A Selye János Egyetem 2018-as
X. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete

Zborník X. medzinárodnej vedeckej konferencie
Univerzity J. Selyeho - 2018

Komárom, 2018. szeptember 11–12. – *Komárno, 11.*-12. september 2018

GAZDASÁGTUDOMÁNYI SZEKCIÓ

SEKCIA EKONOMICKÝCH VIED

ISBN 978-80-8122-256-6

A Selye János Egyetem 2018-as X. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete

Zborník X. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho - 2018

Komárom, 2018. szeptember 11–12. – *Komárno, 11.-12. september 2018*

GAZDASÁGTUDOMÁNYI SZEKCIÓ

SEKCIA EKONOMICKÝCH VIED

Szekcióvezető - Vedúca sekcie:

PhDr. KORCSMÁROS Enikő, PhD.

A szekció cikkeinek recenzensei – Recenzenti článkov sekcie

prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc., prof. Dr. László Józsa, CSc., prof. Dr. Mihály Ormos, PhD.,

prof. Dr. József Poór, CSc., doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, PhD.,

Dr. habil. Ing. Péter Karácsony, PhD., Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD.,

PhDr. Antalík Imrich, PhD., PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.,

PhDr. Silvia Tóbiás Kosár, PhD., Ing. Norbert Gyurián, PhD., Ing. Zoltán Šeben, PhD.,

Mgr. Ladislav Ďurdík, PhD., István Jobbágy, PhD.

TARTALOMJEGYZÉK – OBSAH

Előszó – Predslov 7

Programbizottság – Programový výbor 8

Szervezőbizottság – Organizačný výbor 9

Zsolt László BECSEY 10
ÉSZTORSZÁG ÉS MAGYARORSZÁG GAZDASÁGI FELZÁRKÓZÁSI KÍSÉRLETE AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Jaroslav BEDNÁRIK 29
ENVIRONMENTÁLNE VZDELÁVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV Z HĽADISKA KRUHOVEJ EKONOMIKY

Andrea BENCSIK, Tímea JUHÁSZ 36
”NEMZEDÉKEK HARCA” MUNKAVÁLLALÓI SZEMSZÖGBŐL

Lilla CSÓKÁS 48
A BIZALOM, MINT AZ ETIKUS SZERVEZETI KÖRNYEZET KIALAKÍTÁSÁNAK KULCSA

Zsuzsa DARIDA 57
A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSI RENDSZER GYAKORLATI TAPASZTALATAI

Beatrix FARAGÓ, Márta KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI 67
IDENTITY OF ATHLETS ON THE WAY OF PROFESSIONAL CAREER AS FACTOR OF REGIONAL IDENTITY

Veronika FERENCZOVÁ 80
AZ ISZLÁM KULTÚRA ÉS VALLÁS

Tünde GERGICS 91
A VISEGRÁDI ORSZÁGOK FELZÁRKÓZÁSI ÁLLAPOTA AZ EU CSATLAKOZÁS ÓTA

Tibor GONDA, Kinga ANGLER, László CSÓKA 108
A HELYI TERMÉK-ELŐÁLLÍTÓK VÉLEMÉNYE A HELYI TERMÉKEK TURIZMUSBAN BETÖLTÖTT SZEREPÉRŐL

Zsuzsanna GŐSI 115
A SPORTOLÓ, MINT A SPORTSZERVEZETEK KÜLÖNLEGES ERŐFORRÁSA

Dániel HALASI 128
CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK HELYZETE SZLOVÁKIÁBAN

Andrej HEVESI 141
A PROBST MODELL FOLYAMATAINAK JELLEMZŐI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKBAN

Enikő KORCSMÁROS 152
BORFOGYASZTÁSI SZOKÁSOK A KOMÁROMI JÁRÁSBAN

Nikolett LŐRINCZ, Ariel MITEV 161
A TÖRTÉNETEK SZEREPE A SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉSBEN

Renáta MACHOVÁ, Tibor ZSIGMOND 170
AZ X ÉS Y GENERÁCIÓ A MOBILOS ALKALMAZÁSOK TÜKRÉBEN

Tünde MÁTÉ 183
LOCAL RESIDENTS PERCEPTIONS OF THE IMPACTS OF HOSTING INTERNATIONAL SPORT EVENTS – BASED ON EXPERIENCES FROM EYOF 2017 GYŐR

Adriana MEZEIOVÁ 194
A JÁTÉKOSÍTÁS OKTATÁSBELI FELHASZNÁLÁSÁNAK ELMÉLETI VIZSGÁLATA

Viktória NÉMETH 205
GEOPOLITICAL AND GEOECONOMICAL ASPECTS OF NORTHERN SEA ROUTE – WITH REGARD TO RUSSIAN AND CHINESE INTERESTS

Mária PARÁDIOVÁ - László JÓZSA 218
A SOCIAL MEDIA, MINT AZ ÉRTÉKESÍTÉS ESZKÖZE

Cyntia PUZSÉROVÁ, Silvia TÓBIÁS KOSÁR 227
TUDÁSMENEDZSMENT ÉS KÖZÖSSÉGI MÉDIA A VÁLLALATOKBAN

Anna RITTGASSER, Mónika PÓNUSZ 236
TUDÁSMENEDZSMENT AZ INNOVÁCIÓ SZOLGÁLATÁBAN

Erika SERES HUSZÁRIK, Angelika CSEREOVÁ 253
TERMÉKVÁLTÁSOK AZ ELEKTRONIKAI TERMÉKEK PIACÁN

Attila Endre SIMAY 266
THE THREE GIANTS OF THE INTERNET ECONOMY IN CHINA

Tomáš STIRBER 281
A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A MARKETING MENEDZSMENT KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

Florián SZAKÁL, László JÓZSA 289
A REKLÁM HATÁSA A FOGYASZTÓKRA

Krisztina SZUJÓ 305
AZ INNOVÁCIÓ ÉS A KULCSFONTOSSÁGÚ ALAPTECHNOLÓGIÁK JELENLÉTE A MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

Gábor TÓTH 317
A KÖNYVVIZSGÁLAT HATÁSA A DISZKRECIONÁLIS ELHATÁROLÁSOK ALKALMAZÁSÁRA

Arnold TÓTH, Botond KÁLMÁN 329
MEN'S ABILITY OF COPING WITH STRESS WHEN BUILDING THEIR CAREERS

Ágnes VÁRADI 337
INSURANCE IN THE CASE-LAW OF THE EUROPEAN COURT OF JUSTICE (THE POSITION OF PARTIES IN INSURANCE CONTRACTS – CASE STUDIES)

Zoltán VARGA 347
A STARTÉGIAI MENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSI PROBLÉMÁI A MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL

Dalma VINCZE 359
HOW DOES EXPERIENCE APPEAR IN YOUNG CONSUMERS' SOCIAL MEDIA POSTING ACTIVITIES?

Dominika VLACSEKOVÁ 372
AZ EMBERI ERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓJA A KÖZIGAZGATÁSBAN

A konferencia programja – Program konferencie 379

A SJE X. Nemzetközi Tudományos Konferenciája

X. Medzinárodná vedecká konferencia UJS

Komárom, 2018. szeptember 11–12. – Komárno, 11.-12. september 2018

Előszó

A komáromi Selye János Egyetem Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD. rektor úr védnöksége alatt rendezi meg a X. Nemzetközi Tudományos Konferenciáját. A konferencia 2018. szeptember 11–12-én kerül megrendezésre, helyszíne a SJE Konferencia-központja – Hradná 2, Komárno, Szlovákia.

A rendezvény elsődleges célja az előző évfolyamokhoz hasonlóan hazai és a külföldi egyetemi oktatók és kutatók tudományos eredményeinek prezentálása. Elsősorban a humán tudományok, a társadalomtudományok, a neveléstudományok, a közgazdaságtan és a vállalatirányítás és a teológia területein tevékenykedő szakemberek számára nyit teret, továbbá az informatikai és az IKT tudományterület művelői számára, azonban részt vehetnek a rokon szakterületeken dolgozó kutatók is. A konferencia keretén belül lehetőség nyílik tapasztalat- és eszmecserére, új kapcsolatok kiépítésére és a kutatási programok és célok összehangolására.
Az előadások anyagait ebben az évben is a résztvevők és a leadott tanulmányok nagy számának köszönhetően 6 konferenciakötetben adjuk ki a szekciók tudományágakba való besorolása szerint. **A megjelent tanulmányok két független szakmai lektorálás után kerültek a kötetekbe**. A kiadványokat elektronikus formában eljuttatjuk a konferencia minden aktív résztvevőjének.
Az elfogadott publikációkat szabadon elérhetővé tesszük az interneten.

Komárom, 2018. 9. 6.

Bukor József

Predslov

V dňoch 11–12. septembra 2018 sa koná pod záštitou Dr. habil. PaedDr. Györgya Juhásza, PhD., rektora Univerzity J. Selyeho X. Medzinárodná vedecká konferencia UJS – 2018. Miestom konania konferencie je Konferenčné Centrum UJS – Hradná 2, Komárno, Slovensko.

Cieľom konferencie je v súlade s cieľmi predchádzajúcich ročníkov prezentácia výsledkov vedecko-výskumnej práce vedeckých a vedecko-pedagogických pracovníkov univerzít z domova a zo zahraničia. Konferencia dá priestor predovšetkým pre odborníkov zaoberajúcich sa vednými oblasťami: humanitné vedy, spoločenské vedy, pedagogické vedy, ekonomické vedy a riadenie podniku, ďalej informatické vedy a IKT, ale vítaní sú aj účastníci z príbuzných vedných odborov.
V rámci konferencie je priestor aj na aktívnu výmenu názorov a skúseností, na nadviazanie kontaktov a na zosúladenie spoločných vedecko-výskumných programov a cieľov.
Jednotlivé príspevky aj tohto roku z dôvodu vysokého počtu prihlásených a veľkého množstva odovzdaných príspevkov sme zaradili do šiestich zborníkov podľa vedných odborov jednotlivých sekcií. **Do jednotlivých zborníkov boli zaradené iba príspevky, ktoré prešli dvoma nezávislými odbornými recenznými konaniami**. Zborník v elektronickej podobe s príspevkami bude doručený pre každého aktívneho účastníka konferencie. Prijaté publikácie budú voľne dostupné na internete.

V Komárne, 6. 9. 2018

József Bukor

PROGRAMBIZOTTSÁG

Elnök:
Dr. habil.PaedDr. Juhász György, PhD.
Selye János Egyetem, Szlovákia

Tagok:
Dr. habil. PaedDr. Horváth Kinga, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

RNDr. Csiba Peter, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Mgr. Lévai Attila, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Tóth Péter, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Poór József, DSc.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Kolumbán Vilmos József
Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet, Kolozsvár, Románia

Dr. habil. Cservák Csaba
Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest, Magyarország

Dr. habil. Kókai Nagy Viktor
Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Debrecen, Magyarország

Dr. habil. Vajda Barnabás, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. Ing. Machová Renáta, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

doc. RNDr. Tóth János, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. PhDr. Liszka József, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

RNDr. Bukor József, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

PROGRAMOVÝ VÝBOR

Predseda:
Dr. habil.PaedDr. György Juhász, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Slovenská republika

Členovia:
Dr. habil. PaedDr. Kinga Horváth, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

RNDr. Peter Csiba, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Mgr. Attila Lévai, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. Péter Tóth, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. József Poór, DSc.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. Vilmos József Kolumbán
Protestant Theological Institute of Cluj Napoca, Cluj Napoca, Rumunsko

Dr. habil. Csaba Cservák
Károli Gáspár University, the Reformed Church in Hungary, Budapest, Maďarsko

Dr. habil. Viktor Kókai Nagy
Debrecen Reformed Theological University, Debrecen, Maďarsko

Dr. habil. Barnabás Vajda, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

doc. RNDr. János Tóth , PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

Dr. habil. PhDr. József Liszka, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

RNDr. József Bukor , PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

SZERVEZŐBIZOTTSÁG

RNDr. Bukor József, PhD.

Mgr. Szarka Katalin, PhD.

RNDr. Gubo Štefan, PhD.

PhDr. Antalík Imrich, PhD.

PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.

Mgr. Tóth-Bakos Anita, PhD.

Dr. habil. Vajda Károly, PhD.

Kanczné Nagy Katalin, PhD.

Simon Szabolcs, PhD.

Mgr. Görözdi Zsolt, PhD.

Bc. Hernády Adrienn

ORGANIZAČNÝ VÝBOR

RNDr. József Bukor, PhD.

Mgr. Katalin Szarka, PhD.

RNDr. Štefan Gubo, PhD.

PhDr. Imrich Antalík, PhD.

PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.

Mgr. Anita Tóth-Bakos, PhD.

Dr. habil. Károly Vajda, PhD.

Katalin Kanczné Nagy, PhD.

Szabolcs Simon, PhD.

Mgr. Zsolt Görözdi, PhD.

Bc. Adrienn Hernády

ÉSZTORSZÁG ÉS MAGYARORSZÁG GAZDASÁGI FELZÁRKÓZÁSI KÍSÉRLETE AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Zsolt László BECSEY[1]

ABSTRACT

Estonia- - celebrates its 100th anniversary in 2018. This event gives the possibility to see, how this small country developed after its re-established independence in 1991. In light of the Hungarian development, we can follow the main similarities and differences. Estonia has chosen - differently from Hungary - a very disciplined macroeconomic policy after 1991. Similarly to Hungary, they pursued an open foreign economic policy based on trade liberalisation, western privatisation and attraction of Foreign Direct Investment. Estonia had a very strong economic growth and euro zone accession during the first two decades of it independence. After the crises, the economic growth and EU convergence has slowed down, and Estonia has to find new ways to get out of the middle-income countries' trap.

KEYWORDS

Estonia, growth, deficit, disciplined economic policy, convergence, debt, FDI

BEVEZETŐ

Dolgozatom célja, hogy Észtország - mely most ünnepli függetlenségének 100. évfordulóját - 1991-es, Szovjetunióból való kiválása óta eltelt 27 évének gazdasági *modernizációs kísérletét* megvilágítsam. Ehhez módszertanilag olyan adatokat és elemzéseket használtam fel, melyek segítségével látható, hogy Magyarország milyen eredményeket ért el ugyanolyan (főleg statisztikai) *összehasonlításban* az elmúlt néhány évtizedben. Az elemezések során időnként meghivatkoztam más térségbeli ország adatait, ha ezt a két vonatkozó ország elemzései szempontjából fontosnak ítéltem. Térségünk gazdasági kapcsolata, társadalmi és gazdasági rendszere már a két háború között is Nyugat-Európához húzta nemcsak a közép-európai, hanem a balti régiót, beleértve Észtországot is, ezért használhatjuk a reintegráció kifejezést. Észtország - akárcsak Magyarország - relatív fejlettsége a két világháború között meghaladta Lengyelország vagy Spanyolország fejlettségét és a finnekkel volt közel azonos [1]. Bár fejlettségi szintje a függetlenség újbóli elnyerésekor, 1991-ben messze elmaradt a nyugat- európai szinttől, az azóta eltelt csaknem három évtized alatt olyan jelentős sikereket ért el az ország, mely méltán számíthat a külvilág elismerésére. Ugyanezt elmondhatjuk Magyarországról is, de arra voltam kíváncsi, hogy milyen mennyiségi és minőségi felzárkózási különbségek voltak a két ország között. Ehhez *három* fontos és jól körülhatárolható észt gazdaságpolitikai időszak szerint fejezetekre osztottam vizsgálatomat: az első a kilencvenes évek, amikor nagy amplitúdóval kezdetben visszaesett a gazdaságuk - mindez még valutacserével is járt -, majd elindult a gyors felzárkózás, egészen az orosz valutaválságig. A második szakasz az EU csatlakozási tárgyalások időszaka volt, ahol Észtország (és Magyarország) mindig is az első bővítési körbe bekerülő, élenjáró országnak számított. Ebben az időszakban lépett be Észtország az OECD-be, a WTO-ba és a NATO-ba is. A harmadik szakasz pedig a tagság utáni gyors felzárkózás végén az eurózónába való belépéssel kezdődött, amely révén a csatlakozási átmenetek lejártá-

[1]Dr. Becsey Zsolt László, Ph.D, Károli Gáspár Református Egyetem, tudományos főmunkatárs, zsolt.becsey@gmail.com

val egy gazdasági gyarapodás és konszolidáció, és ezzel a stabil felzárkózás korszaka köszöntött be, bár a gazdaság szárnyalása ekkor már nem volt olyan jelentős, mint a kilencvenes évek második felében. Mégis Észtország szinte egyedülállóan a rendszerváltó államok közül, az innovációs vezető országok csoportjába tartozik az EU Bizottság értékelése szerint már több mint egy évtizede, és a jelek szerint stabilan viselni tudja az eurózóna tagsággal járó kihívásokat.

ÉSZTORSZÁG GAZDASÁGI FELZÁRKÓZÁSA A FÜGGETLENSÉG UTÁN (1991-1999)

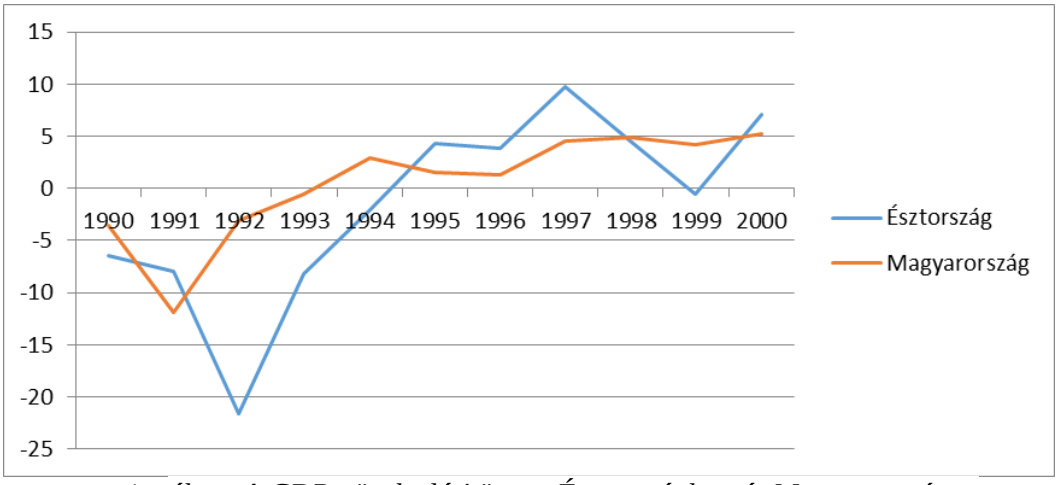
Meglepő módon Maddison jól ismert számításai már 1973-ra vonatkozóan is tartalmaznak olyan számokat, amikor bizonyos szovjet tagköztársaságokra, így Észtországra is kalkuláltak egy főre jutó és kumulált GDP-t, természetesen 1990-es dollár árfolyamon.[2] Fenntartásokkal fogadom ezeket az eredményeket, mert nehezen igazolható, hogy az ebben az időszakban mért észt fejlettség meghaladta volna a magyar mutatókat. Egészen más képet fest a helyzet, ha 1989-et már vásárlóerő paritáson vizsgáljuk meg, és ebből a szemszögből nézzük a fejlettségi mutatókat.

1. táblázat: Az EU tagjelöltek gazdasági felzárkózásának helyzete (1989-1999)

Ország	**GDP 1998/1989 (%)**	**1993 EU=100 (PPS)**	**1999 EU=100 (PPS)**
Bulgária	66	28	22
Csehország	97	60 (1994)	59
Észtország	**77**	**32**	**36**
Magyarország	**95**	**45**	**51**
Lettország	58	25	27
Litvánia	63	28 (1995)	29
Lengyelország	118	33	37
Románia	78	30	27
Szlovákia	100	40	49
Szlovénia	103	62	71

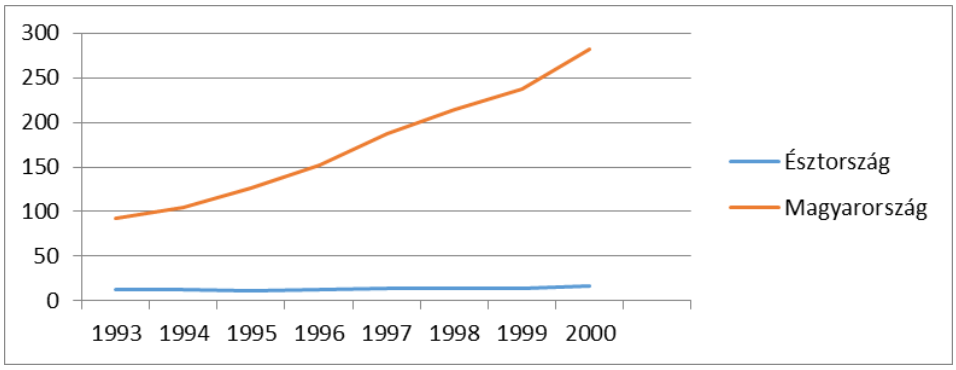
Forrás: Becsey Zsolt, PHD, 2003.

Látható, hogy a *rendszerváltáskor* nagyon jelentős GDP-csökkenés volt észlelhető Észtországban, amely nagyságában felülmúlta a magyar visszaesést. Hasonló eredményt hozott ifj. Simon György kutatása is, amelyet a csatlakozási tárgyalások végén, 2003-ban publikált a Statisztikai Szemlében.[3] Észtország vonatkozásában 1998-ra 77 százalékot írt az *annus mirabilis-hoz* (1989) képest, sőt ez 2002-re már 91 százalékra emelkedett, ami - figyelembe véve az 1998-as rubelválság balti hatását -, jó teljesítménynek számított. Magyarország eszerint az 1989-es eredményének 112 %-át érte el - az Orbán-kormány szépen semlegesítette az orosz válság hatásait -, vagyis a rendszerváltás első évtizedét mi értük meg jobban (ld. 1. ábra).



1. ábra: A GDP növekedési üteme Észtországban és Magyarországon (1990-2000), Forrás: KSH, Eurostat

Fontos megvizsgálni azt, hogy milyen gyors *árreformot* hajtottak végre Észtországban és a többi balti államban 1991-1993 között. Elsősorban a liberális piaci logika vezette őket, a megfelelő minta pedig az 1990-ben Lengyelországban bevezetett Balcerowicz-féle sokkterápia volt, a maga első éves 585 %-os inflációjával, melyet követően csak 1999-ben állt be az egy számjegyű infláció. Ugyanez történt Észtországban, ahol 1991-ben több mint 200, 1992-ben pedig 1000 százalékos áremelkedés adódott és csak 1995-ben szorult 50 % alá, és a lengyelekhez hasonlóan 1999-ben vált egy számjegyűvé. Köszönhetően annak is, hogy az észtek a német márkához, majd 1999-ben az euróhoz kötötték az árfolyamukat, és már a kilencvenes évek elején valutatanácsot vezettek be.[2][4] Ezzel együtt a reálbérek 45 %-kal estek. Magyarország ezzel szemben fokozatos árfelszabadítást hajtott végre, aminek eredményeként az infláció az egész évtized folyamán 10 és 35 % között maradt. A csúszó leértékelés az import hatása miatt szintén az inflációt növelte, amellyel nyitott gazdaságban a működő tőke beáramlását valamint az exportot ösztönözték.



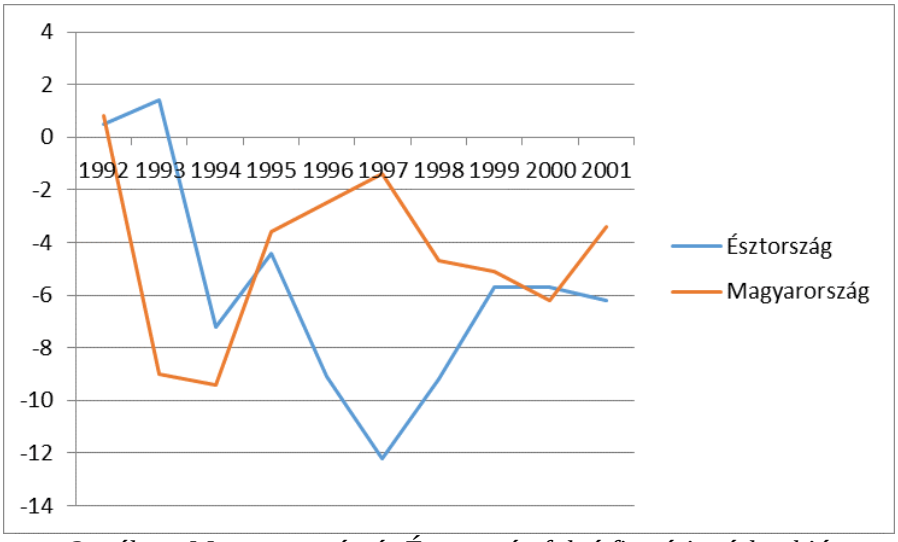
2. ábra: A magyar és az észt valuta dollárral szembeni árfolyama (1993-2000), Forrás: KSH

[2]Az euró/ECU és az észt korona keresztárfolyam végig 15,6 körül alakult.

Észtország külső gazdasági kapcsolatainak átrendeződése

A hasonlóság nagyfokú a magyar fejlődéshez. Egyrészt a *külkereskedelem aránya* a GDP-hez képest nagyon magas volt, és annak 1,4-szeresére nőtt 2000-re, vagyis a külkereskedelem gyorsabban nőtt, mint a hazai termék. Magyarországon ez a növekedés még szembetűnőbb volt ekkor: a GDP erős feléről 120 % fölé nőtt. Az export GDP-hez mért aránya mindkét ország estében csaknem 60 % lett.[3]
Másrészt az *export* összetételében is komoly változás következett be, hiszen a magasan feldolgozott ipari termékek aránya nagyon megugrott, az export abszolút többségét alkotva, és visszaszorítva a mezőgazdaság és bányászat exportban játszott szerepét. Észtország esetében 2000-ben a gépek és szállítóeszközök aránya az exporton belül 36 % volt, míg Magyarországon már 2002-ben elérte az 58,7 %-ot. A feldolgozott terméke aránya mindkét ország esetében további 18 %, míg a mezőgazdasági export aránya 7,8 illetve 6,8 %-ra süllyedt. Mindez azt jelzi, hogy a működő tőke révén a gyors és magas feldolgozottságú termékek felé vitték az exportszerkezet súlypontját.
Harmadrészt az eltérő integrációnak köszönhetően az export és az import nagyobbik része fejlett országokkal, elsősorban az EU-val zajlott le.[3][5] Ez érthető, hiszen mindkét ország az EU társulásnak, a regionális szabadkereskedelmi egyezményeknek és a WTO-tagságnak megfelelően nyitottá vált az EU országok felé, ahonnan a működő tőke nagy része is érkezett.[4][6]
Érdekesség még ebből a korszakból, hogy a hirtelen megnyitott piacra a privatizációk és más tőkevonzási intézkedések miatt 1995-ben az EU-ba aspiráló országokba érkező tőke 25 %-a jött Magyarországra, míg 6 %-a Észtországba, ami azt jelzi, hogy ebben a két országban jelent meg a leginkább a nyitottság képessége a világra.[7]
Ami a külkereskedelmet illeti, Észtország a fentiek alapján nyitott a tőke és a technológia közelsége miatt a *nyugati, elsősorban skandináv államok felé*. 2000-ben például - ifj. Simon megállapításai alapján - Finnország 27, Svédország 17 %-ot vitt az észt exportból, míg Németország csak 7,7 %-ot, míg Oroszország importban játszott - politikailag és biztonságpolitikailag is fontos - aránya 14 % volt. (Magyarországon a német export a teljes árukivitel 35,4 %-át jelentette, míg importoldalon az oroszok 6 %-ot képviseltek csak 2002-ben.)
Lezárva a kilencvenes évek átalakulásának külső vonatkozásait, azt érdemes kiemelni, hogy mindkét ország hatalmas *privatizációs munkával*, valamint a *működő tőke beengedésével* a régióban kiemelkedő mértékben kapcsolódott be a világgazdaságba, engedte magára a versenyt. Mindkét ország ennél fogva meghatározott termékszerkezettel lépett be az EU integrációba, illetve az EU külső kereskedelmi kapcsolatrendszerébe. Az is tény, hogy a külkereskedelmi mérlegből eredően igen *nagy külső fizetési mérleg hiány* keletkezett ezekben az országokban, amit csak a működőtőke vonzással lehetett ellensúlyozni és a fizetőképességet fenntartani (ld. 3. ábra).[8]

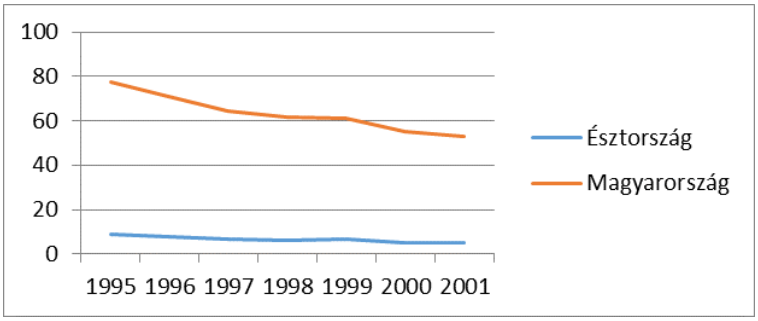
[3]EU-15 országokkal 1993-ban a magyar export 58 %-a, míg 2000-ben már 75 %-a zajlott le, míg Észtország esetében ez 1993-ban 48 %, míg 2001-ben már 69 %-os arányt jelentett. Érdemes megjegyezni, hogy Magyarországon az EU 15 aránya mára 60 % alá esett! Észtország esetében is jelentősen csökkent 2001 óta.
[4]Magyarország 1995-ben alapító tagja volt a WTO-nak, míg Észtország 1999-ben csatlakozott a szervezethez. Az OECD-ben Magyarország 1996-ban, míg Észtország 2010-ben lett tag.



3. ábra: Magyarország és Észtország folyó fizetési mérleg hiánya 1992 és 2001 között a GDP %-ban. Forrás: KSH, Eurostat

Adósságteher

Miután a Szovjetunió szétesett és az aranytartalékokat visszaszállították Tallinba, az észtek 1992-ben bevezették saját valutájukat, a koronát, amelyet szigorúan egy valutatanács ellenőrzött és a márkához, majd később az euróhoz kötötték. Emellett a stabilitás okán, azt is elhatározták, hogy nem lehet a költségvetést hiánnyal benyújtani, és ehhez ragaszkodtak is az elmúlt 26 évben. (Csak kivételes esetben nőtt a hiány vagy adósságráta.) Mivel a Szovjetunióból adósság nélkül szabadultak - igaz vagyont sem vittek -, ezért nem halmoztak fel az évtized folyamán adósságot. Ez az államra lényegében nem rótt adósságfizetési kötelezettséget, ebből kifolyólag Észtország mindig nagyon jó adós besorolású volt, és a válságok ellenére tartotta adósságrátáját. Ezzel ellentétben Magyarország magas adósságot örökölt a múltból, és ezt konzervatív módon vitte is tovább a rendszerváltás után, sem a lengyel, sem a szovjet-orosz átvállalós séma, de a későbbi görög hajvágás (haircut: magánbefektetők áttételesen, de konkrétan elengedtek államadósságot) sem jelentett példát a magyar elit számára. Ezért a kezdetektől fogva Magyarországnak kockázatos besorolása volt és a magas adósság egy részének nem kedvező jellege miatt viszonylag magas kamatot is kellett fizetnie, ez a 90-es években meghaladta a GDP 4 %-át (ld. 4. ábra).[9]

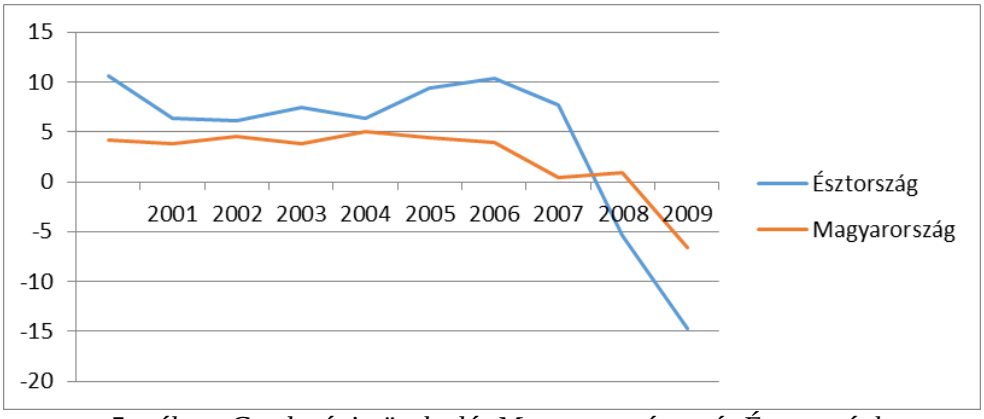


4. ábra: Az államháztartás bruttó GDP arányos adóssága (1995-2001), Forrás: KSH, Eurostat

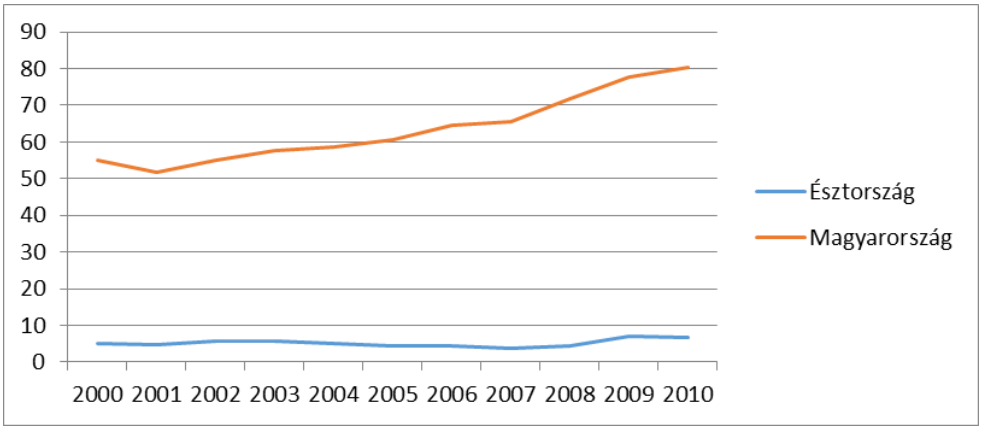
ELŐRELÉPÉS AZ EU CSATLAKOZÁS ÉVTIZEDÉBEN (2000-2010)

Gazdasági növekedési tényezők

Megvalósult az *észt nyitás politikája*, hiszen nemcsak a regionális szabadkereskedelmi megállapodások léptek életbe, hanem az EU belső piaccal együtt átvettek külső kereskedelmi szerződéseket is, az EU nem túl magas külső tarifáit alkalmazva a harmadik világ felé. Megindult az EU csatlakozást előkészítő pénzügyi alapok beáramlása, majd pedig a közösségi költségvetésből a közvetlen transzferek is megtették hatásukat, hiszen mindkét ország nettó haszonélvező lett a belépés után. Mindez jelentős gazdasági növekedéssel párosult 2000 után (ld. 5. ábra). Mindkét ország külföldi működő tőkével toldotta meg a magas a beruházási fellendüléshez szükséges pótlólagos forrásbevonást, illetve elengedte a belső fogyasztást, ami Magyarország esetében az eladósodottságot növelte (ld. 6. ábra). Megmaradt a külső mérleg (elsősorban a folyó fizetési mérleg) erős hiánya, ezért mindkét ország ezt ellensúlyozta a bejövő működő tőkével és a meginduló európai uniós forrásokkal.



5. *ábra: Gazdasági növekedés Magyarországon és Észtországban (2000-2009), Forrás: Eurostat*



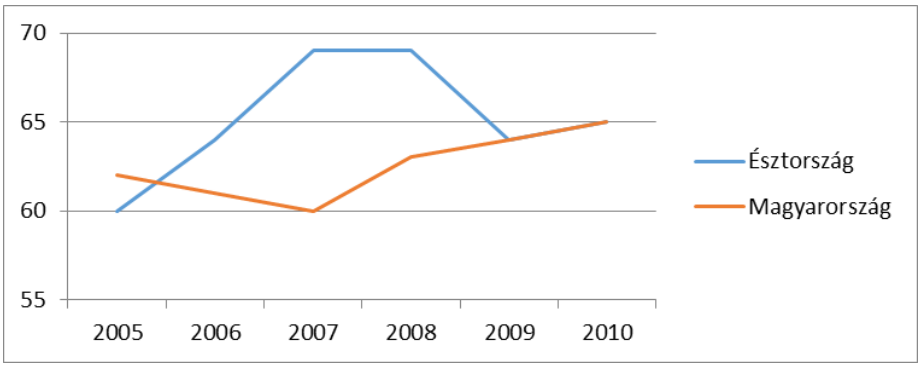
6. *ábra: A magyar és az észt eladósodottsági ráta (2000-2010), Forrás: KSH, Európai Bizottság*

Észtország viszonylag kicsi összeget, a GNI 1,5 %-át hívta le 2008-ig évente az EU költségvetésével szemben aktívumként, ami aztán 2009-ben megugrott 4 % fölé. A politikai cél egyértelmű volt: be szerettek volna lépni az euró övezetbe.

2. táblázat: Magyarország és Észtország kamatfizetése a válság előtt és alatt a GDP %-ban

	1997-2001	2002-2006	2007	2008	2009
Magyarország	6,6	4,1	4,1	4,2	4,7
Észtország	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3

Forrás: EU Bizottság éves előrejelzése, 2010.



7. ábra: A két ország felzárkózása az EU 28 átlaghoz (2005-2010), Forrás: Eurostat

3. táblázat: Foglalkoztatottak aránya 20-64 év közötti korosztályban

	2000	2008	2010
Észtország	66,6	77,1	66,8
Magyarország	61,2	61,5	59,9

Forrás: Eurostat

2000-ben északi rokonaink 5,57 %-ot költöttek GDP-arányosan *oktatásra* (Magyarország 4,5 %-ot), ami 2010-re emelkedett 5,66 %-ra (Magyarország esetében 4,9 %-ra) amelyből felsőoktatásra többet költött Észtország, 2010-ben 1,23 %-ot, szemben a stabilizációval küszködő magyarok 0,98 %-ával.[10]

Érdemes megjegyezni, hogy a pénzügyileg rendkívül stabil észtek *hogyan reagáltak* a válságra. Elsősorban adóemelést - pl. a jövedéki termékeknél - hajtottak végre[11], hogy tartani tudják a költségvetés és a fizetési mérleg egyensúlyát. A válság után gyorsan vissza is állt az egyensúlyi költségvetés, hiszen 2011-ben be tudtak lépni az euróövezetbe, míg a magyarok csak 2013-ban tudták elhagyni az EU túlzott deficit eljárását, és 2016-ra visszafizetni a válság elején felvett intézményi hiteleket. Az észtek nagyon *jelentős munkaerőpiaci és képzési reformokat is* hoztak, hogy tartani tudják a foglalkoztatást (ld. 3. táblázat).

Kétoldalú külkereskedelem

Ebből a korszakból megvizsgáltam a kétoldalú külkereskedelem fejlődését, hiszen mint jeleztem korábban, mindkét ország 2000 után is az FDI vonzása miatt nyitottságra törekedett. De régiónkban ekkor már a külföldi multinacionális cégek keresztben is beszállítottak saját értékláncukon keresztül, és az észtek WTO tagsága, EU társulása és az ehhez fűzött keresztliberalizáció - kumulálni lehetett az EU szabadkereskedelmi partnerei közötti szállításokat -, már megvalósult az évtized elején, sőt 2004-től az EU tagság révén vámunióban voltunk egymással is.

7. ábra: Magyarország külkereskedelme Észtországgal (millió euróban) (2001-2009), Forrás: Trademap.org

Bár a kereskedelem jelentősen megugrott a kétoldalú viszonyban, de ez messze nem tükrözte azt a növekedést, amit Észtország vagy Magyarország az adott periódusban folytatott általános exportjának növekedése mutatott, hiszen az észtek 2001 és 2009 között 68 %-kal, míg a magyarok 74 %-kal növelték árukivitelüket. Rendelkezésünkre áll azonban a KSH azon felmérése, mely részletezi azt, hogy a magyar többségi tulajdonú cégek ebben a válság előtti időszakban milyen kivitelt tudtak teljesíteni általában és konkrétan Észtország felé.

4. táblázat: A magyar többségi tulajdonú (mtt) cégek teljes és észtországi exportja az összexporton belül

	2001		2008	
	Millió euró	Aránya az összexporton belül (%)	Millió euró	Aránya az összexporton belül (%)
Teljes mtt export	8399	24,7	13591	18,5
Észtországba irányuló mtt export	8,8	26,0	32,5	33,1

Forrás: KSH

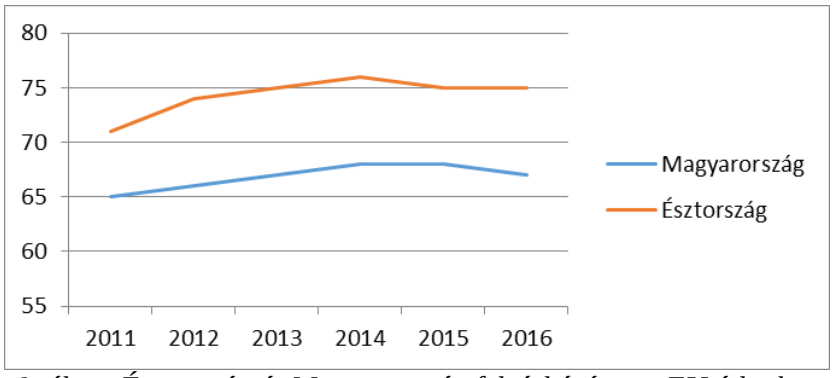
A 4. táblázat arra ad magyarázatot, hogy míg a teljes magyar többségi tulajdonú (mtt) cégexport összegszerűen megnőtt, és az összes exporton belül (külföldi és magyar többségi tulajdo-

nú vállalatok együttesen) a magyar többségi tulajdonú cégek exportja Észtországba összegszerűen és arányaiban még jobban megnőtt 2001-ről 2008-ra. A magyarországi összes exporton belül a 33 %-os arány szinte csak a szomszédos országokba irányuló mtt kivitelnél volt ilyen magas. Ez a válság előtti periódusban nagyon örvendetes előrelépés volt.

KONSZOLIDÁCIÓ A VÁLSÁG UTÁN (2010-2018)

Az eurózóna tagság és a felzárkózás

Mivel Észtország közvetlenül a válság után, 2011 január elsején lépett be az euróövezetbe, ezért a szakmai közvélemény számára az volt a kérdés, hogy milyen hatással lesz ez a belépés a versenyképességére, gazdasági növekedésére és általában a kohézióra, felzárkózásra. Magyarország pedig nemhogy nem lépett be az euróövezetbe, hanem a válság után nincs is konkrét céldátuma sem erre, sem pedig arra, hogy az euró előszobájaként belépjen az un. ERM-2 rendszerbe, mely önkontrollt ad az érintett ország árfolyam politikájának.
Észtország viszont úgy kezdte el már a kezdetektől a stabilizációt, hogy nem változtatott árfolyamán, miközben a belső piaci viszonyoknak megfelelően meg kellett kezdenie az ár- és bérfelzárkózást az euróövezeti átlaghoz. Ezzel együtt a magasabb inflációt is kezelnie kellett, hiszen azzal, hogy nem tud az árfolyammal utána menni az inflációs különbségnek, lényegében egy valutafelértékelést hajt folyamatosan végre, ami versenyképességi oldalról jelent problémát.[5][12] Az észt (és a szlovák) tagság azért is okozott az adott kormányoknak nehézséget, mert az EU átlagához képest igen elmaradott reálfejlettséggel és árszínvonallal léptek be. Szlovákia EU fejlettsége 2008-ban az EU 28 átlagának 71, míg Észtország 2010-ben 65 %-án állt. (A negatív rekorder ebben eddig Lettország, hiszen alig volt több mint 60 % a relatív fejlettsége az eurózónába lépésekor. Ennél Görögország és Portugália is jobban állt 1999-ben illetve 2001-ben az ő belépésük idején, ráadásul az euróövezet jó 8-9 %-kal nagyobb átlagfejlettséggel rendelkezik, mint az EU 28). A vizsgálat azért is érdekes, mert Magyarország és Lengyelország is már meghaladja azt a belépéskori gazdasági és árszínvonal fejlettséget, amit Észtország vagy Lettország az eurózónába lépésekor.[13]



9. ábra: Észtország és Magyarország felzárkózása az EU átlaghoz (EU 28=100) az egy főre jutó reál GDP alapján, Forrás: Eurostat

[5] A balti államok mellett már egy évtizede szintén az euróhoz kötött a bolgár valuta árfolyama is. A horvátok is az elmúlt években stabilan tartják az euróhoz illeszkedő árfolyamot, ha formálisan nem is kötötték hozzá.

A válság utáni helyzetben Észtország és Magyarország fejlődési üteme találkozott. A 2010-hez képest ugyan Észtország 28 %-kal nőtt 2017-ig reálértékben, míg Magyarország csak 17 %-kal [14], de ezen belül 2014 után Észtország növekedése hozzálassult Magyarországhoz. A bizottsági előrejelzések sem szólnak a magyarnál nagyobb növekedési pályáról, igaz az EU-val így is tartani tudja a lépést.

Ár- és bérfelzárkózás

Ha azt nézzük meg, hogy miként alakult az *árfelzárkózás* az EU-hoz képest euróban számolva, akkor az előbbiek alapján az észtek pozitív eredményről tudnak beszámolni, míg a magyaroknál az újra nekilendülő infláció akkor hoz eredményt, ha nem romlik a forint euróhoz mért árfolyama.

5. táblázat: Az észt és a magyar árszínvonal az EU 28 %-ában

	2007	2010	2016
Észtország	66,9	66,9	73,3
Magyarország	64,8	60,0	59,0

Forrás: Eurostat

Nézzük meg hogyan áll Észtország és Magyarország a *bérfelzárkózással.* Mivel Tallin nem tudja leértékelni valutáját, ezért minden bruttó béremelés átmegy azonnal bérköltségbe, amit természetesen a nemzetközi befektetők nem mindig szeretnek, - ők a béren lévő terhek csökkentéséért lobbiznak[6][15]-, bár számukra is fontos a munkaerő megtartása és a nyugati elvándorlás megállítása. (2011 óta lényegében akadálytalanul mozoghatnak mindkét ország munkavállalói az Unión belül.) Jelentősen nőtt mindkét országban a kifizetett bér, de a leértékelés hiánya miatt az észt bérek gyorsabban nőnek, igaz a munkaerő termelékenysége is jobban nőtt (és zárkózott fel az EU 28 átlaghoz), mint Magyarországon. (Ebben benne van persze a magyar közmunka átlagos munkatermelékenységet rontó hatása, mivel tevékenységüket mérsékeltebben számolhatjuk bele GDP-be, mint a piacon dolgozókét.)

6. táblázat: Átlagbérek alakulása Magyarországon és Észtországban (euróban)

	Észtország		Magyarország	
	2007	2016	2007	2016
Éves átlagos nettó bér [7][15]	7268	11145	5249	6702 (2015)
Havi bruttó minimálbér	230	390		332
Munkaerő termelékenysége ledolgozott óránként EU 28=100	55,9	63,2	56,3	62,9
Ledolgozott órák kifizetett bére euróban	6,3	9,8	6,2	7,0

Forrás: Eurostat

[6] Magyarországon 15 % az egységes személyi jövedelemadó, míg az észtek 2018-ban vitték le 20 %-ra, de mindkét ország jelentősen csökkenti a szociális hozzájárulások szintjét, illetve az észtek az alacsony keresetűeknél, a magyarok a családosoknál alkalmaznak jelentős kedvezményeket.
[7] Gyerekek utáni kedvezmények számítása nélkül

A humánfaktor területén van a két ország előtt a legnagyobb teendő, hiszen egyrészt a munkaerő elvándorlása és a nem megfelelő születésszám gondot okoz: a fejlődés belső extenzív lehetőségei lassan mindkét országban kimerülnek, bár azt nehéz megbecsülni, hogy a skandináv foglalkoztatási szintekhez képest hol van a lehetőségek határa.

8. táblázat: Fontosabb munkaerőpiaci adatok 2016-ban

	Észtország	Magyarország
Foglalkoztatási ráta (20-64 éves korosztály) (%)	76.6	71,5
Munkanélküliségi ráta (%)	6,7	4,3
Termékenységi mutató	1,60	1,53
Más EU államban dolgozók (20-64 éves korosztály) (%) [16]	7	6

Forrás: Eurostat, KSH

Arról Magyarországon is folyamatos a vita, hogy a statisztikák hogyan mutatják ki a közmunkásokat illetve a külföldön dolgozókat, de a 7. számú táblázatból is látszik, hogy hazánkban sokkal nagyobb az inaktívak aránya - és társadalmi terhe -, mint az északi modellekben. Hiszen mind a foglalkoztatottak, mind a munkanélküliek alacsonyabb aránya arra enged következtetni, hogy jóval nagyobb tartalék van még a magyar munkaerőpiacon az észthez képest. Biztató a termékenységi ráta, hiszen Magyarországon még az évtized elején is csak 1,25 körül mozgott ez a mutató. Az észteknél is látható némi javulás, bár a magyarokhoz képest mindig is magasabb volt ez az érték. A kérdés az, hogy van-e még lényegi potenciál e mutató emelkedésében a két országban. (A migrációs egyenleg mindkét országban negatív, vagyis Magyarországon is leállt a környékbeli országokból beáramló magyar ajkúak ellensúlyozó hatása, az észtek sem engedtek be több posztszovjet területről származó bevándorlót.)
Mindkét országnál további kérdés a külföldön munkát vállalók számának alakulása, ezen a téren sok a statisztikai bizonytalanság, ráadásul nagyrészt értékes munkaerő hagyja el a hazai piacot. Érdekesség, hogy az Európai Bizottság felmérése szerint e két ország szomszédaitól még többen mentek nyugati tagállamokba[17], főleg Németországba, az Egyesült Királyságba és Olaszországba. De az is tény, hogy a felzárkózó rendszerváltó tagállamok közül a legfejlettebb Szlovéniában és Csehországban csak a munkaerő 2 %-a ment külföldre. [8][16].

Kétoldalú kereskedelem (2010-2016)

A korábbi időszakokhoz képest látványosan megnőtt a magyar export Észtországba, 2016-ra elérte 294 millió eurót, míg az észt kivitel Magyarországra is megnőtt, általában 40-50 millió eurós nagyságrendet elérve, vagyis a magyar aktívum az utóbbi időszakban megnőtt. A hazai tulajdonú cégexport viszont 2015-ben csak a kivitelünk 10 %-át érte el, ami 22,7 millió eurós nagyságrendet jelentett. Mindez 2008-hoz képest (ld. 4. táblázat) összegszerűen és arányaiban is visszalépés. (A teljes magyar többségi tulajdonú cégexport összességében 15-16 milliárd

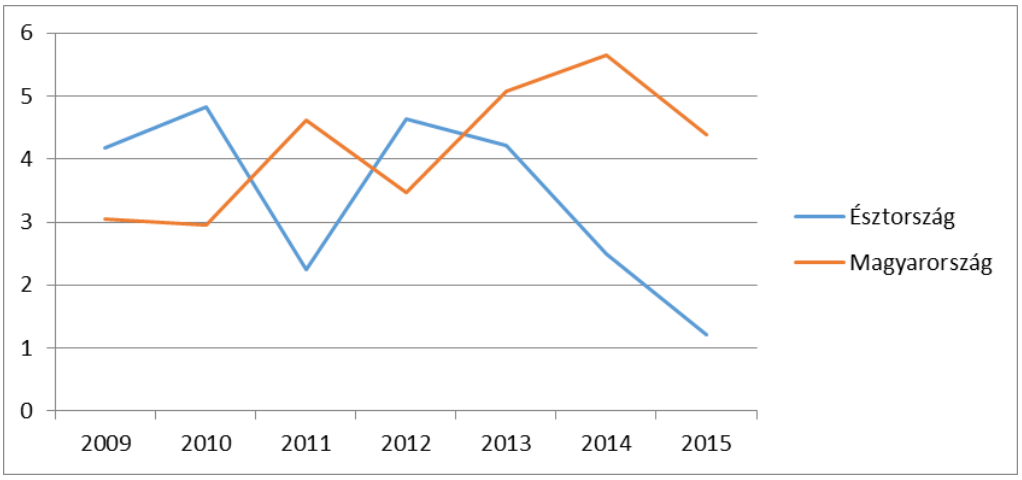
[8] Így Lettországból 13 %, Litvániából 16 %, vagy Romániából 24 % (!), Horvátországból már a csatlakozás után két évvel 16 % ment más - nyugati - tagállamba.

euró körül megállt, de az Észtországba menő hasonló kivitel a 35,2 millióhoz képest visszaesett.) [18]

NÉHÁNY STRATÉGIAI KÉRDÉS: MIT VEHETÜNK ÁT AZ ÉSZTEKTŐL? ÉS ŐK TŐLÜNK?

Külföldi forrásbevonás és finanszírozás - az extenzív fejlődési tényezők

Nézzük meg a két ország *befektetési pályáját*. Ebben mindkét vezetés nagyon hangsúlyosan épít arra, hogy továbbra is nettó haszonélvező legyen az uniós forráselosztásnál. Észtországnál pontosan a válság alatt indult meg a jelentős uniós forráslehívás, mivel ekkor - és 2013-ig minden évben - sikerült olyan forrástranszfert elérni, mely már makrogazdaságilag is jelentős volt, de ez lényegében 2014-15-ben leállt, ami egyik fontos magyarázata is lehet az észt gazdasági fejlődés lelassulásának. (2017-ben újra megindultak a mutatók felfelé a két országban, ami valószínűleg az EU források lehívásának újbóli nekilódulásával lehet összefüggésben, de erre adataink csak később lesznek.)



10. ábra: EU források lehívása a 2007-2013-as időszakra[23]
Mérleg a GNI %-ban, Forrás: Financial Report, European Comission, 2016.

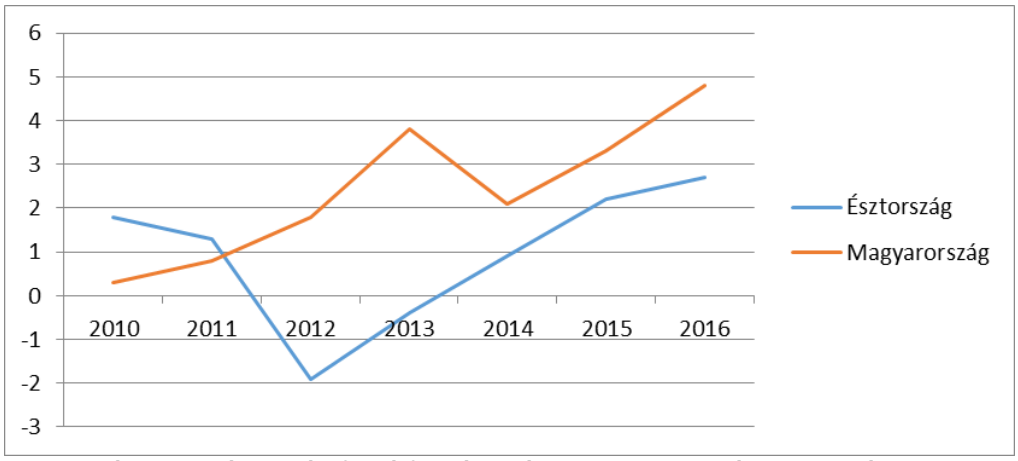
Tekintettel arra, hogy az időszak első felében a tagállamok csak nagyon lassan kezdik el lehívni és elkölteni a közösségi forrásokat, ezért 2009-től indult meg a transzfer lényegi mennyisége mindkét országban. Észtország valamivel hamarabb hívta le a források nagy részét, míg Magyarország ezt egy nagy véghajrával tette. (ld. 10. ábra) Az azonban világosan látszik, hogy makrogazdaságilag fontos szerepet töltenek be - főleg a beruházási ráta magasan tartásában - az uniós források. (Ugyanezt a hipotézist támasztja alá az is, hogy az említett időszakban az EU forrásokból lényegesen kisebb mértékben részesülő Közép-Magyarország fejlettsége az EU átlaghoz képest 108 %-ról 102 %-ra esett vissza 2016-ra a reálfejlettséget illetően az Eurostat adatbázis táblázatai alapján.

8. táblázat: Éves FDI beáramlás, illetve a 2016-ban meglévő állomány a GDP %-ában (2010-2016)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Összesen
Magyarország	1,6	4,5	11,3	2,5	5,5	-12,1	-4,2	62
Észtország	7,7	4,3	6,7	2,9	2,2	0,6	3,7	83

Forrás: KSH illetve saját számítások USD alapon

Látható, hogy a két ország számára - az EU források mellett - nagyon fontos a működő tőke beáramlása, elsősorban a beruházási ráta emelése és a modern technológiához való jutás szempontjából. Az is látható, hogy a regionális irányvonalaknak megfelelően csökken a térségünkbe áramló működő tőke szaldója - Magyarországon még nettó forráskivonás is történt az utóbbi időben -, ami most már nem okoz gondot a külső fizetőképesség szempontjából, hiszen a folyó fizetési mérlegek javulnak (ld. 11. ábra), amin csak javít a beáramló EU forrás is. A beruházási ráták azonban nagyon megsínylik ezt a helyzetet (illetve külső forrásoknál még jobban felértékelődik az uniós transzferek szerepe), mely alaposan lelassult a 2000-es évekhez képest[9][19]. Mindez mindkét ország sebezhetőségét jelzi, hiszen a gazdasági növekedésben a beruházási ráta csak külső segítséggel javul, ezért marad a növekedés ösztönzésére a nettó export és a fogyasztás emelése, mely most segítheti a növekedést. Strukturálisan pedig ez azt jelzi, hogy a hazai forrásokból megvalósítható beruházás nem elégséges ahhoz, hogy tartósan erős beruházási tevékenységgel, a felzárkózáshoz szükséges 20 % fölött legyen a mutató.[10][20]



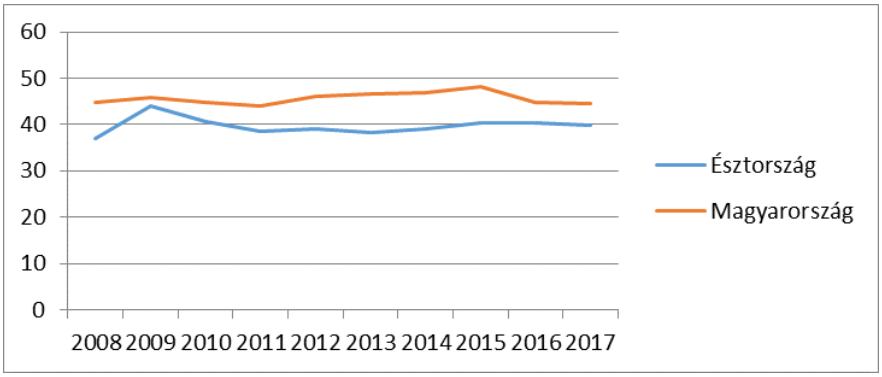
11. ábra: A két ország folyó fizetési mérlege a GDP %-ában, Forrás: KSH

Ebben a kedvező helyzetben mindkét országnál a pozitív áruforgalmi mérleg mellett - mely a hazai nagyobb hozzáadott értéknek is köszönhető - a szolgáltatások pozitív szaldója is egyre nagyobb szerepet játszik.[21]

[9] Mivel az N+2 szabály miatt 2015 végéig lehetett lehívni az időszak forrásait, ezért 2015-ig lehet jól látni a tagállami mérleget.
[10] 2016-ban a magyar beruházási ráta 17 %-os volt a GDP arányában, míg az észt 22 %-os.

Az állam szerepe és működésének hatékonysága

Első helyen a korrupciót, mint az állam forrásai hasznosulásának és a külső vonzerő egyik fontos szempontjának fontosságát emelném ki. A 2017-es Transparency International besorolás szerint Észtország a rendszerváltó országok közül messze a legelső helyen szerepel. 71 pontjával a világ 160 országa közül a 21. helyen, míg Magyarország 45 ponttal 66. helyen áll. Mivel a mutatóban nagyon sok a személyes megkérdezésen alapuló elem, ami miatt a magyar állam vitatja a rendszerváltó EU tagállamok közötti utolsó előtti helyezést (csak Bulgária áll mögötte), az biztos, hogy Észtország gazdasági átláthatósága és tisztasága a nemzetközi életben nagyon magas elismertségnek örvend, sőt még a többi balti államnál vagy Szlovéniánál is jóval előkelőbb helyen van és éppen megelőzi a francia mutatót. Ebben, vagyis az állam tisztaságának és hatékonyságának külső érzékelésében is nagy különbség van a két állam között az észtek javára, ahol a politikai váltógazdálkodás létének jótékony hatása is érvényesül.
Az állami hatékonyságban másik fontos elem annak kiterjedtsége. Ezt leginkább a bevételek és kiadások területén lehet érzékelni, hiszen ez meghatározza a terhelést, és az adóbeszedés hatékonyságát is jelzi. Azt lehet látni, hogy Észtország (mely sok más szempontból a skandináv modellt követi) inkább az angolszász felfogást alkalmazza, vagyis bevételei nem haladják meg a GDP 40 százalékát, ettől csak a válság alatt 2009-ben tértek el felfelé. Magyarországon OECD szinten is magas az adóztatás szintje, nálunk a legmagasabb az ÁFA normál kulcsa Európában, de a munkaerőhöz kapcsolódó kiadásoknál már elkezdte a kormány csökkenteni a terheket, és hamarosan a visegrádi szintet fogja elérni. (Társasági adófizetésünk alacsony kulccsal és sok kedvezménnyel már vonzó.) Észtország 20 százalékos SZJA kulccsal, de nálunk kisebb szociális hozzájárulással dolgozik, ÁFA szintje is alacsonyabb.



12. ábra: Az államháztartási bevételek aránya a GDP-hez
Forrás: Eurostat, DG ECFIN féléves gazdasági előrejelzések

A magyar kormány 2018-as konvergencia programja alapján az államháztartási kiadások és a bevételek a GDP 40-40,5 %-a magasságában fognak találkozni 2022-ben - vagyis ekkor megszűnik a hiány -, ami már közel lesz a jelenlegi észt mutatóhoz.[22]
Ahhoz, hogy lássuk, milyen szerkezetben költi el a befolyt összeget a kormány, meg kell nézni a főbb kiadási tételeket, amelyekből láthatóak a két ország közötti kiadási különbségek.
Első helyen a lényeges különbség - melyet fentebb már említettem - a kamatkiadásokban van, ami az észteknél gyakorlatilag nulla százalék, míg a magyaroknál 2017-ben esett csak a GDP 3 %-a alá, és a konvergencia program elvárásai szerint 2,1 %-ra megy le 2022-re. Vagyis közel egyensúlyi költségvetésnél majd ennyivel kevesebbet tud az állam működésre és beruházásra elkölteni, mint amennyit beszedett, vagy amit az észtek beszednek.

A 2015. évi konkrét kiadásokat figyelembe véve, amikor Magyarország a GDP 50,5 %-ára rúgó kiadást eszközölt, addig Észtország csak 40,3 %-ot, akkor a lényeges különbségek a következőkben foglalhatók össze:[10]
Magyarország az általános közszolgáltatásaira a GDP 8,9 %-át költötte, míg Észtország 4,3 %-ot (az EU átlag 6,2 % volt). A védelmi kiadás viszont az észteknél 1 % volt, míg magyaroknál 0,5 %. Másik nagyon lényeges eltérés az állam gazdálkodási tevékenységével kapcsolatos, ami vállalatai működési veszteségét jelenti. Itt hazánk a GDP 8,6 %-át(!) költötte erre a célra, míg Észtország csak 4,8 %-át, az európai átlag még ennél is kevesebb: 4,3 %!
Valamivel többet költ viszont - és ez közvetlen versenyképességi kérdés - az észt állam az oktatásra, 6,1 %-ot szemben a magyar 5,2 %-kal és az európai 4,9 %-kal szemben. Ehhez képest Észtország a legjobb tíz ország között van a 15 évesek iskolai felmérésében a világon az OECD megállapítása szerint, ami az oktatás hatékonyságát jelzi. (ld. 9. táblázat.) Egészségügyre mindkét állam az európai átlagnál (7,2 %) kevesebbet költ, 5,5 illetve 5,3 %-ot. (Az észtek hosszú ideje itt térnek el leginkább lefelé a skandináv modelltől.) Mindkét ország kevesebbet költ az európai átlagnál a szociális védelemre, a 19 %-os európai átlaghoz képest a magyarok 15, az észtek csaknem 13 %-ot, amin belül az öregségi nyugdíj kiadások ugyanúgy a GDP 7 %-át jelentik, míg mi többet költünk a betegszabadságra és rokkantságra, valamint az özvegyi nyugdíjra, mint északi rokonaink.

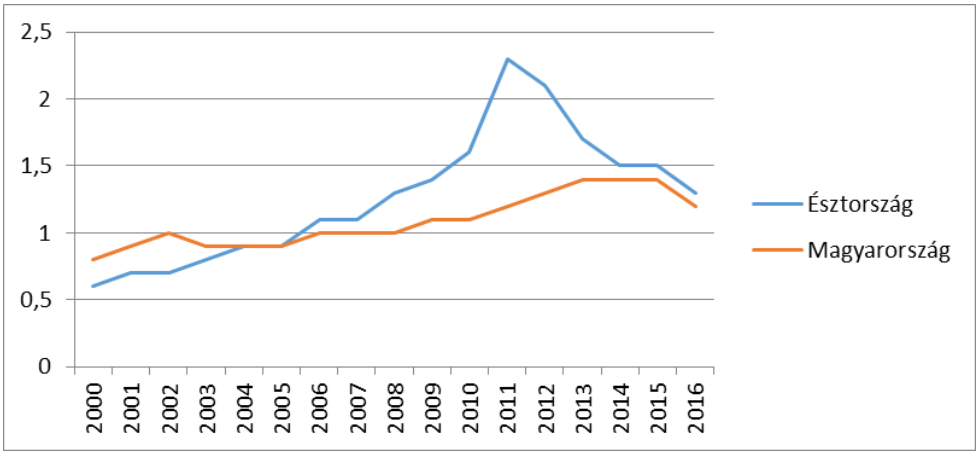
9. táblázat: A PISA tesztek eredményei 2015-ben

	Természettudományok	Olvasás	Matematika
Észtország	534	519	520
Magyarország	477	470	477

Forrás: OECD PISA program

Mindebből a szerkezetből az szűrhető le, hogy Magyarország hatalmas pénzt költ olyan közszolgáltatásokra - ide sorolható a közösségi közlekedéstől kezdve a közszolgálati médiáig sok terület -, amire az észtek és az európaiak nagy része nem költ ilyen arányban. A másik fontos kiadási csatorna Magyarországon az állami vállalatok veszteségfinanszírozása, mely messziről összeköthető a korrupció kérdésével, a közbeszerzések hatékonyságával, de főleg az adott tevékenység indokoltságával. Itt látszik leginkább az észtek és az európai átlag nagyobb karcsúsága.

Innováció szerepe - a fejlődés intenzív faktorai



13. ábra: A K+F-re fordított források a GDP %-ában (2000-2016), Forrás: KSH

Mivel az európai célkitűzések már két évtizede a 3%-os szintnél vannak [23], a két ország ettől nagyon eltér, pedig a minőségi felzárkózás, a perifériáról való kitörés enélkül nehezen képzelhető le. A felhasználás szektorait illetően 2016-ban az derült ki, hogy míg az üzleti szféra használta fel a K+F ráfordítások 51,5 %-át Észtországban, Magyarországon 74,1 %-át, addig az EU átlag e téren 65,2 %. Ugyanakkor a felsőoktatás kapta Észtországban ezen K+F pénzek 35 %-át, míg a magyar felsőoktatás csak 11,1 %-át, az EU átlaga itt 22,7 %. A kutatóintézetek és más állami költségvetési szervek 11-14 százalék között részesültek mindkét államban.[10] Vagyis Magyarországon jóval intenzívebb volt ez a tevékenység nemcsak a magyar, hanem a külföldi befektetők részéről is, ami mindenképpen pozitívan értékelhető. Az észtek az egyetemi területen költöttek nagyobb forrásokat, vagyis az oktatás kutatási oldalára koncentrálták. Az más kérdés, hogy mekkora eredmények jöttek ki ezekből a ráfordításokból, vagyis mennyire lesz európai szinten is elismert az adott helyen a tudás.

10. táblázat: 1 millió főre eső, az Európai Szabadalmi Hivatalnál bejelentett szabadalmi kérelmek száma

	Észtország	Magyarország
2003	8,29	13,14
2009	33,65	18,38
2014	18,42	22,51

Forrás: Eurostat

Tekintettel arra, hogy az európai centrum országainál ez a mutatató legalább 100 fölötti minden évben, ezen a területen lehet érezni legjobban a déli és keleti országok perifériára kerülését. Bár az észtek nagy utat tettek meg a felzárkózásért, és látszik az egyetemeiknek juttatott jelentős kutatási források hatása, a K+F tevékenység válság utáni hanyatlása érződik a teljesítményükön. Ráadásul mindkét országban a bejelentett szabadalmak nagy része - Magyarországon van olyan év, hogy 70,1 %-a - külföldi tulajdonú cégek kérelme, ami jelzi, hogy az európai félperifériáról való kitörés még várat magára.

BEFEJEZÉS

Rövid dolgozatomban azt kívántam áttekinteni, hogy milyen sajátosságok figyelhetők meg néhány területen a rendszerváltás utáni észt és magyar gazdaságpolitikában.
1. Mindkét ország a kezdetektől fogva a *nyugati orientációt* és az oda történő integrációt tekintette elsődlegesnek. Ezért gazdasági kapcsolataikat is oda orientálták át, és a közép-európai régióval, így egymással való együttműködésüket is ennek rendelték alá.
2. Mindkét ország *a nyugati működő tőkére* és később ezt kiegészítve az EU transzferekre alapozta felzárkózását, mivel nem volt - és most sincs - erős hazai, a nemzetközi kapcsolatokba bekapcsolódni képes tőke és technológia. Jelentős átalakulás történt a gazdasági szerkezetben is, *a helyi szolgáltatásokra és munkaerőre épülő*, az iparban a nagy nemzetközi értékláncokba beépülő modellt választották. (Ez jó a technológia beáramlása és a beruházás miatt, viszont alacsony a nemzeti hozzáadott érték és így a minőségi felzárkózás.) 3. Mindkettőnél kezdeti nagyon rossz *külső finanszírozási helyzet* a válság utáni óvatosabb gazdaságpolitika és az EU transzferek hatására megjavult, ez most már egyik országnak sem jelent finanszírozási gondot, és előreláthatóan ez lesz jellemző a következő 10-12 évben is. Ugyanakkor a hazai gyenge vállalkozói szféra és a saját beruházási teljesítmény miatt még hosszasan rá lesznek utalva a külső források - FDI és EU transzfer - segítségére.
4. Lényeges **különbség** viszont az, hogy Észtország nemcsak a kilencvenes években választott egy szigorú, liberális nyugatorientált vonalat, hanem ezt *tartotta a tagság után*, sőt a válság következtében is. Ezért EU szinten, de a rendszerváltó országokhoz képest is nagyon alacsonyra fogta végig az állam redisztribúciós szintjét, kitartott a költségvetési egyensúly (vagyis a minimális államadósságszint) és a rögzített valutaárfolyam mellett. Magyarország más utat választott, jóval nagyobb szerepet adott az állam újraelosztó szerepének, magas adósságszintje ellenére nem törekedett az adósságráta jelentős csökkentésére, hanem a gazdasági fejlődést tekintette minden esetben a legfontosabb közvetlen célnak.
5. A kilencvenes években és a 2008-as válság előtt Észtország kiegyensúlyozott növekedése jelentősebb volt, de a válság rávilágított arra, hogy a hosszú távú felzárkózás számára is nehéz (különösen 2014 óta), gazdasági növekedése visszasimult Magyarországhoz. Bár az EU Bizottság besorolásai a legjobb európai innovatív kategóriába teszik Észtországot, és ezt támasztja alá a digitális közigazgatás bevezetésének sikere is, mélyebb kutató tevékenységben inkább a perifériális sorsot osztja. Magyar szempontból viszont figyelemre méltó a hatékony racionális állami működés, a korrupció elleni sikeres fellépés, ami növelte az állam hatékonyságát, valamint az állam azon tevékenységeinek visszafogását, melyet Magyarország kormányokon átívelően a lakossági jóléti gondoskodás részévé tett.
6. Magyarországon jóval *kisebbek a társadalmi egyenlőtlenségek*, pl. az alsó 20 vagy 40% részesedése a jövedelemelosztásból. Az észtek magasabb oktatási kiadásai, a rendkívül alacsony inaktív réteg számunkra is vonzó lehet, hiszen Magyarországon elindultak a közmunkások képzésén át a roma felzárkóztatási programokon keresztül azok a programok, melyek a piaci munkaerőigények kielégítését teljesítenék. A külföldre vándorlásban közepes sikert mutatnak az észtek is, hiszen a felzárkózó minta országok (Csehország és Szlovénia) eredményeit nem érik el, de a többi EU periféria országnál jobb a helyzet, akárcsak a születési ráták perspektívájában.
7. Észtország abban lépte túl nyugati integrációs politikájában Magyarországot, hogy 2011-ben *belépett az euróövezetbe*. Fegyelmezetten tartja ennek gazdasági feltételeit, nem volt közvetlen pénzügyi válsághelyzetben, mint hazánk. Az euró versenyképességét és a gazdasági felzárkózás gyorsítását vagy lassítását nem lehet a belépés szempontjából megítélni - akárcsak Szlovákia esetében -, de az észt ár- és bérszínvonal igenis közeledett az EU átlaghoz a kívül

maradókhoz (főleg Magyarországhoz vagy Lengyelországhoz) képest, ami évtizedes távlatban előnyös lehet nekik. A munkaerő elvándorlása idővel csillapodik, nemzetközi betagozódásuk nem az olcsó munkaerő felajánlása felé viszi őket, hanem magasabb értékteremtő munkafázisok irányába. Hazánknak ezért kihívás lesz a leértékelő politika fokozatos kivezetése, és az ár illetve bérfelzárkóztatásban a lépés tartása Észtországgal.
8. Hazánk ugyanakkor *szociálisan érzékenyebb*, mint a liberálisabb és individuálisabb Észtország.

Összességében elmondható, hogy a régió, így Észtország és Magyarország is, továbbra is a külső tőkétől függő állapotban van, a hazai versenyszféra versenyképességének hiánya és relatíve alacsony mérete miatt nem tudja mennyiségi felzárkózását enélkül megoldani, és a minőségi felzárkózása is várat magára, a déli perifériához hasonlóan.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] The reunification of Europe, EPP Group, Európai Parlament, Brüsszel, 2003, 86. oldal
[2] www.ggdc.net/maddison/historical_statistics/horizontal-file_02-2010.xls
[3] Ifj. Simon György: Az észt gazdaság az EU csatlakozás küszöbén. Statisztikai Szemle, 2003. október.
[4] EU Bizottság féléves gazdasági előrejelzései, KSH megújuló, statisztikai adattár 1990-2001. Budapest, 2003.
[5] Becsey Zsolt: Az Európai Unió bővítésének haszna az Európai Unió számára. PHD, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 2003., KSH adattár, Nemzetközi Statisztikai Zsebkönyv 2002., 2010.
[6] OECD és WTO hivatalos honlap
[7] G. Avery-F. Cameron: Enlargement of the European Union, Sheffield Academic Press, 1998. 21. p.
[8] Pogátsa Zoltán: Magyarország Politikai Gazdaságtana, Osiris Kiadó, 2016., Az északi modell esélyei ISBN 9789632762746
[9] Európai Bizottság rendszeres gazdasági előrejelzései, DG ECFIN
[10] Eurostat különböző jelentései és adatbázisai
[11] Meisel Sándor: A balti országok az elhúzódó világgazdasági válságban, in: Elveszett illúziók a világgazdaság tartós válságáról. MTA KRTK-VKI, 2012 ISBN 9789633015834
[12] DG ECFIN gazdasági előrejelzések táblázatai 2010-2018
[13] Eurostat és az Európai Bizottság 2008-as és 2016-os gazdasági jelentései és előrejelzései
[14] Eurostat, Most popular tables
[15] OECD 2017. évi jelentés Észtországról és Magyarországról
[16] EU Bizottság, Mobilitási jelentés, Brüsszel, 2016
[17] 2016 Annual report on intra-labour jelentés, in Szapáry-Plósz, in: Portfolio, 2018.03.14.
[18] KSH
[19] Financial Report, EU Bizottság, 2016.
[20] Eurostat. Bizottság 2017. évi őszi jelentés, országtáblázatok
[21] EU Bizottság féléves gazdasági előrejelzései, 2010-2018, DG ECFIN

[22] Magyarország konvergencia programja, PM, 2018 május
[23] Az EU Lisszaboni program (2000), és a Horizon 2020 program (2010).

ENVIRONMENTÁLNE VZDELÁVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV Z HĽADISKA KRUHOVEJ EKONOMIKY

ENVIRONMENTAL EDUCATION OF HUMAN RESOURCES IN TERMS OF CIRCULAR ECONOMY

Jaroslav BEDNÁRIK[1]

ABSTACT
The paper is focused on the issues of education and human resource development in conditions of Slovak industrial enterprises in terms of circular economy. The aim is to highlight the fact, that the development of staff is not only associated with the economic growth, but it must work towards to the fulfillment of social objectives, such as improving education opportunities or environmental protection. The aim of the first part of the paper is to approach the issue of human resources and their development. The second part of the paper focuses on environmental education and education in the context of a circular economy where we point out the importance and necessity of introducing these principles into corporate practice as a prerequisite for sustainable development.

KEYWORDS
human resource, environmental education, human resources, industrial enterprises, circular economy .

JEL CLASSIFICATION
Q5, M12

ÚVOD, CIEĽ A METODIKA

Cieľom príspevku je poukázať na nevyhnutnosť riešenia problematiky environmentálneho vzdelávania, kde jeho najvýznamnejšou úlohou je zvýšenie povedomia a citlivosti na problémy v prírode, v životnom prostredí, ako i celej planéte. Môžeme hovoriť o dominantnom postavení environmentálnej výchovy a vzdelávania v celkovom procese výchovy a vzdelávania. Z tohto aspektu na jednej strane ide o environmentálne povedomie u širokej verejnosti a na strane druhej o zvyšovanie environmentálnej gramotnosti ľudských zdrojov v podnikoch. Do tohto procesu môžeme zaradiť aj vzdelávanie a následnú aplikáciu poznatkov z oblasti kruhovej ekonomiky, zameranej najmä na problematiku odpadového hospodárstva, ktorá veľmi úzko súvisí s touto témou a ktorej sme v príspevku venovali pozornosť.
Na dosiahnutie stanoveného cieľa tohto dokumentu sme spracovali publikované poznatky a východiská domácich a zahraničných autorov týkajúce sa skúmanej problematiky, pričom sme použili synteticko-analytickú metódu, induktívno-deduktívnu metódu.

[1] doc. Ing. Jaroslav Bednárik, PhD., Fakulta masmediálnej komunikácie UCM , nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovensko. e-mail: jaroslav.bednarik@ucm.sk

VÝSLEDKY A DISKUSIA

VYMEDZENIE PROBLEMATIKY VZDELÁVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Proces vzdelávania je založený na odovzdávaní vedomostí. Snahou podnikov musí byť prenášanie vedomostí a zručností vzdelaných jednotlivcov na pracovné tímy a z nich na celý podnik v spojení s ekonomickým efektom a v súlade so svojím strategickým plánom. Veľkú úlohu zohráva motivácia a lokálpatriotizmus.

V súčasnosti, pri v podmienkach SR veľkej konkurencii, je nedostatok odborníkov z rôznych oblastí na trhu práce, ale súčasne sa zamestnanci stali samostatnejšími, odolnejšími a prispôsobivejšími, od zamestnávateľa neočakávajú lojalitu a nie sú lojálni. Pri prvej výhodnejšej ponuke zmenia zamestnanie.

Preto je potrebné , aby firmy stotožnili svoju stratégiu so závermi Rady Európskej únie z 19. novembra 2010 o výchove k trvalo udržateľnému rozvoju, kde sa hovorí [1] :

- v mnohých členských štátoch sú už aspekty spoločensky zodpovedného podnikania súčasťou vzdelávania v oblasti životného prostredia, globálnych otázok, zdravia, mieru, občianstva, dodržiavania ľudských práv, v spotrebiteľskej a finančnej oblasti, ako aj v oblasti rozvoja, ktoré predstavujú vstupnú bránu pre integráciu trvalo udržateľného rozvoja do kontextu celoživotného vzdelávania,
- zvyšovanie povedomia verejnosti a jej porozumenia otázkam trvalo udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania je mimoriadne dôležité,
- spoločensky zodpovedné podnikania by sa malo zakladať na vzdelávaní s hodnotovou orientáciou a interdisciplinárnym zameraním, ktoré podporuje systémové myslenie a vyučovanie a rozvíja znalosti, zručnosti a postoje.

ĽUDSKÉ ZDROJE A ICH ROZVOJ

Ľudské zdroje sú pojmom, ktorý sa v slovenských podmienkach práce s ľuďmi v priemyselných podnikoch, ale i v iných organizáciách a inštitúciách, začal intenzívnejšie používať v polovici deväťdesiatych rokoch minulého storočia. Najčastejšie sa pod týmto označením rozumie celý ľudský potenciál podniku. Tvorí ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Ľudské zdroje sú pre podnik rovnako dôležité ako zdroje materiálne, finančné a informačné. Podnik by mal rozhodovať o svojich ľuďoch s takou istou vážnosťou a podľa rovnakých princípov ako o financiách, investíciách, zákazníkoch a výrobkoch.

Vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. Zdôrazňuje sa najmä zásada, že „ľudia sú povinní vidieť ľudí a rozumieť ľuďom“, [2]. Ľudský potenciál tvorí súbor individuálnych schopností a vlastností človeka myslieť, cítiť a konať s určitým zameraním, s určitou intenzitou, mierou cieľavedomosti a v primeraných podmienkach s určitým očakávaným cieľom.

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje aktivity, ktoré podporujú rozvoj vrodených i získaných osobných vlastností jedincov, rozvíjajú schopnosti koncepčnej tvorby, poznania, využívania ľudského potenciálu v sociálno-ekonomickej sfére. Zo sociálneho hľadiska teda čoraz viac vzrastá význam rozvoja ľudského a sociálneho potenciálu najmä v súvislosti s efektívnosťou podnikania. Z hľadiska ekonomického vzrastá význam investícií do rozvoja ľudských zdrojov, ktoré sa chápu ako investične rovnocenná sféra podniku a zdôrazňuje sa najmä vysoká návratnosť týchto investícií v porovnaní s investíciami do technológie, infraštruktúry či surovín. Tak ako ostatné hlavné oblasti fungovania podniku je i pre ľudské zdroje nevyhnutné vytvoriť a používať mechanizmy na ich reguláciu, kontrolu a riadenie. „Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na za-

mestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku“, [3]. V tomto zmysle môžeme riadenie ľudských zdrojov chápať ako systém činností cieľovo orientovaných na plnenie úloh a stanovených cieľov spoločnosti, ktorý za určitých podmienok, napríklad prosperita, ziskovosť, efektívnosť, uspokojuje ciele zamestnancov zamerané nielen na jednoduchú reprodukciu pracovnej sily, ale aj na jej rozvoj. Ak však ciele zamestnancov nie sú zo strany podniku z akýchkoľvek príčin plnené, porušuje sa základná podmienka pre trvalé dosahovanie synergického efektu. To však skôr alebo neskôr nevyhnutne vedie k zániku podniku. Preto spravidla ani jedna strana tohto vzťahu nemá záujem na zániku podniku. Naopak, zamestnanci chcú byť efektívne riadení a podnik musí aj svojich ľudí, tak ako všetky ostatné podnikové sféry, riadiť efektívne. V takomto ponímaní „riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku“, [3]. Dôležitosť súborov činností práce s ľudskými zdrojmi alebo personálnej práce, je teda „aktívna a cieľavedomá podpora plnenia hlavného cieľa podniku, ktorým je udržanie a rozvoj podniku a zväčšovanie jeho majetku v podmienkach trhovej ekonomiky“, [4].
Ak hovoríme o rozvoji ľudských zdrojov, tak môžeme konštatovať, že pôsobí ako udržateľný katalyzátor zmien na trhu s pracovnou silou najmä tým, že volí nové prístupy, metódy a techniky práce s ľuďmi a usiluje sa o optimálne uplatňovanie a udržateľné využívanie ľudského potenciálu. Je viac ako isté, že rozvoj ľudských zdrojov je jedným z najdôležitejších predpokladov a zároveň podmienkou pre vytváranie väčšieho konkurenčného prostredia. Príklady z praxe poukazujú na skutočnosť, že úspešnejšie podniky sa od tých menej úspešných odlišujú schopnosťou udržateľne formovať svoj ľudský potenciál, ktorí zároveň dokážu vhodne motivovať, čo vedie dlhodobo k vyššej výkonnosti a k budovaniu pozitívneho vzťahu k podniku.

VZDELÁVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Rast ekonomickej konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom ľudského kapitálu môže v trhovej ekonomike podnik podporiť len tak, že bude vytvárať vhodné podmienky a podporovať tie oblasti, ktoré zvyšujú jeho kvalitu čo najrýchlejšie, najefektívnejšie a zároveň dlhodobo. Podnik poskytuje svojim zamestnancom a často aj ich rodinným príslušníkom komplex služieb, ktoré sú zahrnuté do jeho sociálnej politiky. V mnohých podnikoch hrá sociálna politika rozhodujúcu úlohu pri motivácii zamestnancov a v hierarchii hodnôt zamestnancov môže zohrávať významnú úlohu, často sa zamestnancami cení viac, ako výška mzdy. K hlavným podnikovým službám patrí systém podnikového vzdelávania, ktorý má v riadení ľudských zdrojov vysokú prioritu. „Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania sa, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými“, [3]. Hlavnou náplňou týchto vzdelávacích aktivít je oblasť zvyšovania kvalifikácie. Ide najmä o profesionálnu prípravu, získavanie odborných znalostí, zručností a skúseností. Do tejto oblasti patrí aj rekvalifikácia zameraná na získavanie nových vedomostí a praktických skúseností pri zmenách pracovného zaradenia.
V príprave podnikového vzdelávania je nevyhnutný systematický a plánovitý postup vychádzajúci z predpokladaného vývoja štruktúry pracovníkov a požiadaviek na ich schopnosti. Relatívne samostatnou oblasťou, najmä pre riadiacich pracovníkov je tréning sociálnych zručností, ako je schopnosť komunikovať s ľuďmi, riešiť konflikty, motivovať pracovníkov. Kvalitný systém podnikového vzdelávania môže mať veľmi pozitívny vplyv na motiváciu k práci, stabilitu pracovníkov a dobrý vzťah k podniku.

Vychádzajúc zo známych poznatkov podnikový vzdelávací systém využíva rôzne metódy [5]:

1. Metódy vzdelávania pri výkone práce, na pracovisku, ku ktorým patria: inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebavzdelávanie.
2. Metóda vzdelávania mimo pracoviska využíva formy ako prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, diagnosticko-výcvikový program assessment - development centre, výučba využitím techniky napríklad videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača alebo aj rôzne formy školení hrou, známe pod názvom outdoor training.

ENVIRONMENTÁLNE VZDELÁVANIE V KONTEXTE S KRUHOVOU EKONOMIKOU

Ak hľadáme styčné body medzi princípmi udržateľného rozvoja a kruhovou ekonomikou môžeme hovoriť o takej vedeckej koncepcii modelu udržateľného rozvoja ekonomického hospodárstva, ktorý môžeme nazvať ekologickým hospodárstvom. Cieľom kruhovej ekonomiky je využívanie menšieho množstva zdrojov efektívnejšími postupmi, predchádzaním vzniku odpadu, opätovným používaním, opravami, opätovným spracovaním a recykláciou. V tomto prípade môžeme hovoriť o takej situácii, kde sa časť nespotrebovaných prírodných zdrojov v podobe recyklácie vracia späť do procesu výroby. Ide o relatívne nový prístup k riešeniu tak závažnej problematiky, ktorá vyžaduje nielen dostatok informácií, ale aj ich prenos a šírenie pomocou environmentálnej výchovy a kvalitného systému vzdelávania, pričom dôraz by sa mal klásť na tvorivé myslenie, inováciu a dlhodobé perspektívy, a najmä na našu zodpovednosť voči budúcim generáciám.

Ak hovoríme o environmentálnom vzdelávaní v kontexte s kruhovou ekonomikou, tak jeho zameranie musí prinášať rôzne pohľady na životné prostredie a jeho jednotlivé aspekty. Vychádzame pri tom zo základnej myšlienky, že zhoršovanie životného prostredia úzko súvisí s pomerne nízkou úrovňou environmentálneho vedomia človeka. Cieľom environmentálneho vzdelávania a výchovy by mala byť zmena paradigmy myslenia a vlastné uvedomenie si nevyhnutnosti vnímania prostredia ako nenahraditeľného a jedinečného zdroja pre život človeka na planéte Zem.

Prieskum poukázal na rozdielny prístup k takejto forme vzdelávania doma a v zahraničí, pričom prístupy sú diametrálne odlišné. Napr. Univerzita Yale a Svetová obchodná rada pre trvalo udržateľný rozvoj (WBCSD) podpísali spoluprácu spočívajúcu vo výmene odborných vedomostí s cieľom pripraviť lídrov na zmeny v spoločnosti. Študenti a akademickí pracovníci z 28 medzinárodných obchodných škôl sa spoja s nadnárodnými členmi WBCSD. Cieľom je podeliť sa o znalosti a skúsenosti umožňujúce porozumieť zložitým otázkam vplyvu zmien životného prostredia na spoločnosť. Táto spolupráca pomôže budúcim lídrom spoločností účinnejšie začleňovať udržateľný rozvoj do inovatívnych a ziskových obchodných modelov.

Pri skúmaní a overovaní situácie na Slovensku sme zistili, že environmentálne vzdelávanie na Slovensku je na základe prezentovaných výsledkov možné vnímať ako dostatočne rozpracované z kvantitatívneho hľadiska. Avšak širšia implementácia environmentálneho vzdelávania vo všeobecnom vzdelávaní je nedostatočná. Preto je nevyhnutné neustále zdôrazňovať potrebu rozšírenia informácií o stave životného prostredia, o jeho kvalite a o negatívnych dopadoch ľudskej činností na jeho jednotlivé zložky, o odpadovom hospodárstve tak, aby sa naplnil jeden z dôležitých cieľov udržateľného rozvoja - zabezpečiť inkluzívne a spravodlivé kvalitné vzdelávanie a podporiť príležitosti na celoživotné vzdelávanie pre všetkých.

Environmentálnej výchove, vzdelávaniu a osvete sa na Slovensku venujú aj podnikateľské subjekty a to priamo alebo prostredníctvom svojich nadácií zriadených za účelom osvety v oblasti starostlivosti o životné prostredie.
Na zabezpečenie neformálneho vzdelávania je možné využiť napr. Národnú nadáciu pre vedu, ktorá podporuje výskum a vzdelávanie v spolupráci s univerzitami, neziskovými organizáciami, neakademickým sektorom, firmami a MSP, štátmi a miestnymi samosprávami. Zelený vzdelávací fond je zameraný na podporu realizácie projektov mimovládnych organizácií zameraných na environmentálnu výchovu, vzdelávania a osvetu detí a mládeže ako aj širokej verejnosti. Neformálna environmentálna výchova a vzdelávanie sa realizuje najmä cestou niektorých štátnych rozpočtových a príspevkových organizácií v rezorte životného prostredia, v rezorte kultúry a v rezorte zdravotníctva, vzdelávacími zariadeniami v rezorte vnútra, pobočkami zahraničných vysokých škôl a vzdelávacích inštitúcií, podnikových školiacich zariadení, kultúrno-osvetových zariadení, sústavy múzeí, galérií a knižníc, združení občanov.
Na úrovni vlády SR bola prijatá Stratégia celoživotného vzdelávania 2011 schválila vláda SR svojím uznesením č. 657/2011 zo dňa 12. októbra 2011. V roku 2015 Ministerstvo životného prostredia SR vypracovalo Rezortnú koncepciu environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvety do roku 2025.
Ministerstvo životného prostredia SR schválilo v roku 1997 Stratégiu výchovy k ochrane prírody s dôrazom na chránené územia, ktorá vyšla z potreby pracovísk odborných organizácií ochrany prírody a krajiny v Slovenskej republike, pričom obsahuje najnutnejšie kroky na zlepšenie úrovne poskytovania informácií a služieb pre verejnosť, súvisiacich s ochranou prírody.
Slovenská agentúra životného prostredia (SAŽP) uskutočňuje environmentálnu výchovu obyvateľstva na dvoch úrovniach - organizovaním celoslovenských a medzinárodných seminárov, sympózií, konferencií, kolokvií; špeciálnych vzdelávacích kurzov, výstav a festivalov s tematikou tvorby a ochrany životného prostredia.[6]
Vzdelávanie ľudských zdrojov v podnikoch musí vychádzať z vyššie uvedených myšlienok a princípov, pričom dôraz by sa mal klásť na tvorivé myslenie, inováciu a dlhodobé perspektívy a najmä na našu zodpovednosť voči budúcim generáciám. Dôležité je, aby sa v podnikoch vytvorili podmienky na efektívne vzdelávanie, dobre organizované a systematické, ktoré prebieha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.
Skúsenosti z praxe dokazujú, že naše podniky vnímajú vzdelávanie ľudských zdrojov ako permanentný proces, zohľadňujúci všetky aktuálne potreby. To znamená, že riešia potrebu nielen systematickým vyhľadávaním pracovne a odborne spôsobilých uchádzačov, ale aj rozvojom vlastných ľudských zdrojov. K týmto úlohám pribudla úloha zozbierať poznatky o fungovaní vyspelých podnikov v rámci EÚ, poznatky z oblasti práva, ekonómie, environmentu, ochrany zdravia pri práci, spoločensky zodpovedného podnikania, odpadového hospodárstva a udržateľného rozvoja, teda informácie v oblasti riadenia ľudských zdrojov v európskom hospodárskom prostredí.

ZÁVER

Ak vychádzame z potreby, resp. nevyhnutnosti zmeny paradigmy myslenia v skúmanej oblasti, tak odporúčame, aby environmentálne vzdelávanie v kontexte kruhovej ekonomiky sa v najbližšej dobe zameralo na podnikateľské subjekty a subjekty vo vybraných hospodárskych odvetviach - predovšetkým v oblasti priemyslu, energetiky, dopravy, odpadového hospodárstva, pôdohospodárstva, lesníctva a cestovného ruchu. V oblasti priemyslu je vhodná

orientácia na prezentáciu existujúcich environmentálnych technológií, zlepšovanie prístupov v oblasti odpadového hospodárstva rešpektujúc jeho hierarchiu, uplatňovanie systémov environmentálneho manažérstva (ako ISO 14001, schéma EMAS) a manažérske systémy kvality a na zásady a princípy kruhovej ekonomiky.
Na základe vyššie uvedených skutočností možno zdôrazniť, že hlavným cieľom vzdelávania ľudských zdrojov, na ktorý musia podniky zamerať svoju pozornosť, sa tak stáva zabezpečenie zvyšovania úrovne environmentálnych poznatkov v environmentálnej a odpadovej politike, ako aj ich celkového environmentálneho myslenia smerujúceho k udržateľnému rozvoju, ktorý bude následne využiteľný v reálnej podnikovej praxi.

POĎAKOVANIE
Príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA 1/0078/18 *Aspekty marketingovej komunikácie v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky.*

LITERATÚRA
[1] *Závery Rady z 19. novembra 2010 o výchove k trvalo udržateľnému rozvoju (2010/C 327/05)* Dostupné na: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:327:0011:0014:SK:PDF
[2] ČUNDERLÍK, D. 2001. *Manažment rizika podnikania.* Bratislava: Epos, 2001. 464 s. ISBN 80-88810-095-7.
[3] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Wolters Kluwer(Iura Edition), 2013. 132 s. ISBN 9788080786069
[4] ČUNDERLÍK, D., RYBÁROVÁ, D. 2002. *Podnikateľské riziko.*Bratislava:Ekonóm,2002. 464 s. ISBN 80-225-1600-7.
[5] MIHOK,J., LIBERKO,I. 2004. *Crisis management for bankuptcy company*. Poznaň 2004, Intercathedra No 20, S. 90-92. ISSN 1640-3622.
[6] www.sazp.sk/app/cmsFile.php?disposition=i&ID=59
[7] KEMP, R., PEARSON, P. *Final report MEI project about measuring eco-inovation*. [on-line].Measuring eco-innovation.2007. [2014-11-14]. Dostupné na: http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf
[8] McKinsey Center for Business and Environment. *"The circular economy: Moving from theory to practice''* [2016-11-14] Dostupné na: https://tinyurl.com/zbm5kqh
[9] ANDREWS,D. [2018-07-25] *The circular economy, desing thinking and education for sustainability*. Dostupné na: www.researchgate.net/profile/Deborah_Andrews/publication/276176634_The_circular_economy_design_thinking_and_education_for_sustainability/links/5714a00208ae8b02e65d74b2/The-circular-economy-design-thinking-and-education-for-sustainability.pdf
[10] MACHOVÁ, R. a kol. 2015. *Inovačné podnikanie a hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľských sietí*. Brno: Tribun EU, 2015, 219 s., ISBN 978-80-263-0598-9
[11] KORCSMÁROS, E.,MAJDÚCHOVÁ, H. 2016. *Tvorba partnerských väzieb malých a stredných podnikov s regionálnymi inštitúciami.* Brno: Tribun EU, 2016, 116 s., ISBN 978-80-263-1053-2
[12] ŠIMO, D., MURA, L. 2015. *Manažment organizácií.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 264 s., ISBN 978-80-8168-242-1

[13] CHRISTURAJ, A.: *Circular economy: The power of consumers.* [online]. [cit04-2012-2016]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/circular-economy-power-consumers-anto-franklin-joseph-christuraj>.
[14] KICHERER, A.: *Circular Economy at BASF*. [on-line], basf.sk[cit. 14.12.2017]. Dostupné na internete:https://www.basf.com/en/company/sustainability/management-and-instruments/circular-economy.html

„NEMZEDÉKEK HARCA" MUNKAVÁLLALÓI SZEMSZÖGBŐL

BENCSIK ANDREA[1] - JUHÁSZ TÍMEA[2]

ABSTRACT
The authors has conducted a research to get to know what is the opinion of organizations about the generational collective employment in workplaces, the opportunities and the constraints that appear on the labor market of the Y and Z generations. The trials were conducted in two countries, in Hungary and Slovakia. The present study illuminates some of the results of the surveys conducted on the Slovak and Hungarian samples, reflecting the differences between them. During the analysis, it has been shown that Slovak and Hungarian workers are basically positive in relation to the employees of the Y and Z generations and the joint work.

KEYWORDS
Labor market, Y and Z generation, Collective employment, Slovakian and Hungarian practices, Employees

BEVEZETŐ

A generációk együttműködése a munkahelyeken napjaink egyik igen aktuális HR kérdésévé nőtte ki magát. A kutatások számos hasonlóságot és különbséget igazolnak a generációk között, és természetesen a munkáltatókban felvetődik a kérdés, hogy miképpen tudják ezeket felhasználni, esetleg ellensúlyozni a két korosztály együttműködésében.
A szerzők egy három éves kutatást végeztek annak megismerése céljából, hogy a szervezetek hogyan látják a generációk együttes foglalkoztatását a munkahelyeken, melyek azok a lehetőségek és korlátok, amelyek az Y és Z generáció munkaerő-piaci alkalmazása során megjelennek. A vizsgálatok két országban zajlottak, Magyarországon és Szlovákiában. A jelenlegi tanulmány a szlovák és magyar mintán végzett felmérések néhány eredményére, illetve azok különbségére világít rá, a szerzők által megfogalmazott hipotézis tükrében.
A vizsgálati elemzés során bebizonyosodott, hogy a szlovák és magyar munkavállalók alapvetően pozitívan viszonyulnak az Y és Z generációhoz tartozó munkavállalókhoz és az együttes munkához.

ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

A tudományos megközelítések alapján a generációk jellemzői korcsoportonként általánosan megfogalmazhatóak. A hazai és nemzetközi szakirodalom kissé eltérő megnevezéssel, de alapvetően hat generációt különböztet meg, amelyek a következők: a veteránok (1925-1946), a baby boom generáció (1946-60), az X-ek (1960-80), az Y-ok (1980-1995) és a Z generáció (1995-2010). A hetedik generáció is felemlegetésre került már alfa elnevezéssel, a 2010 után születettek tartoznak ebbe a csoportba. Azonban ők még olyan fiatalok, viselkedésük kialakulatlan, hogy a társadalmi – gazdasági kapcsolatok szempontjából nem jelentenek egyelőre kihívást a kutatók és gyakorlati szakemberek számára.

[1] Prof. dr. habil Bencsik Andrea professzor, Selye János Egyetem Komarno, Bratislavska Cesta 3322. bencsika@ujs.sk
[2] Dr. Juhász Tímea, freelancer, juhasz.timi@hotmail.com

Jelen kutatás és így a tanulmány is az Y és Z generációra fókuszál, így a továbbiakban e két generáció jellemzésére koncentrálunk a szakirodalom alapján.

A legfiatalabb, Z generáció tagjai olyan világban nőttek, ill. nőnek fel, ahol az internet és a különböző elektronikus eszközök jelenléte a mindennapokban teljesen természetes, sőt nélkülözhetetlen. Prensky (2001, online) digitális bennszülötteknek hívja őket. A generáció tagjai (az előző nemzedékkel összehasonlítva) hosszabb időt töltenek az oktatási rendszerben, kisebb családba születtek, idősebb szülők nevelik őket. Idejük nagy részét a világhálón töltik, virtuális közösségekben élik életüket, olyan szavakat használnak, amelyeket más generációk nem értenek (Tari, 2011).

Az Y generáció a digitális nemzedék első hulláma, akik már együtt élnek és mozognak a technológia világával. Ennek köszönhetően könnyen, és bátran ismerkednek, tanulnak meg új technikai vívmányokat, szívesen próbálnak ki új, innovatív eszközöket. Ezen generáció tagjaira jellemző a folyamatos pörgés, a technikai újítások, a folyamatos változások, innováció. Lazán értelmezik a hagyományokat, elutasítják az értelmetlen, kemény munkát, a tekintélytiszteletet, hierarchiát.

A kapcsolataik gyökerei és a kommunikációs csatornáik is a virtuális, közösségi oldalakból táplálkozik és ott is valósul meg, könnyen tudnak azonosulni a diverzifikációval (Krishnan et al, 2012). A család és a hagyományos értékek kevésbé fontosak és nem feltétlenül jelentenek prioritást a számukra. Nagy számban vannak jelen a munkaerőpiacon, együtt dolgoznak az X, és a még kisebb létszámban foglalkoztatott Z generáció tagjaival.

Az Y generációt a sokirányú, megosztott figyelem jellemzi (Schäffer, 2015; 2012). Ők már a siker, a karrier, a pénz fogalmán keresztül értékelnek valamit fontosnak vagy kevésbé értékesnek, és aktív szereplői a fogyasztói társadalomnak (Tari, 2010). Nem véletlen, hogy a pénz, a siker is alapvető motiváló erő számukra a munkában, amely már előtérbe kerül a családdal szemben. Nekik az életminőség nem csak a munkában, de a kikapcsolódásban is megjelenik, a vágyaik széleskörűek, és a változatos megélésben csúcsosodnak ki. Ez a megélés determinálja alapvetően a döntéseiket és a cselekedeteiket.

A Z generáció a „netgenerációnak“ is hívható, de más jelzővel is illetik őket, úgy, mint pl. „Facebook-generáció”, a „digitális bennszülöttek” vagy akár az „iGeneráció” (Tari, 2011).

A Z-k a technológiai világába születettek, így minden természetes nekik, ami ebben a környezetben zajlik. Ez megmutatkozik abban is, hogy a cselekedeteik nagyrészt a technikai közeghez kötött, mint eszközként, mint pedig miliőként jelenik meg az életükben. Számukra a szocializáció egyéb formája nagyon nehéz. Gondolkodásukra a praktikus személet a jellemző, bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Az internetnek köszönhetően információ dömpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk nem mély, hanem felszínes. A felmerülő problémákra is az interneten keresztül keresik és adják meg a választ (Tari, 2011).

Berk (2009), a Johns Hopkins Egyetem professzora a témában folytatott kutatások alapján a netgenerációval kapcsolatban húsz olyan jellemezőt gyűjtött össze, amelyek közvetlen kihatással vannak a tanulásra, a munkavégzésre lsd. 1. táblázat.

1. táblázat: A netgeneráció jellemzői

technikai zsenik	szemtől szembeni kommunikáció
keresőmotorok használata	érzelmi nyitottság
multimédia használata	sokszínűség és multikulturalizmus
internetes tartalmak létrehozása	csapatmunka

„Twitch Speed”	rugalmasság
csinálva tanulás	sikerorientáció
„trial and error”	gyakori visszacsatolás
multitasking	türelmetlenség
rövid ideig tartó figyelem	gyors reakció
vizuális műveltség	kézírás helyett gépelés

Forrás: Berk (2009) alapján saját szerkesztés

A Z generáció még kis mértékben van jelen a munkaerőpiacon, de kihívást jelentenek már most a kollégáiknak és a HR vezetőknek.
Ez utóbbi tény az, amely életre hívta a szerzők kutatását azaz, hogy ez a két legfiatalabb korosztály szervezeti megjelenését, együttműködési hajlandóságát hogyan lehet tetten érni, azonosítani, motiválni, illetve fejleszteni.

KVANTITATÍV KUTATÁS

A kutatatás módszertana

A szlovákiai és magyar felmérés 2016-2018-ban zajlott le. A kutatás során az egyik kitűzött cél volt, hogy a különböző korcsoportok miképpen vélekednek az Y és a Z generációról, annak együttműködési és beilleszkedési lehetőségeiről, foglalkoztatási jellemzőiről a szervezetekben.
A vizsgálat során használt kérdőív három fő részre tagolódott. A kvalitatív felmérés során egy papír alapú kérdőívet kellett a válaszadóknak kitölteniük, amely jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból álltak, amely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. A kérdések három csoportra tagolódtak. Az első kérdéskör a generációk közötti konfliktusokat vizsgálta, annak előfordulási lehetőségeit a munka során, illetve ezeknek az enyhítési és feloldási lehetőségeit kutatta. A második kérdéscsoport a korosztályok jellemzőire fókuszált, míg az utolsó részben a minta specifikálását célzó kérdések voltak.
A kérdőívet anonim módon töltötték ki a válaszadók. A mintagyűjtés módszere a hólabda metódus volt. A módszer és a mintaszám alapján sem tekinthető a minta reprezentatívnak.
Az eredményeket SPSS 23-as programmal elemezték a szerzők, a kiértékelések egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így gyakoriság-, átlag-, szórás-, kereszttábla-elemzés, ANOVA, faktor- és klaszteranalízis.

A vizsgálat során számos hipotézis megfogalmazására került sor. A tanulmány az alábbi feltevést vizsgálja, és ez alapján elemzi a mintát:

Hipotézis
A vizsgálatban szereplő válaszadóknak alapvetően pozitív véleményük van az Y és a Z generációról és munkahelyi teljesítményükről.

A magyar kutatás eredményei

A magyar felmérésben 410 db válaszadó volt. Az életkor alapján a megkérdezettek 3,2%-a 20 év alatti volt, 48,1%-uk 20-30 év közötti, 22,9%-uk 30 évnél idősebb, de 40 évnél fiatalabb, ugyanakkor 18,1%-uk 40 és 50 év közötti volt, míg 7,7%-uk 50 év feletti.

A legmagasabb iskolai végzettséget vizsgálva 1,3%-uk alapiskolában tanult, 56,5%-uk középiskolát is végzett, míg 42,3%-uknak volt felsőfokú tanulmányokról papírja. Az iskolai végzettség és az életkor alapján készült kereszttábla eredményei szerint a 20-30 év közötti korosztálynak legnagyobb arányban középiskolai képesítése volt (57,8%), a 30 évnél idősebbek, de 50 évnél fiatalabbak több mint 50%-a szintén középfokú végzettséggel rendelkezett alapvetően, míg az 50 év felettiek többségének volt felsőfokú végzettsége is.

A válaszadók 26,7%-ban mikro vállalkozások munkatársai voltak, 41%-uk kisvállalkozásnál (11-49 fő munkavállalóval), 15,6%-uk közepes méretű cégnél (50-249 főt alkalmazó szervezet), míg 16,6%-uk nagyvállalatnál (250 főt vagy annál többet foglalkoztató cégek) volt alkalmazásban.

Az életkor és a vállalati méret alapján készült kereszttábla-elemzések szerint, míg a mintában a 20 és 40 év közöttiek közül szinte minden 7-ik válaszadó munkáltatója nagyvállalat volt, addig az 50 év felettiek esetében ez a szám 12-re emelkedett. A mintában a felsőfokúak jellemzően a középvállalatoknál vállaltak munkát (53,8%), míg a középfokúaknál megoszlott ez az arány a kis- és középvállalkozások között (31,8%-31,8%).

A megkérdezettek többsége 45,1%-uk a 20-as korosztállyal tudott együtt dolgozni igazán, míg legkevésbé a 20 évnél fiatalabb munkavállalókkal. A kereszttábla-elemzés a generációkra vetítve a kérdést a következő összefüggést mutatta:

2.táblázat Mely korosztállyal tudnak leginkább és legkevésbé együtt dolgozni a generációk? (magyar válaszadók)

	Korosztály	
Generációk	**Leginkább tud együtt vele dolgozni**	**Legkevésbé tud együtt vele dolgozni**
Z	20 éves vagy annál fiatalabb	41-50 évesek, 50 év felettiek
Y	21-30 évesek	50 év felettiek
X	31-40 évesek	20 évnél fiatalabbak
Baby boom	41-50 évesek	20 évnél fiatalabbak, 50 év felettiek

Forrás: saját eredmény

A válaszadók 34,4%-a gondolta úgy, hogy a cégen belül a korösszetétel (idősebbek-fiatalok) a munkavégzés során okozott már problémát. 50,8%-uk ugyanakkor nem érzett ilyet, míg 14,8%-uk nem volt ilyen tapasztalata. Megvizsgálásra került, hogy a vállalati méret és a probléma előfordulása között van-e bizonyítható kapcsolat. A Pearson-féle Khi-négyzet nem igazolta az összefüggést (Pearson-féle Khi-négyzet: 3,7 df: 6 szign.: ,717 $p>0,05$). A kutatásban elemzésre került, hogy a válaszadóknak mi véleményük a 30 év alatti korosztályról. Számos tulajdonság felsorolásával a megkérdezetteknek egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy az adott meghatározás mennyire jellemző erre a korosztályra; az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette:

3.táblázat: A 30 év alatti korosztály megítélése (N, átlag és szórás)(magyar válaszadók)

Tulajdonság	Statisztika			
	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Céltudatosak	309	101	3,33	1
Együttműködők	311	99	3,13	0,885
Elkötelezettek	308	102	2,8	0,979
Elvárják a segítséget	312	98	3,31	0,986
Erős a karriervágyuk	311	99	3,6	0,988
Jó problémamegoldók	312	98	3,08	0,849
Keményen dolgoznak	306	104	2,82	1,003
Kitartóak	311	99	2,98	0,975
Kreatívak	313	97	3,68	0,776
Megosztják tudásukat	314	96	2,96	0,918
Motiváltak	310	100	3,26	0,986
Nincs értékrendjük	307	103	2,83	0,998
Okosak	312	98	3,29	0,781
Önállóan dolgoznak	313	97	3,11	0,908
Önzőek	311	99	3,02	1,062
Szemtelenek	312	98	3,01	1,07
Szeretik a csoportmunkát	306	104	3,38	0,962
Szívesen fogadják az idősebbek	315	95	2,91	1,06
Szívesen segítenek bárkinek	312	98	2,99	0,945
Tele vannak ötletekkel	312	98	3,45	0,961
Tiszteletlenek	312	98	2,82	1,014
Túlzott önbizalmuk van	308	102	3,84	1,055
Udvariasak	313	97	2,9	0,925
Ügyesen kommunikálnak	310	100	3,5	0,88
Visszafogottak	308	102	2,31	0,894

Forrás: saját eredmény

A válaszadók a túlzott önbizalmat, a kreativitást, a karriervágyat emelték ki, mint jellemzőket a 30 év alattiak esetében, miközben kevésbé visszafogottnak, elkötelezettnek, és nem igazán szorgalmasnak érezték őket.

Az adott tulajdonságokat a szerzők faktorokba tömörítették. A faktorképzésre alkalmasak voltak a változók a KMO érték: 838 Barlett-teszt: körülb. Khi-négyzet: 1963,383 df: 276 szign.: ,000. Varimax-módszerrel készült el a 6 faktor, amelyeknél a magyarázott hányad 57,627% volt.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. Faktor A szemtelen munkaerő
2. Faktor A hatékony munkaerő

3. Faktor A tudásmegosztó munkaerő
4. Faktor Az innovatív munkaerő
5. Faktor Az önálló munkaerő
6. Faktor A csoportmunkát szerető munkaerő

A faktorok alapján K-közép eljárással homogén csoportok kerültek kialakításra. 4 klaszter képzése történt meg, amelyek klaszterközéppontjait az alábbi 4. táblázat foglalja össze:

4. táblázat Végleges klaszterközéppontok

	Klaszter			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 2	-,04482	-,06054	-,48259	,68380
REGR factor score 2 for analysis 2	,19947	-,77404	,32073	,48959
REGR factor score 3 for analysis 2	-,79445	,50452	-,02155	,56505
REGR factor score 4 for analysis 2	,59504	,14373	-1,26392	,17289
REGR factor score 5 for analysis 2	-,06843	-,30196	,37504	,16091
REGR factor score 6 for analysis 2	,13310	,54440	,03355	-1,07029

Forrás: saját eredmény

A klaszterek felosztása a következő:

1. klaszter Az első klaszterbe azok a válaszolók kerültek, akik alapvetően úgy látják, hogy csoportmunkában szeretnek dolgozni a fiatalok és hatékonyak, nem szemtelenek, de nem is önálló munkaerők.
2. klaszter A második klaszterbe azok a megkérdezettek sorolhatóak, akik úgy gondolják, hogy nem hatékonyak és nem önállóak a vizsgált korosztály.
3. klaszter A harmadik klaszterben vannak azok, akik szerint nem szemtelenek, hatékonyak, és nem tudásmegosztók a fiatalok, de az innovációra nem motivált munkavállalóként értékelik a 30 év alattiakat.
4. klaszter Végül a negyedik klaszterben lévők sok jót tudnak elmondani erről a korosztályról, de kifejezik azt is, hogy nem alkalmasak a csoportmunkára, amiben az is közre játszhat, hogy szemtelenek.

