga, I. (2009): Valódiság elvének érvényesülése a magyar számviteli rendszerben. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron





### 4.3. A KÖNYVVIZSGÁLATI FÜGGETLENSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK ELMÉLETI KÉRDÉSEI

*TATÁR Emese*

*Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország*

*E-mail: Tatar.Emese@gtk.szie.hu*

#### **Összegzés**

A gazdasági társaságok könyvvizsgálatát jogszabály írja elő. A jogszabályi kötelezettség mellett a szervezetek által önkéntesen is megválasztható könyvvizsgáló a számviteli beszámoló hitelesítésére. A jó könyvvizsgáló nemcsak jelentést ad ki, hanem a tulajdonos kontrolleszköze, a tulajdonos érdekeinek védője. A tulajdonosi érdek jobb érvényesítése, a menedzsment érdekek korlátozása érdekében terjedt el a könyvvizsgálat alkalmazása, akik mellett a fő érv a függetlenség volt. A könyvvizsgáló is egy szolgáltató, – így fontos feladata, hogy ügyfelét támogassa, legyen együttműködő és segítőkész a jogszabályi keretek betartatása mellett – akit a társaság tulajdonosa választ meg. A könyvvizsgálati függetlenség a pénzügyi-számviteli szakmát régóta foglalkoztató jelentős téma. Munkám során tapasztalom, hogy továbbra sincs egyértelmű irány a könyvvizsgálati és a tanácsadói munkákból eredő esetleges függetlenségre negatívan ható tényezők szabályozása vonatkozásában – gondolok itt többek között a díjazásra, amelynél kizárólag a minimum díjtételek kerültek górcső alá. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a függetlenségre ható tényezőket, valamint betekintést adjon azok értelmezésébe, a szakirodalom alapján következtetések vonjon le és javaslatokat tegyen arra, hogyan javítható a könyvvizsgálók függetlensége.

**Kulcsszavak:** függetlenség, könyvvizsgálat, könyvvizsgálói egyéb szolgáltatások, könyvvizsgálói díj, rotáció

#### **A könyvvizsgálati függetlenségre vonatkozó szabályozás**

Munkája során a könyvvizsgálónak nem csak a vizsgált vállalkozás szabályozásoknak való megfelelést kell szem előtt tartania, hanem magának is számos előírásnak kell megfelelnie. A 2008-ban kirobbant pénzügyi és gazdasági válság eredményeképpen az Európai Bizottság 2010 októberében megjelentette az ún. Zöld könyvét, amelyben a pénzügyi válságból levonandó következtetésként változtatásokat javasolt a könyvvizsgálói szakmára vonatkozóan. A tanulmány célja az volt, hogy a könyvvizsgálók a jövőben megbízhatóbb, átláthatóbb információkat nyújtsanak a pénzügyi kimutatásokkal kapcsolatban elfogadható díjazás mellett, így erősödjön a függetlenségük, illetve javuljon munkájuk minősége. 2013. december 18-án az Állandó Képviselők Bizottsága (COREPER) jóváhagyta a könyvvizsgálat jövőjét alapvetően meghatározó reformanyagát, majd a jogszabálytervezetet az EU Parlament 2014. április 3-i plenáris ülésén elfogadta. Az Európai Unió Hivatalos Lapjában 2014. május 27-én kihirdetett rendelet címe: „Az Európai Parlament és a Tanács 537/2014/EU rendelete (2014. április 16.) a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodó egységek jogszabályban előírt könyvvizsgálatára vonatkozó egyedi követelményekről és a 2005/909/EK bizottsági határozat hatályon kívül helyezéséről”.

A 8. irányelv előírásai alapján a tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy a jog szerinti könyvvizsgáló és könyvvizsgáló cég független legyen a vizsgált jogalanytól. A függetlenség azt jelenti, hogy nem vehet részt a döntéshozatalában, valamint nem lehet az auditor és az ügyfél között közvetett vagy közvetlen üzleti, munkáltatói, egyéb kapcsolat. Azt is biztosítani

szükséges, hogy a könyvvizsgáló cég tulajdonosai szervezeti szinten se avatkozhatnak be semmilyen módon a jog szerinti könyvvizsgálat végrehajtásába. Továbbá a számviteli törvény függetlenséget biztosító előírása alapján a könyvvizsgáló megbízása csak megfelelő indok alapján mondható fel, és a számviteli vagy a könyvvizsgálati eljárások tekintetében fennálló véleményeltérés nem minősül megfelelő indoknak. Ugyanez az elv jelent meg korábban a gazdasági társaságokról szóló törvény előírásai között – miszerint a társasági könyvvizsgáló visszahívására nem adhatott alapot a független könyvvizsgálói jelentésben tett megállapítások vagy a társaság számviteli törvény szerinti beszámolójához kapcsolódó könyvvizsgálói vélemény megadásának az elutasítása –, azonban ez a kitétel a Polgári Törvénykönyvről szóló törvényben (továbbiakban: Ptk.) már nem jelenik meg. Ezek az előírások azt hivatottak támogatni, hogy a könyvvizsgáló munkáját kizárólag szakmai megfontolásoktól vezérelve végezze, és ne mérlegelje a megbízás elvesztésének lehetőségét akkor, amikor véleményét kialakítja.

A függetlenséget a Ptk. a személyes érintettség kizárása tekintetében is szabályozza. Így nem lehet állandó könyvvizsgáló a gazdasági társaság tagja, valamint nem választható könyvvizsgálóvá a társaság vezető tisztségviselője, felügyelőbizottsági tagja, valamint ezen személyek közeli hozzátartozója továbbá a társaság munkavállalója, utóbbi e jogviszonya fennállta idején, valamint annak megszűnésétől számított három évig.

A függetlenségi szabályok erősítését célozza továbbá azon előírás is, miszerint a társaság legfőbb szerve a társaság állandó könyvvizsgálóját határozott időre, de legfeljebb öt évre választhatja meg, ugyanakkor megbízatásának időtartama nem lehet rövidebb, mint a legfőbb szerv által történő megválasztástól a következő beszámolót elfogadó ülésig terjedő időszak. Mindezeket túl egyéb összeférhetlenségi szabályokat állapít meg a kamarai törvény, amely minden kamarai tag könyvvizsgálóra érvényes.

A kamarai törvény is tartalmaz a függetlenségre vonatkozó szabályozást, amely a könyvvizsgáló és a gazdálkodó jogszabályi és egyéb szakmai a könyvvizsgálati tevékenységgel összefüggő kapcsolatát, valamint a személyek körét határozza meg.

Mindezek mellett nevesíti a könyvvizsgálói feladatkörrel (hivatással) összeegyeztethetetlen tevékenységeket is.

Többféle szakmai szolgáltatás egyidejű nyújtása önmagában nem csorbítja a feddhetlenséget, az objektivitást vagy a függetlenséget, azonban a könyvvizsgálói feladatkörrel (hivatással) összeegyeztethetetlen bármely szakmai szolgáltatás nyújtása, valamint a szakmai szolgáltatásokhoz nem kapcsolódó bármely egyéb tevékenység ellátása, ha annak hatására, hogy a kamarai tag könyvvizsgáló, a könyvvizsgáló cég nem képes a jogszabályi kötelezettségen alapuló könyvvizsgálói tevékenységet megfelelően ellátni.

A függetlenségi szabályok vizsgálatánál ki kell térni a jogszabályi kötelezettségen alapuló könyvvizsgálói tevékenység díjának meghatározására is. A kamarai törvény kiemeli, hogy a díjnak függetlennek kell lennie a megbízónak nyújtott egyéb szolgáltatásoktól, azok semmilyen módon nem befolyásolhatják azt, illetve, hogy a díjazás megállapítása nem alapulhat feltételeken.

Az IFAC etikai kódexének 290.220 bekezdése szerint:

„Ha a valamely könyvvizsgálati ügyféltől származó teljes díjbevétel a könyvvizsgálói véleményt kibocsátó társaság teljes díjbevételének nagy hányadát teszi ki, az adott ügyféltől való függés és az ügyfél elvesztésétől való félelem önérdek vagy fenyegetés veszélyét hozza létre. A veszély jelentősége olyan tényezőktől függ, mint:

- a társaság működési szerkezete
- az a tény, hogy régóta működő vagy új társaságról van-e szó, valamint
- az ügyfél minőségi és/vagy mennyiségi jelentősége a társaság szempontjából.”

Így például a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény 260. § (4) bekezdése értelmében a hitelintézeti természetes személy könyvvizsgálóval

szemben követelmény, hogy egyidejűleg legfeljebb öt hitelintézetnél láthat el könyvvizsgálói feladatot, ide nem értve a szövetkezeti hitelintézeteket, az egy-egy hitelintézettől származó jövedelme (bevétele) pedig nem haladhatja meg éves jövedelmének (bevételének) harminc százalékát.

Ugyanakkor az etikai szabályzat 2.7. pontja enyhíti a „kis könyvvizsgálók” összeférhetetlenségi szabályait azzal, hogy előírása értelmében: „speciális törvényi előírás hiányában az évi 10 millió forint árbevételt elérő könyvvizsgáló, illetve könyvvizsgálói cég egy általa könyvvizsgált ügyféltől származó összes bevétele legfeljebb egy üzleti évben haladhatja meg összes árbevételének (magánszemélyek esetén: bevételének) 50 százalékát.” Szó szerinti értelmezésben az etikai szabályzatban foglaltak kizárják, hogy az évi 10 millió forint árbevételt elérő könyvvizsgálónak csak egy ügyfele legyen. A Magyar Könyvvizsgálói Kamarának azonban joga van szabályzatában figyelembe venni a magyar sajátosságokat. Magyarországon megengedett, hogy egy könyvvizsgáló a könyvvizsgálat mellett más tevékenységet (például könyvelés, tanácsadás, belső ellenőrzés) folytasson, illetve a nyugdíja megtartása mellett könyvvizsgálói tevékenységet folytathasson. A függetlenségre vonatkozó rendelkezéseket a könyvvizsgáló cég nevében jogszabályi kötelezettségen alapuló könyvvizsgálói tevékenységet végző összes kamarai tagra alkalmazni kell. A függetlenség veszélyeztetése esetén meg kell tenni a szükséges óvintézkedéseket annak fenntartására. Ha ez nem vezet eredményre, akkor a megbízást nem szabad elvállalni, illetve a már elfogadott megbízást nem szabad teljesíteni. (Pataki – Tangl, 2017)

Nemcsak a kamarai tag könyvvizsgáló (könyvvizsgáló cég) és a vizsgálat alanya között követeli meg a függetlenséget a törvény, hanem egész hálózatának függetlennek kell lennie a vizsgált gazdálkodótól. A függetlenségre vonatkozó rendelkezéseket a könyvvizsgáló cég legfőbb szervének, legfőbb irányító (vezető) szervének és felügyelő testületének összes tagjára, valamint a vezető állású munkavállalóira is alkalmazni kell. Mindezekon az előírásokon túl a függetlenséggel, objektivitással és pártatlansággal, a könyvvizsgálói feladatkörrel (hivatással) összeegyeztethetetlen tevékenységekkel kapcsolatos részletszabályokat a Magyar Könyvvizsgálói Kamara az alapszabályában és az etikai szabályzatában állapítja meg.