A szerzők megvizsgálták, hogy korcsoportok alapján létezik-e különbség az egyes klaszterekbe sorolás alapján.
A kereszttábla-elemzés nem mutatott szignifikáns különbséget (Pearson-féle Khi-négyzet: 15,224 df:12 szign.: ,229 p>0,05). A 20 és 30 év közöttiek többségében (31,5%) a 2. klaszterhez tartozott, a 30-asok (38,6%) az elsőhöz, a 40-esek (40%) szintén, míg az 50 év felettiek (40%) a 3. klaszterhez tartoztak a véleményük alapján.
Azoknak a válaszadóknak, akik szerint a korosztályok közötti együttműködés gondot okozhat, válaszolniuk kellett arra is, hogy milyen forrásból eredhet ez a konfliktusok. A megadott problémák közül választhattak a megkérdezettek, hogy szerintük felmerül-e az adott kérdés, vagy sem. Több konfliktus lehetőséget is bejelölhettek a résztvevők. A válaszok gyakorisága 5. táblázatban került összefoglalásra:

5.táblázat Konfliktus források (N,%)

Jellemzők	N	%
Eszközhasználat	10	3%
Összeférhetetlenség	14	4%
Munkamódszerbeli probléma	21	7%
Munkavégzési stílus okozta probléma	26	8%
Tiszteletlenség	42	13%
Munkatempó okozta probléma	46	15%
Munkamegosztásbeli probléma	47	15%
Gondolkodásmódbeli probléma	52	17%
Kommunikációs probléma	55	18%
	313	100

Forrás: saját eredmény

A kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak leggyakrabban a konfliktusok. Ezek kezelése a válaszadók szerint többek között a megbeszélés és a vezetői beavatkozás. Érdekes volt látni, hogy 24-n a kiabálást tekintették e konfliktus megoldási eszközének, míg 16 válaszadó szerint nem kell ezzel a kérdéssel foglalkozni.
A kutatásban résztvevők 44,5%-a úgy vélekedett, hogy a 30 év alatti korosztály munkaerőpiaci részvétele indukálja, hogy változtatni kell a szervezeteknek a munkatársak kezelésén, 33,2%-uk szerint nem kell, míg 22,3%-uk nem tudott válaszolni a kérdésre. A kérdésre adott válasz és a korosztályok között nem volt szignifikáns összefüggés. A Khi-négyzet próba: Khi-négyzet: 14,122 df: 8 szign.: ,079 p> ,005. A válaszadók leginkább a teljesítmény elvárásban és a kommunikáció átalakításában látják azt a lehetőséget, hogy a Z és az Y generáció kezelésében változtatni kellene. Ugyanakkor a válaszokból az is kirajzolódott, hogy a fiatalokat elsősorban a pénzzel és a karrierlehetőséggel lehet marasztalni egy cégnél.

A szlovák kutatás eredményei

Szlovákiában 252 válaszadó töltötte ki a kérdőívet, akik átlagos életkora 37,4 év volt. A legfiatalabb 18 éves volt, a legidősebb 62 éves. A minta 10,3 %-a a baby boomhoz tartozott, 33,7%-ban az X-hez, 50,8%-ban az Y-hoz, 5,2%-ban pedig a Z generációhoz, azaz az Y-nok túlreprezentáltak voltak a vizsgálat során. A legmagasabb iskolai végzettséget elemezve az 50%-a a válaszadóknak középiskolát végzett, 45,7%-uknak volt felsőfokú képesítése, 2,7%-uk PhD-t is szerzett, míg 1,6%-uk csak általános iskolában tanult. A kereszttábla-elemzések a generációk és a legmagasabb képesítés között azt mutatták, hogy a baby boomosok között legnagyobb arányban (69,2%) a középiskolai végzettségűek voltak, miközben ez az arány a felsőfokú képesítés és a középfokú képesítés között egyre kiegyensúlyozottabb volt, közel 50%-50% az X és az Y generáció esetében.
A válaszolniuk kellett arra is a megkérdezetteknek, hogy milyen méretű szervezetnél dolgoznak. 34,5%-uk 10 fő alatti cégnél, 38,8%-uk 11-50 fős szervezetnél, 9%-uk 50 és 250 fő közöttinél, 17,6%-uk ennél több dolgozót alkalmazó szervezetnél volt állásban. A HR feladatokkal 28,9%-uknál a legfelső vezetés foglalkozott, 5,5%-uknál a középvezető, míg 56,3%-uk például nem volt hr tevékenység.
A megkérdezettek többsége 40,6%-uk a 40-es korosztállyal tudott együtt dolgozni igazán, illetve mintegy negyedük a 21-30 éves korú kollégákkal, míg legkevésbé a 20 évnél fiatalabb munkavállalókkal. A kereszttábla-elemzések eredményét a 6. táblázat foglalja össze mutatta:

6. táblázat Mely korosztállyal tudnak leginkább és legkevésbé együtt dolgozni a generációk?(szlovák válaszadók)

	Korosztály	
Generációk	**Leginkább tud együtt dolgozni**	**Legkevésbé tud együtt dolgozni**
Z	21-30 évesek	41-50 évesek, 50 év felettiek
Y	31-40 évesek	50 év felettiek
X	41-50 évesek	20 évnél fiatalabbak
Baby boom	50 év felettiek	20 évnél fiatalabbak

Forrás: saját eredmény

A táblázat adataiból jól látható, hogy minden generáció leginkább a saját, vagy a hozzá legközelebb álló korosztállyal tud igazán együtt működni a munkahelyen, míg legkevésbé a korban legtávolabb állókkal.
A válaszadók 33,1%-a gondolta úgy, hogy a cégen belül a korösszetétel (idősebbek-fiatalok) a munkavégzés során okozott már problémát. 48%-uk ugyanakkor nem érzett ilyet, míg 18,9%-uk nem tudott erről beszélni. Megvizsgálásra került, hogy a vállalati méret és a probléma előfordulása között van-e valamilyen bizonyítható kapcsolat. A Pearson-féle Khi- négyzet igazolta az összefüggést (Pearson-féle Khi-négyzet: 35,941 df: 6 szign.: ,000 $p<0,05$), igaz a Kramer V igen alacsony szintű kapcsolatot erősített meg Kramer V: ,267 szign.: ,000 $p<0,05$. A konfliktusok jellemzően a kisebb méretű szervezetekben realizálódtak láthatóan, erről számolt be a mikro cégeknél dolgozó munkavállalók harmada, míg a kisméretű cégeknél az alkalmazásban állók 44%-a.
A 30 év alatti korosztály jellemzőiről is nyilatkozni kellett a szlovák megkérdezetteknek. A válaszadóknak egy ötfokozatú skálán az adott jellemzőkről döntötték el, hogy mennyire jellemzi a 30 évnél fiatalabbakat. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. Az alábbi táblázat az adott tulajdonságra adott válaszok átlagát és szórását mutatja:

7. táblázat A 30 év alatti korosztály jellemzői (átlag, szórás)

	N		**Átlag**	**Szórás**
	Árvényes	**Hiányzó**		
Céltudatosak	244	12	3,44	0,93
Együttműködők	243	13	3,57	0,965
Elkötelezettek	242	14	2,9	1,005
Elvárják a segítséget	237	19	2,92	1,115
Erős a karriervágyuk	238	18	3,25	1,202
Jó problémamegoldók	240	16	3,49	0,942
Keményen dolgoznak	237	19	3,27	0,981
Kitartóak	239	17	3,2	0,999
Kreatívak	245	11	3,73	0,918
Megosztják tudásukat	239	17	3,22	0,918
Motiváltak	242	14	3,39	0,896
Nincs értékrendjük	234	22	2,42	1,034

Okosak	235	21	3,3	0,986
Önállóan dolgoznak	243	13	3,38	0,977
Szemtelenek	234	22	2,35	1,107
Szeretik a csoportmunkát	243	13	3,37	1,022
Szívesen fogadják az idősebbek tanácsát	237	19	3,1	0,91
Szívesen segítenek bárkinek	247	9	3,39	1,009
Tele vannak ötletekkel	239	17	3,54	0,838
Tiszteletlenek	235	21	2,14	1,037
Túlzott önbizalmuk van	238	18	3,07	1,093
Udvariasak	246	10	3,48	0,879
Ügyesen kommunikálnak	239	17	3,38	0,926
Visszafogottak	236	20	2,61	0,866

Forrás: saját eredmény

A válaszokból az látható, hogy a minta összesességében viszonylag pozitívan ítéli meg a 30 év alattiakat. Különösen magas értékeket kapott a kreativitás, az együttműködés, az ötletgazdagság, a problémamegoldás és az udvariasság. Alacsony értékeket adtak a megkérdezettek a tiszteletlenségre, a szemtelenségre, az értékrend nélküliségre, avagy az egoizmusra. Fontos azonban kiemelni, hogy erősnek gondolták a válaszolók a fiatalok önbizalmát és talán ebből fakadóan a karriervágyukat is. Amihez azonban az kell, hogy keményen tudjanak dolgozni, akár önállóan, vagy akár csapatban. Ezek a jellemzők is magas értékékeket kaptak a kutatásban résztvevőktől.
A sok jellemzőt a további vizsgálatok céljából faktorokba tömörítették a szerzők. Valamennyi változó alkalmas volt a fakorok kialakítása. A KMO érték: ,844 Barlett-teszt: körülb. Khinégyzet: 2766,238 df: 276 szign.: ,000 volt. Varimax-módszerrel készült el a hat faktor, amelyeknél a magyarázott hányad 69,223 %-ot mutatott.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. Faktor Az ideális munkaerő
2. Faktor A tudást megosztó és befogadó munkaerő
3. Faktor Az egoista munkaerő
4. Faktor Az érték nélküli munkaerő
5. Faktor Konstruktív munkaerő
6. Faktor Az elkötelezett munkaerő

A faktorok segítségével a szerzők klasztereket képeztek K-közép eljárással. Három klaszter alkottak, amelyek klaszterközéppontjait az alábbi táblázat foglalja össze:

8. táblázat Végleges klaszterközéppontok

	Klaszter			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 5	-,97420	1,81410	-1,99414	-,86212
REGR factor score 2 for analysis 5	1,79723	-2,55525	-1,84946	-,14674

REGR factor score 3 for analysis 5	-1,57320	-,98121	-1,63599	3,32241
REGR factor score 4 for analysis 5	-,55516	,19317	-1,05185	-,99754
REGR factor score 5 for analysis 5	1,21989	1,07776	-2,33573	,79242
REGR factor score 6 for analysis 5	1,83365	-,09212	,18027	,50574

Forrás: saját eredmény

A klaszterközéppontok alapján a kutatók az alábbi klasztereket határozták meg:

1. Hatékony és konstruktív munkaerőnek tartják a fiatalokat
2. Az ideálisnak munkaerőnek tartják a fiatalokat
3. Igen rossz véleménnyel vannak minden tekintetben erről a korosztályról
4. Nagyon erősnek, öntudatosnak érzik a fiatalokat

Látható, hogy a négy homogén csoport igen eltérően gondolkodik a 30 év alattiakról. Az első klaszterbe 77-en voltak, a másodikban 72-en, a harmadikban 10-en, míg a negyedikben 40-en. A szerzők megvizsgálták azt, hogy a klaszterbe sorolás és a korosztályok között fel lehet-e fedezni bármilyen összefüggést. A Pearson-féle Khi-négyzet nem igazolt szignifikáns összefüggést Pearson-féle Khi- négyzet: 17,836 df: 12 szign.:, 121 p>0,05.. A kereszttábla azt mutatta, hogy a 20-30évesek 45%-a a 4.klaszterbe, 30-40 évesek 44,4%-a a 3.klaszterbe, míg a 40 felettiek legnagyobb arányban az 1.klaszterbe sorolják a fiatalokat. Érdekes látni, hogy az Y generáció idősebb tagjai a saját korosztályuk fiatalabb tagjairól és a hozzájuk korban legközelebb álló Z generáció idősebb tagjairól mennyire negatívan vélekednek. Míg a Z generáció képviselői és az Y generáció fiatalabb tagjai teljesen más képet látnak saját korosztályukról.
A kutatás megvizsgálta azt is, hogy milyen módon lehet a fiatalokat megtartani egy munkahelyen. Számos eszközt soroltak fel a szerzők, amelyekről a válaszadóknak kellett eldönteniük, hogy mennyire jellemző megtartó eszközként szolgálhatnak. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlagát és szórását a negyedik táblázat mutatja be:

9. táblázat A szlovák fiatalok szervezeti lojalitását segítő eszközök (átlag, szórás)

	N			
Megtartó eszközök	**Érvényes**	**Hiányzó**	**Átlag**	**Szórás**
Pénz	248	8	4,46	,917
Karrier lehetőség	250	6	4,27	,848
Kihívást jelentő munka	240	16	3,40	,940
Pozíció	242	14	3,96	,885
Jó munkahelyi légkör	245	11	3,79	,969
Komoly vezetés	236	20	2,79	1,051
Nem anyagi ösztönzők	233	23	2,50	1,263
Extra cafeteria elemek	227	29	3,25	1,231
Nincs ilyen eszköz	235	21	1,91	1,072

Forrás: saját eredmény

A válaszokból az látható, hogy a válaszadók szerint még mindig a materiális tényezők, ill. a pénz az, ami leginkább egy szervezethez köti a fiatalokat, illetve a karrier lehetőség. (A fiatalok élethelyzetét tekintve ez nem meglepő.) A szervezeti tényezők, mint munkahelyi légkör, avagy a vezetés minősége csak másodlagos tényezőként szerepelhet számukra. ANOVA vizsgálattal a szerzők elemezték azt is, hogy a kérdés tekintetében az egyes generációk hasonlóan, vagy különbözően vélekednek-e. Két eszköz esetében tért el a válaszadók véleménye. Az egyik a pénz, mint motiváló eszköz (F: 7,796 szign.:, 000 $p<0,05$), míg a másik a kihívást jelentő munka (F: 3,037 szign.:, 030 $p<0,05$).
A pénzt vizsgálva a legkisebb átlagot az Y generáció mutatta (4,19), míg a Z generáció értett vele leginkább egyet (4,77), mint a fiatalokat ösztönző eszköz egy cégnél maradáshoz. A kihívást jelentő munka esetében az X generáció értett vele legkevésbé egyet (3,18-as átlag), míg leginkább a Z generáció (3,91-es átlag).
A kérdések a konfliktus helyzeteket is igyekeztek kideríteni. Abban az esetben, ahol a válaszadók úgy vélték, hogy van konfliktus, ott a megkérdezetteknek nevesíteni kellett ennek típusát. Számos lehetőséget felsoroltak a szerzők, amelyekből a válaszadóknak ki kellett választaniuk, hogy melyik problématípus jellemző az ő szervezetükben. Leggyakoribb konfliktus forrásként a kommunikációs problémát említették (28,5%), a munkamódszerbeli eltéréseket (22%), a munkamegosztásbeli nézeteltérést (17%), a munkatempó okozta konfliktust (7%), a gondolkodásbeli különbséget (7%), a tiszteletlenséget (5%), avagy magatartásbeli problémákat (2%).
A konfliktus fellépése esetén a felmerült problémát megoldó lehetőségek közül is kellett választani a válaszadóknak. A leggyakoribb megoldási lehetőség véleményük szerint, ha megbeszélik a felek a fennálló nézeteltéréseket, avagy vezetői beavatkozásra van szükség, de mintegy 2%-a a válaszadóknak úgy nyilatkozott, hogy ezzel a kérdéssel a cégük nem is foglalkozik.
Miután a fiatal korosztály (a jelenlegi 23 éves és azoknál fiatalabbak) egyre nagyobb számban fognak megjelenni a munkaerőpiacon, így felmerült a kérdés, hogy kell–e a szervezeteknek változtatni a velük kapcsolatos HR tevékenységeken, avagy a munkatársak kezelésén. A válaszadók 72,7%-a vélte úgy, hogy mindenképpen szükséges, hogy más módszerekkel viszonyuljanak a HR-esek ehhez a generációhoz, míg minden 8-dik megkérdezett szerint nem kell semmin változtatni. E kérdésben nem tért el generációk szerint a kutatásban részvevők véleménye (Pearson-féle Khi-négyzet: 9,167 df: 4 szign.:,057 $p>0,05$). Érdekesség azonban, hogy a nem szükséges eltérő megközelítést támogatók valamennyien az Y generációhoz tartoztak.
Kérdésként felmerült, hogy ha kell változtatni a HR területen vagy módszereken, mi lenne leginkább szükséges? A válaszadók leggyakrabban a következők lehetőségeket jelölték meg: módosítani szükséges a munkamódszereket, változtatni kell a kommunikáció stílusán és eszközein, emelni kell a munkavégzés minőségi szintjét, újra kell gondolni a kiválasztási folyamatokat és eltérő hozzáállást kell érvényesíteni a munkatempó tekintetében.

BEFEJEZÉS

A tanulmány egy, több éves az Y és Z generációra vonatkozó kutatás eredményét összegzi.
A vizsgálatok alapján a szlovák és a magyar megkérdezettek alapvetően pozitívan viszonyultak ezekhez a generációkhoz, mint munkavállalókhoz, így a megfogalmazott hipotézist a szerzők elfogadják. A vizsgálatok arra is rávilágítottak, hogy Szlovákiában az egyes generációk alapvetően a saját korosztályukhoz tartozó munkavállalókkal dolgoznak legszívesebben, míg Magyarországon ez nem mondható ki egyértelműen. A 30 év alattiak megítélése igen vegyes képet mutat, és habár nem volt kimutatható korosztályonként a szignifikáns véleménykülönb-

ség egyik ország esetében sem, a megítélést illetően nem beszélhetünk homogén véleményekről.
A konfliktusok forrásai mindkét országban leginkább a kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak. Ezek kezelési módja mindkét vizsgált minta esetében a párbeszéd és a vezetői közreműködés lehet leginkább.
A két ország esetében a HR lépéseit és kihívásait tekintve a vélemények hasonlóak. Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR eszközökkel kell ezeket a fiatalokat megközelíteni és lojálissá tenni a cégükhöz. Ez utóbbi azért is fontos, mert ezekben a generációkban erős a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, amely igen gyakori oka egy szervezet elhagyásának. Az új megközelítési módok kidolgozása nélkül a szervezetek tartósan nem tudják magukhoz vonzani a fiatalokat és kezelni a generációk között fellépő konfliktus lehetőségeket a munkahelyeken.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] BERK, L. E. Child Development (8th ed). Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education (2009)
[2] KRISHAN, S.K., BOPAIAH, S., BAJAJ, D., & PRASAD R. *Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience*. NHRD Journal, Oct, 2013, pp. 85-93.
[3] PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants, *On the Horizon* MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October (2001)
[4] SCHAFFER, B. A legifjabb titánok, Hungary: Book Kiadó (2015)
[5] SCHAFFER, B. Ifjú titánok, Budapest: Könyvműhely Kiadó (2012)
[6] TARI, A. Y generáció, Budapest: Jaffa Kiadó (2010)
[7] TARI, A. Z generáció Budapest: Tericum Kiadó Kft.(2011)

A BIZALOM, MINT AZ ETIKUS SZERVEZETI KÖRNYEZET KIALAKÍTÁSÁNAK KULCSA

Lilla CSÓKÁS[1]

ABSTRACT
Many researchers and business professionals are trying to find the answer to the question of how their businesses can be more successful. The answer to that is organizational trust, which is the main element of ethical corporate behavior. The appreciation of trust-based ethical corporate behavior is typical nowadays. The aim of this study is to present the importance of trust and ethics as used in organizations through domestic and international literature. The study primarily focuses on the topic of trust, describing confidence in leadership and in the organization while examining its effects. It also describes the properties of a leader who creates trust and who helps to diminish trust. It highlights the positive effects of organizational trust, then examines the concept of business ethics. Last but not least, I strive to reveal a relationship between organizational trust and ethics, which is revealed in the transparency of the organization.

KEYWORDS
trust, leadership, ethics, organization, transparency

BEVEZETŐ

A munkahelyi bizalom elengedhetetlen a szervezeti teljesítmény növeléséhez. Bizalom nélkül a világ egy nemkívánatos és kellemetlen hely lenne. A bizalom nagyon lassan épül fel és jelentős erőfeszítést igényel létrehozása, előnye mégis jelentős. A szervezeti bizalmat évekig tart kiépíteni, míg pár másodperc alatt tönkre lehet tenni. A vezetők feladata megteremteni a bizalmat a csapatban, amivel fejlesztik a csapatmunkát és segítik az egyéni és szervezeti célok elérését. Az etika és a bizalom elválaszthatatlanul kapcsolódnak egymáshoz. A vezető az, aki nagyban befolyásolja az alkalmazottak hozzáállását a szervezethez. Egy etikus vezető jó példával szolgál, amivel nem csak tiszteletet vív ki, hanem bizalmat is teremt. Tehát a vezetők viselkedése rendkívül fontos a szervezeti bizalom és etikusság szempontjából.
Tanulmányom célja korábbi kutatások nyomán összegezni a szervezeti bizalom tulajdonságait, befolyásoló tényezőit, valamin kapcsolatot keresek a bizalom és szervezeti etika között. Tehát, elméleti áttekintést nyújtok a bizalom és az etika egyes kutatási területeiről. A tanulmány módszertanát tekintve szekunder adatokon és elemzéseken alapszik, amelyben a hazai és nemzetközi szakirodalom is egyaránt feldolgozásra kerül. A tanulmányhoz már meglévő kutatási eredményeket, jelentéseket kutattam fel, s ezeket dolgoztam fel.

A bizalom

Napjainkban hazai és nemzetközi szinten egyre inkább elismerik a bizalom fontosságát a szervezetekben és azok közt. A nyugati világban már a 80-as, 90-es években teret kapott, hazánkban és a környező országokban csak az elmúlt pár években kezdték felismerni jelentősé-

[1] PhDr. Csókás Lilla, Selye János Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, PhD. hallgató, csokaslilla01@gmail.com

gét. A vezetők soraiban, a bizalom a partneri kapcsolatok kiépítésének egyik fő kérdése, kiinduló pont a problémamegoldáshoz a vállalati munkacsoportok, ügyfelek és beszállítók körében [14], [20].

A bizalom meghatározására számos definíciót találunk a szakirodalomban, azonban egységesen és nemzetközileg elfogadott meghatározás napjainkig nem született meg [2]. Newman és Conrad (2000) megfogalmazása alapján a bizalom hajlandóság arra, hogy mások tevékenységeivel szemben pozitív hozzáállásunk legyen. Tehát a bizalom egy magatartás, feltétel a másik irányában, a másik viselkedésmódjára vonatkozóan [2], [21]. További definícióban a bizalmat úgy határozzák meg, mint a sikeres és hatékony szervezeti együttműködés eszköze [2], [15], [18], [22], [24], [33].

Manapság a bizalom szervezeti életre mért hatását elemezve megannyi bizonyíték igazolja hasznát. Az egyéni szintű jólétre mért hatásától kezdve egészen a makroszintű gazdasági, hatékonyságnövelő hatásig mind ezt támasztja alá. A leggyakrabban emlegetett szerepeként a szervezeti bizalom tranzakciós költséget csökkentő, hatékonyságot növelő, együttműködést elősegítő, valamint volontőr engedelmességet előmozdító képességével találkozhatunk [17], [6].

Fukuyama (1996) érvelése szerint a gazdaság társadalmi beágyazottsága miatt mindössze nem csak az önérdek-vezéreltséget valószínűsítő költség-haszon elv, megállapodások, kitételek vezérlik a kapcsolatokat, amiket költségvonzatuk következtében a bizalmatlanság adójának titulál, hanem a társadalom tagjai közötti kétoldalú bizalom is. Ez a tény társadalmi tőkeként hatást gyakorol a társulási készségre, és kiindulópontot nyújt a gazdasági lehetőségek effektív kihasználásához. Ezen következtetés alapján Fukuyama szerint a bizalom szabályos, becsületes és kooperációra kész attitűd elvárása egy szervezeten belül a kollektív normák mintájára, a közösség más tagjai irányából [7].

Fukuyama (1996) és Kramer (1999) munkája nyomán számos olyan tényező mutatható ki, melyek a személyközi és gazdasági kapcsolatokban a bizalom hatását mutatják. Ilyen elsősorban a bizalom *költségcsökkentő hatása*, mely direkt és indirekt módon is kimutathatóvá válik. Direkt csökkenést eredményez a tranzakciók költségében, elhagyhatóvá téve a kontroll folyamatokat. Társas döntési szituációkban, hogyha a megbízhatóságot kétségbe vonják, bizalom-alapú ítéletalkotás alkalmazása kerülhet terítékre. Az egyén, a másik viselkedésmódját értelmezve megbízhatóságot valószínűsít, amely hozzájárul az együttműködés folytatásához, valamint a kétoldalú haszon megvalósításához.

A bizalom további szerepe közé sorolható a *spontán stabiliást, együttműködést erősítő* funkciója, mely a költségek csökkenéséhez vezet és egyúttal ösztönző hatást eredményez. Hozzájárul a pozitív személyközi és munkakapcsolatokhoz, valamint visszafogja a produktivitás aspektusából ártalmas konfliktusokat.

A bizalom soron következő hatása az önkéntes engedelmességet előmozdító pszichológiai hatásra épül, ugyanis elhanyagolhatóvá teszi a folytonos utasítás-indoklást, kontrollt, ami csökkenti a költségeket. A vezetők szavahihetőségébe vetett hit a döntések, szabályozás elfogadását, engedelmességet eredményez.

Manapság a rugalmas, rövid ideig tartó munkakapcsolatokban új rizikó faktorok jelentek meg, melyekben szintén kimutatható a bizalom hatékonyságnövelő szerepe annak ellenére, hogy egy modern munkaszervezési, kapcsolati formáról beszélünk. Az ilyen szervezetek nagyobb autonómiával bírnak, ami a bizalmi kapcsolatok jelenkori, gyorsabb formáinak applikálását okozza a csoport keretein belül. Példaként szolgál az aktív, folyamatos kommunikáció, valamint a másik szaktudásának bizonyítékai teremtik meg a bizalmat [7], [13].

A vezetőbe vetett bizalom

A beosztottak a hierarchikus szervezeti kapcsolatokban meghatározott ellenőrzési és befolyásolási lehetőséggel rendelkeznek. A beosztott, bizalomadás esetében megkockáztatja azt, hogy visszaélhetnek bizalmával, illetve károsodhat az önértékelése sikertelen kapcsolat esetében. A bizalom forrása a vezetőtől jövő tisztelet, gondoskodás, jószándék. Az alárendeltek vezető irányába mutatott bizalma annál nyíltabb minél magasabb a bizalom, ebből következik a kevesebb érzelmi konfliktus. Ez elősegíti a gyorsabb döntéshozatalt és a kockázatvállalási hajlam is erősödik, ezen felül elősegíti a csapaton belüli tudásátadást is. Ebből következik, hogy a bizalom elősegíti a munkakapcsolatokat, tehát hatékonyságnövelő hatással bír [23], [16], [8].

Fontos megvizsgálni a vezetői bizalomadás veszélyeit is. Erről Whitener és kollégái (1998) úgy vélekednek, hogy alapvető kockázatnak a bizalomadó első lépése tekinthető, ugyanis itt még nem biztos az alárendelt kölcsönös bizalomadó válasza, valamint a kapcsolat elején a megbízhatósága. A vezető számára tehát kockázatot jelent a viszonzás elmaradása, valamint a kihasználásból eredő költségek [32].

A szervezeti bizalom főleg a vezetők által befolyásolható, még pedig azzal, ha a vezetők elfogadják az alábbi stratégiákat: fontos információk megosztása; gyengeségek és hibák elismerése; munkavállalóktól való segítségkérés; a felelősségi területekre vonatkozó kérdések és javaslatok elfogadása; negatív következtetés levonása csak akkor, ha valóban meggyőződött azok negatív mivoltáról; kockázatvállalás; visszacsatolás adása; tisztességes és következetes cselekedetek.

Ki kell hangsúlyozni, hogy a szervezeti bizalom fenntartása érdekében a vezetőknek a következőket kell elkerülniük: szándékos hazugságok; felelőtlen cselekmények; erkölcstelen magatártás; etikátlan viselkedés; a többiek fizikai bántalmazása; illegális cselekedetek.

A vezetők feladata tehát a szervezetben a bizalom létrehozása és védelme [11].

A szervezeti bizalom hatása

A szervezet szintjén megjelenő bizalom a csoportot felülmúló, összetett társas rendszerben alakul ki. Nincs egységesen elfogadott definíció a fogalomra, azonban a következő meghatározások segítséget nyújtanak a megértéséhez.

A szervezeti bizalom a szervezeti egységek, valamint a szervezetek közötti bizalom fokozatára utal. A szervezeti bizalom olyan egyén vagy csoport által vallott hit, amely másik egyénre vagy csoportra vonatkozik. Három fő alkotó eleme van a megbízhatóság, becsületes tárgyalás, valamint a korlátok között tartott kihasználás [14].

A szervezeti bizalom a szervezeti kultúra része. Doney és kollégái (1998) kutatásukban a kulturális értékek bizalomerősítő folyamatok alkalmazására ható funkciójára koncentrálnak. A szervezeti kultúra meghatározza a szervezet által vallott eszméket, viselkedési normákat, a szervezeti bizalommal, kockázattal összefüggő feltételezéseket is. A szervezeti kultúra egy egységes meghatározást, szabályrendszert hoz létre, ami hozzájárul az egyén eligazodásához a szervezetben. A szervezeti bizalom tehát hozzájárul a másik személy, csoport, szervezet működésének, célkitűzéseinek, szándékainak értelmezésére, s ennek köszönhetően segít a másik megbízhatóságának megítélésében [5].

A dolgozói elégedettség, termelékenység, és csapatépítő szellem mindakkor növekszik, ha a bizalom jelen van a szervezetekben. A szervezeti bizalom ezek mellett fejleszti a kreativitást és a kritikus gondolkodást a munkavállalók között. Kutatók úgy gondolják, hogy amikor egy vezető bizalmat teremt egy szervezetben, az alkalmazottak úgy érzik, hogy szabad terük van megvalósítani az ötleteiket. O'Brien úgy gondolja, hogy a bizalom nélkülözhetetlen komponense a minőség és termelékenység növekedésének. Amikor a munkavállalók jól érzik magu-

kat munkatársaikkal és szervezetükben akkor élvezik munkájukat, legtöbbször sokkal keményebben dolgoznak és több kihívást fogadnak el. Más szóval a szervezeti bizalom lehetővé teszi azt, hogy a munkavállalók kimagasló teljesítményt nyújtsanak.
A bizalom felszabadítja az energiákat a dolgozókban és növeli az emberi és szellemi tőkét egyaránt a szervezetben. Kutatások kimutatták, hogy azok a szervezetek ahol magasabb a szervezeti bizalom sokkal sikeresebbek, alkalmazkodóbbak és innovatívabbak az emberek, mint azoknál a vállalatoknál, ahol alacsonyabb a szervezeti bizalom szintje, valamint a termék és szolgáltatás minősége is nagymértékben függ a bizalom szintjétől.
A szervezeti bizalom szintje befolyásolja az alkalmazottak megítélését a szervezetről. Tehát minden vezetői szintnek tudatosítania kell azt, hogy a bizalom meglétére van szükség kivételes célok eléréséhez, így a vezetőknek minden intézkedést be kell vetniük ahhoz, hogy a szervezeti bizalmat ápolják [11].

Üzleti etika

Az üzleti etika területe meglehetősen új ágazatnak számít, a 70-es években került előtérbe [29], [10]. Weiss gondolatai nyomán az üzleti etika arra keresi a választ, hogy mi helyes és helytelen, jó és rossz, káros és előnyös bizonyos szervezeti döntésekkel és fellépésekkel kapcsolatban. Véleménye szerint, az üzleti és szervezési kérdések megoldásainak több lehetséges kimenete is lehet, amelyhez az etikus gondolkodás értékeken alapuló princípiumi, strukturált és szisztematikus döntéshozatali eljárásokat kínálnak [31].
Számos megfogalmazás látott már napvilágot az üzleti etika fogalmáról. Crane és Matten (2010) szerint az üzleti etika az üzleti helyzetek, tevékenységek és döntések tanulmányozása, mely központi kérdése a helyes és a helytelen cselekvések vizsgálata, fogalmának meghatározása [4]. Kindler és Zsolnai úgy gondolják, hogy az üzleti etika küldetése az, hogy a döntéshozók számára elemzési keretet és szempontokat biztosítson, s emellett intézményi megoldásokat nyújtson a szervezet, valamint menedzsment etikai teljesítményének növelésére [30]. Bencsik és Machová (2012) megfogalmazása alapján az üzleti erkölcs és az etika végeredményben tükrözi az üzleti értékeket, amelyek meghatározzák az etika mértékét, adott esetekben az etikátlan viselkedést, azaz meghatározzák az uralkodó üzleti kultúrát. [3].
Bár az üzleti etika területe viszonylag új, több megközelítés is létezik már vizsgálatára. A legfőképp elfogadott és követett megközelítés két kategóriára bontja az üzleti etikát: normatív tanulmányokra és empirikus tanulmányokra. Az üzleti etika tanulmányozásának ezt a vonulatát számos neves tudós munkássága is alátámasztja.
A normatív tanulmányok az üzleti etika területén az erkölcs és etika filozófiai hátterével foglalkoznak és olyan elméletek létrejöttét támogatják, amelyek segítenek eldönteni azt, hogy mit kell tenni egy adott helyzetben. Az üzleti etika ezen területét a filozófiai iskolák filozófusai és az üzleti iskolák tudósai alkották meg [4].
Az üzleti etika empirikus vizsgálatával főleg az üzleti iskolákban tevékenykedő társadalomtudósok foglalkoznak. Az empirikus kutatások középpontjában az áll, hogy leírják az üzletemberek és vállalatok viselkedését a való életben, feltérképezzék döntéshozatali eljárásaikat és magyarázattal szolgáljanak tetteik okára etikai szempontból [28].
Ha felülvizsgáljuk az etikai értékeket az üzleti világban, akkor világossá válik számunkra, hogy a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy az etika és erkölcs, valamint jövedelemteremtés és a vállalat hosszú távú növekedése között egyensúlyt hozzunk létre. A magatartási kódex, ami etikátlan értékeket is magába foglal üzleti kudarcot idézhet elő. Az üzleti etika jelentőségét az üzleti élet nagyjai is felismerték. Az etikai értékeket amennyire csak lehetett beépítették az üzleti tevékenységekbe. A döntéshozatali folyamat teljességében a döntéshozó etikájától

függ. A fentiekből következtethetünk arra, hogy az etika a felsoroltak alapján befolyással bír az üzleti tevékenységekre [19], [26].
Számos különböző pszichológus, kutató és filozófus rendkívül mélyrehatóan megvizsgálta különböző embereknél és helyzetekben az erkölcs, etika, viselkedés és hozzáállás jellemvonásait. Azonban ezek a kutatások nem voltak túl gyümölcsözők, ugyanis ezek a tényezők személyenként változnak. Mehboob és Hashmi szerint nagyon csekély esély van arra, hogy egy adott személy kétszer ugyanúgy viselkedjen két egymást követő ugyanolyan szituációban. Úgy vélik azonban, hogy különböző körülmények közt a szokványos viselkedés az adott helyzetekben és az adott személy viselkedése egy ponton találkozik. A szakértők szerint az emberek helyzete a fő és legfontosabb faktor a magatartásuk megítéléséhez. A karakter is sokat számít az egyes szcenáriókban, azonban a viselkedés a kulcspont ahhoz, hogy megoldjuk azt a rejtélyt, hogy miképp viselkednek másképp az emberek egyes helyzetekben. Ma már világosabb, mint korábban, hogy a különböző karakter típusok alapvetően nem kapcsolódnak össze az egyének viselkedésével. Számos kutató azonban nem elégedett ezzel az eredménnyel és további kutatásokat végeznek annak érdekében, hogy megtalálják az összes jellemzőt, ami az etikus magatartást jellemzi [12], [19].
A fentiek is bizonyítják, hogy az üzleti etika egy olyan tudományterület, amely további kutatásokat igényel [19].

Etikus szervezet és leadership: Átláthatóság és Bizalom

Trevino és kollégái kísérletet tettek meghatározni azt, hogyan vezetnek az etikus vezetők. Arra a következtetésre jutottak, hogy egy etikus vezető egyrészt erkölcsös személy, aki etikusan viselkedik vezetői felelősségvállalása során, őszinte, gondoskodó, aki méltányos döntéseket hoz. Azonban a vezető erkölcsös viselkedése nem elég ahhoz, hogy etikus kultúrát hozzon létre [27].
Az etikus munkahelyi környezet nagyon fontos szerepet játszik a szervezet kultúrájában. A szervezet etikus klímája jól megmutatja a munkakörnyezet erkölcsi légkörét, valamint a vállalaton belül alkalmazott etika szintjét.
A vezetők azok, akik meghatározzák a szervezet légkörét, létrehozzák annak jellemét, és definiálják a normákat. A jellem fontos szerepet játszik a vezetésben. Azokat a vezetőket, akik ún. jó jellemmel bírnak a következő tulajdonságokkal írhatók le: integritás, bátorság és együttérzés. Óvatosak és körültekintők. Döntéseik és cselekedeteik arra inspirálják az alkalmazottakat, hogy gondolkodjanak és cselekedjenek oly módon, amely javítja a szervezet, az emberek, valamint a társadalom jólétét.
A vezetők viselkedése az, ami befolyásolja azt, hogy az alkalmazottak miképp reagálnak az etikai kihívásokra, ezt erősítheti az etikus leadership. Amikor egy vezetőt megbízhatónak titulálnak, a munkavállalók bizalma növekszik, a vezetőt etikusnak tekintik és ez által jobban tisztelik őt. Ezt követően azonosítják a szervezet értékeit, és nagy valószínűséggel a kimenetel magas egyéni etikus viselkedést eredményez és egyúttal disszonancia hiányához vezet. Tehát, ha az értékek egybeesnek a szervezet etikai szempontból jól fog működni.
A bizalom az etikus szervezeti környezet kialakításának kulcsa, amely döntéseket és cselekvéseket irányít. A bizalom az üzleti életben az ügyfelekkel, beszállítókkal, alkalmazottakkal és más szervezetekkel folytatott kapcsolatok alappillére. A bizalom az üzleti világban azt jelenti, hogy megbízhatóak vagyunk, és ígéreteinket tettek követik. Bizalom akkor jön létre, amikor a munkavállaló etikus szándékát etikus cselekvés követi. A bizalom azonban csak akkor érvényesül egy szervezeten belül, ha a szervezet értékeit a felső vezetés is követi és támogatja. A vezetők feladata a szervezet értékeit úgy promótálni, hogy viselkedésükkel referenciaként szolgáljanak.

Az átláthatóság bizalmat teremt. Ki az, aki megbízik egy olyan vállalatban vagy személyben, aki nem ad tájékoztatást, aki nem oszt meg semmilyen információt?
Az átláthatóság egy olyan erény, ami két szélsőség közt helyezkedik el: az egyik a titkosság a másik pedig mindennek a felfedése még akkor is, ha az érdekelteknek nincs joguk megismerni.
A titoktartás megsemmisíti a bizalmat, mivel ez által az érdekeltek már nem hisznek abban, hogy minden meg lesz téve az érdekükben. A túlzott közzététel első hallásra jól cseng. De mi a baj a teljes nyilvánosságra hozatallal? Az érdekelteknek nincs joga mindent tudni. Nem jogosult mindenki arra, hogy megtudja a másik bérét. Jó példa erre, hogy a vezérigazgató fizetését ismerni kell az igazgatótanácsnak és részvényeseknek, azonban más érdekeltekre ez nem tartozik.
Ahogy az emberek átláthatóbbá válnak egymás irányában, kapcsolatuk elmélyül. Vajon ki a felelős egy szervezetnél, hogy az átláthatóság felé vezető úton haladjanak? Ez a vezetés feladata és a kezdeményezésnek felülről kell indulnia.
Annak érdekében, hogy egy szervezet átlátható legyen, a benne dolgozó embereknek is átláthatónak kell lenniük. Az átláthatóság kultúrája akkor tud kialakulni, amikor a vezetők szándékos személyes átláthatóságot mutatnak, s ezzel bátorítják csapattagjaikat hasonló magatartásra és viselkedésre. Más szóval, az átláthatóság az emberekkel kezdődik. Amikor a szervezet tagjai átláthatók, akkor maga a szervezet is készen áll az átláthatóságra.
Az átláthatóság az egyik olyan apró dolog, amely drámai hatást gyakorolhat egy szervezetre. A lényege az, hogy mindenki jobban végzi a dolgát – a csapat tagjai, a vezetők, az ügyfelek.
Az átláthatósággal kapcsolatos elvárások túlmutattak a személyes interakciókon, s ma már az üzleti élet fontos pillére. Az átláthatóság minden iparág számára rendkívül fontosnak kell, hogy legyen, ugyanis ez egy sikeres üzleti modell alapja. Az információ visszatartása vagy átformálása már nem életképes lehetőség a mai új fogyasztók korszakára, akik számára a szkepticizmus alapértelmezettnek tűnik. A márkahűség és alkalmazotti hűség megteremtése érdekében a vállalatok alapvető feladata, hogy kiépítsék a bizalmat [1], [25], [9].

BEFEJEZÉS

A szakirodalom tanulmányozása és feldolgozása során arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők etikai magatartása pozitívan kapcsolódik a szervezeti bizalomhoz, mely a nyitottságban, megbízhatóságban nyilvánul meg. A szervezet sikere vagy kudarca közvetlenül kapcsolódik a benne rejlő bizalom szintjéhez. A bizalmat nem lehet kötelezni és megvásárolni, a bizalmat ki kell érdemelni. A bizalom létrehozása és megteremtése rendkívül összetett és folyamatos odafigyelést igényel, előnye azonban az egész szervezetre pozitív hatással van. Ezt legjobban a folyamat inverzével lehet bemutatni, tehát a bizalom elvesztésével a szervezetben, ami abban nyilvánul meg, hogy az alkalmazottak munkát váltanak, tehát elhagyják a szervezetet; elvesztik lelkesedésüket munkájuk iránt; elvesztik vezetőjükbe és a szervezetbe vetett hitüket. Ennek kiküszöbölése érdekében a szervezeteknek és vezetőiknek átláthatónak kell lenniük, ugyanis ezzel bizalmat teremtenek, ami ma már az üzleti siker kulcsa.
A tanulmánnyal a célom az volt, hogy meghatározzam a bizalom és az etika jellemvonásait, valamint kapcsolat feltárására törekedtem a két terület között. Úgy gondolom, hogy a két témakör közötti kapcsolat feltárásának fontosságával Nyugat-Európában és Amerikában számos kutató foglalkozik, míg hazánkban és a környező országokban ez a szám még elenyésző, ugyanis nehéz számszerűen, pénzben kimutatni jelentőségét. Ezért a témakört a jövőben a disszertációs munkám keretein belül nem csak elméleti oldalról, de gyakorlati vonatkozásá-

ban is szeretném megvizsgálni. Egy több lépcsős primer kutatás során kérdőívek segítségével szeretném feltárni a Szlovákia és Magyarország határmenti területén lévő kis- és középvállalkozásoknál dolgozók körébe az etikátlanságot, ugyanis a statisztikai adatokat megvizsgálva mindkét országban a vállalkozások jelentős része az említett kategóriában működik, s figyelemre méltó az ország jövedelemtermelésére, beruházásokra és foglalkoztatottságra mért hatásuk. Mélyinterjúk segítségével pedig vezetők oldaláról szeretném megvizsgálni azt, hogy ők érzékelik-e az etikátlanságot, így a két oldal összevetésével egy átfogó képet fogok nyújtani arról, hogy mi az, ami egy vezető oldaláról etikus azonban már egy beosztott ennek ellenkezőjét érzékeli vagy fordítva. Ezen felül a vállalatok gazdasági adatait is meg fogom vizsgálni, majd számszerű formában kimutatom, hogy egy-egy etikátlan megnyilvánulás milyen veszteséget idéz elő. 1-1 vállalatnál komplex esettanulmány elkészítésével és konkrét példákon keresztül szeretném kimutatni az etika gazdasági jellegű következményeit, tehát a bizalom árát.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] AUDI, R. – LOUGHRAN, T. – McDONALD, B. *Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture* In *Journal of Business Ethics.* 2016, vol. 139, no. 3, pp. 551-561. ISSN 1573-0697.

[2] BENCSIK, A. – JUHÁSZ, T. *Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól* In *Vezetéstudomány*. 2018, vol. 49, no. 01., pp. 30-39. [cit. 2018.06.18]. Hozzáférhető az interneten: <doi: 10.14267/veztud. 2018.01.04>. ISSN 0133-0179.

[3] BENCSIK, A. – MACHOVÁ, R. *Znalostný manažment a etika z pohľadu podnikania* In *Trendy v podnikání.* 2012, vol. 4. pp. 88-95. ISSN 1805-0603.

[4] CRANE, A. – MATTEN, D. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* New York: Oxford University Press, 2010, 591 pages. ISBN 978-0-19-956433-0.

[5] DONEY, Patricia M. – CANNON, Joseph P. – MULLEN, Michael P. *Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust* In *The Academy of Management Review.* 1998, vol. 23, no. 3, pp. 601-620. ISSN ISSN 0363-7425.

[6] DYER, Jeffrey H. – CHU, W. *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea* In *Organization Science*. 2003, vol. 14, no. 01., pp. 57-68. ISSN 1526-5455.

[7] FUKUYAMA, F. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* New York: Free Press, 1996. 480 p. ISBN 9780684825250.

[8] GOETHALS, George R. – ALLISON, Scott T. – MESSICK, David M. – KRAMER, Roderick M. *Conceptions of Leadership: Enduring Ideas and Emerging Insights (Jepson Studies in Leadership)* London: Palgrave Macmillan, 2014. 264 p. ISBN 9781137472021.

[9] HAM, J. - SPAGNOLLI, A. – FRANK, Lily E. – HASELAGER, P. – KIRSH, D. *Transparency as an Ethical Safeguard* In *Symbiotic Interaction: 6th International Workshop, Symbiotic 2017, Eindhoven, The Netherlands.* Cham: Springer International Publishing, 2018. 111 p. ISBN 9783319915920.

[10] HOFFMAN, Michael W.., FREDERICK, Robert E., SCHWARTZ, Mark S. *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality.* Chichester: John Wiley & Sons, 2014. 704 pages. ISBN 9781118722770.

[11] HUNT, Matthew L., LARA, Tracy M., HUGHEY, Aaron W. *Establishing and Maintaining Organizational Trust in the 21st Century* In *Industry & Higher Education*. 2009, vol. 23, no. 2, pp. 71-77. ISSN 2043-6858.

[12] KAMTEKAR, R. Situatuonism and Virtue Ethics on the content of Our Character. [online]. [cit. 2018.06.20]. Hozzáférhető az interneten: <http://www.u.arizona.edu/~kamtekar/papers/situationism.pdf>.
[13] KRAMER, Roderick M. *Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions* In *Annual Review of Psychology.* 1999, vol. 50., pp. 569-598. ISSN: 0066-4308.
[14] KRAMER, Roderick M. - TYLER, Tom R. *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research.* California; London; New Delhi: SAGE Publications, Inc. 1995. 440 p. ISBN 9781506319551.
[15] LANE, C. – BACHMAN, R. *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications.* Oxford: Oxford University Press, 1998. 334 p. ISBN 9780198293187.
[16] LEE, P. – GILLESPIE, N. – MANN, L. – WEARING, A. *Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance* In *Management learning*. 2010, vol. 41., no 4, pp. 473-491. ISSN 1461-7307.
[17] MACDUFFIE, John P. *Inter-organizational trust and the dynamics of distrust* In *Journal of International Business Studies.* 2011, vol. 42, no. 01., pp. 35-47. ISSN 1478-6990.
[18] MCALLISTER, Daniel J. *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations* In *The Academy of Management Journal*. 1995, vol. 38, no. 01., pp. 24-59. ISSN: 0001-4273.
[19] MEHBOOB, S., HASHMI, K. *Business Ethics in SMEs under the Shelter of Corporate Governance- A Way Forward.* In *European Journal of Business and Management*, 2016, Vol. 8, Issue 31, pp. 128-134. ISSN 2222-2839.
[20] MINTZBERG, H. *The Nature of managerial work.* New York: Harper & Row, 1973. 298 p. ISBN 9780060445560.
[21] NEWMAN, Brian D. - CONRAD, Kurt W. *A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies* In *PAKM 2000, Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management.* Basel: 2000. ISSN 1613-0073.
[22] NOOTEBOOM, B. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. 231 p. ISBN 9781843764304.
[23] PHONG, Le B. – HUI, L. – SON, Than T. *How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing* In *Social Behavior and Personality an international journal.* 2018, vol. 46, no. 5, pp 705-720. ISSN 0301-2212.
[24] ROUSSEAU, Denise M. - SITKIN, Sim B. - BURT, Ronald S. - CAMERER, Colin F. *Not so different after all: A cross-discipline view of trust* In *Academy of Management Review*. 1998, vol. 23, no. 03. pp. 393-404. ISSN 0363-7425.
[25] SCHNACKENBERG, Andrew K. – TOMLINSON, Edward C. *Organizational Transparency. A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships* In *Journal of Management*. 2014, vol. 42, no. 7, pp. 1784-1810. ISSN 0149-2063.
[26] SHARMA, T., DUDEJA, M. *Business ethics in SMEs: an empirical study of selected units of Haryana.* In *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 2013, Vol. 7, Issue 3, pp. 307-323. ISSN 1753-0814.
[27] SHELTON, P. *Nice Guys (and Gals) Finish First: Ethical Leadership and Organizational Trust, Satisfaction, and Effectiveness*. 2012. [cit. 2018.06.25]. Hozzáférhető az interneten: http://digitalcommons.georgefox.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=gfsb>.

[28] STARK, A. *What's the Matter with Business Ethics?* In *Harvard Business Review*. 1993 May- June. pp 38-48. ISSN 0017-8012.
[29] TREVINO, Linda K., NELSON, Katherine A. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to DO It Right.* Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 464 pages. ISBN 9781119194309.
[30] VARSÁNYI, J. *Vállalati menedzsment*. Széchényi István Egyetem. 2006. [online]. [cit. 2018.01.15]. Hozzáférhető az interneten: <http://sozediva.atw.hu/alt_man2006_jegyzet.pdf>.
[31] WEISS, Joseph W. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014. 552 pages. ISBN 9781626561427.
[32] WHITENER, Ellen M. – BRODT, Susan E. – KORSGAARD, Audrey M. – WERNER, JON M. *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior* In *The Academy of Management Review.*1998, vol. 23, no. 3., pp. 513-530. ISSN 0363-7425.
[33] ZAND, Dale E. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power.* New York: Oxford University Press, 1997. 232 p. ISBN 9780195092400.

A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSI RENDSZER GYAKORLATI TAPASZTALATAI

Zsuzsa DARIDA[1]

ABSTRACT
One of the most important HR questions of the XXI. century is the education of the employees. A training system for people working in the public sphere was introduced in Hungary as of 1st January 2014, the first, 4-year training period of which finished on 31st December 2017. I would like to present here the findings of my research assessing the results and practical experience of the 4 years, which was conducted with a questionnaire survey based on a sample of 1000 respondents. The focal point of the research discussed here forms a small part of my doctoral dissertation, some of the results gained during the testing of the hypothesis related to the narrow demand will be presented here. I give some proposals for the further development signing one possible element of the development for the system operators.

KEYWORDS
Public administration, education, evaluation of the educational systems, need analyses

BEVEZETÉS

A munkaerő gazdálkodás egyik kulcskérdése a munkavállalók képzése, fejlesztése. A XXI. században az erőforrások jelentős része a különféle szervezetek számára egyformán hozzáférhető. A versenyképesség hátterében ezért egyre jobban felértékelődik a megfelelően kiválasztott, és optimálisan képzett munkaerő, függetlenül attól, hogy az adott szervezet a versenyszféra vagy a közszféra területén tevékenykedik-e. Ez a felismerés elsőként az üzleti szférában nyert létjogosultságot; a közigazgatás területén még várni kellett a valódi átalakulásra.
Magyarországot e tekintetben a változás szele a rendszerváltás idején érintette meg elsőként. Az állami vállalatok privatizációja, az újfajta gazdasági és piaci helyzet egy, a korábbi irányítástól eltérő, újfajta vezetési attitűdöt igényelt. A szemléletváltás kezdeti hatásai már a kilencvenes évek elején megjelentek a magyar közigazgatásban.
"A közigazgatási reformok hullámai, irányzatai nemzetközi folyamatokba illeszkednek"[2]. [1] A változások arra irányultak, hogy a nyugat-európai gyakorlatnak megfelelően a versenyszférában hatékonyan használható eszközöket próbáljanak meg adaptálni a közigazgatásban megvalósuló gyakorlatba. Ennek megfelelően a Nyugat-Európában már széles körben teret nyert New Public Management mozgalom áramlataihoz igazodóan egy, még napjainkban is zajló „többlépcsős reformfolyamat indult el hazánkban[3], mely folyamatnak egyik gondolati alappillére, hogy meg kell teremteni a közigazgatás rendszerének stabilitását ahhoz, hogy a magas

[1] Darida Zsuzsa a Széchenyi István Egyetem Regionális-és Gazdaságtudományi Doktori Iskola doktorjelöltje; e-mail: zsuzsa.darida@gmail.com
[2] Gellén Márton fent idézett megállapítását doktori disszertációjában az alábbi forrásokra való hivatkozással tette: [2]"Bouckaert, Geert – Pollitt, Christopher: Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford 2001, 2004, 2011. 75-125. oldal. illetve: [3]Jenei György: Komparatív közpolitika. (Elméleti megközelítések és nemzetközi esettanulmányok a közpolitika körében) Akadémiai doktori értekezés, 2007. szeptember, MTA Kézirattára. 47-51. oldal"
[3] Ennek kézzelfogható stratégiai dokumentuma a több módosításon is átesett Magyary Zoltán Közigazgatásfejlesztési Program [4]

színvonalon történő minőségi szolgáltatások nyújtásának feltételeit biztosítani lehessen. Azonban a jól meghatározott intézményi keretek, és a megbízhatóan működő rendszer önmagában még kevés a hatékonyság és a minőség garantálásához. [5] Kiemelt feladattá vált a megfelelő személyi állomány megteremtése [6], szakmai szempontok alapján." [7][4]

A kutatási téma ismertetése

Reformok a közigazgatásban

A közigazgatási reformok egyik jelentős állomásaként említhetjük, hogy Magyarország versenyképességének növelése érdekében – a 2010. évi kormányváltás után – döntés született: "a közigazgatás szervezetrendszerét jelentősen átalakító intézkedések megtételének szükségességéről, az ésszerűség és hatékonyság elvének, továbbá a XXI. század elvárásainak megfelelően működő «Jó Állam» kialakításáról" [8]

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény életbe lépése óta megfogalmazódó, kutatásaim megkezdésének idején legújabbnak tekinthető kormányzati személyzetpolitika a nemzet és a közjó szolgálatát tűzte ki célként maga elé. Megkezdődött az állam újraépítése, amelyben kulcsszerepe van a szaktudásnak és elhivatottságnak. A hatékony személyzetpolitika fejlesztésközpontú kell legyen – áll a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kiadott tananyagban. [5]

A kutatási téma aktualitása

A 2011. évi változások eredményeképpen létrejövő rendszer egyik kulcseleme a megfelelő személyzeti állomány kiválasztása[5], és annak továbbfejlesztése. A közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodásba beépült a kompetencia-menedzsment „mely magában hordozza a célirányos továbbképzést, átképzést." [9]

"A köztisztviselők életen át tartó képzése elengedhetetlen egy korszerű közigazgatás működtetéséhez a 21. században...ahogy más országok, úgy Magyarország is jelentős erőforrásokat fordít a köztisztviselők továbbképzésére." [10] A források jelentős része annak az átfogó továbbképzési rendszernek a létrehozását és üzemeltetését finanszírozza, melyet – egy fél éves tesztelést követően – 2014. január elsejétől vezettek be hazánkban. Az első képzési ciklus 4 éves időtartama 2017. december 31-én ért véget. Az elmúlt mintegy négy év során kellő számú elméleti és gyakorlati tapasztalat gyűlt össze úgy a rendszer működését, mint az egyes képzések megvalósulását és megvalósítását illetően. Jelen tanulmányban e tapasztalatok egy, a képzési kínálattal kapcsolatos szeletét mutatom be az érdeklődő olvasóknak.

A képzési rendszer bemutatása

Az új, országos szintű, szervezett formában működő képzési rendszer két alapvető célt szolgál:

- egyrészt egy olyan közigazgatási kar kialakítását, melynek tagjai folyamatosan frissítik tudásukat annak érdekében, hogy feladataikat professzionális szinten ellátva álljanak ügyfeleik rendelkezésére;

[4] "A közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodásnak egyrészt igazodnia kell az állandósuló változásokhoz, irány- és hangsúlyeltolódásokhoz, másrészt proaktívan, értékteremtően elébe is kell mennie a felmerülő kihívásoknak, feladatoknak." [11]

[5] Annak érdekében, hogy a közszférában megfelelő képzettséggel és végzettséggel rendelkező személyi állomány dolgozzon, a kormány rendeletben meghatározta az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges képesítési követelményeket. A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló, tartalmában többször módosított 29/2012. (III.7.) kormányrendelet [12] részletesen taglalja, feladatkörönként csoportosítva, hogy mely feladat ellátásához milyen iskolai végzettségre van szükség. A kormányrendelet figyelembe vétele a dolgozók kiválasztásánál kötelező.

- másrészt a köztisztviselői állománynak a haza (eredményes) szolgálatába állítását – folyamatosan frissülő ismeretek átadásával és a meglévő ismeretek bővítésével. [13]

E célok megvalósítása érdekében vezették be tehát a köztisztviselők kötelező közigazgatási továbbképzési rendszerét. A törvényi szabályozást egy kormányrendelet iránymutatásai pontosítják,[6] mely meghatározza, hogy ki és milyen feltételek mellett kell a képzési rendszerbe bekapcsolódjon[7].
A továbbképzési kötelezettség teljesítésének mérése egy kategorizált tanulmányi[8] pontrendszerrel (un. kreditpontok segítségével) történik.
A tisztségviselők végzettségük függvényében eltérő követelményeknek kell megfeleljenek: a felsőfokú végzettségű tisztviselők éves szinten kétszer annyi tanulmányi pontot kell összegyűjtsenek, mint a középfokú végzettségűek.
A tisztviselők képződhetnek elektronikus tananyag segítségével (*e-learning* formájában), *jelenléti képzést* igénybe véve, vagy e kettő kombinációjával (un. *blended* képzésen való részvétellel.)
A programjegyzékben szereplő, az NKE által tartott *minősített közszolgálati továbbképzési programok* és/vagy az egyéb felnőttképzési intézmények által szervezett un. *szakmai továbbképzések*, és/vagy a közigazgatási szervek, mint munkáltatók által szervezett un. *belső képzések* közül lehet választani.
A közszolgálati továbbképzési program keretében általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek átadása történik, valamint az un. szakvizsgára való felkészítés is a kínálat részét képezi.
A belső képzések közigazgatási szervek, és felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények által folytatott képzések, melyek speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket nyújtanak a köztisztviselők számára.
A fenti két képzési típus jól kiegészíti egymást, illetőleg lehetőséget ad arra, hogy az általánosan megszerzendő szakismeretek köre olyan speciális tudással egészüljön ki, mely tudás egy kisebb köztisztviselői kör (pl. egy adott munkakört ellátó személyek) számára nyújt az elméleti és gyakorlati életben jól alkalmazható tudást, ismereteket.
A vezetők számára külön vezetői képzéseket ajánlanak, melyek a vezetők rendszeres képzését, a vezetők kiválósági képzését és a vezető utánpótlás kinevelését szolgálják.[9]

Empirikus kutatás

A kutatás központi témája, célja

Jelen tanulmányban a kutatásba bevont önkormányzati tisztviselők[10] tapasztalatait mutatom be arra fókuszálva, hogy milyen kapcsolat volt az elmúlt négy év során a köztisztviselők által elvégzett képzések és a munkaköri feladataikból fakadó tevékenységeik között.

[6] Ti: A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) kormányrendelet [14]
[7] A képzési rendszerbe a köztisztviselők a közigazgatási alapvizsga letételét követően kötelesek belépni, és kötelezettségeiket a továbbképzési programokban való részvétellel tudják teljesíteni.
[8] "A tanulmányi munka mértékegysége a tanulmányi pont, amely a továbbképzési programok, illetve az egyes kurzusok vonatkozásában arányaiban kifejezi azt a munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges". [15] (70.o)
[9] A programjegyzék elérhető a TVK-n (https://tvp.uni-nke.hu) és a Vezető- és Továbbképzési Intézet honlapján (www.vtki.uni-nke.hu)
[10] A közigazgatási rendszer alrendszerei közül kizárólag az önkormányzati közigazgatás területét tanulmányoztam, az államigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem területét nem.

A kutatás módszertana

2018. év elején (közvetlenül az első képzési ciklus lezárását követően) kérdőíves vizsgálatot végeztem. Az elektronikusan kitölthető kérdőív linkjét a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége segítségével valamennyi, az országban található önkormányzat számára megküldtem. A kérdőív kitöltését azok az önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselők kezdhették meg, akik élő regisztrációval rendelkeztek a képzést támogató (un. Pro-Bono) tanulmányi-és vizsgaportálon, így a kutatási témával kapcsolatban gyakorlati tapasztalattal rendelkeztek.
A kérdőív hat kutatási témakört jár körbe, melyből az első – jelen tanulmányban bemutatott – kérdéskör a "kínálati szűkösség" problémakörét vizsgálja.
A kutatási eredmények értékeléséhez szakértői interjúkat is készítettem, melyek során megismerhettem egyrészt a képzési rendszer kialakításának előzményeit, másrészt a képzés sajátosságait, harmadrészt az interjúk során elhangzott információk lehetővé tették számomra a kutatási eredmények árnyaltabb értelmezését is. [11].

Kutatási eredmények

H1. *A képzési kínálat nem tud minden igényt kielégíteni (kínálati szűkösség tapasztalható)*
"Nincs professzionális, korszerű közigazgatás magas szintű továbbképzési és vezetőképzési rendszer nélkül. A szakismeretektől a képességek fejlesztéséig a tudást folyamatosan fejleszteni és frissíteni kell" – olvashatjuk a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium Elnöke szavait a Közszolgálati továbbképzési katalógus előszavában [13]
A célok (ti: a jól képzett, tudását folyamatosan frissítő köztisztviselői állomány kialakítása) csak jól megtervezetten, és intézményesült formában valósítható meg. Kutatásom jelen szakaszában, az első hipotézis vizsgálatakor nem vitatom azt, hogy a rendszert üzemeltető intézmény "törekszik arra, hogy a magyar közszolgálatban dolgozó tisztviselők számára olyan képzési- és vizsgáztatási rendszert működtessen, melynek keretein belül az érintettek kiváló minőségű tananyagokkal, felkészült oktatókkal és korszerű oktatási környezetben szerzik meg a munkavégzésük eredményes ellátásához szükséges ismereteket, képességeket és attitűdöket. Kiemelt figyelmet fordít a közszolgálati szakterületek valós igényeinek széles spektrumának lefedésére. [16] Vizsgálatom tárgyát a továbbképzési programkínálat jelenti. Azt kutatom, hogy a képzési rendszer biztosít-e olyan széles programkínálatot, amelyben minden résztvevő találhat magának a fejlődését és szakmai előrehaladását elősegítő képzési programot.
A 2014-17. évi továbbképzési időszak tapasztalatairól szóló beszámoló [17] alapján elmondható, hogy az első képzési ciklusban évente átlagosan mintegy 1200 féle képzési programot választottak a tisztviselők. Az idősoros adatokból látszik, hogy a választott programok száma évről-évre csökken. Míg 2014-ben és 2015-ben 1400-nál is többféle program valósult meg (melyeknek jelentős része belső továbbképzés volt), addig 2016-ban 1046, majd 2017-ben 917 féle programba kapcsolódtak be a tisztviselők. Annak ellenére, hogy az adatok a teljes tisztviselői állományra vonatkoznak, feltételezem, hogy ugyanaz a csökkenő tendencia érvényesül az általam vizsgált önkormányzati közigazgatás területén is.
Kutatásom jelen tanulmányban bemutatott szakaszában azt vizsgáltam a négy éves képzési ciklusra vonatkozóan, hogy az önkormányzati köztisztviselők által elvégzett képzések milyen arányban illeszkedtek az általuk ellátott munkakörhöz.

[11] Interjú készült az alábbi személyekkel: Bíró Marcell-lal, aki 2006-tól a Magyary Zoltán Közigazgatási Törzsasztal tagja és titkára, és részt vett közigazgatási reformok kidolgozásában; Dr. Hazafi Zoltánnal, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Életpálya és Emberi Erőforrás Intézet intézetvezetőjével; Klotz Balázzsal, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Vezető- és Továbbképzési Központjának igazgatójával

A kapcsolódás mértékének vagy a kapcsolódás hiányának feltárása érdekében megkérdeztem a kutatásban részt vevőktől: „Előfordult-e, hogy a választott képzésnek semmi köze sem volt az Ön munkaköréhez?" A válaszadók jelentős része (69,5%) igennel felelt a kérdésre. A választ nemenkénti bontásban vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy a férfiak nagyobb arányban (72,4%) választottak olyan képzést, mely nem illeszkedik a munkakörükhöz, mint a nők (68,8%), azonban a különbség nem jelentős.
Az adatok részletes vizsgálata során kiderül, hogy a 30-39 éves korosztály az, akinek tagjai a legbátrabban választanak a munkakörüktől eltérő képzést (75,1%), és a pályakezdő illetőleg a legkevesebb munkatapasztalattal rendelkező 18-29 éves korosztály a legóvatosabb ezen a téren (58%).
Hasonló eredményeket kapunk, ha az adott munkáltatónál eltöltött idő függvényében elemezzük a válaszokat. A kutatásban részt vevő, a jelenlegi munkahelyén kevesebb mint egy évet eltöltött köztisztviselők 62,8%-a, az 1-3 évet eltöltők 61,4%-a választott a munkaköri feladataitól eltérő képzést magának. Ezzel szemben a jelenlegi munkáltatójánál négy évnél több időt eltöltő köztisztviselők – függetlenül attól, hogy a négy évnél több idő pontosan hány évet jelent – 70% fölötti arányban jelölték meg válaszaikban, hogy a munkaköri feladataikhoz nem kapcsolódtak az általuk választott képzések.
Még szembetűnőbb a különbség, ha azt is megnézzük, hogy az adott munkáltatónál töltött időt is beleszámítva összesen hány évet töltött a köztisztviselő közszolgálati jogviszonyban. Azok a válaszadók, akik 1 évnél kevesebb időt töltöttek közszolgálatban, mindössze 30,8%-ban választottak a munkaköri feladataiktól eltérő képzést. Az 1-3 év közigazgatási gyakorlattal rendelkezők között ez az arány 57,7%. A váltás itt is a negyedik évnél történik. A négy évnél több közszolgálati jogviszonnyal rendelkező válaszadók 70% fölötti arányban vettek részt olyan képzésben, mely nem kapcsolódott a munkakörükhöz.
Érdekes eredményt hozott a településtípusok szerinti csoportosítás. Azt tapasztaltam, hogy minél nagyobb egy település, annál nagyobb arányban választanak a tisztviselők olyan képzést, mely nem illeszkedik a munkakörükhöz. A falun vagy községben dolgozó tisztviselők 60,2%-a, a városban dolgozók 71,5%-a, a megyei jogú városok tisztviselőinek 80,4%-a, és a fővárosi önkormányzatnál alkalmazásban állók 95%-a nyilatkozott úgy, hogy választott olyan képzést magának, amely nem állt a munkaköri feladataival kapcsolatban.
Azt is megvizsgáltam, hogy vannak-e regionális különbségek a válaszok között. A legtöbb régió esetén a 69,5%-os átlaghoz közeli értéket kaptunk, két kivétellel: az észak-alföldi régió válaszadói 57,6%-ban, ezzel szemben a közép-magyarországi régió válaszadói 75,8%-ban végeztek el a munkaköri feladataiktól eltérő tartalmú képzést. A közép-magyarországi értéken az sem változtat jelentősen, ha a fővárosi válaszokat figyelmen kívül hagyjuk (ezesetben is 74,3% azok aránya, akik a munkakörüknek nem megfelelő képzésben vettek részt) További kutatással lenne érdemes a regionális különbségek okát feltárni.
A következő kutatási kérdésben azt vizsgáltam meg, hogy azon válaszadók, akik a munkaköri feladataiktól eltérő képzést végeztek el, miként vélekednek ennek okairól.

1. sz. táblázat A munkakörrel nem egyező képzések kiválasztásának okai

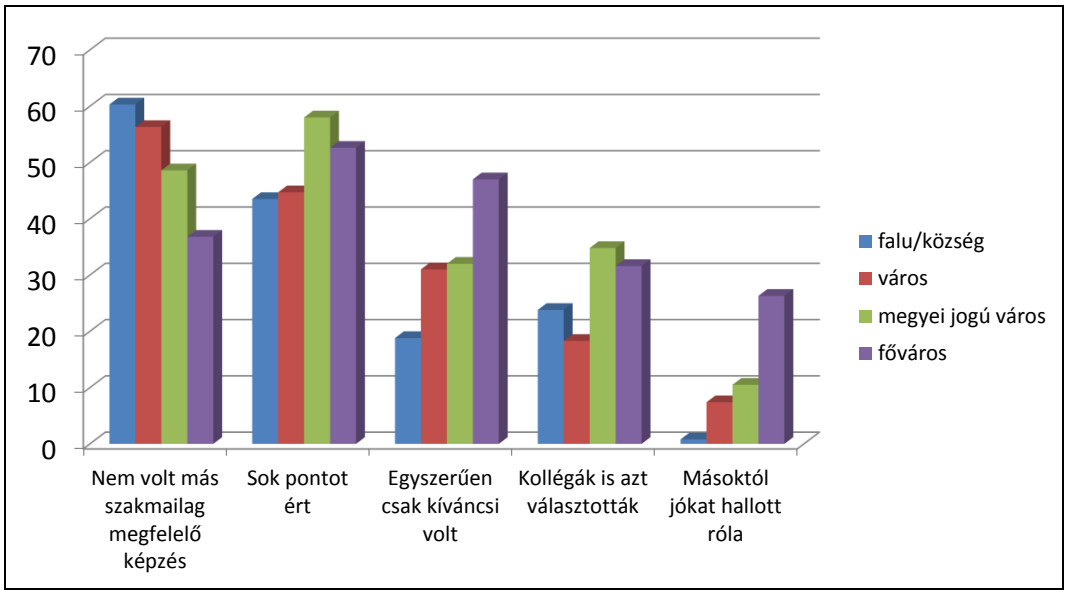
A munkaköri feladatoktól eltérő képzés választásának okai	Válaszok aránya (%)
Nem volt más olyan képzés, ami szakmailag megfelelt volna	55,2
Sok pontot ért	47,9
Egyszerűen csak kíváncsi volt	27,7
A kollégák is azt a képzést választották	24,6
Élete más területén tudta hasznosítani	15,6

Másoktól jókat hallott a képzésről	6,5
Egyéb - más választotta ki az elvégzendő képzést	6,1

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. számú táblázatban a köztisztviselők által megjelölt okokat foglaltam össze. (A kutatási kérdés arra keresett választ, hogy amennyiben előfordult a válaszadóval, hogy a munkaköri feladataitól eltérő képzést választott magának, akkor azt miért tette. A válaszadók a táblázatban szereplő előre megadott lehetőségek közül választhattak, úgy, hogy valamennyi számukra releváns választ megjelölhették. Az előre megadott válaszok mellett lehetőségük volt rá, hogy saját válasszal is kiegészítsék a felsorolást. A saját válaszokkal kapcsolatban érdekes megfigyelés volt, hogy a válaszadók közel 10%-a írt megjegyzést az "egyéb" kategória mezőjébe; 6,1% azt jegyezte meg, hogy a képzést nem ő választotta saját magának, hanem egy arra feljogosított személy (többek között vezető, felettes, személyzeti vagy humánpolitikai szakember) választott helyette vagy számára/részére.
Az előre meghatározott lista alapján a munkaköri feladatok és a választott képzések közötti eltérés leggyakrabban megjelölt oka (55,2%), hogy "nem volt más olyan képzés, a képzési kínálatban, ami szakmailag megfelelt volna" a kérdőívet kitöltő köztisztviselő számára.
A második leggyakrabban választott ok, ami erős befolyással van a képzésválasztási hajlandóságra, a meghirdetett képzések teljesítése után jóváírt kreditpontok száma. A kérdést megválaszolók 47,9%-a nyilatkozott arról, hogy az általa elvégzett képzés kiválasztásának oka, hogy „sok pontot ért”.
Az adott képzés kiválasztásának oka kicsivel több, mint minden negyedik válaszadó esetében (27,7%) a kíváncsiság volt, illetőleg szintén majdnem minden negyedik (24,6%) tisztviselő választott magának a munkaköri feladataihoz nem illeszkedő képzést azért, mert a kollégái is ugyanazt a képzést választották.
A tisztviselők 15,6%-a számára az volt a választás fő oka, hogy a tananyag az életük egyéb – a munkaköri feladataikon kívüli – területein hasznosítható tudást nyújtott számukra. A válaszadóknak egy szűkebb csoportja (6,5 %) nyilatkozott úgy, hogy tananyagválasztásának oka, hogy mástól jókat hallott a képzésről, és az felkeltette iránta az érdeklődését.
Az okok részletesebb elemzése során meglepő összefüggést találtam. Korábban említettem, hogy a falun vagy községben dolgozó tisztviselők 60,2%-a, a városban dolgozók 71,5%-a, a megyei jogú városok tisztviselőinek 80,4%-a, és a fővárosi önkormányzatnál alkalmazásban állók 95%-a nyilatkozott úgy, hogy olyan képzést választott magának, amely nem állt a munkaköri feladataival kapcsolatban.
E jelenséget a kutatási eredmények megismerése előtt azzal magyaráztam, hogy a kis településeken az ügyintézők feladatköre gyakran több munkakört is magukban foglalnak (pl: a pénzügyi feladatokat ellátó ügyintéző foglalkozhat az önkormányzat számviteli és költségvetési ügyeivel, az önkormányzati ingatlanokkal kapcsolatos vagyongazdálkodási kérdésekkel vagy akár a helyi adókkal is, míg egy nagyobb településen ezek a feladatok egymástól jól elkülöníthető munkakörként jelennek meg). Mivel a több munkakört is magába foglaló feladatkörhöz potenciálisan nagyobb számú képzés tartozik, ezért azt feltételeztem, hogy a kisebb településeken összetettebb feladatokat ellátó köztisztviselők nagyobb valószínűséggel tudnak a munkaköri feladataikhoz illeszkedő képzést választani.
Azonban ha megvizsgáljuk, hogy azok a köztisztviselők, akik jellemzően kis településeken élnek, hogyan nyilatkoztak a választásuk okáról, meglepő eredményt kapunk. Az eredményeket összefoglaló diagram az 1. sz. ábrán látható.

1. sz. ábra A munkaköri feladatoktól eltérő képzések választásának okai településtípusok szerinti bontásban



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti ábrából egyértelműen látszik, hogy éppen a kis településeken élők azok, akik a legnagyobb arányban (60,3%) választottak maguknak a munkaköri feladataiktól eltérő képzést amiatt, mert nem találtak a képzési kínálatban szakmailag megfelelő tananyagot maguknak. Ugyanez a városban lakók 56,3%-áról, a megyei jogú városban élők 48,6%-áról, és a kérdőívet kitöltő fővárosi lakosok mindössze 36,8%-áról mondható el, így a fenti feltételezésem megdőlt.

Az 1. számú ábra alapján további megállapításokat is tehetünk: A fővárosban (52,6%) és a megyei jogú városokban (58%) élők nagyobb arányban választottak maguknak a munkakörüktől eltérő képzést, mint a városban (44,7%) vagy a faluban/községben lakók (43,5%) amiatt, mert az adott kurzus "sok pontot ért". Hasonló tendenciát figyelhetünk meg a "kollégák is azt a képzést választották" kategória esetén is: a nagyobb városokban élők között gyakrabban szerepel a választás okaként e kategória, mint a kisebb településen élők körében. Azonban azt is meg kell jegyeznem, hogy ebben az esetben a kapcsolat nem lineáris.

A "kíváncsiság", mint a választás oka a fővárosi köztisztviselők körében az egyéb településtípusokon élőkhöz viszonyítva kiemelkedően magas, a kistelepülésen élők körében pedig meglehetősen alacsony (falu/község: 18,8%; város: 31%; megyei jogú város: 32%, főváros 47,4%). Hasonló jelenségnek lehetünk tanúi a "másoktól jókat hallott a választott képzésről" kategória esetén is. Bár a köztisztviselők közül jóval kevesebben választották ezt a lehetőséget, mint a munkakörtől eltérő képzés választásának lehetséges okát, mégis szépen kirajzolódik egy, a településtípus mérete függvényében megjelenő diagram, mely szerint leginkább a fővárosban élők (26,3%), legkevésbé pedig a faluban/községben élők (0,8%) választanak maguknak képzést a kollégák pozitív véleménye alapján.

Következtetések és javaslatok

A vizsgálatok eredményeiből két fontos következtetést lehet levonni. A jelen tanulmány során bemutatott kutatási kérdés elemzésekor láthattuk, hogy a köztisztviselők jelentős hányada (közel 70%-a) választott már magának olyan képzést, ami nem illeszkedett közvetlenül a köz-

tisztviselő által betöltött munkakörhöz. E tény alapján feltételezhető, hogy a választható képzések körében egyfajta kínálati szűkösség tapasztalható.
Elismerem, hogy egy országos szintű, a közszféra egymástól (adott esetben nagy mértékben) eltérő szakterületein is egyformán alkalmazandó képzési rendszer kidolgozása hatalmas feladat. Azt is látom, hogy a munka elvégzésével megbízott szakemberek a lehetőségeiket jól kihasználva, a számukra megjelölt határidő figyelembe vételével dolgozták ki a tananyagokat, törekedve arra, hogy a legnagyobb számú tisztviselő számára nyújthassanak a szakterületükhöz illeszkedő képzést. Természetesen tiszteletben tartom azt a munkát, ami e rendszer felépítését, a mai napig tartó üzemeltetését és karbantartását kíséri, ugyanakkor – pusztán jobbító szándékkal – kutatási eredményeimre alapozva megállapítom, hogy fontos lenne a képzésben résztvevő tisztviselők szükségleteinek pontos felmérésére, és a feltárt szükségletek kielégítésére épülő új tananyagok kidolgozására, kifejlesztésére.
A képzés-választás okainak vizsgálata is arra enged következtetni, hogy valós igény van a szakmai anyagok elsajátítására. Azonban a képzés-választási okok vizsgálata arra is felhívja a figyelmet, hogy a kötelezettségek teljesítése által megszerezhető kreditpontok összege is jelentős mértékben befolyásolja a közszolgák választását. Úgy vélem, hogy érdemes a szakmai képzéseket kidolgozó külső szervezetek (felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények, valamint a munkáltató közigazgatási szervek) tananyagfejlesztő munkáját támogatni az általuk kidolgozott képzések kreditértékének emelésével (természetesen csak a kidolgozott tananyag minőségének ellenőrzését követően).
E technika alkalmazásával feltételezésem szerint egy olyan fejlődési spirál indulhat el, ami pozitívan hat a tananyagfejlesztésre. A tananyagot kidolgozó szervezetek ugyanis munkájukért nem kapnak közvetlen ellenszolgáltatást, bevételük abból származik csupán, ha a kifejlesztett tananyagot továbbadják. A kutatási eredmények alapján látható, hogy a magasabb kreditértékű tanfolyamokat szívesebben választják a tisztviselők. Ha egy képzést többen választanak, a tananyag kidolgozásába fektetett idő és energia nagyobb eséllyel térül meg. Amennyiben a képző intézmények számára megtérülő befektetés a tananyagfejlesztés, vélhetően motiváltabbá válnak arra, hogy nagyobb számban dolgozzanak ki speciális célcsoportokra vonatkozó, kifejezetten szakmai jellegű képzéseket, ezzel is növelve a tisztviselők igényeinek és szükségleteinek megfelelő képzési kínálatot.
Javaslom tehát a képzésben részt vevő tisztviselők valós és reális igényeinek egy kutatás keretében történő feltárását, a felmérés eredményeire épülve új tananyagok kifejlesztését, vagy a már meglévő külső szolgáltatók szaktudásának – akár az un. belső képzések körébe bevonva – a képzési rendszerbe való becsatornázását a külső szolgáltatók által nyújtott képzések kreditértékének megemelése mellett. Mindezt annak érdekében, hogy a korábbi gyakorlat (ti: a képzési kínálatban nagy tömegek számára elérhető általános képzések szerepelnek) kiegészüljön egy speciálisabb, az egyes szűkebb tisztviselői körök számára kidolgozott képzési kínálattal. Olyan egyénre, vagy adott munkakörre szabott elméleti és gyakorlati képzéseknek az elérhetővé tétele a kívánatos, mely a tisztviselőket hatékonyan támogatja munkaköri feladataik eredményes ellátásban.

ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmányban először kifejtettem a XXI. századi erőforrás gazdálkodás egyik kulcselemének, a munkaerő képzésének, fejlesztésének jelentőségét, majd a közigazgatás területére kidolgozott új képzési rendszer bemutatására fókuszáltam. Röviden ismertettem a képzési rendszer kidolgozásához vezető utat, majd magát a képzési rendszert, annak felépítését, és jelenlegi működését. Végül a képzési rendszer sajátosságait feltáró kutatásom legfrissebb eredményeit foglaltam össze, melyekre épülően fejlesztési javaslatot tettem, a képzési rendszer továbbfejlesztésének lehetséges új irányait kijelölve, a rendszer üzemeltetői számára.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] GELLÉN Márton: *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem Repozitóriuma, 2012.
[2] Bouckaert, GEERT – Pollitt, CHRISTOPHER: *Public management reform. A Comparative Analysis.* Oxford University Press, Oxford University Press 2011.
[3] JENEI György: *Komparatív közpolitika. (Elméleti megközelítések és nemzetközi esettanulmányok a közpolitika körében)* Akadémiai doktori értekezés, MTA Kézirattára Budapest, 2007.
[4] *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (MP 12.0), Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012. Forrás:
http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf Letöltve: 2015. december 3.
[5] BALÁZS István: *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése,* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.
[6] VEREBÉLYI Imre: *Összefoglaló a közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a további tennivalókról*. In: Magyar Közigazgatás, 48. évf. 6. szám 321-336. p. valamint VEREBÉLYI Imre: *Összefoglaló a Közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a soron következő feladatokról* II. In: Magyar Közigazgatás, 48. évf. 6. szám 414-421. p., 1998.
[7] DARIDA Zsuzsa: *A szociálterápiás szerepjáték új alkalmazási területe*. in: Dr. Koncz István, Szova Ilona (szerk.): Közös Tudományos Sikerek. X. PhD Jubileumi Konferencia tanulmánykötete, Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Budapest, 2015. 25. p. Forrás:
http://www.peme.hu/userfiles/K%C3%B6z%C3%B6s%20tudom%C3%A1nyos%20%20sikerek%20(1).pdf Letöltve: 2015. december 3.
[8] ZONGOR Gábor: *Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról.* In: Új Magyar Közigazgatás, 10 évf. 1. szám 96-97. p., 2017.
[9] BELÉNYESI Emese – DOBOS Ágota: *Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közszolgálatban*. In: Új Magyar Közigazgatás, 8. évf. 2. sz. 32-44. p., 2015.
[10] GREGOR Anikó – PALLAI Katalin: *Kormánytisztviselői integritás tréningek hatékonyságának elemzése (1. rész - a validálás hiánya és fontossága)* In: Pro Bono Publico - Magyar Közigazgatás, 2016. évf. 2. szám 4-24. p., 2016.
[11] BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor: *Characteristics of Civil service organisations and HR management*. In: Bokodi Márta, Hazafi Zoltán, Kun Attila, Petrovics Zoltán, Szakács Gábor: Civil service career and HR management. 135-175. p. Forrás:

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/fa/a0000/_Tanulmanykotet_online_EN_AROP2217.pdf Letöltve: 2014. november 13.

[12] A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III.7.) kormányrendelet

[13] KISS Norbert, PRINCZINGER Péter, KLOTZ Balázs, KISFALUDY László, MÉHES Tamás (szerk.) : *Közszolgálati továbbképzési programkatalógus 2014*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.

[14] A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) kormányrendelet

[15] KISS Norbert: *"Tanuló közigazgatás": a tisztviselők közszolgálati továbbképzése*. In: Új Magyar Közigazgatás, 8. évf. 1. szám 68-77. p., 2015.

[16] Nemzeti Közszolgálati Egyetem Pro Bono honlapja Forrás: https://probono.uni-nke.hu/tartalom/a_kozpont Letöltve: 2018. április 12.

[17] PATYI András: *Tájékoztató a 2014-17. évi továbbképzési időszak tapasztalatairól (a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló rendelet értelmében készült beszámoló 1. sz. melléklete)*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2017. december 04.

IDENTITY OF ATHLETS ON THE WAY OF PROFESSIONAL CAREER AS FACTOR OF REGIONAL IDENTITY

Beatrix FARAGÓ[1] - Márta KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI[2]

ABSTRACT
The topic of the study is the interaction between sport- and local identity and their impact on social capital. It is a manifestation of identity and sport when sport promotes community life, and community is an active member and sponsor of sport. The national or regional identity (settlement, region or even Europe) is a cultural heritage. In this aspect, sport-related identity can be interpreted as part of social culture. The aim of our research is to assess the identity of an athlete and to assess the impact of the athletes on the human capital of an area. It is a question of whether integration into sport becomes an identity; and the extent to which they remain / are in the sport and in the region after their athlete's career by the respondents? Let's examine the impact of the athletes' identity on the educational and economic environment, as they are a key segment of training and the labor market.

KEYWORDS
identity, social capital, culture, athlete, integration

INTRODUCTION

The national identity in which the nation is understood as a community is based on the cultural heritage and is created by the state organization. Cultural heritage includes the common cultural heritage of the village, region or even Europe. In this context, sport is a form of identity-forming inheritance, whose characteristic form is institutional, linked to an event. [1] In a form of national identity and sport, in which identity can be interpreted in terms of integration, sport promotes community life and is organized around discipline. [2] The subject of this study is the interaction between sport and regional identity and their impact on social capital, which becomes a competitive factor in a compliant human resource. It is a form of relationship between identity and sport when sport promotes community life, and community is an active member and sponsor of sport. The national or regional identity (settlement, region or even Europe) is a cultural heritage. In this aspect, sport-related identity can be interpreted as part of social culture.
The athlete's identity, the athlete's relationship with sports, and important in career choice, since the sport's examination has a significant correlation with qualification in all respects, which means their own qualifications and the qualifications of the parents. Sports development programs have an impact on athletes' career building. It is essential that we implement sport development programs learning and education programs in parallel. The achievement of the sport-strategic goal, which is the creation of an athlete nation can only be achieved by qualified people. [3] The career of the athlete is twofold, for the athlete need to build on the one hand the sports career and on the other hand the civilian career. The sports career is char-

[1] Beatrix Faragó, assistant lecturer, Széchenyi István University Faculty of Health and Sport Sciences, beatrix.farago.b@gmail.com, PhD Student, Széchenyi István University Doctoral School of Regional- and Economic Sciences
[2] Márta Konczos Szombathelyi associate professor, dr, PhD habil, Széchenyi István University; kszm@sze.hu

acteristic of the early stages of life, while civil career slides back in time compared to the average, with disadvantages on the labor market. [4] One of the key areas in the employment of the athletic in the labor market is atypical employment, which is aptly flexible for the athlete's career and the socialization in which the athlete can become a part of the world of work. Atypical employment increases the adaptability of organizations, corporate competitiveness. [5] The purpose of this study is to assess the identity of an athlete and to assess the impact of the athletes on the human capital of an area. It is a question of whether integration into sport becomes an identity; and the extent to which they remain / are in the sport and the respondents in the region after their athlete's career? Let's examine the impact of the athletes' identity on the educational and economic environment, as they are a key segment of training and the labor market. Based on the research hypotheses, we determined the directions that appeared in the questionnaire and answer the athletes' attachment to sport.

Hypotheses

H1: Athletes are significantly associated with sports after their athlete's career

H2: Athletes want to stay in sports after their athlete's career

H3: Athletes want to do their studies in sports

In the first part of our paper, the theoretical background is presented as secondary research, which is related to athlete's identity and territorial identity, and the role of athlete in social capital, as an element of human capital, in which embedding companies to strengthen regional identity for sports, also binds. Companies embody their embeddedness in the social sphere, in which the promotion of sport and the emergence of athletic sponsorship emerge as a strengthening of image-building and regional identity. In the second part of the study, the results of the research are presented, aiming to investigate athlete's identity.

Identities from the sport-related aspect

Local talent is an essential component of territorial capital. In this regard, there is a fundamental question of whether affiliation group-consciousness, ob the territorial identity development of a particular region are strengthened, and how it affects the career prospects of young people living there. The conditions in the local community space determine the strength of identity, since there is no territorial identity without the sense of community identity. Factors of trust and participation express the strength of territorial identity, and the basis for it. The strength of the territorial identity is our strongest confidence with people who living in one area, and the presence of the largest participation of the community in the events more higher our territorial identity. As regards territorial capital, success is a decisive factor, which is present as an identity-enhancing factor. The area where the community, its economy is successful, the inhabitants become attractive, traceable and identifiable. In the relation of the social elite, social success depends in particular on the level of development and the feeling of satisfaction that has a positive effect on the factor of territorial identity. The elite model the close harmony between territorial identity and social success. [6]

"The gregarious and social existence of an individual requires some orderly structure. This is the psychological need of an individual, because he would not be able to act in a chaotic world, so he tries to identify his / her identity."[7] An athlete can carry his activity in a orderly structure, the existence of the community, professional background and organized organization. Social identity is the "acceptance of self-determining categories" that "puts the individual into the world of direct personal experience among large groups of people along the dimension of acquaintance and alienation." [7] From the athlete's point of view, the dilemma of self-definition and acquaintance with strangers appears, as a successful athlete is a prominent member of his community. The athlete must face at the peak of his or her success and the ath-

lete's career what is tied to it, but the attachment is contrary to the feeling of development, since when the athlete wants to continue he must often choose his strong identity and move forward if he has to move, he has to be in a higher team. The athlete's talents can be helped by the athletic career path that will help the region's talent-retaining power increase.

Athlete Identity

In the interpretation of the athlete's identity, sport as a cultural area appears to be socially embedded, a very wide space due to the powerful mediatization of sport. [1] One of the obvious models of national identities and sports by Henning Eichber typology's model [2], who is a Danish sports scientist. In its national identity, Eichberg treats sport in three ways that differ in its aspects.

1. Identity of production

Its relevance to Olympic sports, where is a key factor: competition and outcome. In a nation's life, a sports success is a significant role in national identity. For example, after the Second World War in Austria, the successes of football and alpine skiing, which appeared in the fifties, played a major role in rebuilding national identity. [8].

2. Identity of integration

The main motivation of integration is the emergence of community sport and discipline. By way of example, world events can be seen as characterizing integration identity. The great sporting events give the opening and closing ceremony to showcase the national country culture and history to the other nations of the world.

3. Popular identity

Carnival identity comes from folk games, holidays, and the feeling of common, uncomplicated coexistence. Identification of carnivals was identified by Richard Giulianotti [9] for the famous group of Scottish football fans, Tartan Army. Defending the area contrary with subculture hooligan aggressively, the carnival subculture is cheerfully celebrating its national identity. This "postmodern" fan-type now dominates the world's major sporting events and is close to the Hungarian handball and water polo fan subculture. [1]

Gender identity in sport and the labor market

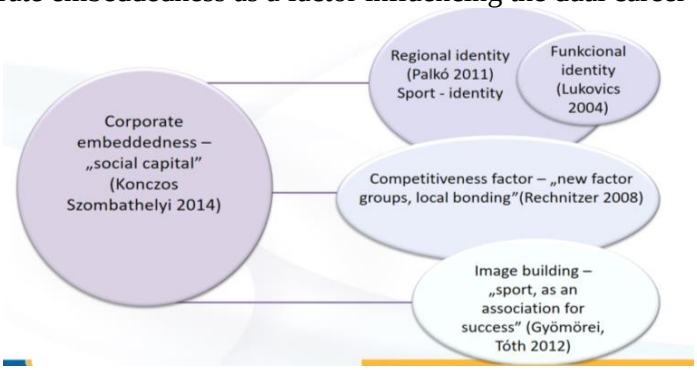
From the point of view of the identity of sport and employment, the future bigger research area may be the role of women and men and the emergence of equal social equality. What is the similar among equalities in the sports as gender identity and equalities on labour market? Most sports are bilingual, as the question of equal opportunities in the civil sphere is a precondition, but we know this does not always happen. The basis for this, according to research findings, is a strong consensus between sport-related stereotypes and gender roles, which is similar in Western countries. [10] When examining identities, gender identity also poses a major social problem, as a question arises as to whether a gender-specific version of sports will emerge in the future or whether the gender identity of athletes in sports is questioned? [11] Gender inequalities in the labor market, gender differences in salaries in the same work areas, differences in managerial positions are similar in terms of the representativity of women and men. Women's roles in sports have also changed, and more and more women are involved in the men's sport, with which stereotypes form in society and become more accepting. [12] Gender inequalities in the labor market and the involvement of women and men in the private life are interrelated and therefore the solution is best managed simultaneously [13], or by the atypical employment mentioned in the age. In Hungary, the income disadvantage of women for men is between 13 and 18 percent, which is internationally the middle class in

Europe. [13] Our present study only mentions the social aspects of gender identity in the sport and the labor market, which is being further explored.

Regional competitiveness and HR relations - regional identity

An athlete appears as a part of human capital as part of the labor market after his sports career. In this perspective, it is essential to analyze the relationship between human resources and regional competitiveness, in which the athlete's talent appears through the exploitation of athlete's competences. Territorial capital plays a decisive role in the competitiveness of a region. "Territorial capital is the intersection, the common surface of the available and accumulated economic, social and cultural capital in the territorial system, the whole of the elements that are characteristic of the place and can only be interpreted therein" [14]. The notion of territorial capital and the foundations of his theory were created by Camagni [15, 16]. Its model is the matrix of capital goods and "hard" and "soft" factors. The model distinguishes between formal and informal processes. At formal level, positioning, location, opinions and attractiveness (capital goods, labor, knowledge, innovation) are formulated. The clusters, networks, the civil sphere, or the spaces of local society are of paramount importance. The territorial capital of a successful region includes economic, social and cultural elements. In the competitiveness of companies and the region the human capital appears as part of social capital. In the spatial analysis of human resources, human factors, quality of life, living conditions, knowledge network and knowledge transfer and transfer network, and the milieu of the settlement innovation, appear as a key element of the developmental resource and its mechanism of action [17]. Athlete as human capital appears in this process. The figure below shows how the athlete relies on a regional identity. (Figure 1) The athlete appears as a social capital, which manifests itself not only in sport performance, but also in the life span of life as an element of human capital, to retain the talent of the region. Companies can absorb talents and strengthen human capital from the athlete's base, in which the athlete seeks to strengthen the regional identity. [18] In regional identity, companies reflect functional identity, which is the link between economic and social impact [19]. In the past, the competitiveness of the regional identity has been introduced, in which the athlete is already present as human capital. Success is also symbolized by a successful athlete who has an image-building function in corporate communications. [20]

1. Figure: Corporate embeddedness as a factor influencing the dual career of athlete's talent



Source: own editing

Talent Management in HR and Sports

Numerous researches have revealed that talent components are not readily available at birth but can be shaped by long-term development [21]. The "Talent Management and Benefits" made by Towers-Watson in North America in 2011 set out the most pressing questions and solutions to talent management. An important element of the company's strategy is attracting the talented workforce to the company, delivering the right tasks, and further developing the workforce by coordinating individual and corporate goals. This serves individual, corporate and social interests, and expresses the responsibility of companies for their talents.

Responsible employment with talents is not just the responsibility of the HR department, but it must also be part of the corporate strategy [22]. Athlete's talents can also be a determining factor for companies, even if their HR strategy is taken into account and enforced in the field of corporate talent management. From the athlete's point of view, leave their hands at the end of the lead sports career, and enforcement in labor market is difficulty. This problem has been dealt with on the American continent for many years, but only European recommendations and initial steps have taken place in Europe. To solve this problem, it is necessary to make visible what elements are external and internal factors affecting the athlete's career and what development solutions can be used to solve the social problem [23]. As an athlete's talent, as part of the athlete's life-cycle program, he will lay the foundations for athletes' career paths, including civil life. [24] Sport has a role in further developing of family values, sport further strengthens skills and gives young people new abilities. Socialization in sports and sport-based pedagogy help the learning process for athletes. These values are those that can be classified as human capabilities in the labor market and are becoming more and more important in the world of work [25].

Presentation of the test

The aim of the research is to explore the elements - an athlete, the company and the local sporting economy - that help athletes to work on the labor market, companies to strengthen human capital, boost the region's talent-retaining power. The essence of the study is the identity of athletes, their attachment to sports in terms of career choice. In addition to the secondary literature research, we conducted questionnaire research among athletes to reveal how strong their identity is in sports and what their intentions to stay in sports after their athlete's career. The model of the research is athletes over 14 years of age who earlier was athletes in the competition system. The survey was conducted online with the benefit of no question-proof distortion. To fill in, nationwide distributions required sports clubs to fill in the questionnaire. Sampling was strengthened by the university student base, who are doing sports studies and athletes at the same time. The results were evaluated on the basis of 174 respondents.

Research questions are extending to the purpose of further education, whether it is related to sport or is it another direction? Would you like to stay in sports when the studies are completed? The issues of athlete's identity appear in relation to sport and affiliation in our research. Further questions of the investigation:

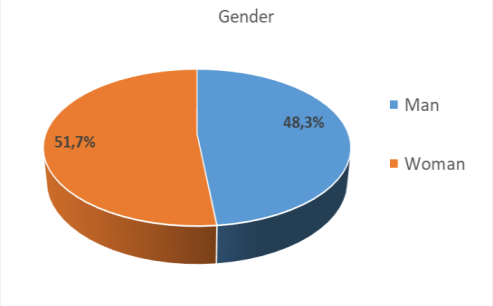
- If you are still studying, do you plan to continue learning? If so, what level?
- If you continue to study / study, would you do it in the sport-related field?
- How do you agree with the following statements? (1 less - 5 significantly)
    - I'm learning / learning to get a degree
    - I want to learn some profession / I have trained a profession
    - I want to stay in sports (coach, sport officer, etc.) / I work in sports
    - I want to be a civil servant (eg army, police)

- I want to create my own sports club / I work in my own sports club
- I choose / choose an out of sport work job
- I want to own business (outside sports) / I work in my own business

Results

Demographic results

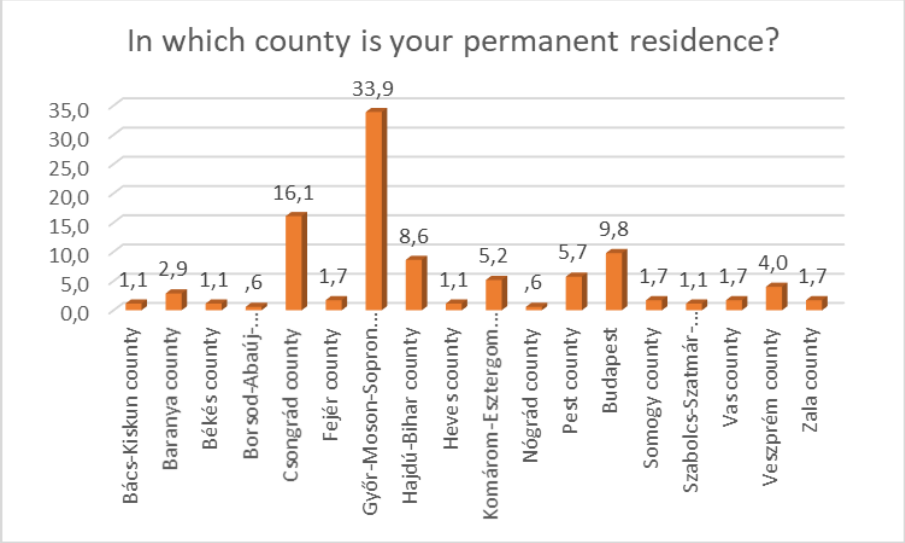
2. Figure: Research by gender



Source: own

The gender distribution of fillers (N = 174) was almost equal (51.7% female, 48.3% male). (Figure 2) The essence of the place of residence is the territorial breakdown, where data can be separated and conclusions can be compared. Based on the current survey, most of the 33.9% of the Győr-Moson-Sopron counties and the Csongrád County (16.1%) have completed the activity of athletes in filling in the questionnaire. A total of 18 counties filled out the questionnaire, which in terms of the distribution of responses showed a positive direction in evaluating later results. (Figure 3)

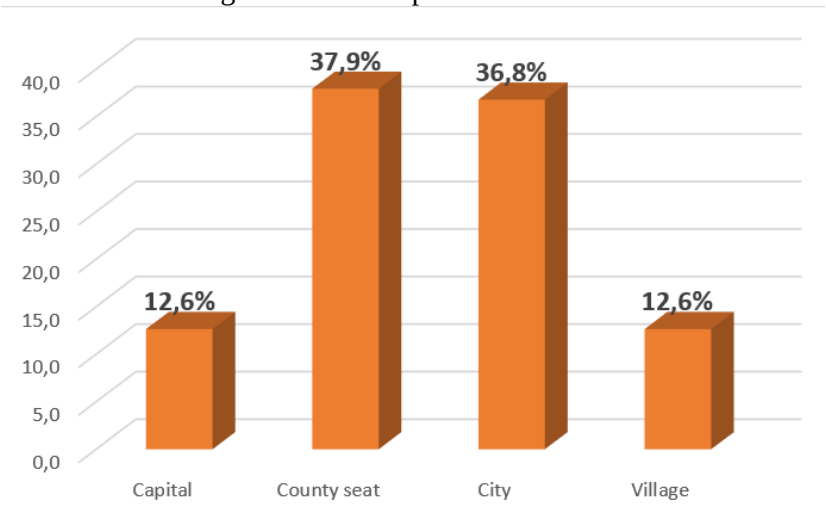
3. Figure: Permanent residence



Source: own editing

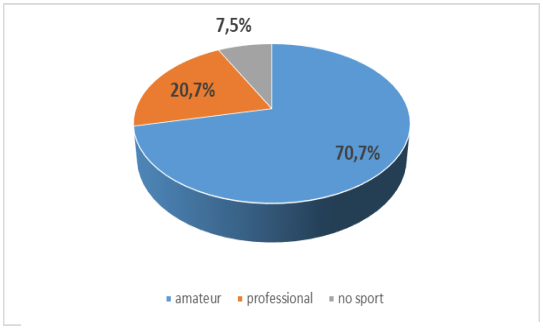
When examining the territorial distribution, we also asked about the nature of the place of residence so that we can handle the analysis of this as well when the territorial study is carried out. In this respect, the county seat (37.9%) and the city (36.8%) lead to the dwellings of the fillers in relation to the previous figure. (Figure 4)

4. Figure: Nature of permanent residence



Source: own editing

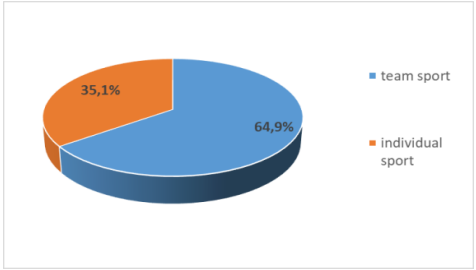
5. Figure: What system do you sport / sport?



Source: own editing

The athletes' sporting system is also decisive for the test, and the proportion of non-athletic fillers can be filtered out. As expected, the prevalence of amateur athletes is typical (70.7%) among fillers, since the query athletes in sports clubs over 14 years of age, mainly amateur athletes. 7.5% of fillers selected a "non-sports" respondent who missed the survey. (Figure 5) The survey highlights the distribution of fillers by the sports sector, based on the subsequent larger sample, we want to draw conclusions from the data. Based on the number of elements, the ratio of team sports is higher (64.9%), which can still be a change based on the current pattern. (Figure 6)

6. Figure: Sports I.



Source: own editing

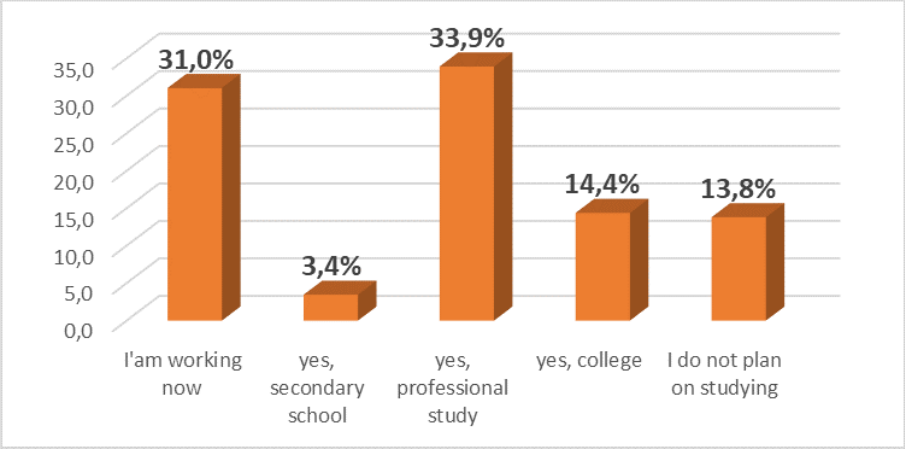
Tradition, parental background, and socialization play an important role in examining identity. Therefore, in the survey, we asked about the parents' athletic past, which surprised us with the current pattern. 66%, 7% of athletes' parents did not sport competitively, but it was important for them to know their athlete's life.

Results based on research questions

The essence of the investigation is the athlete's connection to sport, its strength, which becomes identity? It is important to know how to plan and plan their athletic career after their

athletes. The survey showed that those who have not yet worked are seeing the future in professional studies (33.9%). Which area we will address in later issues. (Figure 7)

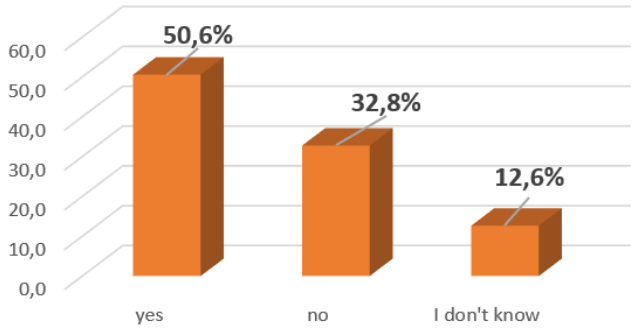
7. Figure: If you are still studying, do you plan to continue learning? If so, what level?



Source: own editing

One of the essentials of the examination is to find out whether athletes want to stay in sports after their athlete's career? Based on the responses of Figure 8, where to go for sports studies, 50.6% of respondents gave the answers which is indicates the athletes' identity for sports and sport-related activities after the sporting phase was completed.

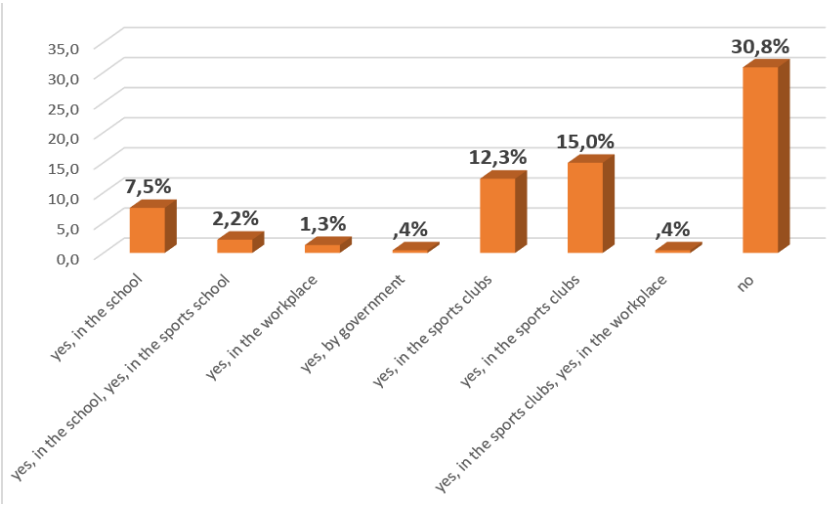
8. Figure: Should you continue to study / study, would you do it in the sport-related field?



Source: own editing

In the athlete's career path, determining the athlete's identity is a possibility in the world of work, an option of existence, which represents the standard of living rightly. If the athlete has the opportunity to work in sports after the athlete's career, his identity becomes stronger as he is able to navigate his career in the past, in the direction of his attachment. At present, a higher proportion of respondents (30.8%) said they did not meet an athlete's career path that is geared towards improving sport policy and shortcomings in sports strategies. (Figure 9)

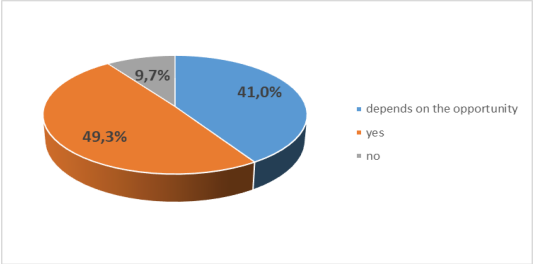
9. Figure: Have you met an athlete's career model (preparation for post-sport life) as an athlete?



Source: own editing

The athletes career path model promotes the region's talent-retaining power, maintaining sporting potential in the region, and utilizing its human capital. With the athlete's career model, with the mentoring and support can be the athlete's role in regional identity also increases. In the table below, 49.3% of respondents would stay in their present residence if they feel support at local level, but a significant (41%) of respondents who are considering options and do not necessarily insist on their current residence. In this case, the regional identity factor proved to be weaker. The question is whether this answer is due to the low level of battery count or the increase in the pattern? (Figure 10)

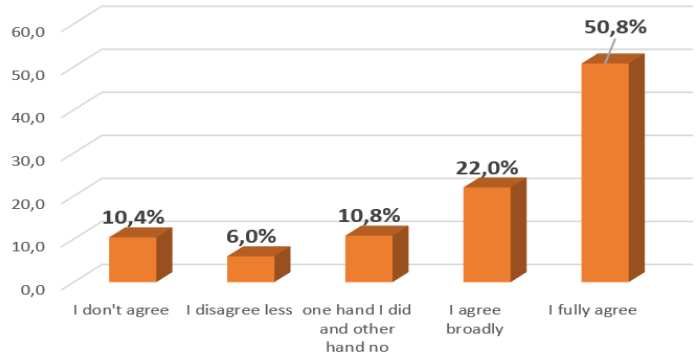
10. Figure: If you were granted support for athletic life at your place of residence, would you stay alive in your present residence?



Source: own editing

The next question specifically asks the athlete's identity. How much do you agree with the following statement and what level? I want to stay in sports, I work in sports. The wording is defined as different time constraints because in the survey the questionnaire measures at the same time the athletes and those who have already finished their sports. Much of the respondents (50.8%) want to stay in the sports field or are still working there. Even the one lower level was marked by a significant number of "broadly agree" (22%), which represents a high level of presence of an athlete's identity. (Figure 11)

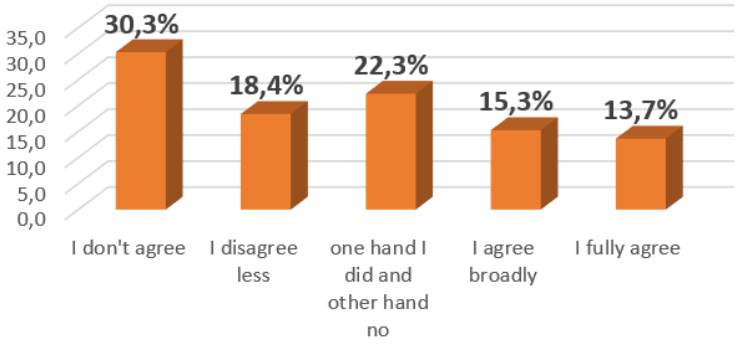
11. Figure: How much do you agree with the following statements? I want to stay in sports (coach, sport officer, etc.) / I work in sports



Source: own editing

Analyzing the other side of the question, "How much do you agree with the following statement and to what extent? I choose a non-sports job, I've chosen it ", A larger spread is visible on the scale. I disagree with 30.3% of respondents, while I fully agree with the low rate. The result suggests that athletes prefer sports-related activities because their sporting attachments are strong. (Figure 12)

12. Figure: How much do you agree with the following statements? I choose / choosed a non-sports job



Source: own editing

Evaluation according Hypothesis

The hypotheses have been confirmed on the basis of the results in the field of athletic identity, and athletes are strongly associated with sport.

H1: Athletes want to do their studies in sports.

In the questionnaire, the issue of studies and their direction among athletes was a concrete issue. The orientation of athlete's respondents is strongly directed towards sports-related studies, which partly indicates the athlete's relationship with sports, while the need for sports training may be guided by local education.

H2: Athletes want to stay in sports after their athlete's career.

Based on the questions and answers to the questionnaire, athletes want to stay in the sports field after the live sport, their affiliation to sports, and they have a great deal of their career in

this area. For sport-socialized people, the athlete's identity also appears in the civil sphere, the labor market and the employee side as well.
H3: Athletes are significantly tied to sports after their athlete's career.
Athletes in the socialization of their athlete's career experience the feeling of attachment and identity, the longer the time spent on the person in the sport, the stronger. This is similar to community bondage. Based on the answers to the questions in the research questionnaire, athletes are tied to sports after their careers, and their identity is shown in this area. This is manifested in the field of study, which I would like to pursue in sport, the professional areas, to be actively involved in sports.

SUMMARY

In our study we have outlined the territorial, athletic dimensions of identity. In the first part we introduced the factors related to the identity of sport that appear as part of the career choice and career pathway. The theoretical background of identity has a connection between sport, as a legacy, as a factor of attachment, and the determining attitudes of national identity. Sport is a factor influencing national identity, which has an impact on territoriality. In the regional identity, local social movements also shape the intervention, which is the means of embedding and identitying the economic actors, whether through sport or sponsorship, development of sports infrastructure, and penetration into local cultural capital. The factor of regional identity is the success, which is also a prominent part of sport. Local sportsuccess increase their identity, which also strengthens social capital at the territorial level. Their consistency, their reinforcing role and the effects of each other represent the extent of regional identity. The appearance of sports and athletes begins with athletes' success but the career path does not end, the athlete's identity always remains an athlete and his talent is best served locally. In the second part of the study we examined our primary research and athlete's identity. The strength of athlete's identity has been verified by the survey, and the athlete's attachment to sports is manifested in several areas. One part of the studies in which athletes have dominated the field of sport is their interest and commitment in this area. Another area is the world of work. As a child, socialization in sports not only enables competences, physical and mental abilities, but also a kind of attachment that determines athlete's identity. This has implications for the studies, as mentioned above and appear on the career path in civilian life. The athlete's attachment, his athlete's identity, is also bound to sports in the labor market, he wants to live in this area based on his attachment. This is of course not possible for everyone, life paths are different but they will be tied to sport in the form of their identity. This can be reflected in sponsoring, watching sports, visiting sports tournaments, or spotting your child's life span.

LITERATURE

[1] DÓCZI, T. (2008): Magyar sport és nemzeti identitás a globális sportszíntéren. [Hungarian sport and national identity at the global sporting scene] Magyar Sporttudományi Szemle. 9. évf., 36. 2008/4. 3-7.p.
[2] EICHBERG, H. (2003): Playing and Displaying Identity – About Bodily Movement, Political Ideologies and the Question of Olympic Humanism. In: Pawlucki, A. (ed.): Postmodernity and Olympism. Academy of Physical Education and Sport, Gdansk, 57-78.
[3] GŐSI, Zs. (2018): Magyarországi iskolarendszer alapú sporttámogatások. [Hungarian school system based sports grants] Sport, tanulás, karrier. Neveléstudomány: Oktatás Kutatás Innováció (2) pp. 44-60. (2018)
[4] GŐSI, Zs, SALLÓI I. (2017): Rögös út a sportkarrier: A fiatal magyar labdarúgók karrieresélyei. [Hard Way the Sportscareer: Career Opportunities for Young Hungarian Footballers] Magyar Sporttudományi Szemle 18:(4 (72)) pp. 11-19. (2017)
[5] GŐSI, Zs. (2017): Atipikus foglalkoztatási formák sportszervezeteknél. [Atypical forms of employment in sports organizations] Köztes Európa: Társadalomtudományi Folyóirat: A Vikek Közleményei 9:(1-2) pp. 137-145. (2017)
[6] BUGOVICS, Z. (2010): Az elitidentiás háttere. [The background of the elitidentity] Tér és Társadalom 24. évf. 2010/2. 17-29. p., Tér és Társadalom, XXIV. évf. 2010. s 2: 17-29
[7] CSEPELI, Gy. (1987): Csoporttudat — Nemzettudat. [Group consciousness – Citizenship] Magvető Könyvkiadó, Budapest.143 p., 149.p.
[8] HORAK, R., SPITALER, G. (2003): Sport Space and National Identity. Soccer and Skiing as Formative Forces: On the Austrian Example. American Behavioral Scientist, 46: 11. 1506-1518.
[9] GIULIANOTTI, R. (1999b): Hooligans and Carnival Fans: Scottish Football Supporter Cultures. In: Armstrong, G. and Giulianotti, R. (eds.): Football cultures and identities. Basingstoke ; London : Macmillan & Co. 29-40
[10] BÉKI, P. (2017): Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társadalmában. [Stereotypes in sports, reason for existence of women sports in today's Hungarian society] Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 44: pp. 171-189. (2017)
[11] BÉKI, P, KERESZTESI, K (2017): A sportok királynője női szemmel. [The queen of sports with women's eyes] Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis (72) pp. 25-32. (2017)
[12] BÉKI, P., GÉCZI, G. (2017): Women on ice - gender equalization. Apstract - Applied Studies In Agribusiness And Commerce 11:(1-2) pp. 137-145. (2017)
[13] VAJDA, R. (2014): Munkaerőpiac, foglalkoztatás, vállalkozónők. [Labor market, employment, women entrepreneurs] A nők teljes értékű munkavállalásának akadályairól és esélyeiről. In: A nőtlen évek ára. Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség, Budapest, pp. 99-151. ISBN 978-963-08-8911-7
[14] RECHNITZER, J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben: A Győr-kód. [Regional capital in urban development: The Győr code] Budapest; Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2016. 270 p. (Studia regionum; Dialóg Campus szakkönyvek), 25 p.
[15] CAMAGNI, R. (2008): Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R., Camagni, R., Chizzolini, B., Fratesi, U. (eds.): Modelling regional scenarios for the enlarged Europe. Springer, Heidelberg, pp. 33–46.