#### **A könyvvizsgálói függetlenség**

A könyvvizsgálat az ellenőrzési rendszer egyik eleme. A könyvvizsgálat a tulajdonosok megbízásából elvégzett speciális, komplex ellenőrzési folyamat, egy független szakértői véleményalkotás, a megbízó számviteli rendszerének felülvizsgálata, a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről közzétett adatok megbízhatóságának, valóságának hitelesítése. A könyvvizsgálat intézményrendszere kulcsfontosságú szerepet tölt be az általános és a piaci bizalom, a hitelesség megteremtésében, megőrzésében vagy éppen annak helyreállításában. (Bary et al. 2005)

Dart és Chandler (2013) kutatásában megvizsgálta a magán és intézményi szektor hozzáállását a független könyvvizsgálói intézményrendszerhez. Regressziós modell segítségével vizsgálták az egyes tulajdonosi csoportok megítélését a pénzügyi információk hitelességének és a könyvvizsgáló függetlenségének kapcsolatára vonatkozóan. Megállapításaik arra utaltak, hogy az intézményi szektor egy része nem vagy alig, míg a magánszektor jelentősen nagyobb aggodalmat mutatott a külső könyvvizsgáló semlegességével és függetlenségével kapcsolatban. Funnell et al. (2016) megvizsgálta a könyvvizsgálat hitelességét a kapcsolat minőségét helyezve a fókuszba, amelyen keresztül a hitelesség a könyvvizsgálók függetlenségének felfogásán alapul. Az eredmények azt mutatták, hogy a könyvvizsgáló hitelességének kritériuma a függetlensége, munkájának hasznossága és a technikai kompetencia. Arya és Glover (2014) vizsgálta a könyvvizsgálók és az ügyfelek közötti kapcsolatot a könyvvizsgálók függetlenségét illetően. A könyvvizsgáló munkája során

nem vesz részt a könyvelési feladatokban közvetlenül, azonban az audit folyamat során a könyveléstől kapott információkból és adatokból dolgozik. Tanulmányukban kimutatták, hogy a könyvvizsgálati függetlenség a szabályozók és a feladat jellege miatt könnyebben fenntartható, mint a könyvelő függetlensége azonban az auditorokra vonatkozó szabályozottság miatt az ügyfél és a könyvelő közötti független kapcsolatra is pozitív hatással van.

A könyvvizsgálónak tevékenysége folyamán kételkednie (szkeptikus) kell munkája jellegéből fakadóan. Lehetséges ugyanis, hogy a kapott könyvvizsgálói bizonyítékokban foglaltak nem felelnek meg a valóságnak. Nelson (2009) szerint a könyvvizsgáló mielőtt ténylegesen elkezd az ügyfél könyvvizsgálatát, már magában kialakított egy előzetes várakozást a könyvvezetéséről, beszámolójának megbízhatóságáról. Az emberi psziché sajátossága, hogy azokat az információkat veszi elsősorban figyelembe, amelyek illeszkednek az előzetes várakozásaikhoz (kognitív torzítás). A könyvvizsgálók szakmai szkepticizmusára kihat a cég filozófiája, stílusa, az adott könyvvizsgálói irodát irányító auditor szkeptikus hozzáállása, azaz a motiváció (motivációs torzítások) is. Church et al. (2014) vizsgálta a könyvvizsgálói függetlenséggel kapcsolatos tanulmányokat, a kutatók áttekintettek korábbi munkákban már vizsgált kérdéseket, alkalmazott módszereket. A könyvvizsgálói megítélések és döntések mentén vizsgált a függetlenségről szóló empirikus kutatás eredménye, hogy a kognitív és motivációs torzítások befolyásolják az auditorok függetlenségét, és számos bizonyíték utal arra is, hogy ezek a torzítások negatívan befolyásolhatják az ellenőrzési folyamatot (Church et al., 2014).

Guénin-Paracini et al. (2015) a könyvvizsgálói függetlenséget francia Big Four környezetben vizsgáló tanulmánya szerint a könyvvizsgáló működési függetlensége instabil és lehetetlen megvalósítani kizárólag intézményi intézkedések nyomán.

Lin et al. (2017) kutatásaik során arra fókuszáltak, hogy az auditorok mikor és miért veszélyeztetik függetlenségüket.

Eredményeik pozitív kapcsolatot mutattak a könyvvizsgálói függetlenség és ügyfél fontossága között. Az elfogadható szintű ellenőrzési kockázatú fontosabb ügyfelek bizonyos körülmények mellett negatívan befolyásolják a könyvvizsgálói függetlenséget.

Romero (2010) a könyvvizsgálói függetlenség problémáit vizsgálta, amelyek véleménye szerint azért merülnek fel, mert a könyvvizsgálók a társaságok által kerülnek kinevezésre és ők fizetik meg díjukat is. Megállapításai a függetlenség érdekében elsősorban az igazgatóságok minőségellenőrzési funkciójának kiterjesztését hangsúlyozzák.

Svanberg és Öhman (2016) a könyvvizsgáló társaság etikai kultúrájának befolyására összpontosított. Eredményeik rámutattak, hogy a magas etikai kultúrával rendelkező könyvvizsgáló társaságok könyvvizsgálói valószínűleg jobban fenntartják a könyvvizsgálói objektivitást, mint az alacsony etikai kultúrájú kollégáik.

Peter Chi-Wan és Pang (2017) vizsgálata során hat dimenzióra összpontosított: könyvvizsgáló – ügyfél kapcsolat, a könyvvizsgáló cég mérete, a könyvvizsgálók közötti verseny, szabályozási környezet, könyvvizsgálói megbízatás, könyvvizsgálói díjak-könyvvizsgálói megbízatás. Eredményeik rámutatnak, hogy a hosszabb könyvvizsgálói megbízatás volt a legerősebb tényező, amely csökkentette a könyvvizsgálók függetlenségét.

### **A könyvvizsgálói függetlenségre ható tényezők: A könyvvizsgálat díja**

A könyvvizsgálók függetlenségére a munkáért fizetett ellenérték, valamint a szerződéses feltételek is hatással vannak.