[16] CAMAGNI, R. (2009): Territorial capital and regional development. In: Capello, R., Nijkamp, P. (eds.): Handbook of regional growth and development theories. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, pp. 118–132.
[17] RECHNITZER, J. (2007): A regionális fejlődés új hajtóényezője a tudás. [Knowledge is the new driver of regional development] In: Hervainé Szabó, Gy., Szirmai, V. (ed.): Versenyképesség és várostérségi egyenlőtlenségek: Tanulmánykötet : A várostérségi egyenlőtlenségek Európában, megújulási válság és leküzdése című konferencia anyagai alapján. 274 p. Komárom, Magyarország, 2006.04.28 Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola; MTA Veszprémi Területi Bizottság; MTA Szociológiai Kutatóintézet, 2007. pp. 33-44.
[18] PALKÓ, K. (2011): Az identitás területi dimenziói a politika tükrében. [The territorial dimensions of identity in the light of politics] Doctoral Thesis, Pécs
[19] LUKOVICS, M. (2004): A regionális identitás szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. [The role of regional identity in regional economic development] In: Czagány L., Garai L. (ed.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, p. 214-228.
[20] GYÖMÖREI, T., TÓTH, B. (2012): A sport piaci értéke. Győri vállalatok szponzorációs hajlandóságának vizsgálata. [The market value of sport. Investigating the sponsorship willingness of companies in Győr] Magyar Sporttudományi Szemle, 13. évfolyam 51. szám, 2012/3
[21] KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. (2013): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. [Talent management or HR responsibility] In: Róbert P. (szerk.): Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Paper 11.
[22] KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. (2014): Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. [Questions about developing a talents and motivation model for the Science and Art Student Circle] In: Mészáros A. (ed.): A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században. Győr: Széchenyi István Egyetem, 2014. pp. 68–81.
[23] FARAGÓ, B., BÉKI P., KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2018): Correlation between athletic and workplace career in the competency matrix. In: Karlovitz János Tibor (szerk.): Some Recent Research from Economics and Business Studies. Komárno: International Research Institute, 2018. pp. 73–80.
[24] FARAGÓ, B. (2015): Élsportolók életpálya modelljei. [Career model of athletes] Budapest: Campus Kiadó, 2015.
[25] FARAGÓ B., KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. (2017): Strength of region's talent retentions: strengths of athlets. In: Karlovitz J. T. (ed.): Essays in Economics and Business Studies. Komárno: International Research Institute, 2017. pp. 113-120.

AZ ISZLÁM KULTÚRA ÉS VALLÁS

Veronika FERENCZOVÁ[1]

ABSTRACT

The Islam religion and other smaller or bigger religions as well as the coexistence of their followers make up one of the most frequently discussed questions of our times. It has become in numerous fields, such as in the field of refugee crisis, human rights or the intensifying fulfillment of globalisation an issue with key importance as well as in the field of business life. It occurs not only in the field of politics, law or finances but it is rather about the question which can be referred to the whole field of life with an effect on everything from the smallest segments to the widest spreading branches. The aim of our study is mainly to introduce the Islam religion as in this culture faith and religion make the base of everything. Religion and moral cover and entangle each field of life, it can also be called as the driving force of the Islam culture, so in this way the effect of religion on culture has become significant, which also forms the main aim of this study.

KEYWORDS

Islam, religion, culture, customs, moral.

BEVEZETÉS

Napjaink egyre gyakrabban felmerülő kérdése az iszlám vallás és kultúra megjelenése és elterjedése. Mivel az iszlám nemcsak a migráció, hanem a gazdaság és a turizmus által is egyre nagyobb mértékű szerepet kap, fontos, hogy megpróbáljuk megérteni, illetve megismerni az iszlám vallást és kultúrát.

Tanulmányunk fő célja az iszlám kultúra és vallás bemutatása kialakulásától kezdve egészen jelenlegi pozícióját vizsgálva. A munka első részében az iszlám gyökereit boncolgatjuk, rámutatunk, hogy miként alakult ki és nőtte ki magát világvallássá. A második részben az iszlám vallás jellegzetességeit mutatjuk be a Koránból kiindulva. A harmadik, egyben befejező rész pedig az iszlám szokásokat és kulturális jellegzetességeket tárja fel, illetve az alapvető etikett szabályait vizsgálja, amelyek iszlám vallású tárgyalópartner vagy ügyfél esetében kiemelkedő szerepet töltenek be.

Fontosnak tartjuk egyrészt az iszlám megismerését vallási szempontból, másrészt pedig az európai előítéletek csökkentését az iszlám szokásokkal és kultúrával szemben.

1.AZ ISZLÁM KELETKEZÉSE ÉS ELTERJEDÉSE

1.1. Az iszlám keletkezése

Az iszlámot a szükségszerűen bekövetkező társadalmi változások hozták létre. Az iszlám előtti időszakban az Arab félszigeten különböző nomád, beduin törzsek éltek. Többé-kevésbé szilárd államalakulat csak a félsziget déli részén, Jemen, illetve Hadramaut területén alakult

[1] Mgr. Ferenczová Veronika, PhD. hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 4228@student.ujs.sk

ki. Az Arab félsziget határvidékén a kor két nagyhatalma Bizánc és Perzsia állandó küzdelme volt a meghatározó. Bizánc és Perzsia harcainak fő oka: két fontos kereskedelmi útvonal, a Dél-Arábiából Szíriába vezető tömjén út, és a Kínából, illetve Indiából Szíriába vezető selyemút feletti ellenőrzés megszerzése volt. Közép- és Észak-Arábiában az arabok törzsi nemzetiségi szervezetben éltek, elsősorban nomád állattenyésztéssel foglalkoztak. A sivatagi beduinok körében vallásról nem is beszélhetünk. Mint igazi természet adta közösség vallásos képzeteik is elsősorban a természethez kapcsolódtak. A legfőbb összetartó erő az azonos eredetű törzsek, a rokonság közötti összetartás, egymás védelme volt. A kereskedelem fellendülése alapvető változásokat hozott. Az egyes kereskedők kezében felhalmozódó pénzvagyonok, nagyarányú rétegződéshez vezettek. A kereskedői rétegen belüli differenciálódással párhuzamosan nőttek az érdekkülönbségek is. Az iszlám a szegény rétegek oldaláról kiinduló, a gazdagok ellen irányuló mozgalomként keletkezett. [14]

1.2. Az Arab Birodalom és az iszlám terjedése

A Mohamed halála utáni időszak az iszlám által egyesített arab törzsek hódításaival telt**.** Az iszlám által egyesített arab törzsek alig néhány évtized alatt elfoglalták Palesztinát, Egyiptomot, Szíriát, Mezopotámiát, hatalmuk kiterjedt egész Észak-Afrikára, az Atlanti-óceántól egészen Indiáig. 711-ben átkeltek a Gibraltári-szoroson és elfoglalták Hispániát. (Maga a Gibraltári-szoros is egy arab vezérről kapta nevét: Gebel al Tarik = Tarik sziklája.) Az európai terjeszkedést 732-ben Martell Károly állította meg a mai Franciaország területén (Poitiers).

A hatalmas Arab Birodalmat a kalifák vezették. Az első kalifa-dinasztiát az **Omajjádok** alkották. Ők lettek az iszlám vezetői is. Ám az első 4 kalifa után kettészakadt az iszlám vallás: az egyik vallási csoportot a szunniták, a másikat a **síiták** alkották. [3]

1.3. Az iszlám napjainkban

A kereszténység mellett – (Kb. 2 milliárd keresztény él a világon) – az iszlám a második legnagyobb világvallás és egyben a legdinamikusabban növekvő is a népszaporulatnak és az áttérésnek köszönhetően. A muszlimok száma várhatóan növekedni fog Európa népességének részarányát tekintve - még jövőbeni migráció nélkül is.
Az utóbbi években Európa rekord mennyiségű menekültet fogadott be, többek közt Szíriából és más muzulmán országokból. A muzulmán migránsok ezen hulláma sok országban vitát indított a bevándorlási és biztonsági politikákról, és kérdéseket vetett fel a jelenlegi és jövőbeli muszlimok számáról Európában.
A következő évtizedekben az európai muzulmán népesség mérete megváltozhat: a Pew Research Center három olyan forgatókönyvet alakított ki, amelyek a migráció jövőbeli szintjétől függően változnak. Ezek nem erőfeszítéseket tesznek annak megjóslásához, hogy mi fog történni a jövőben, hanem olyan előrejelzések sorozata, amelyek különböző körülmények között történhetnek. [12]

1. táblázat: A 10 legnagyobb muzulmán populációval rendelkező ország, 2. 2010-ben és 2050-ben

10 Countries With the Largest Muslim Populations, 2010 and 2050

	2010 MUSLIM POPULATION	% OF WORLD'S MUSLIM POPULATION IN 2010		2050 MUSLIM POPULATION	% OF WORLD'S MUSLIM POPULATION IN 2050
1 Indonesia	209,120,000	13.1%	1 India	310,660,000	11.2%
2 India	176,200,000	11.0	2 Pakistan	273,110,000	9.9
3 Pakistan	167,410,000	10.5	3 Indonesia	256,820,000	9.3
4 Bangladesh	134,430,000	8.4	4 Nigeria	230,700,000	8.4
5 Nigeria	77,300,000	4.8	5 Bangladesh	182,360,000	6.6
6 Egypt	76,990,000	4.8	6 Egypt	119,530,000	4.3
7 Iran	73,570,000	4.6	7 Turkey	89,320,000	3.2
8 Turkey	71,330,000	4.5	8 Iran	86,190,000	3.1
9 Algeria	34,730,000	2.2	9 Iraq	80,190,000	2.9
10 Morocco	31,930,000	2.0	10 Afghanistan	72,190,000	2.6
Subtotal	1,053,010,000	65.8	Subtotal	1,701,070,000	61.6
Subtotal for Rest of World	546,700,000	34.2	Subtotal for Rest of World	1,060,410,000	38.4
World Total	1,599,700,000	100.0	World Total	2,761,480,000	100.0

Source: The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050. Population estimates are rounded to the nearest 10,000. Percentages are calculated from unrounded numbers.

PEW RESEARCH CENTER

Forrás: [12]

2. AZ ISZLÁM VALLÁS

2.1. Az iszlám megalapítása

Az iszlám jelentése: az isten iránti odaadás, belenyugvás isten akaratába. Így nevezte Mohamed próféta a bálványimádás nélküli monoteizmus általa alapított arab formáját. Híveit: moszlimnak – muzulmánoknak hívják. Európában a mohamedán megnevezést kapták. E hitnek a jelmondata: Nincs más Isten Allahon kívül, Mohamed pedig Allah küldötte. A Korán szerint Ádám, Noé, Ábrahám, Ismáel, Izsák, Jákob, József, Mózes és Jézus valamennyien helyes úton jártak, az igaz hitet vallották, és Mohamed tanításait készítették elő. Közülük fontos szerepet játszott Ábrahám, ő ugyanis haníf volt, a tiszta monoteizmus képviselője. Ő nem volt sem zsidó, sem keresztény, a későbbi muszlimokhoz állt a legközelebb.

Az iszlám tanítását csak Krisztusnak az istenről és a bekövetkező világvégéről szóló tanításával lehetne összehasonlítani. Mohamed nem hirdetett olyan magas szintű etikát, mint Jézus a Hegyi Beszédben. A Próféta valóságos történelmi nagysága csak úgy ítélhető meg, ha felidézzük, milyen volt szülőföldje az ő fellépése előtt, és mivé tette azt.

Mekka volt a gazdasági központ. Híres volt piacáról és vásárairól. Az arab szellemi életét törzsi együvé tartozásuk tudata határozta meg, amely a törzsi hagyományok és az ősök erényeinek megbecsülésében, a közös érdekek ápolásában, az idegenekkel szembeni erős elzárkózásban, és a vérbosszú kötelezettségében nyilvánult meg. A vallás ezekhez a népi és erkölcsi értékekhez képest csupán másodlagos szerepet játszott.

Híres szentély volt a mekkai Kába, kocka alakú templom, melybe szent kövek voltak befalazva, közülük az egyik egy fekete kő. Ehhez a kőhöz minden esztendőben ezrek zarándokoltak, hogy ünnepélyesen körüljárják és csókjaikkal borítsák. [6]

2.2. Mohamed élete

Mohamed életét számtalan híve írta meg. Számunkra a legelfogulatlanabb Ibn Iszhák műve. Mohamed születésének jelentős pillanata, amikor az angyalok felnyitották a gyermek mellét,

hogy minden rosszat elvegyenek tőle. Mint valamennyi prófétának, ifjúkorában neki is nehéz sorsa volt. Birkákat őrzött, később kereskedő lett. Nagy utazásokon ismerte meg a világot. Isten meglátogatta Gábriel angyal által, és ő megkezdte küldetését. Életét Medinában fejezte be. Az egész iszlám az Ő műve.
A történeti Mohamed lényegesen különbözött a jámbor legendák megrajzolta eseményektől. Vallásalapító, kiváló államférfi, nem volt azonban az a nemes lelkű, szigorú erkölcsi felfogású szent, sem az a higgadt, világfölé emelkedett bölcs, amilyennek a muszlim misztikusok gondolatvilágában él, és hogy nem volt csodatevő, az már abból is kitűnik, hogy bár tőle a mekkaiak mindenféle csodát vártak, ő maga utasította el, hogy csodatevőként lépjen fel.
Mohamed a Hásim nemzetségből származott, a híres koraisita (Qurais) törzs egyik elszegényedett mellékágából. Szülei korán meghaltak, nagybátyja Abú Tálib nevelte. Pásztorként volt kénytelen családja létfenntartásához hozzájárulni, később mint tevehajcsár a vagyonos kereskedő özvegy Khadízsa szolgálatába lépett. Az asszonynak megtetszett és indítványozta, hogy vegye feleségül. 2 fiúval és 4 lánnyal ajándékozta meg. A frigy létrejöttével Mohamed gazdag kereskedő lett.
Amikor 40 éves lett egy Mekka közelében lévő barlangba vonult el, itt látomása volt, amely az egész hátralévő életére meghatározó jelentőségű lett. Álmában megjelent neki Gábriel angyal, egy teleírt selyemkendővel, és felszólította, hogy recitálja az írást. Mivel ennek a parancsnak nem engedelmeskedett az agyal úgy megszorította, hogy majdnem megfulladt.
Amikor Mohamed felébredve kilépett a szabadba, égi hangot hallott, amely ezt mondotta: Mohamed, te Isten küldötte vagy és én Gábriel vagyok. Ekkor egy alakot látott, aki mindenhová követte őt szemével. Kinyilatkoztatásban volt része. Későbbiekben többször volt része kinyilatkoztatásokban. Ezeket az inspirációkat bizonyos testi jelenségek kísérték.
Mohamed sugallatait a racionális pszichológia olyan állapotnak fogja fel, amelyben szavakba foglalta azt, ami szívét elöntötte és amivel gondolatban foglalkozott.
Határozott sikert a mekkai városi patríciusok között nem ért el. Ezért a Mekkai tartózkodás gyűlöletes lett számára. Mikor felesége meghalt, arra gondolt, hogy tevékenységének helyszínét áthelyezi Medinába. Abban reménykedett, hogy tervei számára alkalmas talajra talál. Itt már számos követője élt. Kezdetét vette a muszlim időszámítás. Medinában 632. június 8-án egy Bizánc elleni hadjárat előkészületei közepette halt meg. [6]

2.3. Az iszlám öt pillére

Az Iszlám szerint a hit cselekvés és gyakorlati alkalmazás nélkül nem elegendő. A hit természeténél fogva nagyon érzékeny és sérülékeny, növekszik és csökken. Ha nem gyakoroljuk állandóan, ha nem használjuk, gyorsan veszít elevenségéből és ösztönző erejéből. A hit erejét az Iszlám öt pillérének betartása növeli. Ezek a következők:
1. A hit tanúsítása: muszlimként tanúsítjuk, hogy nincs más jogosan imádható isten, csakis Allah, és hogy Mohammed az Ő Prófétája minden ember számára, egészen a Végítélet Napjáig. Mohammed prófétasága kötelez bennünket muszlimokat arra, hogy példaadó életét vegyük alapul sajátunk mintájának.
2. A napi ötszöri ima: Ezek erősítik és éltetik a hitet Allahban, és ösztönöznek bennünket magasabb erkölcsre. Az imák megtisztítják a szívet, megóvnak a rossz cselekedetektől és a bűnök iránti kísértésektől.
3. Ramadan havi böjt: Ramadan hónapban tartózkodunk az ételtől, italtól és a házasélettől pirkadattól napnyugtáig, miközben igyekszünk csendességet keresni, megtalálni lelki békénket, és minél többet fordulni Isten felé. A böjt fejleszti az egészséges szociális érzéket, a türelmet, az önzetlenséget és az akaraterőt, tisztítja a testet és a lelket.

4. Zaka: A zaka szó szerinti egyszerű jelentése tisztaság, ártatlanság. A gyakorlatban kijelöli annak az évente természetben vagy pénzben adandó összeg nagyságát, amit egy muszlimnak oda kell adnia az arra jogosultaknak. Mindazonáltal a zaka vallási és lelki jelentősége sokkal mélyebb és élénkebb. Mint ilyennek emberbaráti és társadalmi értéke van.
5. Haddzs (Zarándoklat Mekkába): legalább életében egyszer minden muszlimnak, aki anyagilag, testileg és lelkileg képes ezt megtenni, el kell zarándokolnia Mekkába, és ott elvégeznie a zarándoklathoz kapcsolódó szertartásokat. [2]

2.4. Halal

A halal egy arab szó, jelentése: "törvényes, megfelelő". A szó arab ellentetje a *haram*, amelynek jelentése: "törvénytelen, tiltott". Ezekkel a kifejezésekkel azokat az ételeket és italokat határozzák meg, amelyeket egy muzulmán vallású ember fogyaszthat. Ahhoz, hogy egy termék megfeleljen a halal előírásoknak, alapvetően két dologtól függ: milyen alapanyagokból és milyen berendezések segítségével készült az adott termék. Az IFANCA halal tanúsítási eljárása mindkét kritériumot szem előtt tartja. [8]
Európa és a világ többi országának arca folyamatosan változik, mely változások kiváltója többtényezős. Éppen ezért a vallási rituálékat szem előtt tartott termékek gyártása is részét képezi már Európa és a világ arculatának. Jelenleg – ugyan kis túlzással, de elmondható, már szinte majdnem minden élelmiszer halal deklarált, még ha nem is tudunk róla. Sokakban a tudat ellenérzést kelthet, nem akarnak halal élelmiszert fogyasztani, nem szeretnének a mohamedán vallás étkezési rituáléjának részeseivé válni. Példának okáért Franciaországban az eladásra kerülő bárányhús 100%-a halal deklarált és nem egyedül a speciálisan, az iszlám jog szerint engedélyezett élelmiszereket árusító üzletekben kapható. Hiába próbálna bárki szembe menni az árral, az élelmiszerpiacot irdatlan nyomás alatt tartó ár orientáltság miatt lehetetlenség minden kívánalomnak eleget tenni. Így a döntés elé állított élelmiszergyártó cégek, akik felismerték, hogy képtelenség a kétféle (rituális vagy nem rituális, legyen halal vagy kóser) készlet fenntartása, kifizetődőbbnek látták, ha követik a világ vallásainak élelmezési hagyományait. [7]

2.5.IFANCA

Az IFANCA egy nonprofit iszlám szervezet, amely "elkötelezett a halal intézményének és a halal termékek népszerűsítése mellett". Ez a szervezet minden iszlám országban és halaltermékeket importáló régióban nagy elismertségnek örvend. Az IFANCA minden fő élelmiszeripari ágazat számára végez tanúsítási eljárásokat, de kozmetikai termékek, csomagoló anyagok és vegyszerek esetében is végez vizsgálatokat. A szervezet világszerte 20 országban tevékenykedik, és Észak-Amerika vezető halal tanúsító szervezete. [8]

3. AZ ISZLÁM KULTÚRA

3.1. Hofstede négydimenziós modellje

Az egyik legismertebb nemzetközi modell a Hofstede modell, amely kiválóan jellemzi az arab kultúra alappilléreit. A Hofstede modell négy dimenzió szerint különbözteti meg a kultúrákat: hatalmi távolság, individualizmus vagy kollektivizmus, férfiasság vagy nõiség, valamint a bizonytalanság elkerülése. [9]

1. kis és nagy hatalmi távolság

Az arab társadalomra a nagy hatalmi távolság jellemző. Itt az emberek csak a jól meghatározott hierarchiában érzik jól magukat, a társadalmi egyenlőtlenségeket természetesen tartják. A gyerekeket engedelmességre nevelik, az iskolában a tanár a szellemi vezető. A munkahelyen a beosztott csakis a főnök utasítására cselekszik, a vezető általában nem kéri ki az alárendeltjei véleményét, egyedül, vagy más vezetők segítségével hozza meg döntését. [5]

2. az individualizmus és kollektivizmus

Az arab országok esetében alapvetően kollektivista vonásokkal rendelkező kultúráról beszélünk, azonban az individualizmus pontja elég magas. Az emberek többsége olyan kultúrában él, amely a csoport érdekeit előrébb tartja az egyén érdekeinél. Ezt hívjuk kollektivizmusnak. Általánosságban elmondható, hogy a kollektivista kultúrában a nagy család a jellemző, ahol több generáció él együtt. A gyerekek ebből következően nagyon hamar megtanulják az úgy nevezett "mi" gondolkodást. Ebben a kulturális közegben a harmónia fenntartása és a nyílt viták kerülése erősen jellemző. Az általánosan elfogadott normák megsértése az egyén "arcának elvesztésével" járhat. [5]

3. A maszkulinitás és feminitás

A hangsúly az anyagi jóléten van, amelyet a hagyományos szereposztás szerint a férfinak kell előteremtenie. Ebből következően a férfinak határozottnak, keménynek kell lennie, még véletlenül sem mutathatják ki érzelmeiket. Ebben a kultúrában már az alábbi nézetet fogadják el a munkával kapcsolatban: "azért élünk, hogy dolgozzunk". A társadalom az erőseket támogatja.[5]

4. A gyenge és erős bizonytalanságkerülés

Az életben elkerülhetetlen bizonytalanságot állandó fenyegetésnek tekintik. Ebből következően az ismerős kockázatokat jobban elfogadják, viszont az ismeretlentől félnek. Azt az elvet vallják, hogy ami különböző az veszélyes, így a fejlődés, az új ötletek elfogadása és megvalósítása meglehetősen lassú folyamat. Nagyon egyértelmű törvények vannak arra nézvést mi helyes, vagy mi helytelen. Szükségesnek tartják a szabályok felállítását, mégha azok semmilyen szituációban sem alkalmazhatók. [5]

3.2. Az arab világ művészete

Mint minden társadalom, az arab világ sem csak térben és időben, hanem mélységében is tagolt, és mindegyik szegmense saját művészi nyelvvel rendelkezik. Egészen más a nomád és a letelepedett kultúra; más a beduin művészet, noha mindig erős a kölcsönhatás az egyes rétegek között. Az arab civilizáció két döntő vonása az arab nyelv és a muszlim vallás. Mindamellett sok preiszlám elemmel is találkozunk. akár a „magas”, akár a „népi” művészet szférájában vizsgálódunk. Sőt, különösen az utóbbira jellemzők bizonyos műfajok - mint a szőnyegszövés vagy az ötvösség -, amelyeket, noha magától értetődően sorolunk az iszlám művészet jellegzetességei közé, mégsem tudjuk egykönnyen megmagyarázni, mi teszi azokat „iszlámmá”.

Valójában arab és iszlám művészet kapcsán nem egyenértékű fogalmakról beszélünk, hiszen az egyik nyelvföldrajzi, a másik vallásföldrajzi viszonyokat fejez ki. A szakirodalmak az isz-

lám művészetet rendszerint mint arab, illetve török és perzsa ügyet tárgyalja, szinte következetesen megfeledkezve a „klasszikus" muszlim területeken túli iszlám művészetről, pl. Indonézia, a Balkán vagy a csendes-óceáni térség gazdag emlékanyagáról és modern kori alkotásairól. [1]

A, DÉLARAB MŰVÉSZET

A legkorábbi arab kultúrák a mai Jemen területén alakultak ki. A Vörös-tenger és az Indiai-óceán között fekvő térség földrajzi helyzete és termékei – elsősorban a széles körben keresett tömjén és mirha – kedveztek a centralizált hatalom kiépülésének, amelyek közül a Sábai (Kr. e. 1000 k. – Kr. u. 575 u.), és a Himjári Királyság (Kr. e. 2. század – Kr. u. 575 u.) a legfontosabbak.
Mindkét ország gazdaságának, városias életmódjának másik pillére a csatornahálózat segítségével fenntartott mezőgazdaság volt: a híres máribi duzzasztógát közel 1000 hektár földterületet tett művelhető oázissá. Romjai még állnak. Jemeni sajátosság, hogy a települések máig megőrizték ókorból örökölt építészetüket, amelynek alapeleme a kőből, vályogból vagy agyagtéglából emelt toronyház. [1]

B, HAGYOMÁNYOS ARAB VISELETEK ÉS SZŐTTESEK
Eltűnőben vannak, de a nagyvárosoktól távolabb még ma is művelik a textilszövés hagyományos módszereit. Beduin örökség a színpompás öböl-vidéki kézimunka. Nomád társadalmakban a család mindent képes volt önmaga számára előállítani, míg a városi bazárokban a szabók saját céhet alkottak. A teveszőrből vagy gyapjúból szőtt, télen meleg, nyáron hűvös sátrakat – párnahuzatokkal, takarókkal, zsákokkal, stb. együtt – nők készítették. Természetes színeket használtak: a bíbort egy különleges csigából, az indigót fából, az okkert agyagból nyerték. A bazárokból kikerülő hímzett díszruhák inkább férfimunkák, és ma már főleg varró- és hímzőgéppel készülnek. Ékszernek is beillő aranyszálakat, sőt, gyöngyöket hímeztek beléjük. [11]
Napjainkban a legismertebb arab szövet a qiszva, a mekkai Kábát borító fekete lepel, amelyet minden évben újra cserélnek. Szaúd-Arábiában külön műhely foglalkozik a fekete anyag és az aranyszállal átszőtt feliratos szalagok elkészítésével. Ruhákon, erszényeken, stb. is közkedvelt ugyanez az aranyszál (szarma), amely virágokat, csillagokat, pénzérméket és geometriai alakzatokat mintázhat. Sok arab műhelyben már régóta nem helybéli nyerssszövetet dolgoznak fel, hanem olcsóbb európai és indiai textileket használnak. A nők fekete, a férfiak fehér színű mindennapi öltözéke nélkülöz minden külön díszt. [1]
Nincs könnyű dolga egy muszlim nőnek, hiszen vallása miatt kötelező viselnie az előírás szerint a hidzsáb kendőt, és el kell rejtenie nőiességét az emberek elől. Nem egyszerű így gyakorolniuk a vallásukat sem, hiszen idegen országokban rengetegen előítéletesek velük szemben. Ez azonban nem minden nőnek tetszik, vagy ha igen, akkor is vannak nehézségei a hétköznapokban. Ha nem viselik megfelelően a hidzsábot, akár börtönbe is vihetik őket, vagy gyakran bántó megjegyzéseket kaphatnak. A hidzsáb egy muszlim nőnek olyan, mint egy hozzánőtt újabb testrész, nem mehet nélküle sehová, és nem hagyhatja el akkor sem, ha melege van. Nem csoda, hogy amikor a Whisper alkalmazás elindult – ahol név nélkül titkokat lehet megosztani a világgal –, nők százai özönlötték el, és suttogtak a hidzsábjukról, hiszen nem beszélhettek róla nyíltan sohasem. [13]
A muszlim nők négyféle fejkendőt viselhetnek, amelyek a következők:

Hidzsáb- A muzulmán nők által hagyományosan viselt fejkendő gyakori formája, ami takarja a nyakat, de szabadon hagyja az arcot.
Nikáb - A kombinált kendő egyaránt fedi az arcot és a fejet is, csak a szemeknek hagyva egy keskeny rest. Egészen a hát közepéig ér, hogy teljesen takarja a nő haját is.
Burka - Leggyakrabban a burkát keverik a nikábbal az európaiak. A burka a teljes testet fedi, tetőtől talpig, beleértve a fejet is. Míg a nikábon a szemeknél egy keskeny nyílás van, a burka viselői sűrű rácsozatú szöveten keresztül láthatják a külvilágot, ők viszont nem látszódnak.
Csador - A csador a fejkendőnél jóval nagyobb méretű, a teljes testet beboríthatja, de az arc szabadon marad. [4]

3.3. Saría

A saría az iszlám jogrendszere. A saría jogrendszer az alapja minden muszlim életének vallási, politikai és kulturális szinten egyaránt. A saríában minden egyes rendelkezés vagy jogszabály a Koránra vagy a szunnára való hivatkozáson alapul.
Az iszlám bibliája a Korán, a szíra és a hadísz, ezt a három könyvet akár Trilógiának is nevezhetjük.
Az iszlám törvénye, a saría az élet teljes spektrumára kiterjed, beleértve a büntetőjogot, a politikát, a gazdaságot és az olyan személyes dolgokat is, mint a házasság, a szexuális viselkedés és az öltözködés.
Trilógia nagy része nem arról szól, hogy miként legyünk jó muszlimok. A szövegek leginkább a hitetlenekről beszélnek. Az iszlám nem csak egy vallás. Ez egy egész civilizáció részletes politikai rendszerrel, vallással, valamint saját törvénykezéssel. A saría törvény nem más, mint az iszlám civilizációpolitikai alkalmazása. Ez a tan sokat beszél a káfiroktól (hitetlenekről), hogy miként kell őket leigázni, irányítani.
A Koránt évekkel Mohamed halála után állították össze és ismeretlen okokból a fejezetek hosszúsági sorrendjében rendezték el. Így a regény olvashatatlanná válik, annak cselekményét nem lehet követni. [15]

Nők
Az iszlám családokban a nőket illetően a saría törvénye a követendő jogrend. A muszlim nők jogai Allahtól származnak. [15]

Feleségverés
Ha a férj észreveszi feleségén az engedetlenség jeleit, akkor először szóban kell figyelmeztetnie az asszonyt, mielőtt tartózkodna tőle vagy megverné, mivel lehet, hogy a feleségnek van mentsége.
Ha a feleség engedetlen, a férj tartózkodhat az együttalvástól és visszautasíthatja a beszélgetést, továbbámegütheti a feleségét, de csak oly módon, hogy ne okozzon kárt. [15]

Tanítás a nőkről
A saría alapján a nők több szempontból sem teljesértékűek. Egy nő halála kor vagy sérülésekor fizetendő kártérítés feleannyi, mint egy férfi után fizetendő jóvátétel. Az általános részesedést úgy kell felosztani, hogy a férfi mindig 2 nő részét kapja. A tevék, rabszolgák, nők egyenértékűek. A nők inteligencia és vallás tekintetében alacsonyabbrendűek a férfiaknál. [15]

Családjog
Kétféle típusú gyám létezik, van amelyik kényszeríti a rábízott nőt a házasságra, van, amelyik nem. Szabad férfiak számára törvénytelen négy nőnél többel házasodni. Egy gyám nem adhatja férjhez kevesebbért pubertáskor előtti lányát, mint amennyit tipikusan kapna egy hasonló menyasszonyért. [15]

Káfirok
Hitetlenek vagyis nem muszlimok. A Korán szerint a káfirokat be lehet csapni, szabad összeesküvést szítani ellenük, gyűlölni, kínozni őket. Az iszlám hatalmas figyelmet szentel a káfiroknak. A Korán legnagyobb része a hitetlenekről szól, míg a szíra szinte teljes mértékben Mohamed káfirokkal folytatott küzdelmeit írja le.
A muszlimok a vallási iszlámot gyakorolják, hogy a paradicsomba kerüljenek és elkerüljék a poklot. Azonban, amit Mohamed a káfirokkal művelt, az nem vallási , hanem politikai tettnek minősül. [15]

Dzsihád
A káfirok elleni háború, melynek célja az iszlám saría jogrendszerének meghonosítása. Az egész világ be kell hogy hódoljon az iszlámnak. A hitetlenek ellenségnek számítanak. Az erőszakot és a terrort a Korán szentesíti. Ha egy muszlim megöl vagy ártalmatlanná tesz egy hitetlent, annak joga van elvenni, amit csak akar. Egy muszlim mártír olyan valaki, aki Allahért és az iszlámért gyilkol. [15]

Saría az EU-ban
Európa testközelből tapasztalja, ahogy az iszlám saját felsőbbrendűségét hirdeti, a saría követelésekkel áll elő és mindennapossá válnak az erőszakos fenyegetések.
A saría alapelveit saría bíróságokon és hagyományos bíróságokon vagy akár erőszakos megfélemlítésen keresztül érvényesítik.
Az Egyesült Királyságban saría bíróságok működnek, melyeknek élén olyan iszlamisták állnak, akik nyíltan támogatják a férjek jogát, hogy feleségeikkel szemben erőszakot alkalmazzanak. UK-ban, Dániában saría által uralt területekké nyilvánítottak egyes körzeteket, Németországban pedig saría járőrök járják az utcákat, azzal a céllal, hogy rákényszerítsék az emberekre a saría normáit. Főleg a nőket és az alkohol fogyasztókat zaklatják.

- Egy francia magazin szerkesztőségének tagjait lemészárolták, amiért Mohamed karikatúrákat jelentett meg.
- Holland filmrendezőt meggyilkoltak, amiért az iszlám nőkkel szembeni bánásmódot kritizálta.
- Az iszlám kritikus Holland politikusok rendszeresen halálos fenyegetéseket kapnak.
- Skandináv országokban növekszik a nők és a zsidók elleni erőszak, aminek következtében sok zsidó elhagyja a régiót. [15]

Követelések
Az egyetemeket arra kérik, hogy biztosítsanak a muszlim nőknek nemek szerint elkülönített úszómedencéket és egyébsportolási lehetőségeket. A kórházakat beperlik, ha nem biztosítanak a saríának megfelelő ellátást. Nincs olyan egyetemi előadás, ahol kritikusan gondolkodnának az iszlám tanairól. A muszlim jótékonysági szervezetek a saría törvényt követve pénzel támogatják a dzsihadistákat. Egyes munkahelyeken iszlám ima helyeket hoznak létre. [15]

3.4. Az iszlám protokoll

Az arab kultúra az iszlám kultúrát jelenti, mely különbözik az európai kultúrától. Az arab világban az iszlámot nem egységesen értelmezik, differenciált régióktól, országoktól, vagyis a különböző érdekektől függően más és más oldala kerül előtérbe, vagy szorul háttérbe. Mindenesetre még sokáig meghatározó aktív, befolyásoló tényező marad. De az, hogy az arab országok egymástól eltérő gazdasági-társadalmi típusuk ellenére mégis egy sajátos, specifikus törvényszerűségekkel és jellegzetességekkel bíró egységet alkotnak, az iszlám erejének köszönhető. Mivel egy teljesen más kultúráról van szó, vannak szokások, amelyek teljesen eltérnek az európaiakétól, viszont iszlám vallású tárgyalópartner vagy ügyfél esetében érdemes szem előtt tartani:

- A hivatalos program összeállításakor nekünk a napi ötszöri imaidőt nem kell figyelembe vennünk. Ha igényt tartanak rá, akkor legyünk udvariasak és teremtsük meg ennek lehetőségét.
  - Kezet fogni, ételhez nyúlni, illetve bármit átnyújtani csak jobb kézzel szabad.
  - A jobb kezes szemlélet miatt a fővendég helye a vendéglátó jobb oldalán van.
- Az arab férfiak szeretik a közvetlen testi kontaktust, előfordul, hogy kézen fogva mennek, és közben beszélgetnek. Ezt a szokást nem szabad félreérteni.
- Ajánlatos megtanulni néhány dolgot a testbeszédből is. Az arab vendégek a partner szemébe néznek, ezt várják el a partnerüktől is
- Az arabok vendéglátáskor, hivatalos rendezvényeken kimértek, bár kézfejjel ugyan gesztikulálnak, de tartózkodnak a hangoskodástól.
- A ciccegés nemtetszést jelent, ehhez még gyakran az állát is megpöccinti a tárgyaló fél.
  - Biszmilah! Allah nevében! Az araboknál minden komoly dolog ezzel a köszöntéssel kezdődik, a tárgyalás, a tanítás, az étkezés.
- Kedvelik a kedves, meleg fogadtatást és a harmónia megteremtését a találkozások alkalmával.
- Az arab tárgyaló partnerek bőbeszédűek, sok kérdést tesznek fel. Köszönéskor hosszan üdvözlik egymást. [10]

BEFEJEZÉS

Összegzésként elmondható, hogy az iszlám vallás összetett, aprólékos elemekből összeálló szemléletmód, amely nemcsak valláskén értelmezhető, hanem életfelfogás, amelynek alapja az erkölcs. Európaiként nyilvánvalóan vannak olyan szegmensei, amelyek megbotránkoztatnak, felháborítanak minket, például a nők jogainak felfogásában, a 21. század elején elkerülhetetlenné vált az iszlám fontosságának hangsúlyozása akár gazdasági érdekeket figyelembe véve.

Fontos más kultúrák megismerése, abban az esetben pedig kiváltképp, ha személyes kontaktusba kerülünk más vallás szerint elő emberekkel, hiszen ahogy számunkra a kézfogás vagy az öltöny viselése hétköznapi, számukra a hidzsáb viselése vagy éppen az Allah nevében köszöntés kap hangsúlyt, és bír olyan jelentéssel, melyet az iszlám ismeretének hiányában nem tudatosítunk.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] *Az arab világ művészete,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Okor-kelet/Okori.es.keleti.muveszet/index.asp_id=158.html
[2] *Az iszlám öt pillére,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] http://iszlam.com/iszlam-az-elet-vallasa/iszlam-alapismeretek/item/44-az-iszlam-ot-pillere
[3] ÁRPÁD, P. *Az iszlám és az arab terjeszkedés,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] tortenelemcikkek.hu/node/512
[4] *Csador? Burka? Nikáb? Hidzsáb? Van különbség!,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] hu.euronews.com/2017/01/31/csador-burka-nikab-hidzsab-van-kulonbseg
[5] *Geert Hofstede négydimenziós modellje,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 3.] http://protokolljegyzetek.blogspot.sk/2011/07/geert-hofstede-negydimenzios modellje.html
[6] GLASENAPP, H. V. *Az öt világvallás,* Gondolat Kiadó, 1975, ISBN963 282 658 x.
[7] *Halal, avagy táplálkozás az iszlám normák alapján*, online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] https://hellomagyarok.hu/gasztro/nepek-konyhai-1-resz-halal-avagy-taplalkozas-az-iszlam-normak-alapjan
[8] *Halal tanúsítvány,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.] http://www.sunrider.com/Hng/Products/HalalCertification
[9] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values,* CA: Sage, 1980, Beverly Hills.
[10] *Iszlám protokoll-etikett,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 23.], http://www.protokoll-etikett.hu/cikk/49229/iszlam-kultura?area=623
[11] KUIPER, K. *Islamic Art, literature, and culture,* Britannica Educational Publishing, 2010, ISBN 978 1 61530 097 6
[12] *Muslims,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 3.] http://www.pewforum.org/2015/04/02/muslims/pf_15-04-02_projectionstables74/
[13] *Muszlim nők őszintén beszélnek a hidzsáb viseléséről,* online, [Letöltés ideje: 2018. 6. 3.], http://www.vous.hu/hir/20150829-suttogas-hidzsab-nok-vallomas
[14] ROSTOVÁNYI, Zs. *Mit kell tudni az iszlámról?,* Kossuth Könyvkiadó, 1983
[15] WARNER, B. *Saría törvény nem muszlimoknak,* CSPI International, 2015

A VISEGRÁDI ORSZÁGOK FELZÁRKÓZÁSI ÁLLAPOTA AZ EU CSATLAKOZÁS ÓTA

Tünde GERGICS[1]

ABSTRACT
The cooperation of the Visegrad countries, which strengthened after the change of regime, is based on historical foundations. Following the integration to the European Union, new goals have emerged, which have kept together the area. The paper briefly describes the evolution of geopolitical processes in the world, including the status of the Visegrad countries, their potential, moreover the role of regional sciences and co-operations. In addition, after enlargement in the European Union, territorial differences have become more prominent, and convergence shows very different trends across countries and regions. This is the same in the case of Visegrad countries as well, so research also focuses on whether there has been catching up in the region since EU accession.

KEYWORDS
Visegrad countries, cooperation, geopolitics, regional studies, EU-integration, economic growth, infrastructure, logistics

BEVEZETÉS

A visegrádi országok együttműködése történelmi alapokon nyugszik, ami a rendszerváltást követően erősödött fel. Az Európai Unióba történő csatlakozást követően új célok jelentek meg, melyek azóta is összetartják a térséget. A tanulmány során bemutatásra kerül a világ geopolitikai folyamatainak rövid bemutatása, és azon belül a visegrádi országok helyzete és lehetőségei, továbbá a regionális együttműködések szerepének fokozódása.

A kutatás során két feltételezéssel él a szerző, az egyik hogy a visegrádi országok az új geopolitikai helyzetben a lehetőségeket kihasználva magasabb növekedési pályára állhatnak, a másik pedig, hogy az uniós csatlakozás óta a visegrádi országok felzárkózási pályán állnak az EU átlagához. A kutatás módszertana kvalitatív jellegű: helyzetelemzések és összehasonlító analízisek készítése makroökonómiai, infrastruktúrához és logisztikához kapcsolódó mutatók vizsgálatával.

KERETEK MEGHATÁROZÁSA

Globalizáció vs. technológia korszaka – Hol vagyunk és hova tart a világ?

A XX. század tendenciái és a világháborúkat követő kétpólusú világ hidegháborús versengései során megszülető találmányok egy új korszak irányába mutattak, a globalizáció felé. A hidegháborút az Amerikai Egyesült Államok nyerte, a Szovjetunió felbomlott, így a világ egypólusúvá vált, ezzel pedig egyértelmű lett, hogy a nyugati minta a követendő, ez segít a fejlődésben és viszi előre a világot. Ekképpen a globalizáció az egész világ „nyugati módszerű" egységesítésének folyamataként értelmezhető, ami a korszak nagy találmányával, az internet megszületésével teljesedett ki. Ez a globalizált korszak a gazdasági korlátok lebontásával, a fogyasztási szokások homogenizálódásával, a különféle hálózatok és a világtőzsde

[1] PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskola, gergics@gmail.com

megszületésével egyre inkább abba az irányba mutatott, hogy a földrajzi jelentőség fokozatosan megszűnik [1].

Az új világrend ugyan katonailag egypólusú lett, de gazdaságilag a többpólusú felé halad. A piacok megnyitásával, a vámok és korlátok csökkentésével/lebontásával a világpiacon kölcsönös előnyökhöz juthatnak a résztvevők, nyersanyagokhoz, késztermékekhez, technológiákhoz lehet hozzájutni, az újdonságok pedig „tanuló környezetet" teremtve felpörgethetik az innovációt, illetve más lehetőségeket is létrehozhatnak. Míg korábban a háborúk a területszerzésért folytak a jó termőföldek, nyersanyaglelőhelyek, vagy infrastrukturális szempontból kiemelkedő térségek birtoklásáért, addig a gazdasági érdekek egy másfajta dimenzióban ütköznek, a piacok feletti versengés zajlik, ami egyelőre nem alakít ki oly méretű konfliktusokat, amik szélsőséges esetben háborúkhoz vezethetnének. Ehhez kiemelendő, hogy a földterületnek és a piacnak más jellemzői vannak. Míg a földterület vagy ide, vagy oda tartozik és nem lesz belőle több (mára már szinte teljesen felosztott), addig a piac egyszerre több mindenkié, ráadásul bővülhet és egy szereplő egyszerre több piacon is jelen lehet, így folyamatosan változik, azaz nem felosztható teljesen. Jelenleg a fejlett és a hozzájuk felzárkózni kívánó országok között gazdasági téren zajlik a verseny a piacok megszerzéséért.

Ebben a gazdasági versengésben a nemzetállamoknak szükségük van együttműködésre, így regionális tömböket alkotnak [2]. E tekintetben pedig felerősödött a földrajzi elhelyezkedés, a jó szomszédsági viszonyok szerepe. Mindemellett a versengés során létrejövő újabb találmányoknak köszönhetően Cséfalvay [3] szerint egy új korszak, a technológia korszaka érkezett el, ahol az egyedi fogyasztói igények felerősödnek, így újra élénkül a fogyasztói piac közelében történő termelés szerepe, amelyhez új technológiák szükségesek a versenyképesség fenntartásához, ami a digitális technológia, a robotizáció fejlődésének kiteljesedésével jár.

Az új korszakban a verseny – ahogy a korszak elnevezésében is szerepel – a technológiáért folyik, aminek megszerzésével még nagyobb gazdasági előny szerezhető. Ennek érdekében újabb és még nagyobb együttműködések vannak létrejövőben, a gazdasági téren vezető szerepre törekvő Kína is ezért nyit Európa felé, ezért építi az új Selyem-utat, hiszen világhírű a – főként nyugat – európai tudástőke és kreativitás, ami a technológiát fejleszti [4]. A nagy kérdés, hogy az EU hogyan és milyen mértékben tudja ezt a létrejövőben lévő együttműködést előnyére formálni, és a technológia milyen tulajdonságokat fog mutatni, amihez kapcsolódik, hogy vajon vannak-e az emberiség kreativitásának és gondolkodásának korlátai, határai.

A geopolitika meghatározása

A gazdasági verseny és a különféle technológiák fejlesztése megköveteli az országok együttműködését, aminek során felerősödik a földrajzi elhelyezkedés és a geopolitika.

A geopolitika multidiszciplináris jellegét mutatja, hogy a szakirodalom nem mutat egységes képet, nincs egy általánosan elfogadott definíciója sem.

Történelmi-átalakulási folyamat szemléletet hordoz Therezinha de Castro elmélete, aki szerint a földrajz két részre osztható, a természet földrajzra, valamint a politikai földrajzra, és ez utóbbi alakult át a történelem során más tudományok kölcsönhatása során geopolitikává [2]. Ehhez hasonló Kasperson gondolkodása, aki szerint a politikai földrajzi gondolkodás és földrajz története három nagy szakaszra bontható, amelyből az utolsó szakasz a geopolitika (első a determinisztikus felfogás, második az organikus államelmélet) [5].

Mások a geopolitikát inkább társadalomtudományként definiálják, a társadalomföldrajz és a politológia összekapcsolásával kialakult résztudományként, vagy a politikatudomány (nemzetközi kapcsolatok elmélete) és a kartográfia (politikai földrajz) közös metszeteként. Kjellen úgy fogalmaz, hogy a „geopolitika az állam, mint földrajzi organizmus térbeli meg-

nyilvánulásának a tudománya", vagyis inkább a politikatudományhoz sorolja a geopolitikát. Szilágyi István definíciója alapján is a „geopolitika, mint a nemzetközi viszonyok elméletének térbeli és részben földrajzi aspektusaival foglalkozó multidiszciplináris társadalomtudomány, a politikatudomány része". [6]

Kiemelendő még Békési László (Therezinha de Castro elméletéhez némiképp hasonló) gondolata, aki szerint a földrajz természetföldrajzra és társadalomföldrajzra osztható, és a politikai földrajz a társadalomföldrajz része. A politikai földrajz és a geopolitika közötti különbséget úgy határozza meg, hogy míg az előbbi deskriptív tudomány, a törvényszerűségek feltárása, a megfigyelés a cél, addig az utóbbi inkább alkalmazott tudomány, egy eszköz, az elemzéseket döntés-előkészítésben is használják [7].

Összességében elmondható, hogy a geopolitika egy multidiszciplináris (fokozatosan önállóvá váló) tudomány, amely az országok, mint szereplők viselkedését és világformáló lépéseit tanulmányozza, továbbá iránytűként szolgál az adott szereplő jövőorientált cselekvéseihez. A jövőorientáltság azért jelenik meg, mivel az országok – az egyénekkel ellentétben, akik általában a jelenben (esetleg a közeljövőben) gondolkodnak – hosszú távú, generációkon átnyúló célokat, főként fennmaradást és esetlegesen nagyobb hatalmat tűznek ki maguk elé. Ily módon a geopolitika valahol a természet- és társadalom-tudományok határán mozog, vagyis matematikailag a közös metszetükbe tartozik, hiszen a világ változásával foglalkozik és megpróbálja leírni, hogy az merre fog haladni.

A regionális tudományok meghatározása

A világ folyamatainak komplexebbé válása egyre több altudomány és különböző határtudomány létrejöttét okozza, mint az előbb leírt geopolitikát is.

A korszak új együttműködéseivel, a regionális tömbökkel felerősödött a regionális tudományok szerepe.

A tudományok fejlődését is mutatja, hogy a regionális tudomány besorolása is nehézségekbe ütközik. „A regionális tudomány azt vizsgálja, hogy a társadalom területi egyenlőtlenségeit milyen tartós folyamatok formálják." [8] Egyesek szerint ez csupán egy új elnevezés, eddig is tartalmazta a földrajz a regionális elemzéseket, így nem önálló diszciplína, mások úgy vélik, hogy a földrajz helyébe léphet, megint mások szerint pedig nincs egy egységes regionális tudomány, csak regionális tudományok léteznek. A negyedik szakvélemény egy közös részként fogalmazza meg a regionális tudományt a geológia tudományán belül [9].

A regionális tudományt bárhova is soroljuk, két alapvető vonását ki kell emelni: a földtudományit (azon belül is a térelméletit) és a gazdaságit.

A tér eszméjének szerepe és evolúciója három szakaszra bontható: a 19. századtól 1950-ig klasszikus geográfia, 1950-től 1985-ig modern geográfia és 1985 után a kortárs geográfia. Mindhárom periódusban megjelenik a regionális földrajzi kutatás, mint irányzat [10].

A klasszikus geográfián belül a klasszikus regionális földrajz képviselői a teret tárgyként definiálták, egy önálló entitásként. A kutatás középpontjában a régió állt, ami elkülönülő, önálló, és ekképpen a tudósok feladata felfedezni, lehatárolni ezeket a területi egységeket [11]. A klasszikus regionális földrajz alapjainak megalkotója Alfred Hettner volt, aki a kanti gondolatok téves továbbvitelére épített. A korszakban a természet és a társadalom kapcsolatát egymást kiegészítő egységként írták le, a természet alakította ki a társadalom számára a környezetet, ami így a fejlődését is befolyásolja. A területi egységek feltérképezésével és a tér törvényszerűségeinek feltárásával a tudomány deskriptív jelleggel bírt, a fogalmi elméletek helyett számos térdiskurzus jött létre [10].

A modern geográfia korszakában a regionális kutatási paradigma alapjai a gazdaság tudományokból indulnak ki. A lokalizáció-telephelyek és a térbeli-gazdasági jelenségek térbe-

li elhelyezkedése, a területek egymásra hatása, a közöttük lévő különbségek és hasonlóságok feltárása a meghatározó. A második világháború után új kihívások jelentek meg, felértékelődött a gazdasági kutatások szerepe, a korábban megírt gazdasági elméletek előtérbe kerültek (úgymint Adam Smith vagy David Ricardo elméletei), így a földtudományban is erős volt a hatásuk [10]. Jelentős képviselője a paradigmának Walter Isard, aki határtudományként tekintett a regionális tudományra, mint a társadalomtudományok és a térbeli jelenségek magyarázatának közös metszetére [12]. Isard igyekezett minden térkutatási alapokkal rendelkező tudományt integrálni, de az új irányzat akkortájt nem talált visszhangra [10].

A kortárs geográfián belül a modern regionális földrajz irányzata egyfelől a klasszikus tájföldrajzi irányzatot viszi tovább azzal, hogy perspektívája azonos, a regionális egységekkel foglalkozik. Másfelől szakít azzal, mert a fő gondolata az, hogy a régiókat társadalmi és gazdasági kapcsolatok strukturálják [10]. A kortárs geográfiára is hatottak a korabeli új gazdasági elméletek, úgymint a makroelméletek (marxizmus, funkcionalizmus), a mikroelméletek (interakcionizmus, etnometodológia), illetve a kettőt ötvöző elméletek (Giddens elmélete) [11]. A modern regionális földrajz szerteágazóbbá vált, új irányzatok jöttek létre. Ezek közül a regionális tudat (identitás) kutatás azt javasolja, hogy a kutatóknak el kell távolodniuk a saját szubjektív világképüktől, hiszen minden ember kialakít egy képet magában a régióról ahol él, illetve más régiókról. Ennek alapvető bizonyítéka a régiók elnevezése, ami az identitástudathoz hozzájárul. Öt megközelítési lehetőséget is megad az irányzat; a léptéket, a határok és belső struktúrát, az időt, az intenzitást és a szociálkategóriás differenciálódást. Ezzel szemben a fenomenológiai/humanisztikus áramlat középpontjában a mindennapi életvilág áll, az irányzat szerint a teret a társadalom alkotta, ami az egyénekben kialakuló identitás formájában keletkezett. A harmadik nagy áramlat a kritikai irányzat, ami szerint három problémára kell fókuszálnia a regionális geográfiának és ezek alapján feltárni a területi különbségeket: a változásokat előidéző tényezők, a munka átalakulása tőke formájában, valamint a strukturális folyamatok tér- és időkonzekvenciái [10].

Tehát a megfelelő regionális elemzéseknél a gazdasági és fejlettségi vizsgálatok során sem lehet kikerülni a tér definiálását és megközelítési módját. Így el is jutunk a regionális tudomány egyik alaptéziséhez, ami szerint a különböző régiók eltérően fejlődnek, hiszen minden régió egyedi, az erőforrások és a termőföldek egyenlőtlenül vannak elosztva, eltérő kulturális, társadalmi, tudományos, infrastrukturális és éghajlati jellemzőkkel bírnak, más utakat jártak be és más fejlődési szinten állnak. A polarizációs elmélet szerint pedig hosszú távon nem automatikusan közelítenek a fejletlenebb régiók a fejlettekhez, hiszen az egyedi adottságok és azok bizonyos hatékonysági fokú ki- és felhasználása befolyásolja, így az egyes régiók között divergencia is végbemehet. [13] Egy integrációban pedig a területi egyenlőtlenségek nehézségeket okozhatnak, a tartósan lemaradó országok és régiók egy idő után nem tudják elfogadni a szituációt, ami politikai feszültéseket teremthet, ezáltal veszélyeztetheti az unió egységét és geopolitikai hatalmi helyzetét. Ráadásul az integráció a résztvevők haszon maximalizálásához akkor vezet, ha a tagországok hasonló fejlettségi szinten állnak és hasonló gazdasági struktúrával rendelkeznek [14].

A gazdasági integráció a tagországok és régiók számára rengeteg előnnyel jár, melyek hozzájárulnak a társadalom jólétéhez. A belső vámok megszüntetésével az egymás közötti kereskedelem élénkül. A közös piac, vagyis a belső piac segítheti a kevésbé fejlett területek konvergenciáját, hiszen a fejlett országokban/régiókban a tőke áll bőségesen rendelkezésre, ezáltal az olcsóbb, míg a kevésbé fejlett országokban/régiókban a munka áll bőségesen rendelkezésre, vagyis az az olcsóbb, így az integráció szintjén a termelési tényezők árai a kiegyenlítődés felé irányulnak. Ezenfelül megjelenik a kereskedelmi hatás (volumen, költség és cserearány tekintetében), a mérethatás (volumen és választék tekintetében), valamint az ak-

kumulációs hatás. Továbbá lényeges a versenyt növelő hatás is, mely az ár-költség rés csökkenését okozza, a minőséget és a hatékonyságot javítja [15]. A közös intézmények és a közös költségvetés hozzájárul az egység mélyítéséhez [16].

A regionális integráció nagyobb piacot eredményez, ahol több vállalat van és még nagyobb a verseny, amely a vállalatokat hatékonyság javításra és szerkezetváltásra kényszeríti, így az eredmény kevesebb, nagyobb, de hatékonyabb vállalat a piacon, melyek úgy szereznek nagyobb nyereséget, hogy közben akár a vásárlók is alacsonyabb áron és/vagy jobb minőségben jutnak termékekhez. Ez összességében növeli a GDP-t és a társadalmi jólétet. [17]

Mindezeken felül az integráció hozzájárulhat a régiók technológiai fejlődéséhez, leegyszerűsítve kétféle módon; a beruházásokra és az innovációra, a tudástőkére építve. Az integrációba való betagozódással a még kevésbé fejlett régiók vonzóvá válhatnak a befektetők számára, kevésbé kockázatosak, de nagyobb haszon realizálható, vagyis relatív magas megtérüléssel lehet számolni, így tőke áramolhat az adott országba. Ráadásul egy-egy nagyobb befektető még több befektetőt vonz [18]. A hosszú távú növekedés motorja a tudástőke felhalmozása, a tudás tovagyűrűzése, a kutatás és fejlesztés bővítése. Az uniós együttműködések tapasztalatcserékhez, a tudás megosztásához vezetnek, ezáltal csökkentik az új termékek innovációs költségeit. [15]

Az Európai Unió és azon belül a Visegrádi országok geopolitikai helyzete

A regionális tudományok egy kedvelt kutatási területe az európai uniós elemzések, de ettől még érdekesebb lehet, hogy a geopolitikai érdekek a regionális integráción belül is újabb regionális integrációk kialakulásához vagy régebbi együttműködések felerősödéséhez vezethetnek, mint utóbbi ilyen a Visegrádi Együttműködés.

Az Európai Unió a világ egyik legnagyobb gazdasága, geopolitikai, geoökonómiai nagyhatalom, a nemzetközi rendszer meghatározó szereplője. A Nemzetközi Valutaalap adatai alapján az EU összes tagállamának bruttó hazai termékének értéke 2017-ben több mint 17000 milliárd amerikai dollár volt, ami a világ összes GDP-jének 21,6 százalékát tette ki. Ezzel az Amerikai Egyesült Államok után – ami 24,4 százalékos részesedéssel rendelkezik – a második legnagyobb gazdaság [19].

Az európai egység gondolata már a felvilágosodás korában megjelent [20], míg az EU elődje az Európai Gazdasági Közösség a XX. század közepén jött létre. Később az alapító hat tagországhoz még 9 ország csatlakozott a század végéig, amit az eddigi legnagyobb számú – összesen tíz – állam integrálása (2004-ben), illetve azóta még három országé követett. Így az EU a földrajzi Európa területének jelentős részén jelen van.

A visegrádi együttműködés még az európai egység eszméjének megjelenése előttre nyúlik vissza. Magyar kezdeményezésre jött létre I. Károly Anjou-házi királyunk, vagy ismertebb nevén Károly Róbert által, aki 1335-ben visegrádi királytalálkozóra (és egyben a másik két fél kibékítésére) hívta Luxemburgi János cseh és III. Nagy Kázmér lengyel királyt, hogy szorosabb együttműködést hozzanak létre – politikai és kereskedelmi tekintetben is – a Német-Római Császárság ellensúlyozására. Ezt követően az országok különböző utakat jártak be a történelem során. Újabb hivatalos összefogásra a Szovjetunió felbomlása után kerülhetett sor, mikor az érdekek újra közeledtek és az együttes fellépéssel nagyobb előrehaladás mutatkozott. Közös cél volt a totalitárius rendszer felszámolása, a piacgazdaságra való áttérés, valamint a nyugati erőtér és gazdaság felé integrálódás (NATO és EU tagság). Három ország, Csehszlovákia, Lengyelország és Magyarország 1991. február 15-én kötötték meg a Visegrádi Együttműködést, ami Csehszlovákia felbomlásával 1993-ban négytagúvá vált.

A visegrádi országok tevékenysége közül két igen lényeges eredményt ki kell emelni. Az egyik a Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodás (CEFTA) létrehozása, ami az

országok közötti kereskedelmet és az uniós csatlakozási felkészülést jelentősen javította [21]. A másik a Nemzetközi Visegrádi Alap (IVF) létrehozása, ami – közös költségvetésből, pályázatokon keresztül – segíti a tagországok (kulturális, kutatási, oktatási, humanitárius stb.) együttműködését [22].

A V4 országok 2004-ben elérték az 1991-es célokat, hiszen 1999-ben Csehország, Lengyelország és Magyarország, majd 2004-ben Szlovákia is felvételt nyert a NATO-ba, továbbá 2004-ben mind a négy ország csatlakozott az Európai Unióba. Az együttműködésnek azonban nem lett vége, sőt az új/kialakulóban lévő geopolitikai helyzetben egyre nagyobb szerephez juthat.

Tálas Péter azonban felhívta a figyelmet [4], hogy a visegrádi országok nem egységesek, csak látszólag, valójában egymás vetélytársai, egymással versengnek a beruházások vonzásának tekintetében is. A német gazdaság „részét" képzik a V4-ek, ezért képesek – amennyiben céljaink egyeznek, mert igen kevésszer szavaztak eddig egységesen az EU-ban – érdekeiket érvényesíteni. Ám ez is kényes téma, hiszen ebből adódóan Németország centrikus az infrastruktúrája mind a négy országnak, az utóbbi 25 évben egy „via Karpathia" sem épült meg, ami az egymás felé nyitást szolgálhatná.

Az új lehetőségeket egyértelmű, hogy ki kell használni, az új Selyem-út (hivatalos nevén: Egy övezet – Egy Út) építése során Eurázsia kiépülő gazdasági útvonalán logisztikai központtá kellene válni [23]. Az is világos, hogy egy ilyen nagy volumenű tervhez a visegrádi országoknak ismét erőteljesebb együttműködésre van szükségük. Ehhez elindult már valami, a 16+1 együttműködés Kína és a közép- és kelet-európai országok között, a 2016/2017-es visegrádi elnöki ciklustól kezdve komolyabb külpolitikai célok jelentek meg, továbbá a Három tenger kezdeményezés is a szorosabb összefogás felé mutat [23].

A VISEGRÁDI ORSZÁGOK HELYZETE AZ EURÓPAI UNIÓN BELÜL

Az előzőek alapján egyértelmű, hogy az eurázsiai gazdasági hálózat kiépítése, azon belül a térség logisztikai központtá válása gazdaság élénkítő hatású lenne, aminek köszönhetően sikerülhetne legalább az európai uniós fejlettségi szint közelébe felzárkózni, mely régóta célja a visegrádi országoknak is.

Ehhez meg kell vizsgálni, hogy (főként) az uniós csatlakozás óta milyen fejlődési pályát jártak be, és a logisztikai központtá váláshoz milyen meglévő infrastruktúrával rendelkeznek a V4 országai. Az elemzések során a felzárkózás céljaként többnyire az uniós átlaghoz viszonyít, az adatok pedig elsődlegesen az Eurostat adatbázisából [24] származnak, főként országokra vonatkozóan, de az uniós módszertant követve több helyen is megjelennek a régiók[2].

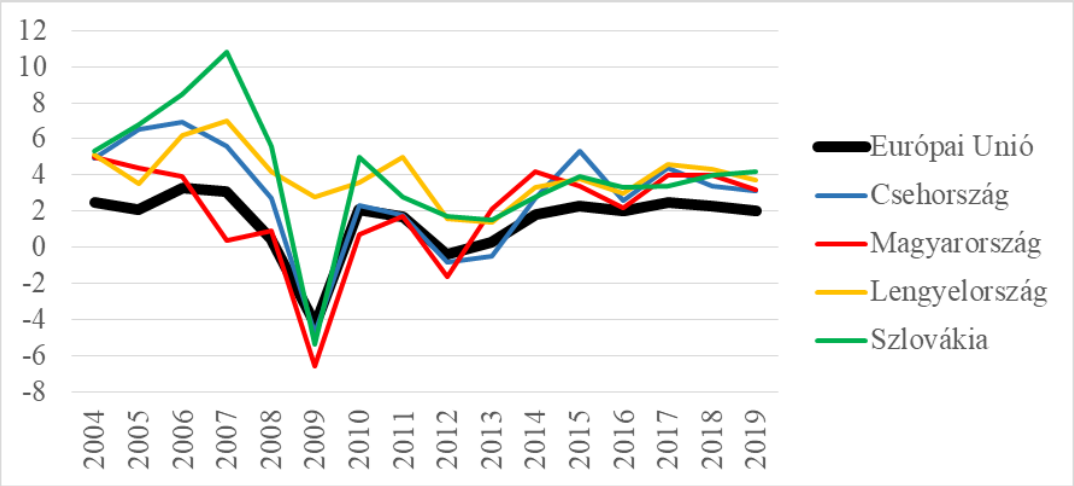
Gazdasági növekedés, gazdasági fejlettség

A gazdasági növekedés leggyakrabban alkalmazott mutatószáma a bruttó hazai termék, – amiről ugyan számos kritika is megjelent, ám jobb közmegegyezésen alapuló mutató még nincs [25], továbbá – ami többek között az uniós adatbázis és elemzések alapját képezi. A felzárkózás nem egy automatikusan végbemenő folyamat, a fejlettebb országok pedig nem

[2] A NUTS 2 szintű régiók, melyek az EU kohéziós politikájának alapegységei is. Azért is meghatározó a régiók elemzése is, mert uniós szinten – az Eurostat adatbázisát vizsgálva – a tagországok között konvergencia mutatkozik, a fejlettségbeli különbségek országos szinten megnézve (a vásárlóerőparitáson számolt egy főre jutó GDP-t az unió átlagában mérve) csupán 2-2,5-szeresek, de a régiók tekintetében nyílik az olló és akár 20-szoros differenciák is előfordulnak. [24]

feltétlenül a jelenlegi fejlődő országok jövőképei, hanem hangsúlyozni szükséges, hogy ez egy saját módszereket és kreativitást igénylő komplex feladat [18]. Halmai [15] nyomán a konvergencia alapvető eleme a gazdasági növekedés, vagyis a GDP emelkedése, míg a felzárkózáshoz tartósan átlagon felüli növekedés szükséges.

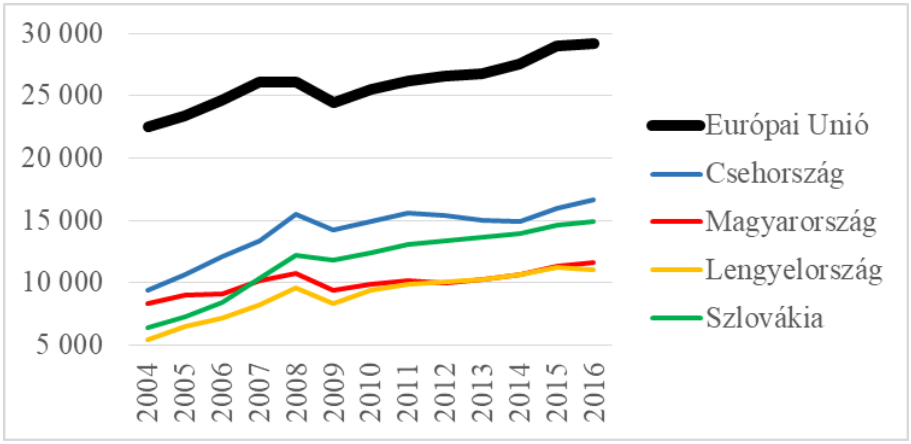
A növekedés elemzéséhez először meg kell vizsgálni a visegrádi országok és az Európai Unió reál GDP változását, melyet az 1. ábra mutat.



1. ábra: A visegrádi országok és az Európai Unió reál GDP változása 2004 és 2019 között (a 2018-2019-es adatok az Európai Bizottság 2018 tavaszi előrejelzése alapján) (százalék)
Forrás: [26] alapján saját szerkesztés

Az ábrán jól látható, hogy a csatlakozást követően a visegrádi országokra uniós átlagon felüli gazdasági növekedés volt jellemző (kivétel 2007-ben Magyarország). A 2008-2009-es pénzügyi és gazdasági világválság azonban – Lengyelország kivételével – nagyobb visszaesést okozott a vizsgált országoknál, mint általában az Unióban. A válság tovagyűrűző hatása is jól kivehető, de 2014-től ismét minden visegrádi tagállam növekedése EU átlagon felüli, sőt az Európai Bizottság előrejelzése alapján 2018-ban és 2019-ben is stabilan afölötti marad. A vizsgált időszakban folyamatosan átlag felett teljesítő egyetlen ország Lengyelország.

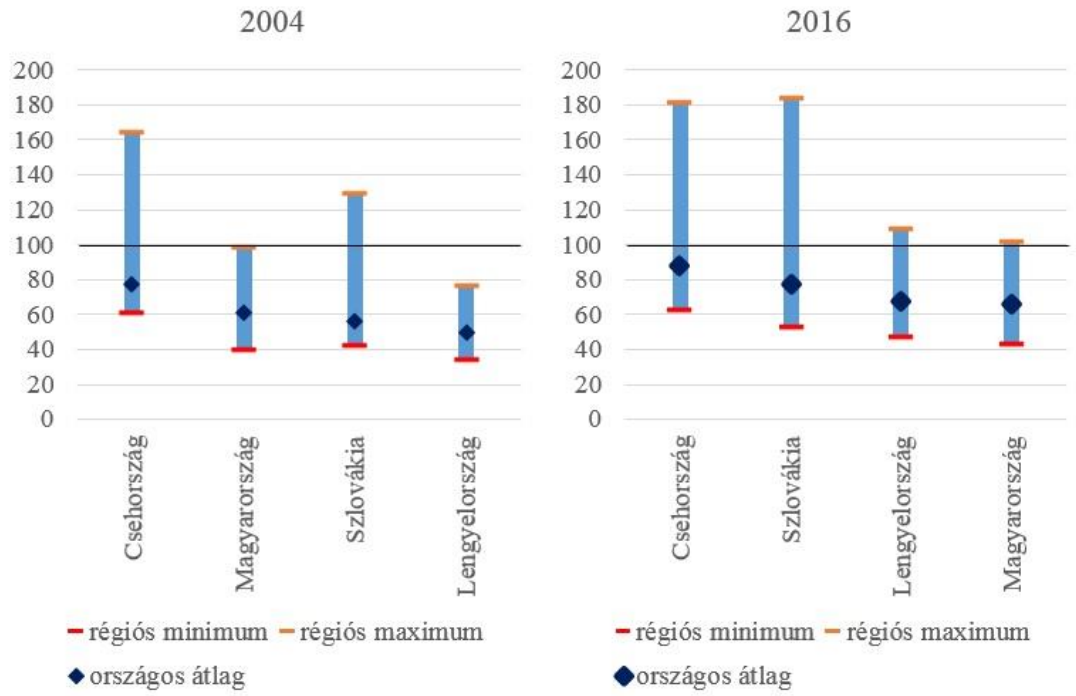
A gazdaság növekedése még nem jelenti automatikusan a felzárkózást, így indokolt a gazdasági fejlettségre vonatkozó egy főre jutó GDP adatokat is összehasonlítani, melyet a következő ábra mutat.



2. ábra: A visegrádi országok és az Európai Unió egy főre jutó bruttó hazai terméke euróban 2004 és 2016 között
Forrás: [27] alapján saját szerkesztés

A második ábráról kivehető, hogy hiába nő uniós átlagon felül a GDP, az egy főre jutó érték tekintetében még bőven van hova fejlődnünk, akkor is, ha akár 2-2,5-szeres növekedést produkáltunk 2004 és 2016 között. A visegrádi országok között a legnagyobb fejlődést e mutató tekintetében Szlovákia érte el, de még így sem haladja meg Csehországét.

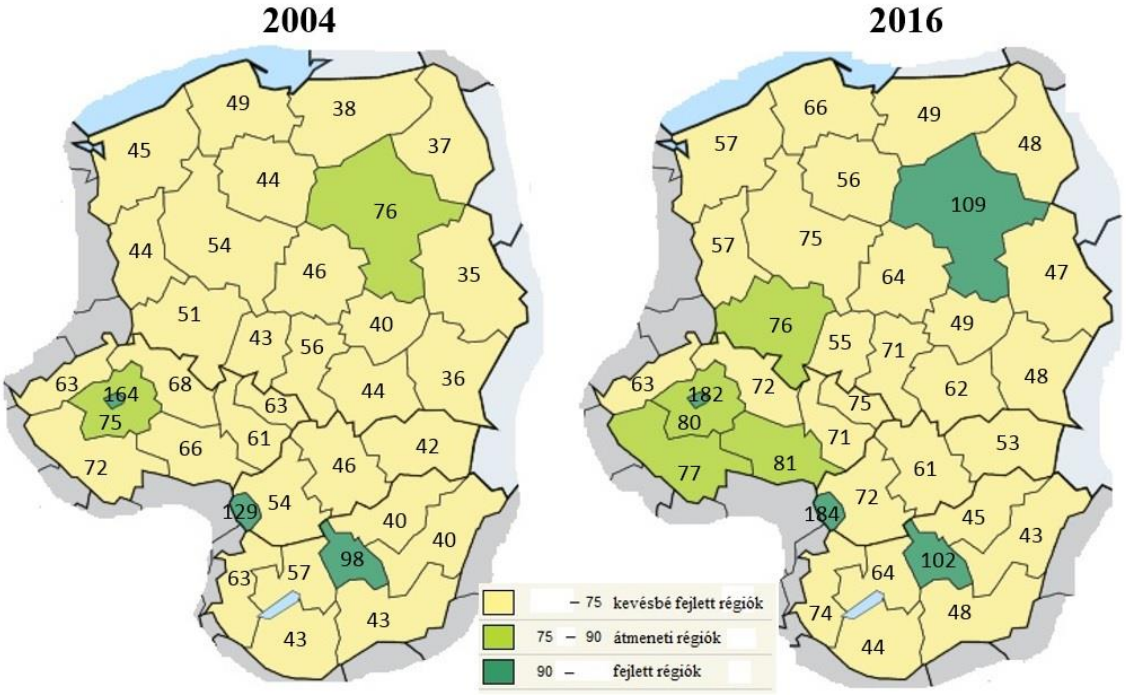
Annak érdekében, hogy meghatározhassuk a távolságot arányaiban, az Európai Unió 28 tagországának átlagában mért vásárlóerő-paritáson számolt egy főre jutó bruttó hazai terméket célszerű elővenni. Annál is inkább, mivel az EU-ban az összehangolt társadalmi-gazdasági fejlesztésekért, a közösség jólétének előremozdításáért, vagyis az egyenlőtlenségek csökkentéséért és a felzárkóztatásért a kohéziós politika felel, ami a tagországokat régiókra bontja, és az átlaghoz viszonyítva határozhatóak meg a közös költségvetésből a támogatások. Így érdemes bevonni ezeket a NUTS2 szintű régiókat is, hogy láthatóvá váljanak az országokon belüli esetleges szélsőségek is.



3. ábra: A visegrádi országok PPP-n mért egy főre jutó GDP-je az EU 28 országának átlagában 2004-ben és 2016-ban a NUTS2 szintű régiók szélsőértékeivel (százalék) (az országok balról jobbra az országos átlag alapján csökkenő sorrendbe rendezve)
Forrás: [28] alapján saját szerkesztés

A 3. ábráról kivehető, hogy 2004 óta történt országos szinten felzárkózás az uniós átlaghoz (100 százalékhoz), az 50-80 százalékos szintről 65-90 százalék közötti sávban vannak a V4 országai. Az is látható, hogy 2016-ra Magyarországot „beelőzte" Lengyelország és Szlovákia is. Hozzá kell tenni, hogy a NUTS2 szintű régiók közül a fővárosi régiók hozzák a maximumokat, ami például Csehország esetében jelenti az országos érték emelkedését, hiszen a legkevésbé fejlett régiója nem mutat változást. Szlovákia esete is kicsit hasonlít Csehországéhoz, hiszen a fővárosi régió kimagasló értéke húzza fel az országos érték változását, de ez esetben pozitív, hogy a legkevésbé fejlett régió szintje is bő tíz százalékponttal nőtt 2016-ra. Magyarország csak némi javulást mutat, de lényeges eltérés nincs a 2004-es és a 2016-os értékek között. Lengyelország nagyobb fejlődést mutat, de alacsonyabb szintről is indult a többi visegrádi országhoz képest. Kiemelendő, hogy a V4-ek közül, mint legnagyobb területtel és így legtöbb régióval rendelkező ország, a legkevésbé szélsőséges régiós értékekkel rendelkezik, bár a fejlődés során a szélsőértékek közti távolság 2004-hez képest 2016-ra a kétszeresére emelkedett, vagyis Lengyelország esetében is tapasztalható, hogy az ország növekedését a fejlettebb régiók húzzák, így nőnek a régiók közötti egyenlőtlenségek.

Az Európai Unió 2014-2020-as költségvetési időszakában a kohéziós politika a források elosztására a NUTS 2 szintű régiók tekintetében hármas besorolást alkalmaz. A fejlettebb régiók azok a régiók, amelyek az uniós átlag 90 százalékát meghaladják a vásárlóerőparitáson számolt egy főre jutó bruttó hazai termék tekintetében, a kevésbé fejlett régiók ezen érték 75 százaléka alatt vannak, és a két beosztás között az átmeneti régiók találhatók [14]. E hármas besorolás alapján érdemes megnézni, hogy a visegrádi országok régiói milyen változáson mentek keresztül 2004 és 2016 között, melyet a következő ábra jelez.



4. ábra: A visegrádi országok NUTS2 régióinak fejlettségi szintje a kohéziós politika besorolása alapján 2004-ben és 2016-ban (PPP-n mért egy főre jutó GDP az EU 28 országának átlagában)
Forrás: [28] alapján saját szerkesztés

A két évre vonatkozó két térképet összehasonlítva[3] feltűnő a „zöldülés" Lengyelország és Csehország esetében, ami azt jelzi, hogy a fejlődésben szintet is sikerült ugrania több régiónak, így már más, fejlettebb kategóriába esnek. A fejlesztések és programok olyan tekintetben sikeresnek mondhatók, hogy egyetlen régióban sem tapasztalható a vizsgált időszakban az értékek romlása, csak javulás ment végbe.

1. táblázat: A visegrádi országok NUTS2 régióinak kategorizálása a kohéziós politika besorolása alapján 2004-ben és 2016-ban (darab)
Forrás: 4. ábra alapján saját szerkesztés

	2004 – régiók száma			2016 – régiók száma		
	kevésbé fejlett	átmeneti	fejlett	kevésbé fejlett	átmeneti	fejlett
Csehország	6	1	1	3	3	1
Szlovákia	3	0	1	3	0	1
Lengyelország	14	1	0	12	1	1
Magyarország	6	0	1	6	0	1
Összesen	***29***	***2***	***3***	***24***	***4***	***4***

Az 1. táblázat összesítése alapján is látszik, hogy a visegrádi országoknak 2004-ben még 29 régiója esett bele a kevésbé fejlett kategóriába, azonban ebből ötnek sikerült szintet

[3] A 75-ös értékek hol kevésbé fejlettként és hol átmeneti régióként való ábrázolása a kerekítésekből adódik. Értelemszerűen, ahol felfelé lett kerekítve az érték ott kevésbé fejlett a régió, ahol lefelé lett kerekítve, ott átmeneti a régió.

lépnie, sőt egy átmeneti régiónak sikerült a fejlett régiókhoz csatlakoznia. Kiemelhető – a térkép alapján –, hogy a kevésbé fejlett régiók közül jó néhány régió már megközelíti az átmeneti régiók határát.

A melléklet táblázata alapján 2004 és 2016 között az egy főre jutó bruttó hazai termék átlagos éves változása minden egyes régióban uniós átlagon felüli volt (uniós 2,39 százalékos átlagos éves növekmény, ehhez képest legkisebb eltérést 2,98-as értékkel Dél-Dunántúl, legnagyobb növekményt 8,65-tel Pozsony régiója mutatja). A tartósan átlag feletti növekedés definíció alapján felzárkózási pályának tekinthető.

Összességében azért megállapítható, hogy szükséges a további fejlődés, a legtöbb régió számára még igen nagy távolság van az uniós átlag eléréséig, vagy annak megközelítéséig (90 százalékáig).

Szállítmányozásra alkalmas úthálózat a visegrádi országokban

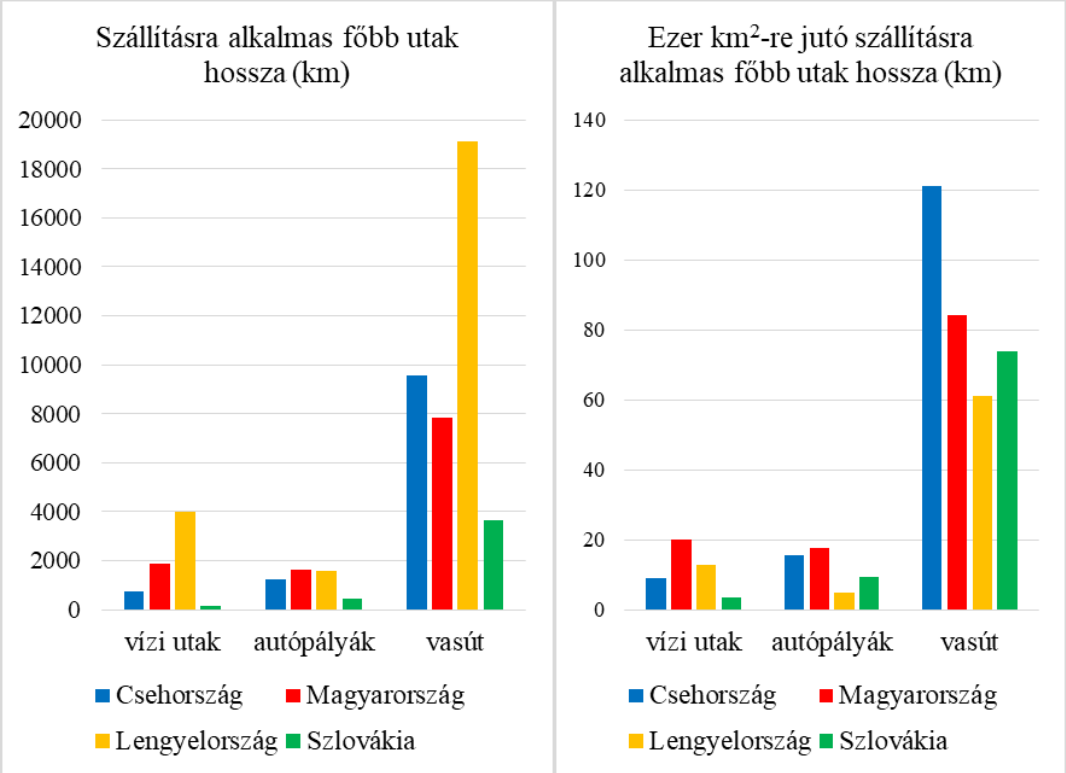
A gazdasági kapcsolatok megkövetelik az áruk áramlásának biztosítását. Jelenleg az EU és Kína közti áruforgalom legnagyobb része a tengeren zajlik (10 millió konténer 2017-ben), és csak kis hányada vasúton (200 ezer konténer 2017-ben), amin az új Selyemút kiépítése változtatna [29]. A visegrádi országok is csatlakoznak az infrastrukturális hálózatok kiépítéséhez, de célszerű kitérni, hogy jelenleg milyen a szállítmányozásra alkalmas úthálózat.

2. táblázat: A visegrádi országok úthálózatának megoszlása (százalék) és összesített hossza (km) 2016-ban
Forrás: [30] alapján saját számítás és szerkesztés

	hajózható vízi utak (%)			szárazföldi utak (%)					**hossz összesen (km)**
	csatornák	folyók	*összesen*	autó-pályák	egyéb utak	*utak összesen*	vasút	*összesen*	
Csehország	0,06	1,03	*1,09*	1,85	82,58	*84,43*	14,48	*98,91*	**66 038**
Magyarország	0,08	0,78	*0,86*	0,75	94,76	*95,51*	3,62	*99,14*	**216 287**
Lengyelország	0,08	0,83	*0,90*	0,35	94,43	*94,78*	4,32	*99,10*	**442 759**
Szlovákia	0,06	0,22	*0,28*	0,76	92,98	*93,74*	5,97	*99,72*	**60 724**

A 2. számú táblázatból kiolvasható, hogy a legnagyobb kiterjedésű ország, Lengyelország rendelkezik a leghosszabb úthálózattal, több mint 440 ezer kilométerrel. A V4-ek tekintetében a hajózható vízi utak alig egy százalékot, vagy még annyit se tesznek ki a teljes úthálózatból. Az úthálózaton belül Csehországban a legmagasabb (kirívóan) az autópályák részaránya, illetve a vasutak részaránya.

A főbb úthálózati adatok országos összevetését az 5. ábra mutatja.



5. ábra: a visegrádi országok főbb szállításra alkalmas utak hossza (km) összesen és területre vetítve típus szerint
Forrás: [30] alapján saját számítás és szerkesztés

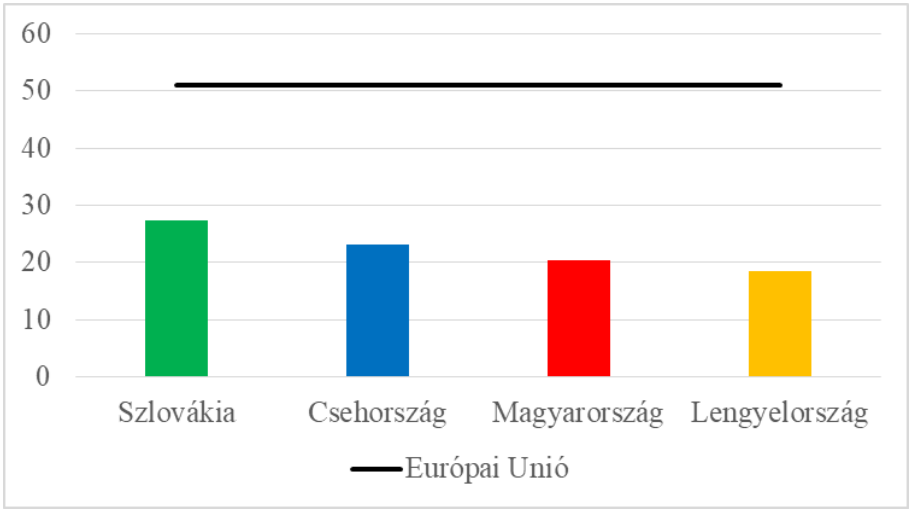
A vízi utak, autópályák és vasutak, mint főbb szállításra alkalmas útvonalak összehasonlításában, területi nagyságából adódóan Lengyelország „vezet". Ám az autópályák tekintetében – igaz kevéssel, de – Magyarország mutatja a legjobb értékeket. A még jobb összehasonlíthatóság érdekében az ezer km^2-re jutó úthossz tekintetében Magyarország nemcsak az autópályák tekintetében áll jól, hanem a vízi utak tekintetében is. Vasutak tekintetében Csehország jóval elhalad a többi visegrádi országtól.

Az autópályák és a vasút tekintetében (terület arányosan km^2-re vetítve) találhatók uniós átlagok, melyeket autópálya viszonylatában csak Magyarország (és kisség lemaradva Csehország) közelít meg, vasút tekintetében pedig mindegyik visegrádi ország afölötti értékeket mutat. [30]

Szállítmányozás és raktározás

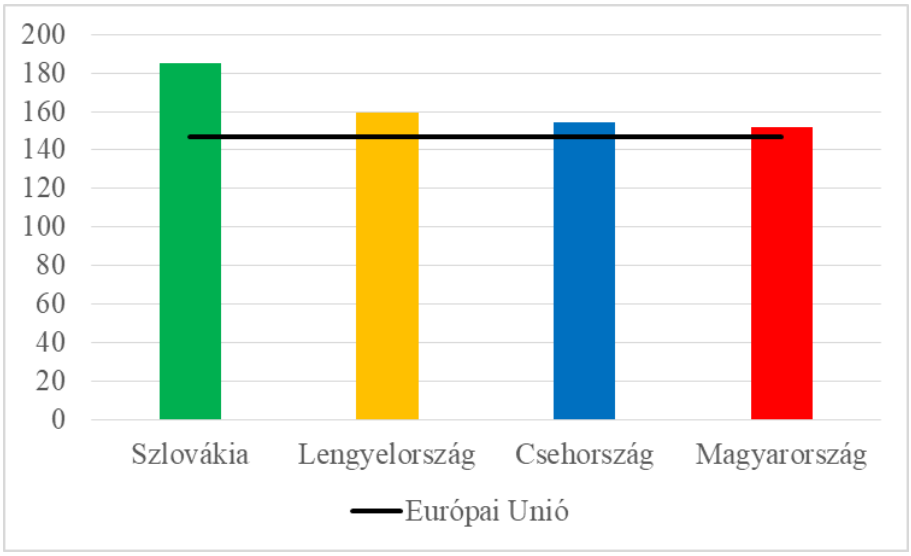
Az Európai Unió éves logisztikai teljesítménye 1000 milliárd euró körül van, aminek nagy részét a nyugat-európai országok adják, ahol a GDP-hez való hozzájárulás is 10-13 százalékos. Ehhez képest a magyar teljesítmény 4,9 milliárd euró, ami a bruttó hazai termék közel 6 százalékát teszi ki. [29]

A szállítmányozás és raktározás területén az egy főre jutó bruttó hozzáadott értéket mutatja a következő ábra.



6. ábra: Szállítmányozás és raktározás területén a nyilvánvaló munkaerő-termelékenység/ Bruttó hozzáadott érték személyenként – ezer euró
Forrás: [31] alapján saját szerkesztés

Látható, hogy a legjobb értékeket mutató Szlovákia is csak az uniós átlag felét éri el, Lengyelország pedig csupán a közel harmadát. E mutató tekintetében van hova fejlődni. A munkatermelékenységet azonban célszerű a bérkiigazítással is megvizsgálni, melyet a 7. ábra mutat.



7. ábra: Szállítmányozás és raktározás területén a bérkiigazított munkatermelékenység/ Látható munkaerő-termelékenység az átlagos személyi költségek alapján – százalék
Forrás: [31] alapján saját szerkesztés

A 7. ábrán már jól látszik, hogy az Unión belül a szektor versenyképessége elsődlegesen az alacsony béreken alapul. A bérkiigazított munkatermelékenység tekintetében már átlagon felül teljesítenek a V4-ek, azon belül is Szlovákia kimagaslóan.

Megállapítható, hogy a logisztika területén van potenciál a visegrádi országokban, de a fejlődés előmozdítása érdekében szükséges a struktúraváltás, az alacsony bérek helyett a magas hozzáadott érték felé történő elmozdulás.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány fő célja a visegrádi országok fejlődésének vizsgálata volt abból a szempontból, hogy az európai uniós csatlakozást követően történt-e felzárkózás (főként az uniós átlaghoz viszonyítva). A világ geopolitikai helyzete változik, aminek során új lehetőségek nyílnak a visegrádi országok számára is, így érdekeik újra szorosabbra fűzték az együttműködést, vagyis a regionális integrációt a regionális integrációban. Az új geopolitikai helyzet megfelelő kihasználása kulcsszerepet játszhat a térség gazdasági fellendítésében, logisztikai központként előnyökhöz juthat, így a tendenciák vizsgálata alapján az első feltételezés igazolódott, vagyis a visegrádi országok az új geopolitikai helyzetben a lehetőségeket kihasználva magasabb növekedési pályára állhatnak.

A kutatás második felében bemutatásra került a visegrádi térség gazdasági, úthálózati és logisztikai helyzete uniós összehasonlításban is. Igazolást nyert a második feltételezés, mely szerint az uniós csatlakozás óta a visegrádi országok felzárkózási pályán állnak az EU átlagához képest.

Gazdasági fejlettségi szinten a térségben a felzárkózási pályára állással együtt megnőttek a régiók közötti különbségek, több országban is egy-egy fejlett régió „húzza” az országos átlagot feljebb. A régiók többségének szükséges a további fejlődés, mivel még igen nagy távolság van az uniós átlag eléréséig, vagy annak megközelítéséig. A logisztikai központi szerep betöltéséhez szükséges lehet a jelenlegi úthálózat bővítése, az egymás felé történő együttműködés érdekében pedig a főként észak-dél irányú fejlesztéseknek kellene hangsúlyt kapniuk. A szállítmányozás és raktározás tekintetében a magasabb termelékenységhez szerkezetváltásra van szükség, a magasabb hozzáadott értékek termelése felé történő elmozdulásra az alacsony bérek helyett.

A lehetőségek maximális kiaknázása az új geopolitikai helyzetben akkor történhet meg, ha a visegrádi országok ténylegesen, száz százalékosan összehangolják céljaikat és cselekedeteiket, valamint kitartanak egymás mellett. Mindehhez a legfontosabb a kölcsönös bizalom, amit nem szabad, hogy az egymás iránt érzett versenyszellem befolyásoljon.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] CSIZMADIA, N. *Geopillanat – a 21. század megismerésének térképe*. Budapest: L’Harmattan, 2016. 407 p. ISBN 978 963 414 147 1
[2] SZILÁGYI, I. *Geopolitika*. Publikon Kiadó, 2013. 254 p. ISBN 978 615 5001-74-1
[3] CSÉFALVAY, Z. *A nagy korszakváltás*. Budapest: Kairosz Kiadó, 2017. 430 p. ISBN 978 963 662 8710
[4] TÁLAS PÉTER összefoglaló beszéde és felszólalása, *Hídfő vagy Ütközőzóna?* konferencia, PAIGEO Központ, 2018.06.19.
[5] PAP, N. – TÓTH, J. *Európa politikai földrajza*. Pécs, Alexandra Kiadó, 2002. 271 p. ISBN: 963 368 309 2
[6] SZILÁGYI, I. *Geopolitika*. Publikon Kiadó, 2013. 15 p. és 199 p. ISBN 978 615 500 1741
[7] BÉKÉSI, L. *A politika földrajza*. Budapest, Aula Kiadó, 2004. 206 p. ISBN 963 9478 938

[8] ENYEDI, GY. *Mi a regionális tudomány?* Budapest, Magyar Tudomány, 2011.12.12. (elérhetőség: http://www.matud.iif.hu/2011/12/12.htm utolsó letöltés: 2018.06.25.)
[9] NEMES NAGY, J. *A tér a társadalomkutatásban*. Budapest, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, 1998. 261 p. *ISBN* 963 03 4921 3
[10] BENEDEK, J. *Tér és regionalizálás*. In: Süli-Zakar István szerk 2003: A terület- és településfejlesztés alapjai. Budapest, Dialóg-Campus, 2003. 89-126 pp. ISBN 963 931 0700
[11] BENEDEK, J. *A földrajz térszemléletének hullámai*. Tér és Társadalom 16. évf. 2002/2. 21-39 pp.
[12] TÓZSA, I.: *A földrajz helye a közgazdászok világában*. Közgazdaság 2015/1, 133-152 pp.
[13] FÁBIÁN, A. – POGÁTSA, Z. *Az európai kohéziós politika gazdaságtana*. Budapest, Akadémia Kiadó, 2016. 272 p. ISBN 9789630597043
[14] KENGYEL, Á. *Kohéziós politika és felzárkózás az Európai Unióban*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2015. 249 p. ISBN 978 963 05 9660 2
[15] HALMAI, P. *Krízis és növekedés az Európai Unióban, európai modell, strukturális reformok.* Budapest: Akadémia Kiadó, 2014. 370 p. ISBN 978 963 05 9523 0
[16] LOSONCZ, M. *Magyarország tíz éve az EU-ban – mekkora volt a mozgástér?* in Közgazdasági Szemle, LXI. évf., 2014. április, 486-492 pp.
[17] KRUGMAN, P. R. – OBSTFELD, M. *Nemzetközi gazdaságtan – elmélet és gazdaságpolitika*. Budapest: Panem, 2003. 872 p. ISBN 978 963 545 3399
[18] PALOTAI, D. – VIRÁG B. *Versenyképesség és növekedés*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank, 2016. 831 p. ISBN 978 615 5318 04 7
[19] INTERNATIONAL MONETARY FOUND, World Economic Outlook Database, October 2017 (elérhetőség: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx utolsó letöltés: 2018.06.27.)
[20] BÓKA, É. *Az európai integráció*. Budapest, Corvina Kiadó, 2008. 157 p. ISBN 978 963 13 5719 6
[21] RÉTI, T.: *A kelet-közép-európai kereskedelem, Gazdasági együttműködés a szomszédos kis országokkal*, Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. január, 64–80. pp.
[22] IVF hivatalos honlapja: (elérhetőség: https://www.visegradfund.org/about-us/the-fund/ utolsó letöltés: 2018.06.27.)
[23] BERNEK, Á. *Kelet-közép-európai geopolitikai tanulmány, A közép- és a kelet-európai országok a 21. század többpólusú világában*, V-riport, PAIGEO, 2018. március, 114 p.
[24] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database (elérés dátuma: 2018.06.27.)
[25] LENGYEL, I. – KOTOSZ, B.: *Felzárkózás és/vagy távolságtartó követés? A visegrádi országok térségeinek fejlődéséről*, Tér és Társadalom, 32. évf., 1. szám, 2018. 5-26 pp.
[26] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1 (elérés dátuma: 2018.06.27.), valamint European Commission: Spring 2018 economic forecast. Interneten elérhető: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/spring-2018-economic-forecast-expansion-continue-amid-new-risks_en (elérés dátuma: 2018.06.27.)
[27] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1 (elérés dátuma: 2018.06.27.)

[28] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgs00006&plugin=1 (elérés dátuma: 2018.06.27.)

[29] HUSZTI, R: *Az Új Selyemútban rejlő lehetőségek a kelet-közép-európai régió számára logisztikai perspektívából*, A Kárpát-medence, mint gazdasági tér konferencia, Komarno, Sellye János Egyetem, 2018. június 14-15.

[30] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rail_if_tracks&lang=en , http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=road_if_motorwa&lang=en , http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=iww_if_infrastr&lang=en (elérés dátuma: 2018.06.27.)

[31] Eurostat adatbázisa. Interneten elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do (elérés dátuma: 2018.06.27.)

MELLÉKLET

A visegrádi országok és NUTS2 szintű régióik egy főre jutó GDP változása (előző évhez képest, illetve 2004 és 2016 között átlagos éves változás) (százalék)
Forrás: Eurostat adatbázisa alapján saját számítások és szerkesztés

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2004 és 2016 között átlagos éves változás
Európai Unió	*4,17*	*4,00*	*5,56*	*5,67*	*0,00*	*-6,13*	*4,08*	*2,75*	*1,53*	*0,75*	*2,99*	*5,07*	*0,69*	**2,39**
Csehország	8,05	13,83	13,08	10,74	15,67	-8,39	4,93	4,70	-1,28	-2,60	-0,67	7,38	4,38	**5,37**
Praha	8,79	15,15	13,16	12,79	15,81	-9,50	5,57	2,48	-2,73	-2,49	-3,19	10,89	3,27	**5,39**
Střední Cechy	9,64	8,79	15,15	10,53	15,08	-11,72	3,13	6,82	-1,42	-3,60	2,24	5,11	6,25	**5,08**
Jihozápad	8,75	13,79	13,13	6,25	10,08	-4,58	4,80	4,58	-2,19	0,00	-0,75	5,26	5,00	**4,93**
Severozápad	5,56	13,16	11,63	8,33	14,42	-5,04	1,77	4,35	-2,50	-3,42	-2,65	7,27	1,69	**4,20**
Severovýchod	6,76	13,92	12,22	9,90	13,51	-8,73	6,96	4,88	-3,10	-1,60	0,00	6,50	5,34	**5,12**
Jihovýchod	6,49	13,41	12,90	12,38	16,95	-7,97	5,51	5,97	0,00	0,00	-1,41	6,43	3,36	**5,69**
Střední Morava	7,25	12,16	12,05	10,75	18,45	-7,38	4,42	6,78	-1,59	-2,42	2,48	4,84	4,62	**5,57**
Moravskoslezsko	15,15	18,42	10,00	12,12	16,22	-10,85	7,83	8,06	-1,49	-5,30	0,00	6,40	7,52	**6,47**
Magyarország	12,16	8,43	1,11	12,09	5,88	-12,96	5,32	3,03	-1,96	3,00	3,88	5,61	2,65	**3,71**
Közép-Magyarország	11,76	9,77	2,74	12,67	5,92	-11,73	3,80	0,00	-0,61	1,84	0,60	3,59	1,73	**3,24**
Közép-Dunántúl	14,71	8,97	-2,35	13,25	3,19	-19,59	10,26	4,65	-2,22	4,55	5,43	8,25	4,76	**4,14**
Nyugat-Dunántúl	6,25	4,71	3,37	7,61	5,05	-15,38	11,36	5,10	-1,94	2,97	10,58	5,22	4,96	**3,83**
Dél-Dunántúl	9,43	6,90	-1,61	11,48	7,35	-10,96	3,08	2,99	-1,45	2,94	2,86	1,39	4,11	**2,96**
Észak-Magyarország	12,50	11,11	-1,67	10,17	3,08	-14,93	3,51	3,39	-1,64	5,00	6,35	11,94	2,67	**3,96**
Észak-Alföld	8,00	7,41	0,00	10,34	4,69	-8,96	3,28	4,76	-1,52	0,00	6,15	2,90	4,23	**3,18**
Dél-Alföld	11,54	6,90	-1,61	9,84	7,46	-13,89	3,23	6,25	0,00	4,41	7,04	5,26	3,75	**3,86**
Lengyelország	8,00	20,37	10,77	13,89	17,07	-13,54	13,25	5,32	2,02	1,98	3,88	4,67	-0,89	**6,68**
Lódzkie	6,38	20,00	10,00	15,15	17,11	-13,48	12,99	4,60	3,30	2,13	4,17	5,00	-0,95	**6,64**
Mazowieckie	7,89	21,95	12,00	14,29	14,84	-11,56	14,62	5,37	2,55	1,86	4,27	4,09	-1,12	**7,00**
Malopolskie	6,67	18,75	14,04	12,31	17,81	-13,95	10,81	7,32	1,14	2,25	4,40	6,32	0,00	**6,76**
Slaskie	9,09	15,00	10,14	14,47	18,39	-13,59	13,48	4,95	0,94	0,00	3,74	4,50	-0,86	**6,17**
Lubelskie	5,56	18,42	11,11	14,00	19,30	-16,18	14,04	6,15	2,90	2,82	2,74	2,67	-1,30	**6,32**
Podkarpackie	2,63	17,95	10,87	13,73	18,97	-14,49	10,17	6,15	2,90	2,82	4,11	3,95	-1,27	**6,04**
Swietokrzyskie	7,50	13,95	14,29	16,07	21,54	-17,72	10,77	4,17	1,33	-1,32	4,00	3,85	-2,47	**5,84**
Podlaskie	5,26	20,00	8,33	17,31	14,75	-12,86	13,11	4,35	0,00	4,17	2,67	3,90	-1,25	**6,13**
Wielkopolskie	9,43	18,97	11,59	12,99	17,24	-11,76	10,00	5,05	2,88	2,80	4,55	5,22	0,00	**6,84**
Zachodniopomorskie	4,26	18,37	12,07	12,31	17,81	-16,28	11,11	3,75	2,41	0,00	5,88	5,56	-2,11	**5,78**
Lubuskie	9,09	20,83	12,07	12,31	13,70	-14,46	11,27	3,80	2,44	1,19	5,88	3,33	0,00	**6,27**
Dolnoslaskie	7,84	21,82	14,93	16,88	15,56	-12,50	16,48	5,66	2,68	0,00	4,35	4,17	-1,60	**7,40**
Opolskie	15,00	17,39	9,26	16,95	20,29	-15,66	10,00	5,19	1,23	1,22	4,82	3,45	-1,11	**6,77**
Kujawsko-Pomorskie	6,67	16,67	10,71	14,52	15,49	-15,85	13,04	3,85	1,23	2,44	3,57	4,60	0,00	**5,92**
Warminsko-Mazurskie	5,13	19,51	10,20	12,96	16,39	-14,08	11,48	4,41	1,41	1,39	4,11	3,95	0,00	**5,91**
Pomorskie	6,00	20,75	10,94	14,08	13,58	-11,96	11,11	5,56	4,21	0,00	3,03	4,90	0,00	**6,32**
Bratislavský kraj	15,87	21,92	10,67	25,38	14,57	2,47	4,83	6,91	0,31	3,68	0,59	4,12	1,13	**8,65**
Západné Slovensko	17,31	13,11	20,29	21,69	14,85	-5,17	5,45	7,76	3,20	0,00	3,10	0,75	3,73	**8,16**
Stredné Slovensko	15,22	5,66	16,07	26,15	20,73	-4,04	5,26	3,00	2,91	1,89	2,78	4,50	2,59	**7,90**
Východné Slovensko	14,29	8,33	13,46	20,34	21,13	-6,98	6,25	4,71	3,37	1,09	4,30	5,15	1,96	**7,49**
Szlovákia	14,29	14,06	15,07	23,81	17,31	-3,28	5,08	5,65	2,29	2,24	2,19	4,29	2,05	**8,08**

A HELYI TERMÉK-ELŐÁLLÍTÓK VÉLEMÉNYE A HELYI TERMÉKEK TURIZMUSBAN BETÖLTÖTT SZEREPÉRŐL

GONDA –ANGLER – CSÓKA[1]

ABSTRACT
Nowadays consumer attention has turned to food prepared from locally grown, raw materials produced traditionally, using gentle methods. This raises the appreciation of regional and local products, the traditional knowledge connected to their production, passed on from generation to generation is becoming highly valued. The local products, their widely spread sale and promotion has become the driving force of, on the one hand tourism and gastronomy, and on the other hand rural development.
In our study we present, based on the results of the questionnaire survey conducted in Tolna and Baranya County, the view of local producers on their customers, their opinion considering consumer attitude and the perception of the demand for their products and their views on the role of local products in tourism. Local products are increasingly sought after by tourists. Their shopping, their consumption has become a fashion. By encouraging the production and sale of local products, the tourist offer of the rural areas can be widened, thus improving the image and economic situation of the settlements and contributing to the successful development of the rural regions. However, tourism providers have not yet adequately incorporated local products into their offerings.
.

KEYWORDS
Local product, gastronomy, local economy, environmental awareness, rural development

BEVEZETÉS

Napjainkban helyi termékekről beszélni divatossá vált. Örvendetes, hogy a turizmus új térségi szerveződéseinél, a turisztikai desztinációmenedzsment szervezeteknél és a turisztikai klaszterek munkájában is megjelent ez a kérdéskör. Joggal merülhet fel ugyanakkor a kérdés: múló divatról vagy pedig egy társadalmilag és gazdaságilag „beágyazódott", tartósan fenntartható fejlődési folyamatról van-e szó? A gasztronómia vagy a turizmus igénye által generált szerves fejlődés megy-e végbe ezen a területen, vagy az egyes rurális térségek leszakadását lassítani, megakadályozni szándékozó politikában a vágyak szintjén megjelenő eszközrendszert látnak a helyi termékek fejlesztésében, hasznosításában?
Tény, hogy a téma a reneszánszát éli. Kérdés az, hogy a kérdéskörrel kapcsolatos „dagadó" diskurzust, társadalmi párbeszédet követi-e gazdasági mutatókkal is mérhető fejlődés, azaz: lesz-e több helyi termék, és ezekre lesz-e egyáltalán kereslet? Tanulmányunkban a helyi termék előállításban érintett szereplők bevonásával ezekre a kérdésekre igyekszünk szakmai választ keresni.

1. A helyi termékek területfejlesztési, vidékfejlesztési aspektusai

[1] GONDA TIBOR adjunktus, PTE KTK Marketing és Turizmus Intézet, gonda.tibor@ktk.pte.hu
ANGLER KINGA tanársegéd, PTE KPVK Élelmiszergazdasági és Turisztikai Tanszék, angler@kpvk.pte.hu
CSÓKA LÁSZLÓ PhD hallgató, PTE KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola, csoka.laszlo@ktk.pte.hu

A téma tárgyalását érdemes a helyi termék definiálásával kezdenünk. Mivel egyre szélesebb körben kezdenek foglalkozni a különböző szervezetek (civilek, egyesületek, helyi turisztikai szervezetek, stb.) a helyi termékek népszerűsítésével, ezért a szakirodalomban is több, egymástól kisebb-nagyobb mértékben eltérő „definícióval" találkozhatunk a helyi termékekre vonatkozóan. Általánosan kijelenthetjük, hogy a helyi termék olyan produktum, ami helyben készül, tehát nem az ország egyik feléből szállítják a másikba (és főleg nem külföldről importálják), illetve olyan termék, amit 40-50 km-en belül értékesítenek. Nem tömegáru, hanem helyi specialitás, továbbá legalább 51%-ban helyi hozzáadott értéket tartalmaz helyi alapanyag vagy helyi munkaerő tekintetében. Más oldalról, más dimenzióból szemlélve a helyi termék közvetve nem más, mint:

- a munkahelyteremtés és munkahely megtartásának,
- a hagyományok fenntartásának, megőrzésének és újjászületésének,
- az élhető vidék megteremtésének és fenntartásának, illetve
- a turisztikai kínálat színesítésének és egyedivé tételének eszköze.

A nyugat-európai országokban az 1980-as évektől indult el az a folyamat, amelynek során megnőtt a kereslet a tradicionálisan előállított, egyes régiókra jellemző élelmiszerek iránt [1]. Erre a tendenciára építve elsőként Franciaországban hozták létre a magas hozzáadott értéket képviselő különleges termékek leltárát. A francia gyűjtőmunka sikere nyomán az Európai Bizottság Mezőgazdasági Főigazgatósága 1992-ben azzal bízta meg a projektgazdát, hogy az Euroterroirs (Európa Vidékei) nevet viselő, az Európai Unió egészére kiterjedő, átfogó programot szakmailag irányítsa. Mivel az élelmiszer-fogyasztási szokásoknak kulturális vetülete is van, és a hagyományok erősíthetik a nemzeti identitásokat, ebből eredeztethetően a program koncepciójának lényege, hogy a hagyományos és tájjellegű élelmiszereket a nemzeti kulturális örökség részének tekinti. Az európai gyűjtemény az Európai Unió 129 régiójának 4000 termékét foglalja magában. A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari kultúra több évszázadra visszatekintő hírnevének köszönhetően, a program közép-kelet-európai kiterjesztésébe elsőként hazánk kapcsolódhatott be. Tapasztalataink szerint a helyi termékeket sokszínű előfordulásuk, számtalan fajtájuk következtében meglehetősen nehéz csoportosítani vagy különböző kategóriákba sorolni. A helyi termékek közös vonása az is, hogy olyan több emberöltő alatt felgyülemlett tudást hasznosítanak, amelyet a tevékenység végzője ad át a jövő nemzedékei számára. Most, amikor a fenntartható fejlődés aspektusai egyre inkább előtérbe kerülnek, rá kell arra ébrednünk, hogy mennyire környezetbarátok voltak elődeink. Ők még mindenből annyit vettek, amennyire szükségük volt. Bizonyára nem ismerték a „tudatos vásárló" fogalmát, de a gyakorlatban mégis megvalósították azt. Vásárlásuk nagy részét a helyi piacon, helyi termelőknél intézték. Iparcikk igényeiket a helyi iparosokkal elégítették ki. Életük – mai kifejezéssel élve – környezettudatos volt. Életformájuk nem eredményezett „ipari" mennyiségű szeméttermelést. A szerves hulladékot takarmányként hasznosították, a csomagolóanyagokat eltüzelték, a tárolásra alkalmas üvegeket befőzések, lekvárkészítés vagy savanyítás idején hasznosították. Nem véletlen tehát, hogy ez a hajdani életforma ma újra mintául szolgálhat a vidékies térségekben élők számára. A területfejlesztés is felismerte a térségek belső erőforrásainak fontosságát. Ennek megfelelően számba vették a helyi alapanyagokat, termékeket, termelési kultúrákat is. Napjainkban a környezetvédelem egyre hétköznapibb téma lesz, erősödőben van hazánkban is a környezeti szemlélet, egyre többet használjuk a fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés fogalmát [2]. Mindez egyfajta szemléletváltással együtt, érezhetően a gasztronómiára is hatással volt, hatással van: a folyamat egyik ismert megnyilvánulása az 1989-ben Olaszországból kiinduló „slow food" mozgalom, amely az étkezés és a környezet-

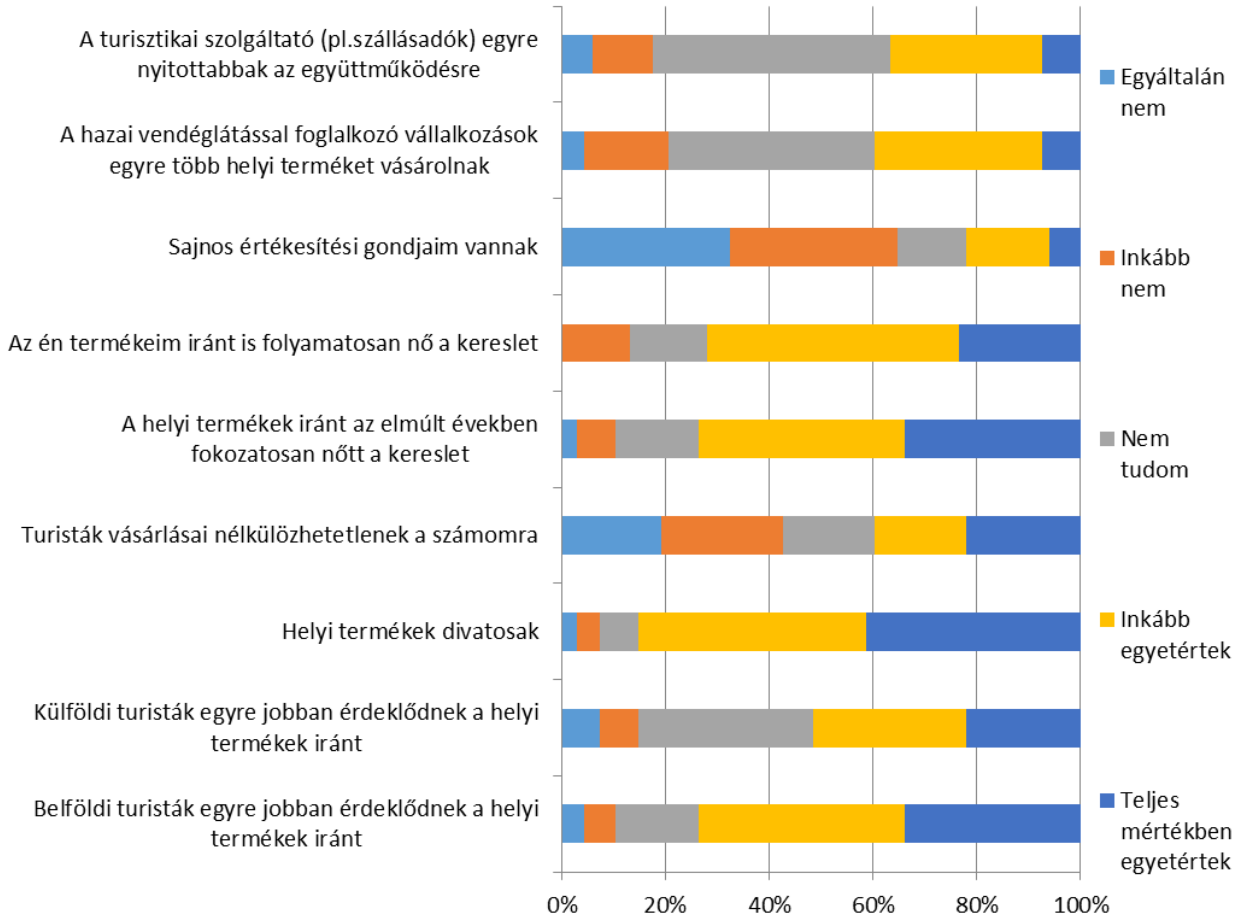
védelem közti kapcsolatot hangsúlyozza és erőteljesen ösztönzi a helyi termékek fogyasztását (http://slowfood.com) [3].
Egy másik említésre méltó, igen jelentős szemléletformáló kezdeményezés volt a „100 mile diet" mozgalom is, amelyet egy kanadai pár kezdeményezett 2005-ben. A mozgalom alapítói egy éven keresztül csak olyan élelmiszert fogyasztottak, amely 100 mérföldes körzeten belülről származott, így lényegében mindvégig kizárólag helyi terméket vásároltak (http://100milediet.org).

2. Kutatási módszertan

Az elmúlt években több olyan vizsgálat is megvalósult, amikor a fogyasztókat kérdezték meg a helyi termékekkel kapcsolatos fogyasztási szokásaikról. A fogyasztói magatartás vizsgálatának jelentős hagyománya és kiterjedt irodalma van hazánkban [4]. A fogyasztói trendek és ezen trendek turizmusra gyakorolt hatásának vizsgálata is a kedvelt kutatási területek közé tartozik [5]. Jelen kutatásunkban a helyi termék- előállítók véleményére voltunk kíváncsiak. A kutatás célterülete Baranya és Tolna megye volt. A vizsgálati kérdőívet úgy állítottuk össze, hogy az online és papíralapon is lekérdezhető legyen. Nyilvános adatbázisok segítségével 150 konkrét címre (megyénként közel azonos mennyiséget) juttattuk el a kérdőívet, melyre 49 kitöltés érkezett. A 33%-os kitöltési arány tapasztalatunk szerint jónak mondható. Ezen túlmenően 2018. április 14-én és 15-én az Orfűi Medvehagyma Fesztiválon megjelent helyi termék-előállítók körében is sikerült 19 kérdőívet kitöltenünk. Így az elemzés alá vont együttes kérdőív szám 68 db lett. A kérdések egy részét egyszerű leíró elemzéssel értékeltük, de ott, ahol erre lehetőség volt, az SPSS szoftver segítségével kerestük a kapott eredményeken belül a mélyebb összefüggéseket. A 22 főkérdést és számos alkérdést tartalmazó empirikus vizsgálat teljeskörű kiértékelése még előttünk áll. Jelen tanulmányunkban a helyi termelők saját fogyasztókkal kapcsolatos véleményét, és a helyi termékek turizmusban betöltött szerepére vonatkozó kérdésekre adott válaszainak eredményét mutatjuk be.

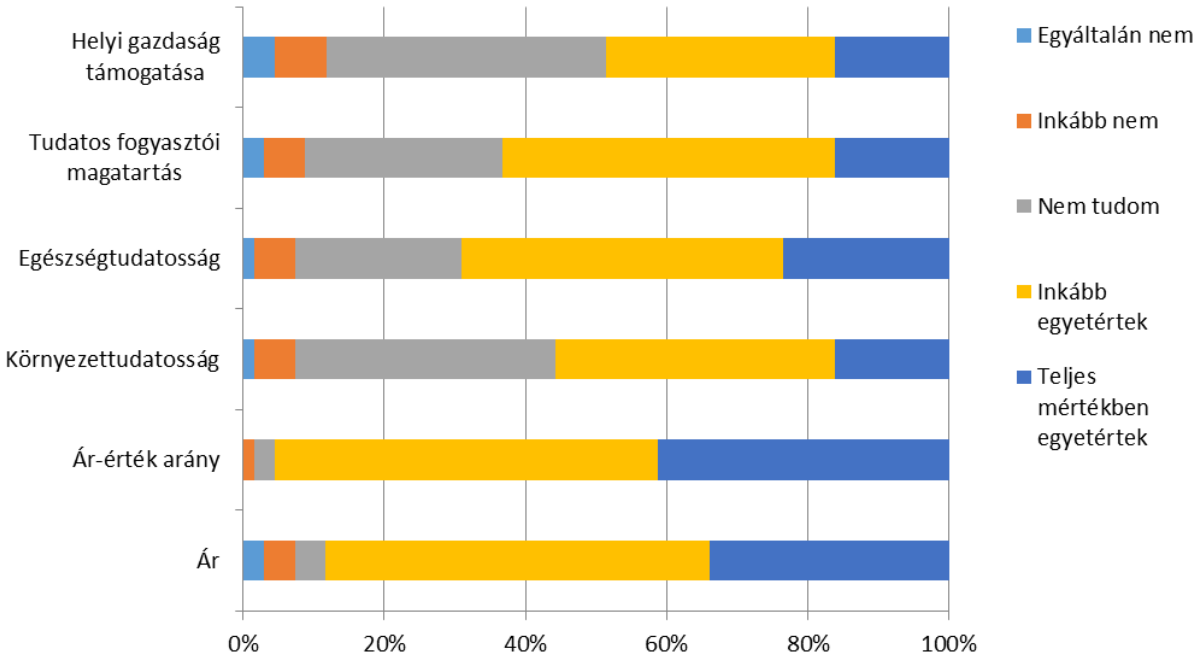
3. A kutatás eredményei

Kiinduló kutatási hipotézisünk az volt, hogy a helyi termékek szerepe a turizmusban egyre jelentősebb [6], ennek megfelelően pedig a turisták növekvő, és igen jelentős fogyasztói réteget képeznek, a turisztikai szolgáltatók pedig egyre szorosabb és szervezettebb kapcsolatot építenek ki a helyi termék előállítókkal. Mint ahogyan az a következőkben látható lesz, kiinduló hipotézisünk csak részben nyer megerősítést. Az 1. ábra vizsgálatából kitűnik, hogy a helyi termék-előállítók kevesebb mint 40 %-a látja csak úgy, hogy a turisztikai szolgáltatók egyre nyitottabbak az együttműködésre és, hogy a vendéglátóipari vállalkozások egyre több helyi terméket vásárolnak. (Elemzésünk során az „inkább egyetért" és a „teljes mértékben egyetért" válaszokat összevontan kezeltük, és az továbbiakban az egyetért kategóriaként nevezzük.) A termékek iránti kereslet növekedését ugyanakkor nagyon pozitívra értékelik. Több mint 70%-uk véli úgy, hogy a saját terméke iránt folyamatosan nő a kereslet, és kis mértékben még ennél is nagyobb az egyetértés azzal a felvetéssel, hogy általában nő a kereslet a helyi termékek iránt. 80 % fölött értenek azzal egyet, hogy a helyi termékek divatossá váltak. Értékesítési gondot alig több mint 20% jelez, és jóval 60%-uk nem ért egyet azzal, hogy értékesítési gondja lenne. Fő vevői réteg a belföldi vásárlók, de figyelemre méltó eredmény, hogy 40 %-uknak már a turisták vásárlásai nélkülözhetetlenek. Érdekes eredménynek tartjuk, hogy a külföldi és a belföldi turisták megítélésében igen jelentős az eltérés. Bár mindkét szegmens ez irányú érdeklődését pozitívnak tartották a válaszadók, míg kicsivel 50 % fölötti volt az egyetértés abban, hogy a külföldi turisták egyre jobban érdeklődnek a helyi termékek iránt, addig a belföldi turisták esetében közel 75%-os volt az eredmény.



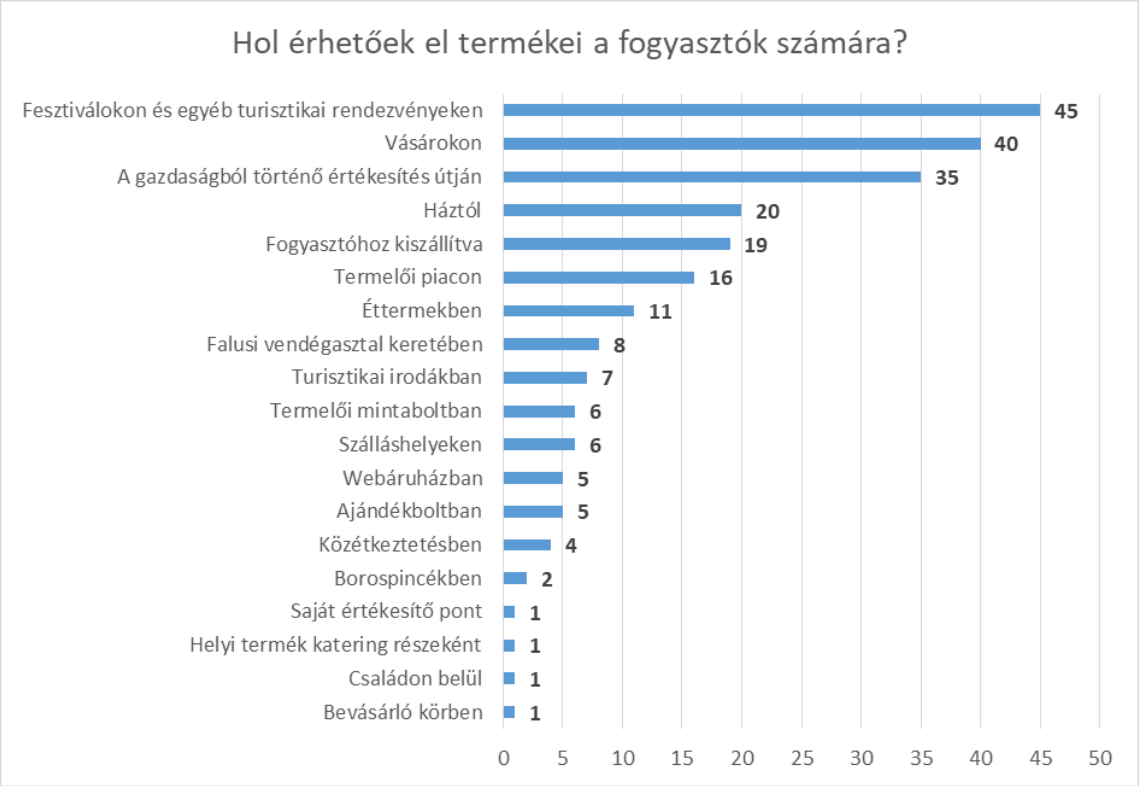
1. ábra: Helyi termékek iránti kereslet összetevői a helyi termék előállítók véleménye alapján
Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A helyi termék fogyasztók értékrendjével kapcsolatban nagyon pozitív visszajelzéseket adtak a termelők és forgalmazók. (2. ábra) Több mint 60% úgy látja, hogy a vásárlóik tudatos fogyasztói magatartást tanúsítanak, és 50% véli úgy, hogy a fogyasztóknál érezhető a helyi gazdaság támogatásának a szándéka. Nagyon határozott az a vélemény is, hogy a helyi termék fogyasztók esetében fontos szempont az egészségtudatosság (70 %) és a környezettudatosság (közel 60%) Természetesen, mint minden más fogyasztó, ők is ár érzékenyek, de az árnál még fontosabb szempont a számukra a jó ár-érték arány.



2. ábra: A fogyasztói döntések okai helyi termék vásárlása esetén a helyi termék előállítók véleménye alapján. Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A fenti elemzésekből is azt gondolhatnánk, hogy a helyi termékekkel, mint divatos témával a turisztikai szolgáltatók nagy része tudatosan foglalkozik. Már csak a termékek iránti folyamatosan növekvő kereslet miatt is vélelmezhetjük, hogy a szállásadók és a gasztronómiai szolgáltatók kiemelten kezelik ezt a kérdést. A 3. ábra eredményei szerint a helyi termékelőállítók nem egészen így látják ezt, és nem elégedettek maradéktalanul a turizmus szolgáltatóval kialakult eddigi együttműködésekkel. Legtöbbjük számára ugyan kiemelten fontos értékesítési helyszín a turisztikai típusú rendezvények, fesztiválok (45 fő, 66%), de éttermekkel már csak 11-en (16%) állnak kapcsolatban. A turizmus egyéb területein még rosszabb a helyzet. A szálláshelyekkel mindössze 6-an állnak kapcsolatban, ami csak a megkérdezettek 9%-át teszi ki. Holott például a szálláshelyek zöménél kötelező elemként biztosítandó reggeli kínálatba a helyi termékek egy jelentős körét könnyen be lehetne illeszteni, és ezáltal egyedi kínálatot tudna teremteni az adott szolgáltató. A turisztikai irodák is kevés termelővel állnak kapcsolatban. Csak 7-en jelezték (10%), hogy termékeik elérhetők a fogyasztók számára a turisztikai irodákban. Ezen a területen is van még lehetőség az előre lépésre. Meg kell állapítanunk, hogy ezen a területen az együttműködés javítása szükséges. Pozitív eredménynek ítéljük ugyanakkor azt, hogy 8 helyi termék-előállító (12%) közvetlenül is turisztikai szolgáltatóvá vált az által, hogy falusi vendégasztal keretében is értékesíti a termékeit.



3. ábra: A helyi termék-előállítók által használt értékesítési csatornák
Forrás: saját kutatás és saját szerkesztés

4. ÖSSZEGZÉS

A helyi termékek előállításának ösztönzése és piacra jutásának segítése a vidékfejlesztés hatékony eszköze lehet. Ezen túlmenően elősegítheti a turizmus kínálatának a fejlődését és egyes települések, térségek vonzó arculatának, pozitív imázsának a kialakulását.
Összességében véleményünk szerint a számos pozitív hatások és hozadékok miatt érdemes a helyi termékek fogyasztásának, vásárlásának, illetve ezek ösztönzésének, támogatásának az optimális helyzet kialakításáig nagyobb figyelmet, teret szentelni. Az is egy fontos szempont, hogy a helyi termékek jelentős része a kertészeti ágazathoz kötődik, mely ágazat az egységnyi területen legnagyobb értéket előállítani képes területe a mezőgazdaságnak [7], ezért foglalkoztatási aspektusa sem elhanyagolható. A fenti gondolatokkal a turizmus új térségi szereplői, a TDM-ek és a turisztikai klaszterek nagyrészt egyetértenek. Sok esetben a fejlesztési tevékenységük középpontjába állítják a helyi termékek előállításának és piacra jutásának a segítését. Vizsgálatunk szerint ugyanakkor a turisztikai szolgáltatók, a vendéglátó egységek és szálláshelyek üzemeltetői, még nem kezelik a súlyának és a növekvő fogyasztói érdeklődésnek megfelelően a helyi termékeket. A helyi termék-előállítók visszajelzései egyértelműen igazolják, hogy divatos dolog lett a helyi termék, folyamatosan növekszik a fogyasztói kör, és ebben a fogyasztói körben a külföldi és belföldi turisták egyre jelentősebb fogyasztói szegmensként vannak jelen. Mind ezek alapján reméljük, hogy a helyi termékek iránti érdeklődés töretlen lesz, illetve folyamatosan növekszik, így rövid időn belül már a turisztikai szolgáltatók kínálatában is meghatározó mértékben szerepet kapnak, ezzel is elősegítve a helyi erőforrásokat felhasználó, egyedi és autentikus kínálat kialakítását.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] Nótári M. - Hajdu I.-né: Marketing elemzések a kertészeti hungarikumok piacának fellendítésére a Dél-Alföld régióban. Acta Agraria Kaposváriensis. 2005. 9 (1) 1-9.
[2] G. Fekete É. : Helyi termékek előállításának és értékesítésének kistérségi koordinációja. A Falu. 26 (1-2) 47-56. 2011
[3] Németh N. - Csite A. - Borbás G. - Kabai G. - Hogyor V.: Helyi termékek értékesítési csatornái Magyarországon (tanulmány). Pannon Elemző Iroda. Gyulaj, 36 p. 2010
[4] Törőcsik M.: A fogyasztói magatartás új tendenciái. Vezetéstudomány. 47(4) 19-25. 2016
[5] Törőcsik M. - Csapó J.: Fogyasztói trendek hatása a turizmusra. In: Csapó J. - Gerdesics V. - Törőcsik, M. (szerk.): Generációk a turizmusban: I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia. Tanulmánykötet. 541. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK). 8-22.(ISBN:978-963-429-219-7) 2018
[6] Gonda T. :_A helyi termék turisztikai hasznosítása- a vidékfejlesztés új lehetősége: Potential use of local products in tourism - new ways for rural development. A Falu. 29(1) 17-23. 2014
[7] Huszti Zs. - Raffay Z. - Gulya M.n. : A foglalkoztatás helyzete a kertészeti ágazatban. NFA Füzetek. 2013(2) 148-152. 2013

http://100milediet.org (Letöltve: 2013. november 23.)
http://slowfood.com (Letöltve: 2013. november 23.)

A SPORTOLÓ, MINT A SPORTSZERVEZETEK KÜLÖNLEGES ERŐFORRÁSA

Zsuzsanna GŐSI [1]

ABSTRACT
Over the past decades, attempts have been made to quantify invisible resources and intangible assets. The most important resources for sports organizations are the knowledge of sports professionals and the competence of athletes. The monetary value of these resources is difficult to identify and include in real value in the business reports. Determining the value of an athlete, regarding football especially, seems easy at first. In the field of professional sports, the laws of the game are included in the accounting acts – as well as in the accounting reports - as intangible assets. However, when examining different market approaches and comparing this with the data in the accounting system, it can be concluded that the two values differ significantly. As for three selected football teams, the market values are compared with the data available in the accounting system. Afterwards, a theoretical model will be outlined that can be a solution to the display of these data. The aim is to demonstrate whether there is significant difference between the accountancy value and real value in the case of players' licence or not.

KEYWORDS
invisible property, immaterial assets, human resource value, the laws of the game, sports businesses

BEVEZETÉS

Az emberi erőforrás értéke évek, évtizedek óta foglalkoztatja a gazdasági élet szereplőit. Az erőforrásokkal való gazdálkodás mérhetősége a szervezetek vezetői számára fontos kérdés. A gazdálkodó szervezetek működését alapvetően a nyereség elérése ösztönzi. Ennek érdekében különböző statisztikai, matematikai számításokat végeznek, hogy az egyes tényezők hasznosulását számszerűsíthetővé tegyék. A legnehezebben számszerűsíthető erőforrások közé az emberi erőforrás tartozik.
Magyarországon ebben az évtizedben a sportgazdasági szektor a legdinamikusabban fejlődő ágazat. A magyar GDP növekedésének ötszörösét, azaz évi több mint 15%-os emelkedést mutat a sportvállalkozások bevétele 2010 és 2016 között. [15] Megnövekedett mind a sportegyesületek, mind a sportvállalkozások száma. A szektorba jelentős állami források áramlanak. A sportszervezetek ennek hatására saját üzleti bevételeiket átcsoportosíthatják. A felszabaduló összegek egy részét játékosvásárlás, szakember fejlesztésre fordítják. A sportszervezetek esetében a játékosok, a sportolók, sportszakemberek tudása kés képessége határozza meg a szervezet gazdasági értékét. Ezek az adatok a számviteli beszámolókban azonban rendkívül korlátozottan láthatóak.
A tanulmányban néhány emberi erőforrás értékeléssel kapcsolatos elméletet mutatunk be. Ezek után vizsgáljuk, hogy a sportban milyen eltérő megközelítéssel találkozhatunk és milyen megoldást lehetne alkalmazni a valós érték bemutatására. A tanulmány célja, hogy felhívja a

[1] Dr Gősi Zsuzsanna (PhD); egyetemi docens; Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógia és Pszichológia Kar; gosi.zsuzsanna@elte.ppk.hu

figyelmet arra a problémára, hogy milyen nagy mértékben tér el a számviteli érték a becsült piaci értéktől a játékjog esetében.

Láthatatlan vagyon

A modern társadalom egyik legnagyobb kihívása, hogy értékelje azokat az erőforrásokat és tőkeelemeket, amelyek értéket képviselnek a szervezetek számára. Ezek jó része azonban nem tárgyiasult formában van jelen. Ilyen erőforrások közé tartozik vállalat jó hírneve, az emberi erőforrások értéke, a vállalati kultúra, vagy akár az információ. [6][8] Ezeket a vagyontárgyakat láthatatlan vagyontárgyaknak nevezik, mert a hagyományos pénzügyi, számviteli beszámolókban nem vagy nem valós értéken szerepelnek. A kutatók a piaci és könyvszerinti értékének eltérését sok esetben a láthatatlan vagyonelemekkel magyarázzák. [7] [14][16][27]

A „láthatatlan" vagyonelemek értékelésére Sveiby hozott létre egy csoportosítást. A láthatatlan vagyonelemeknek három nagy csoportját különbözteti meg [27]:

- ***Az alkalmazottak kompetenciája.*** Az emberek sokféle módon hoznak létre anyagi és nem anyagi javakat. A kompetencia azonban a munkavállalók és nem a szervezet tulajdona. Mindazonáltal a vállalkozások elképzelhetetlenek az ott dolgozó alkalmazottak nélkül, ezért egy vállalkozás valós üzleti értékének bemutatásakor az embereknek is szerepelnie kellene a vagyonmérlegben. A nehézséget az okozza, hogy ez kompetencia rendkívül nehezen számszerűsíthető, és nem utolsó sorban számos etikai problémát is felvet.
- ***A belső szerkezet*** a szabadalmakat, elméleteket, modelleket, számítástechnikai és adminisztratív rendszereket tartalmazza. Ezek egy részét a dolgozók hozzák létre, más részét viszont a szervezetek megvásárolják licenszek, számítógépes programok, gyártási eljárások formájában. A számviteli értékelési rendszer sajátossága, hogy a vásárolt immateriális javak számszerűsítésénél közel járunk a valós értékhez, míg a saját előállítású, saját tervezésű rendszerek esetében gyakran ezek meg sem jelennek. A belső szerkezetnek nagyon fontos része lehet a vállalati kultúra, a vállalati szellem, a szervezet dolgozóinak hozzáállása.
- ***Külső szerkezet*** A külső szerkezet az ügyfelekkel és beszállítókkal kialakított kapcsolatokat tartalmazza. Magában foglalja a márkaneveket, a védjegyeket a vállalat jó hírnevét, arculatát.

Látható tőke (könyv szerinti érték) A dologi javak a látható adósággal csökkentve.	Láthatatlan vagyonelemek, Immateriális javak (részvényár többlet)		
	Külső szerkezet (márkák, beszállítói és vevői kapcsolatok)	Belső szerkezet (a szervezet; menedzsment, jogi struktúra, utasítások és szabályok rendszere, magatartásformák, K+F, szoftverek)	Egyéni kompetencia (képzettség, tapasztalat)

1. ábra: A vállalat teljes piaci értéke (forrás: Sveiby, 2001; 67p)

Haigh valamint Gerzama és Lebar egymáshoz hasonlóan, de Sveiby-től eltérő szempontból csoportosította a láthatatlan vagyont. [13] [17]:

- tudás: szabadalmak, szoftverek, gyártási és működési irányelvek

- üzleti folyamatok vagy üzleti rendszer: ez alapvetően a vállalati folyamatok megszervezését jelenti
- piaci pozíció: licencek, kereskedelmi szerződések
- márka és hozzá kapcsolódó értékek: védjegy, goodwill.

Immateriális javak

Az immateriális javak jellemzően a számviteli szaknyelvben használt kifejezés. A számviteli törvény szabályozza, hogy a láthatatlan vagyonelemek mely részét és milyen értéken lehet szerepeltetni a számviteli beszámolóban. Az immateriális javak az előírás szerint, azok a vagyonelemek, amelyek a szervezet működését több mint egy évig szolgálják, azonban fizikai formában nem jelennek meg. Az immateriális javak értékének meghatározására és azok mérlegben való minél pontosabb szerepeltetésére az elmúlt harminc évben számtalan próbálkozás történt. Azonban ez a mai napig az egyik legellentmondásosabb, legtöbbet vitatott, folyamatos átalakuláson átmenő fejezete a számviteli szakmának. Erre példa a goodwill számviteli kezelésének sokfélesége is ezekben az években.[25] Az immateriális javak értékelése éppen ezért nem korlátozódhat a számviteli keretekre, ez több nézőpontot igénylő összetett témakör. Nem kizárólagosan egy tudományterülethez kapcsolódik, így minél pontosabb meghatározásukhoz interdiszciplináris kutatás szükséges. [5]

A számviteli értékelésnek több problémával is szembe kell néznie. A kötelezően használt mérleg a mai formájában képtelen meghatározni pontosan az aktuális piaci értéket, ezen belül is különösen a befektetett eszközök értékelése kétséges. Az értékelés problémáit a következők adják [4]:

- A pillanatnyi állapotot rögzíti, ami az immateriális javak és pénzügyi eszközök esetében igen gyorsan megváltozhat külső hatásokra. (tőzsdei események, negatív reklám és a márka összeomlás)
- Hiányozhatnak belőle olyan kötelezettségek vagy jövőbeli követelések, amelyekre nem történt még pénzügyi tranzakció, illetve számla kiállítása, de szerződést már kötöttek.
- A szellemi erőforrások szinte egyáltalán nincsenek benne. A munkavállalók értékét a számvitel egyáltalán nem jeleníti meg.
- A tárgyi eszközök értékelésének kiinduló alapja a beszerzési érték, ami semmi utalást nem tartalmaz arra nézve, hogy a vállalati stratégiában milyen szerepe van, az adott eszköznek és milyen eredményt hozhat.

Az immateriális vagyonelemek esetében erre tevődik még rá, hogy nem minden esetben felelnek meg azoknak a feltételeknek, amelyek alapján értékük, mint vagyonelem jelenne meg. A mérlegbe kerülés alapvető három feltételét a következőben határozzák meg:

- Az erőforrás legyen a vállalat tulajdona.
- Az erőforrástól magasabb jövőbeli hasznot reméljenek, mint a múltbeli költsége.
- A jövőbeni hasznok elfogadható bizonytalansággal mérhetők legyenek. [26]

Az emberi erőforrások értékelése esetében az első pont okozza mindig a legnagyobb nehézséget, hiszen a vállalkozások nem az embert, hanem az ember munkavégző képességét és az ezzel kapcsolatos fizikai és szellemi tulajdonságait vásárolják meg, amelyet az alkalmazott a munkavégzés során felhasznál. Ennek ellenértékeként a közgazdaságtan a munkabért jelöli meg. A munkabér nem vállalati vagyonelemként, hanem költségként jelenik meg a vállalkozások eredmény-kimutatásában. Az értékelés ezen problémája hangsúlyosan vetődik fel azoknál a vállalatoknál, ahol a jövedelemtermelés elsődleges forrása az ember.

Játékjog értéke

A sportvállalkozások és a sport civil szervezetei hasonlóan a többi szervezethez évente elkészítik a gazdálkodásról szóló beszámolójukat. Ez a beszámoló tartalmazza az éves bevételi és kiadási adatokat, valamint a vagyont egy meghatározott időpontban. A sportszervezeteknek, mint minden más szervezetnek hatalmas vagyona van a láthatatlan erőforrások között. A sportban a láthatatlan vagyon elemei közé sorolható:

- az edzők, szakvezetők, szövetségi kapitányok szakmai tudása
- sportszakemberek szakmai jártassága, kapcsolati hálója
- az adott sportszervezet kultúrája
- a szervezetre jellemző utánpótlás nevelési légkör
- a játékos játékjoga
- a szervezet jóhírneve
- szervezet reklám értéke.

A felsorolt tényezők közül jelenleg egyedül a játékos játékjogának értéke az, ami kimutatható a beszámolóban. A játékjog a számviteli kimutatásokban a befektetett eszközök, ezen belül is az immateriális javak között található. A befektetett eszközök közös jellemzője, hogy egy évet meghaladóan szolgálják a szervezet tevékenységét. A magyar számviteli törvény 25§ szerint, azt tekintjük ezen belül immateriális jószágnak, amelyek nem anyagi eszközök. A felsorolásban találhatóak a vagyon értékű jogok. A vagyoni értékű jogok, azok a jogok, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz. A vagyoni értékű jogok a felsorolás szerint a következők: használati jog, vagyonkezelői jog, szellemi termékek felhasználási joga, licencek, koncessziós jog, játékjog. A 2. ábrán látható, hogy hol helyezkedik el a mérlegben. A vagyoni értékű jogokra értékcsökkenés is elszámolható. Az 52§ szerint ezt azokra az évekre kell elszámolni, ameddig az eszközt várhatóan használni fogja. A játékos játékjoga esetében a szerződés időtartamát kell figyelembe venni.

Eszközök	Mérleg	Források
A) Befektetett eszközök • Immateriális javak → ..... → *vagyoni értékű jogok* • Tárgyi eszközök • Befektetett pénzügyi eszközök B) Forgóeszközök C) Aktívidőbeli elhatárolások		D) Saját tőke • Jegyzett tőke • … • Értékelési tartalék E) Céltartalékok F) Kötelezettségek G) Passzív időbeli elhatárolások
Eszközök összesen		Források összesen

2. ábra: A mérleg sematikus felépítése a Számviteli törvény alapján

Mit is jelent a Sporttörvény szerint a játékjog. A játékjog a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemei képességei sporttevékenység keretében történő felhasználás joga. [1] A játékjog elidegeníthetetlen, megterhelhetetlen személyhez fűződő jog. A magyar sporttörvény a versenyrendszerben sportolókat két csoportja osztja az amatőr sportolókra és a hivatásos sportolókra. Hivatásos sportolónak Magyarországon az tekinthető, aki munkabért vagy megbízási díjat kap a sport tevékenységéért. Az amatőr sportoló esetében a 7§ annyit állapít meg a játékjoggal kapcsolatban, ha sportoló tagsági jogviszonnyal rendelkezett és átigazol, akkor az átadó sportszervezet a játékjog átruházásáért költségtérítésre tarthat igényt, ameny-

nyiben az adott sportág sportszövetsége ezt szabályzatában lehetővé teszi. A hivatásos sportoló esetében a 9§ szabályozza. A hivatásos sportoló a játékjogának használatát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben vagy megbízási szerződésben a jogviszony fennállásának időtartamára ruházza át a sportszervezetre. A játékjog használatát a sportszervezet a sportszövetségnek bejelenti. A játékjog használatáért a sportoló külön ellenértékre tarthat igényt. A szerződést lejártatát követően a játékos játékjoga ingyen visszaszáll a hivatásos sportolóra. Magyarországon, már az 1996. évi LXIV. törvény is foglakozott a játékjoggal, hogy a játékosok transzfer kifizetése jogszerű legyen, és szabályozza az átigazolást. [28]

A futball játékosok piaci értéke

A futball gazdasági szerepe egész Európában óriási léptékű. A német I. Liga 2010-ben elérte a 2 Mrd Euró árbevételt, míg Angliában meghaladta a 2,4 Mrd Eurót. [24] A futball vonatkozásában készült kutatások szerint, a pályán elért eredményeket nagyban befolyásolják az egyes csapatokra fordított összegek. [19] A szervezetek számára, ahogy már a bevezetőben is utaltunk rá a futball játékosok jelentik a legnagyobb értéket. Ez igaz mind az üzlet, mind a sportszakmai szempontjából. Az Egyesült Államokban jellemző, hogy a sportolókat más sportolókra vagy választási jogra cserélik le, addig az európai futballban az értéküket készpénzzel egyenlítik ki. [11] A játékos piaci értéke, jelen pillanatban úgy határozható meg legpontosabban, hogy egy előre megbecsült pénzösszeg, amelyet a klubok hajlandóak azért kifizetni, hogy leszerződtessenek egy játékost. [22] A labdarugó klubok piaci értékét szintén becsléssel lehet legpontosabban meghatározni. Az üzleti értékét két tényező alapján állapítjuk meg. A két tényező a transzferár, ami játékos pillanatnyi becsült értéke a piacon, valamint a játékosok havi jövedelme. [12]

A játékjog esetében a szerződéskötésnél a klubok a piaci értékét szokták megbecsülni. Hagyományosan a piaci értéket a klubok, sportszakemberek, és közülük is jellemzően a sportújágírók becsülték meg. Azonban a téma iránt hatalmas érdeklődést mutattak a szurkolók is, így létrejött az un. „crowdsourcing" (tömeges közösségi kiszervezés), amely mára már bizonyította a hasznosságát a piaci érték becslésében. [22] A labdarúgás átigazolási piacának a vezető weboldala a Transfermarkt is ezen az elven működik. Az oldal elképzelése az, hogy a felhasználók értékelni tudják egy-egy játékos értékét. Működésének lényege, hogy nem demokratikus módon értékeli a piaci értéket, azaz nem azonos értékűek a felhasználói becslések, hanem inkább hierarchikus megközelítést alkalmaz. A játékosok piaci értékét nem a becslések középértékekén határozza meg, hanem néhány felhatalmazott közösségi tagot nevez ki, akiket Herm és társai „bírák" -nak hívnak, és az övék az utolsó döntés joga. Az érték meghatározásakor felülvizsgálják a többi felhasználó elemzését, kiválasztják és mérlegelik azokat a döntések meghozatalakor.

Eltérés a számviteli beszámoló és a piaci érték között

A sportvállalkozások esetén a labdarúgás területén, a Transfermarkt-ot tekintjük a tanulmányban piaci értéknek. A következő részben a vizsgálat tárgya az, hogy a számviteli beszámolóban szereplő érték és piaci érték között mekkora eltérés van. Az elemzésbe a magyar labdarúgó első osztály 2016/2017-es bajnokság első három helyezettjét vontuk. A csapatok sorrendben Budapest Honvéd (Honvéd Futball Club Korlátolt Felelősségű Társaság), Videoton FC („Fehérvár F.C. Sportszolgáltató és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság), Vasas SC (Vasas Futball Club Korlátolt Felelősségű Társaság). Mindhárom a klub az előírásoknak megfelelően gazdasági társaság formában működik, egységesen korlátolt felelősségű társaságként. Az elemzés alapadatait a cégek nyilvánosan közzétett számviteli beszámolójából

származnak. Az 1. táblázatban látható néhány gazdálkodásra jellemző adat, amelyek a klubok éves bevételét és a vizsgálat szempontjából releváns vagyonelemeit tartalmazza.

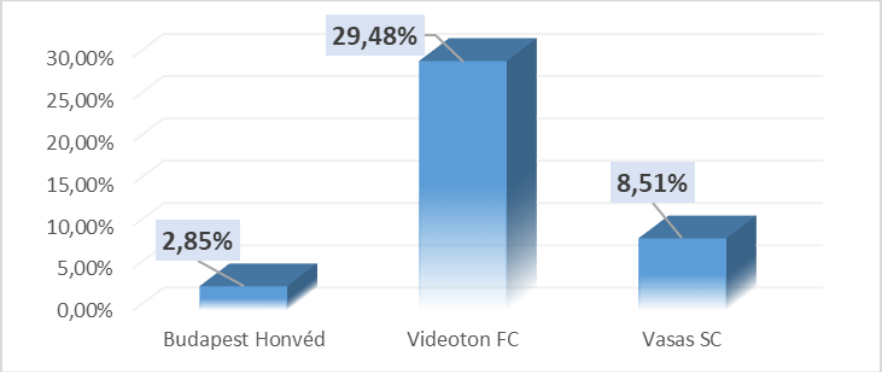
1. táblázat: Kiemelt klubok adatai, 2016.12.31-én, EURO-ban (saját szerkesztés)[2]

	Budapest Honvéd	Videoton FC	Vasas SC
Értékesítés nettó árbevétele	2 633 365	11 201 735	2 860 632
Egyéb bevételek	2 059 990	916 910	358 777
Vagyon / Mérleg fő összeg	3 602 155	8 564 165	1 758 935
Immateriális javak	102 510	2 525 058	149 687
Immateriális javak aránya az összes eszközön belül	2,85%	29,48%	8,51%
Vagyoni értékű jogok	102 510	2 382 981	149 687
Vagyoni értékű jogok aránya az immateriális javakon belül	100%	94%	100%

Forrás: http://e-beszamolo.im.gov.hu

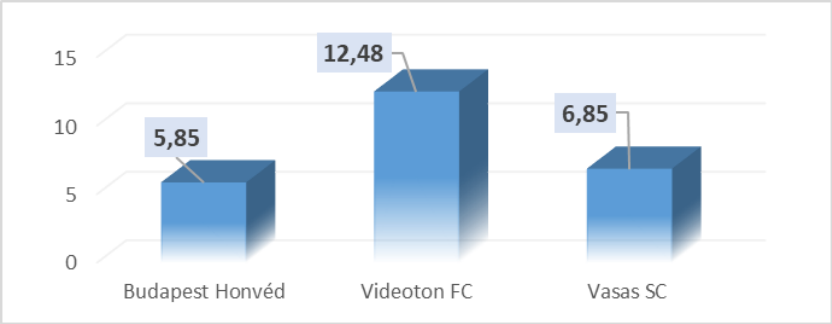
A számviteli adatok a 2016.12.31-ei vagyoni állapotot, bevétel esetén a 2016-os évi bevételt mutatják. A szezon, azaz a bajnoki évad azonban nincs összhangban Magyarországon a számviteli beszámolási időszakkal. Míg a számviteli beszámolási időszak minden évben január 1-től december 31-ig, addig a futball szezon jellemzően nyár végén kezdődik és tavasz végén, nyár elején fejeződik be. Költségek megoszlása szempontjából a szezont a július 1-től következő év június 30-ig terjedő időszakra vonatkoztatják a sportszervezetek. Ez alapján praktikusabb lenne a július 1-től következő év június 30-ig terjedő időszakra készíteni a számviteli beszámolót, de 2016-ban egyik első osztályú magyar klub sem élt ezzel a lehetőséggel. Az 1. táblázat adatai mutatják, hogy gazdasági sikeresség és a sportszakmai sikeresség nem feltétlenül esik egybe. A három szervezet közül a legnagyobb bevétellel és vagyonnal rendelkező Videoton FC a bajnokságban végül „csak” a második helyet szerezte meg.

[2] A magyar számviteli beszámoló ezer forintban készül. Az összehasonlítás érdekében az adatok EURO-ban jelennek meg. Az átszámítás 310 Ft/EUR árfolyamán történt. A 2016 év végi és 2017 év eleji árfolyam ekörül az érték körül ingadozott.



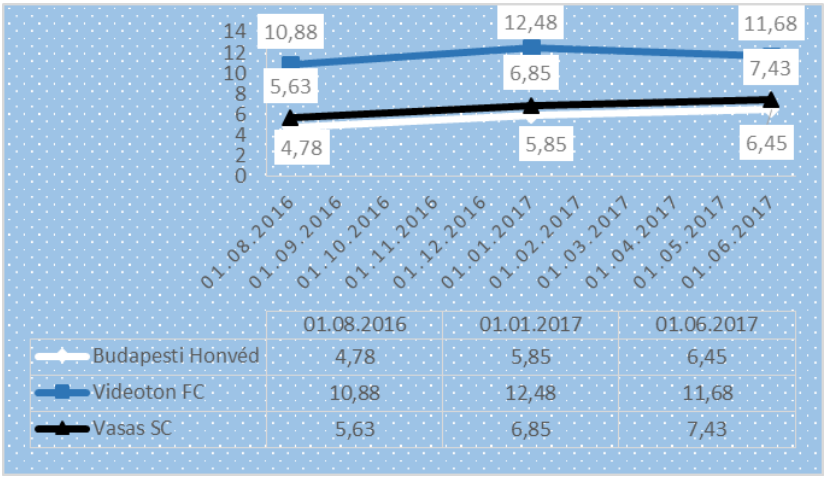
3. ábra: Az immateriális javak aránya az összes eszközön belül;
Forrás: http://e-beszamolo.im.gov.hu; saját szerkesztés

Az előzetes feltevés a sportszektorban az, hogy ezen szervezetek értékét leginkább a sportszakemberek, játékosok értéke határozza meg. A játékjog a szervezetek esetében az immateriális javak között kerül kimutatásra. A 3. ábra adatai alapján azonban egyértelműen megállapítható, hogy a három csapat közül egy esetben beszélhetünk jelentősebb (25% feletti) értékről. Azonban a másik két szervezetnél az immateriális javak értéke, amely náluk kizárólag vagyoni értékű jogot jelenti nem éri el a 10%-ot sem.



4. ábra: A csapatok értéke a Transfermarkt.com alapján
Forrás: tansfermarket.com; 2017.01.01, Mill. EURO

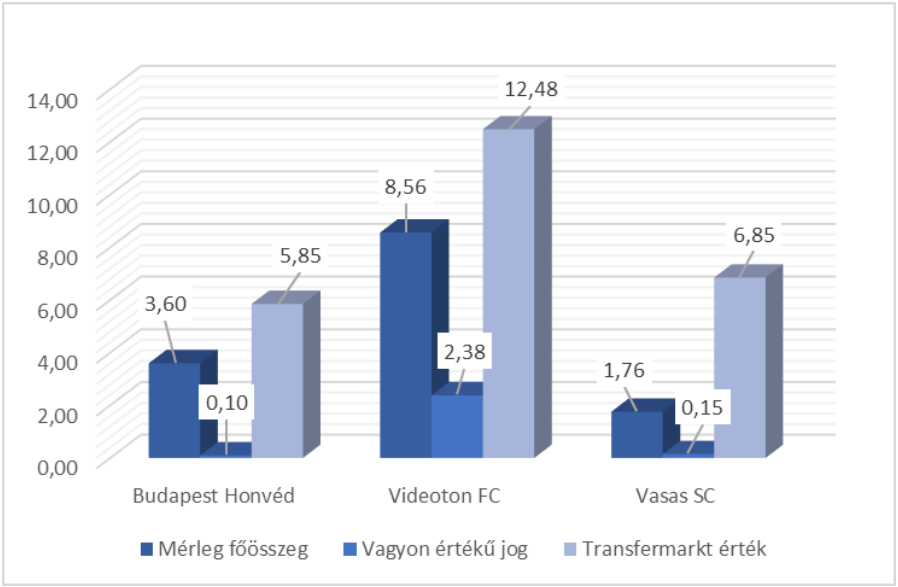
A 4. ábrán a kiválasztott csapatok Transfermarkt által meghatározott értékét láthatjuk, amely egyszerűsítve a játékosok értékét összegzi. A számviteli törvény adatai csak évente mutatják be a sportszervezetek helyzetét, azonban a Transfermarket oldal gyakrabban készít becslést, hogy kövesse az aktuális piaci folyamatokat. Az adatok vizsgálva az tapasztalható, hogy egy szezonon belül jelentős eltérések nincsenek, ennek indoka, hogy a játékoskeret csak az átigazolási időszakokban változik nagyobb mértékben. A téli átigazolási időszak azonban kisebb jelentőségű, így nagyobb mozgások a nyári átigazolási időszak után következhetnek be. A Budapesti Honvéd esetében a 2016. augusztus 1-ei érték 4,78 millió Euro, a 2017 január 1-ei érték 5,85 millió Euro, míg a 2017. június 1-ei érték 6,45 millió Euro. Azaz értéke a szezon eleje és vége között emelkedést mutatott. A 5. ábra mutatja a csapatok különböző időpontban lévő értékeit. Az egymáshoz viszonyított helyzetük a bajnokság során nem változott.



	01.08.2016	01.01.2017	01.06.2017
Budapesti Honvéd	4,78	5,85	6,45
Videoton FC	10,88	12,48	11,68
Vasas SC	5,63	6,85	7,43

5. ábra: A csapatok Trasfermarkt által becsült értéke a különböző időpontokban.
Forrás: Transfermarkt.com; saját szerkesztés; adatok Mill. Euro

Az emberi kompetenciák, ha nagyon kezdetlegesen is, de végső soron értékelésre kerülnek a számviteli beszámolóban a játékjogon keresztül. De az 6. ábra alapján látszik, hogy a Trsanfermarkt érték, ami a pici ár jelentősen eltér a számvitelben kimutatott vagyoni értékű jogok értékétől.



6. ábra A vizsgált sportszervezetek néhány jellemző adata,
Forrás: Transfermarkt.com; http://e-beszamolo.im.gov.hu; Mill. EURO (saját szerkesztés)

A játékjog értékelés problémái

A játékjog a mérlegbe kerülés mindhárom feltételét teljesíti a következő módokon:

- Az erőforrás legyen a vállalat tulajdona.
  - A játékjog, használati jogot testesít meg, amivel a sportszervezet rendelkezik, azaz a sportszervezet megjelenik, mint tulajdonos.
- Az erőforrástól magasabb jövőbeli hasznot reméljenek, mint a múltbeli költsége.

  - A sportoló igazolása esetén a sportvállalkozás számít arra, hogy ha az általa elvárt eredményeket a sportoló teljesíti, akkor a sportszervezet jobb eredményeket ér el, ezáltal magasabb támogatást kaphat, előnyösebb szponzori szerződéseket köthet.
- A jövőbeni hasznok elfogadható bizonytalansággal mérhetők legyenek.
  - A jövőbeni hasznok mérhetősége talán a legkritikusabb. A futball játékosok piacán megfigyelhető, hogy egy sztárjátékos átigazolásakor ugrásszerűen megnő többek között a merchandising termékek kereskedeleme, ezáltal a bevételek nagysága. Beckham Real Madridba igazolása utána a merchandisingból származó profitja 137 százalékkal emelkedett a klubnak. [29] Tény, hogy ezek a hatások inkább utólag mérhetőek, mint előre kiszámíthatóak.

Annak ellenére, hogy a játékjog teljesíti a mérlegbe kerülés feltételeit, az előző részben bemutatott példán keresztül is látható, hogy a számviteli érték nagy mértékű eltérést mutat a piaci értékeléshez képest. Az eltérést néhány speciális okát is azonosíthatjuk. Az egyik, hogy játékjog bekerülésének lehetőségei eltérnek a saját nevelésű és a más szervezettől igazolt játékosok esetében. Az átigazolás esetén a szerződésben megállapított és ténylegesen kifizetett összeg kerül be a vagyoni értékű jogok közé, majd ez az érték folyamatosan és arányosan csökken a szerződésben rögzített idővel. Az átigazolási díj, különösen fiatal játékosok, esetleg eddig amatőrként játszó sportolók esetében lényegesen alacsonyabb lehet. Saját nevelésű játékos esetén mivel itt nincs valós piaci tranzakció az így érték sem szerepel a vagyoni értékű jogok között.

A játékjog közelítő értékének meghatározása fontos lehet az összes futballal foglalkozó szervezet részére. Mind a „vásárlók" mind az „eladók", valamint a játékosok és játékosügynökök is érdekeltek ebben. Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, melyek elősegíthetik, hogy a sportoló minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. A tényezőket két részre osztották: az egyik az eleve meghatározott tényezők, a másik az irányított vagy hozzáadott érték. [1]
Az eleve meghatározott tényezőknek a következőket tekinthetjük:

- fizikai jellemzők
- a szellemi adottságok
- és a társadalmi helyzetből származó előnyök és hátrányok.

A főbb fizikai jellemzők: a testalkat, az ügyesség és a megjelenés. A szellemi adottságok körébe az intelligencia, a játékintelligencia és az egyéniség tartozik. A társadalmi helyzet legfőbb területei: a nemzetiség, az etnikai hovatartozás, bőrszín és a családi háttér adja. A veleszületett adottságok mellett szükség van olyan képességekre, melyek tanulhatók, elsajátíthatók. Ehhez szükség van:

- a játékos képzésére
- a készségeinek tudatos alakítására.

De mindezek előfeltétele egy meglévő szellemi adottság, tanulási hajlandóság és készség. Az eleve meghatározott tulajdonságoknál említettek és a hozzáadott jellemvonások együtt befolyásolják a sportoló kapcsolati vagy médiaképességét, így az öltözködését, a beszédstílusát és a viselkedését is. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a játékos mennyire válik „eladhatóvá" a média, és rajta keresztül a szponzorok felé. Illetve ugyanezen tényezők befolyásolják, hogy átigazoláskor a szerződést megkötő klubok mekkora értéket tulajdonítanak a játékosnak. A képzés azonban nem csak a sportpiacon, hanem utána a civil életben is növelné a játékos értékét. A sportnak a családi értékek továbbfejlesztésében is van szerepe, a sport tovább erősíti a

képességeket és újakkal ruházza fel a fiatalokat. A sportban való szocializáció és a sportban megnyilvánuló pedagógia a tanulási folyamatokat segítik a sportolók számára. Ezek az értékek azok, amelyek a munkaerőpiacon is a humán képességek közé sorolhatók és egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a munka világában. [9] A sport tehát számos olyan képességet és kompetenciát is fejleszt, amelyek a későbbiekben a munka világában is hasznosíthatók lesznek, és növelik a játékjog értékét. Összefoglalva a játékosok értékét technikai, mentális és fizikai jellemzőik határozzák meg. Ezek mellett a viszonylag mérhető tényezők mellett olyanok is befolyással lehetnek rá, mint a fejlődési lehetőség, a hírnév, ismertség. [12]
Az átigazolások egy gazdaságilag speciális piacon történnek. Ezen a piacon nincsenek előre meghatározott árak. Az átigazolás piacon az ár több körös alkuk értékeként határozódik meg. A sportolók átigazolási piacának jellemzői

- A termék, a csere tárgya: a játékjog használatának átruházása
- A csere jellemzője: munkaerő felvétel, vagyon jog vétel
- A termékre ható tényezők: sportoló elve meghatározott tényezői, a jelenlegi szerződés megléte

A sportoló ráadásul egy speciális munkaerő:

- a sportolással, mint hivatással eltöltött idő véges,
- a sztárok nehezen helyettesíthető, korlátozott számú munkaerőnek tekinthetőek
- az élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozása kapcsán,
- empirikus, regressziós elemzések bizonyítják, hogy hosszabb távon megfelelő játékosállomány mellett lehet a legjobb bajnoki eredményt elérni [22]
- a sportolónak speciális munkaköre van, nehezen meghatározható a szerződés tárgya,
- speciális munkaidő szabályok vonatkoznak rá.

Az eddig leírtakban bemutatásra került, hogy milyen tényezők hatnak a játékjog értékére, illetve, hogy értékesítés esetén a játékjog az immateriális javak között kerül kimutatásra. Körbejártuk azt a kérdés kört is, hogy ha egy sportoló nem igazol át egy másik sportszervezetbe megjelenhet-e az értéke a vállalkozás vagyonkimutatásában. A jelenleg érvényben lévő számviteli törvény szerint nem. Ez részben azt is jelenti, hogy sérül az egyik számviteli alapelv – a valóságosság alapelve. Ezért érdemes lenne elgondolkozni azon megoldáson, hogy a játékosilletve a sportolóállomány minden gazdasági évben értékelésre kerüljön. A folyamat során figyelembe lehetne venni a következő tényezőket: a sportoló életkora, a szervezetnél még várhatóan eltölteni kívánt idő, az eddigi eredményei beleértve a hazai és nemzetközi eredményeket, részvétel válogatottban, világversenyeken. A hosszútávú megoldás célja mindenképp az lenne, hogy a valóságnak megfelelően jelenjenek meg az értékek. Egy lehetséges mérleg formátumot mutat a következő 7. ábra:

Eszközök	***Források***	**Hagyományos Mérleg**
Forgó eszközök	Saját tőke	
Befektetett eszközök	Idegen tőke	
Humán eszközök értéke SPORTOLÓ ÉRTÉKE Hasznosított képességek	**Humán tőke Humán többletérték (sportolói kompetenciák)**	**Kiegészítés**

7. ábra: A sportoló, mint humán eszköz megjelenítése a vállalkozások mérlegben
Forrás: Juhász P (2004), alapján saját szerkesztés [18]

A fent ábrázolt vázlatos mérleg bemutatja, hogy jelen pillanatban a legegyszerűbb megoldás a hagyományos mérleg kiegészítése lenne. A sportoló/sportolók értékének meghatározásakor figyelni kell arra, hogy megpróbáljuk számszerűsíteni az egyéni teljesítményeket, de emellett rendkívül fontos szerepe lehet a sportolók összeszokottságának és csapatszellemének.
A szellemi vagyon értékelési módszereinek többféle változata ismert [20]:

- költségalapú, amely azzal a feltételezéssel él, hogy az érték megegyezik az annak kifejlesztésre vagy megvásárlásra fordított tőke értékével
- piaci alapú, jellemzően a korábbi kereskedelmi ügyletekben megállapított értékét veszi alapul
- jövedelemalapú, itt jellemzően a várható bevételeknek és költségnek a diszkontálása történik meg, itt előre meg kellene határozni a várható cash-flow értéket
- opció alapú, meg próbálja megbecsülni a tulajdonos előtt álló választási lehetőségek értékét
- értékmutatók használatán alapuló, ebben az esetben un. „értékhelyettesítő indikátorokat” alkalmaznak.

A sportolói érték meghatározására a felsoroltak közül talán egy kombinált módszer alkalmazása lenne a legmegfelelőbb. Az utánpótlás nevelésre fordított költségeket a várható jövedelmi, jövedelmezőségi adatokkal kombinálni. A játékjog esetében, amennyiben történik átigazolása a piaci alapú érték meghatározása lehetne a domináns. A legfontosabb ebben az esetben a folyamatos értékkövetés lenne, azaz az átigazolást követő években a sportoló játékjogának értékét az értékhelyesbítés módszerével lehetne a valós értékhez közelivé tenni. A saját nevelésű játékos játékjoga esetében a kiindulási alap a költségalapú érték megállapítás lehet. Majd az utánpótlás nevelésre fordított költségeket a várható jövedelmi, jövedelmezőségi adatokkal kombinálni.

ÖSSZEGZÉS

A sportoló értékének pontos meghatározására ma még nincsenek módszereink. A humán erőforrás számviteli kérdése már az 1960-as évek óta izgalmas témakör. Várhatóan majd a játékjog pontos értéke is csak akkor kerülhet bele a mérlegbe, mikor az emberi erőforrás számvitele segítségével az alkalmazottak értéke is szerepelni fog a vállalkozások vagyonkimutatásában. A tanulmányban a futball került bemutatásra, mert Európában ez az a sportág, amelynek piaci értékét lekönnyebben tudjuk meghatározni. A csapatsportágak többségében még találkozhatunk hasonló értékelési módszerekkel. Az egyéni sportolók esetében azonban még nehezebb az érték meghatározása. A legnehezebb azokban a sportágakban, amelyeket a társa-

dalmi vélemények alapján női sportágak közé sorolunk. Ezek jellemzően pontozásos módszeren alapulnak. A leginkább „női sportágnak" tartjuk a ritmikus gimnasztikát és a szinkronúszást. [3] Marketing és reklámérték meghatározásával az egyéni sportolók esetében is próbálkoznak. A kiemelten vizsgált terület a sztársportolók esetében a jövedelmi összetételük sport tevékenységből és marketing tevékenységből származó jövedelem vizsgálata. Emellett az elmúlt időszakban számos tanulmány a közösségi média értékteremtését próbálta meg számszerűsíteni a sport és egyéb területeken egyaránt. Azonban a valós érték meghatározásában a legnagyobb segítség a piaci tranzakciók megléte, amely a csapatsortokra jellemző.

IRODALOMJEGYZÉK

[1]András, K.; Kozma, M., Kynsburg, Z., Rohony, Á. (2000): *Üzleti elemek a labdarúgásban*; VTOA_ISM zárótanulmány, Budapest ISM

[2]Ábrahám, A (2016): *Játékjog, indulási és nevezési jog a sportban*, Gazdaság és Jog XXIV. évfolyam, 4. szám 9-16 ISSN 1217-2464

[3]Béki, P.(2017): *Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társadalmában,* Acta Academiae Pedagogiae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 44, 171-189 ISSN 1788-1579

[4]Buda, Sz (2003): *Egy új mérleg és eredményszámítás felé – Az immateriális javak értékelése* https://www.controllingportal.hu/egy_uj_merleg_es_eredmenyszamitas_fele_-_az/ letöltés: 2018.06.20

[5]Czoboly, G (2009): *A szellemi vagyon értékelése és értékbecslésének módszerei;* Infokommunikáció és jog VI/6 233-241; ISSN:1786-0776

[6]Davenport, T.H.; Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó ISBN: 963-094-208-9

[7]Edvinsson, L – Malone, M. S. (1997): *Intellectual Capital: Relizing Your Compny's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins, New York ISBN:0-88730-841-4

[8]Effron M., Gandossy, R., Goldsmith M. (2004): *HR A 21. században*, Budapest, HVG 196p. ISBN:9637525556

[9]Faragó B. – Konczosné Szombathelyi M. (2017): *Strength of region's talent retentions: strengths of athlets*. In: Karlovitz J. T. (ed.): Essays in Economics and Business Studies. Komárno: International Research Institute, pp. 113-120. ISBN-978-80-89691-42-5

[10] Faragó, B., Béki, P. Konczos-Szombathelyi, M. (2018): *Athlete and Successful Career in the Competence Matrix* in: Karlovit J. T (ed): Some Recent Research from Economics and Business Studies pp 73-80 ISBN: 978-80-89691-54-8

[11] Frick,B.; (2007): *The football players' labor market: empirical evidence from the major European leagues*; Scottish Journal Of Political Economy; 54 (3) 422-446 https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x ISSN:1467-9485

[12] Gadnai J., Laáb Á. (2010): *Mennyit ér az ember?* Vezetői számvitel módszertani fütztetek; I / 6 18-29 ISSN: 2061-4519

[13] Gerzema, J. - Lebar, E. (2008*): The Brand Bubble: the Looming Crisis ind Brand Value and How to Avoid* It. Jossey-Bass: A Wiley imprint., San Francisco, CA ISBN:978-0-470-18387-8

[14] Gősi, Zs. (2007): *Mérlegen az ember*, Budapest, Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmányok sorozat p. 43 ISSN: 1786-3031

[15] Gősi, Zs., Nagy, J. (2018): *Sportvállalkozások gazdálkodási jellemzői, 2016,* szerk. Hamar, P; Köpf, K. Mozgás-Biológia-Sport-Tudomány, Budapest, Magyar Edzők Társasága, ISBN: 978-615-80988-0-9
[16] Gyökér, I (2004): *A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon*. Harvard Business Manager VI/6 1419-2519; ISSN: 0017-8012
[17] Haigh, D (2003): Brand Valuation: *What It Means and Why It Matters*. Brands in the Boardrom IAM supplement No.1. p 18-21 www.brandfinance.com
[18] Juhász, P. (2004): Az üzleti és könyv szerit érték eltérésének magyarázata, Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, Budapest, Corvinus Egyetem, PhD disszertáció
[19] Kassay, L (2017): *A pénzügyi Fair Play az európai hivatásos labdarúgásban;* in szerk: Vermes K., Farkas P. A FAIR PLAY ereje, Testnevelési Egyetem Budapest, 105-118, ISBN 978-615-5196-10-2
[20] Káldos, P (2006): *A szellemi vagyonértékelés elméleti és gyakorlati módszerei*; Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi szemle 2006/1, ISSN 1588-6158
[21] Kovács, K (2011*): A testetlen eszközök jelentősége a vállalat működésében, pénzügyi teljesítményében és piaci értékelésében*, Vezetéstudomány XLII. 2. szám, ISSN 0133-0179
[22] Kuper .S; Szymanski S (2014): *Soccereconomics*, Nation Books 646 ISBN:9781568584812
[23] Müller, O.; Siminis, A.; Weinmann, M. (2017): *Beyond crowd judgements Data-driven estimation of market value in association footbal*; European Journal of Operational Research; 263 (2) 611-624; ISSN 0377-2217
[24] Nagy I.,Z. (2014): *Professzionális futballvállalkozások működési sajátosságai Európában és Magyarországon* In: Nagy I. Z. szerk: Vállalkozásfejlesztés a XXI században, IV. tanulmánykötet, Budapest, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar 7-90; ISBN: 978-615-5460-04-3
[25] V.Smith, Gordon-Parr, Russel L.: *Intellenctual Property: Valuation, Exploitation and Infringement Damages*, John Wiley and Sons, 2005 p. 97 ISBN: 978-0-471-68323-0
[26] Palepu-Healy- Bernard 2000 p2-4 – Paleu, Krishna G – Healy, Paul M. –Bernard Victor L. (2000) *Business analysis & valuation: using financial statments* – South-Western College Publishing, Cincinnati, OH ISBN: 978-0528843324
[27] Sveiby, K.E.: (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás,* Budapest, KJK Kerszöv ISBN:963-224-599-7
[28] Szőke, R.; Bács, Z. (2015): *Egy vállalkozás magyar, nemzetközi és UEFA szerinti beszámolójának összehasonlítása, különös tekintettel a játékosjogra versus sportcontrolling.* Controller Info. III. /2 2-7, ISSN 2063-9309
[29] http://www.nemzetisport.hu/spanyol_labdarugas/20070708/spanyolorszag_iszonyatos_penzt_keresett_beckhamen_a_madrid
[30] Sporttörvény; 2004. évi I. törvény a sportról
[31] Számviteli törvény; 2000. évi C. törvény a számvitelről
[32] Szervezeti beszámolók: http://e-beszamolo.im.gov.hu
[33] Piaci érték: http://transfermarket.com

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK HELYZETE SZLOVÁKIÁBAN

Dániel HALASI[1]

ABSTRAKT
The purpose of this scientific paper is to draw attention to the important role that family businesses play in the economy. Our choice of topic was justified by the fact that although the issue is being examined more and more frequently both at home and abroad, it can still be said that it does not receive enough attention to develop properly. The study was done with the processing of secondary data, during which we worked on several domestic and foreign author's researches. Our goal was to use the latest available resources to work with relevant data to investigate current issues. At the beginning of this scientific paper we outline the circumstances in which the family business was developed in Slovakia, and in the second part of the study we list some developmental opportunities and limitations that affect the family business in the current market and social conditions.

KEY WORDS
family business, economy, business, developement, market

BEVEZETÉS

Manapság sajnos sok országban, gazdaságban gyakori probléma a munkaerőhiány. Szlovákiában is egyre többször hallani a híradásokban arról, hogy vállalkozások hagyják el az ország területét azért, mert nincs megfelelő mennyiségű és megfelelően képzett munkaerő. Ez igaz úgy a nagyvállalatokra, mint a KKV szektorra egyaránt. Az igazán jól képzett munkaerő gyakran külföldön keresi boldogulását a szebb jövő, magasabb kereset, jobb munkakörülmények miatt, úgy a diplomások, mint a fizikai dolgozók. Itt fontos azonban megemlíteni azt, hogy addig, amíg a nagyvállalatok néhány szakember távozását flexibilisebben tudják kezelni akár a kulcspozíciókban is, addig egy kisvállalkozás esetében komoly gondokat idézhet elő egy-egy vezető vagy beosztott távozása. Ezek az emberek ugyanis rengeteg tudást, tapasztalatot visznek magukkal, és természetesen mivel a vállalati méret itt jóval kisebb, egy-egy dolgozó több feladatot is ellát egyszerre. Ha távozik a vállalattól, akkor ez a sok munka hirtelen más nyakába zuhan, akinek szintén rengeteg feladatot kell megoldani, így komoly problémák léphetnek fel a határidők vagy a minőség tekintetében.

Ezzel a fent említett problémával el is érkeztünk a tudományos munka lényegéhez. Jelen tanulmány célja, hogy rámutasson egyrészt a családi vállalkozások specifikusságára, összetettségére, valamint az ilyen típusú vállalkozások fejlődését gátló valamint elősegítő tényezőire, hiszen a fluktuációs- és munkaerő problémákra megoldás lehet a családi vállalkozások modellje csakúgy mint külföldön, úgy Szlovákiában is. Tudjuk, hogy Szlovákiában is, csakúgy, mint az Európai Unió más tagállamaiban, a családi vállalkozások a KKV szektor kb. 70-80%-át teszik, maga a KKV szektor pedig minden gazdaság gerincét képezi. A családi vállalkozások jelentősége tehát megkérdőjelezhetetlen, így nagyon fontos, hogy minden ország kormánya felismerje ennek a modellnek a fontosságát és megfelelő módon támogassa, segítse annak fejlődését. Szlovákia e tekintetben viszonylag jó helyzetben van, hiszen nem

[1] Mgr. Dániel Halasi, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, dnhalasi@gmail.com

csupán az Szlovák Kormány kezeli prioritásként a KKV szektort, hanem az Európai Unió is kiemelten foglalkozik a témával. Sajnálatos módon azonban legtöbbször a családi vállalkozásokat nem kezelik külön a klasszikus piaci alapon működő kis- és közepes vállalkozásoktól, azonban véleményünk szerint igencsak eltérnek egymástól. A tudományos munka célja tehát rámutatni a családi vállalkozások fontosságára, azok fejlődési korlátjaira és lehetőségeire, a kitörési pontokra.

Családi vállalkozások létrejötte Szlovákiában

Ahogyan azt már a kis- és közepes vállalkozások szektorának bemutatásakor leírtuk, a magánvállalkozások, így a családi vállalkozások alacsony száma is az 1989 előtti rendszernek köszönhető, amikoris a magántulajdon és a magánvállalkozás tiltólistás volt. A környező országok, mint például Magyarország, jobb helyzetben van, mivel ugyan ott is fennált a rendszer, de a szigorítások mértéke kisebb volt, így ott a családi vállalkozások is jobban fejlődtek [40]. Amint azt már a bevezetőben is említettük, nincs egységes definíció Szlovákiában sem a családi vállalkozásokra, statisztikai adat is kevés, hiszen amint látható, 1989 után indultak csak igazán fejlődésnek. Gyakran a vállalkozások nevéből ki lehet következtetni, hogy családi vállalkozás, de sok esetben nem, így a kutatások során erre sem lehet támaszkodni.

A legtöbb családi vállalkozás Szlovákiában az 1989-es rendszerváltás utáni első privatizációs hullámban jött létre [4]. Ha gyorsan utánaszámolunk, rájöhetünk, hogy az 1990-es években vállalkozni kezdő emberek mára elérhetik a 60-70 évet, így Szlovákiában az elkövetkezendő években lesz aktuális az 1. nagy generációváltás a családi vállalkozásokban. Erről a későbbiekben még részletesebben fogunk írni. Ami azonban ezzel kapcsolatban már érdekes, hogy a Szlovák Kormány döntései alapján 2005-ig tilos volt foglalkoztatni bármilyen természetes személyt a vállalkozásban érvényes munkaszerződés vagy megbízási szerződés nélkül, még akkor is, ha családtagról volt szó (nem végezhetett brigádmunkát sem senki a családi cégben szerződés nélkül). Ezt a rendelkezést 2006-ben módosították, így az év júliusától lehetséges foglalkoztatni egyes személyeket a családi vállalkozásban, mint a tanulók vagy nyugdíjasok [45; 19].

Számos ok létezik, amiért úgy dönthet valaki, hogy családi vállalkozásba kezd. Ez igaz Szlovákia esetében is, ahol mind gazdasági, mind pedig személyes okok vezetheti az embereket arra, hogy családi vállalkozásba kezdjenek:

- a GDP és a hozzáadott érték körülbelül 60%-át állítják elő a szlovákiai családi vállalkozások
- a 2004-es Európai Unióhoz való csatlakozás szabad piacot, nyitott kereskedelmi utakat, vámkedvezményeket, stb. hozott magával, ami egyúttal az import-export kereskedelmet is elősegítette, így a szlovákiai családi vállalkozások külföldi piacokon való tevékenysége is fellendült. Ez óriási lehetőséget, extra profitot és új üzleti lehetőségeket hordozott magával
- a családi vállalkozási forma tradicionálisnak mondható Szlovákiában, körülbelül a vállalkozások 55%-a családi vállalkozás
- az ilyen típusú vállalkozás nem csak gazdasági, hanem pszichológiai és önmegvalósítási szemszögből is kedvező a vállalkozónak, hiszen egy sikeres családi vállalkozás a büszkeség forrása lehet, valamint biztosíthatja a vállalkozó és családja számára a stabilitást
- a családi vállalkozás a felsoroltokon kívül bizalomerősítőként is hathat, hiszen a családtagok közötti bizalom elősegítheti a vállalkozás fejlődését, a gazdasági

eredmények javulását és a közös rizikóvállalást egyes beruházási döntéseknél [21; 23].

Ami a szlovákiai családi vállalkozások formáját illeti, három nagyobb csoportba oszthatók az szerint, hogy mely személyek a vállalkozás tulajdonosai és elsődleges vezetői, és azok mely családtagokkal, rokonokkal irányítják a vállalkozást. Íme ez a három vállalkozási típus:

- szülői forma: lényege, hogy valamelyik szülő tölti be a vállalkozásban a vezető szerepét. Itt megemlíthető az ún. autokrata vezető típus („autokrata apa"), aki a felelősség oroszlánrészét magára vállalja, azonban nem igen nyitott a változásra. Főleg hatalmi eszközöket alkalmaz, ezáltal elnyomja a családtagokat. Előnye, hogy a vállalkozás jól szervezett, a vállalati struktúra egyértelmű. Hátránya, hogy a család többi tagjának véleménye másodlagos vagy éppen nem számít, elnyomásban, szélsőséges esetekben megalázva élnek
- házastársi forma: lényege, hogy a vállalat vezetői házastársi vagy élettársi kapcsolatban vannak egymással. Itt több eset is lehetséges. Leggyakoribb talán az, hogy valamelyik a partnerek közül (általában a férfi) a vállalkozás vezetője, a másik fél pedig általában az adminisztratív feladatokért felelős. Ritkább eset, hogy mindkét fél egyenrangú vezetője a vállalkozásnak. Gyakoribb viszont az, hogy a másik fél csupán gazdasági (anyagi) okokból lépett be a vállalkozásba, tőkéhez juttatva azt, igazi szerepe azonban a mindennapi tevékenységben nincs. E formákkal kapcsolatban meg kell említeni, hogy itt több típusú családi modell létezik, nevezetesen az alkalmazkodó család (az egyik fél alárendeli magát a másiknak, az ő céljait és terveit követik), a rivalizáló család (ahol mindkét fél megpróbál a másik fölé kerekedni) és az együttműködő család (ebben az esetben teljes a harmónia és az összhang – sajnos ritka eset)
- rokoni forma: testvérek, unokatestvérek és/vagy azok családjainak együttműködése a siker érdekében. Sajnos az efféle típusba tartozó vállalkozások nagy hányada egy idő után tönkremegy, mivel jellemzően magas a családtagok közötti kompetenciaharc, a nézeteltérés, a hierarchia hiánya, a munka nem igazságos elosztása, a saját családtagok előnyben részesítése, stb. Nagyon fontos, hogy a vezető megfelelő személyiséggel, vezetési stílussal, szigorral és fegyelemmel rendelkezzen, hiszen ez ennél a vállalkozási típusnál a siker érdekében elengedhetetlen [21; 14; 7].

A családi vállalkozások fejlődési lehetőségei és korlátjai

Mint azt már említettük, a családi vállalkozások egy rendkívül specifikusnak mondható vállalkozási típusok, ahol egy olyan egyedi atmoszférával találkozhatunk, ahol a vállalkozás gazdasági érdekei keverednek az érzelmekkel, a családi kapcsolatokkal [43].

A családi vállalkozások pozitívumai, fejlődési lehetőségei

A családi vállalkozások sikere azonban nem feltétlenül csak a gazdasági eredményükből látszik, hanem az igazi siker valójában a felmutatható generációk száma a vállalkozásban. Ez azt jelenti tehát, hogy annál sikeresebb egy családi vállalkozás, minél több generáción keresztül a család tulajdonában marad. Ezzel együtt elmondható, hogy a családi vállalkozásoknak különleges tulajdonságai vannak, mint az extra motiváció (már maga a tény, hogy egy család tagjai együtt vállalkoznak arról árulkodik, hogy rendkívül elkötelezettek valami iránt. Ez motiváló faktorként hat az elvégzett munka minőségére, a jobb teljesítményre az üzlet minden területén); koordináció és szervezés (a családtagok respektálják egymást és elfogadják a formális és nem formális hierarchiát, ami teret ad a nem formális koordinációnak

és a szabadabb szervezésnek a mindennapi tevékenységekkel kapcsolatban); információcsere (őszinte, közvetlen és gyors kommunikáció, ami elősegíti a dinamikusabb ügymenetet és a flexibilisebb és gyorsabb reagálást a felmerülő problémákra); gazdasági hatékonyság (a fent említett tényezők pozitív hatással lehetnek a gazdasági eredményre); költségoptimalizálás (könnyebben meg tudnak állapodni a családtagok saját fizetésükkel kapcsolatban, hogy minél jobb anyagi kondícióban tudhassák saját vállalkozásukat); interperszonális kapcsolatok (családias hangulat, pozitív és barátságos légkör); tervezés (elő tudják készíteni a következő generáció számára a terepet, tudnak rendkívül hosszú távra is tervezni, hiszen biztosított a vállalkozás továbbvitele a fiatal generáció által) [41].

Természetesen a fenti előnyök alapján rengeteg pozitív példát láthatunk a piacon, többek között Szlovákiában is. Néhányan aktívan foglalkoznak a szlovákiai családi vállalkozások sikerének nyomon követésével, ahol a siker kulcsaként legfőképp a második, harmadik vagy akár a negyedik generáció időben a vállalkozásba építését emelik ki. Kutatásaik azt mutatják, hogy nem ritka, hogy a fiatalok már kisiskolás korukban aktívan részt vesznek a vállalkozásban, így sokkal könnyebben sajátjuknak tudják érezni a vállalatot, szívvel-lélekkel tudnak küzdeni nem csak a saját, hanem a család és a vállalkozás céljaiért is. A legtöbb esetben a mára vezetővé érett családtagok a legapróbb munkákkal kezdtek részt venni a vállalkozásban, mint a takarítás, karbantartás, ételosztás, stb., tették mindezt hobbiból, elkötelezettségből, nyári brigád munka gyanánt vagy egyszerűen csak azért, mert a szülők és nagyszülők kellő időt és figyelmet fordítottak arra, hogy megszerettessék és megértessék a fiatalokkal azt, hogy miért fontos a családi vállalkozás sikere, és az, hogy a jövőben a felelősség a vállalkozás sikerességéért az ő vállukat fogja terhelni. Az írásokból az is látható, hogy az idősebb generáció felismerte és elismerte azt, hogy néhány dolgot a fiatalok jobban, gyorsabban és hatékonyabban el tudnak végezni (főleg az informatikának és a világhálónak köszönhetően), vagy éppen ők azok, akik mernek nagyot álmodni és akár nemzetközi szintre vitték a kis családi vállalkozásokat, amelyek mára már egészen nagy és sikeres, elismert piaci szereplőként vannak jelen a nemzetközi piacokon is [18; 20; 33; 27].

Peter Leach [26] szerint a családi vállalkozások rendelkeznek ún. speciális erősségekkel, amelyek akár olyan értelemben is megnyilvánulhatnak, hogy a családi vállalkozások extra forrásokat fektetnek (akár meggyőződésből, családi értékrendekből) olyan tényezőkbe, mint például a fenntarthatóság, a zöld energia, a környezetvédelem. Erre remek példa a még mindig családi tulajdonban lévő Mars csokoládégyár (igaz, hogy ez a vállalat már multinacionális nagyvállalat, de a lényeg nem változik) „Sustainable in a Generation" programja, amely célja a fenttarthatóság, a globális felmelegedés elleni küzdelem és a társadalmi felelősségvállalás erősítése [17]. Ezt az állítást megerősíti Pletnev és Barkhatov [36] tanulmánya, ahol szignifikáns párhuzamot húztak a vállalkozás sikeressége és a társadalmi felelősségvállalás erőssége között. Mindemellett Leach [26] kiemeli még a következő „speciális" erősségeket:

- családi értékrendből, kultúrából fakadó előnyök (közös célok, vízió, misszió)
- problémák megelőzésének lehetősége (személyi problémák, struktúrabéli problémák, üzletmenettel kapcsolatos gondok)
- elkötelezettség (nem csak a vállalkozás sikere a fontos, hanem a család jövője, anyagi stabilitása)
- képességek, tudás effektív kihasználása
- flexibilitás (gyorsabban, könnyebben reagálnak egy-egy ad-hoc jellegű helyzetre, mivel tudják, hogy munkájuknak meglesz a gyümölcse

- hosszútávú tervek (a családi vállalkozások egyik óriási előnye, hogy többségük rendelkezik hosszú távú tervekkel, nem csupán a rövidtávon megjelenő profitot tartják fontosnak
- büszkeség és szavahihetőség (a családi vállalkozások tradicionálisnak számítanak Szlovákiában is, az ügyfelek pedig jobban bíznak bennük, mint a nem családi irányítású vállalkozásokban)

Ahogyan minden problémakört, úgy a családi vállalkozások fejlődésének mozgatórugóit, lehetőségeit is sokan sokféleképp látják. Fondati, Kováčová, Pitoňák [11] szerzőtrió szerint a családi vállalkozások legfőbb előnyei, hogy elsősorban a családtagok képességeit, készségeit tudják hosszútávon hasznosítani és fejleszteni, ráadásul teszik mindezt saját és családjuk érdekében. Ez annyit jelent tehát, hogy nem más vállalkozó malmára hajtják a vizet, hanem tudásukat saját céljaik elérésére fordítják. Kiemelik továbbá a családi kapcsolatok fejlesztését, hiszen a családtagok emberileg és anyagilag is támogatva vannak a családi vállalkozás által. Az érdekek közösek, így könnyebb azonosulni a vállalkozás érdekeivel, még akkor is, ha a tevékenység nem jár azonnali anyagi „jutalommal". Fontos előny továbbá, hogy közös hagyományokkal, tradíciókkal rendelkeznek, amelyek egyfajta vezérfonálként jelenhetnek meg a közös célok teljesítése során. A szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy ha egy családi vállalkozás megéri a generációváltást, akkor a vállalat vezetője mind szakmailag, mind emberileg elérte csúcsát, hiszen sikerre vitt egy vállalkozást, tette ráadásul mindezt úgy, hogy a munkaidejét családjával töltötte, tehát lényegében a munkaidő és a családra szánt idő párhuzamosan futott. Persze ez csak abban az esetben valósulhat meg, teszik hozzá, hogy ha a vállalkozás érdekei párhuzamban vannak a családtagok érdekeivel, és azok hajlandók dolgozni érte. A generációváltás ebben az esetben gördülékenyebben zajlik, hiszen nagy valószínűséggel a következő vezető is a család tagjai közül fog kikerülni [29]. Ezen kívül a családi vállalkozások előnyei közé sorolható az is, hogy az ilyen típusú vállalkozások döntéshozatali folyamata természetesebb, egyértelműbb, mint a nem családi vállalkozásoké, így ez a letisztázott döntéshozatal, amelybe a család minden tagja bekapcsolódik, okozhatja a családi vállalkozások sikerességét, magas versenyképességét, hosszútávú fenntarthatóságát, a családi és a vállalati kultúra fejlődését [3].

Több tanulmányt átolvasva még a fentieket a következő pozitív tényezőkkel egészítjük ki:

- a családi vállalkozások egyre nagyobb része növekedés-orientált, azaz szeretné, ha a vállalkozás fejlődne és növelné versenyképességét, piaci helyzetét
- a család tagjai, főleg a fiatal generáció, ambiciózus, keresi a kihívásokat és az új üzleti lehetőségeket
- a családi vállalkozások a hatékonyabb kommunikáció és a tudásmegosztás miatt effektívebben tudnak nemzetközi piacra lépni
- növekedés esetén kihasználva a család rokoni szálait más régiókban vagy országokban, képesek a sikeres diverzifikációra
- képesek megoldani a kedvezőtlen adópolitika vagy gazdaságpolitika következményeit, mivel kreatívabbak és nyitottabbak, mint a nem családi vállalkozások
- képesek egy régió fejlődését befolyásolni [5; 2; 46; 6; 25].

Amint az látható tehát, a családi vállalkozásokban óriási potenciál van, rengeteg tényező szól a sikeresség, fejlődési lehetőségek kihasználása feltárása mellett. Egy családi vállalkozás azonban csak akkor működhet jól (még ha a fenti tényezők meg is vannak), ha a család, a családi élet és a családi kapcsolatok is jól működnek [22].

A családi vállalkozások fejlődését gátló tényezők

Már a családi vállalkozásokról szóló alfejezet bevezetőjében megemlítettük, hogy a családi vállalkozásokban rengeteg potenciál van a fejlődésre és sok pozitív hatást gyakorolnak mind az adott gazdaság, mind pedig az adott régió gazdasági, társadalmi és technológiai fejlődésére. Ezzel szemben azonban az is nyilvánvaló, hogy a családi vállalkozásokra épp a specifikusságuk (családi jelenléte) hatással van néhány olyan tényező, amely negatívan hathat fejlődésükre. Vančo és Begán [44] szerint a családi vállalkozások sikere lényegében 7 pilléren alapszik, amelyek nem megfelelő koordinálása a családi vállalkozások megszűnését, sikertelenségét okozhatják. Ez a 7 pillér a következő:

- generációváltás (ez a legfőbb problémaforrás a családi vállalkozások sikerességét illetően)
- megfelelő vállalatvezetési gyakorlat (illetve annak hiánya)
- növekedés (vagy az attól való félelem)
- hibás kockázatmenedzsment
- kilépési stratégiák megválasztása
- a gazdagság megőrzése
- jótékonykodás [44; 32; 24].

A családi vállalkozásokban felmerülő problémák közül a következő a kettős helytállás. Itt arra kell gondolni, hogy a családi vállalkozás lényegében nem más, mint két rendszer – a családi és a vállalati – összekapcsolódása. Igazából nem ez a legfőbb probléma, hiszen amint azt fentebb leírtuk, ennek számos előnye lehet. A konfliktusok és a fejlődés és stabilitás megőrzését gátló tényezők akkor jellenek meg, amikor egy adott személynek mind a két rendszerben vezető és döntéshozatali szerepet kell ellátnia. Ekkor ugyanis szem előtt kell tartania mind a vállalkozás érdekeit (anyagi biztonságát, fejlődését, innovációját, gazdasági eredményeit), mind pedig a család érdekeit. Sajnos gyakori eset, amikor a család részéről irreális elvárások támasztódnak a vezető elé: minden családtag szeretne hirtelen meggazdagodni, mindenki elsősorban csak a saját érdekeit nézi és személyes céljait akarja a vállalkozás kárára elérni [31].

Fontos kitérni arra a fejlődési korlátra is, amely a családi és nem családi munkavállalók megkülönböztetéséből fakad. Gyakori probléma, hogy a családtagok extra kiváltságokkal rendelkeznek, magasabb fizetéssel, több szabadidővel, kevesebb feladattal, mint a nem a családhoz tartozó munkavállalók. Ebben az esetben a nem családtagok motiváltsága alacsony lehet, nem a kellő minőségben és elkötelezettséggel végzik munkájukat, amely hosszútávon a vállalkozás kedvezőtlen eredményeihez vezethet. Fontos, hogy a vezető megszüntesse, vagy legalább minimalizálja a diszkriminációt, és éreztesse a nem családtagokkal is, hogy ők is fontos részei a vállalkozásnak. El kell érniük, hogy ezek a munkavállalók is képesek legyenek azonosulni a vállalkozás missziójával és víziójával, akarjanak és tudjanak is tenni a célok megvalósulásáért [39].

Egy friss kutatás érdekes tényezőt, mint problémafaktort vizsgált a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. Arra hívta fel a figyelmet, hogy a túl szigorú vezetői hozzáállás (pl. a rendkívül alacsony fizetés a családtagoknak és a nem családtagoknak), vagy a kettős mércét alkalmazó vezető (a családtagok magas, a nem családtagok alacsony fizetésért dolgoznak) módszerei oda vezethetnek, hogy akár a családtagok, akár a nem családtagok visszaélhetnek a családi vállalkozás erőforrásaival, magyarán szólva eltulajdoníthatnak javakat a vállalkozásból, vagy megpróbálnak nem hivatalos módon „saját zsebre dolgozni”. A tanulmány szerint ez nem ritka probléma, hogy a túl mohó családtagok vagy az elégedetlen alkalmazottak tárgyi eszközöket, anyagi javakat tulajdonítanak el, megpróbálják kijátszani a vezetőt egyes üzletek megkötésénél, megkárosítva ezzel a családi vállalkozást. Fontos tehát, hogy a vezető figyelemmel kísérje a családtagok és a nem családtagok viselkedését,

folyamatosan visszajelzéseket kérjen tőlük és megteremtse a mindenki számára ideális légkört, ahol nem fordulhat elő ilyen eset [35].

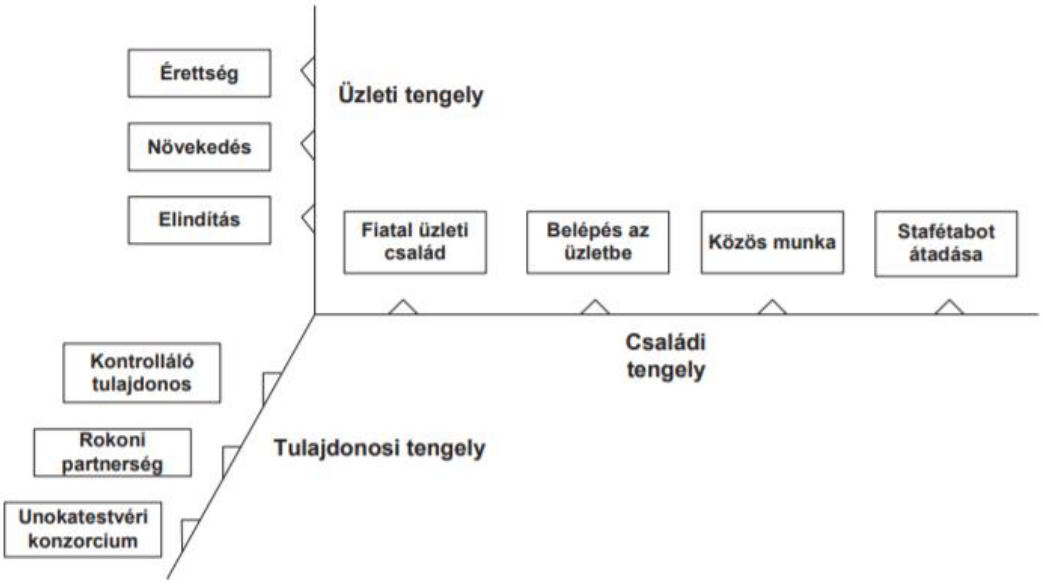
Ebből kiindulva rá is lehet kötni a következő tényezőre, amely sajnos a családokban, a családi vállalkozásokban is jelen van, ez pedig a bizalomhiány. Tanulmányok kimutatták, hogy a családi vállalkozások sikeressége nagyban függ a családtagok közötti bizalomtól; ellenkező esetben pedig a vállalkozás vesztét is okozhatja a bizalom hiánya. Leggyakrabban a fiatal generáció irányába hiányzik a bizalom, de szintén nem ritka, hogy a fiatalok nem bíznak meg szüleikben, nagyszüleikben, főleg nem a vállalkozás irányítását és a döntések helyességét illetően [1].

Lényeges probléma lehet az is, hogy ugyan a családi vállalkozásokban ott van az innovációs potenciál, mégis gyakran konzervatívak, félnek a változástól (legtöbbször ezt az idős generáció értékrendje, kulturális öröksége, a beidegződések okozzák). Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a leginnovatívabb vállalkozások a kis- és közepes vállalkozások szektorában vannak, azon belül is a családi vállalkozások vezető szerepe megkérdőjelezhetetlen az innovációval kapcsolatban. Ez is azt mutatja, hogy egy adott tényező nem egyértelműen gátló vagy hajtóerő, függ a vállalkozás tevékenységétől, generációs szintjétől [38].

Összegezve tehát elmondható, hogy a családi vállalkozásokra rengeteg specifikus tényező hat, amelyekről nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy hajtó vagy fékező erők-e. Az attól függ, a vállalkozás vezetői és a családtagok mennyire felkészültek, mennyire van meg bennük a hajlandóság arra, hogy az esetleges negatív dolgokból előnyt kovácsoljanak és megbirkózzanak a felmerülő problémákkal. Ezek a tényezők lényegében három dimenzióból fakadnak:

- üzlet
- család
- tulajdonos

Ez a három dimenzió is fejlődési szakaszokra osztható, amely lényegében maga a családi vállalkozás fejlődési modellje, amely tartalmazza mind a lehetőségeket, mind pedig az esetleges veszélyeket a vállalkozásra nézve:



1. ábra: A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje
Forrás: [12]

Röviden értelmezve a fenti ábrát [47; 9] alapján a tulajdonosi tengely fejlődésének lényege, hogy a vállalkozás elején a kontrolláló tulajdonos felelős a vállalkozás vagyonáért, a berendezésekért, egyéb ingó és ingatlan dolgokért. Nyilvánvaló, hogy a vállalkozás előrehaladtával a tulajdonosi tengelynek is fejlődni kell, így lassan a tulajdonosi körbe belépnek a közeli rokonok, majd a generációváltás időszakában már a tágabb értelemben vett családtagok is színre lépnek, így megszületik az unokatestvéri konzorcium.

A családi tengely fejlődése egy rendkívül bonyolult folyamatot ábrázol. Az egyik leggyakoribb konfliktusforrás a generációváltás, amely jelen ábrán a stafétabot átadást címszóval van ábrázolva. Sajnos eddig a pontig a vállalkozások kb. 60-70 %-a nem jut el [15]. A családtagoknak tudatosítaniuk kell azt, hogy az élet véges, így mindenképpen muszáj időben beépíteni a fiatalokat a vállalkozásba. Sajnos ez nem egyszerű dolog, mivel sok idős vezető ugyan érzi, hogy szükség van arra, hogy a vállalkozás változásnak induljon, azt is tudja, hogy ezt a változást már ő nem képes véghez vinni, mégis nehéz számára elfogadni, hogy megöregedett és át kell adni a „kormányt" a gyermekeknek, unokáknak. Mégis fontos tudatosítani, hogy egy családi vállalkozás, legyen az bármilyen iparágban, valójában akkor sikeres, ha képesek azt a vezetők családi kézben tartani és átadni utódaiknak [8; 28]. A családi tengely fejlődése 4 szakaszra osztható:

- gyermekek megjelenése: a tulajdonosok 40 év alattiak, a gyermekek 18 év alattiak
- befogadás fázisa: a gyermek bekapcsolódik a családi üzletbe. A tulajdonosok 35-55 év között, a gyermekek 20-as éveikben
- közös munka: az alapítók 50-60 év körül, a gyermekek 25-45 között. Mindkét generáció aktívan részt vesz a családi vállalkozás életében.
- visszavonulás, stafétabot átadása: az alapítók 60 év felett, a gyermekeik 40 év felett, akik átveszik a vállalkozás irányítását [9].

Végül, de nem utolsó sorban az üzleti tengely fejlődési szakaszainak lényege, hogy a kezdeti fázisban a tulajdonos nagy rizikót vállal. Az alapítás költségei, az első bevételig tartó időszak áthidalása, partnerek keresése, ügyfélkör kialakítása, stabilitás elérése mind olyan feladat, amely rengeteg buktatót rejt magában. Ebben a fázisban a családi vállalkozás piaci pozíciója rossz, alkuképessége alacsony. A cél a túlélés. A növekedési fázisba érve a vállalkozás már megerősödik, fejlődni és növekedni is képes. Javul piaci pozíciója, kialakulnak a megfelelő kapcsolatok a partnerekkel, ügyfelekkel, munkatársakkal. Ebben a fázisban kapcsolódnak be leggyakrabban a tulajdonos gyermekei a vállalkozás ügymenetébe. Az érettség szakasz újra néhány rizikós tényezőt rejt magában. Ekkor a profit némileg csökkenhet, ezért a tulajdonosnak el kell döntenie azt, hogyan és főleg ki fogja tovább menedzselni a vállalkozást (a legjobb döntés ilyenkor szakemberre, profi vezetőre bízni a vállalkozást, akinek van tapasztalata, képzettsége a feladathoz). Az érettség szakasza kétféle módon folytatódhat (az ábra ezt már nem tartalmazza). Az újrakezdés vagy a hanyatlás fázisa jöhet. Ekkor már a vállalkozás pozíciója meggyengül, nincs lehetőség további fejlődésre. A tulajdonosnak el kell döntenie azt, hogy megszűnteti a vállalkozást, vagy átadja helyét a fiatal generációnak, aki új lendületet vihet a vállalkozás tevékenységébe és újra kezdődhet a felívelés szakasza [9].

Természetesen a több generációs együttműködésnek lehetnek előnyei és hátrányai is. Előnye, hogy a generációs sokszínűség (generációs diverzifikáltság) pozitív hatással van a döntéshozatalra, hiszen más-más generációnak eltérő értékrendje, ítélőképessége van, így meg lehet vizsgálni az adott problémát több szemszögből is. A bizalomra negatív hatással lehet a generációs együttműködés, oda-vissza alapon a fiatalok az idősebbekben, az idősebbek a fiatalokban nem bíznak eléggé. Ellenkező esetben a túlzott bizalom negatív hatással lehet a döntéshozatalra és annak következményeire. Mindenesetre a generációs különbségek minden

vállalkozásban jelen vannak, lényeg, hogy megfelelő módon kellene ezeket kezelni, hogy mire a fiatal generáció átvenné a vállalkozást, az gördülékenyen tudjon végbe menni [42].

Ez azt jelenti tehát, hogy minden családi vállalkozás életében eljön az az idő, amikor a generációváltás szükségessé válik (nem feltétlen csak azért, mert a vállalkozásnak új lendület kell, egyszerűen azért kell, mert a tulajdonosok megöregedtek és a fiatal generáció feladata lesz tovább vinni a vállalkozást a jövőben). Gyakori azonban az a probléma, hogy a vezetők nem akarják átadni a vállalkozás a fiataloknak (mert még ők szeretnének irányítani), vagy éppen félnek attól, hogy a fiatalok hogyan fogják azt vezetni a továbbiakban. Amint azt már a fentiekben is fejtegettük, a generációváltás nem csupán azért szükséges, hogy a vállalkozás a jövőben is működjön, hanem azért is, mert egy új lendületet, vérfrissítést adhat ahhoz, hogy a jövőben is sikeres tudjon lenni a vállalkozás [30].

A családi vállalkozás utódlásának kérdése tehát általában negatív előjellel párosul, hiszen amint azt már többször leírtuk, ez a leggyakoribb és legnagyobb probléma a vállalkozások fejlődését és élethosszát tekintve. Az a helyzet is előfordulhat, amikor a családban sajnos nincs utód, aki tovább vihetné a vállalkozást, vagy az nem alkalmas rá. Ebben az esetben a tulajdonos dönthet úgy, hogy egy családon kívüli személynek adja át a vállalkozást, ritkább esetben köztulajdonba adhatja, a leggyakoribb és egyben gazdasági és társadalmi szempontból is legszomorúbb pedig az, ha felszámolja az egészet. Ha van utód, az sem azt jelenti, hogy minden zökkenőmentesen fog zajlani, sőt! Sok probléma merülhet fel ezzel kapcsolatban is:

- a gyermek/unoka vagy egyéb családtag nem akarja átvennie a vállalkozás vezetését
- a gyermek/unoka úgy dönt, hogy nem szeretne vállalkozó lenni
- a családi vállalkozás tevékenysége nem áll közel az utódhoz, inkább másik, saját vállalkozást szeretne működtetni
- előfordulhat, hogy az utód úgy gondolja, hogy ő nem alkalmas rá, hogy átvegye és sikerre kormányozza a vállalkozást
- a jelenlegi vezető tart attól, hogy átadja vállalkozása vezetését gyermekének vagy unokájának
- a jelenlegi vezető úgy gondolhatja, hogy az utód nem alkalmas arra, hogy megőrizze a vállalkozás gördülékeny működését [10; 37].

A fenti problémák kiküszöbölésére természetesen az a legjobb, ha időben felkészül az egész család. A vezető feladata felkészíteni a következő generációt arra, hogy méltó utódja legyen majd a vállalkozás élén [48]. Giudice [13] azt is kiemeli, hogy a tervezés során minden egyes szereplőre le kell osztani (akár családtag, akár családon kívüli munkavállaló), hogy a generációváltás tekintetében milyen feladatok, szerepek várnak rájuk. Le kell fektetni, kivel szemben mik az elvárások, kinek milyen kulcsfeladat jut a váltással kapcsolatos tevékenységek elvégzésében. Mindenkinek éreznie kell, hogy fontos a vállalkozás régi és új vezetése számára is. Ezt persze már évekkel, sőt, akár már évtizedekkel a váltás előtt el kell kezdeni. Persze sok tulajdonos úgy gondolja, hogy ő „halhatatlan”, így nem is hajlandó foglalkozni azzal, hogy majd egyszer neki ki kell szállnia az ügymenetből és át kell adnia a vezetést a fiataloknak [16]. Noszkay [34] szerint hiányzik az öröklési kultúra, amely felkészítené mind az átadót, mind pedig az átvevő fiatalokat arra, hogy ennek a váltásnak hogyan kell lejátszódnia. Kutatása következtetéseként azt mondja, az oktatásba kellene beépíteni a családi vállalkozások működését, ezen belül főleg a generációváltást, hiszen ez nem csak gazdasági, hanem társadalmi és kulturális szempontból is rendkívül fontos tényező.

BEFEJEZÉS

A fentiekből tehát látható, hogy bár a családi vállalkozások rendkívül fontos részét képezik minden gazdaságnak, nagy odafigyelést és törődést igényelnek a tulajdonosok és az állam részéről egyaránt. Számos specifikummal rendelkeznek, amelyek eltérnek egy klasszikusan tisztán piaci alapon működő vállalkozás sajátosságaitól. Ezek között felfedezhetünk pozitív, a fejlődést elősegítő tényezőket, azonban számos korlátozó, gátló tényező is jelen van, amelyeket a megfelelő időben kezelni szükséges. Legnagyobb fontossággal bíró faktor pedig nem más, mint a családi vállalkozásokban lezajló generációváltás. A tanulmányban említésre került, hogy mivel a hazai családi vállalkozások az 1989-es rendszerváltás után indultak fejlődésnek, így az elkövetkezendő években aktuálissá válik az első nagy generációváltás. Amint azt kiemeltük, számos pozitív és sikeres példa van arra, hogy ezt a folyamatot kellő akarattal, szakértelemmel és empátiával véghez lehet vinni úgy, hogy azt sem a család, sem pedig a vállalkozás jövője nem éli meg negatívan. Ehhez azonban az kell, hogy mind az eddig vezetőként dolgozó idősebb, mind a vezetői feladatokra készülő fiatal generáció képes legyen elfogadni a helyzetet és maximálisan képes legyen elköteleznie magát a célok megvalósítása érdekében. Persze ez egy rendkívül összetett és bonyolult feladat, ám azt a tanulmányból következtetésképp le kell vonni, hogy egy sikeres generációváltás nem akkor kezdődik, amikor az idős vezető úgy dönt, hogy most már átadja a „kormányt" a fiataloknak, hanem akkor, amikor a kisgyermeket időben kezdik „beépíteni" a vállalkozás mindennapjaiba, feladatokat bíznak rá, megértetik és megszerettetik vele azt a tevékenységet, amelyet a vállalkozás végez. Enélkül ugyanis sajnos sokszor a fiatal generáció tagjai nem mutatnak érdeklődést a tevékenység folytatására, nem kívánják tovább vinni a vállalatot, és ezért gyakran az idáig rendkívül sikeres vállalkozások is megszűnnek vagy eladásra kerülnek, esetleg beolvadnak más, nagyobb vállalatokba.

Egy esetleges jövőbeni kutatás során a fenti témakört gyakorlati, empirikus vizsgálatokkal kell felmérni és a kapott eredményeket statisztikai módszerekkel elemezni. A jövőbeni kutatás célja lehet, hogy egy olyan módszert, esetleg modellt dolgozzon ki, amelyek segítenek a családi vállalkozások leggyakoribb problémáikra megoldási alternatívákat kínálni.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] ALLEN, M., GEORGE, B., DAVIS, J. 2018. *A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses*. In: *Journal of Business Research*. ISSN 0148-2963, vol. 46, no. 3, pp. 34-45.

[2] BASCO, R. 2015. *Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness.* In: *Journal of Family Business Strategy*. ISSN 1877-8585, 2015, vol. 6, no. 4, pp. 259-271.

[3] BASCO, R. 2017. *"Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals.* In: *BRQ Business Research Quarterly*. ISSN 2340-9436, 2017, vol. 20, no. 1, pp. 28-44.

[4] BEBLAVÝ, M. 2000. *Hospodárska politika na Slovensku 1990-1999.* Bratislava: Centrum pre spoločenskú a mediálnu analýzu 2000. 374 o. ISBN 80-968147-1-0

[5] BOGÁTH, Á. 2013. *A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok*. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században (2013).* Budapest: Óbudai Egyetem. ISBN 978-615-5018-3-6, pp. 209-218.

[6] BULLON, F., BUENO, M., GONZÁLEZ, I. 2018. *Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage.* In: *BRQ Business Research Quarterly*. ISSN 2340-9436, 2018, vol. 21, no. 1, pp. 29-52.
[7] CAPUTO, A., AYOKO, O., AMOO, N. 2018. *The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles.* In: *Journal of Business Research.* ISSN 0148-2963, vol. 46, no. 3, pp. 10-20.
[8] DAGNINO, C., PINNA, E. 2017. *The Generational Change in Family Businesses: Comparative Analysis between Italy and Peru.* In: *Journal of Evolutionary Studies in Business.* ISSN 2385-7137, 2017, vol. 2, no. 2, pp. 160-190.
[9] DALIBORKA, B. 2017. *The Three Dimensional Development Model of Family Business.* In: *Journal of Business & Economic Policy.* ISSN 2375-0766, 2017, vol. 4, no. 2, pp. 51-54.
[10] FILEP, J., SZIRMAI, P. 2006. *A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban*. In: Vezetéstudomány. 0133-0179, 2006, vol. 37, no. 6, pp. 16-24.
[11] FONDATI, M., KOVÁČOVÁ, Z., PITOŇÁK, D. 2014. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine.* [online]. [cit. 2018-05.29]. Elérhető az interneten: <https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.
[12] GERSICK, K. et al. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Brighton: Harvard School Press. 298 o. ISBN 978-0875845555
[13] GIUDICE, D. M. 2017. *Understanding Family-Owned Business Groups.* Cham: Springer International Publishing AG. 188 o. ISBN 978-3-319-42242-8
[14] GORDON, T. 2015. V.E.T. Vezetők könyve - A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata. Balatonendréd: Gordon Kiadó Magyarország, Kft. 285 o. ISBN 9789639766129
[15] GROYSBERG, B., BELL, D. 2014. *Generation to Generation: How to save the Family Business.* [online]. [cit. 2018-05.31]. Elérhető az interneten: <https://hbr.org/2014/04/generation-to-generation-how-to-save-the-family-business>.
[16] HALKIAS, D. et al. 2012. *Father-Daughter Succession in Family Business.* Burlington: Gower Publishing Company. 312 o. ISBN 9780566092206
[17] HALL, A., ELLMAN, K. 2017. *The next-generation sustainability aims of Mars.* [online]. [cit. 2018-05.27]. Elérhető az interneten: <https://www.greenbiz.com/article/next-generation-sustainability-aims-mars>.
[18] HALUZA, I. 2018. *Mrva & Stanko tiež omladzujú*. In: *TREND*. ISSN 1335-0684, 2018, no. 5, pp. 33-36.
[19] HAVIERNIKOVÁ, K., LEMANSKA-MAJDZIK, A., MURA, L. 2017. *Advantages and Disadvantages of the Participation of SMEs in Tourism Clusters*. In: *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. 8., No. 6 (22), pp. 1205- 1215. ISSN 2068 – 7729
[20] HORVÁTHOVÁ, J. 2018. *Rodina, ktorá v hoteli aj žije.* In: *TREND*. ISSN 1335-0684, 2018, no. 4, pp. 32-35.
[21] HUDÁKOVÁ, M. et al. 2014. *Rodinné podnikanie: teória a príklady z praxe.* Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o. 164 o. ISBN 978-80-8168-207-0
[22] KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. 2014. *Családi vállalkozások generációváltásának kockázata.* [online]. [cit. 2018-05.30]. Elérhető az interneten: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KSZM.pdf>.
[23] KORCSMÁROS, E., MURA, L., ŠIMONOVÁ, M. 2017. *Identification of small and medium-sized enterprises development is Slovakia.* In *Journal of Applied Economic Scineces*, Vol. 12, Issue 6, pp. 1702-1712, ISSN 1843-6110

[24] KORCSMÁROS, E., ŠIMONOVÁ, M. 2017. *The Main Barriers to Development of SMEs.* In *7th International Scientific Conference on Managerial Trends of Development Enterprises in Globalization Era (ICoM).* pp. 146-152, ISBN 978-80-552-1739-0
[25] KRAUS, S. et al. 2018. *Entrepreneurial paths to family firm performance.* In: *Journal of Business Research.* ISSN 0148-2963, 2018, vol. 46, no. 7, pp. 382-387.
[26] LEACH, P. 2018. *Családi vállalkozások.* Budapest: HVG Könyvek. 367 o. ISBN 978-963-304-538-1
[27] LEGÉŇ, M. 2018. *Syn riadi tlačiareň mäkšie než otec a s nemeckým know-how.* In: *TREND*. ISSN 1335-0684, 2018, no. 1, pp. 32-35.
[28] LOBLEY, M., BAKER, R. J., WHITEHEAD, I. 2016. *Keeping it in the Family.* London: Routledge. 252 o. ISBN 978-1-4094-0995-3
[29] LUAN, C. et al. 2018. *CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective*. In: Asia Pacific Management Review. ISSN 1029-3132, vol. 23, no. 2, pp. 130-136.
[30] MAROSI, I. 2014. *A családi vállalkozások megújulási lehetőségei szlovákiai fiatalok megítélése szerint.* In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században (2014).* Budapest: Óbudai Egyetem. ISBN 978-615-546-004-3, pp. 157-174.
[31] MÁLOVICS, É., VAJDA, B. 2012. *A családi vállalkozások főbb problémái.* In: *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság konferenciakötet.* Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar. ISSN 1588-8533, pp. 378-393.
[32] MURA, L. 2017. *Current situation in Family Businesses.* In: *Managerial trends in the development of enterprises in globalization era.* ISBN 978-80-552-1739-0, pp. 178-185
[33] NEJEDLÝ, T. 2018 *Dedo alebo riaditeľ? Firma, kde rodina splynula s podnikom.* In: *TREND*. ISSN 1335-0684, 2018, no. 2, pp. 28-31.
[34] NOSZKAY, E. 2017. Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. In: Vezetéstudomány. ISSN 0133-0179, 2017, vol. 38, no. 6-7, pp. 62-72.
[35] O'BRIEN, K. et al. 2018. *Kinship ties and employee theft perceptions in family-owned businesses.* In: *European Management Journal*. ISSN 0263-2373, 2018, vol. 36, no. 3, pp. 421-430.
[36] PLETNEV, D., BARKHATOV, V. 2016. *Business Success of Small and Medium Sized Enterprises in Russia and Social Responsibility of Managers.* In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. ISSN 1877-0428, 2016, vol. 8, no. 6, pp. 185-193.
[37] REISINGER, A. 2013. *Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében.* In: Vezetéstudomány. ISSN 0133-0179, 2013, vol. 13, no. 7-8, pp. 41-50.
[38] RONDI, E., MASSIS, A., KOTLAR, J. 2018. *Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system.* In: *Journal of Family Business Strategy*. ISSN 1877-8585, 2015, vol. 9, no. 1.
[39] SAMARA, G., ARENAS, D. 2017. *Practicing fairness in the family business workplace.* In: *Business Horizons*. ISSN 0007-6813, 2017, vol. 60, no. 5, pp. 647-655.
[40] STARŠIA, B. 2010. *Podnikateľské prostredie malých a stredných podnikov SR:* szakdolgozat. Banská Bystrica: Bankovní institu vysoká škola Praha, zahraničná vysoká škola Banská Bystrica. 2010. 50 o.
[41] ŠÉTAFFY, J. 2014. *Rodinné podnikanie a franchising.* [online]. [cit. 2018-05.26]. Elérhető az interneten: <http://mesacnikpodnikanie.sk/rodinne-podnikanie-a-franchising/>.
[42] TSAI, F. et al. 2018. *Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective.* In: *Asia Pacific Management Review*. ISSN 1029-3132, 2018, vol. 23, no. 1, pp. 53-59.

[43] UJVÁRI, M. 2016. *Családi vállalkozás – hogyan tegyük sikeressé családi vállalkozásunkat?*. [online]. [cit. 2018-05.27]. Elérhető az interneten: <https://www.sikermarketing.hu/csaladi-vallalkozas-hogyan-tegyuk-sikeresse-csaladi-vallalkozasunkat/>.

[44] VANČO, Ľ., BEGÁN, R. 2014. *Rodinné podnikanie.* [online]. [cit. 2018-05.31]. Elérhető az interneten: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/sk/pdf/rodinne-podnikanie-suhrn.pdf>.

[45] VAVRO, T. 2014. *Je kamarátska pomoc vo firme nelegálnou prácou?* [online]. [cit. 2018-05.26]. Elérhető az interneten: <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1538/category/zamestnanci-a-hr/article/kamaratska-pomoc-nelegalna-praca.xhtml>.

[46] VÁGÁNY, J., DARÓCZI, J., FENYVESI, É. 2015. *A családi vállalkozás sikere – a család sikere.* In: *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia.* Kecskemét: Neumann János Egyetem.

[47] YULDINAWATI, L., OKTADANIO, M. 2016. *Small Family Business Development from Three Dimension of Family Business Model.* In: *International Journal of Economics and Management.* ISSN 1823-836X vol. 10, no. 1, pp. 197-210.

[48] ZELLWEGER, T. 2017. *Managing the Family Business.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 527 o. ISBN 978-1-78347-069-3

A PROBST MODELL FOLYAMATAINAK JELLEMZŐI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKBAN

Andrej HEVESI[1]

ABSTRACT
Knowledge management has proved to be of significant importance in the business sector over the past two decades, since it is a tool to reach competitive advantage. There has been extensive research on knowledge management in corporations investigating its every aspect; however, small and medium-sized enterprises (SMEs) including microbusinesses have not been in the focus of knowledge management research, despite their important economic role. This theoretical paper provides an overview on knowledge management research in SMEs abroad and in the Central European region. On the basis of papers published in the field it present the advantages and disadvantages of SMEs in introducing and maintaining knowledge management processes. It also overviews papers that discuss the processes of Probst's knowledge management model in SMEs.

KEYWORDS
knowledge management, knowledge, knowledge sharing, SMES, Probst model

BEVEZETŐ

A tudás, mint versenyelőnyt nyújtó tényező különösen fontossá vált a szervezetek számára az utóbbi két- két és fél évtizedben [5, 11, 17, 50]. Egyes, a témával foglalkozó szerzők szerint nagyobb jelentőségre tett szert, mint a tőke, a munkaerő vagy a nyersanyagok [22]. A tudás termelési tényezővé vált, s az ahhoz kapcsolódó folyamatok hatással vannak a gazdaság működésére [53]. A fentiek kapcsán rögtön felvetődik az a fontos kérdés, hogy a piaci szereplők, a vállalatok már tudatosították-e ezt a tényt, s ami még fontosabb, hogy vajon ennek megfelelően kezelik és hasznosítják-e a számukra rendelkezésre álló tudást, milyen módon próbálják azt gyarapítani, felhasználni és megőrizni? A tudás hatékony kihasználása a szervezeten belül vagy épp szervezetek együttműködése keretén belül csak akkor lehetséges, ha a tudást egységesítik és mindenki által hozzáférhetővé, ismertté és alkalmazhatóvá teszik [5]. Nonaka és Takeuchi [43] ehhez hozzáteszik, hogy ezt a vállalatoknak stratégiai szinten kell megoldani.

A fentiek egyaránt igazak a kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében is, hisz versenyelőnyre szert tenni a nagyvállalatokkal szemben nem egy egyszerűen elérhető cél. Ebben a tudás hatékony menedzselése kulcsfontosságú számukra, hisz a tudástőke hatékony kihasználása által a nagyvállalatokkal szembeni előnytelenebb helyzetüket kompenzálhatják, ami a rendelkezésükre álló alkalmazottak alacsonyabb számából vagy a kevesebb rendelkezésre álló anyagi forrásból fakad [19]. Ugyanakkor, a KKV-k gazdasági szerepe kimondottan jelentős. Ezt a rendelkezésre álló statisztikák is mutatják: az Európai Unióban például a KKV-k aránya meghaladja a 98%-ot és a munkaerő mintegy kétharmadát foglalkoztatják [57].

A fenti első kérdés, hogy vajon a vállalatok tudatosították-e a tudásmenedzsment jelentőségét, rögtön meg is válaszolható: Durst és Edwardson [23] megállapítják, hogy az üzleti

[1] Mgr. Andrej Hevesi, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Idegen Nyelvi és Kommunikáció Tanszék, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, PhD. hallgató, hevesia@ujs.sk

szférában jobbára a nagyvállalatok azok a szervezetek, akik tudatosan foglalkoznak a tudásmenedzsment beemelésével a vállalati stratégiájukba. A tudásmenedzsmenttel, sikeres megvalósulásának feltételeivel, valamint folyamataival nagyvállalati szinten nagyszámú kutatás foglalkozott már az utóbbi évtizedekben, s bőségesen áll rendelkezésre az ilyen kutatásokból származó adat és információ. Ennek oka részben abban keresendő, hogy a nagyvállalatok esetében sokszor adottak az olyan feltételek, mint pl. a stratégiai gondolkodásmód, a rendelkezésre álló elegendő anyagi forrás és idő ahhoz, hogy az adott vállalat pl. tanulószervezetté váljon, ami az egyik jelentős lépés a tudásmenedzsment bevezetésében és szintén kulcsszerepe van annak későbbi sikeres alkalmazásában. Ennek némileg ellentmondanak a tágabb régiónkban, azaz Közép-Kelet Európában végzett tanulmányok eredményei. Ezek szerint szintén jellemzően inkább csak a nagyvállalatok foglalkoznak a számukra rendelkezésre álló tudás hatékony menedzselésével, különösképp azok, melyek kimondottan tudásintenzív tevékenységet folytatnak. Ezek esetében viszont, még ha meg is fogalmazódik a tudásrendszerek építése stratégiai szinten, ez nem mindig követhető nyomon a működésükben. Ez annyit jelent, hogy a tudásátadást támogató kultúra kialakítását célként ezek a szervezetek beemelik a stratégiájukba, mindennapi szinten viszont gyakorta ez nem tükröződik a vállalatoknál végbemenő folyamatokban [4, 6, 7, 10, 11]. Ennek oka számos a tudásátadást gátló tényező jelenléte lehet (pl. a bizalom hiánya, a kommunikáció minősége, a stratégia hiánya, nem megfelelő vagy több információs és kommunikációs (IKT) rendszer egyidejű alkalmazása stb. [6, 11], viszont ezek fejtegetése nem célja jelen tanulmánynak.

A fentiekkel szemben a KKV szektorban nagyobb az azonosság a klasszikus értelemben vett nyugati világ valamint tágabb régiónk között, ugyanis mindkét területen ezekben a szervezetekben sokkal kisebb arányban foglalkoznak érdemben a tudásmenedzsment kérdésével, mint a nagyvállalatokban [23]. Az alábbiakban a szakirodalom alapján megpróbálok rövid betekintést nyújtani abba, hogy a KKV-k miként tekintenek a tudásmenedzsment folyamataira, s a fókuszba Probst tudásmenedzsment modelljének a KKV-kban való alkalmazása kerül, amivel hazai és nemzetközi szinten egyaránt egyelőre még nagyon kevés tanulmány foglalkozik. Ennek oka abban keresendő, hogy a nagyvállalatok ilyen jellegű kutatása egyelőre úgyszólván *kifizetődőbbnek* bizonyult a kisebb vállalatok kutatásánál [23]. Ezáltal a tanulmány hiánypótló jelleget is ölt. Tehát a tanulmány célja a KKV-k tudásmenedzsment folyamatainak rövid bemutatása valamint a Probst modell lépéseivel kapcsolatba hozható eddigi kutatások taglalása a KKV-k vonatkozásában.

A tudásmenedzsment jellemzőiről a KKV-kban dióhéjban

Ahogy az az előzőekben említésre került, a tudástőke hatékony kihasználása a KKV-k számára az egyik módja annak, hogy nagyobb versenytársaikkal szemben előnyre tegyenek szert. Ezt azonban sok szervezet még egyáltalán nem tudatosította, s a tudásmenedzsment elemei még csupán spontán módon jelennek meg tevékenységükben, továbbá ezek implementálása gyakorta eleve más jelleget ölt, mint a nagyvállalatokban. Az alábbiakban ezek a különbségek kerülnek röviden összefoglalásra, még mielőtt rátérnék a Probst modell elemeinek a megvalósítására a kis- és középvállalatokban.