Bell et al. (2001) az üzleti környezet könyvvizsgálói díjra gyakorolt hatásával kapcsolatban azt állapította meg, hogy noha összességében a magas üzleti kockázat növelte azt azonban ez a végrehajtott könyvvizsgálói munka növekedése, nem pedig az egyébként ilyen környezetben felszámított óradíj nagysága miatt alakult így.

Choi et al. (2010) a túl magas és túl alacsony könyvvizsgálói díjakat abnormális könyvvizsgálói díjnak nevezi. Ahhoz, hogy a díjakat be tudjuk sorolni normális és abnormális csoportba meg kell határozni, hogy mikor tekintjük azt normális mértékűnek és mikor nem.

A külföldi, több tőzsdén is jelenlévő cégeknek szignifikánsan magasabb könyvvizsgálói díjakat kell kifizetniük, mint azoknak, melyek nincsenek jelen több tőzsdén. Bronson et al. (2017) szerint ebben majdnem ugyanolyan nagy szerepet játszik a könyvvizsgálók által elvégzendő nagyobb munkamennyiség, mint a várható perköltségek kockázatának emelkedése.

A világ négy legnagyobb könyvvizsgáló és tanácsadó cége a Deloitte, az Ernst & Young, a PricewaterhouseCoopers. valamint a KPMG, azaz a Big Four. A Big Four cégek magasabb könyvvizsgálói minőséget jelentenek, ha a politikai bizonytalanság nő, így sok szervezet akkor választ Big Four könyvvizsgálót. ha bizonytalan idők járnak, azonban a szervezet anyagi helyzete ezt lehetővé teszi. Mivel a Big Four vállalkozások magasabb könyvvizsgálói díjat számítanak fel, ezért a politikai bizonytalanság összességében Zhang et al. (2018) eredményei szerint is díjnövekedést eredményez. Magasabb díjat jelent az is, ha a könyvvizsgáló iparág specialista (Gil et al., 2016) vagy ha hálózat tagja. (Bills et al., 2015) Bár Gil et al., (2016) eredményei szerint, a magasabb kiszámlázott érték nagy valószínűséggel a nagyobb ráfordított óraszámnak köszönhető. A hálózati tag könyvvizsgálók esetében ezzel szemben Bills et al. (2015) szerint az ügyfelek hajlandóak a hálózati tagságért többet fizetni. Lawson és Wang (2016) az osztalék fizetésének díjcsökkentő hatására hívják fel a figyelmet. Eredményeik szerint, az osztalék fizetésének hatása a könyvvizsgálói díjra jelentős, átlagosan 6-10,6 százalék közé esik. Ennek magyarázata, hogy az osztalék fizetése csökkenti a könyvvizsgálói kockázatot, azáltal, hogy az ügyfeleknek jobb minőségű eredmény információkra van szükségük. A könyvvizsgáló cégen kívül, az aláíró partner személye is befolyással van a díj nagyságára Cahan és Sun (2015) tanulmánya szerint. Az aláíró könyvvizsgálók személyes jellemzőit vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy szakmai tapasztalatuk növeli a könyvvizsgálat elvégzéséért járó díj összegét.

Haislip et al. (2017) tanulmányuk eredményeiből arra következtethetünk, hogy amennyiben a könyvvizsgáló és a menedzsmen szorosabb kapcsolatban vannak, akkor az növelheti a könyvvizsgálói díjat, csökkentheti a könyvvizsgálói minőségét. Kwon és Yi (2018) ezzel kapcsolatban keresett, de nem talált bizonyítékot arra, hogy a CEO és a könyvvizsgáló partner kapcsolata csökkentené a díjat vagy a munka minőségét.

#### **A könyvvizsgálói függetlenségre ható tényezők: a könyvvizsgálói egyéb szolgáltatások**

A könyvvizsgáló által nyújtott egyéb szolgáltatások növelik a könyvvizsgálói hatékonyságát, mivel a tanácsadói szolgáltatások nyújtása során jobban megismeri a gazdálkodót, nagyobb valószínűséggel képes feltárni a lényeges hibás állításokat, azonban jelentős bevételt jelenthetnek a könyvvizsgáló cégek számára, ami csökkenti függetlenségüket, így a lényeges hibás állítások megállapításának valószínűségét. (Bell et al., 2015) A tanácsadói szolgáltatások növelhetik az ügyfél könyvvizsgáló iránti elköteleződését, csökkentve ezzel a váltás valószínűségét, a könyvvizsgáló függetlenségét. (Lennox, 1999)

A szakirodalom alapján tekintsük át milyen okkal veszik igénybe az ügyfelek az ilyen típusú szolgáltatásokat.

Firth (1997) eredményei szerint azok a vállalkozások, ahol magasabbak az ügynöki költségek kevésbé vesznek igénybe a könyvvizsgálóiktól egyéb szolgáltatásokat. Kang (2017) eredményei miszerint a családi vállalkozások esetében alacsonyabb a tulajdonosok és a vezetők közötti információs aszimmetria szintje, tehát alacsonyabbak az ügynöki költségek, a magyarázat arra, hogy a nem családi vállalkozásokhoz képest nagyobb arányban vesznek igénybe egyéb szolgáltatásokat a könyvvizsgálójuktól, nem tartva a könyvvizsgáló függetlenségére gyakorolt negatív hatásától. Quick et al. (2013) nem tudta visszaigazolni, hogy az ügynöki költségek befolyásolnák az ügyfelek ez irányú igényét.

Meghatározó lehet a könyvvizsgáló és ügyfél kapcsolatának hossza. Swanström és Sundgren (2012) megfigyelte, hogy amennyiben a korábban igénybe vett könyvvizsgálat jó minőségű volt, úgy a későbbiekben nagyobb valószínűséggel vettek igénybe egyéb könyvvizsgálati szolgáltatást a vállalkozások.