A KKV-k a méretükből kifolyólag jelentősen különböznek a nagyvállalatoktól, ezért az ilyen szervezetekben megfigyelhető vezetési stílus is más jelleget ölt. Szervezeti struktúrájuk laposabb, kevesebb menedzsmentszintből tevődik össze. Emellett sokkal kevesebb szabály jellemző ezekre a szervezetekre. Ez támogatja az innovációs képességet valamint a vállalkozói szellemet. A másik oldalon viszont a KKV-k a rendelkezésükre álló sokkal kevesebb anyagi forrás mennyiségéből kifolyólag nagyobb kockázatot vállalnak egy döntés meghozatala során, mint a nagyvállalatok, hiszen egy rossz döntés végzetes lehet számukra, míg egy

nagyvállalat számára egy ugyanilyen döntés sokkal kevésbé lehet lényeges. Mi több, a döntéshozatal a KKV-kban – különösképp a mikro- és kisvállalkozásokban - általában a tulajdonos és egyben menedzser, vagy pedig néhány ember kezében összpontosul. A KKV-kra továbbá jellemző az úgynevezett tűzoltás, ami abban merül ki, hogy míg a kisebb döntéseket a nagyvállalatokban delegálják, addig a kisvállalatokban ezeket is a tulajdonos hozza meg. Tehát a kisvállalatok vezetőit gyakran leköti a mindennapi vezetési feladatok elvégzése és a feljebb említett nagy kockázatú döntések meghozatala. Nunes és Ananasingh [43] szerint is a túlélési kényszerből fakadóan a vezetők rövid távra terveznek s olyan mindennapi operatív feladatokra koncentrálnak, mint a rendelkezésre álló készpénz, a termékeik vagy szolgáltatásaik eladása. Érthető, hogy ilyen feltételek mellett a kis- és középvállalatokban a tudástőke menedzselése többnyire a háttérbe szorul, ugyanis a vezetőnek a mindennapi feladatok végzése mellett nem jut ideje a stratégiai fontosságú folyamatok átgondolására. Ennek okán a tudás megosztásának, tárolásának, hasznosításának stb. a rendszerszintű kezelése sem jelenik meg a vállalatban. Hutchinson és Quintas [34] a kutatási körökben kevésbé népszerű mikro- és kisvállalkozásokat vizsgálták. Ők is megállapítják, hogy egy kisvállalkozásban a tudásmenedzsment alkalmazása főleg a vezető hozzáállásától függ. Ebből kifolyólag a tudásmegosztás csupán spontán folyamatokban jelenik meg ezekben a szervezetekben, leginkább munkahelyi beszélgetések, közös ebédek és egyéb kötetlen alkalmak során. Tehát az első és legfontosabb különbség a KKV-kban és a nagyvállalatokban végbemenő tudásmenedzsment folyamatok között az, hogy az előbbiekben a tudástőke menedzselése rendszerint nem képezi a stratégia részét. [3, 5, 7, 19, 23, 32, 37, 38, 45]

A kötetlen, valamint spontán formában végbemenő tudásmenedzsment folyamatokra a KKV-kban több szerző is rámutat. Ez azért előnyös a kisebb méretű szervezetek számára, mert így nincs szükségük egy költséges tudásmegosztást támogató IKT rendszerbe való befektetésre és annak fenntartására. Ezáltal a számukra korlátozottan rendelkezésre álló pénzt és humánerőforrás-kapacitást takaríthatnak meg. Tehát a tudásmenedzsment folyamatok gyakorta a KKV-kban is jelen vannak, csupán nem olyan formában, mint a nagyvállalatokban stratégiai szinten. A tudás hatékony kihasználása azért fontos a KKV-k számára, mert korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésükre. Következésképp, abszorbciós képességük mértéke jelentős szerepet tölt be az üzleti siker elérésében. [17, 34, 45, 52]

A KKV-kra szintén inkább jellemző a szervezetek közti tudástranszfer, mintsem a szervezeten belüli. Ennek oka abban keresendő – ahogy az feljebb is említésre került, - hogy a kisebb szervezetekben épp a vállalati méretből kifolyólag kevesebb a rendelkezésre álló belső tudás, következésképp azt külső forrásokból kell beszerezni [14]. Tehát elmondható, hogy a szervezetközti tudásmegosztás is jelentős szereppel bír a KKV-k esetében.

A tudásmegosztás sikerességét jelentős mértékben befolyásolja a szervezeten belüli és a szervezetek közötti bizalom megléte [1, 9,25, 29, 31, 42, 56, 44]. Ezt nagyszámú kutatás eredményei igazolják. A KKV-k előnyös helyzetben vannak e téren nagyobb versenytársaikkal szemben, hisz a munkaerő fluktuációja ebben a szektorban kisebb méreteket ölt, mint a nagyvállalatoknál. Ennek következtében a KKV szektorban nagyobb esély alakul ki arra, hogy közép- ill. hosszú távon bizalmi kapcsolatok alakuljanak ki ezekben a szervezetekben, ami jelentős mértékben pozitív hatással van a tudásmegosztás megvalósulására. A bizalom kialakulását szintén támogatja a KKV-k laposabb szervezeti struktúrája. Ebből kifolyólag a kommunikációs csatornáik is rövidebbek és informálisabbak. Ennek köszönhetően a nagyvállalatokban megfigyelhetőnél közvetlenebb és nyíltabb a kommunikáció, s következésképp nagyobb mértékű horizontális és vertikális bizalmi kapcsolatok alakulhatnak ki. [21, 39, 48, 51, 55]

Curran és Blackburn [18] kutatási eredményei egy negyedik jelentős különbségre mutatanak rá, miszerint egy egységes tudásmenedzsment recept kialakítása KKV szektorban rendkívül nehéz lenne mivel a szektor jelentősen szerteágazó, valamint a mikro-, a kis- és középvállalkozások a tudásmenedzsment viszonylatában méretileg nagyban eltérnek egymástól [27]. Az előbbi szerzőpáros azzal érvel, hogy a KKV-k sokkal nagyobb mértékben vannak kitéve a külső környezet hatásainak és sokkal kevésbé képesek azt befolyásolni, mint a nagyvállalatok. Szerintük ez okozza a fent említett sokrétűséget, ami megakadályozza a tudásmenedzsment egységesíthetőségét a KKV-k számára.

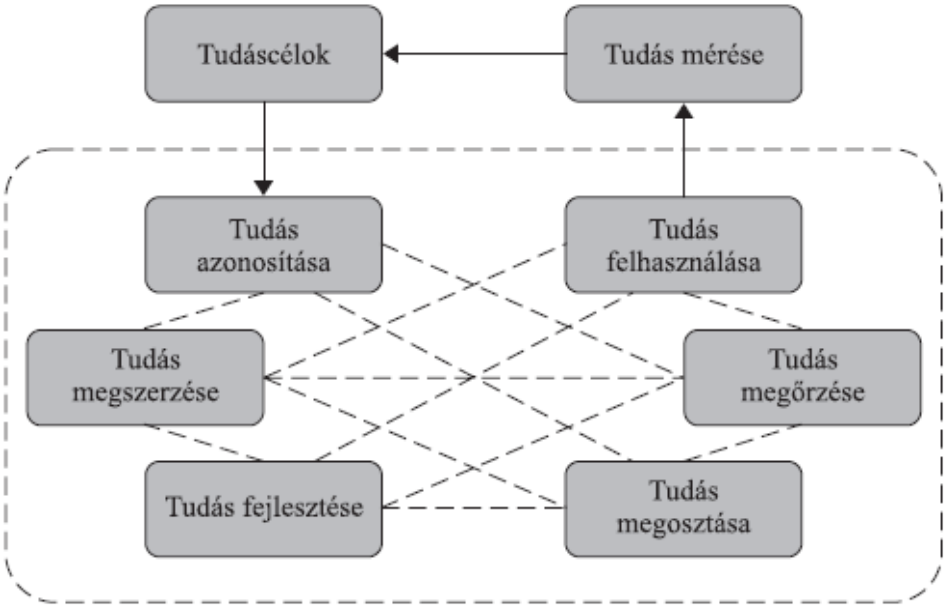
Mindent összevetve elmondható, hogy a KKV-k bizonyos tekintetben előnyöket élvezhetnek a nagyvállalatokkal szemben a tudásmenedzsment folyamatok implementálásában, viszont ezek megvalósítását gyakorta gátolják a méretükből adódó hátrányok.

A Probst modell folyamatai a KKV-kban

Feljebb felvázolásra kerültek a KKV és a nagyvállalati szektor közötti különbségek a tudásmenedzsment szempontjából. A tudásmenedzsment folyamatok megvalósulásának miként jét ezek tudatában érdemes megvizsgálni.

A tudásmenedzsment folyamatok több modell segítségével is leírhatók. Ezek lényege a rendelkezésre álló tudás felmérésének, átadásának, megosztásának és annak hasznosításának a szervezeteken belüli vagy azok közötti bebiztosítása. Erre szolgálnak a különböző tudásmenedzsment-rendszerek. A legismertebbek modellek közé sorolható Nonaka és Takeuchi SECI modellje, Pemberton és Stonehouse modellje, Wiig modellje, Deming tudáskereke, Oztemel és Arslankaya tudástornya, a tudás életciklus valamint a tanulószervezeti modellek, mint Garvin vagy Senge modellje. Az egyik leginkább elterjedt rendszer Probst tudásmenedzsment körfolyamata abból kifolyólag, hogy ez egy a gyakorlatban is megvalósítható modell, ami mára az egyik legismertebb tudásmenedzsment rendszerré vált [6].

A nyolc alkotóelemből álló modellt Probst és munkatársai dolgozták ki [8]. A körfolyamat külső és belső körből áll. A belső körfolyamat egyes lépései mind összefüggésben vannak egymással, tehát az egész modellre rendszerként kell tekinteni, s az egyes elemeket nem elkülönítve kell megvalósítani [15]. A körfolyamat belső részéhez tartozik a tudásazonosítás, tudásszerzés, tudásteremtés, tudásmegőrzés, valamint a tudás felhasználása. A tudásazonosítás alatt a vállalatnak fel kell mérnie a szükséges tudás típusát, és meg kell vizsgálnia annak rendelkezésre állását. Ennek alapjául a meglévő adat-, információ- és tudásfolyamatok szolgáltatnak információkat. A tudásszerzés folyamatában az igényeknek megfelelő tudás beszerzése valósul meg toborzással, kapcsolatok kiaknázásával, együttműködéssel vagy egyéb szerzési módszerekkel. A tudásteremtés alatt valójában a tudásfejlesztést értjük. Ezen a ponton valósul meg az ismeretek, tényezők, képességek fejlesztése a vállalati versenyelőny javítása érdekében egyéni, csoportos, de szervezeti szinten is. A tudásmegosztás célja az ismeretek, információk többszörözése különböző transzferfolyamatok által. A tudás kodifikálásnak, vagyis megőrzésének a feladata, hogy a kialakított, átadott és megszerzett tudást állandó jelleggel hozzáférhetővé tegyük a vállalat alkalmazottjai és további érintettjei számára. A tudás felhasználása biztosítja a vállalatban megvalósuló tudásalkalmazás hatékonyságát és eredményességét [47, 49]. A modell egyes lépéseit az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A Probst modell körfolyamata
Forrás: [8], 74. o

Ahogy az már feljebb megemlíttetett, a KKV-k tudásmenedzsmentjével nagyon kevés tanulmány foglalkozik. Ez a Probst modell KKV-kban való alkalmazásának a vizsgálatára is igaz. Több szerző is a KKV-k sokkal gyakoribb és bővebb kutatásának a szükségességére hívja fel a figyelmet, ugyanis a tudástranszferen kívül – amit a KKV-k vonatkozásában szintén nagyon kevés tanulmány taglal – elvétve találni a tudásmenedzsment ciklus egyéb lépéseit elemző tanulmányokat. Az alábbiakban Durst és Edwardson [23] által azonosított tudományos értekezések valamint egyéb, a témához kapcsolódó cikkek kerülnek ismertetésre.

A tudás azonosítását a KKV-kban Durst és Wilhelm [24] vizsgálták. Megállapítják, hogy a hosszú távú versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú a szervezet számára rendelkezésre álló tudás azonosítása, feltérképezése. Kutatásuk lényege, hogy rámutatnak a kulcsemberek fontosságára, ugyanis az általuk vizsgált szervezetben kimutatták, hogy a tudástőke nagy része néhány ember kezében összpontosul, akik általában az első és a második menedzsmentszinten dolgoznak a vállalatnál. Vizsgálatukból kiderült, hogy ha bármelyik kulcsember elhagyná, vagy akárcsak hosszabb távon nem lenne jelen a vállalatban, az jelentős mértékben befolyásolná a vállalat sikerességét. Ez a megállapítás természetesen érthető is, hisz az alkalmazottak alacsonyabb száma miatt a tudás a KKV-kban még kevesebb ember kezében összpontosul, mint a nagyobb vállalatokban, ahogy az a fentiek alapján is feltételezhető.

Joe, Yoong és Patel [35] szintén KKV-kat vizsgáltak kutatásukban, melyben azonosították azokat a tudásfajtákat, amiket a vizsgált vállalatok fontosnak tartanak felmérni a tudás azonosítása során. Az első helyet – nem meglepően - a szakmai tudás és tapasztalat foglalták el. Másodsorban a kapcsolati tudást tartották fontosnak, ami alatt a szociális hálók, folyamatok és azok koordinációja értendő. A harmadik legfontosabb tudásnak a szervezeti tudás bizonyult, negyedikként pedig az üzleti tudással, üzleti rendszerekkel kapcsolatos tudást említették.

A KKV-k tudásszerzésével és tudásfejlesztésével némileg több tudományos értekezés foglalkozik, bár ezek száma is igen alacsony, s lényegesen több kutatást kéne végezni e téren. Ahogy az feljebb említésre került, a KKV-k belső tudása gyakorta nem elegendő a verseny-

ben maradáshoz, ezért azt külső forrásokból is be kell teremteni [26, 40, 20]. Ehhez szükséges a szervezetek közötti hatékony tudástranszfer, ami a KKV-k vonatkozásában alább kerül bemutatásra. Elmondható, hogy a kisebb vállalatok gyakran igyekeznek külső tudásra szert tenni különböző formákban, mint például adatbázisok beszerzése által, ezeket több kutatás eredményei alapján szinte soha vagy csak ritkán használják [34]. Ez a hozzáállás hatással van az alkalmazottakra is, akik következésképp nem éreznek motivációt a tudásuk megosztására, vagy a külső és belső tudásforrások kihasználására.

A KKV-k számára a külső forrásokra való összpontosítás mellet szintén különösképp fontos a meglévő belső tudás továbbfejlesztése, amiben a vezetők pozitív hozzáállásának kulcsszerepe van [54]. Szintén érdemes megemlíteni azt a kutatási eredményt, ami arra utal, hogy a tudásintenzív tevékenységet folytató KKV-k hajlamosak túl nagy fontosságot tulajdonítani a legújabb technológiai megoldások bevezetésének, holott a tudásteremtés folyamatainak az előmozdítása is ugyanolyan fontos, ha nem fontosabb [13].

A tudásteremtés és a tudásfejlesztés során szintén kulcsszerepe van az ún. felejtésnek, elfelejtésnek, ami egy kollektív folyamat a szervezeten belül, és a kevésbé hatékony vagy helytelen tudás és viselkedésminták eltávolítását jelenti [12]. Ez előfeltétele a hatékony tudásteremtés és tudásfejlesztés elindításának és a folyamat hosszú távú fenntartásának.

A tudástranszferrel kapcsolatban némileg több tudományos értekezés található, mint a folyamat többi elemére vonatkozólag. Chen et al. [14] a szervezetek közötti tudásmegosztás fontosságát elemzik és hangsúlyozzák a KKV szektorban. Szerintük a KKV-knak nagyobb szükségük van a szervezetek közti tudásmegosztásra, mint a nagyvállalatoknak, ahol a belső tudástőke eleve nagyobb a vállalat méretéből kifolyólag. Ez különösképp fontos a külföldi piacokra terjeszkedő KKV-k számára [28]. Chong, Chong és Gan [16] szintén a külső tudás alkalmazásának a szerepét emelik ki. Hasonlóképp, Hughes, O'Regan és Sims [33] is megállapítja, hogy a KKV-k hálózatosodás révén juthatnak versenyelőnyhöz nagyobb versenytársaikkal szemben, mégpedig olyan formában, hogy a hálózaton belül megosztják egymással az explicit tudást. Perez-Araos *et al.* [46] szintén a szervezetek közti tudástranszferrel foglalkoztak. A Microsoft Access-re építve kidolgoztak és KKV-kon sikeresen teszteltek egy olyan rendszert, ami legfeljebb tíz szervezet együttműködését támogatja, s jóval kevesebb költséggel jár, mint a nagyvállalatok számára kifejlesztett IKT rendszerek. Tehát a kisebb vállalatok esetében a szervezetek közti tudástranszfernek legalább olyan fontos szerepe van – ha nem fontosabb –, mint a szervezeten belülinek, aminek jelentős hatása van a többi tudásmenedzsment folyamatra is.

Ami a KKV-kon belüli tudástranszfert illeti, a laposabb szervezeti struktúrának, a kevesebb alkalmazottnak és a rövidebb kommunikációs csatornáknak köszönhetően a személyes tudásátadásnak a KKV-kban ugyanolyan fontos szerepe lehet, mint az IKT által támogatott tudástranszfernek.

A tudásmegőrzés a KKV-kban a tudásazonosításhoz hasonlóképp szintén nagyon keveset vizsgált folyamatelem, holott szintén rendkívüli jelentőséggel bír. A tevékenység a tudásmenedzsment egyik legfontosabb eleme. Ahogy az fent megfogalmazásra került, ez a folyamat a tudás hosszú távú kodifikálását, megőrzését szolgálja annak érdekében, hogy az hozzáférhető legyen a szervezet minden alkalmazottja számára. A kulcsemberek szerepe, itt is hasonlóképp fontos, ugyanis meg kell előzni, hogy az adott vállalkozástól távozó kulcsember magával vigye a tudását. Ez is különösképp igaz a KKV-kra, hisz ezekben a vállalatokban a tudás jellemzően nagyon kevés (gyakran egy vagy néhány) ember kezében összpontosul. Ezt Durst és Wilhelm [24] is alátámasztja, akik kutatásaik alapján különös jelentőséget tulajdonítanak a tudásátadásnak és a tudástárolásnak, legfőképp a KKV-kban, annak érdekében, hogy megelőzzék a tudásvesztést. Ehhez Probst [47] hozzáteszi, hogy a cégek gyakran „szervezeti

emlékezetkiesésben" szenvednek a nem elég körültekintő, alapos és az informális hálózatokat figyelmen kívül hagyó tudásmegőrzés eredményeképp. Ez alátámasztja a fenti állítást is, miszerint a személyes, IKT rendszer által nem támogatott tudásátadásnak is fontos szerepe van.

A tudás hatékony felhasználása a Probst [47] modelljének az utolsó eleme. Végső célként is említhető, hisz a hatékonyan felhasznált tudás vezet új termékek vagy szolgáltatások bevezetéséhez és haszontermeléshez. A jelentőségéhez mérten ez a lépés sem kap kellő figyelmet a KKV-kat kutató szakirodalomban: kimondottan ezzel a lépéssel foglalkozó KKV kutatást az eddigi legjobb tudásom szerint még ebben sem végeztek. Durst és Edwardson [23] is csupán két kutatást azonosít, amiben kimutatták, hogy a pozitív kapcsolatot mutatható ki a tudásmenedzsment folyamatok és az innovációs tevékenység, azaz a tudás felhasználásának eredményessége között [2, 29]. Gray [29] az innováció és a tudás felhasználása kapcsán a kutatási eredményeiből kiindulva szintén megállapítja, hogy a tudásmenedzsment stratégiai megközelítése a vállalatban nagyon fontos. Továbbá hozzáteszi, hogy ha a szervezeti kultúra megfelelő, és az alkalmazottak kellő motivációval rendelkeznek, akkor az az innovációs tevékenységek előmozdításához vezet a vállalatokban. A tudásmenedzsment folyamatok és az innováció közötti pozitív korrelációra Bencsik és Hevesi [7] is rámutat.

A fentiekhez végül hozzá kell tenni, hogy a Probst modell egyes lépéseinek a megvalósulási sorrendje nem mérvadó, ugyanis a modell minden egyes eleme több szerző szerint is párhuzamosan alkalmazható és a lépések (különösképp az utolsó kettő) felcserélhetőek, egyidejűleg alkalmazhatók [15, 30, 36]. Ahogy az már feljebb is megfogalmazódott, minden egyes lépés megvalósulása hatással van a másikra. A körfolyamat minden egyes eleme csakis rendszerszerűen működik. Azokat önmagukban nem lehet vizsgálni, hanem a modellre rendszerként kell tekinteni, és az összefüggéseket mindig figyelembe kell venni. A hatékony működéséhez elengedhetetlen a tudásbarát szervezeti kultúra megléte, amit a bizalmi légkör hat át, továbbá az ösztönzési rendszerek kiépítése, ami arra készteti az alkalmazottakat, hogy megosszák tudásukat mással [11, 15].

Annak ellenére, hogy a fentiekben leírt folyamat a gyakorlatban is megvalósítható, természetesen vele kapcsolatban is megfogalmazódtak kritikák, pl. Chiliban *et al.* [15] szerint a Probst modell nem tesz különbséget a tacit és explicit tudás megosztása közt. A kritikák ellenére – ahogy az már feljebb is említésre került - Probst tudásmenedzsment körfolyamata az a rendszer, ami a szakma szerint kellő szakértelemmel támogatva a gyakorlatban is jól megvalósítható.

BEFEJEZÉS

Az elméleti tanulmány célja a KKV-k tudásmenedzsment folyamatainak a rövid bemutatása valamint a Probst modell lépéseivel kapcsolatba hozható eddigi kutatások taglalása volt a KKV-k vonatkozásában. Sajnos elmondható, hogy a kisebb vállalatok jelentős gazdasági szerepe ellenére, azok tudásmenedzsment folyamataival eddig nagyon kevés kutatás foglalkozott itthon és külföldön egyaránt, holott a vállalati jellegből kifolyólag jelentős különbségek figyelhetők meg a nagyvállalatok és a KKV-k tudásmenedzsment folyamatai között. A KKV-k bizonyos tekintetben előnytelenebb helyzetben vannak a tudásmenedzsment szempontjából, mint a nagyvállalatok, viszont laposabb szervezeti struktúrájuk, a rövidebb kommunikációs csatornák és a nagyobb mértékű bizalom kimondottan kedveznek a tudásmenedzsment folyamatok megvalósításának. Szintén összefoglalásra kerültek a Probst modell folyamataival KKV-kban foglalkozó tudományos értekezések, viszont elmondható, hogy ezek száma ugyancsak csekély. Legnagyobb mértékben a tudásszerzéssel és a tudástranszferrel

foglalkoztak az eddigi kutatások a KKV-k szintjén. Mindkét folyamatelem esetében az eredmények arra mutattak rá, hogy a kisebb szervezetek számára fontos lehet nem a szervezeten belüli tudásszerzés és transzfer, hanem a szervezetek közti ilyen terű együttműködés. Továbbá megállapítást nyert, hogy a KKV-k jelenlegi gazdasági szerepe sokkal több tudásmenedzsmentet vizsgáló kutatás elvégzését követelné meg ebben a szektorban, hogy számos még megválaszolatlan kérdésre megtaláljuk a választ: pl. mik azok a tényezők, amik gátolják az egyes lépések megvalósulását a KKV-kban; vagy például a lépések megléte esetén a szervezetek azokat tudatosan használják-e vagy sem; hogyan befolyásolja a nemzeti kultúra az egyes lépések megvalósulását a KKV-kban; miként befolyásolja a mikro- a kis- és a középvállalkozások mérete a bennük megvalósuló tudásmenedzsment folyamatokat, stb.?

IRODALOMJEGYZÉK

[1] ABRAMS, L. C., CROSS, R., LESSER, E., LEVIN, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive, 17*(4), 64-77.
[2] ALEGRE, J., SENGUPTA, K., LAPIEDRA, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal, 31*(4), 454-470.
[3] BELBIN, R. M. (1997). *Changing the way we work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
[4] BENCSIK, A. (2011). *Small and Silly?: Or the hidden pitfall for small and medium - sized enterprises*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
[5] BENCSIK, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében, avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára.* Pearson Publishing Harlow England
[6] BENCSIK, A. (2014). Miért nem működik?: tudásmenedzsment magyar módra... *Tudásmenedzsment*. 15 (1), 29-46.
[7] BENCSIK, A. ., HEVESI, A. (2017, September). The Symbiosis of Knowledge Management and Innovation. *In European Conference on Knowledge Management* (98-107). Academic Conferences International Limited.
[8] BENCSIK, A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban.* Budapest: Akadémiai Kiadó
[9] BENCSIK, A., JUHÁSZ, T,, HEVESI, A., (2017). *Trust at the Workplace*. In: RELIK 2017 - Conference Proceedings: Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti. - Praha: VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2238-8, online, 11-21
[10] BENCSIK, A., JUHÁSZ, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 49*(1), 30-39.
[11] BENCSIK, A., MACHOVA, R., HEVESI, A. (2015). Knowledge Management Done by the Hungarians. *International Business Management*, *9*(2), 169-181.
[12] CEGARRA-NAVARRO, J.G. and DEWHURST, F.W. (2006), ‘‘Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: an initial empirical investigation in SMEs’’, The Learning Organization, 13(1), 49-62.
[13] CEGARRA-NAVARRO, J.G., MARTI´NEZ-Conesa, E.A. (2007), ‘E-business through knowledge management in Spanish telecommunications companies, International Journal of Manpower, 28(3,4), 298-314.

[14] CHEN, S., DUAN, Y., EDWARDS, J. S., LEHANEY, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of knowledge management*, *10*(3), 6-23.
[15] CHILIBAN B. - BARAL L.M. - KIFOR, C.V. *Review of Knowledge Management Models for Implementation within Advanced Product Quality Planning.* In: Buchmann R., Kifor C.V., Yu J. (eds) Knowledge Science, Engineering and Management. KSEM 2014. Lecture Notes in Computer Science, vol 8793. Springer, Cham
[16] CHONG, W, C, CHONG, C. S., GAN, G. C. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation. *Knowledge Management Research Practice*, *9*(2), 185-196.
[17] COYTE, R., RICCERI, F., GUTHRIE, J. (2012). The management of knowledge resources in SMEs: An Australian case study. *Journal of Knowledge Management*, *16*(5), 789-807.
[18] CURRAN, J., BLACKBURN, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. London: SAGE.
[19] DESOUZA, K. C., AWAZU, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, *10*(1), 32-43.
[20] DEWHURST, F.W., CEGARRA, J.G. (2004). External communities of practice and relational capital, The Learning Organization, 11 (4/5), 322-31.
[21] DOTSIKA, F., PATRICK, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: A framework evaluation study. *Information Technology People*, *26*(4), 368-382
[22] DRUCKER, P. F. (2008). *Classic Drucker: Essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard business review*. Boston: Harvard Business Press.
[23] DURST, S., EDVARDSSON, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, *16*(6), 879-903.
[24] DURST, S., WILHELM, S. (2011), 'Knowledge management in practice: insights into a medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss, Prometheus, 29(1), 1-16.
[25] DYNE, L. V., VANDEWALLE, D., KOSTOVA, T., LATHAM, M. E., CUMMINGS, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(1), 3-23.
[26] EGBU, C.O., HARI, S., RENUKAPPA, S.H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices, Structural Survey, 23(1), 7-21.
[27] Európai Bizottág (2003), **Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises**, Elérhető: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361 (cit. 2018.01 26).
[28] FLETCHER, M. and PRASHANTHAM, S. (2011), ''Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. Longitudinal case studies of Scottish SMEs'', Journal of Small Business and Enterprise Development, 8(3), 475-501.
[29] GRAY, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms, International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research, 12(6), 345-60.
[30] HEINRICH, S. (2016). Knowledge evaluation in dementia care networks: a mixed‐methods analysis of knowledge evaluation strategies and the success of informing family caregivers about dementia support services. *In: International Journal of Mental Health Systems.* 10(1)

[31] HEVESI, A. (2017). A munkahelyi bizalom és annak más tényezőkre valamint a tudásmegosztásra gyakorolt hatásának vizsgálata. In: Mladí vedci 2017 - Fiatal kutatók 2017 - Doktoranduszok és fiatal kutatók tudományos kötete : Zborník vedeckých príspevkov doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2017. CD-ROM, 52-62.
[32] HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations production management*, *21*(8), 1096-1115.
[33] HUGHES, T., O'REGAN, N., SIMS, M. A. (2009). The effectiveness of knowledge networks: an investigation of manufacturing SMEs. *Education+ Training*, *51*(8/9), 665-681.
[34] HUTCHINSON, V., QUINTAS, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal, 26*(2), 131-154.
[35] JOE, C., YOONG, P., PATEL, K.. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management* **17**(6), 913-927.
[36] KADLUBEK S. et al. *Futures Studies Methods for Knowledge Management in Academic Research*. In: Janowicz K., Schlobach S., Lambrix P., Hyvönen E. (eds.) Knowledge Engineering and Knowledge Management. EKAW 2014. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 8876. Switzerland: Springer International Publishing.
[37] KORCSMÁROS, E., MURA, L., ŠIMONOVÁ, M. (2017) Identification of small and medium-sized enterprises development is Slovakia. *Journal of Applied Economic Science*, 12(6), 1702-1712
[38] KORCSMÁROS, E., ŠIMONOVÁ, M. (2017) The Main Barriers to Development of SMEs. In. *7th International Scientific Conference on Managerial Trends of Development Enterprises in Globalization Era (ICoM)*. pp. 146-152,
[39] KILLINGSWORTH, B., XUE, Y., LIU, Y. (2016). Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, *22*(5/6), 284-300.
[40] LANGERAK, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance, Journal of Strategic Marketing, 11(2), 93-115.
[41] MAYER, R. C., GAVIN, M. B. (2005). Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *Academy of Management Journal*, *48*(5), 874-888.
[42] NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. (1997, August). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 35-39). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
[43] NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
[44] NOOTEBOOM, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures.* Cheltenham: Elgar.
[45] NUNES, M. B., ANANASINGH, F., EAGLESTONE, B., Wakefield, R. (2005). Managers' perceptions of the value of knowledge management in small and medium sized knowledge-intensive enterprises (SMEs). *Journal of Knowledge Management Practice*, *6*.
[46] PEREZ-ARAOS, A., BARBER, K. D., EDUARDO MUNIVE-HERNANDEZ, J., & ELDRIDGE, S. (2007). Designing a knowledge management tool to support knowledge sharing networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *18*(2), 153-168.

[47] PROBST, G. J. B. *Practical Knowledge Management: A Model That Works*, In: Arthur D. Little. Prism. Second Quarter, 17-29. o., 1988
[48] ROLLAND, N. CHAUVEL, D. (2000) Knowledge transfer in strategic alliances. In: *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Despres, C. Chauvel, D. (eds), pp. 225–236. Butterworth Heinemann, Boston, MA, USA.
[49] SÁRDI, B. (2007). *A MOL tudásmenedzsment programja:* Tudományos dolgozat. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar Nemzetközi Kommunikációs Szak
[50] SPENDER, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
[51] STAPLES, D. S., WEBSTER, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal, 18*(6), 617-640.
[52] TIKAKUL, C. T., THOMSON, A. (2017, September). An International Perspective on Knowledge Management in SMEs: Implementation and Barriers to Success. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 1228-1237). Academic Conferences International Limited.
[53] TÓBIÁS KOSÁR, SZ., HEVESI, A. (2017). Tudás és tudásmenedzsment a vállalati gyakorlatban In: *Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho - 2017: "Hodnota, kvalita a konkurencieschopnosť - výzvy 21. storočia" - Sekcia ekonomických vied. - Komárno : Univerzita J. Selyeho*, CD-ROM, pp. 532-547.
[54] WONG, K.Y., ASPINWALL, E. (2004), Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*. 8(3), 44-61.
[55] WU, W., LEE, Y. (2016). Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 154-168.
[56] ZAND, D. E. (1997). *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Press.
[57] ZAMBON, S., HOAD, T., ANDRIESSEN, D., EDVINSSON, L., BOUNFOUR, A., BODNAR, V., PYIS, L. (2006). *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS)*. Office for Official Publications of the European Communities.

BORFOGYASZTÁSI SZOKÁSOK A KOMÁROMI JÁRÁSBAN

Enikő KORCSMÁROS[1]

ABSTACT
Wine consumption has a very old history, and today it is becoming increasingly important for wine culture and wine tourism. The purpose of the study is to present the wine consumption habits in the Komárno district by analyzing the data obtained with primary data collection with the fact that the examined district is an integral part of the wine region of South Slovakia. When analyzing the data obtained from the questionnaire data collection, we would like to create an objective picture of the wine consumption habits of the examined district. The data obtained is analyzed along multiple dimensions, basically based on demographic characteristics (age, gender, school qualification). The analysis uses descriptive statistical methods. Based on the results of the research, we draw conclusions.

KEYWORDS
Wine consumption, consumer habits, Komárno district, Slovakia

A VIZSGÁLT PROBLÉMA ELMÉLETI KERETE

A mai Szlovákia területén a borászat több mint 2000 éves múltra tekint vissza. Az első helyi szőlőtermesztésre utaló leletek a régészek szerint egészen a kelta időkből származnak. A szőlészet helyi fellendítésében fontos szerepük volt a rómaiaknak, akik új szőlőtermő területeket hoztak létre. Ezután lassú, de folyamatos fejlődésnek indult ezen iparág.
A szlovák statisztikai hivatal 2013-as adatai szerint az ország területén csaknem 300 szőlő és bortermelő társaság van bejegyezve. A szőlőtermő területek nagysága csaknem 12000 hektár, ebből körülbelül 10000 hektár már termést adó. A Statisztikai hivatal kutatása alapján kijelenthető, hogy a szlovák bortermelés mennyiségi mutatói 2007 és 2013 között növekedésről tanúskodnak. [3, 11]

1. táblázat: Szlovákia bortermelése 2007-2013 között (hl)

	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Bortermelés	451 502	421 156	321 106	348 354	446 308	436 511	586 266
Fehérbor	273 525	234 797	146 353	126 924	172 123	168 805	237 009
Vörösbor	149 170	174 877	166 600	218 051	268 987	254 014	347 685

Forrás: [3]*alapján saját szerkesztés*

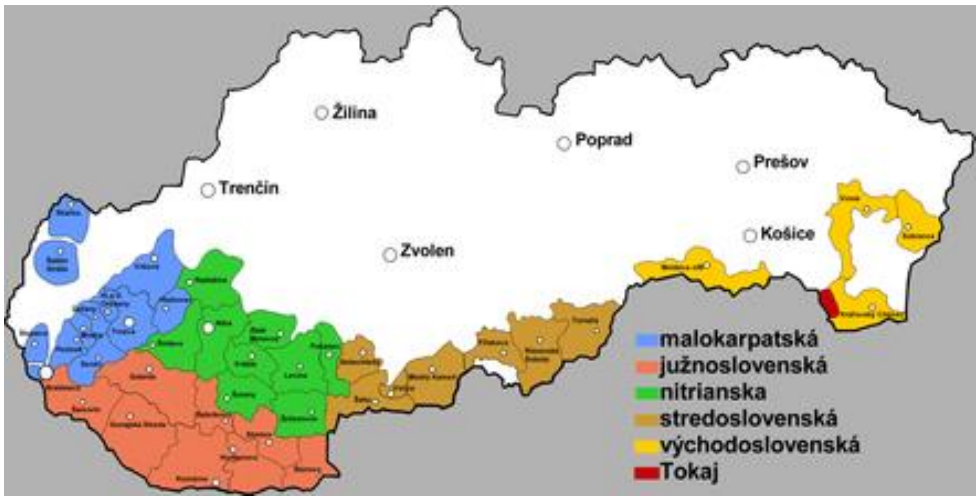
Látható, hogy a termelés majdnem harmadával növekedett, mindemellett a fehérbor előállítás csökkent. Folyamatos változáson megy át a szlovákiai boripar struktúrája, s a fehérbort egyre gyakrabban egyéb más bortípusok helyettesítik. A szlovák boripar korlátozottan a gyümölcsbor gyártásból is kiveszi a részét. Az utóbbi évtizedben Szlovákia borexportja, valamint importja változó képet mutat. A statisztikai hivatal adatai szerint 2013-ban 103,6%-al több bor került exportra, valamint a behozatal is majdnem a négyszeresére növekedett. [7, 10, 12]

[1] PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská c. 3322., P.O.Box 54., 945 01 Komárno, korcsmarose@ujs.sk

Szlovákiában szőlőtermő területeket 6 borvidékre 40 körzetre és további 603 borfalura osztja a törvény. Az egyes régiók közti különbségeket a bor valamint a szőlő minősége határozza meg. A 6 borvidék felosztás szerint a következő: [13]

- Malokarpatská vinohradnícka oblasť- Kis-kárpáti bortermelő vidék
- Nitrianská vinohradnícka oblasť- Nyitrai bortermelő vidék
- Južnoslovenská vinohradnícka oblasť-Dél-szlovákiai bortermelő vidék
- Stredoslovenská vinohradnícka oblasť-Közép – Szlovákiai bortermelő vidék
- Východoslovenská vinohradnícka oblasť- Kelet Szlovákiai bortermelő vidék
- Slovenská vinohradnícka oblasť Tokaj- Tokaji bortermelő vidék

Szlovákiában a területi felosztás eléggé egyedi, hiszen gyakorlatilag az ország egész déli része összefüggő borvidékek láncolatát alkotja, míg északon a körülmények nem ideálisak a szőlészethez. A helyi borvidékek gyakran olyan területeket is magukba foglalnak, ahol a szőlőtermesztésnek nincs nagy múltja. Jó példa erre a Csallóköz, amely sík vidék és alapvetően kevésbé alkalmas a szőlőtermesztésre. Legismertebb Szlovákiai borvidék a mély történelmi gyökerekkel rendelkező, egykori pozsonyi, mai Kis-Kárpátok Borvidék, Bazin és Modor központtal. Ezen a borvidéken dolgoznak a Szlovákia legismertebb borászai. A Nyitrai borvidék déli részein, főleg a magyarlakta területeken, a Garam mentén, Verebély és Léva környékén komoly nagy múltú borkultúrával találkozhatunk, ahogy a Közép-Szlovákiai Borvidékhez tartozó Ipolynyéken és Nagykürtösön is. Az ország keleti oldalán a Kelet-Szlovákiai, majd a Tokaji Borvidék szlovákiai része található. Szlovákia ültetvényeinek mintegy fele a legideálisabb termőhelyeken, a Párkány és Kürt nevével fémjelzett körzetekben koncentrálódik, melynek éghajlati, és talaj adottságai sokak szerint világviszonylatban is kitűnőek.[1, 8]



1. ábra: Szlovákia borvidékei [13]

A világ alkoholfogyasztása az elmúlt évtizedek során egyre inkább homogenizálódott, ami azt jelenti, hogy mindenhol fogyasztanak sört, bort és égetett szeszes italokat is. Elmondható, hogy az egyes alkoholos termékeknél eltérő a fogyasztói kör társadalmi összetétele, azonban egyre inkább jellemzőek az átfedések. Az egyes életmódbeli különbségek is meghatározóak. A hagyományosan és a szűkösen étkezőknél magasabb a bor fogyasztásának aránya. Az előbbinél élvezeti tartalma, az utóbbinál táplálék értéke miatt. A rendszeres alkoholfogyasztók között a borfogyasztók gyakrabban szerepelnek, mint a sör és az égetett szeszesital fogyasz-

tók. Ezek alapján nevezhetjük a bort a mindennapok italának. Hajdú Istvánné szerint, a leginkább borfogyasztó csoport a 60 év feletti korosztály, de nagyon fontos a fiatal generáció is. Iskolai végzettséget szem előtt tartva az alacsonyan és magasan végzettek a leginkább borivó réteg, más-más borfogyasztási kultúrával. Településeket tekintve a vidéki városok, falu és nagyvárosok a sorrend. [5, 6]

A borfogyasztás gyakoriságának mértéke nagyban befolyásolja a fogyasztás mennyiséget is. A nemzetközi tendencia szerint a gyakori borfogyasztók száma egyre inkább csökkenő. Szakértők széles körű marketingkutatásokat folytatnak a borfogyasztás alakulását befolyásoló tényezők meghatározására. Két nagy csoportra osztják a bort elutasító egyéneket. Az egyik csoport tagjai egyszerűen nem kedvelik a bor ízét, illatát stb.. A másik csoport tagjai antialkoholisták, tehát elvből nem fogyasztanak szeszes italt. A jó társaságában tapasztalt borfogyasztás tudja őket a legpozitívabban befolyásolni. A fejlődés, illetve a nyugati minták átvétele, a borvásárlások helyszínét illetően rendkívül dinamikus. A hiper- és szupermarketek térnyerése, és a kis alapterületű boltok háttérbe szorulása egy megállíthatatlan folyamat. Ez nemzetközi szinten is megfigyelhető. Az igazi vesztesek a kis alapterületű ABC boltok, ők nem elég nagyok, hogy koncentráltan nagy választékot tudjanak nyújtani, és nem elég kicsik, hogy szolgáltatásaik egyediek legyenek, mint a borszaküzletek. [5]

A borfogyasztás gyakorisága a fogyasztás mennyiségét jelentősen befolyásolja. A kiegyenlített, és rendszeres borfogyasztás az ágazat számára a legszimpatikusabb borfogyasztási mód. A nemzetközi tendencia szerint a gyakori borfogyasztók száma egyre inkább csökken. Dula, Mészáros és Rohály szerint a borfogyasztók motiváció szerinti 4 csoportra oszthatók. Az első helyen állnak a gourmet fogyasztók (18%). Főként vezető beosztású személyek, kisvárosi értelmiségi réteg. Vállalkozó és szellemileg szabad személyek tartoznak ebbe a csoportba. Leginkább szaküzletben vásárolnak, a hipermarketeket élből elutasítják. Viszonylag kritikusak. A hazai és külföldi termékeket egyaránt előszeretettel kipróbálnak. Őket követi az igényes borivók (25%) csoportja. Az átlagnál magasabb beosztású, magasabb jövedelmű egyének, de ugyanúgy vannak közöttük szakmunkások is. Az életkor növekedésével egyre többen átkerülnek ebbe a kategóriába. A szaküzletek árait általában összehasonlítják a hipermarketekben tapasztalhatókkal, és ez alapján hozzák meg a vásárlási döntést. Vonzzák őket a különféle rendezvények, borfesztiválok, és fontos számukra az egyes alkalomhoz, a megfelelő bor kiválasztása akár otthon, akár társaságban. A következő csoport hétköznapi borivók (32%) amely,egy heterogén csoportosulás. Ritkán fogyasztanak bort, ha mégis, akkor rutinszerűen vásárolnak, kitartanak a múltban már kipróbált, bevált márkáknál, boroknál. Ennek ellenére ők vásárolják a legtöbb bort. A lista utolsó helyén a fásult borfogyasztók (25%) állnak. Jellemző, hogy a bort előszeretettel helyettesítik magasabb alkoholtartalmú szeszesitalokkal. A bort nem tisztelik, a minőségnek nem tulajdonítnak nagy jelentőséget. [2, 9]

A KUTATÁS CÉLJA

Az elmúlt évtizedben a bor, mint termék, illetve a borfogyasztás, mint presztízs is egyre nagyobb teret kapott a hétköznapi életben, ennek megfelelően a vásárlók borokkal kapcsolatos informáltsága is növekedett.

A tanulmány alapvető célja primer adatgyűjtés segítségével szerzett adatok elemzésével bemutatni a Komáromi járásban mutatkozó borfogyasztási szokásokat. A megszerzett primer adatok egy a borpiac, valamint a borfogyasztásban rejlő potenciált feltáró komplex kérdőíves kutatás részét képezik, azonban jelen tanulmány a megszerzett adatok csupán egy részének elemzésével kimutatható eredményeket taglalja.

A tanulmány alapját képező, a Komáromi járás terültén kitöltött, kutatás szempontjából teljesnek ítélt, használható kérdőívek alapján 267 fős mintával dolgoztunk. A primer adatgyűjtés 2018 első félévében valósult meg.
Az összeállított kérdőív 24 kérdést tartalmazott, a kérdéseket az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

a) A vizsgált minta alapvető jellemzőire fókuszáló kérdések;
b) A borfogyasztási szokásokra irányuló kérdések;
c) Borvásárlási szokásokra vonatkozó kérdések.

A kutatás során megszerzett adatok elemzéséhez a kiértékelés kezdeti szakaszában alapvető leíró statisztikai módszereket, kereszt-táblákat, megoszlást használtunk.
A tanulmány céljának elérése érdekében az alábbi feltételezéseket állítottuk fel, ill. vizsgáltuk meg:

- Leggyakrabban a 37-47 éves korosztály vásárol bort baráti / társasági összejövetelre.
- A végzettségi szint emelkedésével a fogyasztó hajlandó nagyobb összeget kiadni egy palack borért.
- A vásárolt bor ára, illetve a havonta borra költött összeg leginkább a vásárló havi jövedelmétől függ.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Borfogyasztás Szlovákiában

A Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján Szlovákia lakosainak átlagos évi borfogyasztása a 21. század második felében 13 liter körül mozog. Az egyes évekre vonatkozó pontos adatokat az alábbi táblázatban összegeztük.

2. táblázat: Átlagos évi borfogyasztás Szlovákiában (l/fő)

Év	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Borfogyasztás	10,2	12,2	11,5	11,4	12,7	13,2	13,3	12,8	13,0

Forrás: [3] alapján saját szerkesztés

A vizsgált időszak alatt az átlagos fejenkénti évi borfogyasztás hosszú távon emelkedő tendenciát mutat, mely jól tükrözi azt a tényt, hogy a borfogyasztás egyre inkább bekerül a mindennapokba, trenddé válik köszönhetően az egyre nagyobb számban megrendezésre kerülő fesztiváloknak, borfesztiváloknak, bornapoknak, stb.. Az átlagos fejenkénti borfogyasztás vizsgálata során figyelembe kell venni, hogy az egyes években milyen időjárás volt uralkodó, hiszen ez is nagyban befolyásolja a borok árát, az ár pedig kihatással van a fogyasztott mennyiségre. A Szlovák Statisztikai Hivatal 2014-es elérhető kimutatása szerint Európában az egy főre eső legnagyobb borfogyasztást Luxemburg mutatja ki évi 49,8 literrel, Szlovákia 2014-ben ezen a listán a 20. helyet foglalta el. Az említett kimutatás kitér arra is, hogy Szlovákiában az asztali borokat leginkább nagyobb áruházláncokban szerzik be a fogyasztók, míg a magasabb minőségű borokat kisebb borászati szaküzletekben szerzik be. A borok árával kapcsolatosan megállapítható, hogy inkább az olcsóbb árkategóriájú borok vásárlását részesítik a fogyasztók előnyben, a prémium kategóriájú borok fogyasztása csak ritkábban jellemző. A folyóborok átlagos literára a vizsgált időszakban, tehát 2005-től folyamatos emelkedést mutat, amely részint a szintén betudható az egyre inkább elterjedő borkultúrának, melyhez nélkülözhetetlenül hozzátartozik a borászatok oldaláról is egy állandó törekvés a készített borok minőségének folyamatos növelésére, tökéletesítésére vonatkozóan. [3, 4]

3. táblázat: Átlagos folyóbor egységár Szlovákiában (€/l)

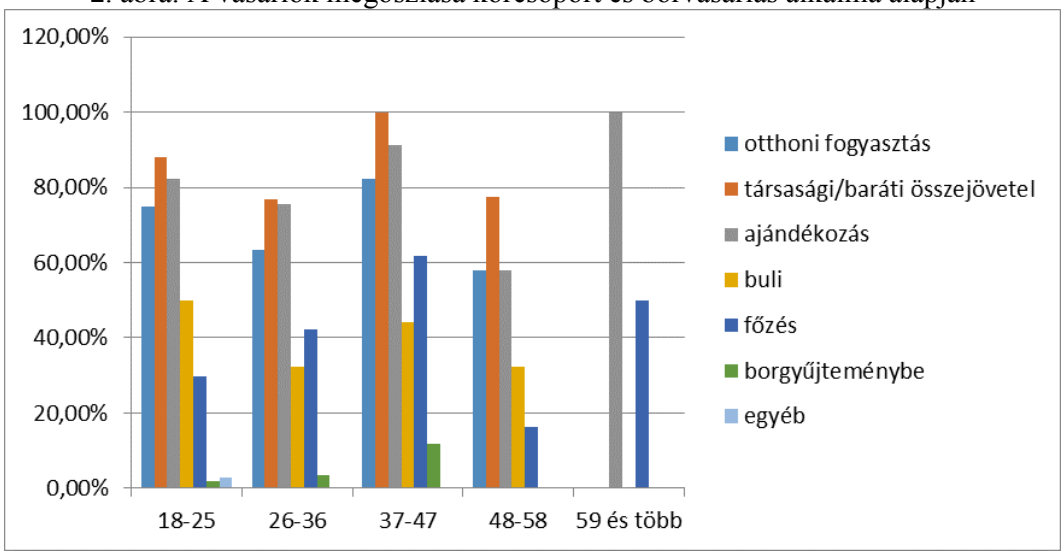
Év	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Egységár	2,12	2,13	2,14	2,21	2,22	2,25	2,33	2,39	2,46

Forrás: [3] alapján saját szerkesztés

A kérdőíves kutatás eredményei

A kérdőíves felmérés segítségével szerzett primer adatok alapján 267 elemszámú minta válaszait elemezzük a továbbiakban, mind a 267 kitöltő a Komáromi járásból származik. A primer adatok elemzése során elsőként az első feltételezésünket vizsgáljuk, miszerint leggyakrabban a 37-47 éves korosztály vásárol bort baráti / társasági összejövetelre. Kontingencia tábla felállításával vizsgáljuk meg a minta eloszlását a megkérdezett egyének korára, valamint arra vonatkozóan, hogy milyen alkalomra vásárolnak bort. A megkérdezett fogyasztókat korcsoportok szerint vizsgáltuk, s korcsoportonként megvizsgáltuk, hogy milyen alkalmakra vásárolnak bort. Az eloszlás alapján egyértelművé vált, hogy szinte minden korcsoportban a leggyakrabban társasági / baráti összejövetelekre vásárolnak bort. Kivételt képez 59 és ennél idősebb vásárlók csoportja, hiszen az ő esetükben egyértelműen ajándékozás céljából valósul meg a borvásárlás. Ezen alapvető megoszlás alapján a megfogalmazott feltételezésünket módosítással tudjuk csak elfogadni, hiszen nem teljesül, hogy leggyakrabban a 37-47 éves korosztály vásárol bort társasági / baráti összejövetelre, ugyanis az 59 és ennél idősebb vásárlók csoportján kívül minden vásárlóra igaz ez a megállapítás.

2. ábra: A vásárlók megoszlása korcsoport és borvásárlás alkalma alapján



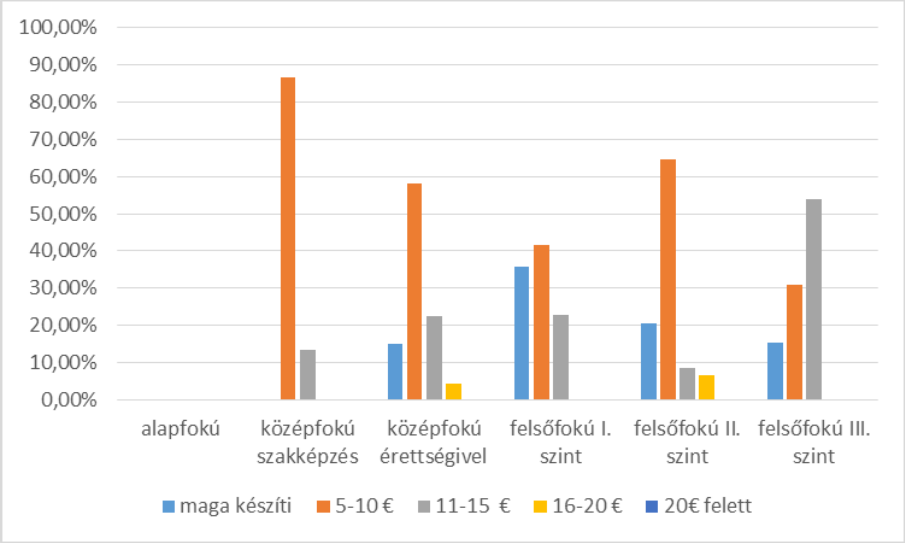
Forrás: primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés

Annak ellenére, hogy a 18-58 év közötti, különböző korcsoportba sorolható vásárlók egyaránt társasági / baráti összejövetelre vásárolnak bort, fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy milyen egyéb alkalmak a jellemzők. Elgondolkodtatónak tartjuk kutatásunk eredményeinek elemzése következtében azon megállapításunkat, hogy korcsoporttól függetlenül ezen vásárlói csoportoknál a második leggyakoribb alkalom, amiért bort vásárolnak az, hogy azt ajándékba szánják, ami remek példája annak, hogy a bor értékközvetítő szerepét emelik ki a vásárlók. Az otthoni fogyasztás a rangsorban harmadik helyet foglal el, ismételten függetlenül a vásárlók korcsoportba való besorolásától. Érdemes továbbá rámutatni arra a tényre, hogy a 18-25, 26-

36, ill. 37-47 éves korcsoportba tartozó vásárlók esetében a bor főzéshez való felhasználása egyre emelkedik. Ez a megállapítás mindenképpen fontos alkotóeleme lehet egy pincészet bormarketingjének, hiszen a sokszínűségre, a bor sokszínű felhasználására hívhatja fel a figyelmet.

Szekunder adatok kutatásával rámutattunk arra, hogy hogyan alakul a bor egységára Szlovákiában. Továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy valyon igaz-e a feltételezés, miszerint a végzettségi szint emelkedésével a fogyasztó hajlandó nagyobb összeget kiadni egy palack borért. A vizsgált mintát a végzettség és a vásárolt bor palackára alapján vizsgáltuk. Vizsgálatunk eredményeit a 3. ábra szemlélteti. Az ábrából az első szembetűnő megállapítás arra vonatkozik, hogy nem volt olyan megkérdezettünk, aki csupán alapfokú végzettséggel rendelkezett volna. Tekintettel arra, hogy a Komáromi járás a dél-szlovákiai borrégió szerves részét képezi, nem meglepő az a tény, hogy a középfokú és a felsőfokú végzettséggel rendelkező megkérdezettek között is szép számban találunk olyan egyéneket, akik maguk készítik a bort. Valószínűsíthető, hogy helyi borászok, ill. borászok leszármazottairól van szó, akik a szőlészet és a borászat hagyományait ápolva művelik a szőlőt és készítenek bort. Feltételezésünk vizsgálatához azonban a megkérdezettek végzettség és a vásárolt bor palackára közti összefüggést elemezzük tovább, melyről megállapítható, hogy a III. szintű felsőfokú végzettséggel rendelkezők csoportján kívül a vásárlók 5-10 €/palack áron vásárolnak leginkább bort. Feltételezésünket csupán részben tudjuk elfogadni, ugyanis végzettségi szinttől függetlenül 5-10€/palack áru borok vásárlása a domináns, azonban mindezek mellett megállapítható, hogy viszonylag gyakran vásárolnak 11-15 €/palack árkategóriájú borokat is, feltehetően ezeket már nagyobb arányban ajándékozás céljából, ill. amennyiben otthoni fogyasztásról van szó, akkor jelesebb alkalmakkor bontják fel.

3. ábra: A vásárlók megoszlása végzettség és a vásárolt bor palackára alapján

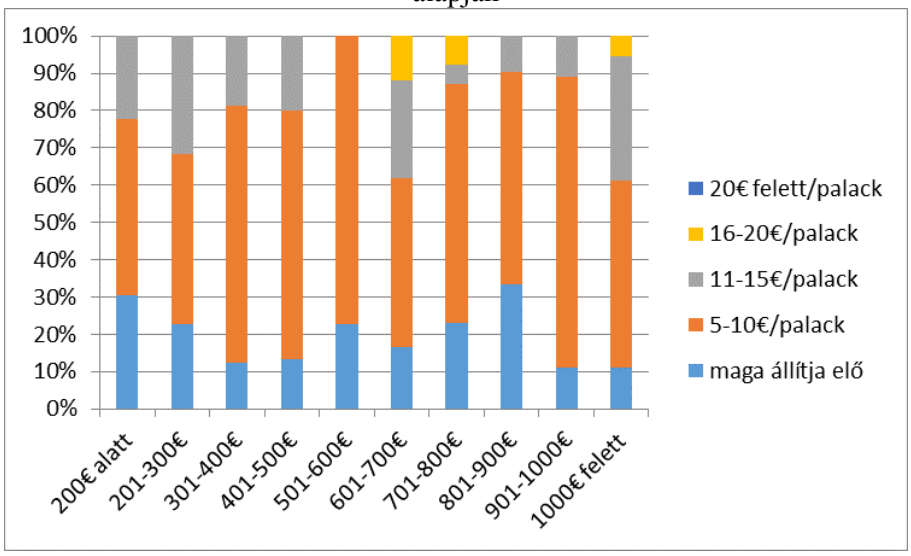


Forrás: primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés

Összevetve a tényt, hogy dominál az 5-10€/palack értékű borok vásárlása azzal a szekunder adattal, mely a Szlovák Statisztikai Hivatal kimutatásából áll rendelkezésünkre, s mely alapján 2013-ban Szlovákiában átlagosan 2,46€ volt liter ára a folyó bornak, nagy eltérést tapasztalunk. Ennek az eltérésnek a vizsgálatához azonban figyelembe kell vennünk több fontos tényezőt. Elsőként lineáris trendszámítást alkalmazva a rendelkezésre álló szekunder adatok

alapján megbecsülhetjük, hogy 2018-ban átlagosan Szlovákiában 2,67€/l áron kerülhet értékesítésre a folyó bor ($y=0,0427x+2,0367$; $R^2=0,9416$). Ezt követően figyelembe kell vennünk, hogy a palackok nem 1 liter térfogatúak, hanem általában 0,75l a térfogatuk, vagyis átlagosan 2€ értékű folyó bor kerülhet a palackba. A palack, annak szakszerű lezárása dugóval és kapszulával, vagy csavarzárral, ill. a palack címkéje ismételten bizonyos költségeket von maga után, mely a minőség függvényében akár 5€ is lehet palackonként. Valószínűsíthető tehát, hogy a domináns árkategóriába tartozó borok alap borai, ill. alsóbb középkategóriás borai, melyek széles fogyasztói réteg számára elérhetők.
A soron következő feltételezésünk értelmében a vásárolt bor ára, illetve a havonta borra költött összeg leginkább a vásárló havi jövedelmétől függ. Feltételezésünk vizsgálatához a megszerzett adatokat két szempontból is elemeznünk kellett kereszttábla segítségéve. Egyrészt megvizsgáltuk a megkérdezettek megoszlását átlagos havi jövedelmük, valamint egy palack borra kiadott átlagos összeg alapján.

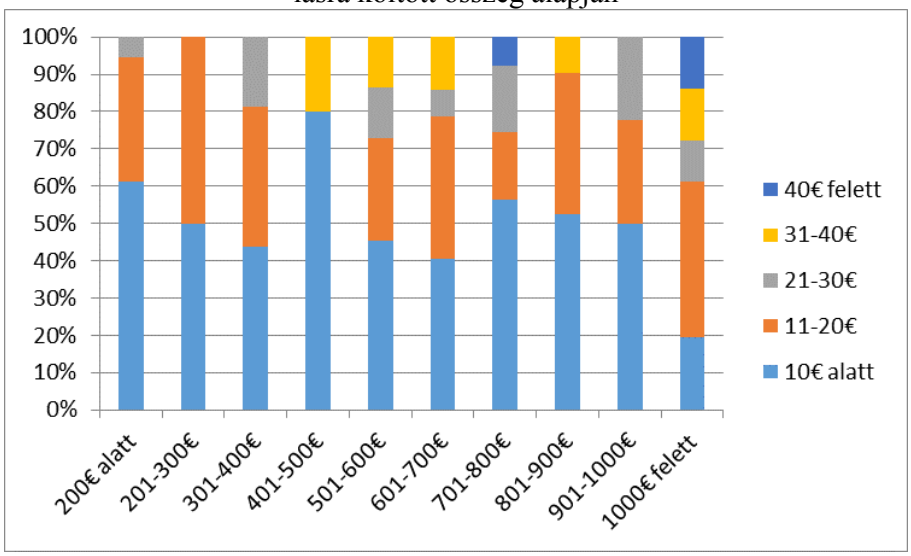
4. ábra: A megkérdezettek megoszlása átlagos havi jövedelem és a vásárolt bor palackára alapján



Forrás: primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés

A minta eloszlása alapján megállapítható, hogy különböző jövedelemkategóriákat figyelembe véve amennyiben nem saját maga állítja elő a megkérdezett a bort, akkor jövedelemkategóriától függetlenül jellemző, hogy 5-10€ pénzösszeget adnak ki egy palack borra a vásárlók. A drágább 16-20€/palack áru borokat mintánkban a 601-800€ átlagos havi jövedelemmel rendelkezők vásárolják, illetve azok, akik átlagosan havi 1000€ feletti jövedelemmel rendelkeznek. Jövedelemszinttől függetlenül azonban az is megállapítható, hogy a vizsgált mintában nem található olyan egyén, aki 20€ feletti áron vásárolna egy palack bort. Ezek alapján tehát feltételezésünk első részét elvethetjük, vagyis kontingenciatáblás elemzés alapján nem tudunk kimutatni összefüggést a vásárolt palack bor ára és az emelkedő átlagos havi jövedelemszintek között.
Feltételezésünk második felének igazolásához a vizsgált mintát átlagos havi jövedelemszint, valamint havonta átlagosan borvásárlásra költött összeg alapján bontottuk.

5. ábra: A megkérdezettek megoszlása átlagos havi jövedelem és havonta átlagosan borvásárlásra költött összeg alapján



Forrás: primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés

Jövedelemszinttől függetlenül megállapítható, hogy az egyes jövedelemkategóriákba tartozó megkérdezettek többsége havi szinten átlagosan legfeljebb 20€-t költ borvásárlásra, bár 400€ átlagos havi jövedelemszint felett már vannak olyan vásárlók, akik 31-40€-t vagy akár 40€ felett is költenek átlagosan borvásárlásra havonta. Összevonva ezt az előző megállapításunkkal kijelenthető, hogy alacsonyabb árfekvésű, alapborokat vásárolnak megkérdezetteink, s ilyen borból havonta többször vesznek, ami a havonta átlagosan borra költött összegből következtethető ki.

BEFEJEZÉS

A borfogyasztás rendkívül régi múltra tekint vissza, napjainkban azonban egyre inkább előtérbe kerül a borkultúra, a borturizmus révé. A tanulmány célja primer adatgyűjtés segítségével szerzett adatok elemzésével bemutatni a Komáromi járásban mutatkozó borfogyasztási szokásokat tekintettel arra, hogy a vizsgált járás a dél-szlovákiai borrégió szerves részét képezi. A kérdőíves adatgyűjtés során szerzett adatok elemzéséből objektív képet alkottunk a vizsgált járás borfogyasztási szokásairól. A megszerzett adatok elemzése több dimenzió mentén valósult meg, alapvetően a demográfiai jellemzőket alapul véve (kor, nem, iskolai végzettség). Az elemzés során leíró statisztikai módszerek alkalmazása került előtérben. A kutatás során szerzett 267 kitöltött kérdőív adatainak elemzéséből megállapítható, hogy a megkérdezett 19,85%-a aktívan kapcsolódik a dél-szlovákiai borrégióhoz, ugyanis saját bevallásuk szerint is aktívan részt vesznek a lakhelyükhöz köthető borkultúra formálásában méghozzá úgy, hogy 52,83%-uk borászként (leginkább hobbi szinten) is aktívan tevékenykedik, vagyis saját maga állít elő bort. Borvásárlási szokásaik tekintetében megállapítható, hogy korcsoporttól függetlenül leginkább baráti / társasági összejövetelek alkalmával fogyasztanak bort, s átlagosan 5-10€ értékben vásárolnak meg egy palack bort függetlenül iskolai végzettségüktől, vagy éppen átlagos havi jövedelmüktől. Ebből következtethető, hogy a pincészetek könnyű, jól fogyasztható alap borait részesítik előnyben.

Jelen tanulmány egy komplex kutatás részét képezi, s annak csupán részeredményeit tükrözi. Ebből kifolyólag a Komáromi járás borfogyasztási szokásainak pontosabb feltérképezése érdekében szükséges a kutatás során szerzett össze adat teljeskörű elemzése nem csupán leíró, hanem speciális statisztikai elemzések segítségével.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] BORIGO Pillanatfelvétel - Ébredező felvidéki borászat. In *Borigo online bormagazin* [online] 2009, vol.7, no. 2, ISSN 1786-6138 [cit. 2018.01.10]. Elérhető az interneten: http://www.borigo.hu/aktualis/00039/pillanatfelvetel-ebredezo-felvideki-boraszat/
[2] DULA, B.-MÉSZÁROS, G.-ROHÁLY, G. *A borfogyasztás kultúrája* [online] Eger: Eszterházy Károly Főiskola. 2012. [cit. 2017.12.20]. Elérhető az interneten: https://anzdoc.com/a-borfogyasztas-kulturaja-dula-bence-meszaros-gabriella-roha.html
[3] EUROSTAT 2014 *Produkcia vína v 1000 hl*. Éves jelentés, Eurostat, 2014. 33 o.
[4] FAO *Table and dried grapes*. Éves jelentés. 2016 Food and Agriculture Organization, 2016. 69 o.
[5] HAJDU, I. *Borpiac.* Budapest, Mezőgazda Kiadó, 2005. 208 o. ISBN 9789632862118
[6] HAJDU, I. *Bormarketing*. Budapest, Mezőgazda Kiadó, 2004. 168 o. ISBN 9789632861203
[7] MATOŠKOVÁ, D. - GÁLIK, J. *Konkurencieschopnosť slovenských výrobkov rastlinného pôvodu.* [online]. Nitra, 2014. [cit. 2017.11.15]. ISBN 9788080585983 Elérhető az interneten: http://www.vuepp.sk/dokumenty/ine/2014/M.D.G.J.vyr14.pdf
[8] MIKULÁS, I. – BENE, L. *Szőlő és bor az Európai Unióban.* Budapest: Szeredi Péter Kiadó, 2003. 36 o. ISSN: 1589-4509
[9] NOVÝ ČAS [online]. *V pití vína zaostávame: Slovensko je v rámci únie na 20. mieste.* (2012.03.20.) [cit. 2018.06.15]. Elérhető az interneten: https://www.cas.sk/clanok/219734/v-piti-vina-zaostavame-slovensko-je-v-ramci-unie-na-20-mieste/
[10] POĽNOINFO: *Podiel slovenského vína na spotrebe je veľmi nízky* (2014.12.07.) [cit. 2018.06.15]. Elérhető az interneten: https://www.polnoinfo.sk/clanok/3899/podiel-slovenskeho-vina-na-spotrebe-je-velmi-nizky
[11] SIMONOVÁ, J. *O víne.* Bratislava: Slovart, 2002. 224 o. ISBN 8071456772
[12] SVÍTKO, M. – HANC, R. – IVÁN, F. *Slovenské vinohrady a produkcia vína*. (2017) [online]. [cit. 2018.06.25]. https://www.hlavnespravy.sk/slovenske-vinohrady-produkcia-vina-novoslachtence-nahradzaju-stare-vysadby-vinohradov/1155046
[13] *Vinohradnícke oblasti Slovenska* [online]. [cit. 2018.06.25]. Elérhető az interneten: http://www.topwine.sk/clanky/detail/vinohradnicke-oblasti-slovenska-prehlad

A TÖRTÉNETEK SZEREPE A SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉSBEN

Nikolett LŐRINCZ [1] – Ariel MITEV [2]

ABSTRACT
This study focuses on the importance of the stories in personal selling. The life of the salespeople is full with interesting, unique and sometimes untold stories. The main question is whether the stories can be used during the personal selling process or not. The characteristics, the types of stories and some relevant models are outlined.
The aim of this study is to highlight the importance and different aspects of stories and to understand how these stories can be used by salespeople. Because stories are everywhere, the salespeople have to pick up the right ones and use them in a proper way. Stories are valuable during persuasion but have their own merits when salespeople try to understand their own work and life as well. Since the role of stories in personal selling is not thoroughly documented yet, this gap is reduced a bit.

KEYWORDS
personal selling, stories, story telling, persuasion, selling process, narratives, sales techniques

BEVEZETÉS

A tanulmány a történeket fontosságával foglalkozik személyes értékesítésben. Az értékesítők élete tele van érdekes, egyedi és néha el nem mesélt történetekkel. A fő kérdés, hogy a történetek használhatók-e a személyes eladás folyamatában. Bemutatjuk a történetek jellemzőit és típusait, valamint néhány hozzájuk kapcsolható elméleti modellt.
A tanulmány célja, hogy rávilágítson a történetek fontosságára és különféle szempontjai, valamint arra, hogy miként használhatják azokat az értékesítők. Mivel a történetek mindenütt jelen vannak, emiatt az értékesítőknek össze kell gyűjteniük a legjobbakat és a megfelelő módon kell használniuk azokat. A történetek nem kizárólag a meggyőzéskor hasznosak, hanem akkor is, amikor az értékesítők jobban meg szeretnék érteni saját magukat és a munkájukat. Mivel a történetek szerepét az értékesítők életében még nem dokumentálták átfogóan, ez a tanulmány ezt a rést kívánja csökkenteni valamelyest.

A TANULMÁNY FŐ RÉSZE

Történetek mindenütt

Mindennapjainkban történetek vesznek körül, történetekre ébredünk és azokat éljük át óráról órára. Miután félretesszük Arthur Miller egyik novelláját, a rádiót bekapcsolva hírekben számolnak be arról, hogy kivel mi történt. A műsorvezető szórakoztató történetekkel próbálja fenntartani a hallgatóság érdeklődést, aztán a Fountains of Wayne nevű alternatív zenekar arról zenél, hogy milyen fényes jövőnk lehet az értékesítésben (Bright Future in Sales). A felcsendülő sorok között pedig kiolvashatjuk egy üzletkötő nehéz és a kihívásokkal teli napját.

[1] Lőrincz Nikolett, Magyar Turisztikai Ügynökség
[2] Dr. Mitev Ariel, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, egyetemi docens, E-mail: ariel.mitev@uni-corvinus.hu

Azt, hogy a történetek mindenhol jelen vannak, Barthes így foglalja össze: „a narratívum jelen van a mítoszban, a legendában, a mesében, a novellában, az epikában, a történelemben, a tragédiában, a drámában, a komédiában, a táncban, a festészetben, […] az ónüveg ablakokon, a moziban, a képregényekben, az újságcikkekben, a beszélgetésekben. E szinte végtelen változatosságban a narratívum jelen van minden korban, minden helyszínen, minden társadalomban. A narratívum az emberiség történetével kezdődik, és soha, sehol nem sem éltek emberek, akiknek az életében ne játszott volna szerepet. A narratívum átível a kultúrákon és a történelmen.” [2]

Az értékesítők élete gyakran élményekben és történetekben rendkívül gazdag, a vevőkkel vagy munkatársakkal való interakciók, a számos különféle helyzet és megoldandó probléma miatt számos érdekes, vicces, kiábrándító vagy éppen megindító történet születik. Az értékesítők történeteit nemcsak megénekelték a modern kor trubadúrjai, hanem már klasszikusok is megírták (lásd pl. Arthur Miller: Az ügynök halála). Bár Miller drámája alapvetően az értékesítés őskorszakának tragikus mementója, jól megjeleníti a szakma kihívásait:

> „A Parkernél összefutottam egy ügynökkel. Dave Singlemannek hívták. Nyolcvannégy éves volt akkor, s az USA harmincegy államát vadászta végig. Az öreg Dave felment a szállodába, papucsot húzott - zöld bársonypapucsot, ezt sose fogom elfeledni -, aztán leült a telefonhoz, és tárgyalt a vevőivel. Ki se mozdult az utcára, s nyolcvannégy esztendős korában is remekül keresett. Elég volt ezt egyszer látnom, rádöbbentem: az ügynöki pálya az álmok álma! a legszebb karrier! Van-e pompásabb dolog ennél: nyolcvannégy évesen is harminc-negyven várost bejárni - felveszed a telefonkagylót, s mindenki emlékszik rád, szeret, segít? Tudod-e, hogy amikor meghalt - zöld bársonypapucsban a New York-bostoni gyorsvonat dohányzójában - az méltó halál volt, az ügynök halála - igen, a koporsójához is ügynökök és vevők százai zarándokoltak el. Hónapokra elcsitultak a vonatfülkék: az öreg Dave-et gyászolták az ügynökök.” (Miller, 138. o.)

Dan Seidman a sikertelen és/vagy kínos értékesítési történeteket veszi bonckés alá, azokat szétszedi és elemire bontja annak érdekében, hogy a levonja belőle a megfelelő tanulságokat. Abból indul ki, hogy mindenki hibázik, a személyes eladásban pedig ez óhatatlanul megtörténik, emiatt a fő kérdés az, hogy képesek vagyunk-e azokból építkezni és sikereket elérni. [13]

Az értékesítők az üzleti élet főnixmadarai, mivel kénytelenek a kudarcokból, a visszautasításokból és a sikertelenségekből táplálkozni és erőt meríteni, valamint egy fárasztó nap után (vagy akár két látogatás közti szünetben) is képesek újraéleszteni értékesítői énjüket.

A történetek számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek, amelyek megmagyarázzák, miért tölthetnek be ilyen nagy szerepet az életünkben. Az 1. táblázat szemlélteti, hogy miért reagálunk a történetekre azonnal és miért lehetnek az értékesítés során olyan hatásosak.

1. táblázat: A történetek tulajdonságai

Tulajdonságok	Magyarázat
A történetek tanítanak	Az emberi tudás a történeteken keresztül már az ősidőktől fogva terjed. Minden tudnivaló, korábbi tapasztalat kezdetben ennek köszönhetően maradt fent, hiszen szájról szájra terjedtek. Jelenleg is fontos szerepet tölt be az oktatásban és a mindennapokban is.
Összekötnek	Felbecsülhetetlen értéket képviselnek a történetek azzal, hogy összehozzák az embereket. Közösségformáló ereje abban rejlik, hogy hasonló hittel, meggyőződéssel és értékekkel képes összekapcsolni akár idegen embereket is.
Jelentést adnak	A történeteken keresztül érthetjük meg, hogy mi egy nagyobb egésznek vagyunk a részei, és így képesek vagyunk értékelni a körülöttünk lévő világot.
Cselekvésre ösztönöznek	Mindegy, hogy kitalált, vagy igaz történetek, hatásukra a történelem során egész népek vonultak harcba, vagy változtatták meg alapjaiban a

	világnézetüket. Egyszóval képes olyan hatást kiváltani az emberekből, amire nem is gondoltak volna korábban.
Megjegyezhetők	Legjobban a történeteket vagyunk képesek megjegyezni és felidézni. Képes aktivizálni az agyunknak azt a felét, ami az epizódszerű memóriáért felelős, így könnyebben fel tudjuk idézni őket később.
Az alapvető emberi igazság forrásai	Az emberi létezéssel kapcsolatosan nagyon sok alapelv fogalmazódott meg. A születés, a halál, a felnőtté válás, a megöregedés, a kapcsolatok és a rokonság témáját mind feldolgozták történetek formájában. Ezekből erednek ma is használt szimbólumaink, amik meghatározóak az egyéni és a társas viselkedést tekintve is.

Forrás: Wachtman és Johnson (2009a)

Bár az értékesítők élete történetekben rendkívül gazdag, a kérdés az, hogy a sztorikat felhasználják-e a személyes értékesítési folyamatban.

A történetek érzelmi hatásai

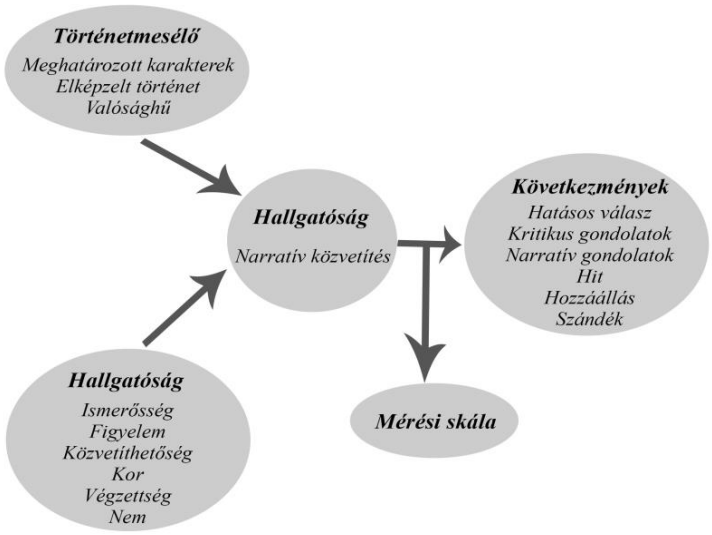
A vállalatok és az értékesítők rendszeresen használják a történetmesélés eszközét a marketingkommunikációs során. Ha ugyanis a vevőt meggyőzik az elhangzottak, akkor nagy valószínűséggel vásárolni fog. Számos neurológiai kutatást végeztek már, amik alapján elmondhatjuk, hogy az ún. racionális viselkedést az érzelmek befolyásolják. [17] Még a logikusnak és ésszerűnek tűnő döntéseknél is az érzelmek mindig ott állnak a háttérben, és folyamatosan irányítanak minket. Szociológiai kutatások is többször foglalkoztak azzal a témával, mekkora hatással tudnak lenni a történetek az emberekre. [12] A marketingben betöltött szerepük is az, hogy az emberek érzelmein keresztül befolyásolni tudják vásárlási döntéseiket, attitűdjüket.

Ha jól alkalmazzák a történeteket, akkor a befogadók nem veszik észre közben, hogy befolyásolni akarják őket. Ennek köszönhetően az üzenet eléri célját, és vásárlásra késztet. [3] Ez azért is fontos, mert a mai világban az emberek hozzá vannak szokva a sok reklámhoz, következésképpen egyre inkább szelektálnak, és megpróbálják kiszűrni azokat. Sokan egyenesen utálják a reklámokat vagy a direkt meggyőzés bármely módját, és azt is, hogy befolyásolni akarják őket. Ekkor nagyszerű segítség lehet a vállalatok számára a történetek alkalmazása, amelyekre a befogadók nem meggyőzési taktikaként tekintenek (ez csak egy ártatlan történet, miért is befolyásolna).

Emellett sokszor nem a termékek, szolgáltatások vagy épp a márka tetszik meg a vásárlóknak, hanem a kommunikáció stílusa ragadja meg a figyelmüket. Az információátadás módja pedig gyakran a történetmesélés, ami egy sokkal személyesebb hangon képes megszólítani őket. A mélyebb érzelmek hatására úgy érzik, hogy sokkal szorosabban kötődnek a termékhez. [16]

Borth három tényezőt fogalmazott meg, aminek köszönhetően minden történet meggyőző erejűvé válik: kreativitás, fogyasztói bevonás és a márkához való kapcsolódás. Az első a figyelemfelkeltést szolgálja. Minél inkább eltér valami a hétköznapoktól és szokatlanabb, annál inkább felfigyelnek rá az emberek. A második, hogy be kell vonni a hallgatóságot a történetbe. Ha bele tudják élni magukat a helyzetbe, akkor fog leginkább hatni rájuk. Végül a harmadik elem, hogy a márkát könnyen hozzá lehessen kapcsolni a történethez. Milyen sokszor lát az ember olyan reklámot, vagy hall egy olyan történetet, ami nagyon érdekes, azonosulni is tud vele, de aztán mikor vége, már egyáltalán nem emlékszik arra, hogy melyik márkához is

köthető. A megjegyezhető asszociáció a márkával épp olyan fontos részét képezi a fogyasztók meggyőzésének, mint a figyelemfelkeltés és a fogyasztói bevonás. [3]
A narratív meggyőzés hatásait Green és Brock is vizsgálta. Tanulmányukban kísérletet végeztek, amelyben a résztvevőknek elmondtak egy rövid történetet egy eszkimó fiúról és a kutyájáról. Nem volt elég élelmük, és a fagyos éjszaka alatt ahhoz, hogy túlélhessék, egymást kellett volna megölniük, ám nem tették baráti hűségük miatt. Reggelre mindketten megmenekültek. Megfigyelték, hogy azok, akik hallották a történetet, nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az emberek és az állatok közötti barátságnak. A történeteknek tehát egyértelmű hatása van az emberi gondolkodásra, amit a marketing során is fel lehet használni. [10]
Az érzelemkeltés mellett más okai is vannak, hogy miért lehetnek ekkora befolyással az emberekre a történetek. Green és Brock olyan folyamatként határozták meg a narratív közvetítést, amely a befogadót megragadva, a történet világába repíti el őt. Véleményük szerint épp ezért rendelkezhetnek a történetek olyan meggyőző erővel, mert valamilyen szinten a valósággal közben elveszítik a kapcsolatot, és a hatása alá kerülnek a hallgatók. [10] Dal Cin et al. ezt a gondolatot vizsgálták tovább, és megállapították, hogy az emberek ennek a folyamatnak nincsenek is tudatában, azaz nem veszik észre, hogy hatással van rájuk a történet. Megalkottak egy úgynevezett átadhatósági skálát, amivel kimutatták, hogy minél inkább beleélik magukat a befogadók, annál jobban befolyásolja a történet a meggyőzhetőségüket. [6]
Ezeket az eredményeket erősíti meg a kibővített közvetítés-ábrázolás modellje (1. ábra), aminek keretében azt vizsgálták, hogy a történetmesélőnek és a befogadónak milyen hatása lehet magára a történetmesélés folyamatára, illetve milyen következményekkel jár ez a fogyasztó viselkedésében. A történetmesélő által bemutatott karakter, cselekmény, valamint, hogy mennyire élethű a bemutatott történet, hatással van a befogadó reakciójára éppúgy, mint a saját tulajdonságai (pl. nem, kor, figyelme, családi állapota, műveltsége, beleélőképessége). [15]

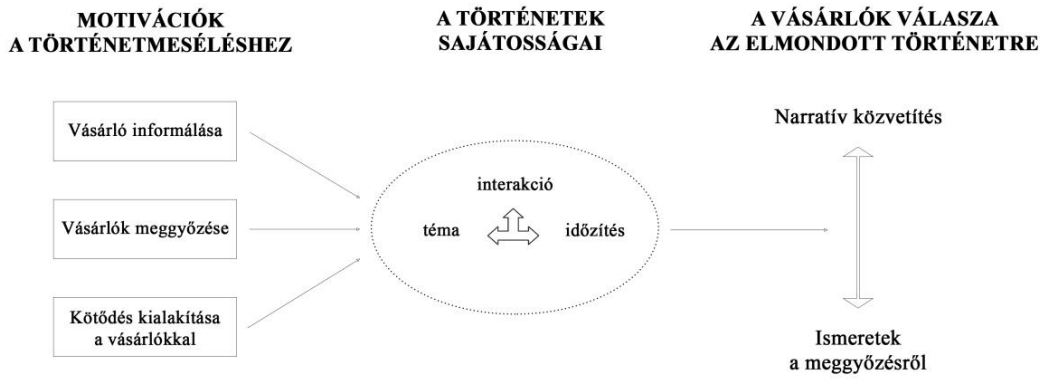


1. ábra: Kibővített közvetítés-ábrázolás modell
Forrás: Van Laer – De Ruyter – Visconti – Wetzels, 2014, 801.old.

A kutatás során feltárták, hogy a történet a fiatalabb résztvevők esetében a könnyebb befolyásolhatóságuk miatt képes nagy hatást kiváltani, míg az idősebbek jobban bele tudják élni magukat a nagyobb élettapasztalatuknak és a bővebb kulturális ismereteiknek köszönhetően.

Megállapították azt is, hogy a szórakoztatás mellett más okai is lehetnek, hogy egy történetet érdekesnek találjanak, ez pedig az információközvetítő jellege. Minél relevánsabb egy téma, annál figyelmesebben fogják hallgatni, és annál több kritikus gondolat fogalmazódik meg bennük a történettel kapcsolatban.
Láthatjuk, hogy a történetek nagy hatással vannak az emberi gondolkodásra és az érzelmekre, így jelentős potenciál rejlik benne a marketing szempontjából. A vásárlási döntések befolyásolása és a fogyasztók meggyőzése érdekében egyaránt érdemes a személyes eladás területén tudatosan alkalmazni őket.

A történetmesélés hatása a vásárlói döntésekre
Wachtman és Johnson megállapították, a történetek hatással vannak az emberek viselkedésére az üzleti életben is. Ha nem tudjuk ugyanis megváltoztatni a magatartásukat, akkor nem tudjuk nekik eladni termékeinket és szolgáltatásainkat. A történetmesélés egy tökéletes eszköz lehet a fogyasztók attitűdjének és véleményének megváltoztatására. [16]
A történeteknek több fajtája is létezik, melyeket helyzettől függően lehet alkalmazni. Simmons hatféle alaptémát határozott meg, amelyeket az üzleti életben gyakran felhasználnak. Léteznek a *„Ki vagyok én?” történetek*, melyekben az értékesítő bemutatkozik, elmondja céljait, eredményeit, mesél álmairól és kudarcairól, valamint ismerteti értékeit, motivációit. A *„Miért vagyok itt?” típusú történeteket* akkor érdemes választani, ha a prezentáció létrejöttének körülményei érdekesek, vagy épp céljai. Vannak *tanulságos történetek*, amik megtörtént eseményeket mutatnak be, melyeknek köszönhetően átformálódik a közönség véleménye, vagy jól szemléltet valamit. Az érzéseket használják ki a *„látomás” történetek*, melyek inspirálóan, motiválóan hatnak, így bevonva a hallgatóságot. Könnyebben tudnak azonosulni akár a kemény munkával is, hiszen azt ígéri, hogy meg fog térülni a közös munka. *„Az érték a tettekben rejlik” típusú történetek* megerősítik a közvetített értékeket, biztosítva ezzel a másik felet, hogy jó döntést hoz. A *„pontosan tudom, hogy mit gondolsz” történetek* olyan ellenérveket, kétségeket és kérdéseket vetnek fel, amelyeket a hallgatóság tehetne fel, ám ezekre már előre választ adnak, hogy időben eloszlassák a kétségeket. Számos lehetőség van tehát, hogy pontosan mikor, milyen történeteket használjunk a személyes értékesítésben. Az eladási folyamat elején, a felkészülés alkalmával érdemes előre végiggondolni, hogy különböző szituációkban mit osztanánk meg a vásárlókkal. [14]
A történetmesélés folyamatának modellje (2. ábra) Gilliam és Flaherty nevéhez fűződik, akik összefoglalták és rendszerezték a történetmesélés motivációját, összetevőit és a fogyasztók reakcióit. [9] Három részre bontották a történetmesélés folyamatát. Az első közülük a *motiváció*, azaz az értékesítő célja a történettel. Ez lehet az információ átadása (termék bemutatása, tudásátadás), a fogyasztók meggyőzése (előnyös üzletkötés, hozzáadott érték megjelenítése, megmutatni a vevőknek, hogy csináljanak pénzt), illetve akár a szorosabb kapcsolat kiépítése (közelebb kerülni egymáshoz, elnyerni a vevők bizalmát). A második része a folyamatnak az elmondott *történet jellemzőit* tartalmazza. Három jellemzőt vizsgál, a témát (személyes, mint a család, barátok; üzleti, mint a termékek, sikerek; sértő vagy tabu témák), az egymásra való kölcsönhatást (ötletek megosztása egymással, tanulni egymástól) és az idő tényezőjét (megtörni a csendet, „jégtörők”, amik oldják a hangulatot). Végül az utolsó szakasz a *fogyasztók reakciója* az elmondott történetre, ami lehet bevonódás, azaz sikerül meggyőzni őket (a történetek könnyen felidézhetők, és jobb ötletet adnak), vagy épp ellenkezőleg, gyanút ébreszt bennük (a történetek valójában meggyőzési taktikák, kiterjesztik az igazságot, az értékesítők nyomulása csupán). [9]

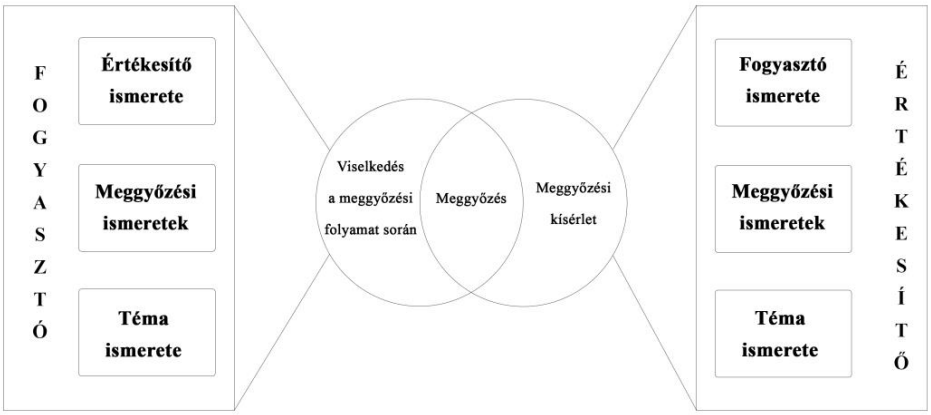


2. ábra: A történetmesélés folyamatának modellje
Forrás: Gilliam-Flaherty, 2015, 140. old.

A modell megerősíti, hogy a történetmesélés kulcsszerepet játszik a személyes eladásban. Lényeges szempont, hogy nem kizárólag az értékesítők mondanak történeteket, hanem a fogyasztók is mesélnek tapasztalataikról vagy élményeikről. Ezeket az üzletkötők később munkájuk során szintén felhasználhatják. [9]
A történetmesélés folyamatmodellje alapján látható, hogy vagy elragadja a történet a fogyasztókat, és vásárolni fognak, vagy épp ellenkezőleg, tudatosul bennük, hogy meg akarják győzni őket, és ettől még inkább ellenálló magatartást vált ki belőlük. Amennyiben sikerül megnyerni az értékesítőknek a vevőket a történeteken keresztül, a különböző érzelmek kiváltásával, különböző vásárlási döntésekre ösztönözhetik őket.
Gardner részletes tanulmányt készített arról, hogy az érzéseik, hogyan befolyásolják a fogyasztókat a vásárlási döntéseik során. Ha jó hangulatban vannak, akkor könnyebb meggyőzni őket, növelik a heurisztikák alkalmazását döntéseik meghozatalában. A rossz hangulat éppen ennek az ellenkezőjét okozza, illetve például, ha egy vevő szomorú, vagy valamiben hibásnak érzi magát, sokkal nagylelkűbben, bőkezűbben fog viselkedni. [8]
Alapvetően tehát elmondhatjuk, hogy az érzelmek befolyásolják a viselkedésünket, ebből pedig az következik, hogy a vásárlói döntésünkre is hatással lehetnek. Számos elmélet alátámasztja, hogy a történetek érzelmeket váltanak ki az emberekből, így már nem meglepő az az összefüggés, hogy a történetmesélés hatással van a vásárlói döntésekre, amit a marketing rendkívül hatásosan tud felhasználni.

A történetmesélés hatásmechanizmusa
Alapvetően minden értékesítés alkalmával az eladók arra törekednek, hogy az egyes szinteken keresztül végül a vevők eljussanak a cselekvésig, azaz a vásárlás pillanatáig. A modell az emberi érzelmekre alapozva próbál hatni, majd a vágyakat kihasználva győzi meg a vevőket, hogy jó döntést hoznak. A kíváncsiság felkeltésében, a vágykeltésben, valamint a bevonódásban is nagy szerepet játszhatnak a történetek.
A narratívák megértése mellett a hallgatóság bele tudja élni magát a történetbe, át tudja érezni a szereplők helyzetét és érzelmeit, és ennek köszönhetően változhat a viselkedése a való életben. [11] A történetek tehát az értékesítők segítségére lehetnek munkájuk során, hiszen ezzel megváltoztatható a fogyasztók attitűdje és érzelmei egyaránt, fokozatosan feljebb jutva a modell egyes szintjein.
A meggyőzés-tudás modellje (3. ábra) az értékesítő és a vevő egymással való szembenállását magyarázza a meggyőzési folyamat során, melynek központi eleme, hogy a fogyasztók meny-

nyire ismerik fel azt a helyzetet, hogy az értékesítők befolyásolni szeretnék őket. [7] A fogyasztók sok ismeretet szereznek a befolyásolásról az életük során. Saját tapasztalataikon, családjuktól, barátaiktól, kollégáiktól, vagy akár épp a médiából, számos helyen találkoznak a különböző meggyőzés taktikákkal. Ha ilyen szituációban találják magukat, általában igyekeznek elkerülni azt. Az értékesítőkkel való személyes kapcsolat során már eleve úgy fordulnak feléjük, hogy ellenkeznek az ajánlattal, hiszen tisztában vannak vele, hogy akivel szemben állnak, rá akarja beszélni őket. [7]



3. ábra: A meggyőzés-tudás modellje
Forrás: Friestad – Wright, 1994, 2. old.

A modell lényege, hogy a fogyasztót és az értékesítőt állítja szembe egymással, és a meggyőzés folyamata aszerint alakul, hogy a felek hogyan használják ki tudásukat egymás ellen. Mindkét fél számára a témában való ismeretei, a másik fél ismerete és a meggyőzőképessége az, ami meghatározza a lehetőségeit és a mozgásterét.
A fogyasztó tudása a meggyőzésről befolyásolhatja a márka iránti attitűdjét. [1]. Fontos, hogy a vállalatok ismerjék azokat, és annak megfelelő értékesítési eszközöket használjanak. Emellett célszerű, ha az értékesítők könnyen szót értenek velük, képesek egy olyan sajátos légkört teremteni, amit a vevők szeretnek, így szívesen keresik fel a céget. Brown és Krishna vizsgálataik során arra a következtetésre jutottak, hogy ha egy fogyasztó magas tudással rendelkezik a befolyásolásról, az csökkenteni fogja a vásárlási szándékát. Amennyiben a fogyasztók észreveszik, hogy befolyásolni szeretnék őket, érdemes megváltoztatni az üzenetet, amit az eladók közvetítenek. [4]
A modell fő tanulsága, hogy az értékesítőknek fel kell mérniük, a fogyasztók milyen tudással rendelkeznek a befolyásolásról, és az annak megfelelő hangnemben és stílusban kell kommunikálniuk velük. Bruner megfogalmazza a narratív valóság kilenc általános igazságát (2. táblázat): [5]

2. táblázat: A narratív valóság általános igazságai

Általános szabályok	**Magyarázat**	**Értékesítési relevanciája**
Az idő struktúrája (narratív idő elve)	Az időt a döntő fontosságú események határozzák meg, a történeteknek van eleje, közepe és vége	Az értékesítő törekszik a legfontosabb események kiemelésére.
Műfaji partikularitás	A narratívumok egyedi részletekből épülnek fel, amelyeket részben a műfaj vagy a	Az értékesítési prezentáció önmagában nem túl érdekes műfaj,

	stílus határoz meg.	de történetekkel megfűszerezhető.
A cselekedeteknek értelmük van	A szereplők nem véletlenül cselekszenek, tetteiknek indítéka van.	Az értékesítő alapvető célja, hogy megfejtse a vevő igényeit vagy felkeltse vágyait.
Hermeneutikai kompozíció	Minden történetnek többfajta olvasata létezik, de a befogadó megkísérli a helyes olvasatot megtalálni.	A cél a meggyőző, vagyis nem ellentmondásos történet megalkotása. A vevő állandóan tesztel kétkedéssel vagy az állítások megkérdőjelezésével.
Burkolt kanonizálás	**A narratívumnak túl kell mutatnia az elvárásokon, meg kell sértenie a szokásos forgatókönyvet, mivel csak ekkor van értelme elmondani.**	A standard történetek unalmasak és kiszámíthatók. Az értékesítőknek újszerű vagy a kiszámíthatatlan, ugyanakkor hihető történetet kell használnia.
A referencia kétértelműsége	Mivel a narratívum saját referenciáit hozza létre, a maga képezi azokat, a valóságra utaló referenciákat maga képzi, emiatt a referencia homályossá válik.	Az értékesítő történetmesélés közben olyan világot hoz létre, amely jól értelmezhető a vevő számára
A zűrzavar bizonyossága	**Azok a történetek, amiket érdemes elmondani és megalkotni, jellegzetesen zűrzavarban születnek. A zűrzavar jelenti a csavart és a kiszámíthatatlanságot.**	Az értékesítő gyakran élnek át szokatlan és zűrzavaros helyzeteket, amelyek
Inherens megjegyezhetőség	Egy történetet hallgatva felfüggesztjük hitetlenségünket. Bizonyos alapvető vitathatósággal kezeljük a történeteket. Ez teszi a narratívumokat olyan életképessé a kulturális megegyezésben. Mindenki elmondja a saját változatát.	Az értékesítői történetek forrásai számos esetben a vevők által elmondott sztorik, amelyet aztán átalakulhatnak, adaptálódhatnak. A közösen átélt történetek a kommunikáció alapja.
A narratívum (történelmi) kiterjeszthetősége	Az élet nem önmagukban érvényes történetek sora, amelyek mind megállnak a saját lábaikon. A cselekmény, a szereplők, a körülmények mind folytatódnak és kiterjednek. **A változó körülmények ellenére karakterüknek megfelelő cselekvő istenek panteonjával stabilizáljuk világunkat**.	A jól működő történetek más helyzetekben is funkcionálhatnak, bár időnként adaptálni kell azokat az adott kontextusnak megfelelően.

Forrás: Bruner, 2004, 123-133. old. alapján és kiegészítve

BEFEJEZÉS

A történetek át meg áthatják az értékesítők és a vevők hétköznapjait vagy akár a vásárlási szituációt is. Az értékesítők annak függvényében, hogy milyen hatást szeretnének kiváltani a vevőknél, különböző témájú és mondanivalójú történeteket mesélhetnek a munkájuk során. A meggyőzés mellett további számos felhasználási lehetőség rejlik a narratívumokban, például befolyásolható velük a vevő vállalatról, termékekről vagy az üzletkötőről alkotott képe vagy viselkedése, amelyet másképp nehéz lenne megváltoztatni. Pozitív töltetű, vagy a vevők számára referenciaszemélynek tekinthető (pl. ismerős, szakértő) kapcsolatos történetekkel bátorítani, ösztönözni lehet, míg negatív tartalmú, ellenszenves karakterekhez fűződő sztorikkal el

lehet tántorítani, el lehet fordítani őket egy-egy terméktől. A történetek tudatos, konzekvens felhasználásával jelentős tényezőjévé válhat az értékesítői kommunikációnak.
A történetek áthatják az értékesítők munkáját, de a saját magukról és másokról szóló narratívumok nemcsak a meggyőzésben, hanem saját munkájuk és szelfük megértésében is hozzájárul.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] AHLUWALIA, Rohini, BURNKRANT, Robert E. (2004). Answering questions about questions: A persuasion knowledge perspective for understanding the effects of rhetorical questions. Journal of Consumer Research. 31 (1), 26-42.
[2] BARTHES, Roland (1977). Image, music, text. New York: Fontana. 79. old.
[3] BORTH, Kelly (2013). Creative Storytelling. Smart Business Columbus. 21 (6), 5.
[4] BROWN, Christina L., KRISHNA, Aradhna (2004). The skeptical shopper: A metacognitive account for the effects of default options on choice. Journal of Consumer Research. 31 (3), 529-539.
[5] BRUNER, Jerome (2004). Az oktatás kultúrája. Budapest: Gondolat.
[6] DAL CIN, Sonya, ZANNA, Mark P., FONG, Geoffrey T. (2004). Narrative persuasion and overcoming resistance. In: KNOWLES, Eric S., LINN, Jay A. (szerk). Resistance and Persuasion, , London: Routledge, 175–92.
[7] FRIESTAD, Marian, WRIGHT, Peter (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. Journal of Consumer Research. 21 (1), 1-31.
[8] GARDNER, Meryl P. (1985). Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review. Journal of Consumer Research. 12 (3), 281-300.
[9] GILLIAM, David A., FLAHERTY, Karen E. (2015). Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange. Industrial Marketing Management. 46, 132-142.
[10] GREEN, Melanie C., BROCK, Timothy C. (2000): The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. Journal of Personality and Social Psychology. 79, 701-721.
[11] OATLEY, Keith (1992). Best laid schemes: The psychology of emotions. New York: Cambridge University Press.
[12] POLLETTA, Francesca, CHEN, Pang Ching Bobby, GARDNER, Beth Garrity, MOTES, Alice (2011). The sociology of storytelling. Annual Review of Sociology. 37, 109-130.
[13] SEIDMAN, Dan (2006). Sales autopsy. Kaplan Publishing.
[14] SIMMONS, Annette (2007). Whoever Tells the Best Story Wins: How to Use Your Own Stories to Communicate with Power and Impact. New York: Amacom.
[15] VAN LAER, Tom, DE RUYTER, Ko, VISCONTI, Luca M., WETZELS, Martin (2014). The Extended Transportation-Imagery Model: A Meta-Analysis of the Anticedents and Consequences of Consumers' Narrative Transportation. Journal of Consumer Research. 40 (5), 797-817.
[16] WACHTMAN, Edward, JOHNSON, Sheree L. (2009a). The persuasive power of story. Marketing Management. 18 (1), 28-34.
[17] WACHTMAN, Edward, JOHNSON, Sheree L. (2009b). Discover your persuasive story. Marketing Management. 18 (2), 22-27.

AZ X ÉS Y GENERÁCIÓ A MOBILOS ALKALMAZÁSOK TÜKRÉBEN

Renáta MACHOVÁ[1] – Tibor ZSIGMOND[2]

ABSTRACT
The main objective of this study is to survey the usage habits related to mobile applications among generations X (born between 1965 and 1980) and Y (born between 1981 and 1995). This paper contains 3 figures and 2 tables. We formulated 1 hypothesis: "The members of the younger (Y) generation consider the mobile applications more important." The first part includes the introduction. The second part is the main part of this study. This part deals with generational marketing. It also presents the two generations in general and describes their shopping habits. The next subpart is about mobile marketing and mobile applications. After that the research methodology is described. The next part contains the results of our own questionnaire research. The last subpart summarizes the results received by testing our hypotheses. The closing part summarizes the findings and suggestions.

KEYWORDS
X generation, Y generation, consumer usage habits, mobile marketing, generational marketing

BEVEZETŐ

Az utóbbi bő tíz évben nagy változáson ment keresztül a technológia, így az egyes eszközök beépültek az emberek mindennapjaiba. Az emberek telefonnal való kapcsolata teljesen megváltozott. Eszközeiket nem csupán telefonálásra használják, hanem internetezésre, filmnézésre, zenehallgatásra és egyéb szórakozásra. Az internetezés mobilra történő bevezetésével új lehetőségek nyíltak meg a felhasználók és az üzletemberek előtt is. Megjelent az online vásárlás mobilos formája is. Mára az emberek nem csupán elektronikát, ruházatot vagy más egyéb hagyományos terméket vásárolnak online. Megnőtt a szoftverek és a virtuális tartalmak iránti kereslet is. Ezek tárháza nagyon széles körű, ezért cikkünkben csupán egy kisebb résszel, az online mobilos alkalmazásboltokkal és az általuk kínált virtuális termékekkel, szolgáltatásokkal foglalkozunk főként.

Mostanáig csekély számú hazai és közép-európai kutatás foglalkozott az online mobilos tartalmak fogyasztási szokásaival. Éppen ezért szeretnénk hozzájárulni a téma megközelítéséhez. A fiatalabb korosztályok számára az újítások maguktól értetődők, azonban a vállalatok, marketingesek számára nem csupán a fiatalabb korosztályok fontosak. Szükséges az idősebb korosztály figyelembevétele is, ugyanis tagjai nagy számban vannak jelen a piacon.

TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

Generációs marketing

„A generációs marketing a nagyobb – főképp aktív – korcsoportokat vizsgálja azok meghatározó élményanyaga, értékei, igényei és elvárásai alapján." [16]

[1] Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD., egyetemi docens, Selye János Egyetem, Menedzsment Tanszék, machovar@ujs.sk
[2] Mgr. Tibor Zsigmond, Selye János Egyetem, 119669@ujs.student.sk

Smith és Clurman [14] szerint a fogyasztók magatartásának megértéséhez három tényezőt kell megvizsgálni:

- Életszakasz – hány éves az egyén, az élet mely szakaszában tart (fiziológiai, pszichológiai szempontból). Felelősségi körünk és szükségleteink eltérnek az egyes életszakaszokban, tehát eltérő termékekre és szolgáltatásokra van szükségünk.
- Aktuális körülmények – valamilyen események (például munkahely elvesztése, gazdasági válság, állami intézkedések), amelyek hatással vannak az egyén vásárlóerejére.
- Kohorsz-élmények – közös élmények (például háború, választások, katasztrófák).

A felsoroltak közül a kohorsz-élmények a legfontosabbak, ugyanis ezek azok, amelyek leginkább meghatározzák az egyes generációk értékrendjét, szokásait és szemléletmódját. Ezek az élmények az élet szinte összes területén befolyásolják a generáció képviselőit, így van ez a fogyasztási, vásárlási szokások területén is. Mindegyik generáció átmegy ugyanazokon az életszakaszokon (például iskola elvégzése, jogosítvány megszerzése, szülővé válás, nyugdíjba vonulás stb.); az összes generáció tagjai megtapasztalják a gazdasági recesszió bizonyos formáját is; azonban a közösen átélt élmények készlete az, amely megkülönbözteti őket egymástól. A kohorsz-élmények alapjai lehetnek a politikai, gazdasági és innovációs események mellett a művészetek is. Minden egyes korosztálynak megvannak a kedvenc filmjei, zenei előadói és irodalmi művei is. [14] [17]

„A generációs marketing nem ad magyarázatot mindenre, de számos dologra igen, és megkönnyíti annak a megértését, hogy különböző egyének miért reagálnak különböző módon ugyanazokon a piacokon." [14]

Az X és Y generáció jellemzői

Az *X generáció* tagjai 1965 és 1980 között születtek. Az internettel felnőtt korukban ismerkedtek meg és rákényszerültek arra, hogy használják is azt nap mint nap a munkavégzésük során. Mára az okostelefonnal, táblagéppel és egyéb elektronikus eszközökkel is megismerkedtek – sok esetben a gyermekeik közreműködésével. Ennek ellenére a mai napig szívesen írnak kézzel, illetve telefonálnak. Továbbra is a személyes (face-to-face) kommunikációt részesítik előnyben, főleg az informális kapcsolatok terén. Barátaikkal, jó ismerőseikkel szívesebben találkoznak személyesen. [1] [12] [14] [15]

Az X generációról elmondható, hogy a szkeptikusság érvényes rájuk a vásárlás során is. Ismerik a marketinget, tudatosabb fogyasztók az elődjeiknél. Általában kritikusak a reklámokkal, a termékekkel és a szolgáltatásokkal szemben. Próbálják a fogyasztási szokásaikat, érdeklődési körüket minél jobban elrejteni online környezetben is. Véleményüket nehéz befolyásolni és márkahűség jellemzi őket. Vásárlási döntéseiket általában egyedül hozzák meg és kevésbé hallgatnak az elődjeikre ezen a téren. Általában az ár-érték arány az, amit figyelembe vesznek vásárlásaik során. Ennek ellenére kevésbé árérzékenyek, ha egy termék elnyeri tetszésüket, akkor hajlandók nagyobb összeget is rááldozni. Igénylik a bizalmat az eladók részéről is, szeretik, ha szinte családtagként bánnak velük. Vásárlás előtt és közben információkat szereznek a termék tulajdonságairól és arról, hogy mi az, amiért a terméket érdemes megvásárolni. Éppen ezért a marketingesek feladata az, hogy észérvekkel meggyőzzék őket a termék, szolgáltatás különlegességéről és így rávegyék őket a vásárlásra. Az eladónak úgy kell magát „eladnia", mint szakértő, tanácsadó és nem pedig eladó. Nem szeretik azokat az eladókat, vállalatokat, amelyekről már az első pillanatban észrevehető, hogy egyetlen céljuk a saját termékeik, szolgáltatásaik eladása. Bizalommal, őszinteséggel kell a marketing szakembereknek megközelíteniük őket. Érdemes az internetes reklámozás módszereit használni. Többek között az e-mail és a multimédiás reklámok azok, amelyekre pozitívan reagálnak. Továbbá különböző események támogatásával (PR eszköz) is közelebb lehet

hozzájuk kerülni. Olykor sikeres lehet a szájreklám is, azonban leginkább a saját „szemüknek" hisznek. [12] [13] [14] [15]

Az *Y generáció* képviselői 1981és 1995 között születtek. Ezt a generációt már inkább az internet befolyásolta, nem pedig a televízió, amellyel általában már otthon találkoztak először. Jobban értenek a technológiához, mint szüleik, vagy idősebb főnökeik. Nagy számban vannak jelen a közösségi oldalakon. Egyszerre több dologra koncentrálnak és képesek több kommunikációs csatornát is használni egyszerre. Ezt néhány esetben online portálokon, blogokon, vagy akár stratégiai játékokban és egyéb online közösségekben pótolják. Az X generációval ellentétben ők már az online kommunikációt részesítik előnyben a szemtől-szembeni kommunikációval szemben. [1] [12] [14] [15]

Az Y generáció tagjai kevésbé márkahűek, mivel rengeteg lehetőség áll rendelkezésükre az internet által. Az információk nagy részét a szociális médián, közösségi oldalak segítségével szerzik be. Nehéz őket átverni, ugyanis jól tájékozottak. Általában önzők, sokat költenek magukra. Szeretik az egyedi és az igaz történeteken alapuló reklámokat, marketing megoldásokat. Díjazzák a humort, az egyediséget és a becsületességet. Fontos számukra, hogy egy termék modern, „trendi" legyen. Élvezik a vásárlást. Többet vásárolnak, mint elődjeik, azonban leginkább az akciókra csapnak le, így kevesebbet költenek. Előszeretettel használnak mobilos alkalmazásokat. Egy felmérés [10] alapján az Y generáció 89 százaléka nemcsak, hogy rendelkezik okostelefonnal, de azt napi szinten használja internetezésre. Az internet segítségével könnyen össze tudják hasonlítani az árakat a konkurens vállalatok áraival, és ott vásárolnak, ahol olcsóbb az adott termék. Sok esetben a fizikai boltok látogatása közben is használják okostelefonjaikat arra, hogy a termékekről több információt kapjanak. Általában az árak összehasonlítására, más vásárlók visszajelzésének megtekintésére és további információszerzésre használják mobiljaikat. A termékek tervezőinek figyelembe kell venniük, hogy a zene és a divat nagyon fontos ezen generáció számára. A kereskedőknek folyamatosan frissíteniük kell a kínálatot, ugyanis hamar megunják a termékeiket és lecserélik azt valami újabbra, divatosabbra. Az üzletekben gyakran kell cserélni a polcokon lévő kínálatot is. [10] [12] [13] [14] [15]

Mobilmarketing

A mobilmarketing – kábel nélküli marketing – magába foglal minden olyan marketing aktivitást, ami mobiltelefonon keresztül történik. Gyakran egyszerűen csak m-marketingként említik. A mobiltelefonok elterjedésével jött létre. A szakirodalom alapján ma már „*mobil behaviour"*- ról, tehát mobileszközhöz kötött viselkedésmódról beszélhetünk. [4] A felhasználók a mobilkészülékeikkel együtt végzik a hétköznapi tevékenységeiket is. A mobilmarketingre sokan úgy tekintenek, mint a marketingkommunikáció legdinamikusabban növekvő eszközére. A mobilos marketingkommunikáció nem a legfőbb mobil funkciót – a telefonálást – használja ki. A mobilos marketingkommunikáció legfőbb eszközei: SMS, MMS, advergaming, logók, képek, csengőhangok, cell broadcasting-technika, applikációk, speciális grafikus kódok, közösségi média, hálózatok, vírusvideók, vírusmarketing. [3] [8] [11]

A mobilos alkalmazások olyan szoftverek, programok, amelyek képesek bizonyos feladatok elvégzésére a felhasználó kérései alapján. Mielőtt továbbmennénk fontos, hogy megismerjük az applikációk különféle típusait. Az irodalom általában 3 féle alkalmazást különböztet meg. Ezek sok esetben csak a megvalósítás és a technológia szempontjából különböznek egymástól. Leginkább a *natív alkalmazások* terjedtek el. Ezeket a piacterekről (például Apple AppStore, Play Áruház) lehet letölteni. A natív applikációk gyorsak, fejlettek és a beépített funkciókat (például fényképezőgép, GPS, érintőképernyő stb.) is képesek kihasz-

nálni. Gyakran figyelmeztetéseket, értesítéseket is küldenek a felhasználóknak (például akciós lesz egy termék, vagy egy barátunk üzenetet küld valamelyik közösségi oldalon). Offline környezetben is használhatók. Hátrányuk, hogy általában nagyobb beruházást igényelnek, mert minden operációs rendszerre külön kell kifejleszteni; csupán a piacterekről lehet elérni őket és változtatás, fejlesztés esetén szükség van a piacterek gazdáinak jóváhagyására is. Általában elég 2 féle operációs rendszerre (iOS, Android) kifejleszteni az applikációkat, mivel mára ezek uralják a piac több, mint 99%-át. Másrészt a fejlesztések jóváhagyása a piacterek gazdáitól sem feltétlenül rossz, ugyanis a vállalat ezzel egy bizonyos szintű garanciát tud felmutatni. A második típus az úgynevezett *web applikáció*. Ezeket nem az alkalmazásboltokból (piacterekről) lehet letölteni, hanem általában a vállalat weboldaláról. A letöltés után egy úgynevezett „könyvjelző" (bookmark) jön létre a készülék képernyőjén. Ha a felhasználó ezt megnyitja, akkor tulajdonképpen a vállalat mobilos weboldalát nyitja meg a böngésző segítségével. A web applikációk kialakítása elég olcsó, viszont többféle platformra külön-külön kell kialakítani. További hátrányuk, hogy lassúbbak és nem találhatók meg a piactereken csak a vállalatok weboldalain. Végül a harmadik típus a *hibrid alkalmazás*. Ez az előző két típust ötvözi. Általában a piacterekről is letölthető; minden platformhoz alkalmazkodó – tehát költséghatékonyabb a kialakítása. Hátránya a lassúság és a gyenge teljesítmény. Mára a natív alkalmazások azok, amelyek a legelterjedtebbek. [2] [5] [6] [9] [18]

KUTATÁS MÓDSZERTANA

A vizsgálat tárgyát az X (1965-1980) és Y (1981-1995) generáció képviselőinek mobilos alkalmazásokkal kapcsolatos fogyasztási szokásai képezték. A célsokaságot tehát a Szlovákiában élő 1965 és 1995 között született személyek képezték. A mintavételi egységünket az X, Y generációk (csoportok) képezték. A két generáció közti korkülönbség alapján feltételezhető, hogy az ízlésük, szokásaik kissé eltérhetnek egymástól.

A primer adatok gyűjtéséhez a kérdőíves kutatást tartottuk legmegfelelőbbnek, amely a kvantitatív kutatási technikák csoportjába tartozik. Az általunk készített kérdőív összesen 31 kérdést tartalmazott. Célunk egy nagy sokaság szokásainak leírása volt, amelyre ezen módszert tartottuk a legmegfelelőbbnek. Kérdőívünket online formában készítettük el Google kérdőívszerkesztő segítségével, mivel a téma szoros kapcsolatban áll az online térrel. Az online forma mellett elkészítettük a papír alapú változatot is. A magyar nyelvű változat mellett elkészült a szlovák nyelvű is. Kérdőívünket online és offline környezetben továbbítottuk néhány ismerősünknek, akik aztán hólabda módszerrel továbbították azt az érintett személyeknek. Ez a módszer a nem véletlen mintavételi technikák közé tartozik. A nem véletlen mintavételi technikák jól használhatók olyan kutatások során, melyek esetében nem létezik egy egységesített lista, amely az összes egyént, csoportot, szervezetet stb. tartalmazza. Mi esetünkben az X és Y generációkba tartozó egyéneket vizsgáltuk, melyek esetében nem támaszkodhattunk ilyen listára.