Beardsley et al. (2017) kutatása arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyéb szolgáltatások igénybe vételének okai, körülményei lényeges elemei a minőségre gyakorolt hatásnak. Kimutatta, hogy a könyvvizsgálói díj csökkentésére vonatkozó nyomás pozitív kapcsolatban van a szolgáltatások nyújtásának térnyerésével.

Dobler (2014) szerint gyenge bizonyítékok vannak az egyéb szolgáltatások pozitív, illetve negatív hatásaira, azonban azt megállapította, hogy jobban kitettek az ilyen jellegű kapcsolatok hatásainak a privát, mint a tőzsdén jegyzett vállalkozások. Lennox (2015) a könyvvizsgálók által nyújtott adó tanácsadási szolgáltatások hatását vizsgálta, miután azok betiltásra kerültek. A szigorítások bevezetését követően nem talált változást a könyvvizsgálat minőségében a fenyegetett csoportban a kontrollcsoporthoz képest.

Causholli et al. (2014) szerint nem az aktuális egyéb könyvvizsgálati szolgáltatások mértéke a fontos, hanem a potenciális jövőbeli értéket kell vizsgálni. A könyvvizsgáló függetlensége akkor sérülhet, ha relatív alacsony a szolgáltatások mértéke, ami azonban egy későbbi időszakban növekedhet, illetve, ha a könyvvizsgálók egyfajta ellenszolgáltatásként tekintettek a tárgyévi könyvvizsgálatot követően ilyen típusú megbízásokra. Az egyéb szolgáltatások magas növekedési potenciálja hátrányosan befolyásolta a könyvvizsgálat minőségét, negatív hatással volt a könyvvizsgálói függetlenségre.

Új-zélandi és német tanulmányok vizsgálták a kapcsolatot az egyéb könyvvizsgálói szolgáltatások és a könyvvizsgálók rotációja között, amelyek befolyásolják függetlenségüket (Botes et al., 2013 Quick-Warming-Rasmussen, 2015) Megállapították, hogy az auditorok függetlensége megmaradt, sőt megnövekedett, azonban további aggodalmak merültek fel az ellenőrzési folyamat megbízhatóságával kapcsolatban. A vizsgálatban részt vett válaszadók tudatában voltak annak, hogy a könyvvizsgálói függetlenség alapkövetelmény az ellenőrzési folyamat során az Etikai kódexnek megfelelően, továbbá ennél is fontosabb, hogy a válaszadók tisztában voltak az időszakos rotáció követelményével is. Ezért a válaszadók több mint 70%-a úgy vélte, hogy a könyvvizsgálók rotációja növeli a függetlenséget és az Etikai kódex esetleges ilyen irányú változtatásai pozitívan tükröződnének vissza a pénzügyi kimutatások minőségében, a könyvvizsgálói hitelesség vonatkozásában (Botes et al., 2013). Ezzel szemben a Quick és Warming-Rasmussen (2015) úgy találta, hogy a könyvvizsgálói egyéb szolgáltatások negatív hatással vannak a könyvvizsgálók függetlenségére, az önérdek, érdekképviselet és az önellenőrzés révén fenyegetik függetlenségüket. Kumar et al. (2018) a kormányzathoz kapcsolódó szervezetek tulajdonosai esetében vizsgálta e szolgáltatásokat és azok könyvvizsgálói függetlenségre gyakorolt hatását Malajziában. További vizsgálatokat is folytattak, a kontrol elemzés technikájával mérték a könyvvizsgálói függetlenség csökkenésének kockázatát. A felmérés során a minta a részvényesek közel 30%-ától, a felső vezetést képviselő ügyvezető igazgatók, vezérigazgatók, pénzügyi vezetők köréig terjedt. Eredményeik azt mutatták, hogy a részvényesek magas kockázatúnak értékelik a könyvvizsgálói e szolgáltatások negatív hatását a könyvvizsgálói függetlenségre. Ennek a kockázatnak a humán erőforrással kapcsolatos szolgáltatások esetében a közel kétszeresét mutatták ki és közel ötszörösét a tanácsadási szolgáltatások esetében.

### **A könyvvizsgálói függetlenségre ható tényezők: a rotáció, mandátum hossza**

Az elmúlt években mind hazai, mind nemzetközi szinten felmerült a kérdés, hogy milyen hatással van az audit rotáció a könyvvizsgálói függetlenségre. Ennek háttérében a kötelező audit rotáció már elég régóta vita tárgya a szakmán belül nemzetközi és hazai szinten egyaránt, és nemcsak a könyvvizsgáló cég, hanem a könyvvizsgáló partner személye esetében

is felvetődik. Nem véletlen tehát, hogy a jelenleg érvényben lévő nemzetközi szabályozórendszerek több szinten is foglalkoznak e kérdéskörrel.

Rickett et al., (2016) eredményei szerint a könyvvizsgálói megbíztatás növekedésével szoros kapcsolat alakul ki a könyvvizsgáló és könyvvizsgált vállalkozás között, ami a könyvvizsgáló függetlenségének csorbulását eredményezi. Myers et al., (2003) szerint azonban a könyvvizsgálói megbíztatás növekedésével a könyvvizsgáló jobban megismeri a könyvvizsgált vállalkozás sajátosságait, annak üzleti környezetét és a cégre jellemző speciális ügyleteket, üzleti konstrukciókat. Az így megszerzett tudás lehetővé teszi a könyvvizsgáló részére, hogy hatékonyabban és nagyobb valószínűséggel tárjon fel jelentős hibás állításokat, azonban a könyvvizsgálói függetlenségre megállapítást nem tettek. Chi et al. (2009) vizsgálata alapján a befektetők és egyéb érdekhordozók véleménye szerint a kötelező rotáció növeli a könyvvizsgáló függetlenségét, így a függetlenség látszata szempontjából tehát kiemelt jelentőséggel bír.

Cameran et al. (2016), Lennox et al. (2014), Corbella et al. (2015), Elder et al. (2015), Nagy (2005) és Arthur et al. (2017) a kötelező rotációt előíró vagy rotációra ösztönző szabályozásnak köszönhető pozitív eredményeket publikáltak, azonban a pozitív hatásokat sok esetben más körülmények között, egyéb tényezővel-tényezőkkel való együttthatásként tudták kimutatni. Az audit rotáció főleg abban az esetben növeli a könyvvizsgálói függetlenséget, ha magas a piaci koncentráció és nagy igény van a speciális audit szolgáltatásokra. Gietzmann és Sen (2002) pedig arra a következtetésre jutottak, hogy főleg akkor éri meg a kötelező rotáció bevezetése, ha kevés, ám jelentős méretű könyvvizsgálói ügyfél van a piacon. Ugyanakkor több forrás erősíti meg azt a feltevést, mely szerint a kötelező rotáció megszilárdítja a könyvvizsgáló függetlenségét (Wang és Tuttle, 2009; Arel, Brody és Pany, 2006).

A könyvvizsgáló megbíztatás hosszával kapcsolatos kutatások eredményei a rotáció hatását vizsgáló kutatásokhoz képest még vegyesebbek. Több kutatás Rickett et al. (2016), Li (2010) negatív hatást, mások Myers et al. (2003), Jackson et al. (2008) pozitív hatást, de Read és Yezegel (2015) szerint semmilyen kapcsolatot nem sikerült kimutatni. Li (2010) szerint a hosszabb könyvvizsgáló-ügyfél kapcsolat csorbítja a könyvvizsgáló függetlenségét és ez alacsonyabb könyvvizsgálói minőséghez vezet nem minden esetben helytálló. Vizsgálatának eredményei szerint, a hosszú könyvvizsgáló-ügyfél kapcsolat inkább a kisebb ügyfelekre nézve jelent nagyobb fenyegetettséget, míg a nagyobb cégek esetén kevésbé van jelen. A szakirodalomban igen elterjedt a könyvvizsgálók kötelező rotációjának vizsgálata, jobban belemélyedve azonban láthatjuk, hogy magának a rotációnak a hatása nem könnyen számszerűsíthető.

#### **Következtetések**

Jelen cikk alapvető célkitűzése az volt, hogy a terjedelmi korlátokat figyelembe véve körbejárjam a könyvvizsgálói függetlenség jogszabályi környezetét, fogalmának tartalmán és annak könyvvizsgálói vonatkozásain keresztül megkíséreljem bemutatni a függetlenség jelentőségét, az arra ható tényezőket.

Véleményem szerint kiemelten fontos lenne a könyvvizsgálói intézményrendszer függetlenségének megteremtése, úgy, hogy az ne csak globális szinten jelenjen meg a jogszabályokban, nyilatkozatokban, hanem a mindennapi működés során is érvényesüljön, mind a könyvvizsgáló kijelölésére jogosult megbízóra, mind az ellenőrzött szervezetre vonatkoztatva is.

A 8. irányelv alapján nem avatkozhat bele az ügyfél a könyvvizsgálói folyamatba, azonban a könyvvizsgálat egy szolgáltatás, amely során a tulajdonos és a szolgáltató egy megbízási szerződés keretein belül működik együtt. Amennyiben a szolgáltató szerződés szerint teljesített, a megbízó igazolást ír alá, amely alapján kiállítható a számla a jogszabály szerinti könyvvizsgálat teljesítéséről (Borbély et al., 2013). A számlán szereplő ellenértéket az ügyfél egyenlíti

ki. Az ügyfél esetében előfordulhat, hogy a tulajdonos és a menedzsment ugyanaz a személy. A szolgáltatás díjára vonatkozóan a Magyar Könyvvizsgálói Kamara kizárólag a minimum díjtételre vonatkozóan fogalmazott meg ajánlást, amelynek alkalmazása nem kötelező. A szakirodalom alapján az etikátlanság, a sorozatos megbízási ciklusok, a tulajdonosi-vezetői funkciók el nem válása számottevően veszélyezteti a könyvvizsgálók függetlenségét.

A könyvvizsgálói jelentés nyilvános, információt ad a vizsgált társaságról, annak gazdálkodásáról. Az egyéb szolgáltatások igénybevétele során az ügyfél a könyvvizsgálótól kapott jelentést nem kell, hogy nyilvánosságra hozza. A szakirodalom alapján e szolgáltatások térnyerésével csökken a könyvvizsgálói díj, így – miután jogszabály szerinti ellenőrzésről van szó, azt nemzetközi standardok alapján kell végrehajtani – az a munka minőségére, mélységére negatív hatást gyakorolhat. A sorozatos megbízási ciklusok korlátozása, a rotáció a kutatások alapján egyértelműen pozitív hatást gyakorol a könyvvizsgálói függetlenségre.

A könyvvizsgálói megbízási szerződés alapján véleményem szerint nem várható el függetlenség, hiszen a jogszabály szerinti kötelező könyvvizsgálat intézményrendszerében a szolgáltatás igénybevevője választja ki a szolgáltatót, szabja meg és fogadja el a szolgáltatás díját, a teljesítés minőségét. Ezen felül a függetlenség komoly problémát jelent a kisebb társaságok esetében, ahol szervezeti szinten az egyes funkciók (menedzsment/tulajdonos) nem váltak el. Jelentősen növelné a könyvvizsgálat hatékonyságát és a függetlenséget is pozitívan befolyásolná a díjazás jól definiált paraméterek alapján történő meghatározása, a rotáció más szervezeti körökre történő kiterjesztése, szabályozása. Ezzel további olyan változások is elindulhatnak a könyvvizsgálati piacon, amellyel a kisebb társaságok is lehetőséget kapnának a Big Four mellett folyamatos fejlődésre, egyes területekre történő specializációra (pl. pénzügyi intézmények, pénztárak stb.).

A fentiek több kérdést felvetnek, amelyek vizsgálata az egyes szektorokban a megfelelő szabályozás érdekében fontos, szükséges.