A beérkezett kérdőívekben szereplő adatokat elektronikus úton, az Excel program segítségével dolgoztuk fel. Itt szükséges volt a kérdések kódolása könnyebb áttekinthetőség és feldolgozás érdekében. A kérdések kiértékelésénél különböző mutatószámokat használtunk.

Munkánk során 1 fő hipotézist állítottunk fel:

A fiatalabb generáció tagjai fontosabbnak tartják a mobilos alkalmazásokat, mint az idősebb generáció tagjai.

Függetlenségvizsgálatot végeztünk, így hipotézisünk felállítása során minden esetben meg kellett állapítani az úgynevezett „nullhipotézist", amely azt feltételezi, hogy a két vizsgált változó között nincs kapcsolat. Emellett pedig a H_1 hipotézist is meghatároztuk, amely a nullhipotézis ellentéte. Ezek alapján:

- H_0 hipotézis: A korcsoportba való tartozás és a mobilos alkalmazások fontosságának megítélése között nincs kapcsolat
- H_1 hipotézis: A korcsoportba való tartozás és a mobilos alkalmazások fontosságának megítélése között van kapcsolat

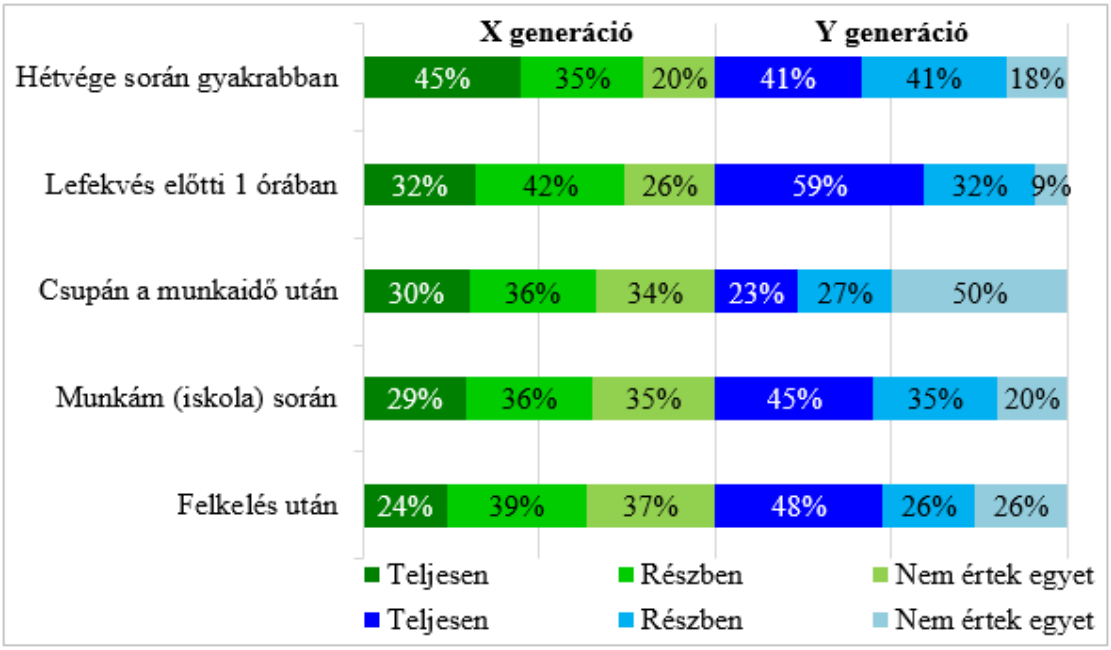
Ezen hipotézisünket egy kutatás [10] alapján állítottuk fel, mely az Y generáció online vásárlásokkal kapcsolatos preferenciáit vizsgálta. A kutatásból kiderült, hogy számukra az okostelefon az első számú készülék, ugyanis közel 90 százalékuk napi szinten internetezik általa. Ahogyan ezt már korábban feltüntettük, ez az eredmény jóval alacsonyabb volt a laptop és az asztali számítógép esetében. A kapott eredmények alapján feltételezhető, hogy a generáció tagjai gyakran használnak mobilos alkalmazásokat és ezeket fontosnak is tartják.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A cikk ezen részében ismertetjük a primer kutatásunk eredményeit. A kutatásunkban az általunk készített kérdőívre kapott válaszokat elemeztük. Kérdőívünket 238 személy töltötte ki. A hibás, hiányos kérdőívek kizárása után 224 személy válaszát vizsgáltuk. Az elemzésben a két generációt (X és Y) egyenlő arányban (112-112 személy) vizsgáljuk és hasonlítjuk össze.

A kitöltők között a nők aránya (55 százalék) magasabb, mint a férfiaké (45 százalék). A kitöltők lakhelyének típusát illetően a városon élők aránya 56, míg a falun élőké 44 százalék. A kitöltők többsége (68 százalék) alkalmazottként dolgozik. A kitöltők 14 százaléka még diák, ám ez nem meglepő, ugyanis az Y generáció fiatalabb képviselőinek egy része még egyetemi tanulmányait végzi. A munkanélküliek (háztartásbeliek) aránya alacsony (4 százalék), de ez várható volt, ugyanis jelenleg Szlovákiában magas a foglalkoztatottsági arány. Ezen kategóriát jelölték meg az anyasági szabadságon lévő kitöltők is. A kitöltők esetében a havi nettó jövedelem nagyon széles skálán mozgott. A végzettséget figyelve látható, hogy a legtöbb személy (46 százalék) érettségivel végződő középiskolai tanulmányokkal rendelkezik. A második helyen (43 százalék) az egyetemi végzettséggel rendelkezők állnak. Ez véleményünk szerint nem meglepő, ugyanis a mai világban egyre fontosabbá vált a karrier és a megfelelő munkahely.

Kitöltőink nagy része rendelkezett okostelefonnal (99%) és nemcsak, hogy tisztában volt a mobilos alkalmazás kifejezéssel (99%), hanem használt is már élete során legalább egyet (99%). Továbbá kitöltőink legnagyobb része naponta használ alkalmazásokat (80%) és egy használat során kevesebb, mint fél óra erejéig használja azokat (55%). Mindkét generáció esetében az Android operációs rendszer az elterjedtebb (82%).



1. ábra: Alkalmazások használatával kapcsolatos állítások értékelése – saját szerkesztés
Forrás: saját szerkesztés

Elemzésünkből az derült ki, hogy a fiatal generáció tagjainak nagyobb része használ alkalmazásokat munkája (iskola) során (45%), mint az idősebb generáció képviselői (29%). Továbbá az Y generáció nagyobb arányban értett egyet azzal az állítással miszerint a lefekvés előtti 1 órában (59%) és felkelés után 1 órán belül (48%) használ valamilyen alkalmazásokat. Az alkalmazásokat mindkét generáció egyaránt fontosnak tartja (68 az X és 70% az Y esetében). Az X generáció tagjai leginkább információkat szereznek (53%) és időt spórolnak (52%) használatukkal, míg az Y generáció képviselőinél a kapcsolattartás (66%) az, amiben leginkább segítenek az okostelefonok. Amíg az idősebb generáció tagjai leginkább a hagyományos funkciókat (SMS, hívás) használják leggyakrabban (86%), addig a fiatalabb generáció képviselői már inkább az online kommunikációt (86%) részesítik előnyben – alkalmazásokon keresztül pl. Messenger, FB, Viber stb. Az X és Y generáció nagy része jelölte (80 és 81%), hogy naponta használja készüléke ébresztő funkcióját.

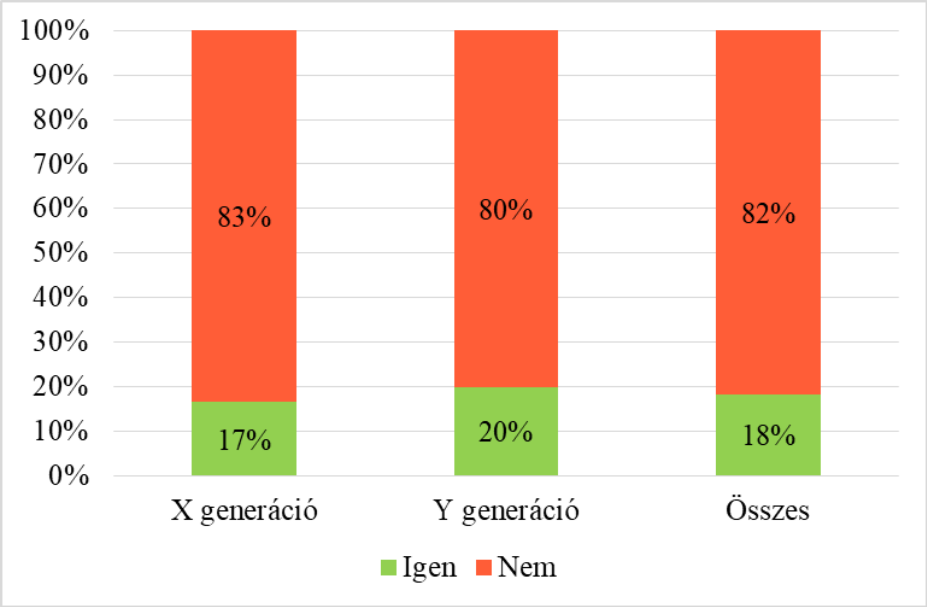
Mindkét generáció esetében alacsonyabb azok aránya, akik rendszeresen vásárolnak autópálya matricát, illetve jegyet (72 és 75% még nem vásárolt soha) alkalmazáson keresztül. A QR kód olvasók (69 és 53% soha), valamint a sportolást, egészséges életvitelt támogató alkalmazásokat gyakran használók aránya is viszonylag alacsony (68, ill. 48 még sosem használt.). Az online vásárlást támogató alkalmazások – online áruházak applikációi (pl. AliExpress, Wish) – szintén felkerültek a legritkábban használt alkalmazások listájára (54 és 37% még sohasem használta). Ebben az esetben azonban nem volt várható, hogy magas lesz azok száma, akik naponta vásárolnak.

Kiderült az is, hogy mindkét generáció esetében nagy szerepe van a szájreklámnak (több, mint 70%-ban befolyásolta mindkét generációt), amennyiben az új alkalmazások kipróbálásáról van szó. A kitöltők legnagyobb része (50%, illetve 43%) úgy gondolja, hogy semmi sem volt rá hatással. A fiatalabb generáció esetében az internetes reklámok sokkal hatásosabbnak bizonyultak (41 szemben a 26%-kal), mint az idősebb generációnál. Továbbá kifejtős kérdésünk alapján viszonylag kevesen voltak azok, akik már csalódtak valamilyen

alkalmazásban (15% az összes kitöltő közül). Az elégedetlenség legfőbb oka az alkalmazás nem megfelelő működése. Az alkalmazások értékelését megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy csekély azok aránya, akik értékelik az alkalmazásokat az alkalmazásboltokban (14 és 20%).

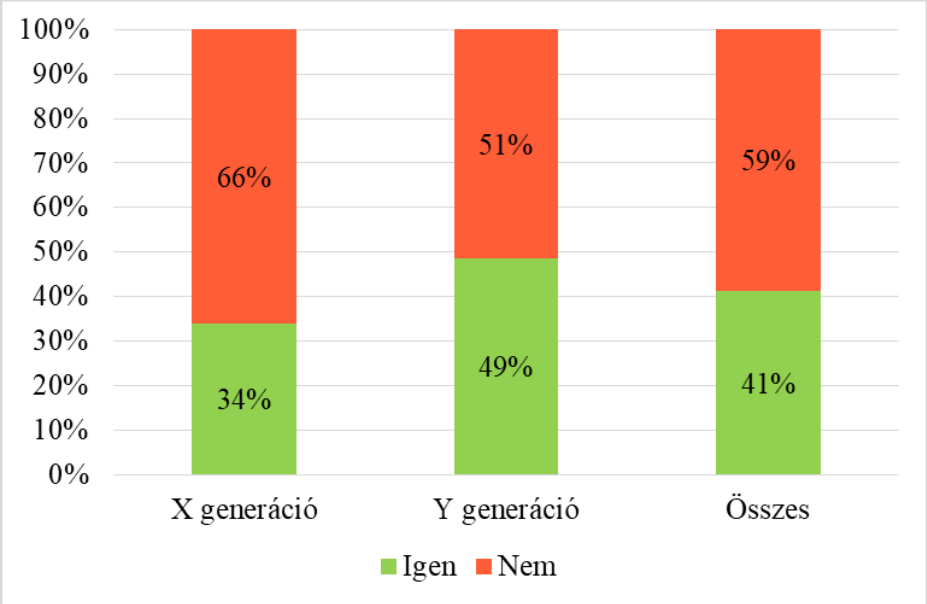
A fizetős és ingyenes alkalmazások között sokan (33%) nem tudnak különbséget tenni. A válaszadók több, mint negyede (26%) szerint a fizetős alkalmazások több funkcióval rendelkeznek. Válaszadóinknak csupán kis része vásárolt már alkalmazást egy alkalmazásboltban.

A 2. ábrából kitűnik, hogy kevesebb, mint a válaszadók egyötöde (18 százalék) vásárolt már valamilyen mobilos alkalmazást. A két generációt megvizsgálva látható, hogy a fiatalabb generáció esetében kissé magasabb az alkalmazást vásárlók aránya. Véleményünk szerint ennek az lehet az oka, hogy az Y generáció tagjai fiatal koruk óta rengeteg technológiai eszközzel vannak körülvéve. Innovatívak, kreatívak, illetve szívesebben próbálják ki a technológiai újításokat, mint az X generáció tagjai. Úgy gondoljuk, hogy a jövőben ez az arány változni fog és az alkalmazás vásárlás egyre népszerűbb lesz mindkét generáció körében. Míg a fiatalabb generáció leginkább zenét, vagy zenével kapcsolatos alkalmazást vásárolt (13 személy), addig az idősebb navigációs alkalmazásokat, ill. térképeket (13-13 személy).



2. ábra: Alkalmazást vásárlók, ill. nem vásárlók aránya
Forrás: saját szerkesztés

A mobil alkalmazásokon keresztül terméket vásárlók aránya már magasabb volt, főként az Y generáció esetében.



3. ábra: Alkalmazáson keresztül vásárlók aránya – saját szerkesztés
Forrás: saját szerkesztés

Jól látható, hogy kitöltőink 41 százaléka már vásárolt valamilyen terméket okostelefon, illetve alkalmazás segítségével. Érdekes megfigyelni a két generáció közti különbséget. Ebből látható, hogy az Y generáció esetében a kitöltők kb. fele (49 százalék) vásárolt már valamilyen terméket applikáción keresztül. Az X generáció esetén a vásárlók aránya csupán 34 százalék.

Úgy gondoljuk, hogy az eredmény nem meglepő, hiszen a fiatalabb generáció tagjai szeretnek kipróbálni új termékeket és előfordulhat, hogy olyan terméket szeretnének kipróbálni, amely nem elérhető környezetükben vagy egy hagyományos üzletben. A mobiltelefonok elterjedésével pedig várható volt, hogy az online vásárlás ezen eszközökre is kiterjed. Továbbá léteznek olyan online bevásárlóközpontok, melyek olcsóbban kínálnak bizonyos termékeket abban az esetben, ha a vásárló mobilos alkalmazáson keresztül rendeli meg azokat – az AliExpress rengeteg termékénél megfigyelhető ez a jelenség.

Véleményünk szerint az eredmény viszonylag magasnak számít. Ez alapján arra következtetünk, hogy a felhasználók megbíznak az alkalmazáson keresztül történő rendelésekben. Abban az esetben, amikor valaki online rendel, nincs lehetőség a terméket megvizsgálására fizikai térben. Csupán az eladók által feltüntetett információkra, képekre és más felhasználók véleményeire támaszkodhat a potenciális vásárló. Éppen ezért mindig ott van a kockázat, hogy a megvásárolt termék eltér a leírtaktól, máshogy néz ki a képen. Az is előfordulhat, hogy a termék nem érkezik meg, hibás vagy megsérül a szállítás során. Megtörténhet az is, hogy a vásárló átverés áldozata lesz és nem kap a pénzéért semmit sem. Továbbá azt is vizsgáltuk, hogy mennyire elégedettek a vásárlók a rendelés menetével és a megrendelt termék minőségével.

Általánosságban itt is elmondható, hogy eddigi életük során a legtöbben alacsonyabb összeget költöttek az egyes terméktípusokra. Az X generáció tagjai leginkább ruházatot (24 személy, az összes vásárló 26 százaléka), elektronikát (17 személy, 19 százalék), valamint autóalkatrészeket (17 személy, 19 százalék) és drogériát (16 személy, 18 százalék) vásároltak. Legkevésbé (3 személy, 3 százalék) film DVD-t, ill. zene CD-t vásároltak. A legnagyobb összegeket utazásra költötték válaszadóink.

A fiatalabb generáció esetében magasabb volt az alkalmazáson keresztül vásárlók aránya (49 százalék) ahogyan ezt a 3. ábrából láthattuk. Az Y generáció képviselőinek legnagyobb része (40 személy, a vásárlók 44 százaléka) elektronikát vásárolt. Ezután második leggyakrabban a ruházatot jelölték (37 személy, a vásárlók 41 százaléka), míg harmadik helyen az egyéb kategória végzett (24 személy, a vásárlók 26 százaléka). Legkevésbé (13-13 személy, 14-14 százalék) zenét, filmet és kertészeti – illetve ház körüli munkák során használatos – termékeket vásároltak. A többség általánosan szintén kisebb összegeket költött eddigi élete során, azonban bizonyos termékekre, szolgáltatásokra nagyobb összegeket költöttek. Ilyenek voltak az utazás, wellness, elektronika, drogéria, bútor és az egyéb kategóriába sorolható termékek és szolgáltatások.

Kijelenthető, hogy a többség általában elégedett volt a rendelés menetével (87 az X és 85% az Y generáció esetében) és a megrendelt termék minőségével (89 és 74%) is. A beérkezett válaszok alapján elmondható, hogy az emberek többsége még nem gondolja teljesen előnyösebbnek a mobilos rendelést a számítógépessel szemben.

A jövőt illetően a legtöbben úgy gondolják, hogy az alkalmazások még könnyebbé teszik majd az életünket (34%) és jobbak, fejlettebbek lesznek (29%). A válaszadók szerint a jövőben az alkalmazásoknak még egyszerűbbeknek és áttekinthetőbbeknek (27%) kell lenniük.

Hipotézisvizsgálat

A következő alfejezetben az általunk megfogalmazott hipotézis bizonyítása található meg. Az adatokat Excel segítségével kódoltuk, majd ezután két program (Excel és SPSS) segítségével végeztük el számításainkat a vizsgálat érdekében.

Hipotézisünk így szólt:

A fiatalabb generáció tagjai fontosabbnak tartják a mobilos alkalmazásokat, mint az idősebb generáció tagjai.

Hipotézisünk vizsgálatához az 1. és 9. kérdésünkre kapott válaszokat kellett figyelembe vennünk. Az elemzés során a H_0 hipotézist vizsgáltuk meg. Ez azt feltételezte, hogy a két változó – jelen esetben a generációhoz való tartozás (független változó) és az alkalmazások fontosságának megítélése (függő) – között nincs kapcsolat. Mindkét változónk ordinális jellegű volt. A vizsgálat lebonyolításához a Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próbát alkalmaztuk. A próba elvégezhetőségének szabálya, hogy az összes cella maximum 20 százalékában lehet az elvárt gyakoriság kevesebb, mint 5. Elsőként a megfigyelt és várt értékek táblázatát készítettük el. A megfigyelt értékeket a kérdésekre beérkező válaszok alapján, míg a várt értékeket egy képlet (Excel) segítségével állapítottuk meg. (Malhotra, Simon, 2008)

1. táblázat: Az alkalmazások fontosságának megítélése – megfigyelt és várt értékek

	Megfigyelt			**Várt**		
Generáció / **Egyetértés**	X generáció	Y generáció	Összesen	X generáció	Y generáció	Összesen
Teljes mértékben egyetértek	26	32	58	28,74	29,26	58
Nagyjából egyetértek	48	46	94	46,57	47,43	94

Nem tudom eldönteni	19	12	31	15,36	15,64	31
Többnyire nem értek egyet	9	17	26	12,88	13,12	26
Egyáltalán nem értek egyet	7	4	11	5,45	5,55	11
Összesen	109	111	220	109	111	220

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy a próba elvégezhetőségének szabálya teljesült. Miután ezt elkészítettük az Excel program segítségével már kiszámolható volt a *Khi-négyzet értéke*. Ez a mi esetünkben a **5,506** értéket vett fel. Ahhoz, hogy megtudjuk ez mit is jelent további számításokra volt szükség. Ezután következett a szabadságfok (df) kiszámolása, melyet a *(sorok száma -1) x (oszlopok száma -1)* képlet alapján számoltunk ki. Így a *szabadságfok* értéke **4** lett. Miután ezt is kiszámoltuk, szükséges volt, hogy meghatározzuk a szignifikancia (α) értékét (szintjét). Ez a hibás döntés valószínűsége igaz nullhipotézis esetén. Ezt a kutató saját maga határozza meg. A **0,05** *szignifikanciaszint* általánosan elfogadott érték, így a következőkben mi is ezt használtuk. Az előbb kiszámolt szabadságfok és a szignifikanciaszint segítségével meghatározhatjuk a χ^2 eloszlás kritikus értékét. Ennek meghatározása történhet táblázat vagy Excel képlet (Chiinv) segítségével. A *Khi-négyzet eloszlás kritikus értéke* 4-es szabadságfok és 0,05 szignifikanciaszint mellett **9,488**. (Malhotra, 2002) A számítások alapján:

5,506 < 9,488

vagyis

$\chi^2 < \chi^2_{krit.}$

Az eredmény helyességét SPSS program segítségével ellenőriztük. Látható, hogy itt is ugyanazt az értéket (**5,506**) kaptuk. Továbbá a P (empirikus szignifikancia szint) értéke **0,239**, amely magasabb, mint a szignifikancia szint (α = **0,05**). Ez azt jelenti, hogy a H_0 hipotézisünk nem vethető el, tehát nincs okunk feltételezni különbséget a generációknál az alkalmazások fontosságának megítélésében. Tehát az életkor és az alkalmazások fontosságának megítélése független egymástól – alternatív hipotézisünket (H_1) elvetjük. Ez alapján a fő hipotézisünket is elvetjük.

2. táblázat: Az SPSS program segítségével számított érték

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,506[a]	4	,239
Likelihood Ratio	5,571	4	,234
Linear-by-Linear Association	,153	1	,695
N of Valid Cases	220		

Forrás: saját szerkesztés

BEFEJEZÉS

Kutatásunk során sok fontos információt megtudhattunk. Hazai és külföldi irodalom áttekintésével pontos képet kaptunk a témáról. Ennek segítségével alkottuk meg kérdőívünket. Kutatásunk eredményeit pedig ezen kérdőívre érkezett válaszok alapján mutattuk be.

A kutatás során azt tapasztaltuk, hogy szinte az összes kitöltőnk rendelkezett okostelefonnal. Továbbá a kitöltők többsége tisztában volt az alkalmazások fogalmával, azonban nagy részük nem tudta miben különböznek a fizetős alkalmazások az ingyenesektől. Ezen eredmények alapján úgy gondoljuk, hogy a fizetős alkalmazásokat létrehozó vállalatoknak még jobban meg kellene ismertetni az emberekkel, hogy milyen előnyökkel jár egy fizetős alkalmazás. Továbbá a fejlesztőknek olyan fizetős alkalmazásokat kellene kifejleszteniük, amelyek nem csupán abban különböznek az ingyenestől, hogy nincs bennünk reklám. Olyan fizetős alkalmazásokra van szükség, amelyek több funkcióval rendelkeznek, jobb minőségűek, biztonságosak és gyakran frissítik a fejlesztők. Továbbá olyan ingyenes és fizetős alkalmazásokkal érhetnek el sikereket, amelyek hosszútávon lekötik az embereket és nem unalmasak – például teljesen új funkciókat tartalmaznak.

Az eredmények alapján a szájreklámnak van a legnagyobb hatása az emberekre, erre azonban kisebb hatással vannak a vállalatok. Ezen kívül leginkább az internetes reklámok vannak hatással az emberekre. Ezért úgy gondoljuk, hogy az új alkalmazásokat kibocsátó vállalatoknak érdemes online reklámokat használniuk az alkalmazások népszerűsítése érdekében. Az eredmények alapján is úgy gondoljuk, hogy a fiatal generáció megnyerésére alkalmasak az online kommunikációs alkalmazások (Pl. Messenger, Instagram). Ezért a vállalatoknak érdemes az Y generáció tagjaival ezeken az eszközökön keresztül kapcsolatba lépniük. A vállalatok számára nagyon fontos az innováció. [7] Ennek egyik egyszerű eszköze lehet egy alkalmazás létrehozása. Ezáltal növelhető lenne az eladások száma (például online rendelésre, vásárlásra létrehozott alkalmazásokkal), illetve a termékek és a vállalat népszerűsége is (például játék vagy egyéb termékhez kapcsolódó alkalmazásokkal)

Véleményünk szerint érdemes lenne a kutatást a jövőben is folytatni. Fiatal koruk miatt még nem vizsgáltuk a Z generáció tagjait (1996 – 2010 között született egyének). A generáció legidősebb tagjainak egy része már elhelyezkedett a munkapiacon, azonban a fiatalabbak még csupán általános iskolába járnak. Ők azok, akik még inkább kapcsolatban állnak az internettel, az online és virtuális tartalmakkal. Nagy számú képviselőik miatt érdemes rájuk figyelni, ugyanis a jövő alkalmazottai, feltalálói és kutatói ezen generáció tagjai közül kerülnek ki. Ezt a generációt az alfa generáció követi – 2010 után született egyének csoportja. Ezen generáció esetében még nincs meghatározva az alsó korhatár, tehát tagjainak száma egyre bővül. Általánosságban kijelenthető, hogy már az első emlékeik között ott szerepel (illetve ott fog szerepelni) az okostelefon. Ezen generáció jövőbeli szokásaira jelenleg azonban csak következtetni lehet.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tudományos cikk a Magyar Tudományos Akadémia (1051 Budapest, Nádor utca 7) A DOMUS HUNGARICA ösztöndíj támogatásával végzett kutatás eredménye.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] BERKUP, Sezin Working with generations X any Y in generation Z period: Management of different generations in business life. In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. vol. 5, no. 19., pp. 218-229. ISSN 2039-2117.

[2] BUDIU, Raluca. *Mobile: Native Apps, Web Apps and Hybrid Apps*. 2013. [online]. [cit. 2018.06.14]. Interneten elérhető:<https://www.nngroup.com/articles/mobile-native-apps/>

[3] De PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, Van den BERGH, Joeri *Marketing Communications: A European Perspective.* Harlow: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0273721383.

[4] FEHÉR, Katalin Új(média)marketing. In *A nagy túlélő – Időutazás a marketingben.* Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012. ISBN 978-963-05-9250-5. o. 377-400.

[5] HEW, Jun. J., LEE, Voon. H., OOI, Keng. B., WEI, June What catalyses mobile apps usage intention: an empirical analysis. In *Industrial Management & Data Systems.* 2015, vol. 115., iss. 7., pp. 1269-1291. ISSN 0263-5577

[6] ISLAM, Rashedul, ISLAM, Rofiqul, MAZUMDER, Tahidul A. Mobile Application and Its Global Impact. In *International Journal of Engineering & Technology*. 2010, vol. 10., no. 6., pp. 104-111. ISSN 0975-4024

[7] KORCSMÁROS, Enikő, SERES HUSZÁRIK, Erika Vállalatok innovációs tevékenysége. In *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. 2015, roč. 4., č. 2., s. 75-83. ISSN 1338-6581

[8] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8

[9] MAGRATH, Victoria, McCORMICK, Helen Marketing design elements of mobile fashion retail apps. In *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 2013, vol. 17., iss. 1., pp. 115-134. ISSN 1361-2026

[10] *Millenials Disrupt Shopping – The New World of Connected Shopping*: shopping behavior study. Addison: Blackhawk Network Holdings Inc., 2015. 13p. [online]. [cit. 2018.06.14.]. Interneten elérhető: <https://info.hawkincentives.com/hubfs/Consumer%20Incentives/Consumer%20Incentive%20Infographics/HI-infostack-MillennialsDisruptShopping-panels-final.pdf?hsCtaTracking=922efa1d-9a53-437f-8f2f-8fa1afb9d34b%7C90bc21d6-2811-4ad3-8bb7-11373869071d>

[11] MOREAU, Elise *What Does It Mean to Go Viral Online?: Exploring How Content Goes Viral On the Web.* 2017. [online]. [cit. 2018.06.15]. Interneten elérhető: <https://www.lifewire.com/what-does-it-mean-to-go-viral-3486225>

[12] PAGE, Robert. A. – WILLIAMS, Kaylene. C. Marketing to the Generations. In *Journal of Behavioral Studies in Business.* [online]. 2011, vol. 3., pp. 1-17. [cit. 2018-06-14]. Interneten elérhető: <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf> ISSN 1941-5508

[13] SIDDIQUA, Mehreen. *Gen X vs Y – Factors Shaping Consumer Behavior*. 2016. [online]. [cit. 2018.06.14]. Interneten elérhető: <http://blog.logodesignguru.com/gen-x-vs-y-factors-shaping-consumer-purchase/>

[14] SMITH, J. Walker, CLURMAN, Ann *Generációk, márkák, célcsoportok.* Budapest: Geomédia Kiadói Rt., 2003. 326 o. ISBN 963 9508 03 9

[15] SZŐKE, Péter Azok a mai fiatalok – generációs különbségek a biztosítási szokásokban. In *Biztosítás és Kockázat.* [online]. 2015, 2. évf. 3. sz., o. 30-47. [cit. 2018-06-14] Interneten elérhető:

<http://real.mtak.hu/30258/1/biztositas_es_kockazat_2_evf_3_szam_3_cikk_u.pdf> ISSN 2064-9584

[16] TÖRŐCSIK, Mária *Fogyasztói magatartás – Trendek.* Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 360 o. ISBN 963-05-8330-5

[17] TÖRŐCSIK, Mária Generációs Marketing. In *Elkötelezettség és sokoldalúság: Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére.* Pécs: PTE KTK, 2009. ISBN 978-963-642-282-0. o. 221-228.

[18] VINCENT, James *99.6 percent of new smartphones run Android or iOS.* 2017. [online]. [cit. 2018.06.15.]. Interneten elérhető: <https://www.theverge.com/2017/2/16/14634656/android-ios-market-share-blackberry-2016>

LOCAL RESIDENTS PERCEPTIONS OF THE IMPACTS OF HOSTING INTERNATIONAL SPORT EVENTS – BASED ON EXPERIENCES FROM EYOF 2017 GYŐR

Tünde MÁTÉ[1]

ABSTRACT
After the period between 1998 and 2002, sport has again and continuously been considered as a priority strategic sector in Hungary since the year 2010. As a result, the sport community and the related sectors have shown burning enthusiasm for sport-related development projects. Hungary has demonstrated remarkable performance in organising international sport events. The FINA World Championships and the European Youth Olympic Festival (EYOF), both held in 2017, as well as the annual Gyulai István Memorial Athletics Hungarian Grand Prix have profound worldwide significance. The special feature of the case investigated in this study is that the international events was/is organised in satellite sites away from the capital, wherefore this offers the host city unique opportunities to capitalise on the impacts and link them to urban development projects. The objective of the study is to give an insight into how the host city (Győr) and the residents perceive the international sport event and its impacts.

KEYWORD
local residents, international sport events, EYOF, economic impacts, impacts on tourism, social interactions, sporting habits

INTRODUCTION

After the period between 1998 and 2002, sport has again and continuously been considered as a priority strategic sector in Hungary since the year 2010. As a result, the sport community and the related sectors have shown burning enthusiasm for sport-related development projects. Within the area of sport, priority, and consequently governmental funding has been given to programmes supporting the construction of sport facilities and the organisation of international sport events within the country. These two areas of support can be connected and the impacts may stimulate development primarily in the fields of urban development and tourism (through the construction of sport facilities and urban rehabilitation).
Hungary has demonstrated remarkable performance in organising international sport events. In the past Olympic period as many as 109 international sport events were organised at 117 venues in 27 Hungarian cities [10] Since 2012, one could witness a rise not only in the number, but also in the reputation and quality of the events, which include the FINA World Championships, the European Youth Olympic Festival, the World Judo Championships and Congress held in 2017, as well as the Formula 1 Hungarian Grand Prix and the Gyulai István Memorial Athletics Hungarian Grand Prix held annually.

Since the late 1990's in addition to the previous Olympic-centric approach, a stronger display of health prevention and health promotion function of sport in Hungary [8].

[1] Tünde Máté, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional Sciences and Business Administration, Ph.D. candidate, Budapest Corvinus University, assistant lecturer, tundi.mate@gmail.com

In case of domestic sport events, complex long-term and strategic thinking is crucial [1] .During the planning phase of EYOF one of the main goals evolved was the widespread inclusion of the citizens of Győr.
In case of the infrastructural investments and facilities they were not just built for the EYOF but for post utilization. The objective of post utilization is to increase the medium and long term participation of the citizens of Győr.
The material of this study can be divided into two parts: first, it examines the relationship between Győr (city with county rights) on one side, and sport and sport events on the other side, and the connection of the latter to urban development.
In the second part, the study examines the opinion of the residents of the host city (Győr) regarding the impacts of international sport events, i.e. the European Youth Olympic Festival 2017 respectively.
The objective of the study is to examine the reception and perception of these international sport events by the local residents, as well as the significance of the impacts, and to determine the characteristic features of the residents' opinions on the impacts of these events.

THEORETICAL FRAMEWORK

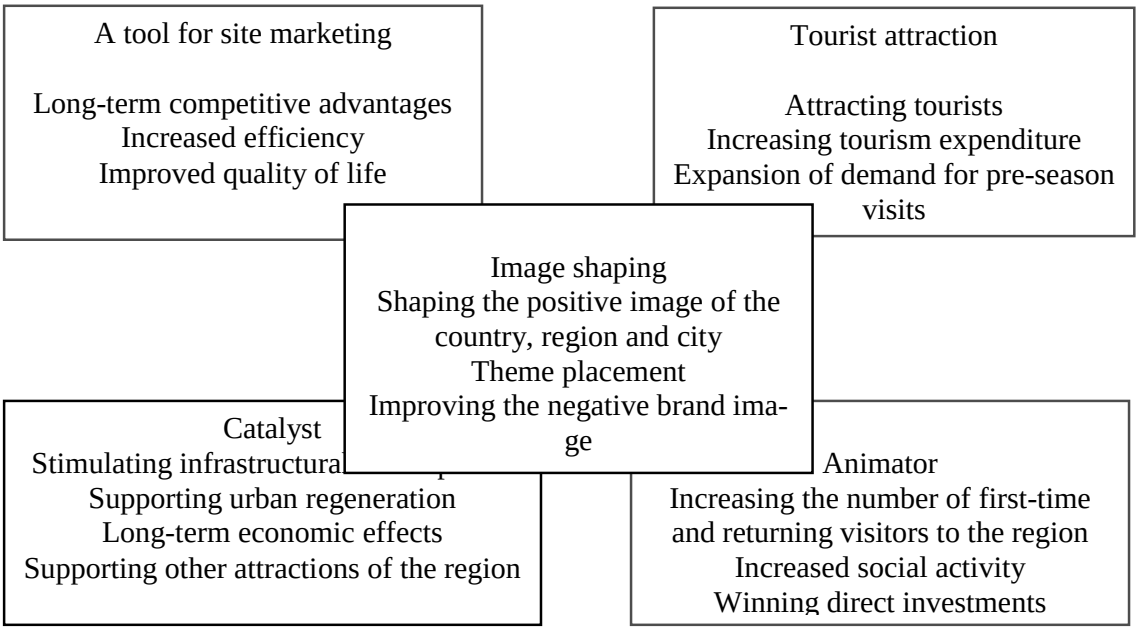
The outputs of international sport events

The triple concept of impact-legacy-leveraging is used as a basis for investigating the consequences of international sport events. During the analysis of the consequences of international sport events time is an important factor. The events trigger various short- or long-term positive or negative impacts, which lead to positive or negative outcomes. The impacts usually occur randomly and cannot be planned in advance. If the impacts are sustained, the outcomes are called legacy [16]. The next level of impacts and legacies is about strategic planning related to the outputs of international sport events. In other words this is called leveraging or multidimensional effect, which differs from mere legacy planning because it focuses attention on the means to obtain the desired economic, social, and/or environmental objectives through integration of each event into the host community's overall product and service mix [5]. Legacy planning focuses on the event, while multidimensional impact planning and management focuses on the community and the ways through which it can integrate each event into the urban development strategy of the host city.

International sport events and city marketing

From among the urban development opportunities provided by international sport events the role of city marketing based on the sport event can be highlighted in addition to the improvement of life quality discussed above [6].Due to increased media attention, an international sport event offers infinite opportunities for the city to enter the international area or renew or change its current brand image. The most significant indirect impacts of international sport events include the increased recognition of the country/city and the change of its image for the better or worse.
The objective of an event is to attract potential, new tourists and encourage former visitors to return again and again. The impacts of an international event on potential tourists can be achieved in four different communication channels [15]. First of all via indirect promotions, news coverages, i.e. through the media. However, this implies risks too, since the host country has limited power to influence messages broadcast through the media. The second channel comprises the tourists themselves, who share their experience by words of mouth. The third channel is represented by the direct advertising activity of the host city. In this case it is vital to set precise communication goals and find the suitable means and tools. The fourth

communication channel is represented by the spectators, athletes and accompanying staff that attend the event and will form first-hand opinion of the city [15, 53 page].
An international sport event offers excellent marketing opportunities for the host country, before, during and after the event, since the name of the city becomes one with the given event. It generates major media appearances in all media outlets, on TV, online and in the printed press alike. A large-scale event can form the participating residents' and hosts' opinion of tourism and tourists and hospitality, and national pride may grow due to the successes achieved. The indirect impacts on tourism may also include facilities that will attract visitors in the long run, and will thus become travel destinations. As an excellent example for the use of the above communication channels [15] presents Sydney, where the Australian Tourism Committee implemented a "guest journalist programme" within the framework of a four-year strategic programme. The programme cost USD 5 million, but is estimated to have generated an equivalent of USD 1.7 billion for the country [1, 198 page].
In the line of Olympic events, the 2006 Winter Olympics can also be cited as a positive example. Turin is an excellent showcase of how a settlement can be successfully used for marketing and managing itself [6] .The paper written by [13] discusses in detail how Turin capitalised on the international sport event to present the new brand image of the city. This means that the international sport event appears as a means rather than as a goal [13]. The first step towards the creation of a new brand image was the engagement of the local population: residents were involved to build up the external communication. In his paper titled *Mega event marketing – the impact of mega events on the development and image of cities and regions* Dr. István Piskóti [14] focuses on the example of Hamburg. Pursuant Weiss he concludes that mega events have extremely complex impacts. "Mega events trigger opportunities and benefits for a country, a region or a city that cannot be created by normal day-to-day operation" [14, page 312]. The impacts of mega events can be summarised in five components in relation to city marketing and tourism, and can be demonstrated in the following figure [14 based on 17].



1. figure. The five-component impact system of mega events
Source: [14 based on 17]

MATERIAL AND METHOD

The material of this study can be divided into two parts. The first part investigates the relationship between the city of Győr with sport and sport events, and its connection to urban development. The second part of the study presents the opinion of the residents of Győr the host cities of the European Youth Olympic Festival 2017 respectively.

Győr and the European Youth Olympic Festival

Győr is the centre of the West Transdanubian region, the seat of Győr-Moson-Sopron county and that of the Győr district. It is a major economic, cultural and sport centre, one of the most dynamically developing cities of the country. It lies on the innovative axis of Vienna–Bratislava–Budapest, and boasts excellent transport connections. Its population totals 129,301 inhabitants [9].The city of Győr is home to several teams that rank high in national competitions, and there are several successful individual athletes too (in kayaking and canoeing, as well as in rowing). Consequently, the city has outstanding national importance in the sports economy.

Within the framework of the European Youth Olympic Festival held in 2017, as many as 2,503 athletes from 50 countries competed in ten sports (athletics, cycling, gymnastics, judo, swimming, tennis, basketball, handball, volleyball, kayaking and canoeing). The competitions were held in eight venues and competitors were accompanied by 770 coaches and doctors, as well as 222 managers. At EYOF, 798 medals (256 gold, 256 silver and 286 bronze medals) were awarded to the athletes in 130 competitions. The popularity of the event is indicated by the fact that 80,000 spectators supported the competitors on the site, and the official mobile application of EYOF was downloaded 9,000 times. The event attracted immense attention from sport consumers (participants and fans). The competition was organised according to the international rules. Its media capability was manifested by 169 minutes of live television broadcasting and 358 hours of webstream, by which the event could be followed all over the world, and consequently it met all five requirements of media capability. All ten sports are globally known spectacular sports, pursuant to [12]

Methodology

Within the framework of qualitative research, I conducted an expert interview with the leaders of the city and those of the organising team, i.e. with Dr. Dávid Fekete (deputy-mayor of Győr), Dr. Eszter Domanyik (head of the City Marketing and Programme Organising Department) and with Csaba Simon (managing director of Győr Projekt Kft.), with whom I mainly discussed the strategic planning of international sport events.

Within the framework of quantitative research, primary data were obtained from and the online questionnaire was completed by the residents of Győr before the start of the event in 2017. The quantitative research concept was developed on the basis of examples taken from international literature: Anne-Line Balduck, Marc Maes & Marc Buelens 2011, [2], Brendon Knott, Kamilla Swart, S. Visser 2015 [3], Engin Üngüren, Yaşar Yiğit Kacmaz, Murat Yetkin 2015 [7].

I asked the residents of Győr about the impacts of EYOF. I inquired not about the extent of the impacts, but rather about how the residents perceived them. The main goal of the research was to get information about how city dwellers live through and sense the impacts of international sport events. I asked for their opinion on these impacts.

RESULTS

Győr and EYOF

During the expert interview conducted about Győr and EYOF I was seeking information to support the fact that the city applies strategic planning in the area of sport, and that a dominant part of that planning focuses on the organisation of international sport events.

EYOF (European Youth Olympic festival) opened up new opportunities for the city of Győr as a drive for urban development and a catalyst for several construction projects. World-class sport facilities were built (swimming pool, arena, indoor tennis court, Olympic Sport Park) The construction of the Olympic Centre triggered the rehabilitation of an entire district of the city.

Implementation of the international sport event was supported by the state, which included financial support. This created the possibility to implement construction projects – required irrespective of the sport event – with an added objective and adequate funding. In terms of the development of a host city, the implementation of sport facilities and infrastructure developments is of great importance and plays a key role in relation to the long-term legacy of the complex impacts of international sport events.

The basis and drive for construction projects in the city of Győr is always the economy. This goal was formulated in the area of sport too. Business organisations operate in a flourishing and growing economic environment that allows them to ensure corporate responsibility at the highest possible levels. Apart from the provision of one-off financial support the goal is the development of long-term commitment, the conclusion of support and sponsorship agreements not only in the field of elite sports, but also in the area of junior and recreational sports. In relation to the operation of sport facilities the goal is to set up an organisational model that is able to obtain the funds required to cover the operating expenses from revenues generated by other sectors.

Based on the expert interviews, two major strategic goals were defined in relation to EYOF: improving the involvement and commitment of residents for the event and the implementation of the urban development links to the largest possible extent.

Among the solutions and actions designed to improve residents' involvement and commitment, activities reaching out to all generations rise above the rest. These activities included the popularisation of the mascot, reach-out programmes for generations ranging from nursery school children to senior citizens; torch run; flash mob. Another significant activity is the recruitment of volunteers, since the voluntary programme of the event had a great significance. University students could also attend a preparatory course as part of their curriculum.

The other strategic goal that was outlined based on the interviews with the leaders of the city was the creation of links with urban development projects. In the list of opportunities offered by the event-related developments, utmost attention must be given to the advancement of city marketing and tourism. Győr is primarily an industrial city, and the industry dominated its brand image. The goal was to change this image and make it more colourful. The organisation of an international event offered a great tool for this. The second example is the development of sport life within the city, i.e. the renewal of the sport concept. When the city won the rights to host the event it also renewed its sport concept. Apart from developing the sports participating in EYOF, the development of individual sports was also given more attention in addition to team sports, the typical sports of the city. The third link is infrastructure development. The cornerstone of the strategy of facility development is that the sport facilities were built not for EYOF, but for use after the event. The international sport event was just an

opportunity, a means for funding construction projects. The fourth example is that the development of local retail through the international sport event was formulated as an objective for the city. This included the engagement of high street shop owners and their preparation for the event.

Major findings of the questionnaire surveys in Székesfehérvár and Győr

The questionnaire survey was conducted a few weeks before the sport events held in 2017. The residents of Győr returned 806 fully completed questionnaires, respectively.

In Győr altogether 806 respondents answered all questions of the questionnaire.The descriptive statistics of Győr based respondents show 61.6% of whom were women and 38.3% were men. Their profile in terms of education (based on three categories) was the following: 7.1% of the respondents had primary level education, 41.9% of the respondents had secondary level education and 51% of them had higher level education. In terms of age, the largest cohort was between 40 and 49 years of age, representing 25.4% of all respondents. In terms of age, older people were underrepresented. As far as the employment profile was concerned, employees made up 57.5% of the sample.

In the first part of the questionnaire respondents were asked to what extent they were satisfied with the characteristic features, endowments and services of their respective cities. In this matrix type question we covered 15 areas that respondents could evaluate on the five-point Likert scale. Fully dissatisfied (1) – Dissatisfied (2) – Neither satisfied, nor dissatisfied (3) – Satisfied (4) – Fully satisfied (5) – Cannot decide. The factors can be ranked according to the average scores.

The respondents in Győr were most satisfied with the sporting opportunities (3.9), then with cultural life (3.89). They were least satisfied with the parking facilities (2.37). These results confirm the characteristic features of the city, i.e. that the city has a vibrant sport and cultural life.

In Győr 99.3% of the respondents have already heard of the European Youth Olympic Festival, while 41.1% of them have attended as a spectator or supporter international sport events hosted by Győr. As many as 71.33% of the respondents are of the opinion that Győr should host international sport events.

International sport events contribute to long-term positive changes in the host city, and the advantages of international sport events outweigh their disadvantages, as respondents could decide on a 5-point Likert scale (Fully disagree, Largely disagree, Neither agree, nor disagree, Largely agree, Fully agree).

1. table: International sport events contribute to long-term positive changes in the host city
Source: Own research, [12]

International sport events contribute to long-term positive changes in the host city - Győr		
	Number of respondents	Percentage
Fully disagree	81	10.0 %
Largely disagree	90	11.2 %
Neither agree, nor disagree	161	20 %
Largely agree	262	32.5 %
Fully agree	195	24.2 %

Cannot decide	17	2.1 %
Total	806	100.00%

This table clearly shows that in Győr 56,7% of the respondents fully or largely agree with the statement that international sport events contribute to long-term positive changes in the host city.

2. table: The advantages of international sport events outweigh the disadvantages
Source: Own research, [12]

The advantages of international sport events outweigh the disadvantages"- Győr		
	Number of respondents	Percentage
Fully disagree	91	11.29 %
Largely disagree	109	13.52 %
Neither agree, nor disagree	179	22.20 %
Largely agree	241	29.90 %
Fully agree	151	18.73 %
Cannot tell	35	4.34 %
Total	806	100.00%

In relation to the statement "The advantages of international sport events outweigh the disadvantages" nearly 18,73 % of the respondents in Győr agreed fully.
I compiled the 41 statements in the second half of the questionnaire on the basis of the cited studies. I included 28 positive and 13 negative statements in the questionnaire. The statements can be categorised based on the factor analysis of studies used as benchmarks. Consequently, the statements can be divided into seven categories: economic impacts, including impacts on tourism, infrastructure development, facilities – financial burdens, social interactions, transport, environmental impacts, impacts on sporting habits). With the help of descriptive statistics these categories can be analysed in two ways. On the one hand, we can look at the average scores given to the statements (from 1 to 5), and on the other hand we can look at the percentage distribution of possible answers.
Economic impacts
In connection with the economic impacts of the EYOF seven statements were formulated.
Regarding the economic impacts, the Győr based respondents largely agreed on six statements out of seven. As many as 62.1% of the respondents fully or largely agreed with the statement that EYOF makes it possible to implement related construction projects with state funding. It is a fact that the sport facilities and the related infrastructure required for the event were implemented with state funding. Based on the responses given, the related communication was clear and understandable. The last place in the ranking of statements was occupied by the statement according to which the projects related to international sport events divert funding away from other areas. As many as 40.4% of the respondents fully or partially agreed with this statement, while 27% of them largely or fully disagreed with it.

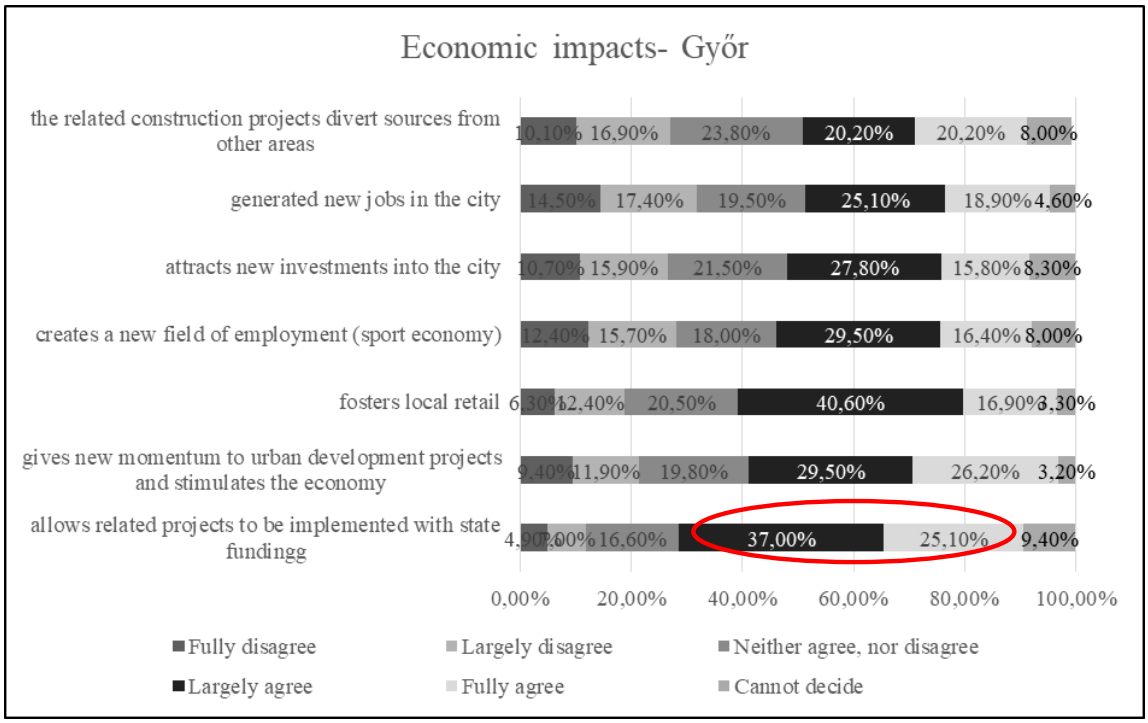
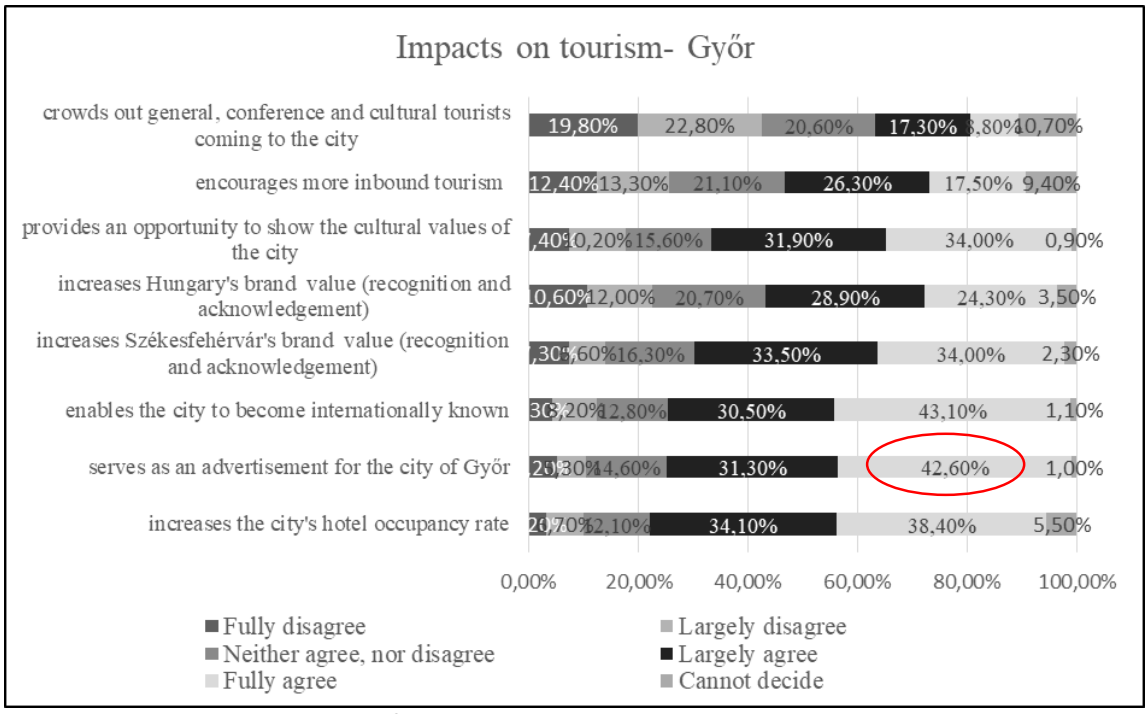


Figure 2 figure: Economic impacts- Győr
Source: Own research, [12]

Impacts on tourism

In Győr 42.6% of the respondents fully, while 31.3% of them largely agreed with the statement according to which the event served as an advertisement for the city of Győr. This means that in total 73.9% of the respondents consider the event positive from this aspect.

In Győr the second most positively valued statement was that the international sport event, i.e. EYOF provided an opportunity for the city to become internationally known. As many as 43.1% of the respondents agreed fully, while 30.5% of them agreed partially with this statement, which means a positive feedback from a total of 73.6%.



3 figure: Impacts on tourism- Győr
Source: Own research, [12]

Social interactions - Sporting habits

In the case of statements on social interactions, respondents in Győr agreed fully or largely with the statements that international sport events enhance social life (54.4%) and increase the pride of city residents (61.2%).

The most accepted statement is increase the pride of city residents in Győr (61.20%). However, in the second place 57.2% of the respondents fully or partially agreed with the fact that international sport events increase the value of voluntary work. In fact, as the expert interviews revealed, one of the strategic objectives of the EYOF project was to emphasise the value of voluntary work through the involvement of an exceptionally large number of volunteers.

In connection with the impact on sporting habits the residents of Győr mostly agreed with the statement that the international sport event encourages young people to do sports (largely agree: 34.3% and fully agree: 17.7%)

In Győr 23.2% of the respondents fully or largely agreed with the statement that EYOF improved the quality of life for the local residents, while 49.3%, i.e. almost half of the respondents fully or largely disagreed with this statement.

In Győr 22.3% of the respondents largely, while 11.8% of them fully agreed with the statement according to which the sport event encourages people to lead a healthy lifestyle. The statement was judged positively by a total of 34.1%, while 34.9% of the respondents fully or largely disagreed with the statement.

SUMMARY

I will summarise the study on the basis of the following three determining factors: 1. international sport event, 2. host city and 3. the residents' opinion.
Being Hungary's first Olympic, multisport event EYOF the European Youth Olympic Festival) opened up new possibilities for the city of Győr as a drive for urban development and a catalyst for several construction projects. World-class sport facilities were built (swimming pool, arena, indoor tennis court, Olympic Sport Park) The construction of the Olympic Centre triggered the rehabilitation of an entire district of the city.
In the case of EYOF the host city did engage in strategic planning in order to further enhance the positive impacts. The strategic goals named increased involvement of local residents and making them committed to EYOF and increased links between urban development goals and EYOF have been achieved.
As many as 71.33% of the respondents are of the opinion that Győr should host international sport events. This paper clearly shows that in Győr 56,7% of the respondents fully or largely agree with the statement that international sport events contribute to long-term positive changes in the host city.
About impacts on tourism 42.6% of the respondents fully, while 31.3% of them largely agreed with the statement according to which the event served as an advertisement for the city of Győr. This means that in total 73.9% of the respondents consider the event positive from this aspect.
In the case of statements on social interactions, respondents in Győr agreed fully or largely with the statements that international sport events enhance social life (54.4%) and increase the pride of city residents (61.2%).

THANKS
Research has been funded by„ Establishment of Sport- Recreation- Health Management Cooperational Research Network", EFOP-3.6.2-16-2017-00003.

REFERENCES

[1] ANDRÁS, K., KOZMA M.: The economic impacts of major international sports events, In: Miklós Lukovics, Bence Zuti (eds.). The dilemmas of territorial development, 2014
[2] Anne-Line BALDUCK, Marc MAES, Marc BUELENS: The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents' Pre- and Post-event - Genth, Belgium, 2011
[3] Brendon KNOTT, Kamilla SWART, S. VISSER: The impact of sport mega-events on the quality of life for host city residents: Reflections on the 2010 FIFA World Cup - Cape Town, South Africa, 2014
[4] CHALIP, L.:„Tourism and the Olympic Games", in M.Moragas, C.Kennett and N. Puig (eds), The Legacyof Olympic Games (1984-2000), Lausanne, 2003, pp. 195-204.
[5] CHALIP L.: From legacy to leverage. In J. Grix (Ed.), Leveraging legacies from sports megaevents: Concepts and cases (pp. 1–12)., 2014, New York, NY: Palgrave MacMillan
[6] EISINGERNÉ dr. Balassa Boglárka, GÁBORA Bernadett : Most mutasd meg! Önkéntesek bevonásának lehetőségei a győri EYOF kapcsán. in Hetesi Erzsébet, Révész Balázs (szerk.) 2014: „Marketing megújulás". Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája előadásai. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar: Szeged. ISBN: 978 963 306 3 pp. 203–212.

[7] Engin ÜNGÜREN, Yaşar Yiğit KACMAZ, Murat YETKIN: Local Residents Perceptions of the Impacts of Hosting National and International Sporting Events - Alanya, Törökország, 2015
[8] GYÖMÖREI, T.: Regional sport structures: Sport management of municipalities in Hungary, PhD. dissertation in Hungarian, 2012
[9] HCSO : Magyarország közigazgatási helynévkönyve, 2017. január 1. Központi Statisztikai Hivatal, 2017. szeptember 3.2017
[10] MÁTÉ, T.: International sports programmes in Hungary between London and Rio, A Selye János Egyetem 2017-es Nemzetközi Tudományos Konferenciájána tanulmánykötete, Gazdaságtudományi szekció,2017, Szerk.: Dr. Korcsmáros Enikő, PhD., 251-261. oldal
[12] Máté, T. : Nemzetközi sportrendezvény hatásainak a szervező város lakosai általi fogadtatása, észlelése és ezek jelentőségei, Az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017, Győr példáján keresztül, Doktori értekezés tervezet, 2017
[13] PAPP – VÁRY Á.: Torino új arca – olimpia és imázsépítés. Magyar Reklám 24-27. o. Forrás: http://www.papp-vary.hu/varosmarkazas/Torino.pdf, 2015
[14] PISKÓTI István: Mega Event Marketing – nagyrendezvények hatása a városok, térségek fejlesztésére, imázsára Marketingkaleidoszkóp 2010, pp. 305-320
[15] PREUSS, H.: Az olimpiai játékok gazdasági háttere. Az 1972-2008. évi játékok összehasonítása, Edward Elgar Publishing Ltd., 2004
[16] TAKS, Marijke; CHALIP, Laurence; and GREEN, B. Christine: Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. European Sport Management Quarterly, 2015, 15 (1), 1-6.
[17] WEISS, D. P. :Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008

A JÁTÉKOSÍTÁS OKTATÁSBELI FELHASZNÁLÁSÁNAK ELMÉLETI VIZSGÁLATA

Adriana MEZEIOVÁ [1]

ABSTRACT
The game is an important part of our culture. It is closely related to the flow experience, first written by M. Csíkszentmihályi. The work analyzes the flow characteristics and its positive effects and potential pitfalls. Moreover, the work describes the effects of using the elements and principles of the game in a non-game context, it is called gamification. The mail goals of these methods are motivation, productivity and raising awareness. The work discusses the use of gamification in education and analyzes the 5 skills identified by the ITL (Research Coding Guide for Learning Activities). These skills are the most important by employers. Furthermore, the work examines how these skills can be improved in the field of education. Finally, the study points out that, although the Gartner Hype Cycle says gamification is currently in disillusionment, it is expected to play a greater role in education within five to ten years.

KEYWORDS
game, flow, education, motivation, gamification

BEVEZETÉS

A játék ősibb forma a civilizációnál, hiszen az állatvilágban is megfigyelhető. A kölykök játék formájában sajátítják el az életbemaradáshoz és a beilleszkedéshez fontos szabályokat. A játék nagyban befolyásolta kultúránk kialakulását. A Homo Ludens című művében Huizinga rámutat arra, hogy „Az emberi kultúra a játékban, játékként kezdődik és bontakozik ki”. A játék szorosan összefügg a flow élménnyel, amikor is az elme működése olyan állapotban van, hogy az ember teljesen elmerül abban, amit csinál, ettől örömmel töltődik fel és teljesen elfeledkezik a külvilágról. Elsőnként Csíkszentmihályi [3] fogalmazta meg, amikor a boldogság fogalmát kutatta.

A tanulmány első része ismerteti a játék szerepét és a kultúrára való hatását. Elmagyarázza a gamifikáció lényegét és rövid áttekintést nyújt a játékosítás fejlődéséről. Megemlíti a játékosítás ősapjának tartott Ismerteti Ch. Coonradot, [2] a Game of Work tanácsadó cég alapítójának kutatását, melyben a hobbi és a munkahely közötti különbséget vizsgálta. Legfontosabb megállapítása az volt, hogy a hobbi flow élményt idéz elő és azért a tevékenységért, ami flow élményt idéz elő, az emberek hajlandók anyagi áldozatokat is hozni. A nagy vállalatok mint a Nike és a Starbucks is sikeresen beépítették marketingjükbe a játék elemeit. A következő részben a tanulmány megvizsgálja, miképp alkalmazható az oktatásban a gamifikáció, hiszen a játék már régóta a pedagógia része. A tanulmány ismerteti és jelmezi a játék fázisait, majd konkrétan részletezi, hogy az oktatás területén mely folyamatokban és miképpen alkalmazható. E módszer egyik úttörője Magyarországon Prievara [16] is, aki ezen a téren szerzett gyakorlati tapasztalatait a "A 21. századi tanár" című könyvében foglalja össze. Az ILT (Research Coding Guide for Learning Activities) kutatásaiból indult ki, amely a munkáltatók-

[1] Adriana Mezeiová, Mgr. doktorandusz hallgató Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
adrianamezeiova@centrum.sk

kal készített kérdőíves kutatások alapján meghatározta a 5 legfontosabb tulajdonságot, amit elvárnak jövőbeli munkavállalóktól, melyek a következők: az együttműködés, a tudásépítés, az IKT (infokommunikációs technológia) használata, a valós problémák megoldása és az önszabályozás. [13] A tanulmány definiálja és részletezi a fogalmakat, majd rávilágít arra, miképp valósíthatóak meg a mindennapi oktatás során.

Az oktatási rendszer legfőbb kihívása az, hogy a munkáltatók által elvárt legfontosabb képességeket fejlessze úgy, hogy a tanulóknak a képzés szórakoztató, élménnyel teli esemény legyen. A gamifikáció alkalmazása a tanulási folyamatban segít elérni ezt a célt.

A játék szerepe az emberiség fejlődésében.

A játék fontos szerepet töltött be az emberiség fejlődése során. Régészeti leletek bizonyítják, hogy már az ősember is készített állati csontból játékokat. A játék ősibb, mint az emberi civilizáció maga, hisz az állatvilágban is jelen van. A kölykök játék formában tanulják meg az élethez szükséges készségeket.

A játék nagymértékben befolyásolta a kultúránk kialakulását. Elsőnként ezt a felismerést Huizinga [12] tanulmányozta és észrevételeit a „Homo Ludens" című művében fejtette ki. Meglátása szerint maga a játék egy kultúrajelenség, és a játék jellemzői (együttműködés, küzdelem, szabályok) nemcsak az embereknél, de az állatoknál is jelen vannak.

A művének kiinduló tétele a következő volt: „Az emberi kultúra a játékban, játékként kezdődik és bontakozik ki" Kezdetben az emberek játsszák a kultúrát, majd azok beolvadnak a kultúraellenességekbe, és eltűnnek. Véleménye szerint a csoportos, szociális játékok fontosabbak az egyéni játékoknál. A játék kultúrateremtő és mivel megőrzi és továbbadja azt, társadalomteremtő erő is egyaránt. A gyermek legelőször az anyával való kapcsolaton belül ismeri meg először a játékot. Később az óvodában, iskolában a különböző csoportjátékok segítségével kommunikációformát, szociális mintát és tevékenységet sajátítanak el, miközben a hagyományokat is átveszik. A játék a gyermek természetes nyelve, és egyben a tanulásának és kommunikációjának legfontosabb eszköze is. Ha szeretnénk megérteni őt, közel kerülni hozzá, megtanítani neki valamit, segíteni nehézségei leküzdésében, akkor mindehhez elsősorban a játékon keresztül vezet út. [12]

A gamifikáció kezdetei

A gamifikáció kezdetei a múlt évezred 80-as éveire vezethetőek vissza, amikor is olyan, ma már kultikus videojátékok jelentek meg, mint a Super Mario vagy a Space Man. A tudósok hamar felismerték, hogy a játék hatással van az emberi viselkedésre.

A játékosítás ősapjának Ch. Coonradot [2] tartják, a Game of Work tanácsadó cég alapítóját, aki 1984- ben adta ki azonos című könyvét. A következő kérdésekre kereste a választ:

- Mi a különbség a hobbi és a munkahely között?
- Miért motiváltabbak az emberek, ha a hobbiról van szó?

Nem értette, hogy az emberek miért nem maradnak tovább a munkahelyükön, ha még pénzt is kapnak érte, inkább sietnek haza, hogy ott azzal foglalkozzanak, amire még költeniük is kell – a hobbijukkal. Rájött, hogy azért a tevékenységért, ami flow élményt idéz elő, az emberek hajlandók anyagi áldozatokat is hozni.

Coonradt [2] a következő felfedezéseket tette a hobbikra vonatkozóan:

- tiszta, jól körülhatárolható célok,
- a teljesítmény jól mérhető,
- mindig van visszacsatolás a teljesítményről,
- megvan a személyes választás lehetősége,

- folyamatos tevékenységet jelent.

A legfontosabb megállapítatása az volt, hogy azért a tevékenységért, ami flow élményt idéz elő, az emberek hajlandóak anyagi áldozatokat is hozni.

A gamification kifejezést először 2008-ban egy San Francicisco konferencián J.Shell [19] használta először, amikor az "Art of Game" című előadásában egy olyan jövőképet vázolt fel, ahol minden játékosítva lesz, mert úgy vélte, hogy a játék nem csupán öncélú szabadidős tevékenység, hanem potenciális értékteremtő eszköz, amely az élet minden területét képes átalakítani.

A videójáték tervező J.McGonigal [8] is azon a véleményen van, hogy a videojátékok óriási segítséget jelenthetnek az élet egyéni és globális problémáira, amit a Reality ist Broken című könyvében is taglal. A szerző becslése szerint az emberek átlagosan heti 3 milliárd órát töltenek el a virtuális világokban, ez olyan mintha részmunkaidőben dolgoznának. Úgy véli, ha ezt az időt a világ jobbítására fordítanák, talán megoldhatóak lennének a globális problémák és ezért olyan videojátékokat tervez, ahol globális szintű problémákat kell megoldani, mint a globális felmelegedés, az olaj nélküli világ, vagy az éhínség. A World Without Oil videojátékban videók és újságcikkek segítségével egy elképzelt világot hoz létre, ahol különböző feladatokat és küldetéseket kell a részvevőknek megoldaniuk, és blogbejegyzésben rögzíteniük az ötleteiket.

A gamifikáció sikeres alkalmazása az üzleti világban

A gamifikáció adta lehetőséget legelőször az innovatív vállaltok építették be marketingstratégiájukba, mert felismerték, hogy az emberek szeretnek játszani, versenyezni és győzni. Lehet hogy nem is tudatosul bennünk, de magunk is részesei vagyunk a marketing stratégiának, mikor a vásárlásunkért cserébe különböző kuponokat, pontokat és jutalmakat kapunk.

A Starbucks vállalat a fogyasztói elkötelezettség növelésére érdekében alkalmazta sikeresen a gamifikációs eszközöket. Személyre szabott jelvényeket osztogatott a hűséges vásárlók körében, akik többször online bejelentkeztek nálunk, így az ismerőseiknek is értesültek arról, hogy épp egy Starbucks kávézóban vannak. Ismerjük be, ez egy nagy reklám a cég számára és szinte ingyen van. A bejelentkezett vevők minden vásárlásnál csillagokat gyűjthettek a virtuális kávéspoharukba, és ha bizonyos mennyiségű jutalmat sikerült összegyűjteniük, szintet léphettek és ingyen kávét kaptak és újabb kedvezmények váltak elérhetővé számukra. Ezzel a módszerrel a vállalatnak 4 év alatt 6 millió regisztrált játékosa lett.

A Nike vállalat a gamifikációt azzal a céllal vezette be, hogy minél több ügyféllel úgy tudjon kommunikálni, hogy közben kihívások és élmények érjék őket. A Nike + egy olyan aplikáció, ami a futásban kapcsolja össze a fogyasztókat a vállalattal. A vállalat egy olyan geolokációs technológiára épülő applikációt fejlesztett, amellyel a felhasználók nyomon tudták követni a saját sportteljesítményüket. Az alkalmazást nagyon pozitívan fogadták az ügyfelek, és nagyban fellendítette a cég piaci részesedését és növelve a vásárlói hűséget. Az eszköz segítségével a Nike cég 6 év alatt megduplázta a tagok számát.

Gamifikáció az oktatásban

A játék már régóta a pedagógia része és korán megjelentek az oktatás célú játékok is. A játékosítási folyamat során a játék technikáit alkalmazzák, de nem maga a játék, a szórakozás a cél. [17, 22] Az oktatásban a gamifikációs eszközöket a figyelemfelkeltésre és a motiváció növelésére használhatjuk. Kenéz [14] szerint: "Minden tantárgy, kurzus esetén használható, bármilyen téma, bármilyen technológiai feltétel, bármilyen hallgatói létszám esetén." Sok alkalmazás a digitális tanterem koncepciót igyekszik támogatni. Werbach és Hunter [21] úgy vélik, hogy a játékosítás előtt legfontosabb a célok meghatározása. Mit akarunk elérni? Nagyobb figyelmet? Nagyobb aktivitást? A tanulás folytonosságát? Ajánlott egyszerre csak 1 célt kiválasztani, így jobban tudjuk mérni az eredményt. Ezután meg kell határoznunk a cél-

csoportot (hallgatókat). Csak ha ezekkel tisztába vagyunk, tudjuk úgy meghatározni az eszközöket, hogy az oktatás élvezetes legyen.
Kenéz [14] szerint a játéknak több fázisa van:
Bekapcsolódási szakasz - kezdetekben a diákoknak meg kell ismerkedniük az új módszerrel, ehhez viszont az kell, hogy elhagyják komfortzónájukat és elinduljanak az ismeretlen felé. Ez a legnehezebb szakasz, mert az ember nem szereti a változást, tart az ismeretlentől.
A megszokás fázisa - ebben a szakaszban a diákok részletesen megismerkednek az új módszerrel, elfogadják és visszatérnek hozzá. Nagyon fontos, hogy a játék elfogadása önkéntes legyen, nem szabad köztelezővé tenni, mert ha azzá válik, abban a pillanatban elveszik a motiváció.
A mesterszint - az utolsó szintnél már a diákok sikeresen használják az új módszert. Az egyes szintek lezárása nehezebb feladatokat tartalmaz (a videojátékban is le kell győznünk a boss-t), de a sikeres teljesítés után egy magasabb szintre léphet (a következő évfolyamba). Mivel a diákok eltérő készségekkel és képességekkel rendelkeznek, sokszor kialakul az élenjárók és a lemaradók csoportja. Ilyenkor az oktatónak minden játékos útját végig kell terveznie, fokozataival változásaival együtt.
A gamifikáció eszközei közé soroljuk a játékmechanizmusokat és a játékelemeket. A játék folyamatát a következő játékelemek segítik:

- Történet - eseménysor és cél
- Megjelenítés - látvány, a figyelem felkeltése
- Elemekre bontás - szakaszok, feladatok, jutalmak
- Azonnali és állandó visszacsatolás - nagyon fontos, mert a mai generáció elvárja az azonnali visszacsatolást, ha nem kapja meg, elvezhet a motivációja
- Küldetések - ezek független, de jutalmat érő ágazatok,
- Pontok, jelvények, kitűzők , ranglisták - nagyon fontos, hogy a diák össze tudja hasonlítani az eredményét a társai eredményeivel
- Szintek - a teljesítésük mutatja a fejlődés mértékét,és visszajelzésként szolgál a tanulónak, hogy sikerül elsajátítania az anyagot. [14, 17]

A sikerhez elengedhetetlen az, hogy adottak legyenek a játékmechanizmusok. Az egyik az önkéntesség. Fontos hogy a részvétel önkéntes legyen, átlátható és lehatárolt. (ideje van) A játékot úgy kell tervezni, hogy több lépcsője legyen, hogy kapjanak esélyt azok is, akik később szeretnének bekapcsolódni. Témánként elölről indíthatjuk a pontozást és akár fejezetenként jutalmazhatunk. A kutatások is alátámasztják, hogy a játékelemek mint a ranglisták és a teljesítmény grafikonok pozitívan befolyásolják a kompetencia iránti igényt, míg a csapatmunka a társadalmi kapcsolatokat segíti elő. [18]

Mit játékosíthatunk?

Az órák menetét. Nagyon hasznos lehet, ha hosszabb időt töltünk a hallgatókkal vagy akár egy többórás céges tréningen is. Számos ingyenes online szoftvert segítségével vonhatjuk be hallgatóinkat az órába. Az előadás után végzett online gyorstesztek azonnali és teljes körű visszajelzést adnak. Nagyon egyszerű használni a magyar Redmenta szoftvert, amelyet két magyar, érettségiző diák fejlesztett ki és áttörést hozott az írásbeli és a szummatív értékelésben. A felületén könnyű csoportokat létrehozni, válogathatunk a kész feladatsorok közt, vagy létrehozhatjuk saját feladatsorunkat is. Megszerkeszthetjük az igaz-hamis, rövid választ igénylő, sorba rendezős vagy kifejtős feladattípusainkat és beállíthatjuk azt is, hogy a tesztet hányszor tölthetik le a hallgatók. Lehetőségünk van beállítani a feladatok véletlenszerű meg-

jelenését, így az egymás mellett ülő tanulók biztosan nem tudnak majd lesni egymástól. Az applikáció arra is képes, hogy az egyes feladatok pontbeállítása után százalékos formában megadhatjuk a ponthatárt így a hallgatók a teszt kitöltése után azonnal visszajelzést kapnak az elért osztályzatukról. [7] Ezek az eszközök fontosak lehetnek az egyéni tanulási élményben is Gyakori probléma, hogy az introvertált hallgatók nem kapcsolódnak be az órák menetébe, annak ellenére, hogy esetleg tudják a feltett kérdésre a választ, vagy épp nekik lenne a témához kapcsolódó kérdésük, véleményük. Az online szoftverek segítségével ezek a hallgatók is lehetőséget kapnak. [5]

A számonkérés játékosítására is számos lehetőségünk van, rengeteg forrást találhatunk e témában. A folyamatos számonkérés javítja az aktivitást, részvételt és megtanítja a diákokat arra, hogy rendszeresen felkészüljenek. Ne csak a vizsga előtti napon kezdjenek el tanulni, mert ha sikerül is teljesíteni a vizsgakövetelményeket, a tudás a rövidtávú memóriában rögződik, és pár nap múlva kitörlődik. Egy hét múlva már semmit sem fognak tudni a tananyagból, annak ellenére, hogy sikeresen levizsgáztak. Sok oktató, szakember számol be a pontok sikeres alkalmazásáról az iskolákban és a felsőoktatásban is. Eredményesen alkalmazta Kenéz A, [14] Damsa Andrei, [4] és Hajba [11] is.

Az otthoni munkákat is játékosíthatjuk azáltal, hogy plusz pontokat szerezhetnek a hallgatók. Fontos, hogy a tanulók visszajelzést kapjanak, így érzékelni fogják saját előrehaladásukat, ez ösztönzi majd őket a nagyobb aktivitásra.

A teljes kurzus is játékrendszerbe illeszthető. Nem csak a számonkérés során alkalmazható, hanem minden téren, továbbá bevonható a játékba. Akár az órai részvétel, az órai munka, az otthoni tanulás és felkészülés, a plusz feladatok elősegíthetik a hatékony tanulást akkor is, ha nem részei a számonkérés rendszerének.

Közösségi események során is sikeresen alkalmazhatjuk ezt a módszert. A felsőoktatási intézményekben nem csak az oktatás folyik , hanem számos más rendezvény is. A tanulók részvétele például a nyílt napokon, a tanulmányi versenyekben: a jutalmazás anyagi és erkölcsi formáit ki lehet egészíteni a játékélmény motiváló hatásával. Wearn [20] beszámol egy Staffordshire University érdekes kísérletéről, amelyben több mint 600 hallgató vett részt. Az kampusz elsőéves diákjainak részvételét ösztönzendő, a nem oktatással kapcsolatos rendezvényeket szervezték Harry Potter narratívába. A hallgatókat házakba osztották és az egyes házak pontokat kaptak az aktivitásért és versenyeztek. A folyamatot a játéktervező felsőbb évesek tervezték.

A teljes képzés játékosításához az intézmény nagymértékű együttműködése kívül szükséges egy jól megindokolt cél is, hiszen az online képzéseket általában munkahelyi tréningeken alkalmazzák.

A felvételi rendszer játékosításával pécsi székhelyű Game for Business kft. foglalkozott, amely családi vállalkozásként indult, és ma már 13 országban van üzleti partnere.

A gamifikáció alkalmazásának az egyik úttörője Magyarországon Prievara Tibor [16], aki egy budapesti gimnázium angol tanára. A 21. századi tanár című könyvében összefoglalja 5 év tapasztalatait. A szerző őszintén ismerteti az olvasóval a megélt kudarcokat, és az elért sikereket e téren. Azon a véleményen van, hogy ahhoz, hogy az iskolák meg tudjanak felelni a 21. század kihívásainak, tudniuk kell, milyen képességű szakemberekre lesz a jövőben igény. Ezen képességek meghatározásában az ITL [13] kutatásait vette alapul, amely 5 képességet határozott meg, amelyek biztosan hozzájárulnak a sikeres munkához. A 21. századi képességek a munkaadók válaszai alapján állították össze. A kutatás során megkérdezték a munkaadók milyen képességeket várnak el a jövőbeli munkavállalótól. Az eredményeket összegez-

ték és végül öt olyan képességet azonosítottak, melyeket az iskoláknak fejleszteniük kell ahhoz, hogy a diákok könnyebben tudjanak érvényesülni a munkapiacon.
Az ITL [13] által készített felmérés szerint a munkáltatók által elvárt 5 legfontosabb képesség a következő:
1. Az együttműködés.
A mai világban, az érvényesülés sikere szorosan összefügg azzal, mennyire tudunk együttműködni, együtt dolgozni másokkal, mennyire vagyunk csapatjátékosok. Az oktatásban fejleszteni kell ezt a képességet, ami nem egy egyszerű feladat. E folyamat során mindig lesznek potyautasok, akik csak arra várnak, hogy a többiek megoldják a feladatot és a megoldásra rákerüljön a nevük. Lesznek önjelölt vezetők, akik elnyomnak mindenkit és mindenre tudják a tökéletes megoldást a helyes választ. Mindig lesznek lázadók, akik szerint minden értelmetlen hülyeség és szabotálják a feladatokat. Ezen okok miatt a kollaboratív projektek, főleg az első pár alkalommal gyakran kudarcot vallanak. Tökéletes megoldás nem létezik, ezért az együttműködés sem lesz soha tökéletes. Értelmeznünk kell a fogalmat, hogy mit is értünk a közös munka alatt. Mi számít közös munkának? Ha vitatkoznak, együtt találnak megoldást? Ha elosztják maguk közt a részfeladatokat, melyeket mindenki külön old meg, leadják úgy a projektet, hogy át sem olvasták egymás munkáját? Közös munka-e az, ha egy diák dolgozik, a többiek pedig nézik, majd együtt beadják a projektet? Tulajdonképp minden felsorolt példa bizonyos mértékig közös munkának számíthat. Az a legfontosabb, hogy a diákok párban, vagy csoportban dolgoznak, közös érdemi döntéseket hozzanak, és vállaljnak közös felelősséget a leadott munkáért.
2. A tudásépítés
A második képesség, amit a munkáltatók elvárnak a munkavállalóiktól a tudásépítés képessége. A tudás az, amit soha, senki nem vehet el tőlünk. Bencsik [1] szerint a tudás egy komplex, összetett dolog, amit nehéz definiálni és a mai napig a szakirodalom nem ismer egyetlen, valamennyi szakterület számára elfogadott terminológiát. A tudás legfontosabb jellemzői:

- Nehéz megfogalmazni, szavakba önteni, mert tartalmazza az emberi mivoltunkból származó sajátosságait.
- Folyamatosan változik, mert az ember folyamatosan tanul ez által külső ingerek érik, és újabb tudás alakul ki benne.
- A tudásmegosztás során az átadó ismeretei a másik félben új tudást generálnak.
- Ha ismereteinket átadjuk, attól a saját tudásunk nem csökken.
- A tudás használata során felértékelődik. Minél többet tudunk, és minél bonyolultabb problémákat tudunk megoldani, annál értékesebbek a vagyunk a vállalat számára. Ez sokszor okoz problémát a tudásátadás során, amikor az emberek nem akarják megosztani tudásukat kollégáival féltve a munkahelyüket és a pozíciójuk elvesztését.
- A tudás nehezen reprezentálható, másolható. Ha egy feladat teljesítése speciális tudást igényel, az ismereteket megpróbáljuk elsajátítani könyvekből, vagy más szakembertől. Nem biztos viszont, hogy el fogjuk érni ugyan azt a tudás szintet, akitől tanulunk. Jó példa erre a mentor program - a gyakornok és a tapasztalt szakember kapcsolata.

A felsorolt jellemzőknek köszönhetően a tudás versenyelőnyt és nyereséget hoz a vállalatok számára. [1]
Prievara [16] azon a véleményen van, hogy a tudásépítés képessége mind közül a legnehezebben megvalósítható feladat, mert eleve azt feltételezi, hogy a diákok nem kapnak kész információkat, hanem a tanár által irányított folyamatban építenek új tudást úgy, hogy több tantárgy területéről származó ismeretet ötvözzenek. Graef [10] szerint az aktív tanulás a legjobb módszer az új ismeretek elsajátításához, és nagyban megkönnyíti a tanulást. Prievara [16] úgy véli hogy egy tanártól nem várható el, hogy ezeknek az elvárásoknak folyamatosan meg tud-

jon felelni. Az előre meghatározott tanterv szerint kell haladni, és nincs idő kivárni, míg mindenki felépíti saját tudását. Az érettségi vizsgák sem általában a tananyag szintetizálására és értelmezésére helyezik a hangsúlyt, hanem a konkrét tananyag elsajátítására. Ezért azt javasolja, hogy havonta legalább egy ilyen projekt erejéig valósuljon meg a tudásépítés. A tudásépítés négy elemből áll: szintézis, értékelés, értelmezés és elemzés, ezért célszerű előre bekódolni az egyes órák tananyagát.

3. IKT használat

A harmadik szükséges képesség a munkáltatók szerint az IKT használata. Az IKT használata még mindig megosztja a pedagógusokat, mert sokan úgy vélik, hogy a számítógépek elveszik a tanár munkáját. A technológia viszont nem helyettesíti, hanem kiegészíti a módszertani eszközkészletet, ha megfelelően használjuk, megkönnyíti a tanítás - tanulás folyamatát. Fegyverneki [7] szerint már nem az a kérdés, hogy használjunk-e IKT-t vagy sem, hanem az, hogy hogyan. Önmagában az IKT nem változtatja meg sem a tanítást, sem a tanulás folyamatát. Nem cél, hanem eszköz. A pedagógusnak kell eldönteni, hogyan építi be az oktatási folyamatba. Az IKT-nek, mint általában minden más módszernek, vannak előnyei és hátrányai is.

Az IKT előnye:

- *Interaktív*, de az nem azt jelenti, hogy az IKT eszközök használata nélkül nem lehet interaktív egy óra. Az IKT eszközökön felugró digitális szövegek, képek, videók és hangok viszont azonnali visszacsatolást nyújtanak és teljes interaktív élményt nyújtanak a tanulók számára.
- *Sokcsatornás:* Az IKT egyszerre több érzékszervere hat, és minél több érzékszervünket érik az ingerek, annál sikeresebb a tanulás. Egy jól megszervezett prezentáció, vagy gondolattérkép képes látványosan összefoglalni a fontos tudnivalókat, a hozzájuk társított képi és audio felvételek további érzékszerveket nyitnak meg, így az információk jobban rögződnek.
- *Támogatja a kommunikációt és az együttműködést:* Nagyon fontos, hogy a tanulóinkat dolgoztassuk is ezeken az eszközökön, mert a munkaerőpiac elvárja a webes alkalmazások ismeretét a kommunikációt és az együttműködést. Számos olyan alkalmazás létezik, amelyeken keresztül a tanulók egymással kommunikálhatnak, és ugyan azon a dokumentumon dolgozhatnak egy időben. Egy közösen elkészített projekt, kisfilm, vagy prezentáció nagyszerű lehetőséget nyújt arra, hogy a tanulók maguk nézzenek utána bizonyos információknak, egymással kommunikáljanak és egyeztessenek.
- *Kedvez a konstruktivista tanulásnak.* Napjainkban már nem a pedagógus az információk kizárólagos birtoklója, és nem egy egyszerű információátadó, aki a tudást a tanulók fejébe "önti". A tanulók ma már a világhálón rengeteg ismerethez hozzáférnek, amit előzetes tudásként magukkal visznek az iskolába, ahol a pedagógusnak már erre a tudásra kell építeni. A pedagógust ebben a folyamatban egy jó keretező mesterhez hasonlíthatjuk, aki megfelelően használja a tanulók korábban megszerzett tudását. A konstruktivista tudáselmélet lényege abban rejlik, hogy a világról alkotó tudás nem kívülről jövő, objektív világ tükörképe, hanem egyéni konstrukció. A tanulás nem a mások által feldolgozott információkat jelenti, hanem saját konstrukciót, belső világ kiépítését. Arra kell törekedni, hogy a tanulók az információk passzív befogadása helyett, minél többször aktívan részt vegyenek saját maguk a tudás megszerzésében. Erre kiváló módszer a netes információkereséses, vagy a szófelhő, ami lehetővé teszi, hogy a tanulók egy téma feldolgozása kapcsán utánajárjanak a dolgoknak és így részt vegyenek a tudásuk megszerzésében és fejlesztésében.
- *Utat nyit a reform-és az alternatív iskola módszertani elemeinek* A reform-és alternatív pedagógiai irányzatoknak számos olyan törekvésük van, amiket a korszerű tanítás

érdekében érdemes beilleszteni a módszertani kultúránkba. A tanár célja, hogy a diákjait önálló munkavégzésre serkentse. Az ingyenes és könnyen létrehozható blog is kiváló lehetőség arra, hogy a tanuló leírja a saját véleményét az óráról és a tananyagról, kiegészítse további érdekességgel, amit aztán meg is oszthatnak a világhálón egymással

- *Motivál:* Az IKT eszközök legnagyobb előnye. Kutatások eredményei kimutatták, hogy a televízión és az interneten felnőtt tanulókat nagymértékben motiválja az IKT tanári használata, mert érdekesebbnek, színesebbnek látják a feladatot. Másik részről nem csak a tanulókat, de a pedagógusokat is motiválják az IKT eszközök, mert sok innovatív hajlamú tanár örömmel kísérletez a módszertani megújulásért, ami kiváló módja lehet a kiégés megelőzésére. [7,15]

4. Valós problémák megoldása és az innováció. A negyedik képesség, amivel a jövőbeli munkavállalónak rendelkeznie kell a valós problémák megoldása, és az innováció képessége. Ennek fejlesztése az közoktatásban már szinte kivitelezhetetlennek tűnik, pedig csak több elemzést és szervezést igényel. A probléma gyökere az, hogy napjainkban az iskolákban nem a valódi problémákról van a szó.

A 21. századi képességrendszere rámutat arra, hogy az oktatási rendszer akkor működik jól, ha a világban létező valós problémákra keressük a megoldást. Minden tananyag részt egy létező probléma köré kell építeni, és a diákoknak maguknak kell rájönniük a megoldásra. A Prievara [16] ezzel kapcsolatban ismerteti személyes tapasztalatait és gondolatait:

- lehetetlen minden témakörhöz folyamatosan ilyen projekteket kitalálni,
- diákok egy részét kifejezetten idegesítette, hogy mindenre nekik kellett megtalálni a megoldást,
- nem volt mérhető az eredmény, a diákok demotiváltak lettek,
- nem lehet elvárni a diákoktól a folyamatos kreatív erőfeszítést, hiszen nem létezik ennyire rugalmas diák
- a valós problémák megoldását lassan és fokozatosan kell bevezetni,
- fontos a gyakorlás, rögzítés és a magyarázat, hogy azok a diákokban is megtanulják, akik nem vették a fáradtságot, hogy maguk nyomozzák ki a szükséges információkat,
- az önálló tudatos diáknál remekül működik, de a lustább, kevésbé lelkes diáknál, vagy más miatt elfoglalt tanulók (élsportolók) szenvednek attól, hogy az innováció az órai tevékenység során aránytalanul nagy hangsúlyt kap.

5. Önszabályozás Az ötödik képesség, amit fontosnak tartanak a munkaadók, az önszabályozás. Az ITL [13] kutatásai szerint ez a képesség azt jelenti, hogy a diákok előre megadott feltételek mentén tervezhetik a munkájukat. Ehhez idő kell, ezért az alapvető feltétel, hogy a projekt legalább egy hétig tartson. A végső eredmény és az oda vezető út is kiszámíthatatlan, hiszen a diákok többféle módon tervezhetik munkájukat. Ez viszont nem azt jelenti, hogy a tanár kiadja a feladatot, és hátra dőlt kézzel nézi, ahogy a diákok dolgoznak. A tanárnak olyan feltételeket kell teremteni, hogy a diákok képesek legyenek elvégezni a feladatot.

A tanár feladatai ebben a folyamatban:

- meghatározni a feladatot,
- megszervezni a munkamenetet, (ki milyen adatokat fog gyűjteni, adatbázisok megosztása)
- a folyamat közben visszajelzéseket küldeni a diákoknak, részpontok meghatározása, határidők és ezek értékelési szempontjainak megadása

A folyamat sikeréhez, fontos, hogy a diákok elfogadják és mint minden változás esetében - itt is időre és sok türelemre van szükség. A játékos oktatás számos buktatókat, nehézségeket és kiszámíthatatlan változókat rejt magában. Ilyen például egy diákközösség összetétele, az iskolai légkör vagy a tantestület hozzáállása. Ahhoz, hogy az oktatás versenyképes legyen és olyan szakembereket képezzen, melyekre a munkáltatóknak szükségük van, vonzóvá és érdekessé kell tenni az oktatást, melynek egyik eszköze lehet az oktatás játékosítása, a gamifikáció.

A Gartner Hype Cycle szerint, amely egy olyan kutatási módszertan, amely felvázolja a feltörekvő technológiák életképességét a kereskedelmi siker érdekében. A gamifikáció a 2013-ban érte el a csúcspontját, és jelenleg a kiábrándulás időszakában van. Várhatóan öt-tíz éven belül túljut a megvilágosodási szakaszon és eléri a produktivitás szakaszát, amikor már stabilan, folyamatosan növekedni fog és számos területet meghódít majd, beleértve az oktatás folyamatát is. [6]

BEFEJEZÉS

A tanulmány bemutatja a játék fontosságát az emberiség fejlődése során. Huizinga [12] empirikus kutatásaiban rámutatott arra, hogy a játékelemek az idő során beépülnek a kultúrába is. A játék során tanulja meg a gyermek a szocializációhoz szükséges szabályokat. A játék az úgynevezett "flow" élmény forrása, amikor az elme a maximális teljesítményt és koncentrációt nyújtsa. Ezt a jelenséget a boldogság forrását kutatta Csíkszentmihályi [3] írta körül. A flow állapotban az ember teljesen elmerül abban, amit csinál, egyé válik vele. Az emberek keresik az olyan tevékenységeket, amelyeknél flow élményeket generálnak. A játékelemeket a cégek sikeresen beépítették marketingstratégiájukba. Azt a folyamatot, mikor a játékelemeket a játékon kívül alkalmazzák, gamifikációnak, játékosításnak nevezzük. Célja a motiváció, elkötelezettség és a részvétel növelése. Legelőször a videojáték-iparban, majd a cégek marketingstratégiájukban jelent meg.

A játék már régóta a pedagógia része. Napjainkban az oktatási rendszer egyik fő problémája, hogy hogyan tegyék vonzóvá a tanítást a digitális világban felnőtt fiatalok számára. Ez a generáció állandó külső ingerek igényel, és ha nem kapják meg, érdektelenné válnak. Az oktatási folyamat során a játék elemeinek alkalmazásának számos módja van. Legelőször meg kell határozni a célt - miért is akarunk játékosítani - majd ezt figyelembe véve kidolgozni a megfelelő módszert. Kenéz szerint minden tantárgy esetén használhatóak, de figyelembe kell vennünk a játék fázisait (bekapcsolódási szakasz, megszokás szakasza, mesterszint. Játékosíthatjuk az órák menetét, a számonkérést, az otthoni munkát, teljes kurzust vagy akár a közösségi eseményeket, teljes képzést vagy a felvételi rendszert is. Ahhoz hogy az iskolák megtudjanak felelni a 21. század kihívásainak, legfőképp azokat a képességeket kell fejlesztenüik, melyeket a munkáltatók elvárnak a jövőbeli munkavállalóktól. Az ILT [13] kutatásai alapján az 5 legfontosabb képesség az együttműködés, a tudásépítés, IKT használat, valós problémák megoldása és az innováció, valamint az önszabályozás. A tanulmány ismerteti, miképp fejlesztetőek ezek a képességek a mindennapi oktatás során, milyen játékmechanizmusokat és a játékelemeket szükségesek hozzá.

Végezetül a tanulmány rámutat, hogy habár a Gartner Hype Cycle szerint a gamifikáció jelenleg a kiábrándulás időszakában van, várhatóan öt-tíz éven belül eléri a produktivitás szakaszát, amikor már stabilan, folyamatosan növekedni fog. Az oktatásban is nagyobb szerepet kap majd, hogy növelje a tanulók motivációját, ennek köszönhetően az iskola, meg tud majd felelni a 21. századi kihívásoknak, és kreatív sokoldalú szakembereket képez.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] BENCSIK, A. A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban Budapest: Akadémiai kiadó Zrt. 2015. 320 o. ISBN 978 963 05 9589 6
[2] COONRADT, CH. The Game of Work Layton : Gibbs Smith Revised, Updated ed. edition 2012. 192 p. ISBN 978-1423630852
[3] CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. Az öröm művészete Libri Könyvkiadó Kft. 2013. 216 o. ISBN: 9789633101865
[4] DAMSA, A. – FROMANN, R. Gamification and gameful approaches in education, business, and it. Informatika. 18 (1) 28-33. 2016.
[5] DEÉS SZ. – KENÉZ A. (2012): Az esettanulmányok hatékony alkalmazása a marketingoktatásban. „Coopetition – verseny és együttműködés a marketingben". Marketing Oktatók Konferenciája, Konferenciakötet. MMSz, Miskolc, 267-275.
[6] DICHEV, K. DICHEVA, D. Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review *International Journal of Educational Technology in Higher Education* February 2017
[7] FEGYVERNEKI, G. IKT-s ötlettár Neteducatio Kft. Budapest 2016. 175 p. ISBN 978-615-80328-7-2
[8] GONIGAL, J. Reality ist Broken Why Games Make Us Better and How They Can Change the World Penguin Books; Reprint edition 2011. 416 p. ISBN 978-0143120612
[9] GONIGAL,J.Mc Gaming make a better word 2010 Teed konferencia [Letöltve 2018.05.29] <https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world>
[10] GRAEFF, T.R. (2010). "Strategic Teaching for Active Learning." *Marketing Education Review,* Volume 20, Number 3, 265-278.
[11] HAJBA, L. (2015): Gamifikáció a felsőoktatásban – egy online kurzus tapasztalatai. [Letöltve 2018.06.05] <https://sargaparipa.wordpress.com/2015/07/08/gamifikacio-a-felsooktatasban - egy-onlinekurzus-tapasztalatai>
[12] HUIZINGA Homo ludens Szeged Univerzum 1990. 224 p. ISBN: 9633850332
[13] ITL Research Coding Guide for Learning Activities 14. februar 2011 <https://education.microsoft.com/GetTrained/ITL-Research>
[14] KENÉZ, A. A játékosítás (gamification) a felsőoktatásban Debreceni Egyeten Gazdaságtudományi Kar. Debrecen 2016 pp.276-288. ISBN: 978 963 472 8
[15] PAPP- DANKA A. 2013 Tanulás és tanulásmódszertan az információs társadalomban In: Ollé János- Papp-Danka Adrien- Lévai Dóra-Tóth- Mózer Silvia-Virányi Anita Oktatásinformatika módszerek. Tanítás és tanulás az információs társadalomban. ELTE Eötvös Kiadó. Budapest 2013. 150 o. ISBN 978 963 312 157 3
[16] PRIEVARA, T. A 21. századi tanár Neteducatio Kft. Budapest 2015. 224 p ISBN 978-615-80328-0-3
[17] RIGÓCZKI Cs. „Gyönyörűségnek társa legyen a hasznosság" – Gamifikáció és Pedagógia, *Új Pedagógiai Szemle* .66 (3-4) 2016. 69-75.
[18] SAILER, M. et.al, How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction *Computer in Human Behavior* Volume 69, April 2017, Pages 371-380
[19] SHELL, J. The Art of Game Design –A Book of Lenses, Morgan Kaufmann Publishers (Elsevier), Burlington, USA 2008. 528p. ISBN: 978-0-12-369496-6
[20] WEARN, N. Behind the Game Master's Curtain, Faculty of Arts and Creative Technology, Staffordshire University, poster presentation 2016

[21] WERBACH, K. – HUNTER, D. For the win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton, Philadelphia 2012. 148 p. ISBN 978- 1613630235
[22] ZICHERMANN, G. – CUNNINGHAM, C. Gamification by Design – Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps, O'Reilly Media, Sebastopol 2011. 182p. ISBN 978-1449397678

GEOPOLITICAL AND GEOECONOMICAL ASPECTS OF NORTHERN SEA ROUTE – WITH REGARD TO RUSSIAN AND CHINESE INTERESTS

Viktória NÉMETH[1]

ABSTRACT
The geopolitical and geoeconomical significance of the Arctic has been revaluated in the last decades with the progress of climate change. The newly opening shipping route, the Northern Sea Route (NSR) can transform trade between Europe and East Asia. Competition is emerging for the usage and development of the route. Primary those states can benefit from the phenomenon, whose economy is driven by fright between the two continents. Based on statistics, the trade form Asia to Europe is much higher than the other way around, and in this China has leading role. The Asian country has already extended the One Belt, One Road Initiative to the high north since 2017. In addition, Russia, who disposes over the affected area, can change its geopolitical and economic prospects with new sea access. The purpose of the study is to investigate China's Arctic strategy with special regard to NSR, in line with the Russia's policy. The process has consequences for relationship of the two countries. The case of NSR provides new perspective on the relations, and highlights the economic weakness of Russia against China.

KEYWORDS
Arctic, geopolitics, geoeconomics, China, Russia, European Union, Northern Sea Route

INTRODUCTION

The NSR is a sea route which is still being used in a small volumes, but the signs of preparation and the intensifying interest shows that it can have great impact on the trade of goods between Europe and East Asia. Meanwhile Russia' geopolitical situation can reach a historical turning point. If the Northeast Passage becomes ice-free and navigable at least seasonally, a several century old challenge will be overcame, and for Russia a geopolitical problem will be solved. The country will gain new ports and route on a strategic area. Nevertheless it can be the most beneficiary for China. The Asian country announced in 2017 that the Polar Silk Road becomes part of the One Belt, One Road Initiative, and the event was followed by bilateral agreements between China and Russia.
The aim of the study is to investigate the geoeconomical and geopolitical opportunities created by the sea route. The research focused on the following topics: The legal and logistical questions rose by the new situation; advantages and disadvantages of NSR compared with other parallel ways. The following part of the study concentrated on the national Arctic policies, i.e. Chinese and the Russian concerns. The research focused on the main tendencies of Chinese vision about the high north. Meanwhile Russian Arctic policy is very complex, so as is the focus of the study only the strategy towards the NSR, and concentrated on economic perspectives, instead of military and security policies. The bilateral relations are also im-

[1] NÉMETH Viktória, PhD-student, University of Pécs and Pallas Athéné Foundations, nemethviki@gmail.com

portant to understand the topic, so as are they investigated. Finally the study contained how the new opportunity fits to the economic policy and development of the two countries.
The research contained the analysis of the literature, official papers (e.g.: documents on Chines Arctic Policy, the One Belt, One Road Initiative, Russian regulation on the Northern Sea Route), and because of the currency of the topic, news were also investigated. To understand the economic aspects commercial and economic statistics were used. The studies, which were applied, investigated the topic from diverse point of view: history, international law, local legislation, logistics, navigation, international relations and geopolitics.
The paper analysis the Chinese and Russian conceptions and activity from 2000s up to the latest events. There was a highlight in 2007, when the Northeast Passage became ice-free first time during summer. The interest of international actors was attracted to Arctic by that period, and was concerned basically on economic perspectives. Meanwhile, Russia have used parts of the route for centuries, but the ports in the high north are not ready for frequent, international usage without developments. At the moment, it seems that Russian policymakers count on foreign investment in the implementation. In long term Russia can benefit from NSR as transit country. The tendencies connected to NSR are able to show details about the power status in Eurasia from a new perspective, confirming Chinese leading position in the next decades.

CHALLENGES OF THE NORTHERN SEA ROUTE

There are several challenges hidden by the NSR today and so has been during history. Nowadays, the natural barriers still pose difficulties, but mean lesser obstacle than they once did. Conflicts of logistical and legal requirements has already risen certain theoretical problems, but in the future, deficiencies in international regulation may lead to controversy. However, the road safety policy is important, but the commercial utilization have been arisen much earlier.

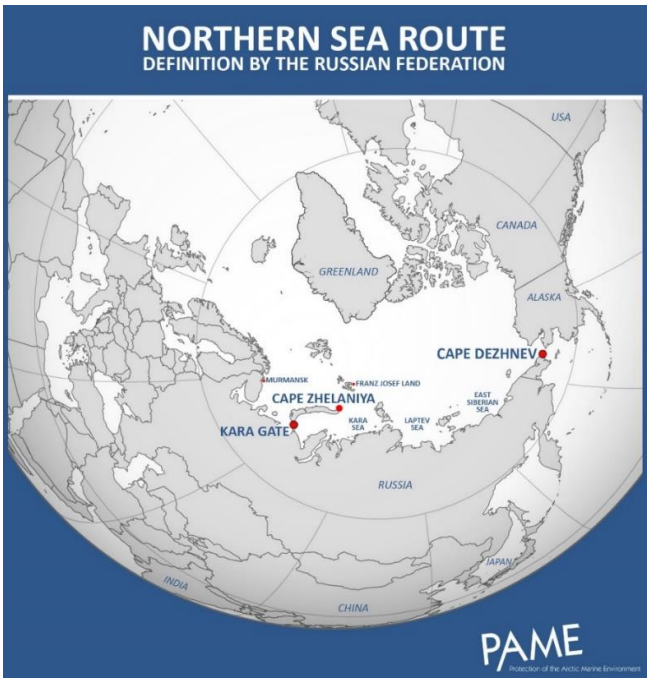
Historic change of geopolitical and geoeconomical goals

The Russian and Scandinavian sailors have used parts of the route for many centuries. Hunters, fur traders and fishermen settled in the northern areas, and began to use certain sections of the local seas. Meanwhile, shipping through the Northeast Passage was a problem to solve since the 16th century. English and Dutch merchants searched for an alternative passage to Asia in the region since the era of Spanish and Portuguese hegemony prevailed on the warm seas. The explorers at that time only achieved the Kara and Barents seas. By the end of the 16th century Western Europeans had given up shipping in the northeaster region for centuries. It should also be noted, that the explorers had already had commercial goals in early phase.
In the following centuries, parallel with the conquest of Siberia, the Russians succeeded in revealing the sections of the sea route along the mainland. The north-eastern maritime trade routes had Russian dominance from the first quarter of the 16th century. The plan for shipping on the Northeast Passage was also developed, recognizing the importance of trade relations with East Asian countries. (The approach of these places has been difficult overland, so there was a need for developing a navigable maritime route.) In case of Russia, besides commercial goals, there was an intention for conquest of the region. It is a dominant element in contemporary Russian thinking that their presence in the area can be traced back for many centuries.
The international interest in the region returned in the second half of the 19th century, within the framework of the so-called polar fever. The discovery of the unknown Arctic has caused international competition. Adolf Erik Nordenskjöld, the Finnish-Swedish explorer, crossed for

the first the whole route in 1878–1879. However, the area was still unsuitable for regular shipping.
The belonging of the archipelago along the route occurred international legal issue in the 1920s. Later on the Soviet authority over the area was recognized.
In the Soviet era, the region also had a military and security significance. The Arctic Ocean became the site of Cold War opposition, as it separated and bound the two opposing sides, the USA and the Soviet Union. Meanwhile, Soviets have developed the largest icebreaker fleet in the world, and Russians preserve the lead until today.
With the discovery of fossil fuels and the emergence of peaceful phase, economic goals have again come to the fore. In the middle of the 1980s, the arrival of the Arctic era was announced. This has projected the exploitation of the economic benefits of the North Pole.
To understand the opportunities and barriers of the NSR, the distinction of the area must be investigated. In the first part of the study the historical, geographical, legal and logistical views are summarised, to show the disadvantages and opportunities of the route.

Northern Sea Route (NSR) and its contradictions today

Transport opportunities and maritime exits have been always important geopolitical factors. So there is a particular attention on them. The relevance of the area is shown by the fact that it is covered by a number of disciplines and several terms are applied to describe it. These phrases and fields often are in contradiction with each other; and there are still many technical obstacles for the regular use of the sea route.
It can be observed, that there are more phrase which are used roughly for the same area. These are the Northeast Passage, the mentioned NSR and lately the Polar Silk Road. The terminology defines which countries or regions are involved in the topic. It is also important if the route contains international waters, and how their status are handled. Basically the NSR is part of the Northeast Passage. It mean the maritime way between Atlantic and Pacific Ocean [1], and the phrase is used for centuries. The NSR is a Russian sea route according to the regulation in force. It starts form the southern entrance of Kara Sea or Novaya Zemlya, crosses Laptev Sea, East Siberian Sea and Chuckchi Sea and ends up in Bering Strait [2] (1. Figure). The Russian national law regulates the navigation and activity through the designated area. At the same time some parts of the route can cross international waters. As a maritime routes, the NSR contains alternative, replaceable sectors, so is the way 2200-2900 nautical miles, and has different lines [3]. Those parts which run through international waters are also regulated by Russian legislation, because the ships leave Russian sea and turn back there, without entering other countries [4]. As climate change emerges even northern and shorter routes became available, and growing tension to regulate them with international legislation.
From the logistic science's point of view the NSR must contain huge international ports as endpoints. According to this opinion, the route supposed be enlarge to West at least to Archangelsk or Murmansk, and East in the direction of Barents Sea. So is the Northeast Passage used as a synonym of NSR [5], in the sense it connects European and Asian countries. The term also has advantage, it contains legal and punctual physical background, and so it becomes widespread. The third phrase is Polar Silk Road, which is the newest expression, referring the same area, with political intention: growing Chinese influence.



1. Figure: Endpoints of Northern Sea Route according official Russian definition. Source: Protection of the Arctic Marine Environment, https://pame.is/index.php/projects/arctic-marine-shipping/older-projects/northern-sea-route-shipping-statistics (30.05.2018.)

Adventages of NSR

The significance of the NSR is to shorten the distance and travel time between North and West Europe and East Asia by at least 30-40% [6]. Compering NSR with the parallel Russian overland route, the Trans-Siberian Express, the high north maritime way can be shorter and more cost effective, at least with 30% [7]. The southern maritime route through Suez Cannel can be about twice the distance and cost 30% more than NSR, (depending on the destinations). However, the services in the southern waters are developed, recognised and have good reputation [8]. Nevertheless, the infrastructure development carried out within the framework of Silk Road Initiative can modify the conditions.

Beyond the environmental and economic factors political interest can also stimulate many countries. The international competition has already begun, the European Union has been supporting the development of the Euro-Barents region (Western part of Northeast Passage) since 2002, and in addition to China other Asian investors also appeared, like Japan.

However, today the NSR is just an opportunity for the future. The regulation is incomplete in many cases, infrastructure and services are undeveloped, special technology and ships are required to navigate in frozen waters. The ice-free periods are much shorter than what would be appropriate for running regular traffic.

2. Figure: NSR and maritime route via Suez canal. Sources: http://www.arctic-lio.com/ (30.05.2018.)

Disadvantage on NSR

It can have significant economic benefits, if the NSR becomes ice-free and shipping seasons will be longer [9]. At the same time, it has negative environmental impact, and involves technical difficulties. The use of transport routes has extreme hardship according to climatic conditions and rapid alteration of the weather. The length of shipping season fluctuates from year to year [10].The technological conditions cannot yet compete with the southern route. Russia has started development for only a few years now. The costs of shipping on the NSR are increased by technical expenditure required under current climatic conditions, e.g. only vessels, which are adopted to special condition, can enter the region. Adequate wall thickness and ice-resistant structure are required [11], as well as powerful engines. In addition, icebreaker ships must ensure the carriers' navigation. Overall, the cost of transport on NSR is still favourable compering the southern waters. However, the extension of the shipping season and with the development of infrastructure along the Russian coasts can the NSR became sustainable [12].

The expert opinions are divided on future prospects. Elimination of the climatic limiting factors are estimated to be in 2035-2040 [13]. Temperatures and ice conditions are currently allowing passage through the high north only during the summer.

The current use of the route is solid, but changes can already be perceived. After the activity in the Soviet era, Russia launched its first commercial ship with icebreaker in 2010. The vehicle reached the Kola Peninsula from Shanghai within 41 days. For this, on conventional, warm sea routes, would have been needed at least 60-65 days [14]. From 2010, the number of boats started to grow till the middle of 2010s, and showed decline in recent years.

Currently valid national and international regulations of NSR were adopted in the 1990s. In this form the route contains some international sectors. Along with this, the whole route is under the control of the Northern Sea Route Authority, which is the organisation of the Russian Ministry of Transport [15]. Because of the climatic conditions, further legislation won't be necessary in short term, but in few decades, territorial disputes can revive for the control of transpolar sea routes.

The resolving technical barriers of traffic carries risks for the Arctic environment. The pollution of ships, the possibility of oil spills, and other environmental damage caused by raw material extraction are further threats on the biodiversity of the area, and can intensify climate change [16].

CHINESE ARCTIC ACTIVITY AND STRATEGY

China has shown interest in the Arctic region for several reasons. China seems to require to ensure its local presence primarily because of the economic potential of the area. However, due to its great power status, it cannot ignore a region, which brings together the world's major powers, including the United States, Russia and some member states of the European Union. The Asian country therefore decided to cooperate with the Arctic Council and countries of the region.

China has taken into account diverse consideration about the area in the different periods. During the last two decades, participation in scientific co-operation was the most characteristic element of the Asian state's Arctic policy. In the last ten years, its economic interests have also manifested themself. China found a partner in some Arctic states in its pursuit, among them the most important is Russia. Due to Chinese commercial activity, the country aims easy access to European countries, and boosting relationships. Therefor the need for substantial raw material, China is also interested in minerals of the region. The third stage was for China to become a political actor in the Arctic topics. The Far East country has participated in the work of the Arctic Council as observer since 2013. China's Arctic presents intensified, and policies expanded and deepened at all levels lately.

China has been engaged by the Poles of the Earth since the 1980s, first the South Pole, then, from the 2000s, was interested in the North Pole. A Chinese controlled Arctic Research Station was set up in Norway's Svalbard in 2003 [17]. Ten years after the first Antarctic expedition with Chinese participation, the first independent North Pole trip was carried out in 1999. The country is participating in increasing number of scientific cooperation in the region. Over the past decade, Arctic science education has started mainly in the field of natural sciences.

The Asian state started to take seriously the geopolitical significance of the Arctic in the mid-2000s. China applied to receive observer status in the Arctic Council in 2006, but at that time was unsuccessful [18].

China has gradually built good diplomatic and economic relations with the Arctic states. The first partner was Iceland, which was particularly in need of Chinese financial bailout after the economic crisis. Later, China made efforts to improve diplomatic relations with Sweden. The second arctic state with which the Asian country has made a series of economic agreements was Russia. In 2013 there were agreements on trade of fossil fuels, which included the exploration of three offshore oilfields in the high north. The convention was later extended to Arctic infrastructure development, e.g. to modernize northern port capacities. China also boosted its relations with Greenland in the form of economic agreements and infrastructure investments in 2013 [19].

Finally China entered the Arctic Council as observer state in 2013, but has not became an active participant in the organisation. Many experts previously predicted the passivity of the Asian country. According these opinions, China has only economic interest in the region, ignoring topics like climate change or minority rights of indigenous peoples.

China also has become active in the utilization of northern sea trade route. The first container vessel, which passed through the NSR was Chinese [20]. Between 2011 and 2015, only four out of 207 ships, which travelled through the Northeast Passage were Chinese and one was a merchant ships from Hong Kong, but 16 vessels had the destination to the Asian country [21]. (It has to be noted that there are many vessels with unknown or questionable affiliation.)

The Director General of Polar Research Institute of China announced in 2013 in Norway, that the country would aim to achieve 5-15% of its sea trade through the Polar Silk Road by 2020

[22]. It seems a very ambitious target, which can be realized the earliest in the middle of the century.
Economic goals shows increasingly strong appearance. A new Chinese-Russian agreement was signed in 2014, which besides the strengthening economic and trade relations, outlined joint investment and development, among them improvement of the NSR infrastructure, and fossil fuel transport from Russia to China [23].
The year 2017 was outstanding for China's Arctic policy. Several important events occurred this year: Polar Silk Road became official part of the One Belt, One Road Initiative, meanwhile China's Arctic Policy was published, and the country also expanded its regional scientific activity. In addition to announcing the Arctic strategy, China defined itself as 'near Arctic state'.
The document reflects Chinese political interest rather than real intention of action to solve local problems. According to the Chinese approach, the Arctic issues cannot divide countries into two categories, whether they are in the region or are only interested in the situation of the area [24]. China insists on the implementation of broad international cooperation both in utilizing Arctic's potential and local environmental damages, reflecting the solutions proposed by non-regional states. However, the Chinese document seems to support the idea of enforcing its own economic interests and the great power status by participating in the Arctic affairs. The position of local great powers can be weakened most efficiently, if China stresses the global nature of the environmental questions, and supports definition of Arctic areas as international area. The Asian state is looking for regional and non-regional allies, who shares its point of view.
There is only one particular, Chinese idea for the region, to utilize to commercially navigate through the Northeast Passage. This goal of the country was declared, with extension of the One Belt, One Road Initiative, and Chinese-Russian agreements [25].
It should be noted that, in parallel with the expansion of political and economic relations, the Arctic research has also become more intense. China implemented its eighth North Pole expedition in 2017 [26], after which the Chinese authorities announced that the number of their research journeys would be doubled. Scientific observer trips would be started in the high north each year from 2018 [27].
In the future we can expect China to strengthen its presence in the region, but there won't be intensified presence in the Arctic Council. Meanwhile, the country increasingly articulates the idea that international observation must prevail in the region, meanwhile enhances its economic presence in the Arctic.