### Felhasznált irodalmak

1. Arel, B, R. Brody; K. Pany (2006): Findings on the effects of audit firm rotation on the audit process under varying strengths of corporate governance, *Advances in Accounting*, pp. 1-27.
2. Arya, A., – Glover, J. (2014): Auditor Independence Revisited. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(2), 188-198.
3. Arthur, N., Endrawes, M., Ho, S., (2017): Impact of partner change on audit quality: An analysis of partner and firm specialisation effects. *Australian Accounting Review* 27, 368–381.
4. Bary, L.; Bíró, T.; Boros, J.; Feketéné, H. M.; Kresalek, P.; Lukács, J.; Nagy, G.; Nyikos, L. (2005): Könyvvizsgálat és ellenőrzés. Magyar Könyvvizsgáló Kamara, Budapest
5. Beardsley, E.; Lassila, D.; Omer, T. (2017): How Do Audit Offices Respond to Audit Fee Pressure? Evidence of Increased Focus on Nonaudit Services and Their Impact on Audit Quality.
6. Bell, T.B.; Landsman, W.R.; Shackelford, D.A. (2001): Auditors' perceived business risk and audit fees: Analysis and evidence. *Journal of Accounting research* 39, 35–43.
7. Bell, T.B.; Causholli, M.; Knechel, W.R. (2015): Audit firm tenure, non-audit services, and internal assessments of audit quality. *Journal of Accounting Research* 53, 461–509.
8. Bills, K.L.; Cunningham, L.M.; Myers, L.A. (2015): Small audit firm membership in associations, networks, and alliances: Implications for audit quality and audit fees. *The Accounting Review* 91, 767–792.
9. Borbély, K.; Pataki, L.; Polyák, I. (2013): A számviteli politika és a vezetői számvitel összefüggései. *Controller Info* 1 : 7 pp. 22-26,



11. Botes, V.; Low, M.; Taylor-Dayus, S.; (2013): Non-Audit Services and Rotation Issues Affecting Auditor Independence: Emerging Perceptions from Audit Practice. *New Zealand Journal of Applied Business Research (NZJABR)*, 11(1), 17-36.
12. Bronson, S.N.; Ghosh, A.; Hogan, C.E., (2017): Audit fee differential, audit effort, and litigation risk: An examination of ADR firms. *Contemporary Accounting Research* 34, 83–117.
13. Cahan, S.F. – Sun, J. (2015): The effect of audit experience on audit fees and audit quality. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 30, 78–100.
14. Cameran, M.; Prencipe, A.; Trombetta, M. (2016): Mandatory audit firm rotation and audit quality. *European accounting review* 25, 35–58.
15. Causholli, M.; Chambers, D.J.; Payne, J.L. (2014): Future nonaudit service fees and audit quality. *Contemporary Accounting Research* 31, 681–712.
16. Chi, W.; Huang, H.; Liao, Y.; Xie, H. (2009): Mandatory audit partner rotation, audit quality, and market perception: Evidence from Taiwan. *Contemporary Accounting Research* 26, 359–391.
17. Choi, J.-H.; Kim, J.-B.; Zang, Y. (2010): Do abnormally high audit fees impair audit quality? *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 29, 115–140.
18. Church, B. K.; Jenkins, J. G.; McCracken, S. A.; Roush, P. B.; Stanley, J. D. (2014): Auditor independence in fact: Research, regulatory, and practice implications drawn from experimental and archival research. *Accounting Horizons*, 29(1), 217-238.
19. Corbella, S.; Florio, C.; Gotti, G.; Mastrolia, S.A. (2015): Audit firm rotation, audit fees and audit quality: The experience of Italian public companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 25, 46–66.
20. Dart, E. – Chandler, R. (2013): Client employment of previous auditors: shareholders' views on auditor independence. *Accounting and Business Research*, 43(3), 205-224.
22. Dobler, M., (2014): Auditor-provided non-audit services in listed and private family firms. *Managerial Auditing Journal* 29, 427–454.
23. Elder, R.J.; Lowensohn, S.; Reck, J.L. (2015): Audit firm rotation, auditor specialization, and audit quality in the municipal audit context. *Journal of Government & Nonprofit Accounting* 4, 73–100.
24. Firth, M. (1997): The provision of nonaudit services by accounting firms to their audit clients. *Contemporary Accounting Research* 14, 1–21.
25. Funnell, W.; Wade, M.; Jupe, R. (2016): Stakeholder perceptions of performance audit credibility. *Accounting and Business Research*, 46(6), 601-619.
26. Gietzmann, Sen (2002): Improving Auditor Independence Through Selective Mandatory Rotation *International Journal of Auditing*, pp. 183–210
27. Guénin-Paracini, H.; Malsch, B.; Tremblay, M.-S. (2015): On the Operational Reality of Auditors' Independence: Lessons from the Field. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(2), 201-236.
28. Haislip, J.Z.; Myers, L.A.; Scholz, S.; Seidel, T.A. (2017): The Consequences of Audit-Related Earnings Revisions. *Contemporary Accounting Research* 34, 1880–1914.
29. Jackson, A.B.; Moldrich, M.; Roebuck, P. (2008): Mandatory audit firm rotation and audit quality. *Managerial Auditing Journal* 23, 420–437.
30. Kang, F. (2017): Do Family Firms Purchase More Nonaudit Services than Non-Family Firms? *International Journal of Auditing* 21, 212–221.
31. Kumar, S. B.; Goyal, V.; Mitra, S. K. (2018): Do indian firms manage earning numbers? An empirical investigation. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22, 1–7.
32. Kwon, S.Y. – Yi, H.S. (2018): Do Social Ties between CEOs and Engagement Audit Partners Affect Audit Quality and Audit Fees? *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 37, 139–161.

33. Lawson, B.P.; Wang, D. (2016): The earnings quality information content of dividend policies and audit pricing. *Contemporary Accounting Research* 33, 1685–1719.
34. Lennox, C.S. (1999): Non-audit fees, disclosure and audit quality. *European Accounting Review* 8, 239–252.
35. Lennox, C.S.; Wu, X.; Zhang, T. (2014): Does mandatory rotation of audit partners improve audit quality? *The accounting review* 89, 1775–1803.
36. Lennox, C.S. (2015.): Did the PCAOB's restrictions on auditors' tax services improve audit quality? *The Accounting Review* 91, 1493–1512.
37. Li, D. (2010): Does auditor tenure affect accounting conservatism? Further evidence. *Journal of Accounting and Public Policy* 29, 226–241.
38. Lin, Y.-C.; Lu, Y.-H.; Lin, F.-C.; Lu, Y.-C. (2017): Net Losses and the Relationship between Auditor Independence and Client Importance: Evidence from a Cubist Regression-Tree Model. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 13-25.
39. Myers, J.N., Myers, L. A.; Omer, T.C. (2003): Exploring the term of the auditor-client relationship and the quality of earnings: A case for mandatory auditor rotation? *The accounting review* 78, 779–799.
40. Nagy, A. L. (2005): Mandatory audit firm turnover, financial reporting quality, and client bargaining power: The case of Arthur Andersen. *Accounting Horizons* 19, 51–68.
41. Nelson, M. W. (2009): A model and literature review of professional skepticism in auditing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 28 (2), 1-34
42. Quick, R.; Sattler, M.; Wiemann, D. (2013): Agency conflicts and the demand for non-audit services. *Managerial Auditing Journal* 28, 323–344.
43. Quick, R. – Warming-Rasmussen, B. (2015): An Experimental Analysis of the Effects of Non-audit Services on Auditor Independence in Appearance in the European 148 Union: Evidence from Germany. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 26(2), 150-187.
44. Pataki, L. – Tangl, A. (2017): Az IFRS-ek bevezetésének következményei a vállalkozások számviteli nyilvántartási kötelezettségeire, különös tekintettel a mezőgazdasági vállalkozásokat érintő hatásokra. In: Czeglédy T. (szerk.): *Menedzsmenthajó nemzetközi vizeken*. Soproni Egyetem Kiadó 200p. pp. 59-73
45. Peter Chi-Wan, Y. – Pang, E. (2017): Investors' perceptions of auditor independence: Evidence from Hong Kong. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 8(2), 70-82.
46. Read, W.J. – Yezegel, A. (2015): Auditor tenure and going concern opinions for bankrupt clients: Additional evidence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 35, 163–179.
47. Rickett, L.K.; Maggina, A.; Alam, P. (2016): Auditor tenure and accounting conservatism: evidence from Greece. *Managerial Auditing Journal* 31, 538–565.
48. Romero, S. (2010): Auditor independence: third party hiring and paying auditors. *EuroMed Journal of Business*, 5(3), 298-314.
49. Svanberg, J. – Öhman, P. (2016): Does Ethical Culture in Audit Firms Support Auditor Objectivity? *Accounting in Europe*, 13(1), 65-79.
50. Svanström, T. – Sundgren, S. (2012): The Demand for Non-Audit Services and Auditor-Client Relationships: Evidence from Swedish Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Auditing* 16, 54–78.
51. Wang, K.J. – B.M. Tuttle (2009): The impact of auditor rotation on audit-client negotiation. *Accounting, Organizations and Society* 34 (February) pp. 222-243.
52. Zhang, M.; Xu, H.; Tong, L.; Ye, T. (2018): International evidence on economic policy uncertainty and asymmetric adjustment of audit pricing: Big 4 versus non-big 4 auditors. *Journal of Business Finance & Accounting* 45, 728–756.
53. 2000. évi C. törvény a számvitelről

54. 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról
55. 2007. évi LXXV. törvény A Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről
56. 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
57. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
58. 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról
59. 2006/43/EK irányelv - (2006. május 17.) az éves és összevont (konszolidált) éves beszámolók jog szerinti könyvvizsgálatáról, a 78/660/EGK és a 83/349/EGK tanácsi irányelv módosításáról, valamint a 84/253/EGK tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről; (EGT-vonatkozású szöveg) [Hivatalos Lap L 157., 2006.6.9.]
60. A Magyar Könyvvizsgálói Kamara szabályzata a könyvvizsgálói hivatás magatartási (etikai) szabályairól és a fegyelmi eljárásról.
61. IFAC (2016): International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)



---

# Szerzők

Amberg Nóra.....	165
Bajkó Norbert .....	51
Dunay Anna.....	51
Farkasné Fekete Mária .....	37
Fehér Ilona .....	107
Fehér Orsolya .....	81
Fodor Zita.....	27
Fülöp Zsolt .....	51
Gonda György .....	37
Gyenge Balázs.....	165, 213
Hegedűs Szilárd.....	243
Hegyesné Görgényi Éva.....	37
Horváth Ádám .....	213
Horváth Zoltán .....	121
Illés Bálint Csaba .....	201
Jakab Tekla.....	243
Karoliny Mártonné .....	93
Kiss Konrád.....	185
Komáromi Nándor.....	201
Koszttyi Dávid.....	27
Kovács Ildikó Éva .....	93
Lehota József .....	107, 201
Lehota Zsuzsanna.....	201
Lencsés Enikő .....	51
Markó Olga .....	151
Pankotay Fruzsina Magda .....	65
Pataki László .....	65
Poór József .....	93
Sótonyi Tamás .....	65
Szabó Janka Klára .....	243
Szakál Dorina .....	81
Székely Csaba .....	11
Szigeti Zsolt.....	65
Tatár Emese.....	271
Tóth Gábor .....	255
Turzai-Horányi Beatrix .....	137
Urbánné Treutz Ágnes .....	229

ISBN 978-615-5666-43-8-0



9 786155 666430