RUSSIA AND THE NSR

The most prominent geopolitical thinkers have underlined the key role of Russian territories for a long time, especially since Mackinder's heartland theory. At the same time, as A. T. Mahan highlighted the geopolitical importance of warm-sea exits. The lack of the warm seaside is still a major disadvantage for Russia, despite the historical and technical changes. This fact and the policy of controlling Arctic areas meets in the high north region with climate change. The new dimension can extend to the so called Pivot Area or Heartland in the North. This is comparable to today's Russian geostrategic thinking, e.g. Alexander Dugin referred on the continental shelf under the North Pole as Russian territory [28].This attitude appears in the official steps as well, when Russia – (as other Nordic states) – submitted its claim on the area to UNCLOS.

Russia's Arctic strategy and Arctic policies are so extensive that they exceed the limits of the present paper. It is the state with the largest area beyond the Arctic Circle. The country has close historical ties to the North Pole. Parallel with the conquest of Siberia, the political aspirations in the Arctic seas are deeply rooted in public consciousness, in fact they are already an issue of identity. Moscow participates in international cooperation on a number of areas, including a full membership in the Arctic Council. Only a small part of the Russian population (1%), 2 million people live beyond the circle, but along with this fact, it is still the most populated Polar area. It is also remarkable that there is the lowest proportion of indigenous peoples, with only 67.000 inhabitants [29]. The almost vacant area produces 11% of GDP in the country [30].

The Russian attitude on defining NSR and legal regulation has been described detailed above. This position essentially means that NSR is entirely in its own sovereignty, so is the Russian legislation normative, even north of the Russian Exclusive Economic Zone, in international waters.

The Russian superiority is also evident in the usage of the route. Most of the international transit on NSR was Russia (60%), 125 out of 207 vessels were their own. The ratio is similar with the destination of the ships [31]. According to the data, NSR has not yet become an internationally used route, while this figures must be supplemented by entire domestic utilization.

NSR can be a great opportunity for Russia to integrate more into international trade, and recovering economy, despite several difficulty. The country is in an unfavourable position in the warm sea ports, this condition can be changed by the melting of polar ice, as pointed out by a French analyst, Morgane Fert-Malka. She draws attention to the fact that the range of challenges is wider then infrastructure situation. Demographic drawback may also make it difficult to boost the new maritime route. The country with unfavourable population data [32] struggles to get inhabited the northern region, which has extremely disadvantageous weather condition. The affected area is the hardest to reach and most underdeveloped region in respect of services [33]. Currently, it seems that Russia is not able to solve the challenges itself, e.g. it takes Chinese help in the implementation of local development projects. The resulting situation rises a number of questions, containing demographic situation, China's future plans, and Russian reactions. According to the Stockholm International Peace Research Institute, the future of the NSR may be determined by the Russian-Chinese relations [34].

CHINESE-RUSSIAN RELATIONS

The Chinese-Russian relationship, as pointed out by Ágnes Szunomár's study, was always a priority, regardless whether the two countries looked at each other as allies or opponents [35]. Csaba Marosvári believes that there are three approaches to describe the relations between the two states: the reconciliation is stressed by two aspect, one perceives pragmatic cooperation, another anticipate 'anti-western' platform is beginning to emerge. According to the third group of theories, Moscow and Peking are strategic opponents [36]. Finding the determining trend is difficult. Examining the data is necessary for better understanding.

The fact seems to support convergence, both politically and economically. Ágnes Szunomár's paper highlights primarily economic aspects. We can witness only from the 2000s intensification of economic relations in the quarter-century opening. Like many other countries, in Russian imports have considerably increased the share of Chinese deliveries. Despite Russia's share of the substantial increase in volumes, it did not rise significantly the ratio of trade to

China. Szunomár highlighted the low rate of investment from one country to the other. At the same time Chinese dominance is also a general trend in the case of capital flows [37]. This is particularly important in this analysis, since it is conspicuous, that China is willing to develop NSR, alongside the generally low share of investments in the neighbour country. The motivation is presumably not the intention of improving relationships with Russian, but diversify further Chinese trade.

In terms of policy orientations, it fits well the Russian ideas about developing a Eurasian region. Ágnes Bernek's paper analyses the revival of Eurasian thought and connecting ambition in the Russian geopolitics. The state, which is situated on two continents, has great-power ambitions based on spreading the idea of Eurasianism, and the establishment of related alliance system, as well as contrasting the concept with Atlantism [38]. However, in relation to the processes Marosvári highlights that China can became opponent to Russia in the competition for the leading power in Eurasia. Among those who visualize the strategic contrast this is the main argument. As many analysts point out, there may be territorial disputes between the two parties in the Far East. This is due to the process that the population becoming Chinese in areas close to borders of the two countries [39]. This fact may also be significant for the alliance forming along the NSR. It has possibility that the simultaneous Chinese presence in both areas can be observed even as a threat to Russia. However, for the current policy, these issues are still very remote and are based only on presumption.

It is also important to keep in mind that the policy of the Chinese side is a pragmatic approach. Due to the solution-oriented perspective the Asian state could significantly improve its economic relations, and consequently increases its growth, after having slowed down in the previous years.

Marosvari emphasizes the duality of the relationship between the two countries in his analysis. Some of the events point to the cordial relation, however, there are many areas, where the two countries has contrary interest, or disagree. The ambivalence of commercial data shows also in the same direction. The dominant Chinese position is definitely reflected in the field of economic. Moreover, in the energy market where demand and supply could easily be met, nor could there be any spectacular cooperation between the two states. Nevertheless, maintaining favourable neighbourly relations is a common interest [40].

THE ECONOMIC POTENTIAL OF NSR

Chinese trade opportunities and the NSR

China's interest in the Arctic has become more intense, when the potential of the northern region has become tangible. The country's export-oriented economic growth slowed down with the 2008 crisis. It had to turn towards new opportunities as a result.

Chinese economy is the third largest in the world after the United States and the European Union. Economic growth has been steadily above 5% since 1977. The increase above 10% in the early 1990s and 2000s has been interrupted in 2008, but even in 2016 it was 6.6% [41]. After the crisis, the slowdown in export growth has greatly contributed to the slowing GDP rise. Narrowing export opportunities, growing import needs, and the failure of the previous model required developing of a new foreign trade policy [42]. This strategy was the One Belt, One Road Initiative announced in 2013 by Xi Jinping, Chinese President [43]. As a result of the efforts and the improving economic environment, China has become the world's largest exporter within one year [44], currently the size of the export value exceeds 2 billion dollar.

Analysing the maritime trade focusing on China, seven out of the ten largest ports in the world belong to the Asian country [45]. Water transport has been a strong sector of Chinese freight since the early 2000s. At the same time, the government strongly supported land transport development, the proportion of which has considerably increased since then. Today, almost same amount of goods are transported overland as on waterway. With the expansion of foreign trade, excluding 2008 and 2013, the volume of water transport is also increasing. In the future, the share of maritime transport may rise again, as China recognized the fact 70-80% of the world trade happens via waterways [46]. In line with that, China's declared aim is 25% of world trade fleets would belong to the country by 2030. Nevertheless, experts believe that land transport can be more important for Asian countries [47].
The European continent plays an important role among China's trading partners. The EU is the second most important export market and Russia is the 11th. On the other way around, China is already one of the largest trading partner for the EU member states and for Russia. Nearly 10% of the Russian exports were directed to the Asian country in 2016. More than 20% of the Russian imports came from the Far East state. China is also the second largest foreign trade partner for the European Union, both in the respect of export and import. At the same time, the Union's foreign trade balance shows the biggest negative against China. Due to the large share of Chinese imports of goods into the EU, the Asian country is the largest importer of goods [48].
After examining statistical data, it is difficult to judge the expected results of China's export strategy. In the case of small and medium-sized countries, the GDP-proportionate imports from China are generally higher, then for the European countries with greater economic power. This can create a chance to China to export into major European economies with greater volume, if easier access and cheaper transport routes are the introduced.

Russian trade opportunities and the NSR

Russia count as a great power in world politics, but its economic performance is one of its weak points. The Russian economy is the 12 largest GDP in the world [49], (if we consider the member states of the European Union separately). The economy of the country has been shrinking since the collapse of the Soviet Union until 1999, then it showed a sharp increase between 2000 and 2008. The crisis has temporarily slowed growth, then for a few years, it grew again until 2013. Later, the events in Ukrainian, the embargo against the country and low price of crude oil had a negative impact on the economic performance.
Russia's most important trading partner remains the European Union, 38.2% of its imports continue to come from the region, 45.8% of the export went to Europe (based on data from 2016). Its second largest trading partner is China, 20.9% of import, 9.8% of the export were implemented with China [50]. This assumes an asymmetric relationship between the two states, as it also mentioned above. Despite Russia's stock of raw materials, it cannot keep its foreign trade balance in positive territory against China.
Ernst and Young made a survey on Russian infrastructure development. According to the analysis, Russian infrastructure is in a very bad state, 93rd in the world ranking (among the BRIC countries, China and India also precede Russia). The rail network is in the best state, the 31st in the world ranking. However, between development strategies and projects the focus is still on the railway development, the aim is to build high speed rail lines. Among the goals the second and third is the development of the road network and public utilities [51]. The investment in the water transport, and therefore the NSR, is not among the priorities. Under these circumstances, the development of the NSR requires foreign capital, so as is Chinese investment involved, as highlighted by the analysis of the Stockholm International Peace Re-

search Institute [52]. The weaker performance of the Russian economy is against gaining the leading role in Eurasian region.

CONCLUSION

Several experts put the first place the boom in maritime navigation among economic opportunities offered by the Arctic. The uncertainties are at a more moderate level in the case of the water transport then related to the mining of local natural resources. The question is, by when the route will become suitable for regular usage. The appreciation of the NSR has been observable since 2007, the first ice-free summer. With the accelerating progress of ice melting, it may already be feasible before the estimated date, 2035-2040, significantly shortening the distance between Europe and Asia. It is important for Russia to develop ports and local infrastructure. In the absence of their own funds, China and other foreign investors can help them. It is questionable what price should Russia pay for the improvements and for its economic weakness, and how the Chinese-Russian relationship will develop in the future.
Despite the pragmatic cooperation in several aspects, conflicts of interest may occur in the future. One of the reasons can be, that there is already an area in Russia, where the proportion of Chinese population is growing dynamically against the Russian. The situation appears to be even less favourable, that Russia, as a great power, cannot independently implement developments of its own northern ports, but it depends either on the intentions of its southern neighbour. So as the economic weakness seems a great disadvantage of the country. In addition, Moscow can become a secondary great power in Eurasian region, although in many fields China already prevails. The future situation can be greatly affected, how the two countries are recovering from the current economic crisis.

REFERENCES

[1] ØSTRENG, Willy. *The Northeast Passage and Northern Sea Route.* Kirkenes: Centre for High North Logistics, 2010. http://www.arctis-search.com/The+Northeast+Passage+and+Northern+Sea+Route+2 [Cited: 30 May 2018]
[2] PASTUSIAK, Tadeusz. *The Northern Sea Route as a Shipping Lane: Expectations and Reality*. Cham (Swiss): Springer International, 2016. 219 p. ISBN 978-3-319-41834-6
[3] ØSTRENG, 2010
[4] CSATLÓS, Erzsébet. *Az Arktisz nemzetközi jogi helyzete.* Budapest: Akadémia Kiadó, 2013. 238 p. ISBN 9789630593540
[5] ØRTS HANSEN, Carsten, GRØNSEDT, Peter, LINDSRØM GRAVERSEN, Christian, HENDRIKSEN, Christian. *Arctic shipping – Commercial opportunities and challenges.* Copenhagen: CSB Maritime, 2016. 92 p. ISBN 978-87-93262-03-4
[6] ØRTS HANSEN et al., 2016
[7] ØSTRENG, 2010
[8] PASTUSIAK, 2016
[9] PASTUSIAK, 2016
[10] ØRTS HANSEN, C. et al., 2016
[11] PASTUSIAK, 2016
[12] ØRTS HANSEN et al., 2016
[13] ØRTS HANSEN et al., 2016

[14] KÁLLÓ, László, DEÁK, Anita. *Az Északi-sark – A versenyfutás kezdete.* Felderítő Szemle, Vol. 10. no. 1-2., 2011. pp. 43-64. www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2011-1-2.pdf [Cited: 30 May 2018]
[15] CSATLÓS, 2013
[16] PASTUSIAK, 2016
[17] PRIC (Polar Research Institute of China) *Arctic Yellow River Station.* 2006. https://web.archive.org/web/20100728132844/http:/www.pric.gov.cn:80/enindex.asp?sortid=17 [Cited: 30 May 2018]
[18] TOMANI, Aki. *China's Arctic Policy*. in: TOMANI, Aki. *Asian Foreign Policy in a Changing Arctic*. London: Springer Nature. 2016. pp.19-46. ISBN 978-1-137-53746-1
[19] TOMANI, 2016
[20] ØRTS HANSEN et al., 2016
[21] PAME (The Protection of the Arctic Maritime Environment Working Group). *Northern Sea Route Shipping Statistics*. 2015. https://pame.is/index.php/projects/arctic-marine-shipping/older-projects/northern-sea-route-shipping-statistics [Cited: 30 May 2018]
[22] BARENTS OBSERVER. *China starts commercial use of Northern Sea Route.* 2013. http://barentsobserver.com/en/arctic/2013/03/china-starts-commercial-use-northern-sea-route-14-03 [Cited: 30 May 2018]
[23] ØRTS HANSEN et al., 2016
[24] CNBC. *China: We are a 'Near-Arctic State' and we want a 'Polar Silk Road'*. 2018. https://www.cnbc.com/2018/02/14/china-we-are-a-near-arctic-state-and-we-want-a-polar-silk-road.html [Cited: 30 May 2018]
[25] CNBC, 2018
[26] CHINA PLUS. *Praise for China's Xuelong icebreaker 8th Arctic expedition.* 2017. http://chinaplus.cri.cn/news/china/9/20171102/47130.html [Cited: 30 May 2018]
[27] CHINESE ACADEMY OF SCIENCES. *China's Arctic Expeditions Increase to Once a Year.* 2017. http://english.cas.cn/newsroom/china_research/201710/t20171011_183796.shtml [Cited: 30 May 2018]
[28] LARUELLE, Marlène. *Russia's Arctic Strategies and the Future of the Far North.* London, New York: Routledge. 2014. 280 p. ISBN: 978-0765635013
[29] HELENIAK, Timothy. *Arctic Populations and Migration.* in: LARSEN, Joan Nymand, FONDAHL, Gail. *Arctic Human Development Report: Regional Processes and Global Linkages*, Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2014. pp. 53-104. ISBN 978-92-893-3883-7 http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:788965/FULLTEXT03.pdf [Cited: 30 May 2018]
[30] ØSTRENG, 2010
[31] PAME, 2017
[32] BÉKÉSI, László. *A politika földrajza.* Budapest: Aula, 2004. 206 p. ISBN 963-9478-93-8
[33] FERT-MALKA, Morgane. *The Northern Sea Route, Russia's Coronary Artery.* 2017. https://worldpolicy.org/2017/07/19/the-northern-sea-route-russias-coronary-artery/ [Cited: 30 May 2018]
[34] KLIMENKO, Ekaterina. *Shipping along the Arctic's Northern Sea Route will be determined by Russia–China cooperation in the region.* 2018. https://www.sipri.org/commentary/expert-comment/2018/shipping-along-arctics-northern-sea-route-will-be-determined-russia-china-cooperation-region [Cited: 30 May 2018]
[35] SZUNOMÁR Ágnes. *Orosz-kínai befektetési kapcsolatok.* in: SZUNOMÁR, Ágnes (ed.):

Eurázsia a 21. században: a tőkebefektetések tükrében. Budapest: MTA KRTK VGI. 2015. pp. 106-118. ISBN 978-963-301-630-5 http://real.mtak.hu/34125/1/Szunomar_Orosz_kinai..._u.pdf [Cited: 30 May 2018]

[36] MAROSVÁRI, Csaba. *A sárkány és a medve románca: cask a jó szomszédság és más semi?* 2013. www.grotius.hu/doc/pub/ZFBSQS/2013-07-01_marosvari_csaba_a-sarkany-es-a-medve-romanca.pdf [Cited: 30 May 2018]

[37] SZUNOMÁR, 2015

[38] BERNEK, Ágnes. *A Kelet-Közép-Európai Régió a XXI. századi geopolitika nagy sakktábláján.* Köz-gazdaság. Vol. 10. no. 1. 2015. pp. 77-90. unipub.lib.uni-corvinus.hu/1917/1/kg_2015n1p77.pdf [Cited: 30 May 2018]

[39] MAROSVÁRI, 2013

[40] MAROSVÁRI, 2013

[41] WORLD BANK. *GDP* (current US$) 2017 https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?year_high_desc=true [Cited: 30 May 2018]

[42] ESZTERHAI, Viktor. *Az Új Selyemút terv.* Eszmélet. Vol. 28. no. 109. 2016. pp. 116-131. IBAN: HU75 1020 0830 3231 9448 0000 0000 http://epa.oszk.hu/01700/01739/00094/pdf/EPA01739_eszmelet_109_116-131.pdf [Cited: 30 May 2018]

[43] CHINA DAILY. *Xi proposes a 'new Silk Road' with Central Asia.* 2013 http://www.chinadaily.com.cn/china/2013xivisitcenterasia/2013-09/08/content_16952228.htm [Cited: 30 May 2018]

[44] CIA FACT BOOK. *Country Comparison: Exports.* 2017 https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html [Cited: 30 May 2018]

[45] OECD. *Statistics Brief – Trends in the Transport Sector.* 2013. https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/2013-12-trends-perspective.pdf [Cited: 30 May 2018]

OECD. *Freight transport.* 2017. http://stats.oecd.org/ [Cited: 30 May 2018]

[46] GEOPOLITICAL FUTURES. *China's Vision for a New Silk Road.* 2017. https://geopoliticalfutures.com/chinas-vision-new-silk-road/ [Cited: 30 May 2018]

[47] PASTUSIAK, 2016.

[48] WTO. *Trade Profiles.* 2017 http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFHome.aspx?Language=E [Cited: 30 May 2018]

[49] WORLD BANK, 2017

[50] WORLD BANK, 2017

[51] ERNST AND YOUNG. *Russian infrastructure in the global context.* 2014. http://www.ey.com/ru/en/issues/business-environment/ey-road-to-2030-russian-infrastructure-in-global-context [Cited: 30 May 2018]

[52] KLIMENKO, 2018

A SOCIAL MEDIA, MINT AZ ÉRTÉKESÍTÉS ESZKÖZE

Mária PARÁDIOVÁ[1] - László JÓZSA[2]

ABSTRACT
Nowdays, in the period of the rapid, large-scale changes, is very difficult to track the emergence of newer and newer technologies. The latest trend is using the social media. Applications in the web 2.0 have made great great progress in personal online and corporate marketing communications. In this web 2.0 era, commnunity users are the ones who work together to produce content. Then they divide them. This was followed by the creation of web 3.0 era. This is already showing in the sense that the data can be searched based ont he user's personality, like interest and browsing history. The purpose of this study is to present the social media as a concept and to present the results of international and domestic research from which we can get a comprehensive picture of the direction in which sales are made through social media.

KEYWORDS
social media, costumer, sales, web 2.0, web 3.0, internet, new technologies, online

BEVEZETÉS

Napjainkban pontosan a rohamos, nagymértékű változások korszakát éljük, nagyon nehéz követni az újabb és újabb technológiák megjelenését, legyen szó bármilyen üzletágról. A 21. század 10-es éveire elmondható, hogy az internet nem csupán egy hasznos eszköz, hanem szinte létkérdés. Ezen kívül számtalan lehetőséget kínál számunkra, legyen szó egyszerű hétköznapi emberről vagy egy vállalkozásról eltekintve a földrajzi távolságoktól, mindezt globális szinten. A legújabb trend pedig ezek a közösségi médiumok használata. A web 2.0 korszakban megjelent alkalmazások nagy előrelépést jelentettek a személyes online és a vállalati marketingkommunikáció területén. Ebben a web 2.0 korszakban a közösségek felhasználói azok, akik közösen állítják elő a tartalmakat. Majd pedig meg is osztják azokat. Ez után megalakult a web 3.0 korszak. Ez a korszak már abból a szempontból mutat újat, hogy az adatok kereshetősége a felhasználó személyiségéhez legjobban passzoló módon történik, például érdeklődés, böngészési előzmények alapján. Azzal, hogy megjelentek a közösségi oldalak, megjelent egy olyan új marketingtípus, amely a kétirányú kommunikáció elvén alapszik. Ez alatt az érthető, hogy a vállalatok a vásárlóik felé nem csak tartalmat közvetítenek, hanem közvetlenül kapcsolatba is lépnek velük, ez pedig közvetlenebbé teszi a kommunikációs folyamatot. Ez olyan tartalmat megalkotásán alapul, amely a közösségi oldalak felhasználói között terjednek, még pedig megosztással. Maga a közösségi média nagyon jó eszköz arra, hogy a fogyasztók és a vállalatok gyorsan, hatékonyan kommunikáljanak egymás között. A mai online térben nagy szerepe van annak, hogy milyen közösségi oldalakon, milyen reklámmal próbálják a vállalatok elérni a potenciális fogyasztókat. Ezen közösségi oldalakon többféle lehetőségük van, hogy újabb és újabb érdeklődőket szerezzenek, valamint lehetőség nyílik arra is, hogy ezen fogyasztóktól egy visszajelzést szerezzenek megosztások, kommentárok tükrében.

[1] Parádiová Mária, Mgr., Selye János Egyetem, 1154@student.ujs.sk
[2] Józsa László, Prof.Dr., Selye János Egyetem, jozsal@ujs.sk

A tanulmány célja bemutatni a social media-t, mint fogalmat, valamint bemutatni nemzetközi és hazai kutatások eredményét, amelyből átfogó képet lehet kapni arról, hogy milyen irányba mozdult el az értékesítés a közösségi média segítségével. A tanulmány célja egy olyan elméleti összefoglaló bemutatása, amely később segítségünkre lehet egy jövőbeni kutatás során. A jelenlevő kutatás egy szekunder kutatás. A tanulmány megírásához szükséges irodalomból kellő mennyiség elérhető magyar és idegen nyelven, például szlovák, angol nyelven. A tanulmány megírása nyomtatott anyagokból, megfelelő szakkönyvekből és az interneten elérhető tanulmányokból, magyar és angol nyelvűből egyaránt, valósult meg. Ezek a források könyvek, folyóiratok, tanulmányok, szakmai anyagok, amelyek relevánsak a téma, a kutatási célok és hipotézisek szempontjából. A tanulmány megírása során fontos a talált anyagok elolvasása, átgondolása után a következő lépés az elméleti összefoglaló, kutatási eredmények összefoglalása, amelyek relevánsnak mondhatók a tanulmány szempontjából.

Mi jellemzi az internetes szokásokat napjainkban?

Az úgy nevezett információ robbanás következtében napjainkban egyetlen újságból sokkal több információ szerezhető, mint amennyi magának a 20. század emberének jutott egy évezred alatt. Az elmúlt 10 év alatt több információt gyártott az emberiség, mint amennyi az elmúlt öt évezred emberének jutott. A Data science, vagy más nevén Big Data módszer, ami a rendelkezésre álló nagy mennyiségű, hatalmas nagy sebességgel változó adatok feldolgozásáról és azoknak hasznosításáról szól. Az internet nano terében gyakorlatilag a semmire zsugorodik a távolság és az idő fogalma. A kereső-, tartalommegosztó-, közösségi oldalakon bárki, bármikor, bárkivel azonnali kapcsolatba kerülhet és információt cserélhet a másik féllel. A Facebook tagjainak számával olyan, mintha a Föld legnépesebb országa lenne. A Google-n naponta 3,5 milliárd keresés történik, a Youtube-on 2,8 millió tartalmat töltenek le percenként, ezen kívül 24 órányi anyagot töltenek fel, a Twitter-en 350 csicseregnek, a Snapchat-en 530 ezer fotót osztanak meg, a LinkedIn-re körülbelül 120 új regisztráció történik percenként. Ebben a digitalizált világban megtörténik a valaha tapasztalt legnagyobb emberkereskedelmi átalakulása, magának az emberiség piacterének átalakulása. A 2017-es évre megduplázódott az internetre wi-fin keresztül felcsatlakozó okoseszközök száma. Ez által elmondható, hogy életre kelt az úgy nevezett always online generáció, tehát az a nemzedék, amely az élet bármelyik pillanatában online üzemmódba tud kapcsolódni. A fejlesztők folyamatosan árasztják el az a mobileszközöket az újabbnál újabb applikációkkal. A vonalkódoknak, QR kódoknak, az akusztikus és vizuális felismerő rendszereknek köszönhetően egyszerűsödik a kapcsolat a felhasználók és az internetes világ között. Az internet of things technológia az ember közreműködése nélkül, közvetlenül vezérli a világhálón keresztül a bennünket kiszolgáló háztartási gépek, biztonsági berendezések, a napi élet megkönnyítését használó szolgáló eszközök a kapcsolat. Ez alapján elmondható, hogy 2020-ra körülbelül 2,2 milliárd eszköz lesz összekapcsolva az 5G rendszerrel, amely másodpercenként több, mint 2 gigabit sebességgel fog működni. [9]

A közösségi média

1978-ban, mielőtt a World Wide Web technológia megjelent volna, a közösségi média úgy nevezett BBS, Bulletin Board Systems, keretén belül került nyilvánosságra, amely egy applikáció volt, amely olyan okból jött létre, hogy létrehozza az információcserét a már meglévő hálózatokon belül, amelyet Ward Christensen és Randy Suess tervezet az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma számára. A közösségi média megjelenéséig arra

volt lehetőség, hogy a TV-ben hirdethessenek a cégek, a fogyasztók így tudnak tájékozódni a termékekről, viszont nem volt lehetősége, hogy információkat cseréljenek egymást között. Elmondható, hogy a szociális média arra szolgál, hogy minden résztvevő megváltoztathatja az információkat egymás között, mindezt az interneten keresztül. [2]

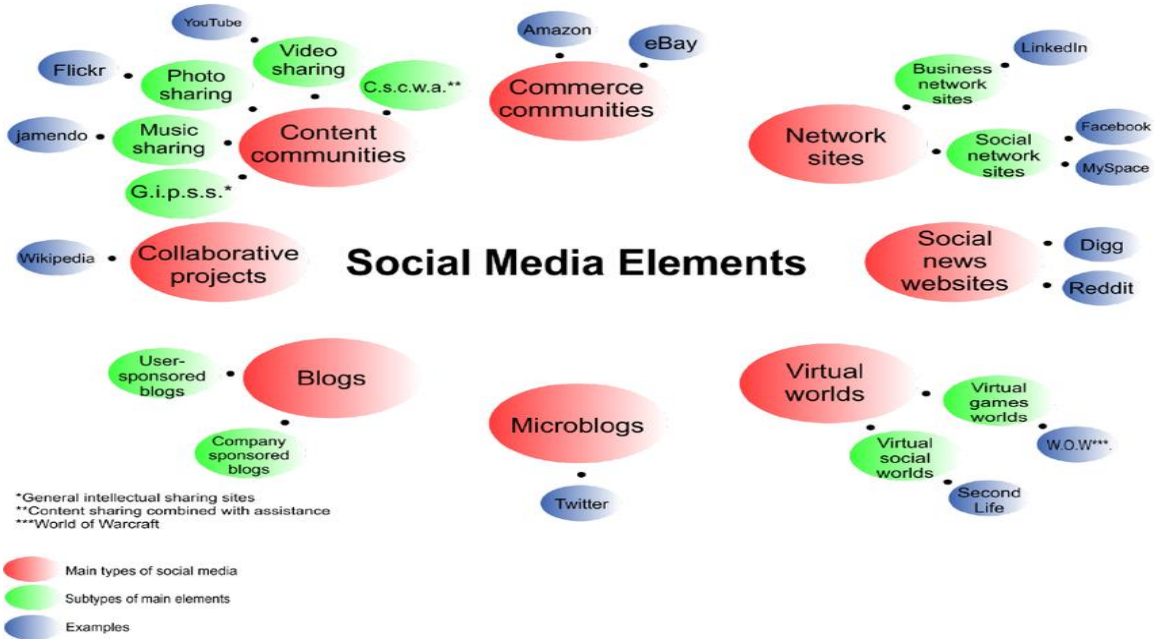
A social media nem más, mint olyan internetes struktúrák, amelyekben az egyének vagy szervezetek kapcsolódnak egymáshoz. Ezekben a különféle kapcsolatra, például rokoni, baráti, üzleti, alapuló rendszerekben lehetséges keresni, üzeneteket küldeni, adatokat, információkat cserélni, közzétenni. A felhasználók fotókat, videókat tölthetnek fel, kapcsolatokat kereshetnek egymással, ezen rendszerekre egyre több applikáció elérhető, amelyek segítségével a felhasználók apróhirdetéseket tudnak feladni, blogokat írhatnak, könyveket ajánlhatnak egymásnak. A legtöbb hálózat nyilvános, bárki által igénybe vehető. A 2000-2010 közötti évekre tehető web 2.0 esetében az internetes szolgáltatások a közösségre épültek, vagyis a felhasználók együtt állítják elő és osztják meg a tartalmat, amíg a gyártó csupán a keretrendszert biztosítja. Ezen oldalok működtetője a kommunikáció és az interaktivitás, az információ nem csak egy oldalon jelenik meg, hanem mindenki számára elérhető, bővíthető, bárki hozzászólhat, véleményezheti, készíthet saját felületet. Ez alapján a webről, mint platformról tudnak beszélni, a felhasználó egy közös oldalról kezelheti az általa gyakran látogatott oldalakat, egyúttal lehetőség van több felhasználó által létrehozott tartalmak előállítására, folyamatos fejlesztésére, ezen tartalmakat wikinek vagy más szóval közösségi tartalomnak nevezhetjük, míg az információt tartalmazó felületet közösségi médiának nevezzük. A web 3.0 korszak már 2010-ben elkezdődött, ebben az időszakban az információk rendszerezése, értelmezése alakult sokat. Maguknak az adatoknak a kereshetősége a felhasználó személyiségjegyeihez legjobban illeszkedő minőségi jegyek, például aktualitás, érdeklődés, böngészési előzmények, alapján történik. Ebben az időszakban az úgy nevezett cookie figyeli az interneten folytatott tevékenységeinket, az egyén érdeklődésének megfelelő hírekkel, információkkal látja el a felhasználót. Ezen web 3.0 technológiák először a levelezőprogramokban és a közösségi oldalakhoz kapcsolt keresőhirdetések kapcsán jelentek meg, ahol a levelezőben megadott szavak, közösségi oldalon nyomon követett rajongói oldalak szerint jelentek meg a hirdetések. A korábban látogatott oldalak alapján is tudunk ajánlásokat, hirdetéseket, híreket kapni, még abban az esetben is, ha az adott oldalakon tevékenységeket nem végeztünk. Első alkalommal a Google hozta nyilvánosságra azokat az adatokat, amelyeket a felhasználókról tárol. [6]

A hiedelmek alapján a közösségi médiának csupán pár típusa létezik, legismertebbek a Facebook, Youtube, Twitter, ezeket az oldalakat egész könnyű használni. A közösségi média és elemei viszonylag komplex jelenségek. Magának a fogalomnak a körvonalazása után szükséges a közösségi média eltérő elemeinek eszközeinek differenciálása, amely különbségek megtételére az üzleti élet szereplői gyakran nem képesek. Stratégiai szempontból az alábbi főbb kategóriák lehetnek meghatározóak: blogok, kollaboratív projektek, tartalommegosztók, mikroblogok, közösségi híreket tartalmazó oldalak, virtuális világok. [8]

A közösségi oldalakon, mint a Facebook, amely a közösségi aktivitásról szól, a megismerés, az együttműködés, a különböző társadalmi kapcsolatokban szorosan összefügg a szokásaikkal, életstílusunkkal, mindezt teljesen egy profilba sűrítve. Ebből leszűrhető, hogy a Facebook rendelkezik a személyes adatainkkal, a kommunikációs szokásainkkal, azokkal az adatokkal, hogy ki tartozik bele a privát kapcsolati hálónkba, valamint azzal, hogy milyen társulások, csoportok tagjai vagyunk, milyen közszereplőkkel értünk egyet, milyen politikai nézeteink vannak, milyen beosztásban dolgozunk. [12]

A social media fogalom leírja az új web 2.0 platformokat. Ennek ellenére, nem igazán van maga a fogalom letisztázva az irodalomban. A közösségi média az online felhasználói felülettől kicsit összetettebb fogalom. Nagyon sok weboldal meghívja a felhasználóit, hogy

saját adataikat töltsék fel, szabják személyre a felhasználói felületet, a tartalmakat osztályozzák az szerint, hogy nekik mi a fontosabb. [10]



1. ábra: A közösségi média elemei
forrás: https://www.researchgate.net/

Közösségi média elemei

A blogok olyan speciális típusú weboldalak, amelyek többségét magánszemélyek birtokolják, írják, de vállalatok által támogatott blogok is léteznek. Ezen kívül leginkább naplókként írhatók le, ahol a tulajdonos és a látogató egyaránt hozzá tud szólni, vagy képet, videót, egyéb linket csatolhat a meglévő tartalomhoz. A közösségi oldalak a felhasználók közötti kapcsolatot létrejöttét, fenntartását segítik elő. Ezen alkalmazásokkal a résztvevők is képesek személyes profilokat létrehozni, ezek tartalmazhatnak fényképet, videókat, hangfájlokat, blogokat, az az minden típusú információ megtalálható rajtuk, ismerősöket hívhatnak meg különféle események részvételére, másik felhasználó profilját böngészhetnek, vagy képesek egymásnak is üzeneteket küldeni. A blogok egy speciális típusai a mikroblogok, például Twitter, amelyek leginkább átmenetnek tekinthetőek a blogok és a közösségi oldalak között, a felhasználók pedig képesek felületükön rövid üzeneteket olvasni, küldeni. A kollaboratív projektek, például Wikipedia, során a tartalmak előállítása több felhasználó által közösen és időben párhuzamosan is történhet, valamint a társszerzők egyben a végfelhasználók is. A tartalommegosztók olyan közösségként írhatóak le, ahol a felhasználók osztanak meg különféle tartalmakat. Meg lehet különböztetni videómegosztó oldalakat, például Youtube, és képmegosztó oldalakat, mint például a Flickr. A közösségi híreket tartalmazó weboldalak teszik lehetővé bármilyen információ megosztását az internet bármelyik részéről. A virtuális világok olyan háromdimenziós környezetet biztosítanak, amelyben a felhasználók személyre szabottan jelenhetnek meg virtuálisan, így a valós élethez hasonlóan kerülhetnek egymással szabva. [8]

Ezen a területen az üzleti szereplők nagyon ritkán tudják megkülönböztetni az eszközök típusait, céljait, potenciális használati lehetőségeit, ezért ennek a területnek a vizsgálata egy nagyon komplex feladat. [3]

Értékesítés a social media segítségével

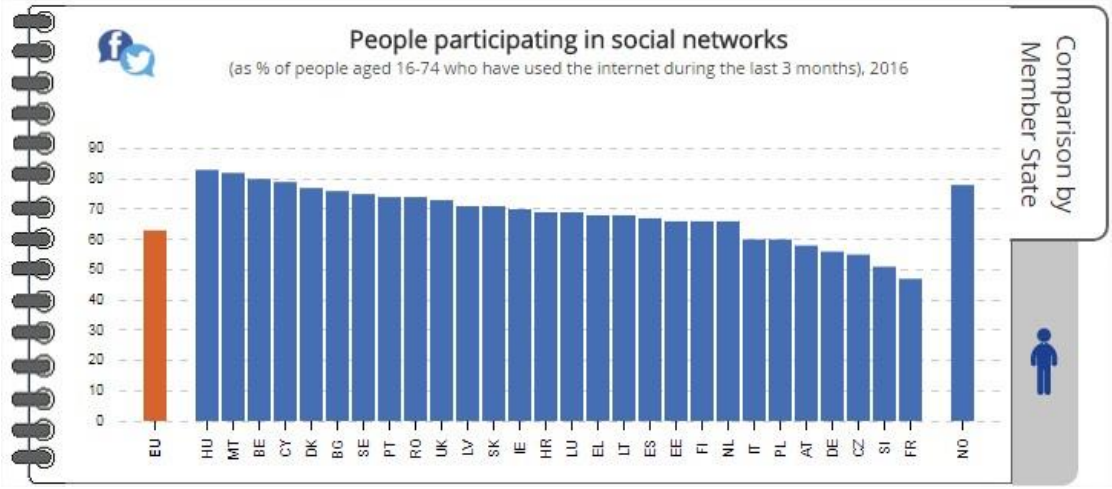
Nem igazán található meg sok hasznos, gyakorlati útmutató az értékesítésről a közösségi médián, de a legtöbb számos pontban megegyezik. Elsőkörben, hogy fontos. Második lényeges pont az pedig az, hogy rendíthetetlenül és végérvényesen a fogyasztóhoz. Nem utolsó sorban pedig szükséges hozzá elkötelezettség, különféle erőforrások és tökéletes integráció, mindezt összhangban a szervezet minden elemével és átfogó stratégiájával. A közösségi média implementálása nem csupán pár stratégia kiválasztása, amelynek mindenki számára elfogadott kellene, hogy legyenek. Maga a média fejleszti az együttműködést a vállalaton belül és kívül is. Sok szakmabeli kezdeményezte, hogy az értékesítési funkciókat építsék bele a marketing stratégiájába, azért, hogy magasabb szinten tudják kielégíteni a fogyasztói igényeket. A vállalatnak teljesíthető terveket kell meghatároznia, amelyeknek szoros kapcsolatban kell lennie a közösségi médiával. Ennek az együttműködésről és elkötelezettségről kell szólnia. Ha a vállalatok nem értik meg, nem jönnek rá maguktól, hogy mik a fogyasztók igényei, akkor meg kell szerezniük ezeket az információkat. Segítségével minden információ beszerezhető a fogyasztótól. Amennyiben a fogyasztó megkapja, amit szeretne, képviselni fogja a vállalatot, egyfajta pozitív véleménnyel. Amennyiben valami nem úgy sikerül, nem olyan, mint a fogyasztó azt szerette volna, ugyanazt a médiumot tudja használni a negatív tapasztalata megosztására, és ez hozzá tud járulni ahhoz, hogy visszaessen a termék/szolgáltatás iránti kereslet. [11]

A közösségi média hasznos lehet abban, hogy begyűjtsék és megosszák egymás között a hasznos információkat a fogyasztóval kapcsolatban. Azért, hogy ezeket a fogyasztó orientált információkat hajlandóak legyenek beszerezni, fontos az együttműködés, a kétoldalú kommunikáció a fogyasztó és a vállalat között. Rajta keresztül a fogyasztók a tapasztalataikat meg tudják rögtön osztani a vállalattal, és ők is rögtön tudnak rá reagálni. Kutatások kimutatják, hogy a fogyasztók sokszor lojálisak az értékesítőhöz. Ez magyarázza azt, hogy nagyobb hajlandóságot mutatnak arra, hogy kommunikáljanak és információt megosszanak azzal az emberrel, akivel egy bizalmasabb kapcsolat már kialakult, mint egy teljesen idegen alkalmazottal. [4]

Amikor teljes gőzzel elindult a közösségi média, előbb a tinédzser korosztály szállta meg a MySpace-t, utána jöttek a Facebook profilok, Twitter fiókok, végül megérkezett az idősebb generáció is. Egy idő után már senki sem tagadhatta ezen oldalak használatát. Ennek köszönhetően még az üzletek is megváltoztatták a játékszabályokat. Itt, a közösségi médiában, hangsúlyosabb a közösségi aspektus az értékesítéssel szemben. Fontos, hogy megfelelő mennyiségű információ legyen biztosítva a meglévő és leendő ügyfelek számára a különböző csatornákon keresztül. Ha egy vállalat B2B szektorban érdekelt, akkor az ő figyelmüket a LinkedIn-re kellene inkább helyezni. Viszont amennyiben B2C szektorban érdekelt, abban az esetben a célközönség aktívabb lehet a Facebookon. A tartalom megosztásra kerülhet az egész közösségi hálóban, bárhol, ez a megosztás lehet egy útmutató, blog bejegyzés, infografika, videó, vagy más informatív anyag. Fontos tudni, hogy az ilyen tartalom nem a kemény eladásokért van. A közösségi értékesítés akkor válhat előnyössé, ha képes a vállalat megőrizni a már hangját és vízióját ezeken a csatornákon keresztül, mivel ez egy egységes élményt tudni adni a jelenlegi és jövőbeli ügyfelek számára. A közösségi értékesítés arról szól továbbá, hogy a vállalat megpróbál minél több kapcsolatot kiépíteni a márka láthatósága, korábbi vásárlók megtartása, újabb ügyfelek szerzése céljából. [7]

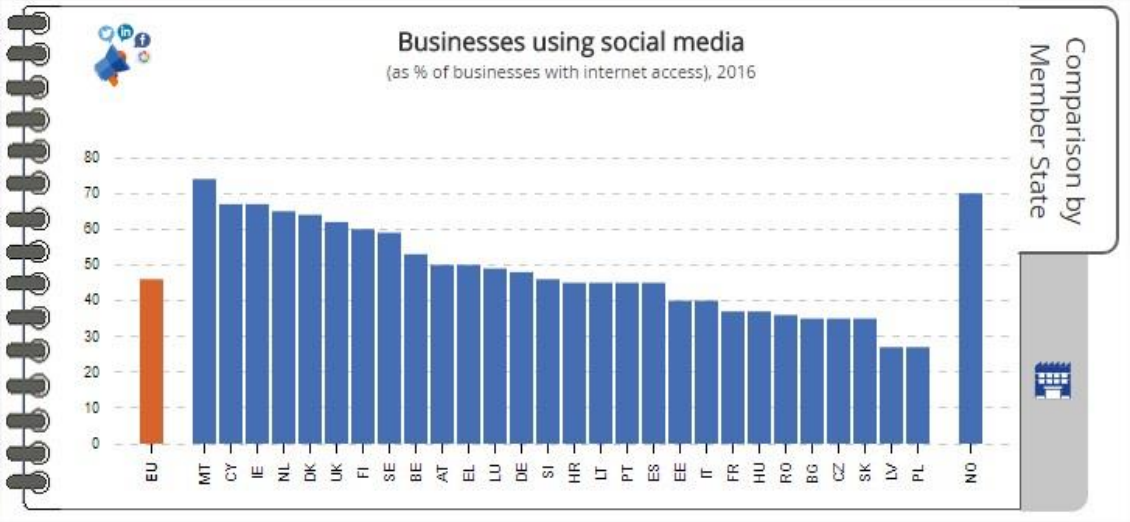
Eredménye - kutatások a témában

Egy hivatalos Eurostat felmérésben, amely a közösségi médiahasználatot vizsgálta, Magyarország végzett az első helyen. A kutatásból kiderült, hogy a vállalatok alkalmazkodni próbáltak a helyzethez, viszont az is kiderült belőle, hogy arányaiban kevésbé, mint a többi országban. Legmagasabb arányban a 16-74 évek korosztályra jellemző a közösségi média használata az EU tagállamain belül. A kutatás magába foglalja, hogy valaki otthonról, vagy a munkahelyéről vagy akár egy teljesen más helyről internetezik, akár személyes, de akár szakmai okból is, valamint függetlenül elemzi az internetezéshez használt eszköztől vagy kapcsolat típustól. A legelterjedtebb az emailküldés és fogadás, ezt a felhasználók 86 %-a végzett a 3 hónapos időszak alatt. Népszerű tevékenységek még az információ keresés (80 százalék), az online hírolvasás (70 százalék) és a közösségi hálózatok használata (63 százalék). Az előző évekhez viszonyítva 10 %-al emelkedett a közösségi oldalakon a kapcsolatteremtés szerepe. A magyarok 83 százaléka szokta ugyanis a közösségi oldalakat böngészni, míg a második helyen Málta végzett (82 százalék), a harmadik helyen pedig Belgium (80 százalék), Franciaországban csak a lakosság 47 százaléka tagja közösségi hálózatoknak.



2. ábra : Az online térben résztvevők számának alakulása
forrás: http://ec.europa.eu/

Magyarországon a 16-24 év közötti korosztály körében a használat rendkívül magas (97 százalék), akárcsak Belgiumban és Dániában, ez az arány még a francia fiataloknál is 77 százalék fölötti. Itt az idősebb korosztály (az életkort nem részletezi a kutatás) is aktív a közösségi hálózatokon, míg a legtöbb EU-s országban kevesebb mint az idősek fele használja ezeket az oldalakat, addig Magyarországon, Belgiumban és Máltán ez az arány is ötven százalék feletti. Berényi Konrád az Onlinemarketing blogon is hozzáteszi, ez az adat azt is érthetővé teszi, hogy a hazai cégek közül miért választják legtöbben a közösségi oldalakat a kommunikáció eszközeként, ezen belül is főleg a Facebook-ot. Az Eurostat adataiból kiderül, hogy a lakosság arányaiban a cégek mekkora része használja üzleti célból a közösségi médiát, és ebből szempontból Magyarország nem jár az élen.



3. ábra : Vállalatok a közösségi oldalakon
forrás: http://ec.europa.eu

A közösségi hálózatok, például Facebook, LinkedIn, üzleti célú alkalmazásának EU-s 43 százalékához képest hazánk mindössze 34 százalékot ért el. Málta teljesít a legjobban ebből a szempontból, ahol az arány 73 százalékos. Valamivel jobb a helyzet a "multimédia tartalommegosztásra használható weboldalak" , például YouTube, Flickr, SlideShare, esetében, ahol az uniós országok vállalkozásai átlagosan 15 százalékban jelennek meg, ezt a magyar cégek is megközelítenek (13 százalék). A mikroblogolás viszont nem meglepő módon nagyon alacsony Magyarországon, mindössze a cégek 5 százaléka van jelen - míg az EU-átlag 14 százalék. Ebből látható, hogy bár érzékelhetően magas a magyar cégek jelenléte Facebookon, de még ezen területen is van fejlődési lehetőség. Közösségi hálózatok az egyetlen olyan kategória, amelyben első helyen végeztek a magyarok aktivitásban, de a legtöbb szempontból az EU országok átlaga fölött teljesítettek. Körülbelül 90 százalék szokott a hazai internetezők közül emailezni, információt keresni termékekről és szolgáltatásokról vagy online híroldalakat és magazinokat olvasni. Magas az aránya az online zenehallgatásnak (61 százalék), a videonézésnek (68 százalék), valamint az audio- és videohívásoknak (54 százalék). Két kategóriában viszont jóval az EU-s átlag alatti értéket értek el a magyar internetezők, ami szerint az internetes bankolás (44 százalék az 59 százalékhoz képest), továbbá az utazási és szállásfoglalási szolgáltatások (29 százalék a 49 százalékhoz képest) még nem terjedt el hazánkban. Az Eurostat az Európai Bizottság egyik főigazgatósága, amelyik az EU intézményei számára biztosít statisztikai információkat. Az igazgatósággal együttműködnek a különböző országokban működő statisztikai szervezetek, ezek közvetítik a helyi adatokat az Eurostat felé. A felmérés során külön kérdőív készült magánszemélyek részére, amelyet a kutatók társadalmi-gazdasági elemzési szempontok alapján vizsgáltak, mint például regionális különbségek, nem, életkor, iskolázottság, foglalkoztatás. Külön kérdőív készült a cégeknek, amelyet pedig a kutatók a vállalkozás mérete és egyéb szempontok szerint kategorizáltak, úgy mint e-business, közösségi média, e-kormányzat és e-kereskedelem. A válaszok minden ország tekintetében reprezentatívak. [5]

A McKinsey & Company nevű tanácsadó cég felmérést végzett 4200 globális cég körében. A legaktívabb felhasználók a high-tech, valamint a telekom cégek közül kerültek ki. A kutatásból kiderült, hogy legfőképpen a marketing munka támogatására használják a közösségi médiát, mint például a fogyasztói insight, promóció, termékfejlesztés. A második leggyak-

rabban említett terület az értékesítés támogatás, jellemzően előlépésekhez gyűjtenek információt, és a vevőkapcsolat management is aktív használója a közösségi médiának. A hazai vállalatokról kevés információ van, hogy az itt működő cégek marketingkommunikáción kívül milyen vállalati funkciók támogatására használják a közösségi médiát, milyen megoldásokkal élnek. Két kutatás készült a hazai KKV-k bevonásával, amelyeknek legfontosabb megállapításai a következők. A KKV-k körében még mindig a legnépszerűbb forma a Facebook oldal, viszont a csoportok szerepe folyamatosan nő. A cégek egyre kevesebb bejegyzésben hisznek, az organikus elérés csökken, mivel a Facebook a fizetős megoldások felé tereli őket. A Facebook mellett még a Youtube a második leggyakrabban használt közösségi hálózat. A Google+, a Twitter, a LinkedIn használat száma is emelkedett. Az Instagram utolérte a LinkedIn-t, viszont a Pinterest jóval megelőzte. Elmondható, hogy a kezdő vállalatok átlagosan három fizetett hirdetéstípust használnak: a Facebook hirdetést, Google Adwords-t, valamint a Facebook posztkiemelést. A stabil, növekvő cégek marketingmixe összetettebb, egyre több tevékenységnél vesznek igénybe egy külső, szakértői segítséget. Három fontos célja van a vállalatoknak a közösségi médiában: új ügyfelek szerzése, márkaépítés, kapcsolattartás az ügyfelekkel. Elmondható, hogy az üzleti célú Facebook jelenlét még mindig megéri, ugyanakkor bizonytalanság nagyobb, mint korábban. [1]

BEFEJEZÉS

Az elméleti rész megírása alapján elmondhatjuk, hogy egy új és nagyon aktuális téma feldolgozásáról van szó. A vállalatoknak tudatosítani kell, hogy már nem a fogyasztó van értük, hanem éppen fordítva, ők vannak a fogyasztókért. A vállalatok képesek lehetnek és tudnak is üzleti értéket teremteni. Fontos az adoptáció, a közösségépítés, befogadóképesség. Ezek az elemei és építőelemei a közösségi médiának. A vállalatok a közösségi média platformokon nagyon sokrétű tartalommal lehetnek jelen, amelyek különféle módon kapcsolódnak a vállalat tevékenységi köréhez. Nagy sikert érnek el az olyan posztok is, amelyek szórakoztató tartalommal bírnak, például nyereményjáték, kvíz, amely segítségével még több emberhez eljuthatnak a vállalat termékei, szolgáltatásai. Fontos, hogy a nyilvános visszajelzéseket a lehető legkörültekintőbben válaszolják meg, mivel az is tükrözi a vállalat hozzáállását az ügyfeleihez.

A fent említett kutatások alapján elmondható, hogy napjainkban nagyon fontos szerepe van a közösség médiának. Nagyon sok vállalat bezárhatna, főleg a B2C szektorban, ha nem használna a közösségi portálokat is értékesítésre, nem hirdetne, nem reklámozná magát ott. Ezeken az oldalakon fizetett hirdetések segítségével előbbre kerül a poszt, mint amennyiben csupán csak simán posztolná, valamint a Facebook ösztönzi is a vállalatokat, hogy fizessenek elő a szolgáltatásukra, mivel úgy több és több fogyasztót tudnak elérni. Ez nem csupán a Facebookra, hanem a több oldalra is érvényes. A közösségi médiának köszönhetően a pozitív és negatív tapasztalatok is egyaránt gyorsan tudnak elterjedni a virtuális térben. Napjainkra nagyon fontos megjegyezni azt, hogy már nem a vállalatok diktálnak a piacon, hanem egyértelműen a fogyasztóik, legyen szó bármilyen üzletágról.

A későbbi kutatás célja egy átfogó képet adni arról, hogy az elmúlt években hogyan alakult át a közösségi médiahasználat, valamint arról, hogy milyen mértékben lehet felhasználni azt úgy a B2B szektorban, úgy pedig a B2C szektorban. A kutatás eredményei felhasználhatóak a vállalatok számára olyan szempontból, hogy mit hogyan kellene megosztaniuk, mit kellene megváltoztatniuk, miben tudnának javulni és még több fogyasztót megszerezni

számukra. E kutatás egyfajta útmutatóként lehetne felhasználható a vállalatok körében. A kutatás kérdései lehetnének az alábbiak:

- B2B szektor: milyen hatása van a LinkedIn platformon való értékesítésnek? Mennyivel hatásosabb ez, mint a megfelelő ágazati B2B platformon való hirdetés? Vagy egyáltalán hatásosabb-e? Vagy milyen platformot lenne értelme használni?
- B2C szektor: milyen lehetőség vannak még napjainkban a Facebookon? Hatásosabb-e egy Google Adwords hirdetés, mint egy hirdetés a Facebookon? Milyen mértékben lenne hatásos az értékesítés a Pinterest-en Magyarországon/Szlovákián?

IRODALOMJEGYZÉK

[1] BÁNYAI, E. *Vállalatok a közösségi médiában, Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért (Emok) XXII. Országos konferencia hitelesség és értékorientáció a marketingben*. Debrecen, 2016. 765 p. ISBN: 978-963-472-850-4

[2] BURIM, P., *Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges, Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences.* Tirana – Albania, 2016, 85-97p, ISSN 2410-3918

[3] CSORDÁS, T,, MARKOS – KUJBUS, É., GÁTI, M., *A közösségi média, mint stratégiai marketingkommunikációs eszköz, A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája*, Budapest, 2013, 322-334p,

[4] D. GROZA, M., M. PETERSON, R., Y. SULLIVAN, U., KRISHNAN, V., *Social Media and the sales force: The importance of intra-organizational cooperation and training on performance. Marketing and Management Journal*, 2012. 118-130p, ISSN: 2333-6099

[5] HWSW.HU, interneten elérhető: <https://www.hwsw.hu/hirek/57550/eurostat-europai-unio-kozossegi-media-hasznalati-adatok.html> , cit.: 30.6.2018

[6] KLAUSZ, M., *A közösségi média nagykönyve*, Atheneum, Budapest, 2016, 288p., ISBN 978-963-293-5256

[7] MARKETINGMORZSÁK, interneten elérhető: <http://marketingmorzsak.hu/kozossegi-ertekesites-alapjai/>, cit.: 30.6.2018

[8] MARKOS – KUJBUS, É., GÁTI, M.*, A közösségi média mint online stratégiai eszköz. In: ''Coopetition'' Verseny és együttműködés a marketingben. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. országos konferenciája*, Miskolc, 2012

[9] SAS, I., *Reklám és pszichológia a webkorszakban, Upgrade 4.0,* Kommunikációs Akadémia, Budapest, 2018, 364p. ISBN 978-963-89054-3-7

[10] SCHEIN, R., WILSON, K., KEELAN, J., *Literature review on effectiveness of the use of social media a report for peel public health*. Scholars Portal books: Canadian Health Reserch Collection, 2010., 63p.

[11] SAXENA, N., SAXENA, R., *Leveraging Social Media in the World of Sales: An Untapped Potential, International Journal of Advanced Computer Research*, 2013, 145-152. ISSN 2277-7970

[12] TOTTIER, D., FUCHS, CH., *Theorising Social Media, Politics and the State: an introduction. In: Social media, politics and the state: protests, revolutions, riots, crime and policing in the age of Facebook, Twitter and YouTube. Routledge Research in Information Technology and Society. Routledge*, New York, pp. 3-38. ISBN 9780415749091

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS KÖZÖSSÉGI MÉDIA A VÁLLALATOKBAN

Cyntia PUZSÉROVÁ[1] - Silvia TÓBIÁS KOSÁR[2]

ABSTRACT
It is important for company competitiveness to continuously manage their employees' knowledge. Knowledge Management has many practical tools and solutions that enable knowledge to be shared within and outside the organization. Successful knowledge transfer is a key factor in effective company operation. In our study, we discuss the corporate practice of social media and knowledge management in support of knowledge transfer. The basic theoretical features of knowledge management and social media are also presented. The purpose of our research was to examine the use of knowledge management and social media in the Komárno district (Okres Komárno), and the most important findings are summarized in the study.

KEYWORDS
knowledge management, knowledge, knowledge sharing,

BEVEZETŐ

A vállalatok számára fontos tényezővé vált a tudás megosztása, mely már kulcsfontosságú versenyelőnyt jelenthet számukra. A vállalatok vezetőségének fontos szerepe van abban, hogy az alkalmazottaikat ösztönözzék a tudásuk megosztására, ezáltal növeljék vagy megtartsák azt a vállalaton belül. Célszerű eszközként szolgálhat a közösségi médiás eszközök felhasználása, valamint a bennük rejlő lehetőségek megfelelő kihasználása a vállalaton belül.

Tudás és tudásmenedzsment a szervezetben

A tudás fogalmának meghatározása komplex folyamat, mivel számos kutató több definíciót is megfogalmazott vele kapcsolatban. A tudás magában foglalja a tapasztalatokat, szakértelmet, áttekintés képességét, intelligenciát, értékrendet és más egyebet. Mindez a fejben van jelen, ezért átadása és átadhatóvá tétele nehéz feladat. A tudás legnagyobb forrása maga az ember [7].

Polányi Mihály (1997) a tudás két szintjét különböztette meg: az egyik a személyes (egyéni) tudás a másik a szervezeti tudás. A személyes tudást tovább csoportosította tacit és explicit tudásra. A tacit tudást úgy határozhatjuk meg, mint egyfajta rejtett tudást, amit az egyének saját tapasztalatok útján szereznek meg. Ennek a típusú tudásnak az átadása nehéz, nem könnyű a meghatározása. Az explicit tudás viszont könnyen definiálható, dokumentált tudás, könnyű az átadása. A két típusú tudást nem lehet külön kezelni, folyamatosan együtt formálódik. A szervezeti tudás viszont nem egyszerűen az egyéni tudás összessége, annál több, mivel kibővíthető a szakértelemmel és készségekkel [4].

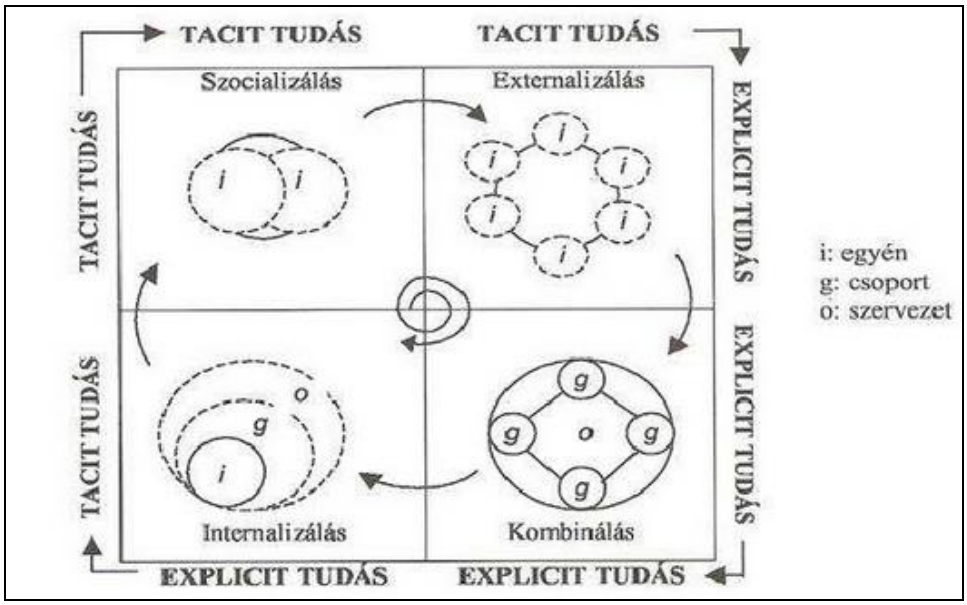
[1] Mgr. Cyntia Puzsérová, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, puzserovac@ujs.sk
[2] PhDr. Silvia Tóbiás Kosár, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék, kosars@ujs.sk

A tudás jellemzői közé sorolható, hogy nehéz a megfogalmazása, folyamatosan változik, attól függően, hogy az egyén mit tesz érte, nehezen másolható és átadható, kimeríthetetlen erőforrás, használata során egyre inkább felértékelődik [1].

A tudásmenedzsment fogalom egyre elterjedtebbé válik már nem csak szakmai körökben, hanem a mindennapi életben is. Ennek a folyamatnak az eredménye hatékonyan használni a meglévő és bizalmas információs technológiákat. Segítségével az információk összegyűjthetők, osztályozhatók, tárolhatók és hatékonyan felhasználhatók. A vállalakozásokban abból a célból használják, hogy a vezetők és az alkalmazottak könnyebben hozzáférhessenek a döntés meghozatalához, problémák megoldásához, befektetési döntésekhez, stratégiai tervezéshez szükséges információkhoz [9].

A 2000-es évek során végzett kutatások alapján kijelenthető, hogy az európai vállalatok négyötöde stratégiai eszközként kezeli a tudásmenedzsment rendszerét. A jelenlegi felfogás szerint a tudásmenedzsment nem technika, hanem a tudás meghatározása, mint kulcsfontosságú erőforrás. A tudás a vállalati versenyképesség fokozásának eszköze lett [1].

A tudásmenedzsment rendszerek egyik meghatározó modellje a Nonaka- Takeuchi által 1995-ben megalkotott SECI modell.



1. ábra: SECI modell
Forrás: [1]

A tudásmenedzsment rendszerek egyik központi problémája a tudásátadás okozta nehézségek.

A modell a következő részekből áll [1]:

- *Szocializáció* (Socialization) – tacit tudásból tacit tudásba, a személyek között tudásmegosztás történik a közös tevékenység során, fizikai közelség a meghatározó.
- *Externalizáció* (Externalization) – tacit tudásból explicit tudásba, a tudás átadása tettekben vagy egyéb más formában történik, amihez szükség van átadó- és befogadókészségre.
- *Kombináció* (Combination) – explicit tudásból explicit tudásba, a tudást feldolgozzák, további tudással bővítik, mellyel bonyolultabb, nehezebben megoldható problémát is képesek megoldani.

- *Internalizáció* (Internalization)- explicit tudásból tacit tudásba, az új, megszerzett tudás beépítésre kerül a szervezetbe, jelentős szerepe van a tudásmegosztásnak és a tudásszerzésnek és a csoportmunkának.

A tudásmenedzsment rendszerek másik fontos modellje a Probst és munkatársai által megalkotott rendszer, amely meghatározó szerepet tölt be a tudásmenedzsment folyamatának meghatározásában. A vállalatok számára fontos, hogy beazonosítsák, milyen tudásra van szükségük a vállalati tevékenységük hatékony elvégzéséhez (tudásprioritás meghatározása) és ebből mennyi áll a rendelkezésükre (tudás azonosítása) [2].

A rendelkezésre álló tudásállomány meghatározása

Az új projektbe való belekezdés előtt célszerű felmérni, hogy milyen tudás van a vállalaton belül. A szervezet sokszor elveszíti a már megszerzett ismereteit, adatait, mely rossz döntésekhez vezethet. A vállalaton belül informális és formális módon keresztül olyan információkhoz juthatunk, amik segítenek megtalálni azokat a személyeket, akiknek a tudására szükségünk van. A tudásfejlesztés célja, hogy az alkalmazottak saját maguk szerezzék meg a szükséges ismereteket, amelyre szükség van a szervezeten belül. A tudás megosztásának célja, hogy szétosszák az meglévő ismereteket a vállalaton belül. A tudásátvitel két fázisra osztható: továbbításból és az új tudás felszívásából az adott személy által.

A tudás megőrzésének fő célja, hogy a vállalat által birtokolt tudás évek múltán is elérhető legyen. Fontos, hogy a felhalmozott tudást folyamatosan fejlesszük, naprakésszé tegyük és védjük a jogtalan felhasználóktól. A tudás felhasználásának legfőbb feltétele az, hogy a tudás eljusson ahhoz a személyhez, aki a tudás felhasználója lesz. A tudás birtoklása nem elegendő, annak alkalmazása a lényeges. A modell utolsó alkotóeleme, egyfajta visszacsatolás (a tudás ellenőrzése). A vállalatok általában nem fordítanak túl nagy jelentőséget ennek a szakasznak. Ebben a fázisban történik a célok elérésének felülvizsgálata [1].

Közösségi média

A nemzetközi szakirodalmak a „social media" kifejezést használják erre a fogalomra. Ezek olyan eszközök, amelyek internet alapú alkalmazások csoportja és a Web 2.0 technológián alapszik, így hozzásegíti a felhasználókat az egymás közötti tartalmak megosztására. Jellemzői a hitelesség, átláthatóság, közvetlenség, részvétel, kapcsolódás, elszámoltathatóság [5].

A médiaformákat több típusra oszthatjuk [1]:

- hagyományos média - dob, táncszínház, történetmesélés, bábszínház;
- nyomtatott média – közösségi újságok, poszterek, fali poszter képregények;
- elektronikus média – közösségi rádió, közösségi videózás, helyi tévé csatorna, szociális célú fotóművészet (önszerveződések), digitális történetek;
- közösségi honlapok - online chatelés, blogok, közösségépítő honlapok, wiki.

A tudástársadalomban a tudás nem egy egyoldalú folyamat, hanem egy társas folyamat eredménye, ez azt is jelenti, hogy a tudás nem csupán az információk átadásának eredménye. A tudásmegosztás nem csak az egyének között történhet meg, de a vállalaton belüli részlegek, csoportok között is. Az egyes szervezeti egységek közötti tudásmegosztás nagy befolyással lehet más szervezeti egységek tevékenységére is. A szervezeti egység szereplőit több tényező is befolyásolhatja, ezek közül az egyik az, hogy a résztvevőket a jelenlegi és a jövőbeli haszon megvalósulásának reménye is befolyásolja. A vállalatok egyre inkább folytatnak olyan tevékenységet, amely a tudatos tudás megosztását is elősegítik. Az internet megjelenésével az információtechnológia létrejötte vezetett ahhoz, hogy a tudás megosztásának új és hatékonyabb formái alakultak ki, bár ez kihívást is jelent a vállalatok számára. A közösségi

médiás eszközök használata gyorsabbá és hatékonyabbá teszi a tudásátadást, ezáltal a tartalmak könnyebben létrehozhatók, nyilvánosságra hozhatók és elérhetők [5].

A tudásmegosztás akadályait és ösztönzőit számos kutatás vizsgálta már. A következő okokat határozták meg: önzés, bizalmatlanság, korábbi rossz tapasztalatok, időhiány, szervezeti korlátok és hatalomféltés. Intenzív és értékes tudásmegosztás csak olyan emberek között alakulhat ki, akik megbíznak egymásban. A mostani bizalomhiányos társadalmak esetében ezért nehéz a gyakorlati tudásmegosztás megvalósítása [8].

A közgazdászok nagy része egyetért abban, hogy az egyetlen olyan erőforrás, amely igazán nagy értékkel bír az a tudás. Ezen erőforrás segítségével minden egyéb más erőforrás megszerezhető és előteremthető. A változásokhoz való gyors alkalmazkodás, az új tudás megszerzése, a már birtokolt tudáshoz való hozzáadása mindig gyorsabban megtörténik, mint ha egy teljesen új megoldást szeretnénk találni. Ennek okán fontos versenyképességi tényezőnek számít a tudás szabad áramlása a szervezeten belül.

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A KÖZÖSSÉGI MÉDIA KAPCSOLATA

A kutatatás célja volt megvizsgálni a Komáromi járásban (okres Komárno) található vállalatok méretet figyelembe véve milyen közösségi médiás eszközöket használnak tudásmegosztás céljából. A kutatás során több kutatási kérdésre kerestük a választ. A kutatásunk céljai közé tartozott többek között az, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy a vállalaton belül mi jellemzi a tudás megszerzését, továbbá arra, hogy a közösségi médiás eszközöket használják-e vállalaton belül.

A mintavétel véletlenszerűen történt. A mintavételi eljárások típusait figyelembe véve a mi módszerünk az egyszerű véletlen kiválasztás csoportjába sorolható. A mintánk nagyságát 121 mintavételi egység alkotta. A lekérdezés 2018. február 24.-e és március 11.-e között valósult meg. A mintába tartozó vállalatok a Komáromi járásban (okres Komárom) találhatók.

A kérdéseket négy csoportra osztottuk. Az első csoportot a vállalatra vonatkozó kérdések alkották, a második csoport a tudással kapcsolatos kérdések voltak, a harmadik csoportba a közösségi médiával összefüggő kérdések tartoztak. Az utolsó csoport a kitöltő személyes adatait tartalmazta.

1. táblázat: Az összegyűjtött adatok kiértékelésének statisztikai módszerei

Módszer	**Leírás**
Átlag	Leggyakoribb középérték, intervallum- és arányskála által összegyűjtött adatok esetén használatos, az adatok számtani átlagát mutatja
Szórás	Az átlag és a vizsgált érték közötti különbség átlagtól való eltérése
Korreláció	A metrikus változók közötti kapcsolatot Pearson-féle együtthatóval értékeli, amely értéke +1 és -1 között van. Az együttható abszolút értékéből a kapcsolat szorosságára, előjeléből pedig az irányára lehet következtetni.

Forrás: [3]

A kérdőíves felmérés mintájának és vállalatainak leírása

A válaszadók 82,6 % beosztottként dolgozik, míg 5% felső vezetői pozícióban tevékenykedik, 7,4% alsó szintű vezetői beosztásban van, a maradék 5 % pedig egyéb pozícióban. A kutatásunkhoz használt kérdőívet 121 személy töltötte ki teljesen. A válaszok kiértékelése során megkülönböztető tényezőként használtuk a vállalat méretét.

Életkorukat figyelembe véve 13,2% a 18-24 korcsoportba, 11,6% a 25-35, 33,9% a 36-45, 26,4% a 46-55, míg 14,9% az 55 évnél idősebb korosztályba tartozott. A végzettségük alapján 5%-uk alapfokú, 32,2%-uk középfokú, érettségi nélküli, 39,7%-uk középfokú, érettségivel végződő végzettséggel rendelkezik. Felsőfokú végzettséggel mindössze 23,1 %-uk rendelkezik.

A vállalatok közül 13,2% 0-9 személyig alkalmaz munkavállalókat, 40,5%-ban 10-49 alkalmazotti létszámmal rendelkeznek, 38% az 50-249 közötti kategóriába sorolható, míg a 8,3 %- a 250 és több alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok csoportjába. Ágazati elosztásukat figyelembe véve 4,1 % a mezőgazdaságban tevékenykedik, viszont 51,2% - a a kapott válaszok alapján az iparban van jelen, 13,2 % a belkereskedelmi szektorban található, 18,2% az építőiparban, a maradék 3,3 % a turizmus, vendéglátás szektorba tartozik és 5% a szállítás, közlekedés ágazatba, míg 5% az egyéb kategóriába sorolódott, pl. szolgáltatás.

A piacon töltött idejük szerint csoportosítva a kevesebb, mint 1 éves csoportba 1,7%, az 1-4 évig terjedő csoportba 2,5%, a 5-10 évig terjedő csoportba 13,2%, míg a maradék 82,6% a több, mint 10 éves kategóriába tartozik.

Kutatás eredményei

Kutatásunk során vizsgáltuk, hogy milyen módon történik a tudás megszerzése vállalaton belül, a munkavállalók használhatnak- e közösségi médiás eszközöket a munkahelyükön. A kérdőív egyik kérdése egy Likert skálás kérdés volt, mely arra irányult, hogy a felsorolt állítások közül mi jellemzi legfőképpen a tudás megszerzését a vállalaton belül. Itt az értékelésnél átlag adatokat számoltunk és megvizsgáltuk a szórást is.

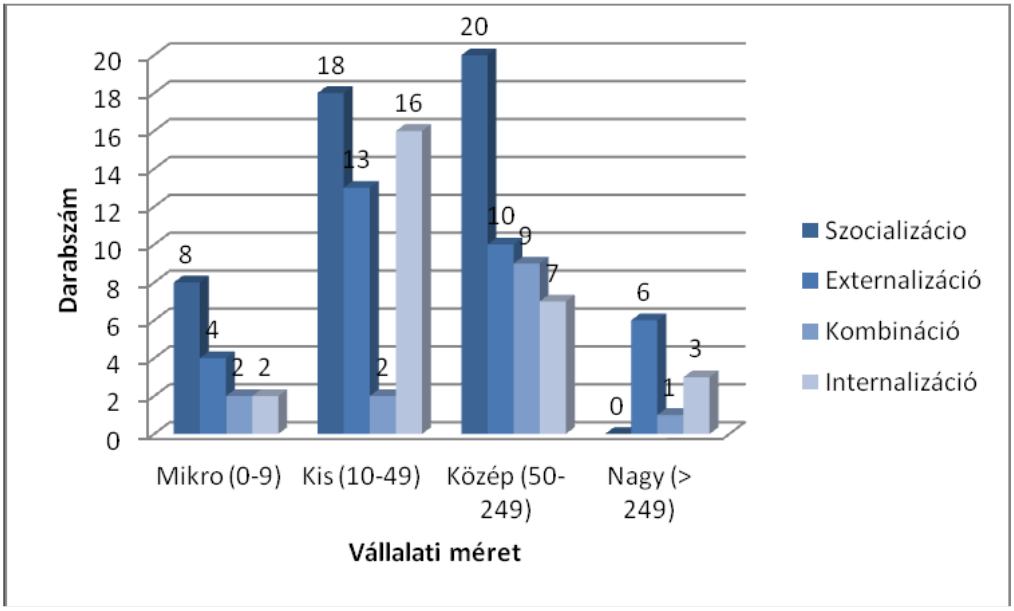
2. táblázat: Tudás megszerzésének módja a vállalatokban

Állítás	**Átlagos érték**	**Szórás**
Személyek között történik	3,36	1,25
Bizalmi kapcsolat megléte a felek között	3,55	1,14
Könnyen elérhető adatbázisok révén	3,60	1,22
Dokumentálva van, dokumentáció	3,67	1,22
Az informális forma nehezen hozzáférhető	3,41	1,22
A dokumentumok gyorsan elavulnak	3,57	1,09

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

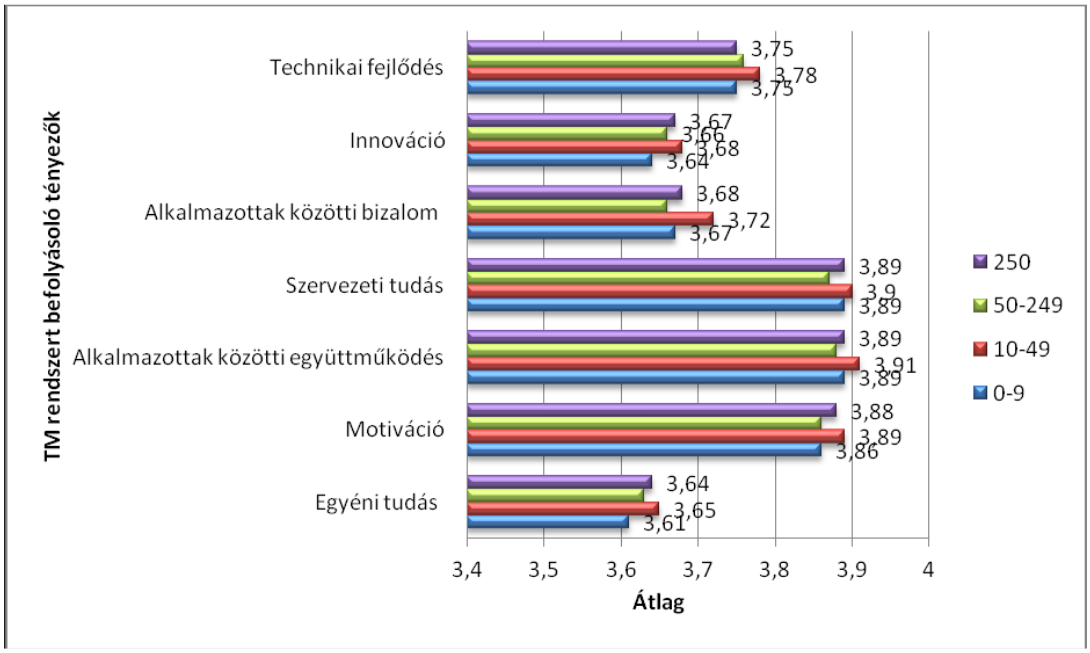
Az eredményekből látható, hogy a válaszok nem homogének. A megkérdezettek válaszai alapján megállapítható, hogy átlagosan a legnagyobb mértékben (3,67) az alkalmazottak a szükséges tudást a már régebben archivált dokumentumokból szerzik meg. A tudás megosztásának kevésbé jellemző módja (3,36) a személyek közötti kölcsönös tudásátadás.

További kérdésünkben a tudásmegosztás jellemzőit vizsgáltuk a SECI modell tükrében.



2. ábra: A tudásmegszerzés módjai vállalati méret szerint
Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vállalaton belüli tudásmegosztásra a leginkább jellemző, hogy közös tevékenység (szocializáció) során kerül rá sor (38%), ezt követte az, hogy a tudás átadása tettekben történik (externalizáció), amikor az egyik félnél van a tudás, amit másik fél is szeretne birtokolni (23,1%). Majd ezeket követi az új, megszerzett tudás beépítése (internalizáció) a szervezet működésébe, csoportmunka (23,1%). Végül az utolsó helyen szerepel a tudás feldolgozása (kombináció), további tudás bővítése (11,6%).
Elemeztük továbbá a tudásmenedzsment rendszer működését befolyásoló tényezőket is, melyek a következők voltak: alkalmazottak közötti együttműködés, szervezeti tudás, motiváció, technikai fejlődés, alkalmazottak közötti bizalom, innováció, egyéni tudás.



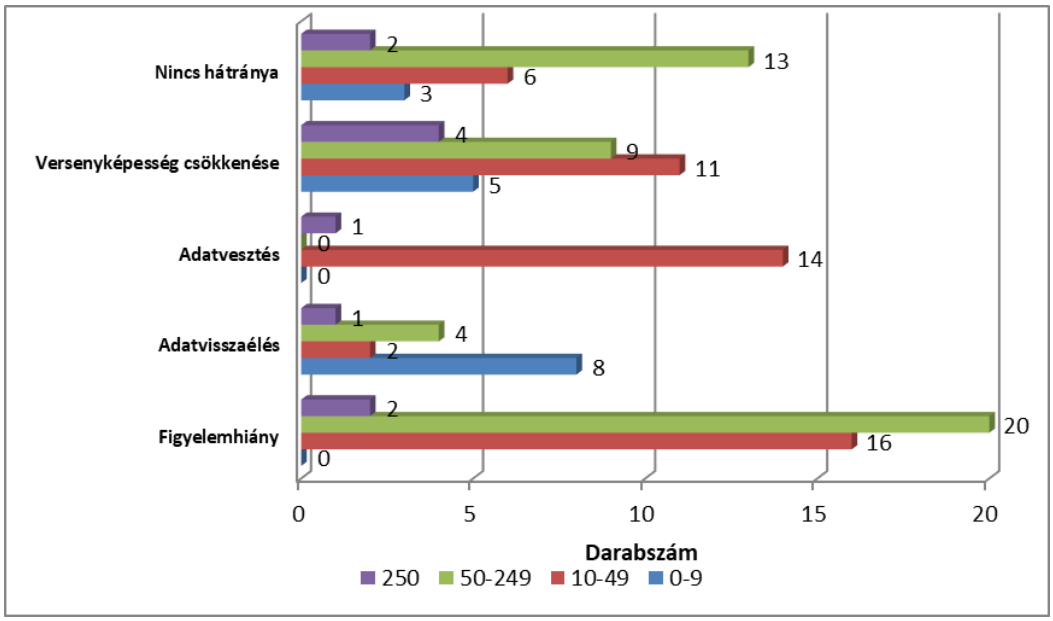
3. ábra: TM rendszer működését befolyásoló tényezők
Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A tudásmenedzsment hatékony működését a nagy-, kis- és középvállalatoknál is a szervezeti tudás, az alkalmazottak közötti együttműködés és a motiváció befolyásolja. Az innováció, a technológiai fejlődés és az alkalmazottak közötti bizalom kisebb mértékben jellemző befolyásoló tényező a megkérdezett vállalatok körében.

A következő kérdés arra irányult, hogy mi az oka annak, hogy nincs jelen a tudásmenedzsment stratégia a szervezetekben. A leginkább jellemző válasz a vezetőség negatív irányú hozzáállása volt (25%), ezt követe az időigényes menedzselés (22,3%), majd a nem tartják szükségesnek (18,8%), költséges (16,1%), az utolsó előtti volt az alkalmazottak rossz hozzáállása (10,7%). A legritkább válasz a technikai hátrányok volt (7,1%).

A közösségi média használatának előnyeit is vizsgáltuk kutatásunkban. A válaszok alapján megállapítható, hogy a közösségi média használatának köszönhetően könnyebben elérhetőek az információk (24,8%), gyorsabb a tudásmegosztás (19%), gyorsabb és egyszerűbb a kommunikáció az egyének között (16,5%), javul a csoportmunka (8,3%), időt takarít meg (6,6%), valamint hatékonyabb a tudás átadása (5%) a szervezetekben. A többi megkérdezett szerint nem befolyásolja a vállalat működését.

A következő ábrán a vállalati méret szerinti eloszlás alapján láthatók a közösségi média hátrányai.



4. ábra: A közösségi média használatának hátrányai
Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A nagyvállalatoknál válaszai alapján a legnagyobb hátrány a média használatából fakadó információvesztésben, illetve annak a versenyképességre gyakorolt negatív hatásában figyelhető meg. A közép és kisvállalatoknál az alkalmazottak munkavégzése során megjelenő figyelemvesztésben és összpontosítás hiányában tapasztalható. A mikrovállalkozások az adatok nem illetékes személy általi felhasználásától tartanak.

Korrelációs módszert alkalmaztunk annak megvizsgálására, hogy az egyéni tudás átadásának fontossága és a tudás megszerzésének jellemzői között milyen kapcsolat van. Kétváltozós korrelációs vizsgálatot alkalmaztunk, ami annyit jelent, hogy két változó közötti kapcsolatot vizsgáltuk. A változók kapcsolatának erőssége -1 és +1 között helyezkedik el. A vizsgált adatok alkalmasak korreláció vizsgálatára, mivel outlierektől mentesek, parametrikusak és a változók között lineáris kapcsolat van. A tudásátadás bizalmi kapcsolat és a tudásátadás személyek közötti tényezők között szignifikáns pozitív kapcsolat van, a kapcsolat erőssége 0,712, ami jelentős kapcsolatot jelent, mivel az érték közel esik 1-hez.
A dokumentumok elavulása és tudásátadás fontossága között nincs szignifikáns kapcsolat, valamint a tudásátadás fontossága és tudás személyek közötti tényező között sincs szignifikáns kapcsolat. A tudásátadás fontossága és a tudásátadás bizalmi kapcsolat között sem található szignifikáns kapcsolat. A tudás adatbázis és tudásátadás bizalmi kapcsolati tényező között szignifikáns kapcsolat van, pozitív kapcsolat, a kapcsolat erőssége 0,492, gyenge kapcsolatot feltételezhettünk. A tudás adatbázis és a tudás dokumentációs tényező között szignifikáns kapcsolat van, pozitív kapcsolat, a kapcsolat erőssége 0,718, amiből következtethettünk arra, hogy jelentős a kapcsolat a két változó között.

BEFEJEZÉS

A kutatási eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a vállatok vezetői még nem ismerték fel, hogy milyen pozitív lehetőségek rejlenek a közösségi médiás eszközök használatában vállalaton belül. Az eredményekből az is kiderül, hogy a vállalatok nagy részénél nincs jelen a tudásmenedzsment stratégia. A tudásmenedzsment stratégia hiányának oka lehet az, hogy a rendszert nem alakítják ki, aminek okai lehetnek, hogy a vezetőség és az alkalmazottak is ellenállást tanúsítanak a változtatás ellen. A másik oka lehet az, hogy a vállalat számára költséget jelentene, mivel új munkavállaló alkalmazásával járhat. Az új munkavállalót meg kell fizetni, ha a vállalat azt szeretné, hogy a lehető leghatékonyabb munkát végezze.
A tudás növelésére vagy frissítésére tarthatnának képzéseket, ahol ezt még nem teszik meg. Ez nagyban hozzájárulna a vállalat hatékonyabb működéséhez, mivel folyamatosan naprakészek lennének az alkalmazottaik.
Adatbázisok kialakításának segítségével minden alkalmazott számára elérhetővé válhatnak a szükséges információk. Az adatbázis létrehozás megközelítőleg 7eur/táblázat.
A közösségi média nem igénybevételének okai közé sorolhatjuk azt, hogy a vállalati vezetés nem szeretné igénybe venni, mivel karbantartása plusz feladatot jelentene és időigényes is. Ezen okból kifolyólag nem alkalmazzák

IRODALOMJEGYZÉK

[1.] BENCSIK, A. *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. 1. Kiadás. Budapest: Akadémia Kiadó zrt., 2015. 320 s. ISBN 978- 963- 05- 9589- 6.
[2.] BENCSIK, A.. *Változásmenedzsment*. 1. Kiadás. Komárno: Selye János Egyetem, 2014. 211. s. , ISBN 978-80-8122-111-8.
[3.] BONCZ, I., *Kutatásmódszertani alapismeretek.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, 2015. 290 o. ISBN 978-963-642-826-6.
[4.] MAGYARY, Z. *Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan,* 2013, Dostupné na internete: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf
[5.] NOSZKAY, E. – OBERMAYER, N. *Közösségi tudások – Tudásközösségek.* Budapest: N&B Kiadó, 2017. 223 o. ISBN 978-963-12-5559-1.
[6.] NOSZKAY, E. – VINCZE, J. A tudásmenedzsment alkalmazás-fejlesztésének célszerű módszertani lépései tudásigényes szolgáltatók körében (Egy tanácsadói eset példáján bemutatva). In *Közgazdász fórum*, 2013, 16. évf. 4. szám, 18.-38.o.
[7.] SÁNDORI, Zs. *Mi a tudásmenedzsment?,* 2005 Dostupné na internete: http://mek.oszk.hu/03100/03145/
[8.] TOMKA, J. *A megosztott tudás hatalom.* Budapest: Harmat Kiadó, 2009. ISBN 9789632880068
[9.] ZÁVARSKÁ, Z., Implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe. In *Manažment v teórii a praxi*, ročník 1,2005, č. 2, ISSN 1336-7137.

TUDÁSMENEDZSMENT AZ INNOVÁCIÓ SZOLGÁLATÁBAN

Anna RITTGASSER [1]- Mónika PÓNUSZ [2]

ABSTRACT
Technological innovation is present in our everyday life, determining the life of all of us. Types of work, processes and conditions are changing rapidly, to which the HR and IT professions (and companies with their help) must react promptly. The company involved in this study is one of the leading IT and business consulting companies in Hungary. Its strategic aim is to support its customers at the highest possible level of service in the introduction of new and innovative technology solutions, conform with the implementation of Instant Payment Systems (AFR). From July 2019 bank transfers must be completed within 5 seconds according to the 35/2017. (XII.14.) regulation of the National Bank of Hungary. Close cooperation between the banking, IT development and sales areas, is needed to achieve success, as well as HR activities and, in particular, knowledge management systems, should also support innovation processes properly.

KEYWORDS
innovation, knowledge, learning, knowledge management, knowledge sharing, knowledge workers, consulting company

BEVEZETÉS

A XXI. századra az információs társadalmat felváltotta a tudásalapú társadalom, melyben az igazi értéket az emberi tudás és ismeret képviseli [4], a hagyományos erőforrások pedig mindinkább háttérbe szorulnak. A globalizációból fakadó kiélezett világpiaci verseny, a gyors ütemű technológiai innovációk és környezeti változások folyamatos helytállásra és alkalmazkodóképességre késztetik a vállalatokat.
Az egyéni és szervezeti tudás értékének felismerése, valamint a tudásmenedzsment rendszer implementálása, üzemeltetése és a tudás megőrzése, míg korábban versenyelőnyhöz juttatta a vállalatokat, manapság már a fennmaradás alapvető feltétele lett. A tartós versenyelőnyt és sikert a munkavállalók minősége és a szervezetben felhalmozott tudás teszi lehetővé.[12] [7]
A technológiai újítások, innovációk jelen vannak a hétköznapjainkban, meghatározzák mindannyiunk életét. A munkavégzési módok, folyamatok és feltételek rohamos ütemben változnak, melyekre a HR és IT szakmának, valamint segítségükkel a vállalatoknak is azonnal reagálniuk kell.
A jelen vizsgálatban részt vevő cég Magyarország vezető informatikai és üzleti tanácsadó vállalatainak egyike. Stratégiai célja, hogy ügyfeleit a lehető legmagasabb szolgáltatási színvonalon támogassa az új és innovatív technológiai megoldások bevezetésében, nincs ez más-

[1] Rittgasser Anna levelező tagozatos Közgazdász Emberi Erőforrások BA szakos hallgató, Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Gazdaság-és Vezetéstudományi Intézet, e-mail: anna.rittgasser@gmail.com
[2] Dr. Pónusz Mónika PhD, egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Gazdaság-és Vezetéstudományi Intézet, e-mail: ponusz.monika@kre.hu

ként a banki ügyfeleit érintő Azonnali Fizetési Rendszerek (AFR) követelményének megvalósítása esetén sem. A Magyar Nemzeti Bank 35/2017. (XII. 14.) rendelete értelmében 2019. júliusától a banki átutalásoknak 5 másodpercen belül teljesülniük kell. A banki-fizetésforgalmi, informatikai-fejlesztői és értékesítési terület szoros együttműködésére van szükség a siker eléréséhez, ehhez kapcsolódóan pedig a HR tevékenységnek és azon belül is a tudásmenedzsment rendszernek is megfelelően kell támogatnia az innovációs folyamatokat. Úgy gondoljuk, a téma aktualitása vitathatatlan és nagyon izgalmas kérdéseket, megoldásokat, feladatokat jelent a résztvevő szakmák képviselőinek.

Tanulmányunk célja, hogy bemutassuk a magyarországi üzleti szolgáltatói szektor aktuális HR kihívásait, a tudásmenedzsment rendszerek kiépítésének és működtetésének fontosságát, problémáit, a jó tudásmenedzsment rendszer innovációt serkentő hatását, a magyar üzleti tanácsadó cégek tudásmenedzsment rendszerének működését, megoldásait, a folyamatos innovációs kényszer HR területtel kapcsolatos feladatait. Nem célunk a tudásmenedzsment rendszerek elméletének továbbfejtése, új megoldások feltalálása. Ehelyett egy rövid áttekintéssel kívánjuk megalapozni a téma létjogosultságát, problematikáját, majd a való életben alkalmazott és működő folyamatok elemzésével, vizsgálatával fogunk következtetéseket levonni, javaslatokat megfogalmazni.

A vizsgálati módszer:

Szakirodalom feldolgozása, valamint a fentiek megvalósítása érdekében mélyinterjút készítettünk a vállalat cégvezetőjével.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

A tudásmegosztás

A tudás csak abban az esetben juttatja versenyelőnyhöz a vállalatot, ha azt az emberek megosztják egymással és megfelelően képes áramolni a szervezeten belül. Enélkül nem születhetnek új ötletek, megoldások és megtorpan az innováció. Ami viszont jól hangzik elméletben és sok esetben a különböző meetingeken célkitűzésként elhangzik, a valóságban akadozik vagy működésképtelen, mert a vezetőség vagy önmagában a szervezeti kultúra és működés nem támogatja azt megfelelően, esetleg a munkavállalók nem hajlandóak alkalmazni.

A tudás meg nem osztásának különböző okai lehetnek:

- a munkavállaló tart attól, hogy értékét veszti, ha megosztja a tudását, hiszen a rejtett, speciális tudás elvesztésével könnyen nélkülözhetővé válhat,
- nincs befogadó személy,
- nem tudja, mit és hogyan kellene megosztani [6]
- a tudásmegosztásnak a legtöbb esetben adminisztrációs vonzata is van, a munkavállaló pedig nem kívánt teherként éli meg, ha egy projekt lezárását követően még meg is kell osztania a tudását, tapasztalatait,
- a Fejes féle „tudásadó” probléma is megfigyelhető a szervezetekben, eszerint a tudásmegosztás az adófizetéshez hasonló; senki sem szeret adót fizetni, de az adó felhasználóiként mindenkinek komoly követelései, elvárásai vannak. Az adó be nem fizetése, akárcsak a tudás meg nem osztása megakadályozza az értékteremtést, a színvonal növekedést, a fejlődést és a közösséghez való tartozás érzését, egyaránt egy nemzetközösségben és a szervezetekben is. [15]

Ahogy az a fenti – korántsem teljes körű- felsorolásból is látszik, a szervezeti kultúra a tudásmenedzsment rendszer alapja. A szervezeti, vállalati kultúra elősegítheti, növelheti és be is fagyaszthatja a kreativitást, együttműködést, tudásmegosztást és ezekkel egyidejűleg az inno-

vációs készséget.[6] Meghatározza a munkavállalói viselkedést, hozzáállást, a vállalati értékeket és az innovációs hajlandóságot.[22]

A tudásmegosztást elősegítő szervezeti kultúra elemei a következőképpen alakulnak:

- A szervezeten belüli bizalom az alapja az együttműködésnek, az információ-, tudás- és tapasztalat áramlásának. Davenport és Prusak kutatásai [13] szerint az alkalmazottak és a vezetőik közötti bizalom hiánya a leggyakoribb akadálya a tudásmenedzsment-rendszer sikeres működésének.
- A szervezeteket emberek alkotják, az emberi tőke sajátosságait birtokolva; ők hordozzák a tudást, képesek átadni-átvenni, majd alkalmazni azt. Olyan vállalati és tudásmenedzsment kultúrát kell a vezetőknek kialakítani, mely támogatja az erre irányuló hajlandóságukat, képességüket és garantálja a folyamatos egyéni és vállalati fejlődést, az egyéni és szervezeti célok megvalósítását.
- A tanulószervezeti magatartás a tudásmenedzsment alapfeltétele, ugyanis a tanuló-szervezet célja a tudásmenedzsment rendszer kialakítása és működtetése. A tanuló-szervezetek tudásmenedzsmentre gyakorolt hatásáról a későbbiekben még szó lesz.
- A jól kidolgozott, logikusan felépített és átgondolt információtechnológiai rendszer a sikeres tudásmenedzsment háttere, ugyanis ez az az alkotóelem, mely összeköti a felhasználókat, illetve, amely lehetővé teszi a tudás összegyűjtését, szűrését, rendszerezését.
- A szervezeti struktúra a tudásmenedzsment-rendszer működési kerete. A tudásmenedzsment megvalósításának első lépéseként gyakran át kell alakítani a struktúrát is laposabb, rugalmasabb, a fenti „hozzávalókat” támogató, azoknak teret adó szerkezetté. Nagyban meghatározza a vezető stílus és a szervezeti kultúra.

Az innováció

Az innováció kifejezés eredete a híres német közgazdász Joseph Schumpeter alkotása, aki 1910-ben egyik cikkében írta le ezt a fogalmat a gazdasági fejlődéssel összefüggésben.[17] Schumpeter szerint az innováció a termelési tényezők új kombinációját jelenti. Felfogásának lényege, hogy az a gazdaság egy statikus gazdaság, ahol a vállalkozások csupán önmagukat reprodukálják ugyanolyan formában, ugyanolyan termékeket, technológiákat, anyagokat használnak, ugyanazokra a piacokra szállítanak és ugyanolyan szervezetben működnek.
A gazdasági fejlődés lényege az innováció, az újdonság megjelenése, bevezetése és ebben a folyamatban az innovációt megvalósító vállalkozó játssza a legfontosabb szerepet. [9]
Schumpeter besorolása az innováció fogalmával kapcsolatosan kiindulópontnak tekinthető, de az innovációnak a fenti meghatározás mellett igen sok definíciója létezik a szakirodalomban. A legtágabb értelmezés szerint a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módját jelenti. A legújabb fogalom meghatározás az OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) által kiadott Oslo kézikönyvben szereplő definíció:
„Az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing, módszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban”. [9]
A fogalom meghatározás a termék- és eljárás-innovációkon túl már a marketing- és a szervezeti-szervezési innovációt is magában foglalja. [28] Ennek a meghatározásnak az értelmezésében az innováció a felismert és kiaknázott üzleti lehetőség, melyet összekapcsolható a kreativitással is.
A kreativitás az új ötletek kifejlesztésének vagy új típusú problémakezelésnek és probléma

azonosításnak a képessége. Ilyen szempontból az innováció a kreatív problémamegoldás képessége, a vállalkozás pedig a kreativitás és innováció tudatos és szisztematikus alkalmazása piaci lehetőségek és piaci szükségletek kielégítésére.
Az innováció az újdonság sikeres létrehozása, honosítása és alkalmazása a gazdaságban és a társadalomban. Az innováció nemcsak üzleti cél, hanem az az újítási képesség, ami a régmúlttól az emberiség fejlődésének motivációja. [9]
Schumpeter [10] által elfogadottá vált a nézet, miszerint a gazdasági haladás legfontosabb motorja az innováció. Az ember- ember kapcsolatok egymásra hatása utal a tudásmenedzsment vállalati jelentőségére. Az innováció sikerrel, felemelkedéssel, meggazdagodással kecsegtet [10]
Chikán szerint az innováció „a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése". [10] A fogyasztói igények, piaci kereslet folyamatosan változik, bővül és a vállalatok között éles verseny alakult ki ezen igények kielégítésére. Az innováció sikeressége a fogyasztói elismeréstől és a fenntarthatóság mértékétől függ.

Korábban az innovatív vállalatok komoly versenyelőnyhöz jutottak a szegmensükben, napjainkban pedig, e gyorsan változó piaci környezetben a fennmaradás egyetlen lehetséges módja a folyamatos megújulás és fejlesztés. A vállalati versenyképesség és az innováció között pozitív kapcsolat van, ebből fakadóan a vállalatok az alábbi okokból innoválnak:

- piaci részesedés megőrzése, új piacok szerzése,
- költségcsökkentés,
- minőségjavítás,
- termékszerkezet bővítése,
- termelés rugalmasságának növelése. [11]

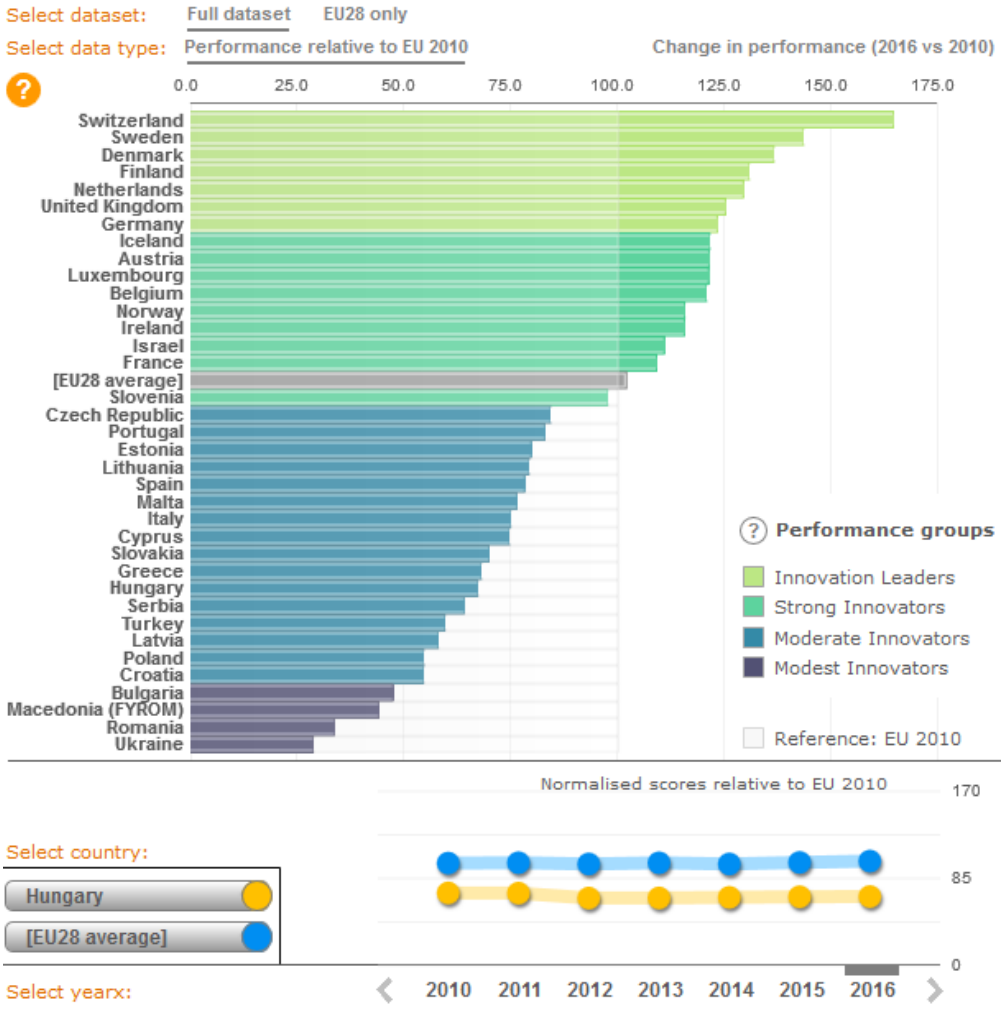
Az innovációmenedzsment keretein belül végrehajtott, a vállalati versenyképességet szolgáló szervezeti fejlesztések és újítások mozgásban tartják a piacot és dinamizálják a piaci szereplőket, végső soron pedig megváltoztathatják az egész iparági versenyt. [3] Az innovációs stratégia a vállalati versenystratégia fontos része, mely olyan célokat és intézkedéseket tartalmaz, amelyeknek köszönhetően megvalósulhat és fokozódhat a vállalat versenyképessége, illetve összeköti a vállalati sikert a fogyasztói elégettséggel. [10]

Megkülönböztetünk *radikális innovációt* (amely új terméket, technológiát vagy szervezeti környezetet jelent), *differenciális innovációt* (amely kisebb javítások eszközölését jelenti), illetve a *megszakító innovációt* (mely új piacot vagy értékláncot teremt és társadalmi hatással is rendelkezik). Az innovációs folyamat során nem csak a technológiai fejlesztés a lényeg, hanem az üzleti siker, ezért nem csak technológiai fejlesztésekre, hanem az üzleti struktúrák fejlesztésére is szükség van a siker és megtérülés érdekében. [10]

A sikeres innovációs stratégia Chikán [10] szerint az alábbi tényezőktől függ:

- Az információs rendszer hatékonysága: mind a valódi fogyasztói igények, mind a releváns műszaki információk terén;
- A minőség középpontba helyezése: napjaink rohamosan változó világában megfelelő minőségbiztosítási rendszerrel kell rendelkeznie a vállalatoknak;
- Az innováció sebessége: a piac igen időérzékeny, a gyorsabb fejlesztés már önmagában versenyelőnyt jelenthet;
- Kooperáció: stratégiai szövetségek, vállalati együttműködések kialakítása;

- Externáliák nyomon követése: a biztonságos használat alapfeltétel, a termék, szolgáltatás, technológia ne veszélyeztesse a testi épséget, környezetet;
- A kiszállás lehetősége: az innovációs folyamatok végrehajtása során meghatároznak mérföldköveket, melyek elérésével érdemes megvizsgálni, hogy mennyiben megtérülő a befektetés.



1. ábra: European Innovation Scoreboard 2017, Forrás: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_hu, letöltés ideje: 2018.04.18.

Az Európai innovációs eredménytábla 2017-es adatai szerint Magyarország innovációs teljesítménye még mindig az uniós átlag alatti, a mérsékelt innovátor országok közé sorolható.
Sára Zoltán és kollégái kutatási eredményei [25] is azt igazolták, hogy bár a magyar vállalatvezetők tisztában vannak az innováció, innovációs stratégia jelentőségével és a tudás innovációfokozó hatásával, azonban a piaci körülmények, finanszírozási problémák és globális verseny következtében a hazai KKV-k nem járnak élen az innovációs tevékenységekben. Helyzetükön sokat segítene, ha a hazai egyetemekkel és kutatóintézetekkel együttesen a multinacionális cégek innovációs partnereivé válnának. Emellett a szabályozási és finanszírozási területen is szükség lenne mielőbbi intézkedések bevezetésére. [18] [20]

Az innováció és a tudásmenedzsment kapcsolata

Ahogy azt korábban is említettük, a tudásmenedzsment rendszerek kialakítása és működtetése a piaci körülményekhez való alkalmazkodás és versenyképesség szempontjából mára már elengedhetetlenné vált. A tudásmenedzsment, mint tevékenység nem egy új keletű dolog; a szervezetben dolgozó emberi erőforrás tudásának kiaknázása és a dolgozók közti tapasztalatcsere a szervezeti működés velejárója. Újdonságnak inkább a tudásmenedzsment rendszerek fontosságának felismerése és a szükséges eszközök, rendszerek, folyamatok tudatos kialakítása és működtetése számít.

A szervezeti tudás - vagyis az egyéni tudás és az egyének kapcsolatrendszere- többek között az alábbi három módon bővülhet Chikán szerint [10]:

- az egyének tanulásával,
- a nagyobb tudású egyének szervezetbe történő belépésével, illetve
- az egyének közötti tudásmegosztás minél hatékonyabb szervezésével.

Bencsik szerint erre sokkal több megoldás lehetséges, „markáns különbség mutatkozik az egyén tudására és annak fejlesztésére koncentráló, valamint a szervezeti tudásra és annak gyarapítását támogató szervezeti megoldások között is” [5]

A fenti folyamatok megszervezésével, koordinálásával is foglalkozik a tudásmenedzsment. [10]

A szervezeti tudás elsődleges célja, hogy a szervezetben található egyéni és szervezeti tudást piac- és versenyképes termékekké és szolgáltatásokká konvertálja, ezáltal növelje a vállalat jövedelmezőségét.[25]

A tudásmenedzsment alapja az innováció alapjául is szolgáló emberi tudás, ötletek és gondolatok feltérképezése, rendszerezése, gondozása és karbantartása. [6] Az innováció és a tudásmenedzsment is egyaránt a belső erőforrásokra épít, ennek eredményeként a tudás- és innováció központú emberierőforrás-menedzsment a legfontosabb vezetői kihívások közé lépett elő. [25] [26] Az innováció- és tudásmenedzsment egyfajta ördögi körben cirkulál; a tudást, mely az innováció kiindulópontja, menedzselni kell - a folyamatos megújulásra és modernizációra törekedve-, az innovációs tevékenység hatására pedig olyan változások állnak be a szervezetben, melyeknek köszönhetően új tudás jön létre.

Az innovációt és tudásmenedzsmentet egyaránt támogató szervezeti jellemzők:

- közös, megosztott jövőkép és célok,
- fejlett belső kommunikáció,
- munkavállalók bevonása a fontos döntésekbe és a tervezésbe,
- támogató vezetés,
- fejlesztés, mint közös vállalati érték,
- csapatmunka, [6]
- közös, mindenki számára hozzáférhető tudásbázis.

Az innováció és tudásmenedzsment fogalomrendszerének közös elemei Bencsik szerint az általa vizsgált definíciók alapján az alábbiak:”

- rendszer,
- ember-ember kapcsolat,
- fejlődés,
- visszacsatolás.

A közös elemek összefüggései:

- stratégiai gondolkodás – rendszerszemlélet,
- ember-ember kapcsolat – hálózat építés,
- intellektuális képességek – fejlődés,

- tudásátadás – tudás hálózat – visszacsatolás„ A szerző cikkében lépésenként mutatja be a tudásmenedzsment és innováció modellek összefüggéseit is. [8]

Az innovációt támogató szervezeti kultúra jellemzői szoros átfedést mutatnak a tanulószervezeti kultúra kritériumaival, melyek mind hozzájárulnak a tudásmenedzsment- rendszer működéséhez. A tanulószervezetekben jellemzően magasan képzett munkavállalók dolgoznak, akiknek elsődleges feladata az információk tudássá alakítása és kompetenciáik leghatékonyabb kihasználása. A tanulószervezetek jellemzői: rugalmas működés és szervezet, közös célok és jövőkép, folyamatos tanulás és képzés, önirányítási és innovációs képesség.[27]
A tudásalapú szervezetek legfontosabb erőforrása az emberi tőke, akiknek a fejében lévő tudás adja a vállalat versenyelőnyét- itt kapcsolódik össze a szervezeti kultúra, a tudásmenedzsment és az innováció.[21]. A szervezet különböző szakterületein tevékenykedő munkavállalók tudásának keveredése és szinergikus alkalmazása kiemelkedően pozitív hatással van az innovációs teljesítményre és ezáltal a versenyképességre.[24] A tudásmenedzsment legfontosabb feladata tehát a tudás felszínre hozása, a tudásmegosztás elősegítése és a tudás hasznosíthatóságának biztosítása.
E fejezetben ismertetjük a tudás vállalati jelentőségét, a tudásmegosztás, szervezeti kultúra és tanulás fontosságát, a tudásmenedzsment-rendszer megfelelő működtetésének innovációs folyamatokat serkentő hatását. A következő fejezetben bemutatatjuk e két terület összefonódását a való élet által szült innovációs kényszer hatása alatt.

Tudásmenedzsment és innováció a gyakorlatban

A vizsgált tanácsadó cég tudásmenedzsment-stratégiája

A vizsgált vállalatot a 2000-es évek elején alapították. Portfóliójuk szerint elsősorban pénzügyi szolgáltatásokat (értékesítési-üzleti stratégiaalkotás, üzleti folyamat automatizálás, fejlesztések, implementáció, stb.), vezetési tanácsadással és üzleti hatékonysággal kapcsolatos szolgáltatásokat (üzleti stratégia, folyamat optimalizáció, változáskezelés, stb.), üzleti alkalmazásokat, megoldásokat kínál ügyfeleinek. A vállalat székhelye Budapesten van és jelenleg körülbelül 200 tanácsadóval dolgoznak együtt. Az ügyfélkör igen sokrétű, a pénzügy, telekommunikáció, autóipar és szállítmányozás mellett az energiaszektor és egyéb ipari területek szereplőit is magába foglalja.[2]
A magyarországi vállalatok többségéhez hasonlóan nem rendelkezik önállóan leírt tudásmenedzsment-rendszerrel vagy stratégiával, a tudásmenedzsment azonban mégis megjelenik a vállalati stratégiában és a tudáslapú vállalatokra jellemzően a napi munkavégzés szerves része. A vezetőség tisztában van az emberi- és tudástőke jelentőségével - hiszen ez tevékenységük, versenyképességük és jövedelmezőségük alapja- és igyekeznek a szervezeti kultúrát, a munkavégzési folyamatokat úgy megalkotni és szabályozni, hogy azok támogassák a tudásmenedzsment tevékenységet. Külön papírra vetett tudásmenedzsment stratégiát azért nem alkottak, mert véleményük szerint a vállalati stratégiában kellő helyet kap a tudásmenedzsment (erre tudatosan oda is figyelnek), illetve a „szabályzatoknál" fontosabb a vezetői példamutatás, a bevett intézkedések és az innovatív szervezeti légkör kialakítása. Természetesen a tudásmenedzsment folyamatok működéséhez nagyban hozzájárul, hogy a vállalat tudásmunkásokat foglalkoztat, akik szakmai múltjuknak köszönhetően szinte tudat alatt működtetik a tudásmenedzsment- és innovációs rendszert. És hogy hogyan támogatja e rendszerek működését/működtetését a vállalatvezetés?
A cégvezetők a vállalati stratégia szerves részeként kezelik a tudásmenedzsment célokat, tevékenységeket. A 2013-as jövőbemutató stratégiaalkotási folyamatban meghatározták azokat a stratégiai elemeket, melyek kiemelt jelentőséggel bírnak a tudástőke felszínre juttatása, a tudásmegosztás és a szervezeti tudás kezelése kapcsán. Ezek a következőképpen alakulnak:

2.. ábra: A tudásmenedzsment leképeződése a szervezeti stratégiában, Saját szerkesztés a vizsgált vállalat képzési terve alapján

I. Kapcsolatok

Egy üzleti tanácsadó cégnél kiemelt fontosságú a szerteágazó és megfelelő kapcsolati rendszer kiépítése, ez pedig egy átgondolt szervezeti struktúrában valósítható meg.

A vállalaton belüli kapcsolatápolást egyénenként és kisebb csoportokra bontva oldják meg, hiszen a tanácsadók a nagy létszám és az ügyféloldali munkavégzés okán ritkán találkoznak a kollégákkal vagy csak egy bizonyos csapatban dolgoznak. A kapcsolatépítésre-fejlesztésre, valamint a visszajelzések adására a különböző szinteken tartott meetingek adnak lehetőséget.

A vállalat szervezeti struktúrája kellően lapos, a tanácsadók közvetlenül is kapcsolatba léphetnek a cégvezetőkkel (akik mind Account Manageri teendőket is ellátnak), így az információáramlás és a problémák kezelése sokkal hatékonyabb, mint a hierarchikus berendezkedésben.

II. Képzés és fejlesztés

Innovatív és tudás centrikus vállalatként kiemelkedően fontos a megfelelő képzési terv kidolgozása és annak folyamatos felülvizsgálata, végrehajtása. A tudás a tanulási folyamatban gyökeredzik, mely a képzés- és fejlesztés rendszerén keresztül és a munkavégzés során valósul meg. Ennek okán kiemelkedő jelentőségű, hogy a vállalat képzés- és fejlesztési terve maximálisan támogassa a munkavállalók tanulását, fejlődését, egyéni fejlesztési céljaik pedig összhangban legyenek a vállalat előrehaladási céljaival. A gyakorlatban itt testesül meg a legnyilvánvalóbb módon a tudás- és innovációmenedzsment egymásra-utaltsága.

3. ábra: A vizsgált vállalat képzési terve és képzési ütemterve 2013-ban. Forrás: A vizsgált vállalat képzési terve és képzési ütemterve 2013.

A képzési rendszer 3 jól elkülönített szintre osztható, melyek a következőek szerint alakulnak:

1. Bevezető tréning az újonnan belépő munkavállalók részére, melynek során ismertetik a szervezeti célokat, belső folyamatokat.
2. Módszertani, szakmai és készség tréningek a junior és érdeklődő tanácsadók részére. Ennek során fejlesztik az alapkészségeket, frissítik és fejlesztik a módszertani tudást és egységesítik a módszertani hátteret.
3. A projekt alkalmazás és iparági tréningeken megosztják a projektekben szerzett tudást, ismereteket és tapasztalatokat, megvalósul a belső kapcsolatok építése és ápolása.

III. Kompetenciák

A munkavállalók tudásának, ismereteinek és tapasztalatainak nyilvántartására, a hatékonyabb erőforrás-gazdálkodás érdekében kompetencia-mátrixot és ún. kritikus erőforrás listát használnak. A kompetencia-mátrix tartalmazza, hogy a különböző területeken és modulokban a munkavállalónak milyen készségei, tapasztalatai vannak, illetve milyen végzettséggel, nyelvismerettel, ügyféloldali tapasztalattal rendelkezik. E táblázat segítségével rendszerezhetőek, könnyen szűrhetőek és csoportosíthatóak a vállalat kompetenciái. Ilyen nagyszámú tanácsadói bázisnál nagyon fontos, hogy a feladatok megjelenésével egyidejűleg reagálni lehessen a megfelelő erőforrással.

A kritikus erőforrás listán a munkavállalók szabad kapacitásai szerepelnek. Mivel a tanácsadók általában több projekten is dolgoznak egyszerre, különböző napszámokban, fontos, hogy folyamatosan mérjék és nyilvántartsák a rendelkezésre álló munkaidejüket. A nyilvántartások támogatják nem csak a hatékony erőforrás-gazdálkodást, hanem a toborzást és kiválasztást egyaránt.

IV. Minőségbiztosítás

E terület egyrészről a vállalat meglévő ISO minőségbiztosítási tanúsítványait foglalja magába. A lehető legmagasabb színvonalú szolgáltatás biztosítása érdekében, a meglévő tudásbázis gyarapítása és a jövőbeli kihívásoknak való megfelelés könnyítése érdekében az egyes projektek lezárása utáni projektértékelő megbeszélést tartanak. Ekkor mind a sikerekből, mind az esetleges kudarcokból levonják a megfelelő következtetéseket és tanulságokat, majd a teljes munkafolyamat értékelését követően kidolgozzák, frissítik és továbbfejlesztik a különböző

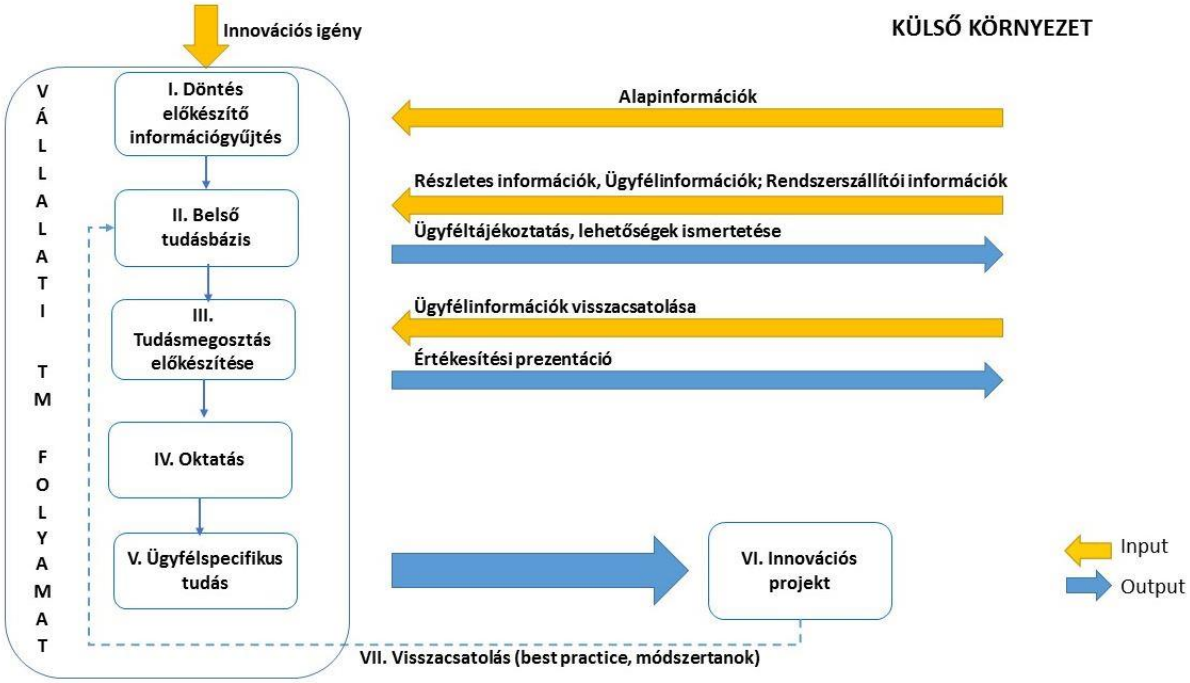
módszertanokat (pl.: adatmigrációs módszertan, projektvezetési módszertan), illetve meghatározásra kerül a *best practice.* A módszertanok, a projektértékelési és egyéb kiegészítő tudásanyagok feltöltésre kerülnek a vállalat tudástárába.

V. Tudásbázis

Hasonlóan a Magyarországon tevékenykedő, külföldi anyavállalattal rendelkező tanácsadó cégekhez, hozzáférésük van a nemzetközi tudásmenedzsment-hálózathoz, így szükség esetén érvényesíteni tudják az ebből fakadó előnyöket, elsősorban módszertani és kompetencia hozzáférési szempontból. Ennek köszönhetően a nemzetközi hálózat tagjai olyan projektmunkákra is pályázhatnak, melyekre esetlegesen nem áll rendelkezésre a megfelelő kompetencia és „bérelhetik" a szükséges szaktudással rendelkező erőforrást.
A vállalat természetesen rendelkezik saját tudásbázissal is, melyhez szabályozó funkcióként kapcsolódik a kiépített jogosultságrendszer; az általános tudás minden munkavállaló részére, a speciális, leszállítási vagy értékesítési feladatokhoz kötődő tudás és információk pedig csak meghatározott munkavállalók részére érhető el. A minden munkavállaló által elérhető könyvtárban tárolják a különböző módszertanokat, prezentációs anyagokat, iparági jelentéseket, a minőségbiztosítási követelményeket, eljárási rendeket, folyamatleírásokat, oktatási anyagokat és az egyéb szakmai eszközöket (applikációk, hasznos programok leírási, telepítési segédlete, stb.). A vállalati tudástár fontos eleme még a korábbi projektekről készült referencia nyilvántartás.

Az AFR innováció megvalósítása a tudásmenedzsment-rendszer támogatásával

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) által kiadott *35/2017. (XII.14.) MNB rendelet a pénzforgalom lebonyolításáról* alapján 2019. július 1-jétől a magyarországi székhellyel rendelkező pénzintézeteknek 7x24 órában, az év 365 napján biztosítaniuk kell az ún. „azonnali átutalás" feltételt, melynek köszönhetően 5 másodpercen belül meg kell valósulnia a bankszámlák közötti átutalásnak (AFR).[1] Az azonnali átutalás biztosítása érdekében a bankoknak igen komoly fejlesztéseket kell eszközölniük a fizetésforgalmi rendszereikben, mely nagyban módosítja a belső, vállalatirányítási rendszereik működését is. Mivel többfunkciós, kiváló informatikai és fizetésforgalmi ismerettel is rendelkező szakemberre van szükség a feladat megoldásához (akik a konkrét fejlesztéstől kezdve egészen a változásmenedzsmentig felkarolják a projektet), a bankok tanácsadó cégekhez fordultak segítségért.
Mielőtt azonban élesíthetnék az első alkalmas rendszert, a tanácsadó vállalatnak jelentős erőforrásokat kell befektetnie, hogy egyáltalán pályázhasson és elnyerhessen egy ilyen szintű feladatot. A tudásmenedzsment-rendszer és erőforrás-gazdálkodás minősége és működése pedig pont az ehhez hasonló helyzetekben válik létkérdéssé. A korábbi tapasztalatokra alapozva a cégvezetés az első hírek érkezését követően megkezdte a felkészülést és célként tűzte ki a minél versenyképesebb megoldáspaletta biztosítását. A feladat nagyságának okán a felkészülés cirka ¾ évet vett igénybe és ez idő alatt a törvényhozó elvárásai is folyamatosan változtak, finomodtak, pontosításra kerültek, mind a folyamatokkal, mind az új rendszer technikai paramétereivel kapcsolatban. Az innovációs megoldás létrejöttét és a projekt megvalósítását lehetővé tevő innovációs folyamatot és azt szolgáló tudásmenedzsment-rendszer működését a most következő ábra foglalja össze. Egy későbbi ábrán (5. ábra) látható a különböző szakaszok ütemezése is.



4. ábra: A vizsgált vállalat innovációs folyamata, Forrás: saját szerkesztés

Az azonnali utalást lehetővé tevő innovációs projektek megvalósítását megelőzően az alábbi tudásmenedzsment folyamatok mennek végbe adott vállalatnál:

I. Döntés előkészítő információk begyűjtése

Az MNB rendelet megjelenésével hivatalossá vált a pénzforgalmi innovációs célkitűzés, azonban ekkor még részletes adatok, illetve a gyakorlati működésre vonatkozó információk nem állnak rendelkezésre. A menedzsment elsődlegesen a külföldi példákat kutatja fel és első körösen érdeklődik az ügyfeleknél a lehetőségeket illetően. Másodsorban meg kell vizsgálniuk, hogy milyen kompetenciák állnak rendelkezésre az előkészítő feladatokra, majd a projekt kivitelezésre; külső-belső erőforrások vizsgálata, toborzási lehetőségek felmérése, befektetés-megtérülés vizsgálata szükséges.

Miután a nyilvános információk alapján megvizsgálták a lehetőségeiket, megszületik a stratégiai döntés; hogy részt kívánnak-e venni ezekben a fejlesztési projektekben. Mivel a vállalat már rendelkezik hasonló tapasztalattal, a megfelelő banki ismeretekkel és kapcsolatrendszerrel, valamint a projekt előkészítéshez szükséges erőforrásokkal (a projekt végrehajtáshoz további erőforrások toborzása szükséges), a vezetőség kijelöli az előkészítési feladatok szakmai felelősét.

II. Belső tudásbázis építése

A kijelölt szakmai felelős tovább folytatja a tudás- és információgyűjtést. Különböző eseteket kutat fel és megoldási javaslatokat vizsgál. Miután összegyűjtötte a megfelelő mennyiségű ismeretet, megtartják az első belső tájékoztatást a témában. Ezen a tájékoztatón egyrészről az operatív menedzsment, másrészről az operatív fizetésforgalmi szakértők vesznek részt.

A fizetésforgalmi szakértőkből ezek után kialakításra kerül egy 5-6 fős munkacsoport, akik a szakmai felelős keze alatt megkezdik az ügyféloldali információgyűjtést; egyidőben következik be tudásátadás és –gyűjtés. A tanácsadók megalapozzák az értékesítési folyamatot; tájé-

koztatják az ügyféloldali szakértőket a feladat várható nagyságáról, kihívásairól, problémáiról, az addig ismert megoldási lehetőségekről, az ügyfél pedig szintén megosztja velük azokat az esetleges belső információkat, melyek hozzájárulnak a még pontosabb megismeréshez és a legmegfelelőbb megoldás megtalálásához. Eközben az érintett Account Managerek és a szakmai felelős részt vesznek az innovációs feladat kapcsán tartott konferenciákon, előadásokon, illetve felveszik a kapcsolatot az ügyféloldali IT vezetőkkel, akik a téma kapcsán kiírandó pályázatokért és döntésekért felelnek. Ezáltal mind a vezetői, mind a munkavállalói szinten sikerül felhívniuk a figyelmet az ügy fontosságára, sürgősségére, az ebből fakadó lehetőségekre.
A fentiekkel párhuzamosan a vezetőség felveszi a kapcsolatot a rendszerszállító vállalatokkal, akik a jelenlegi banki rendszereket vagy az esetleges külső megoldásokat kínálják; begyűjtik a szükséges adatokat és tárgyalnak az esetleges lehetőségekről.
A szakmai felelős a teljes folyamat alatt nyomon követi a törvényi/szabályozási változásokat.

III. Tudásmegosztás előkészítése

A belső tudásbázis felépítését követően a szakmai munkacsoport következő feladata a belső oktatási anyag elkészítése. Ehhez felhasználják az értékesítési prezentációk után érkező ügyféloldali információkat, illetve az ügyfelekkel tartott tárgyalásokon elhangzottakat. Ezeken a tárgyalásokon az Account Managert mindig elkíséri egy-egy szakértő a munkacsoportból. A csoport folyamatosan vizsgálja a szóba jöhető megoldásokat és az esetlegesen elérhető rejtett kompetenciákat is igyekeznek a felszínre hozni.
A projektlehetőségek körvonalazódásával a HR osztály megkezdi a hiányzó erőforrások toborzását.

IV. Oktatás

A munkacsoport által készített oktatási anyag elkészültével sor kerül szélesebb körben (40-50 fő) is az összegyűjtött ismeretek megosztására. Ekkor néhány ügyfél elképzelését, terveit is megvitatják esettanulmányként, a résztvevők megosztják mind szakmai, mind ügyfélspecifikus ismereteiket, illetve a korábbi tapasztalataikat (IG2). A kiterjedt oktatásnak köszönhetően kialakulnak a projektcsapatok, akik a későbbiekben megvalósíthatják a feladatot.

V. Ügyfélspecifikus tudás

Az értékesítési prezentációkat és tárgyalásos egyeztetéseket követően megfogalmazódnak a különböző ügyféligények és kiírásra kerülnek az első tenderek a témában.

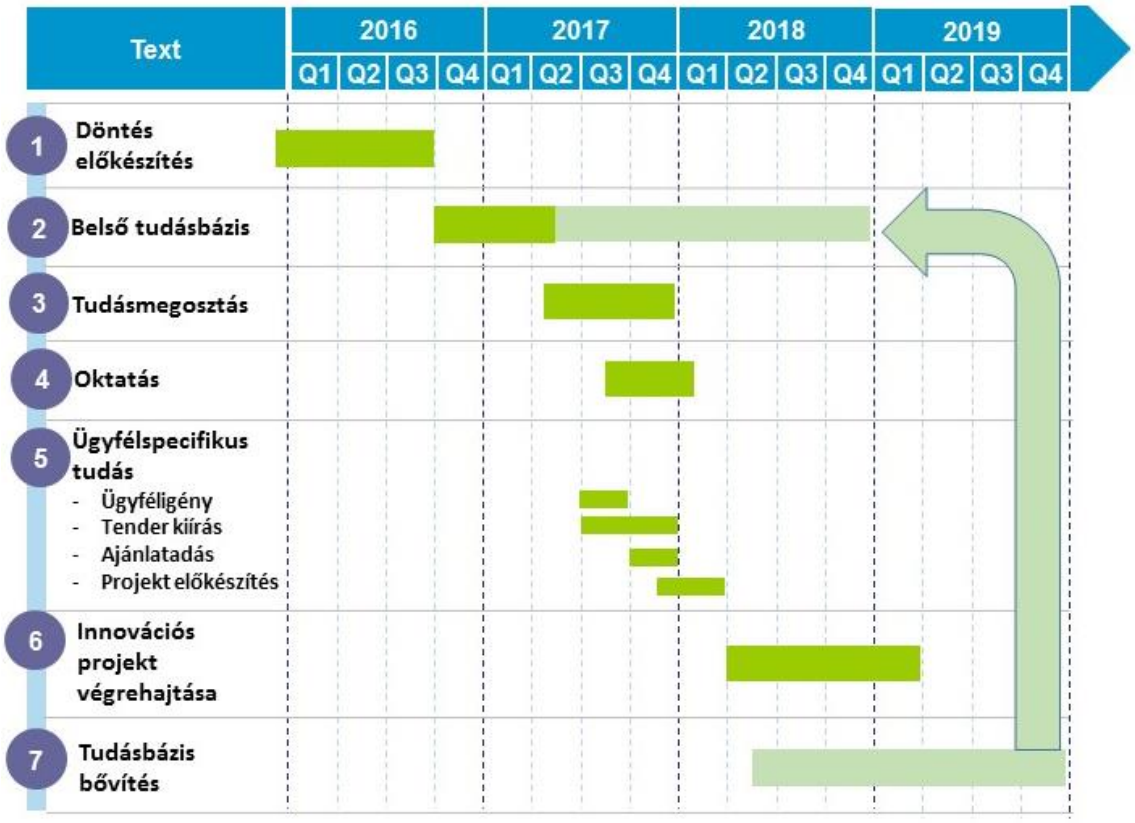
Kétféle bevett ajánlatkérési eljárás indul:

a) ahol az ügyfél megfogalmazta, hogy melyik megoldást részesíti előnyben, és
b) ahol javaslatot vár a legmegfelelőbb megoldásra.

Az ajánlatadási eljárásnak külön folyamata van, melyben a szakmai részt (a javasolt megoldás megvalósításának részletezését, szakmai és erőforrás feltételeit, követelményeit) a munkacsoport egyes tagjai találják ki és rakják össze (folyamatosan konzultálva a teljes munkacsoporttal és a szakmai felelőssel). Az ő munkájukat segítik az ügyféloldalon aktívan dolgozó tanácsadók tapasztalatai, rendszerismeretei, kapcsolatai. Az értékesítési részleg adminisztratívan támogatja a folyamatot; biztosítja a szükséges minőségbiztosítási, pénzügyi igazolásokat-tanúsítványokat, az ajánlott szakemberek kompetencia mátrixát, szakmai önéletrajzát, illetve segítenek elkészíteni a kereskedelmi ajánlatot.

Az ajánlatok értékelését követően, amennyiben az adott céget választják partnernek, megkezdődik a projekt előkészítése:

- a szükséges erőforrások projekthez rendelése, szükség esetén új munkavállalók toborzása, kiválasztása, felvétele,
- az erőforrások képzése/továbbképzése az azonnali utalás ügyfélspecifikus követelményeiről, ügyfélrendszerekről, megoldásokról, a szükséges modulokról, stb.,
- folyamatos egyeztetések az ügyféloldali szakértőkkel, felelősökkel.



4. ábra: Az innovációs folyamat ütemezése, Forrás: saját szerkesztés

VI. Az innovációs projekt végrehajtása

A projekt időtartama alatt következik be a „valódi" tudásátadás és tanulás; a tapasztalati tudás ugyanis sokkal könnyebben rögzül és lehetőséget biztosít a folyamatos fejlődésre, fejlesztésre, mind egyéni, mind szervezeti szinten. A Center for Creative Leadership 70-20-10 elnevezésű modellje szerint a munkavállalók 70%-a a munkavégzés során tanulja a legtöbbet, 20%-uk ellesi másoktól a munkavégzés módját, míg mindösszesen 10% sajátítja el a tudást az elméleti, formális képzéseken.[22] A junior tanácsadókat a szeniorok pártfogolják, a fizetésforgalmi szakértők pedig az ügyféloldali IT szakértőket tanítják az adott projekt sikerességéhez szükséges ismeretanyagra, illetve a jövőbeli felhasználásra.

Az innovációs projekt végrehajtása során prezentációk, szakmai anyagok keletkeznek, illetve időszakosan vagy szükség szerint megrendezésre kerülnek workshopok, megbeszélések.

VII. Tudásbázis bővítés, tudásmegosztás

A projekt során nem csak az ügyfélnél, vállalaton belül is rendszeresen tartanak megbeszéléseket, melyeken elemzik, értékelik a projekt haladását, ütemezését, a felszínre kerülő újabb információkat, a kialakult problémás helyzeteket és a lehetséges jövőbeli akadályokat.
A projekt lezárását követően a projektben résztvevő tanácsadók és a szakmai munkacsoport tagjai a vezetőséggel együtt elvégzik a projekt teljeskörű elemzését és értékelését, melynek alapján létrehozzák, frissítik, bővítik a módszertanokat- ezzel gyarapítva a vállalat tudásbázisát és elősegítve a jövőbeli/még folyamatban lévő projektek sikerességét.
Az ügyfelektől az értékesítési részleg bekéri az ajánlást, mely szintén felkerül a vállalati referenciák nyilvántartásába. A megszerzett tudásanyag és a levont következtetések alapján véglegesedik az oktatási anyag és befrissítik az értékesítési prezentációt.
Az ütemezésből jól kivehető, hogy a különböző lépések egymással párhuzamosan is futnak, a tudásbázis finomhangolása, bővítése pedig a projekt alatt és lezárását követően is zajlik. A tanácsadó vállalatoknál ráadásul egyidőben nemcsak több ügyfélnél valósul meg innovációs projekt, de egyszerre több különböző területen, iparágban is zajlanak fejlesztési folyamatok. A vállalat helytállása és versenyképessége érdekében a vezetés oldaláról magas szintű koordinációs képesség és a megfelelő erőforrás kiválasztásának és megtartásának képessége szükséges.

Következtetések, javaslatok

Ahogy az a fenti folyamatábrán is látszik, az innovációs folyamat a tudásmenedzsment-rendszer működésén alapszik. Amennyiben a rendszer nem megfelelően működik vagy a szükséges döntések nem születnek meg a kellő időben, a vállalat komoly hátránnyal indul a jól reagáló versenytársakkal szemben. A tudásmenedzsment-rendszer feladata, hogy időben begyűjtse a megfelelő információkat, láttassa a szükséges kompetenciákat és létrehozza, rendelkezésre bocsájtsa az innovációhoz szükséges tudást. A vállalati környezettel, törvényi/szabályozási rendszerrel, ügyfelekkel és versenytársakkal való kapcsolat az információáramlás, a lehetőségek és megoldások feltérképezése szempontjából szintén a siker feltétele.
Úgy gondoljuk, hogy, ahogy azt a sikeres projektek száma, az árbevételi adatok és az egyre növekvő ügyfélkör is igazolja, a vállalat megfelelően felmérte lehetőségeit, stratégiai céljait és a tudásmenedzsment-rendszert sikeresen alkalmazzák az innovációs folyamatok végrehajtásához. A munkavállalók is egyéni és szakmai kihívásként élik meg az ilyen projektek előkészületeit/projekt leszállításokat és ez nagyban hozzájárul a fluktuáció csökkentéséhez. A tudásmegosztással kapcsolatos döntések meghozatalában a felhasználók azonban még nem teljesen önállóak, automatizáltak (ezért van szükség a munkacsoportos működésre) és a részvétel tekintetében vannak még fejlesztendő területek. A belső oktatásokat többségében a vállalat munkatársai tartják, ami fejlett tudásmegosztó képességet és hajlandóságot feltételez az előadó részéről, azonban igyekezni kell a passzív közönséget is aktivizálni; be kell vonni mindenkit a szervezeti memória építésébe, bővítésébe.
A vállalatnak rendelkezésre áll a belső hálózata, melyhez a munkavállalóknak megvan a megfelelő hozzáférése. A kvalitatív mérésekkel nyomon követik a munkavállalók fejlődését, hozzájárulását a szervezeti célokhoz, ami szintén kiemelten fontos lépés.
Annak érdekében, hogy a tanácsadó cég a tudásmenedzsment rendszerhez köthető versenyelőnyét és innovációs képességét a jövőben is fenntarthassa, az alábbi intézkedések megtételét javasoljuk:

- a vállalatvezetésnek folyamatosan példát kell mutatnia, és érdemes lenne kiemelniük a e-learning fontosságát, lehetőségeit; ösztönözniük kell munkatársaikat, hogy éljenek az e-

learning nyújtotta lehetősekkel és maguk is aktív részesei legyenek a tudásbázis bővítésének;
- kapcsolják még inkább össze az egyéni tanulást a teljesítményértékeléssel; ezáltal könnyebben érthetővé válnak a munkavállalók képességei és segíthetik őket a jobb teljesítmény elérésében;
- „a tanulás játék" program: a különböző szakmai képzésekkel lehessen szinteket elérni, az összes szint teljesítésével pedig jutalom jár;
- mentor program bevezetése; a szenior tanácsadók szakmai tapasztalatának elismerésével kiemelt hatékonysággal fokozható a junior tanácsadók integrálása, képzés és fejlesztése, valamint ezzel szervezeti szinten is nő a lojalitás, motiváció;
- nemzetközi szinten univerzális tudásmenedzsment-hálózat kiépítése, melyet az összes leányvállalati munkatárs rutinosan kezelhet, közvetlen hozzáféréssel rendelkezhet;
- a tudásintenzív munkakörben dolgozókat napi szinten információk sokasága árasztja el, így nagyon fontos, hogy a tudásbázisban megfelelő pontossággal és gyorsasággal lehessen az információkat megszűrni, kikeresni, beépíteni; a belső tudásbázis hatékonyságát folyamatosan fejlesszék;
- hozzanak létre szakmai közösségi portálokat, ahol a különböző területek specialistái megoszthatják egyéni kutatásaik, képzéseik eredményeit, a jövőbeli innovációkkal, megoldásokkal kapcsolatos véleményüket;
- érdemes lenne együttműködési megállapodásokat kötni egyetemekkel, tudományos diákkörökkel, hogy a jövő nemzedéke a vállalat kompetenciáit erősítse.

BEFEJEZÉS

Tanulmányunk célja a tudásmenedzsment innovációfokozó hatásának vizsgálata volt. Ennek bizonyítása érdekében igyekeztünk minél átfogóbb szakirodalmi áttekintést nyújtani, mely korántsem teljeskörű és az esetleges jövőbeni kutatások esetén tovább bővítendő, részletezendő. Bízunk benne, hogy sikerült megalapoznunk a téma létjogosultságát, problematikáját és a banki fejlesztési projekt megvalósítását lehetővé tevő innovációs folyamat elemzésével hasznos, a vállalat továbbfejlődését, innovációs készségét növelő javaslatokat megfogalmaznunk.
A szakirodalmi összefüggések vizsgálatát követően röviden bemutattuk a vizsgált tanácsadó céget. Ezt követően ábrázoltuk és vizsgáltuk a tudásmenedzsment leképeződését a vállalati stratégiában, mely több területet is érint; kapcsolatokat, képzést és fejlesztést, kompetenciákat, minőségbiztosítást és tudásbázist. A felsorolt területek egyenként is elemezésre kerültek.
Ezek után a tanulmány rátért a tudásmenedzsment-rendszer innovációfokozó hatásának gyakorlati bemutatására: a 35/2017-es MNB rendelet alapján 2019. nyarától a magyarországi székhellyel rendelkező pénzintézeteknek biztosítaniuk kell az 5 másodpercen belül megvalósuló átutalást. A kitűzött innovációs cél igen komplex megvalósítást igényel, a bankok pedig – többek között- a vizsgált vállalathoz fordultak segítségért. A tanácsadó vállalat tudásmenedzsment-rendszerére és korábbi tapasztalataira alapozva tette eleget az innovációs kényszer szülte feladatnak. Végigvezettük és vizsgáltuk a megoldás érdekében alkalmazott innovációs folyamatot, majd a fentiek figyelembevételével vontuk le következtetéseinket és tettünk javaslatokat.
A tanulmány elkészítése során végzett elemzések és eredmények arra engednek következtetni, hogy az AFR követelményéhez hasonló horderejű és jelentőségű innovációs megoldások bevezetéséhez jól kiforrott tudásmenedzsment-koordinációs képesség szükséges a vállalati vezetés oldaláról.

Munkavállalói oldalról elengedhetetlen a maximális szakmai hozzáértés és értékteremtési szándék kombinációja. A célok, tervek, fejlesztések megvalósítását egy olyan tudásmenedzsment-rendszer alapozhatja meg, melynek megalkotói/bevezetői/üzemeltetői tisztában vannak a tudástőke jelentőségével, a tudásmegosztás nehézségeivel és az innovációs kényszer versenyképességre gyakorolt hatásával.

Arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált vállalatnál a cégvezetés részéről a folyamatos fejlődés és fejlesztés iránti szándék jelen van és a mindennapokban is támogatják az erre irányuló munkavállalói kezdeményezéseket.

Megállapítható, hogy a szakirodalom szerinti innováció a vizsgált vállalatnál inkább fejlesztésnek minősül, azonban a vállalat belső gyakorlatában kommunikációjában innovációként jelennek meg a vizsgált folyamatok

A közeljövőben legfőbb kihívásként a munkavállalók minél hatékonyabb motiválása, aktivizálása, az alternatív tanulási lehetőségek támogatása jelenik meg. A tudásmenedzsment-rendszer továbbfejlesztésével azonban biztosíthatják innovációs képességüket és vezető piaci helyzetüket.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] 35/2017. (XII. 14.) MNB rendelet a pénzforgalom lebonyolításáról, https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700035.MNB&timeshift=fffffff4&txtreferer=00000001.TXT , letöltés ideje: 2018.04.22.

[2] A vizsgált vállalat cégbemutató prezentációja, 2017.

[3] BALATON. K, HORTOVÁNYI. K, INCZE. E, LACZKÓ. M,. SZABÓ. Zs..R, TARI. E.,: Stratégiai menedzsment, Budapest, Aula, 2010.

[4] BENCSIK, A. Amiről keveset beszélünk… Az etika értékeinek érvényesülése a tudásmenedzsmentben, Humánpolitikai Szemle, 2011. október, 3. old.

[5] BENCSIK, A. A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, első kiadás Budapest-Akadémiai Kiadó, 20..o. 2015.320 p. ISBN 978 963 05 9589 6

[6] BENCSIK, A., FÜR, K.: Olcsó és okos- a frugal innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa, Vezetéstudomány, 2015. 12. szám, 41-51. old.

[7] BENCSIK, A., JUHÁSZ, T.: Tudásmenedzsment és HR a 21. században, Humánpolitikai Szemle, 2012. november, 16. old.

[8] BENCSIK, A.: The relationship of knowledge management and innovation
In: Juhász Tímea (szerk.) Studies about the Perspectives of Social Sciences. 137 p. Gödöllő: Szent István University, 2018. pp. 2-20., 12.old

[9] BMVK (2007): Az innováció. Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Baranya Megyei Vállalkozói Központ, Pécs, http://bmvk.hu/downloads/online_tudastar/innovacio.pdf 6.o

[10] CHIKÁN, A.: Vállalatgazdaságtan, Budapest, Corvinus Kiadó, 2017.320.o ISBN 978 963 12 6641 5

[11] CHIKÁN. A, CZAKÓ. E,.: Versenyben a világgal: vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2009]

[12] CSISZÉR, T.: Tudásmenedzsment - A valódi értékteremtés záloga, 2011., https://www.hrportal.hu/hr/tudasmenedzsment-a-valodi-ertekteremtes-zaloga-20110124.html , letöltés ideje: 2018.03.22.

[13] DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.: Tudásmenedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó, 2001

[14] European Innovation Scoreboard 2017, Forrás: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_hu, letöltés ideje: 2018.04.18.
[15] FEJES, J.: A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán, Vezetéstudomány, 2015. 8. szám, 24-32. old.
[16] GYIMÓTHY, É.: A tudásmegosztás eszköze lett a közösségi média, https://www.hrportal.hu/hr/a-tudasmegosztas-eszkoze-lett-a-kozossegi-media-20110509.html, 2011., letöltés ideje: 2018.03.15.
[17] KIS, G., LŐRINCZ, V. (2007): INNOVÁCIÓS TRENDEK. GKIeNET. Internetkutató és Tanácsadó Kft. http://docplayer.hu/746459-Innovacios-trendek-ibm-magyarorszag-gkienet-magyarorszag.html, letöltés ideje: 2018.04.20.
[18] KISS J.: Vállalati versenyképesség és innováció, TM 30.sz. műhelytanulmány, Budapest, BCE, 2012. (In: SÁRA. Z, CSEDŐ. Z, FEJES. J, TÓTH. T, PÖRZSE. G: Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák- A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban, Vezetéstudomány, 2014. 10. szám 42-48.old.)]
[19] KISS. J,.: A magyar vállalatok innovációs tevékenysége, Budapest, BCE Versenyképességi Kutató Központ, 2005.
[20] KISS. J,.: A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye, 112.sz. műhelytanulmány, 1-9. old., 2009. (In SÁRA. Z, CSEDŐ. Z, FEJES. J, TÓTH. T, PÖRZSE. G: Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák- A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban, Vezetéstudomány, 2014. 10. szám 42-48.old.)
[21] LYES, M. A.: Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems, European Management Journal, 32: p. 132-136., 2014.
[22] MAROSI I.: Innovation goals and practices among hungarian small and medium enterprises, proceedings of FIKUSZ .13 in: MICHELBERGER, P. (ed.): Proceeding of FIKUSZ, 13., Budapest, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, p: 7-18. In: BENCSIK, A., FÜR, K.: Olcsó és okos- a frugal innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa, Vezetéstudomány, 2015. 12. szám, 41-51. old.
[23] PÓNUSZ, M.,KOZMA, T, : Zöld ellátási láncok és innovatív megoldások p 61-66.Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, III.évfolyam, 2. szám, DOI:10.21405/logtrend.2017.2.3.61
[24] PÖRZSE, G., TAKÁCS, S., CSEDŐ, Z., SÁRA, Z., FEJES, J.: The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical device manufacturing firms in Hungary, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 13., 2012.
[25] SÁRA, Z., CSEDŐ, Z., FEJES, J., TÓTH, T., PÖRZSE, G.:Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák- A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban, Vezetéstudomány, 2014. 10. szám 42-48.old.
[26] Schwartz, D.: Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Inc. (IGI), 2006.
[27] SENGE, P.M..: Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata, Budapest, HVG Rt., 1998.
[28] VECSENYI J. (2003): Vállalkozás - Az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest

TERMÉKVÁLTÁSOK AZ ELEKTRONIKAI TERMÉKEK PIACÁN

Erika SERES HUSZÁRIK[1] **- Angelika CSEREOVÁ**[2]

ABSTRACT
Nowadays, technology is constantly evolving - newer technological innovations are emerging in the market of entertainment electronics. It is important for a company to find out the target group that will accept immediately or accept just later the new product. Consumers' absorption capacity for new technology was dealt within the so-called diffusion theories. In our paper we present the best-known diffusion model, which is related to Rogers's name, and describes the leapfrogging developed by Goldenberg and Oreg. The aim of our primary research is mapping consumers' product ownership on the market of electronic products along the product life cycles. We also point to the importance of consumers who switch away from one product generation to an electronic product.

KEYWORDS
customer groups, diffusion theory, electronic product, leapfrogging effect, laggards

BEVEZETŐ

A fogyasztók új technológia iránti befogadóképességével az úgynevezett diffúziós elméletek keretein belül foglalkoztak. Ez az elmélet nem számít újszerűnek, viszont véleményünk szerint a téma időszerű, mivel a technológia folyamatos fejlődésével a fogyasztók egyre több termékkel veszik körbe magukat. Így fontosnak tartjuk felmérni, hogy a vizsgált fogyasztók a terméket életciklusának mely szakaszában fogadják el leginkább, tehát mennyi idő telik el az elfogadásig. Továbbá szeretnénk beazonosítani a fogyasztók termékhasználatát, a termékhasználaton túl pedig fontos feltérképeznünk a fogyasztók termékváltási szokásait, hiszen ezáltal tudjuk megállapítani a bakugrás hatás mértékét, amellyel rámutathatunk a vásárlók több termékgeneráció kihagyásával történő termékvásárlás iránti nyitottságára. Viszonylag kevesen vannak a lemaradók, viszont az első két fogyasztói csoporthoz képest nagyobb arányban vannak jelen, épp ezért a vállalatok számára fontos lenne az első két csoporton kívül velük is foglalkozni. Továbbá ők azok, akik a terméket később megvásárolják, ezáltal a szórakoztató-elektronikát kifejlesztő vállalatok profitnövekedéssel számolhatnak [8] a termék életciklusának későbbi szakaszában is.

A TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

Diffúziós elméletek

Azt a folyamatot, amikor a termék szétterjed és ismertté válik a fogyasztók között, akik elfogadják és használják azt, az innovációk diffúziós folyamatának nevezzük. A diffúziós

[1] PhDr. Seres Huszárik Erika, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, huszarike@ujs.sk
[2] Mgr. Angelika Csereová, csereova.a@gmail.com

modellekkel és az innovációk elfogadásának vizsgálatával két kiemelkedő szakember foglalkozott: Everett M. Rogers [10] és Frank Bass. [3], [5], [7]

Rogers diffúziós elméletét korábbi tanulmányok alapján fejlesztette ki (pl. Tarde 1903-
ban), melyben azt vizsgálták, hogy az új termékek hogyan ragadták meg a társadalom tagjait. Az 1900-as évek elején Gabriel Tarde, francia bíró és a szociológia, illetve a szociálpszichológia egyik őse, megfigyelte az újítások elterjedésének bizonyos általánosságait, amelyekről Az utánzás törvényei (The laws of imitation, 1903) c. könyvében írt. Megfigyelte, hogy az „utánzás mértéke" vagy egy új ötlet elfogadása általában S-alakú görbét követ az idő múlásával – melynek a későbbiekben Rogers is hasznát vette. Az előző tanulmányoktól (Tarde, Sorokin) Rogers elmélete abban tért el, hogy az innováció fogalmának meghatározásába beépítette az individuum szempontját, vagyis amit az egyén újnak fogad el – hiszen egy innováció hatékony elfogadtatásához ismerni kell a célterület és a társadalmi csoport igényeit és szokásait. [13], [17]

Rogers a technológiai újítások elterjedésének folyamatát egy kommunikációs folyamatnak tekinti, hiszen a termékinnovációval kapcsolatos különféle jellegű információk, meghatározott csatornákon keresztül, bizonyos idő alatt terjednek el az adott társadalmon belül. Feltételezése szerint az egyének közötti kommunikáció és az innováció diffúziója akkor válik hatékonnyá, ha az egyének egymáshoz hasonlóak. Rogers diffúzió-elméletének célja egy olyan innovációs-döntési modell létrehozása volt, amely képes megmagyarázni és előrejelezni, hogy bizonyos újítások milyen sebességgel, milyen csatornákon keresztül válnak ismertté egy társadalmi rendszeren belül. Az általa létrehozott diffúzió-elméletet a médiakutatás is mindmáig széles körben alkalmazza - újabban a digitális médiumok és az internet penetrációját vizsgálva. A szerző 4 alapvető összetevőjét különbözteti meg az elterjedési folyamatnak – az *innovációkat*, a *kommunikációs csatornákat*, az *időt* és az adott *társadalmi rendszert*, amelyben az egész folyamat lezajlik. Rogers vizsgálta az egyes dimenziókat és a bennük szereplő azon tényezőket, melyek lényegesen befolyásolják az innováció elterjedésének ütemét. 1962-ben adta ki diffúziós elméletével kapcsolatos, úttörő könyvét, mely a „Diffusion of innovations" címet viselte. Rogers műve alapján végezte empirikus kutatásait Frank Bass, aki egy napjainkig folyamatosan fejlesztett és alkalmazott marketing modellt alkotott a diffúziós folyamatot illetően. Bass felismerte, hogy Rogers munkássága - amely a társadalmi rendszerben, szájreklámmal, vagyis a kommunikációval történő innovációterjedésre vonatkozik – alapjául szolgálhat egy új matematikai elméletnek, amely leírja, hogy hogyan terjednek szét az új termékek a potenciális vásárlók között. A Bass-féle modell [3] a legszélesebb körben alkalmazott új-termék diffúziós modell, melyet számos iparágban, számos új termékkel és technológiával teszteltek, illetve a leggyakrabban alkalmazott modell, melyet az új termék bevezetése kapcsán eredményesen alkalmaznak. Bass feltételezi, hogy az új termék értékesítését elsősorban az elégedett vásárlók általi szájreklám vezérli. Szerinte egy új terméket annak bevezetésekor az *innovátorok (innovators)* vásárolnak leginkább a tömegkommunikáció hatására. Jellemző rájuk, hogy első vásárlásuk időpontját nem befolyásolja a korábbi vásárlók száma. Az új terméket kedvelő „korai tulajdonosok" azok, akik másokat befolyásolnak az elfogadásban. Azokat, akik elsősorban a korai tulajdonosok, vagyis innovátorok hatására, személyes beszélgetés (szájreklám) kapcsán vásárolnak, *másolóknak, utánzóknak (imitators)* nevezte. Őket az innovátorokkal szemben befolyásolja a korábbi vásárlók száma. Bass modelljében minden egyes időszakban meghatározott számú fogyasztó válik vásárlóvá és a korábbi vásárlásokkal párhuzamosan csökken a további potenciális elfogadók száma. [2], [3], [4], [7], [14]

Rogers fogyasztói csoportjai és a lemaradók

Rogers a társadalom tagjait 5 csoportba sorolta be attól függően, hogy milyen gyorsan képesek elfogadni egy-egy új terméket, tehát a termék elfogadási ideje (adaptálás) alapján osztotta fel őket. Minden egyes kategória vagy piaci szegmens azokat az egyéneket tartalmazza, akik hasonló viselkedést mutatnak a termék elfogadásával kapcsolatban. Rogers piaci szegmensei az *innovátorok* (2,5%), a *korai alkalmazók* (13,5%), a *korai többség* (34%), a *késői többség* (34%) és a *lemaradók* (16%). A csoportok igényei eléggé eltérnek egymástól, így különféle stratégiát kell kialakítani számukra. [10], [11]

Mivel a tanulmányban főként a lemaradók csoportjával foglalkozunk, így fontosnak tartjuk bemutatni ezt a fogyasztói csoportot. A *lemaradók* utolsóként jelennek meg a fogyasztói csoportok közt és a termék elfogadóinak 16 százalékát alkotják. Tagjai a terméket már csak életciklusának hanyatlás fázisában fogadják el, tehát amikor a termék már kezd kivonulni a piacról és helyére egy új termék kerül. Tagjai aktívan ellenállnak mindenféle változásnak és az alacsonyabb társadalmi-gazdasági réteget képviselik. Idősebbek az előző csoportoknál. Szinte semmilyen véleménnyel nem rendelkeznek a termékkel kapcsolatban. Ők a leginkább helyi orientáltságúak az összes csoport közül. Csakis a családtagokkal és a közeli barátokkal állnak kapcsolatban (szűkkörű információgyűjtés). Miközben a legtöbb társadalmi rendszerben élő egyén a változás útjára néz, addig a lemaradók számára gyakran a múlt a meghatározó, hagyományőrzőknek bizonyulnak. A hagyományra való orientáció lassítja az innovációdöntési folyamatot. Gyanakvók az innovációkkal és a változást közvetítőkkel kapcsolatban. Az innovációval szembeni ellenállás teljesen elgondolható lehet a lemaradók szemszögéből, mivel erőforrásaik korlátozottak – így rendkívül óvatosnak kell lenniük az innovációk elfogadásában. Biztosaknak kell lenniük abban, hogy egy új ötlet nem fog meghiúsulni, mielőtt elfogadnák azt. [5], [10], [11], [15], [16]

A lemaradók és a „bakugrás hatás" – leapfrogging effect

A marketingszakemberek és a technológiafejlesztők a fogyasztói csoportok közül az első két csoportra, tehát az innovátorokra és a korai alkalmazókra koncentrálnak leginkább, az ő igényeiket szeretnék kielégíteni, hiszen kezdetben ők biztosítják az új termék értékesítési volumenét és a többi potenciális fogyasztót is befolyásolni tudják. Az innovátorok ellentétei a lemaradók, akik csak sokkal a termék bevezetése után válnak elfogadókká, így a korai elfogadói időszakban (ami egy nagyobb időszakot is jelenthet, mint például hónapokat vagy éveket) a profithoz való hozzájárulásuk lényegében nulla, épp ezért koncentrálódnak a fejlesztők leginkább az első két kategóriára.

Jacobs Goldenberg és Shaul Oreg egyetemi kutatók 2007-es tanulmányukban (Laggards in Disguise – Resistance to Adopt and the Leapfrogging Effect) a lemaradók csoportját vizsgálták. Azt állították, hogy a lemaradók szerepe kritikus lehet a több technológiai lépcsőfokon átívelő innovációelfogadás során. Szerintük a lemaradó állapot nem egy állandó jellemző, hiszen nem minden területen számít a lemaradó lemaradónak. Az egyén lemaradónak számíthat a divatruházat esetében, viszont éppúgy lehet innovátor is a számítástechnikai cikkek elfogadásában. A fogyasztók más és más viselkedést tanúsíthatnak terméktípustól, személyiségtől, élethelyzettől függően, így tartozhatnak akár a lemaradók, akár az innovátorok közé, vagy éppen a többi fogyasztói csoportba is. Épp ezért a fejlesztőknek nem csupán az első két fogyasztói kategóriára kéne helyeznie a hangsúlyt, de ugyanúgy a lemaradókkal is foglalkoznia kéne, akiket hasznos lenne különféle marketingajánlattal megcélozni. A lemaradók csoportja magasabb arányban is van jelen (16 százalék) az innovátorok csoportjával (2,5 százalék) szemben a Rogers-i fogyasztói csoportok között. A kutatók szerint nem lehet elhanyagolni a bakugrás-hatás piaci értékét sem, ugyanis a lemaradók közötti szájreklám

pozitív hatást eredményezhet. A lemaradók egy százalékának megnyerésével (1 százalékos bakugrás-hatás elérésével) a vállalatok átlagosan akár 14 százalékos profitnövekedéssel is számolhatnak a termékéletgörbe teljes időszaka alatt. [8], [9]

Az említett tanulmányban a két kutató a fogyasztói bakugrás-hatással (leapfrogging effect) foglalkozik. A tanulmányban a lemaradókra fókuszálnak, akik a többi fogyasztóval ellentétben hosszabb ideig nem cserélik le elavult készüléküket, de szükség esetén, ha az öreg technológia „felmondja a szolgálatot", elfogadják és alkalmazzák a legutóbb kifejlesztett technológiát. A lemaradó a technológiák termékfázisai közt több lépcsőfokot ugorva az öreg technológia újabbra való cseréjével innovátorként jelenik meg az új technológia piacán. [1]

A két kutató egy példával szemlélteti a bakugrás-hatást. Példájuk a walkman és az ettől újabb zenelejátszók alkalmazásával függ össze. A példában John a példafogyasztó, aki még 1985-ös walkmanjét használja. Körülötte a legtöbben zenelejátszót váltottak, de még ez sem győzi meg őt a zenelejátszó cseréjéről, így sokszor baráti viccek céltáblája. Így John ebben az esetben egy klasszikus lemaradónak tekinthető. Az idő múlásával persze John is rájön, hogy a walkman rosszabb zenei élményt nyújt, nehezebb és kényelmetlenebb az újabb zenelejátszókkal szemben, illetve idővel elromolhat. Felismeri a walkmanben rejlő hátrányokat. Elhatározza hát, hogy vásárol egy újabb zenelejátszó készüléket. Választhat a CD- vagy a Mini Disc lejátszó közt, vagy vehet ezeknél az eszközöknél egy sokkal újabb eszközt, egy MP3-lejátszót vagy éppen egy iPod-ot. Tételezzük fel, hogy John barátaival beszéli ezt meg és végezetül egy MP3-lejátszót vásárol. Így 2007-ben az ilyen készüléket vásárlók között innovátorként, vagyis egy korai elfogadóként jelenik meg. John több termékgenerációt átugrott és lecserélte öreg zenelejátszóját egy korszerűbbre. John-hoz hasonlóan sok lemaradó arra a pontra jut, hogy úgy érzi, frissítenie kell készülékét. Nem az teszi ezen csoport tagjait lemaradókká, hogy egyáltalán nem frissítik készülékeiket, hanem az, hogy kevésbé cserélnek készüléket az innovátorokkal szemben. [8], [9]

Az állításukat, melyet a lemaradókkal kapcsolatban alkottak, alá is támasztották tanulmányukban. Egy kérdőíves kutatást végeztek 2003-ban 105 26-60 év közötti személy között, akiknek 66 százaléka volt férfi, további 34 százalékuk pedig nő. Kérdőíves kutatásukkal a zenelejátszók tulajdonlását és a korábbi technológiákkal való rendelkezést vizsgálták. A kapott eredmények azt mutatták, hogy a walkman-t birtoklók 16 százaléka váltott CD lejátszót kihagyva egy Mini Disc vagy MP3 lejátszóra és jellemezhető bakugrással, további 23 százalék pedig nem cserélte le a régebbi technológiát. [8]

Ez alapján elmondható, hogy az innovációt kifejlesztő vállalatoknak érdemes lenne a lemaradók csoportjával is foglalkozniuk, mivel egyrészt magasabb arányban vannak jelen az innovátorokkal szemben a fogyasztói csoportok között, másrészt pedig a lemaradók által történő termékgenerációs bakugrással magasabb profitot érhetnek el.

A KUTATÁS CÉLJAI ÉS MÓDSZERTANA

Kutatásunk legfontosabb célja, hogy felmérjük a vizsgált fogyasztóink váltottak-e valamilyen elektronikai eszközt több lépcsőfokot is kihagyva (pl. hagyományos TV-t lecserélték-e az LCD TV és Smart TV kihagyásával 3D TV-re). A fent vázolt kutatási cél teljesítése érdekében először megfogalmaztuk kutatási kérdésünket:
Váltottak-e a fogyasztók egy régebbi termékről újabb termékre úgy, hogy több termékfázist kihagytak közben?

Jelen kutatás a marketingkutatások közé sorolható, ezen belül a következtető kutatások közé, amelyek fő jellemzői, hogy általában formálisabbak és strukturáltabbak a feltáró kuta-

tásnál, nagy, reprezentatív mintákon alapulnak és a primer adatok elemzése kvantitatív. Jelen kutatás ezen a kutatási módszeren belül a leíró jellegű kutatások közé sorolható, mivel célja a Szlovákiában élő fogyasztók között a lemaradók jelenlétének megállapítása, illetve a fogyasztók termék életciklus szakaszaiban való eloszlása. Tehát egy leírást készítünk a fogyasztók, lemaradók helyzetéről. A primer kutatás során az adatgyűjtést kérdőív segítségével hajtottuk végre. A kérdőíves kutatás a kvantitatív kutatási technikák közé sorolható. Azért választottuk a kérdőíves megkérdezést, mert véleményünk szerint ez tűnt a legmegfelelőbbnek a nagyobb adatmennyiség begyűjtése szempontjából, mivel viszonylag nagy célsokaságot vizsgálva szerettük volna felmérni a fogyasztók szórakoztató-elektronika használatát. A megkérdezés internet segítségével történt, mivel úgy gondoltuk, hogy a válaszadók számára ez előnyösebb megoldás lenne, hiszen otthon bármikor, nyugodt körülmények között, kényelmesen kitölthetik a kérdőívet és a kitöltés is gyorsabban végezhető el. Kérdőívünket a Google kérdőívszerkesztő segítségével készítettük el, amelynek hozzáférhetőségi linkjét kiküldtük az első kitöltők számára, ők pedig további kitöltőknek küldték tovább a kérdőívet. A megkérdezéses módszer a strukturált adatgyűjtések közé tartozik, tehát egy formális kérdőívet osztottunk szét, amelyben a kérdések előzetes, meghatározott sorrendben követték egymást. Az általunk kialakított strukturált kérdőív összesen 28 kérdést tartalmazott. Az általunk választott célsokaságot a Szlovákiában élő, szórakoztató-elektronikát használó 36 évnél fiatalabb (75 személy) és annál idősebb (75 személy) fogyasztók képezték. Sajnos az általunk vizsgált célsokaságra vonatkozóan nem rendelkeztünk mintavételi kerettel, címmel ellátott listával, melynek használát tudtuk venni, így célszerű volt nem valószínűségi mintavételt alkalmaznunk. Ezért esett választásunk a hólabda módszerre. Az eredmények nem vetíthetőek ki az alapsokaságra. Kérdőíves kutatásunk csak olyan mértékben tekinthető reprezentatív mintának, amennyiben felkutatott eredményeink az általunk megkérdezett 150 személyre igazak. [6], [12]

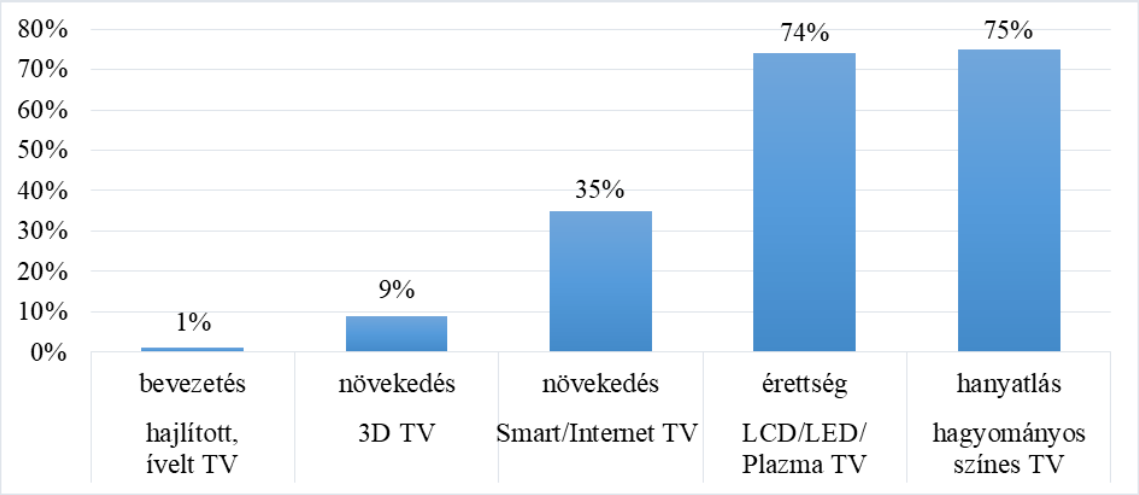
A kérdőíves kutatás lefolytatása után az adatokat anonim módon kezeltük. A kérdőívben a szórakoztató-elektronikai eszközök piacán történő vásárlásokat tartottuk fontosnak felmérni azért, mert ez az a terméktípus, amely folyamatos változásokon és fejlesztéseken megy keresztül.

A kutatási kérdés megválaszolásához alkalmazott kérdőívünk első részében egy bevezető kérdéssel szerettük volna felmérni, hogy milyen termékeket használtak régebben és használnak manapság a válaszadók a szórakoztató-elektronikai termékeket illetően. Ezzel a kérdéssel szerettük volna kideríteni, hogy az általunk vizsgált sokaságot alkotó fogyasztók váltottak-e valamilyen elektronikai eszközt több termékfázist, lépcsőfokot is kihagyva (pl. hagyományos TV-t lecserélték-e az LCD TV és Smart TV kihagyásával 3D TV-re), illetve, hogy vannak-e, akik nem váltottak eszközt. Ennél a kérdésnél a szórakoztató-elektronikába tartozó termékfajtákat és azon belül konkrét termékeket határoztunk meg számukra, amelyek a kérdőív kitöltése pillanatában éppen a bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás szakaszában voltak.

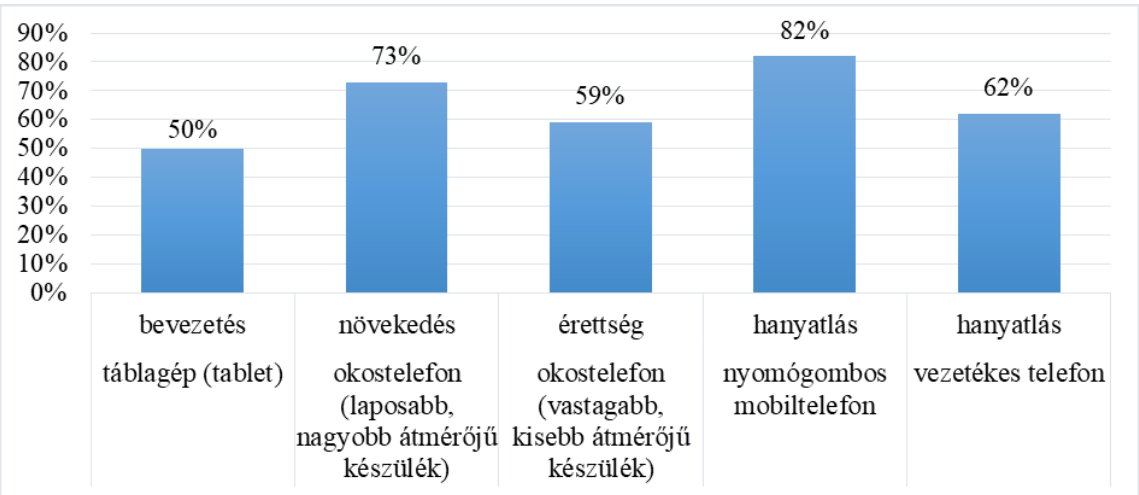
KUTATÁSI EREDMÉNYEINK

A tanulmányban tehát megvizsgáljuk a szórakoztató-elektronikai termékek korábbi és jelenkori használatát. Fő célunk az volt, hogy kiderítsük, hogy az általunk vizsgált sokaságot alkotó fogyasztók váltottak-e valamilyen elektronikai eszközt több termékfázist, lépcsőfokot is kihagyva (például a hagyományos TV-t lecserélték-e az LCD TV és Smart TV kihagyásával 3D TV-re). A kérdőívben termékfajtákat, azon belül pedig konkrét termékeket határoztunk meg megkérdezetteink számára, amelyek a kérdőív kitöltése pillanatában éppen a bevezetés, a

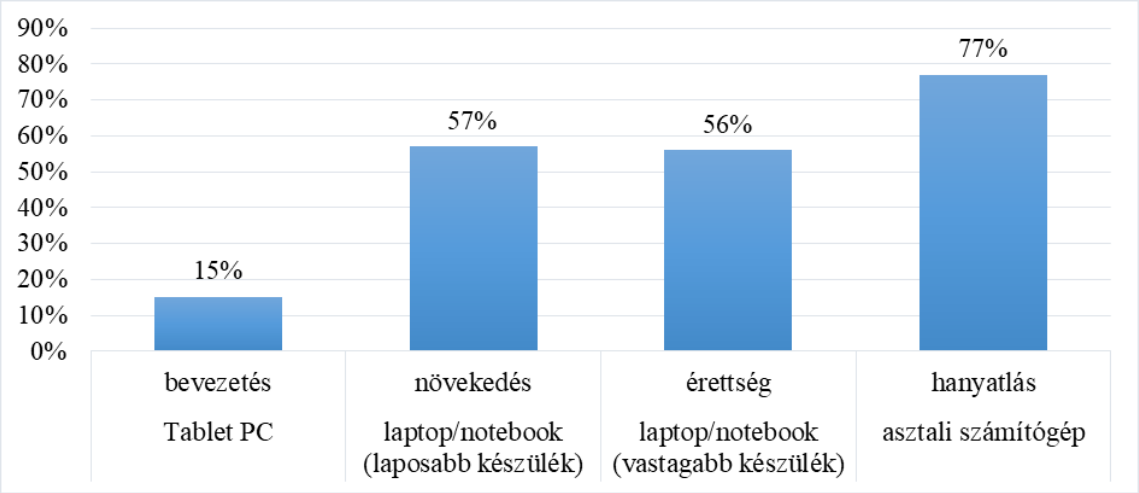
növekedés, az érettség és a hanyatlás szakaszában voltak. Azért volt fontos számunkra, hogy a termék életciklusának minden egyes fázisára vonatkozóan rendelkezzünk termékekkel, mert így megtudhattuk azt is, hogy a vizsgált fogyasztók az életciklus mely szakaszában vannak jelen leginkább. A termékfajtákhoz tartozó termékgenerációkat főként online források alapján alakítottunk ki. A telefonra vonatkozóan a bevezetés fázisába került a táblagép, mivel véleményünk szerint ez újabb termékgenerációja az okostelefonnak, hiszen az okostelefonhoz hasonlóan telefonhívásra is alkalmas. A következő, termékfajtákat ábrázoló ábrákból *(1. - 5. ábra)* jól látszik, hogy minden elektronikai termékfajta esetén a legújabb technológiákkal (ívelt TV, Tablet PC, Blue Ray/DVR lejátszó vagy 3D TV és iPod) csekély arányban rendelkeznek a fogyasztók. A válaszadók többsége a hanyatlás, az érettség és egyes termékfajtáknál a növekedés fázisában elhelyezkedő termékekkel rendelkezik/rendelkezett.



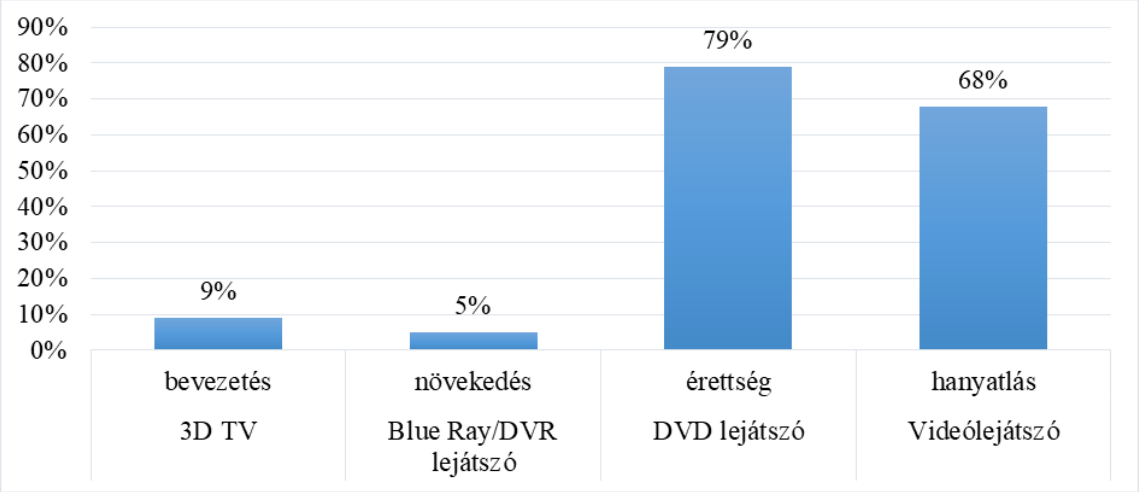
1. ábra: A kitöltők televízióhasználata az életgörbe egyes fázisaira bontva
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján



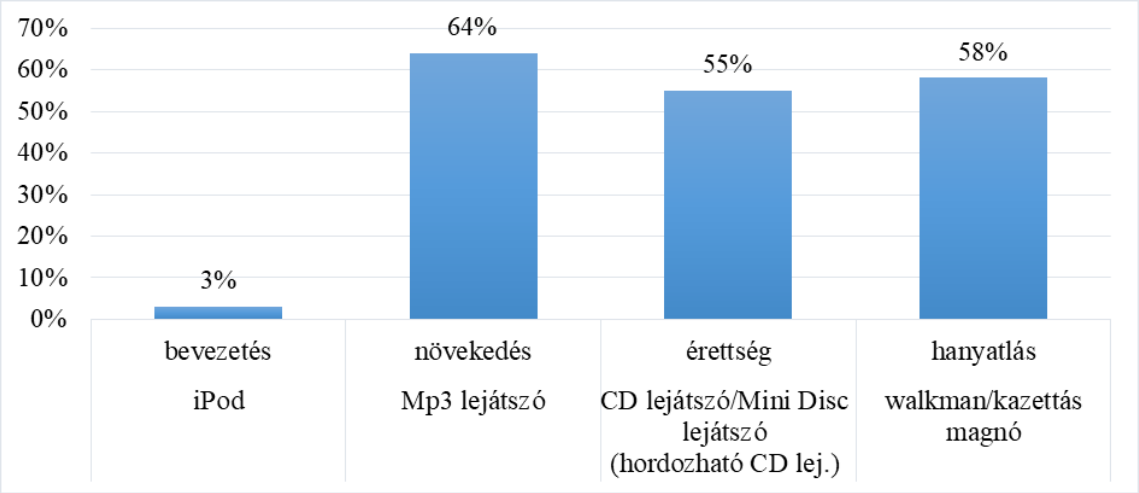
2. ábra: A kitöltők telefonhasználata az életgörbe egyes fázisaira bontva
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján



3. ábra: A kitöltők számítógéphasználata az életgörbe egyes fázisaira bontva
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján



4. ábra: A kitöltők filmlejátszó/rögzítő használata az életgörbe egyes fázisaira bontva
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

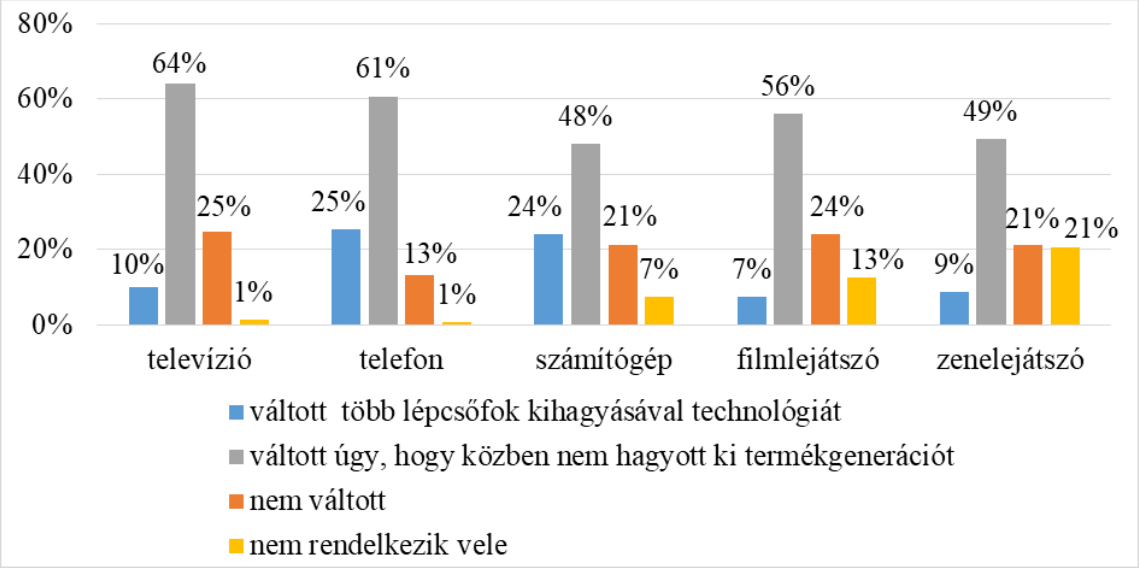


5. ábra: A kitöltők zenelejátszó használata az életgörbe egyes fázisaira bontva
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A technológiaváltást illetően minden egyes termékfajta esetében megfigyelhető volt a technológia lecserélése termékgeneráció kihagyásával. A legtöbb válaszadó, a megkérdezettek 25%-a (38 személy) több termékgeneráció kihagyásával telefont váltott, tehát például nyomógombos telefont cserélt le egy újabb fajta, laposabb és nagyobb átmérőjű okostelefonra *(2. ábra*), illetve 24%-uk váltott asztali számítógépről egy újabb fajtára, például egy laposabb notebook-ra vagy éppen egy Tablet PC-re *(3. ábra)*. A telefon egy vagy több termékgenerációjának kihagyásával a technológiacserélők 68%-a (26 személy) volt 36 éves és annál idősebb. A számítógép esetén az egy vagy több termékgeneráció kihagyásával a technológiacserélők 67%-a (24 személy) volt 36 évnél fiatalabb. Az idősebb és fiatalabb fogyasztók közti különbség leginkább e két termékfajtánál tapasztalható a bakugrást illetően. Ezen vizsgálat során olyan esetekkel nem számoltunk, ahol a válaszadó a technológiák valamely újabb változatával rendelkezett csupán, mert az véleményünk szerint nem számít termékváltásnak, hiszen egy terméket jelölt csak meg a kitöltő a termékfajta esetében – ezért azokat a „nem váltott" kategóriába soroltuk be. Csupán azokat a kitöltőket vettük figyelembe a több lépcsőfok kihagyásával történő technológiaváltás során, akik egy termékfajta esetében több termékkel is rendelkeztek életük során, mert az ő esetükben tudtuk igazán megfigyelni a több lépcsőfokon átívelő technológiacserét. A válaszadók 10%-a cserélte le régebbi típusú televízióját egy sokkal újabb típusú televízióra (például hagyományos TV-t nem egy LCD/plazma TV-re vagy Smart TV-re, hanem egy 3D TV-re vagy éppen egy ívelt TV-re cserélte) *(1. ábra)*. A televíziók generációi közt „bakot ugrók" esetében szintén nagyobb volt az idősebb korosztály aránya (8 személy – ennél a technológiánál „bakot ugrók" 53%-a). A válaszadók 9%-ban váltottak már egy régebbi típusú zenelejátszóról (például walkman-ről vagy CD lejátszóról) egy újabb típusú lejátszóra (például Mp3 lejátszóra vagy éppen iPod-ra) úgy, hogy egy vagy több termékgenerációt kihagytak közben *(5. ábra)*, ebben az esetben is a 36 évesek és annál idősebbek voltak többen (7 személy, ennél a technológiánál „bakot ugrók" 54%-a). A válaszadók 7%-a cserélte le filmlejátszóját, rögzítőjét „bakugrással" (például videólejátszóját nem DVD-re, hanem Blue Ray lejátszóra vagy 3D TV-re cserélte) *(4. ábra)*. Közülük a többség 36 évnél fiatalabb volt (8 személy – ennél a technológiánál „bakot ugrók" 73%-a). Azon válaszadók, akik egy termékfajta esetében csupán egy termékkel rendelkeztek életük során, tehát nem váltottak technológiát, 13-25% közötti arányban vannak jelen a válaszadók között. A legtöbben azon vá-

laszadók voltak, akik több termékgenerációt használatba véve, termékgenerációk kihagyása nélkül váltottak technológiát.

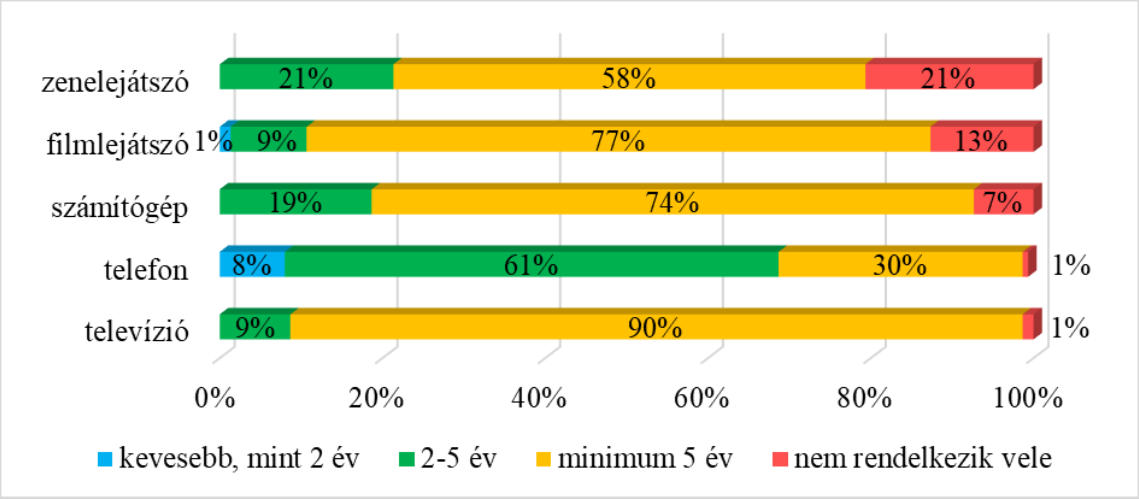
Goldenberg és Oreg „bakugrás hatás”-sal kapcsolatos vizsgálatát figyelembe véve a kitöltőink még kevésbé jellemezhetőek bakugrással a zenelejátszók tekintetében, mert míg kutatásukban a walkman-t birtoklók 16 százaléka váltott CD lejátszót kihagyva egy Mini Disc vagy MP3 lejátszóra és jellemezhető bakugrással, nálunk ez az arány csupán 9%-ot jelent. Amennyiben a telefont vagy a számítógépet vesszük figyelembe a bakugrás hatás ezen technológiák esetében van jelen a leginkább *(6. ábra)*.



6. ábra: Technológiaváltás vizsgálata a megkérdezettek körében
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

Oreg és Goldenberg bakugrás hatását több szórakoztató-elektronikai termékfajta esetén vizsgálva elmondható, hogy csupán kisebb arányban vannak (*7-25%* között mozog arányuk a termékfajtáknál), akik *több termékgenerációt kihagyva* váltottak technológiát – őket a többi fogyasztóval szemben lemaradóknak tekinthetjük, ugyanis kevesebbszer, nagyobb időközönként cserélnek eszközt azokkal szemben, akik a termékgenerációk folyamatos cseréjével, tehát kihagyás nélkül váltottak eszközt. Azonban mellettük léteznek olyan fogyasztók is, akik *még nem váltottak technológiát* (*13-25%* között mozog arányuk a termékfajtáknál), mivel az adott termékfajtából csupán 1 termékgenerációval rendelkeztek. A gyártóknak érdemes lenne figyelembe venniük mindkét csoportot, ugyanis ahogy azt már említettük, a lemaradók közötti szájreklám pozitív hatást eredményezhet és 1% lemaradó megnyerésével a vállalatok átlagosan akár 14 százalékos profitnövekedést is elérhetnek a termék életgörbéjének teljes időszaka alatt. [8] A lemaradók ezenkívül magasabb arányban is vannak jelen az innovátorokkal szemben Rogers fogyasztói csoportjai között. Továbbá azok, akik még nem váltottak technológiát, a jövőben ezt még megtehetik – így a vállalatok később általuk is profitálhatnak. Épp ezért hasznos lenne a fejlesztők számára, ha nem csupán az első két fogyasztói kategóriára helyeznék a hangsúlyt, de ugyanúgy a lemaradókkal is foglalkoznának – érdemes lenne őket különféle marketingajánlatokkal megcélozni, mert ezáltal elérhetik azt, hogy a jövőben ezen fogyasztók egy új termék megvásárlásával akár innovátorként jelenjenek meg a piacon.

Kutatásunkban a termékfajtákra vonatkozó tervezett termékhasználatot is megvizsgáltuk. Kiderült, hogy a kitöltők többsége a telefon kivételével minden egyes termékfajtát minimum 5 évig tervezi használni, ami nem is csoda, hiszen a megkérdezett fogyasztók egy terméktől elvárják a minél hosszabb távú működést (fontosnak bizonyult számukra a termék időtállósága – átlag feletti értékelést kapott). Ennek gazdasági és kulturális okai is lehetnek, mivel a korábbi évtizedekben gyártott termékek időtartama hosszabbnak bizonyult a ma legyártott termékekhez képest. Azelőtt fontos volt a gyártók számára is, hogy a termékek minél többet kibírjanak és ezt a fogyasztók többsége még ma is elvárja a gyártóktól. Szeretnék, ha a termék ára a pénztárcájukhoz is igazodna, de cserébe értéket is szeretnének kapni érte, ami érthető is, hiszen a vizsgált fogyasztók többsége (39 százalékuk) 401-800 € között, további 27% pedig 200-400 € között keres. Ezenkívül többen is fontosnak tartották az ár-érték arányt az elektronikai termék vásárlásakor (továbbá fontos volt számukra az ár, a minőség, a szervizelhetőség és a teljesítmény is). Egyedül a telefont tervezi a jövőben a többség rövidebb távon használni, melyet 2-5 év között jelöltek meg. Ez pedig leginkább azért lehetséges, mivel a fogyasztók kihasználják a mobilszolgáltatók (mint például Orange, 4ka, T-Com) által 2 évente nyújtott telefonigénylés lehetőségét *(7. ábra)*.



7. ábra: Az egyes termékfajták használatának tervezett időtartama
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A termékváltás okát és gyakoriságát illetően a kitöltők többsége szinte mindegyik termékfajta esetén a régi készülék meghibásodása miatt vásárol újabb terméket (23 és 33 százalék között mozog ezen válasz aránya) - ezeket a termékfajtákat hosszútávon is tervezi használni a többség, illetve az elmúlt 10 évben csupán 1-2 alkalommal cserélték le ezeket a készülékeket. A telefon kivételt képez, ugyanis ennél a terméknél a többség egy újabb készülék miatt cseréli le öreg készülékét (43 százalék) és ezt 2-5 év között tervezik használni, illetve ezt a termékfajtát az utóbbi 10 évben többször (3-5 alkalommal) is lecserélte a többség (49 százalék). A kapott eredmények alapján fennáll annak a lehetősége, hogy a hosszabbtávú használat és kevesebb csere mögött egy drágább elektronikai termék áll a háttérben, míg a rövidebb távú használat és a többszöri csere esetén egy olcsóbb termékről beszélhetünk.

BEFEJEZÉS

A szlovákiai elektronikai piacon végrehajtott kutatásunk eredményeként sikerült beazonosítanunk a fogyasztók termékhasználatát, nyitottságát és kockázatvállalási készségét. Megállapíthatjuk, hogy az általunk vizsgált fogyasztói csoportnak csupán kis százaléka tartozik az innovatív fogyasztói körbe, hiszen többségük a növekedési, érettségi, illetve a hanyatlási szakaszban csatlakozik az elektronikai termékek vásárlóinak köréhez. Jelentős kivételt ez alól a telekommunikációs eszközök piacán tapasztalhatunk, ahol a megkérdezettek fele már rendelkezik a bevezetési szakaszban lévő termékkel. Kutatásunk további célkitűzése volt, hogy megvizsgáljuk a vásárlók mennyire nyitottak egy termékvásárlásra akár több termékgeneráció kihagyásával is. Megállapíthatjuk, hogy válaszadóink többsége úgy vált elektronikai terméket, hogy közben generációról-generációra halad, kizárólag a telefonok, illetve a számítógépek piacán figyelhető meg, hogy egy-egy generációt átugorva váltanak terméket a vásárlók. A telefonok piacán ennek hátterében valószínűleg a piacon megfigyelhető gyors termékváltások állnak, míg a számítógépek piacán eredményünk annak köszönhető, hogy számítógépet a háztartások ritkábban cserélnek, éppen ezért mire cserére kerülne a sor, addigra a terméktípus második generációja is elérhető a piacon. További eredményeink alapján pedig az állapítható meg, hogy a termékváltás szinte minden termékfajta esetén hosszabb időszak elteltével történik meg, csupán a telekommunikációs eszközöket tekintve történik meg a csere rövidebb idő elteltével. A termékváltás oka szinte mindegyik termékfajtánál a régi készülék meghibásodásában rejlik a telefont kivéve. Ebből is azt tapasztalhatjuk, hogy a fogyasztóink kevésbé innovatívak, mivel csupán a telefon esetében figyelhető meg az, hogy a termékváltás egy modernebb készülék miatt történik meg.

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a vállalatoknak érdemes lenne nagyobb figyelmet fordítaniuk az egyes új termékek promóciójának, nagyobb kockázatvállalásra kellene „nevelniük" vásárlóikat, hogy az újonnan piacra dobott termékek minél előbb profitot termeljenek a vállalati szektor számára. Továbbá a fogyasztók mielőbbi vásárlásra való készteté-sét elősegíthetné a piacra alacsonyabb áron bevezetett termék, az esetleges meghibásodás utáni visszacserélési lehetőség, illetve a közvetlen értékesítéssel, személyes eladással kínált új termék – ez utóbbi által bizalom alakulhat ki a fogyasztóban a gyártó iránt.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] ANANTHARAMAN, M. – SCHROEDER, P. *„Lifestyle leapfrogging" – Opportunities and challenges for sustainable consumption by emerging urban consumers in developing countries*. [online]. [cit. 2017-12-27] Dostupné na internete: <http://scorai.org/wp-content/uploads/SCORAI-lifestyle_leapfrogging_China__India_with-conclusion_Final_clean.pdf>

[2] *A rogersi elmélet*. [online]. [cit. 2017-10-18]. Interneten elérhető: <http://www.diffuzio.hu/rogersi>

[3] BASS, F. M., A New Product Growth for Model Consumer Durables. In *Management Science*. [online]. 1969, vol. 15, no. 5, pp. 215-227 [cit. 2017-10-08]. Dostupné na internete: <http://www.uvm.edu/pdodds/files/papers/others/1969/bass1969a.pdf>. ISSN: 0025-1909.

[4] Bass´s Basement Research Institute. *The Bass Model.* [online]. [cit. 2017-10-08]. Dostupné na internete: <http://www.bassbasement.org/BassModel/Default.aspx>

[5] DODGSON, M. – GANN, D. – SALTER, A. *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. [online]. New York: Oxford University Press, 2008. 408 p. [cit. 2017.10.16.] ISBN: 978-0-19-920852-4. Dostupné na internete: <https://app.knovel.com/web/view/pdf/show.v/rcid:kt00AKFD2A/cid:kt00AKFD2A/viewerType:pdf/root_slug:management-technological/url_slug:management-technological?cid=kt00AKFD2A&cid=kt00AKFD2A&page=12&q=adopter%20categories&b-q=adopter%20categories&sort_on=default&b-group-by=true&b-search-type=tech-reference&b-sort-on=default&scrollto=hese%20categories%20are%20&q=adopter%20categories&b-q=adopter%20categories&sort_on=default&b-group-by=true&b-search-type=tech-reference&b-sort-on=default&scrollto=hese%20categories%20are%20>

[6] MALHOTRA, N. K. *Marketing-kutatás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 2002. 903 old. ISBN: 963 224 647 0.

[7] NYIRŐ, N. *Médiatechnológiai innovációk elfogadása és terjedése*: Doktori (Ph.D.) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 2011. 250 old.

[8] NYIRŐ, N. Utolsókból lesznek az elsők? In *Médiapiac.com.* [online]. 2011, 8. évf., 10. sz., 46-47 o. [cit. 2017-12-27]. Interneten elérhető: <http://www.mediapiac.com/digitalis-lap/2011-10-szam/Utolsokbol-lesznek-az-elsok/891/>. ISSN: 2062-5251.

[9] PARASCIUC, P. *Why Laggards Are Important*. [online]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné na internete: <https://marketing-and-branding.knoji.com/why-laggards-are-important/>

[10] ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 5th edition. New York: The Free Press, 2003. 576 p. ISBN 0-7432-5823-1.

[11] SAHIN, I. Detailed review of rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on rogers' theory. In *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*. [online]. 2006, vol. 5, iss. 2, art. 3 [cit. 2017-10-08]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/284675572_Detailed_review_of_Rogers'_diffusion_of_innovations_theory_and_educational_technology-related_studies_based_on_Rogers'_theory> ISSN: 1303-6521.

[12] SAJTOS, L. – MITEV, A. *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007. 402 old. ISBN: 978-963-9659-08-7.

[13] SZARVÁK, T. *A digitális egyenlőtlenségek területi és társadalmi összefüggései az Alföldön*: Doktori (Ph.D.) értekezés. Debrecen: Debreceni Egyetem. 2006. 196 old.

[14] SZIJÁRTÓ, ZS. *„Forró témák" a Z-generáció kutatásban: Fogalmi keretek – módszertani megközelítések*. Tanulmány. [online]. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2013. 34 old. [cit. 2017-10-22] ISBN 978-963-642-991-1. Interneten elérhető: <http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2016/01/szijarto_forro_temak_a_z-genera cio_kutatasban-fogalmi_keretek_-_modszertani_megkozelitesek_-_tanulmany_2013.pdf>

[15] TANG, D. *The Complete Guide to Product Adoption: from Product Life Cycle to Customer Decision Journey*. [online]. 2013. [cit. 2018-01-31]. Dostupné na internete: <https://flevy.com/blog/the-complete-guide-to-product-adoption-from-product-lifecycle-to-customer-decision-journey/>

[16] *The 5 Customer Segments of Technology Adoption*. [online]. [cit. 2017-12-30]. Dostupné na internete:<https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/>

[17] *The origins of the S Curve (about Everett Rogers´ Diffusion of Innovations)*. [online]. [cit. 2017-10-22]. Dostupné na internete: <http://www.odyksee.com/books/hello-world/>

THE THREE GIANTS OF THE INTERNET ECONOMY IN CHINA

Attila Endre SIMAY[1]

ABSTRACT
This study would like to give a brief introduction about the major Chinese internet economy giants and the main online markets, where the three giants of this economy operates. Especially because we should notice the quite different online economy landscape of the otherwise world wide web. However it is also need to mention, that size and growth rate of the Chinese internet economy is also a significant reason to study this field. The major players in China are the local Chinese companies, especially the so called "BAT" trio, which dominate the Chinese markets, and have global ambitions to potentially influence the world. The three giants are Alibaba, which is the biggest player in e-commerce; while Tencent is dominant in social media and online gaming industries and Baidu as a the main search engine operator.

KEYWORDS
Internet Economy, E-commerce, Social Media, Search Engine, China

INTERNET AND ITS ECONOMY IN CHINA

This paper would like to use various recently published sources as secondary data analysis in order to describe the internet economy in China, because the importance of China in the world economy is inevitable and increasing, the role of the internet in the economy is more and more important, therefore it is worth to get a brief introduction how the internet economy looks like in China. However the paper could not contain all segments and aspects of the internet economy, but it will focus on the main markets with the major companies with significant impact on the economy ecosystems. The use of recently published sources in the analysis are very important in this topic, because of rapid changes could happen, when the internet is discussed, and the internet economy of China already faced many turbulence in the past years to evolve into the present form.
China has a huge potential and actual impact in the global economy, because according to the World Bank statistics the GDP (PPP) of China is 21,450,968 million of international dollar, and actually already became the biggest economy worldwide [43]. The importance of China in the online media is also significant. The Chinese language became the second most used language in the internet in 2017 with 771 million users just behind the users of English. That actually indicate that nearly every fifth user of the internet use Chinese, and this means “only” 54,1% penetration in the country, so there are space to further expansion [24]. On the other hand the internet penetration in China was 53,2% in December 2016 up 2.9 percentage points from the end of 2015, which means 731 million of internet user in China. Most of them access to the internet via mobile phones. Mobile internet users accounted for 95.1% of the total internet user population as the number of mobile Internet users in China reached 695 million [14]. The relatively lower penetration rate and the increasing trends in the number of internet

[1] Simay Attila Endre, PhD. Károli Gáspár University of the Reformed Church in Hungary, Institute of Economy and Management & Corvinus University of Budapest, Institute of Marketing and Media
E-mail: attila.endre.simay@gmail.com

users and especially mobile internet users suggest that more Chinese internet users will be in the future, therefore their proportion in the global online media could be more significant in the future as the other half of China possibly gain access to the internet.
Modern achievements in development of global information and communication technologies or the Internet technologies led to formation of the global electronic environment for economic activity that, in turn, opened new opportunities for organizational and institutional design in business and other spheres of social and economic activities. The general factor of production has become information and communication technologies (ICT). One of the processes of the digital economy formation is transferring the different types of social and economic activity by usage of ICT into an electronic environment of the Internet, for example e-commerce. The economy which functioning on electronic goods and services, launching electronic business and electronic commerce, and using electronic money, carries the name of electronic or digital economy. To this definition such directions of e-economy as e-government, e-media, and e-learning may be added [6].
The relevance of internet in the economy is also quite relevant as the revenue of China's internet economy reached a new height in Q2 2017 and attained 470.95 billion Yuan with a QoQ growth of 19.3%, higher than that of GDP (11.1%). The QoQ growth of online shopping was 23.1%, and the QoQ growth of online advertising was 21.7%. On one hand PC internet economy revenue fell by more than 20%, but on the other hand the revenue of mobile internet economy reached 341.56 billion Yuan which is more than 70% of total internet economy revenue. A quick look into the internet economy in China show that 59,9% of total revenue came from shopping, 18,1% from advertising, 12,6% from gaming and 9,4% from payment services [27]. So actually e-commerce is the main engine of the internet economy, and mobile phones are the main devices to access into the internet and contribute to the growth of internet economy in China. Because the internet economy grow faster than the average GDP, so it is also one of the present and potential future engine of the economic growth in China.
The second biggest engine of the internet economy in China is the advertising, and e-commerce platforms, social media, news and information media and e-commerce media had all witnessed a share expansion in advertising in 2017 compared with that in the previous year. Thanks to the driving effect of news feed advertisements, share of social media advertising increased 1.2% compared with 2016, and share of advertising on portal website advertising and news and information media increased 0.6%. It is expected that in 2020 e-commerce-based media advertising will took the commanding lead with the largest share in China’s online advertising market, while social media and video-based media is assumed to have great development potential in the market [28].

The three giants of the Chinese internet

The online markets of China has dominant Chinese companies. Alibaba is China’s biggest e-commerce group; Tencent specializes in online games and social media and Baidu, which is an online-search firm. These three companies often mentioned as “BAT” trio of internet giants in China and these companies has global ambitions, therefore potentially can influence the global online markets [18]. The leaders of these three major company are in the top rich list of China. In 2017 the second richest person of China is Ma Huateng, the leader of Tencent Holdings with 39 billion USD estimated wealth. The third richest person is Jack Ma, who is the founder and leader of Alibaba Group with 38,6 billion USD. The CEO of Baidu, Robin Li is also the eighth richest person in the list of richest Chinese with 17,1 billion USD [22].
The rise of the internet giants of China however show some impact in other fields too, not just personal wealth. The BrandZ ranking about the global economy most valuable brands also

contain the three giants. However the most valuable brands in 2017 is the American counter partners of the Chinese giants. While Google is the most valuable brand, Amazon is the 4th and Facebook is the 5th worldwide, on the other hand Tencent is the 8th most valuable brand, Alibaba is the 14th and Baidu is the 39th. The brand value of Tencent is around 180,292 million USD, while Alibaba has 59,127 million USD and Baidu has 23,559 million USD brand value. Actually Tencent also became the 10th top riser brand in 2017 with 27% growth in brand value [8]. The significant brand values of Chinese internet giants shows these giant companies importance and significance in global scales too.

The advertisement segment of the internet, where the above mentioned three Chinese internet giants could really compete with each other. In China the domestic companies dominate the country's digital advertising market, according to the estimations Baidu leads with 28,3%, followed by Alibaba 25,7% and Tencent 9,8% in 2016 [7]. The revenue is connected to the companies' major platforms, so for example Baidu as a search engine operator get its revenue from search engine advertisements, and actually this company already got 78% of all search engine advertisement revenue in 2017 [29].

The Kantar Media published an infographic in November 2016 to show how the Chinese use the internet and which platforms they regularly use. That infographic clearly shows that Chinese use Baidu as a search engine instead of Google, and 4 millions search queries is done in every minute. The social media is not about the Facebook, but the local platforms. Internet users communicate with each other via Tencent's QQ and WeChat or Sina Weibo. The e-commerce is mainly ruled by Alibaba, because users see reviews about products in Taobao and spend more than 15 million Yuan via Alipay in every minute in the Chinese internet. The massive volume of activity on Chinese social media and digital platforms generating trillions of data points per day that can be leveraged to implement business intelligent solutions using insightful analysis from social media [31].

According to the list of applications with most registered users the most popular applications is also generally belong to these internet giants. The most popular application in China is actually Tencent WeChat and QQ as communication applications. WeChat had 960 million user, while QQ had 626 million user. The third most popular application was Taobao, the C2C platform of Alibaba with 619 million registered user in December 2017. And the online and mobile payment finance application of Alibaba, the Alipay was fifth most popular application with 598 million user. The online video platform of Baidu, iQiyi video application was the fourth most popular one with 599 million user, however Baidu Search was "only" the eleventh one with 414 million [30]. However the number of registered users is likely differ from the actual number of users, but the data could provide some information to understand the relative popularity of internet platform used in China. The importance of the platforms of these internet giants is also supported by the data of China Internet Network Information Center (2017) too. The top 5 most frequently used applications belongs to these companies, the first was WeChat with 79,6%, the second was QQ with 60%. The third was Taobao 24,1% and the fifth is Alipay with 14,4%, while the fourth is the mobile Baidu with 15,3% [14]. So actually the major three companies provide the most frequently used applications to the Chinese internet users.

Alibaba and E-commerce

E-commerce uses a website to transact or facilitate the sale of products and services online. Online retail sales have exploded in recent years. Online retailers can predictably provide convenient, informative, and personalized experiences for vastly different types of consumers and businesses. By saving the cost of retail floor space, staff, and inventory, online retailers

can also profitably sell low-volume products to niche markets. Online retailers compete in three key aspects of a transaction: customer interaction with the website, delivery, and ability to address problems when they occur. Although business-to-consumer (B2C) websites have attracted much attention in the media, even more activity is being conducted on business-to-business (B2B) sites, which are changing the supplier–customer relationship in profound ways [35].

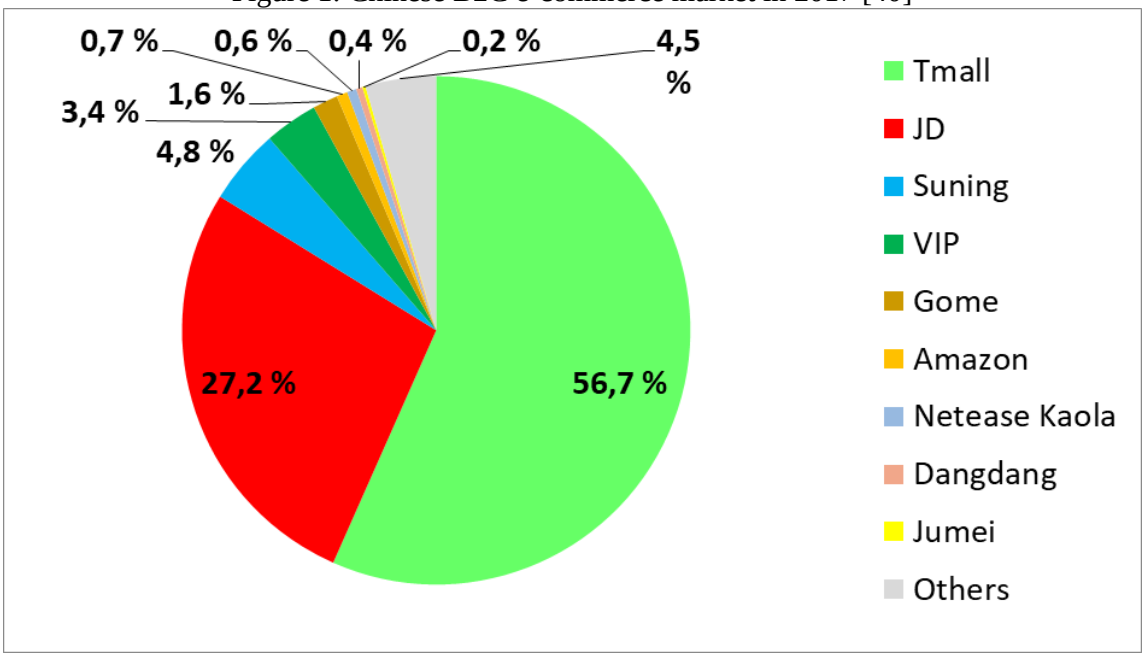
As it was mentioned before, the majority of the internet economy revenue come from online shopping in China, and Alibaba is the major e-commerce company in the country. Alibaba Group was established in 1999 by 18 people led by Jack Ma, a former English teacher from Hangzhou, China. Since launching its first website helping small Chinese exporters, manufacturers and entrepreneurs to sell internationally, Alibaba Group has grown into a global leader in online and mobile commerce. Alibaba businesses are comprised of core commerce, cloud computing, digital media and entertainment, innovation initiatives, the Ant Financial Services, the financial services group that operates mainly through Alipay, the leading third-party online payment platform in China [3].

The Chinese e-commerce market has continued to show spectacular growth in the recent years. In the period 2014 to 2015 it has grown over 30%, with a similar growth rate expected in 2016, when it far outstrips the U.S. e-commerce market by sales value. The Chinese market is almost 600 billion USD, versus USD 350 billion USD market size in the USA. Online B2B has resulted in major value growth and also the opening up of new opportunities, however B2C remains the bulk of the market with 59% of the value traded in 2016 [34]. China already has the biggest e-commerce market in the global economy, so the market shares of companies in this market can matter a lot.

Alibaba become the undisputed leader in China's e-commerce scene, with Taobao (C2C) and Tmall's (B2C) gross merchandise value (GMV) making up 81.5 percent of the Chinese online shopping market in 2014 [37]. Meanwhile the biggest rival of Alibaba in Chinese e-commerce, JD.com decided to shut down its online customer-to-customer (C2C) marketplace Paipai.com in 2015. Officially the reason behind to close its platform was to fight fake against goods [42]. However according to business data we know that Taobao was rule the C2C online retailer market with 96,5% in 2013 [38].

The GMV of China's B2C online shopping reached 0.7 trillion Yuan in Q1 2017, which accounted for 56.1% in the whole online shopping market, dropping 17.3% compared with the previous quarter but increasing 5.2% from a year earlier. B2C market had a yearly growth of 35.2%, higher than the C2C market growth, which was 23.3% [25]. Alibaba is the market leader in the Chinese B2C online retailer market in 2017. Tmall dominates this market with 56,7% market share, while its biggest competitor JD (JingDong) has 27,2% in the B2C market. The other companies has relatively small market shares, the third one is Sunning with 4,8% and the fourth one is VIP with 3,4%. However Amazon is allowed to operate in China, but its market share is only 0,7% in the Chinese market [40].

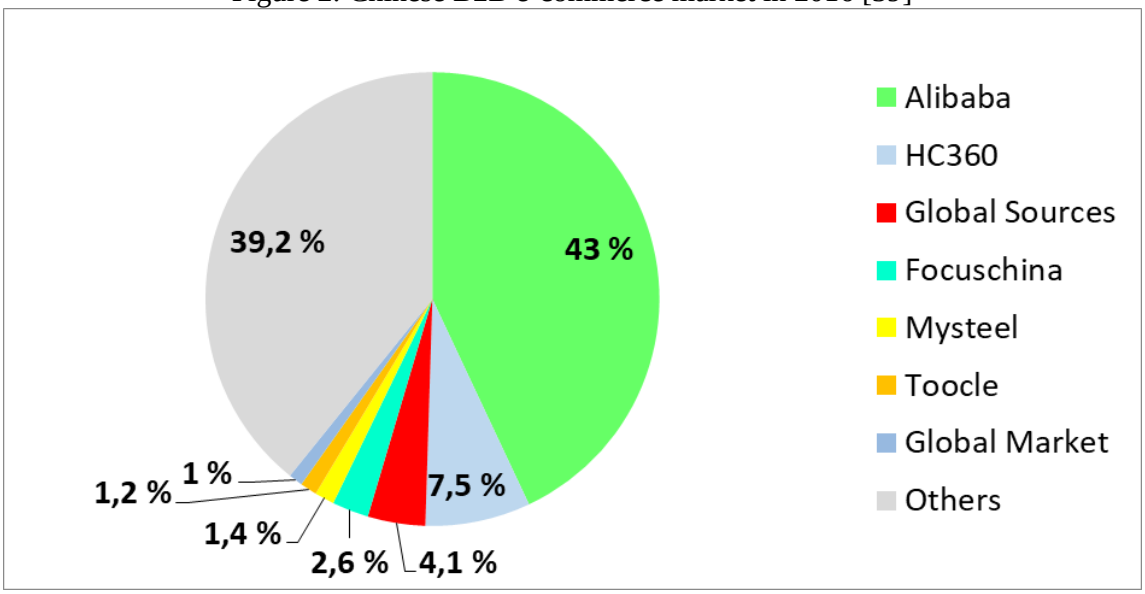
Figure 1: Chinese B2C e-commerce market in 2017 [40]



Traditionally, B2C (business-to-consumer) and B2B (business-to-business) have been viewed as distinct sales channels, but e-commerce is blurring this distinction. Thanks to the internet, manufacturers can market and sell directly to Chinese consumers, in effect using B2C e-commerce to drive success in their B2B efforts. Chinese e-commerce marketplaces such as Tmall and JD actively court foreign brands, offering a relatively inexpensive and painless way to get products in front of Chinese consumers [21]. So in the Chinese e-commerce B2C can be a main sector of e-commerce, because it could involve businesses from the traditional B2B segment too.

The dominance of Alibaba is present in the B2B e-commerce platforms too, however this part of the e-commerce is a more fragmented market. Alibaba is a leading company with 43% market share, and however this is less than half of the market, the other platforms are much more smaller. The second biggest platform in this market is the HC360 with 7,5% of market share, the third is Global Sources with 4,1%, however in this case the statistics show the present of numerous small participant in the market as the other companies together have 39,2% in the B2B segment [39]. According to a Kantar report the Chinese B2B FMCG market was somewhere between the penetration and concentration period in 2016. Concentration considered to achieve, when the top five company owns 60% of the market, while penetration is above 40%. So the evolution of the B2B market in China is behind some other developed markets like the USA and Japan, where the concentration is above 60% (maturation) and the United Kingdom, where it was above 70% (post-modern market) [33]. If we take the data from Statista, we could assume 58,6% market concentration of the top five retailer in China in 2016, so it is likely that this market arrived the maturation phase by now.

Figure 2: Chinese B2B e-commerce market in 2016 [39]



E-commerce vs. Social media and Online payment

The integration of mobile and on-demand services has fuelled a form of social commerce. More than 600 million people in China access the internet from a mobile phone, which is the huge majority of the country's online population. Moreover the strong mobile broadband accessibility is combined with innovative mobile payment systems that do not rely on credit cards. Alibaba started the ball rolling with its C2C and B2C Taobao and Tmall marketplaces, and payment system Alipay, several years ago, linking customer and vendor data across platforms, devices, payment and logistics channels. Tencent's WeChat with more than 700 million user is a versatile mobile app. The QR code reader embedded within the app allows users to connect with brands in online and offline settings. A wallet capability, linking a WeChat account to a bank account, lets users pay for everything from utility bills to taxis and restaurants in both the online and offline spaces [15].

Since 2004, Alipay has worked closely with over 200 financial partners, to provide payment services for tens of millions of small and micro enterprises. Alipay has over 400 million active unique users, by the end of June 2015. While Alipay provides online payment services, Alipay is extending its payment services to plenty offline scenarios, to cover restaurants, supermarkets, convenient stores, taxis and public transports. Users can pay with Alipay at over 200,000 offline stores and over 500,000 taxis countrywide. Alipay is also going global that over 30 countries and regions accept the online and mobile payment with over 2,000 merchants have signed up to accept Alipay. It also supports 14 currencies. However later on social media features was added to Alipay, when in July 2015 Alipay has added the "friend" tab where users can communicate with their friends [2].

Baidu, Alibaba, Tencent and Sina together have upwards of eight different social media and/or e-commerce platforms, each with hundreds of millions of active users. They are the absolute core of China's social and digital landscape because of their cumulative almost 4 billion users. Chinese social media is unmatched due to the deep integration of payment solutions and services such as Alibaba's Alipay and Tencent's Tenpay. WeChat is a platform not only for e-commerce transactions, but also person to person (P2P) transfer, bill payment and even mutual fund investment. Nowhere else in the world is there a complete social media eco-

system connecting internet word of mouth and payment so seamlessly. Now that payment is so integrated with social media, the boundary between social media and E-commerce becoming blurred. Traditional E-commerce sites are integrating social features such as Taobao's Weitao (微淘), Tmall's Fun (范儿), JD's Discover (发现), and Yihaodian's Yipintang (一品堂). Not to mention, social platforms integrating E-commerce, such as Little Red Book (小红书). These features in the Chinese internet economy landscape results that there are not only unique platforms that do not exist anywhere else, but also multiple, overlapping platforms, as well as, multiple, overlapping ecosystems all of which are in constant flux. Compared with the Western two platform strategy consisting of Facebook and Google, the Chinese social media related internet is more unique, fragmented and dynamic [32].

So social commerce become real in China, platforms are demonstrated that the boundary between social media and e-commerce can be blurred. For example WeChat has evolved with the mobile platforms, and now this one single app in the mobile phones is a wallet, a communication tool, and a channel for ordering food, plane tickets, movie tickets, hailing (and paying for) a taxi, booking a medical appointment, paying utility bills, sending friends money, sharing photos and stickers, and being able to pay for goods in a physical store by having that same phone scanned at the counter. Using the embedded QR code, employing strategic content marketing strategies and making the most of new technologies and back-end software add-ons, lets brands use a range of strategies to engage consumers in both the online and offline spaces in China [15]. Therefore Tencent WeChat today is not only a leading social media platform in China, but also have a significant role in e-commerce and financial solutions. Meanwhile Alibaba is not only provide users e-commerce platforms like Taobao and Tmall, but also involves social media features and provide financial solutions to its users. Actually that is how the giant of social media and the giant of e-commerce become direct competitors in the Chinese internet economy.

The race is quite sharp in mobile payment sector, and we should note that the mobile payment sector in China is the biggest one in the world. China leads the world in mobile payments, fostered by a boom in online shopping and the relative shortage of alternatives such as credit cards. China's mobile payments hit 5.5 trillion USD last year, 50 times the size of the US's 112 billion USD market. The market share of Alibaba decreased from 71% (Q3 2015) to 54% (Q4 2016), while Tencent is snatching market share from rival Alibaba, because Tencent could rise from 16% to 37%. ApplePay, which was launched in 2016, but it cannot get into the top 10 in China [20]. From 2015 to 2016, China's mobile payment users rose by 30%. The 469 million user base represented two-thirds of the nation's mobile phone users. Currently, Alipay has about 520 million registered users, many of whom use e-commerce platforms like Taobao. However Alipay's market share shrank from the approximately 80% in 2014. Tenpay surpasses Alipay with 600 million payment accounts. The integration with WeChat accounts for part of the sharp spike in user base [4].

Altogether we could assume that China is the biggest e-commerce market and the biggest mobile payment market in the world. The innovations and new business models appear in these fields of the internet economy has the potential to spread in the global economy, and shape the landscape of the internet economy in the Western world, including Hungary too. Probably what we can find in China today, will be the future in other parts of the world, however it is also a possibility that many of the innovations and new solutions will not be a global success, but remain a special feature of the Chinese internet economy. Because Chinese internet giants are motivated to go global, so it is important to take attention what is happening in the China nowadays.

Tencent, the giant of social media and online gaming

Social media can be defined as the new media technologies facilitating interactivity and co-creation that allow for the development and sharing of user generated content among and between organizations and individuals [19]. Social media consists of internet-based applications and core concepts that build on (but are not exclusive to) web 2.0 and allow online interaction among users to communicate with each other to create, transform, and share content, opinions, perspectives, insights, media, relationships, and connections. Social media is a pool of various two-way communication platforms that enables the free flow of ideas, information, and values on the internet [16].

But the importance of this media come from that people increasingly look at social media applications as an important part of their daily life and more likely to move their interactions to the virtual platforms. Social media applications have been observed as one of the most efficient and influential implications that have been progressively engaged in most aspects of people's lives including social life, commercial life, and business life. From economic point of view social media could strategically enhance a two-way communication between firms and customers, and accordingly, attaching customers more with the organizations' brands. Increasingly, social media are largely considered by modern business as promising platforms to conduct the promotional activities as to effectively communicate with the targeted customers [1]. So social media is an important place where individual users can share their views with each other, but also an important communication channel of the companies, and therefore social media can acquire advertising revenues from the business organizations.

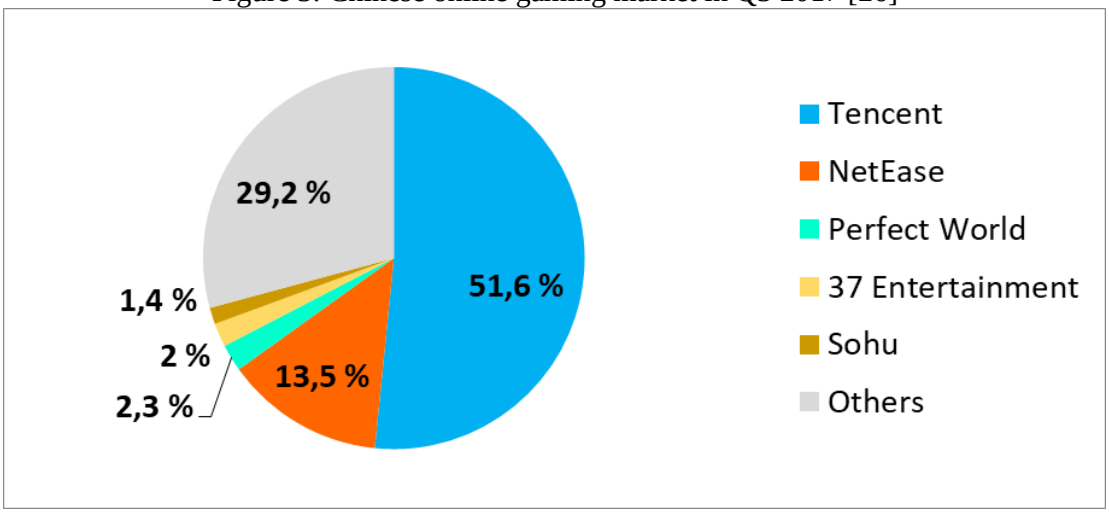
Tencent was founded in November, 1998, and it is a leading provider of Internet value added services in China. Presently, Tencent provides social platforms and digital content services under its so called "Connection" Strategy. Tencent's leading Internet platforms in China are QQ (QQ Instant Messenger), Weixin/WeChat, QQ.com, QQ Games, Qzone, and Tenpay. They published that March 31, 2017, the monthly active user accounts of QQ was 861 million while its peak concurrent user accounts reached 266 million, while WeChat had 938 million user in their most popular social media platform [41]. And as it was mentioned previously QQ and WeChat is the two top used application in China, which reflect that Tencent has a very strong position in the internet economy in China.

Several of the main Western social platforms are banned from China, like Youtube was the first time the video-sharing website which was blocked in 2008 during riots in Tibet. Facebook became unavailable in 2009, after deadly riots broke out in Xinjiang. Twitter has been blocked in China since February 2011. Instagram and Flickr as photo sharing networks were blocked in 2014 during the widespread protests in Hong Kong [9]. This circumstances also foster and provide space to the growth of Tencent and other Chinese social media application providers. Although it is important to notice that the original reasons of these bans are motivated by political reasons of the Chinese government to achieve and maintain inner political and social stability in the country, but also resulted with significant economic influence in the social media market.

Tencent has strong positions in the online gaming market too, because in Q3 2017 Tencent for the first time in history took up more than half of online gaming market in China with 51,6% market share. The second biggest player in the gaming industry is NetEase, which has 13,5% market share. The revenue of China's online gaming market reached 63.54 billion Yuan, rising 6.8% compared with the previous quarter and surging 41.7% from a year earlier. This indicates that online gaming market is increasingly mature, formal and stable [26]. But in fact Tencent is the biggest video game publisher by game revenue not just in China, but in the whole world in 2017 with 12.701 million USD. It is around two times bigger than Sony,

which the second biggest game publisher. Moreover the company performed a 44% yearly growth in its revenue. The biggest Chinese competitor NetEase is the 6th biggest game publisher worldwide with 4072 million USD global revenue and 41% growth rate, while other top publisher had much lower growth rate [36].

Figure 3: Chinese online gaming market in Q3 2017 [26]



In 2016 the CNNIC published a research report, which contained a deeper insight into the social media landscape of China. The report provide information about the application used in mobile phones, and the ranking most often used in mobile phones, while integrated social media platforms was listed separately. The results is shown in Table 1, which results show that most wide spread social media application in mobile phones are QQ and WeChat in China, because QQ is installed more than 90% of mobile phones, and more than 75% of Chinese mobile internet users are often use this application. The second was WeChat in 2015, when more than 80% of the users installed the application and more than 60% of the people often use it. The rest of other applications are much rarely installed and often used. While the application of Alibaba, AliWangWang was installed in 20% os the cases, only 3,6% of the users stated to use it often. The social media application of Baidu, BaiduHi was installed 6,9% of the people, but only 1% use it often. The use of Skype as a Western application is very rare, because only 1,4% installed it, and only 0,2% used it often. Tencent is also a leader in the comprehensive social media application too with QZone, which is used by 84,5% of the internet users in China [13].

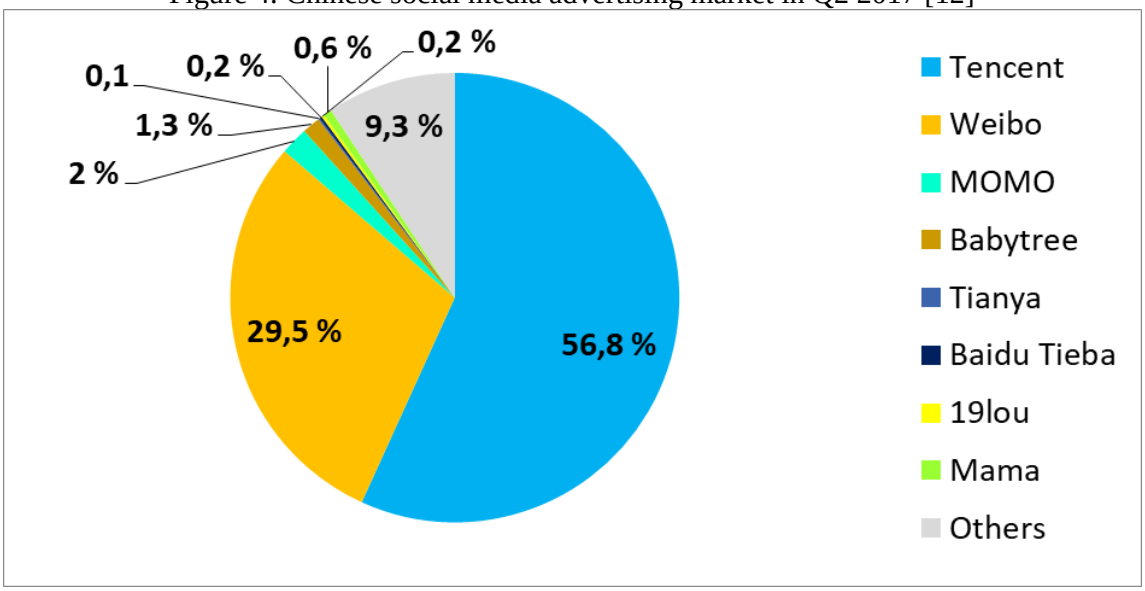
Table 1. Use of Social Media Application in China (2015) [13]

Applications used in mobile phones		Applications most often used in mobile phones		Comprehensive social application use	
QQ	90,3 %	QQ	75,8 %	QZone (QQ空间)	84,5 %
WeChat (微信)	81,6 %	WeChat (微信)	61,9 %	Sina Weibo (新浪微博)	43,5 %
YY	21,4 %	MoMo (陌陌)	7,3 %	Pengyou (朋友网)	18,5 %
AliWangWang (阿里旺旺)	20,0 %	YY	4,6 %	RenRen (人人网)	16,5 %
MoMo (陌陌)	18,9 %	AliWangWang	3,6 %	51.com	12,3 %

		(阿里旺旺)			
QT	9, 3 %	FeiXin (飞信)	1,6 %	KaiXin (开心网)	12,2 %
FeiXin (飞信)	8,6 %	QT	1,3 %	LOFTER	7,8 %
Baidu Hi	6,9 %	Baidu Hi	1,0 %		
YiXin (易信)	4,5 %	YiXin (易信)	0,8 %		
RenRen Zhoumian (人人桌面)	3,3 %	Whats-App	0,4 %		
MiLiao (米聊)	3,3 %	MiLiao (米聊)	0,3 %		
LaiWang (来往)	2,7%	RenRen Zhoumian (人人桌面)	0,3 %		
Line.me (Line连我)	2,2 %	LaiWang (来往)	0,2 %		
WeiMi (微米)	1,7 %	WeiMi (微米)	0,2 %		
Whats-App	1,6 %	Skype	0,2 %		
Skype	1,4 %	Line.me (Line连我)	0,1 %		

China social media advertising and marketing market reached 7.62 billion yuan (1.15 billion USD) in Q2 2017. The QoQ growth was 13.2%, but the yearly growth was even more impressive with 40.6%. Tencent had more than half of the social media advertising market with 56,8% market share, while its biggest competitor, Sina Weibo had 29,5%. The other social media platforms had relatively small market shares, which did not exceed 2% of the advertisement revenues in 2017, for example Baidu Tieba had only 0,2 market share [12]. Therefore social media, as an advertisement platform is mainly dominated by Tencent and Sina, and Tencent built up a very strong position with its popular social media platforms to take more than half of the market by revenue point of view.

Figure 4: Chinese social media advertising market in Q2 2017 [12]



Baidu, the main Search Engine

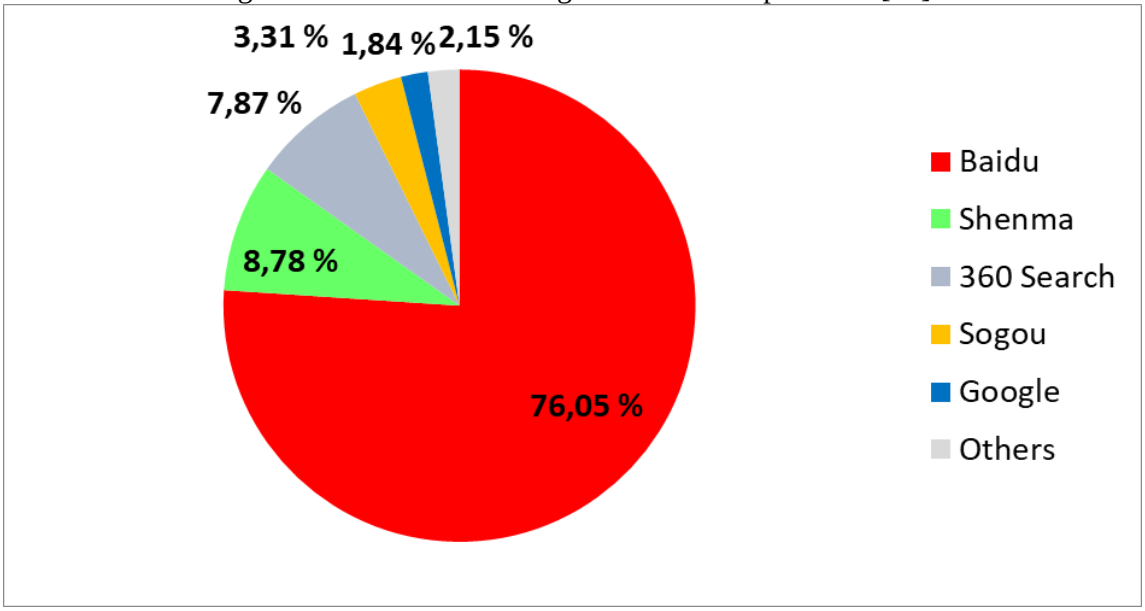
The role of social media in advertising industry was mentioned, however there is some evidence that advertising causes an increase in search engine queries for a brand, at least for

products where consumers regularly gather information or purchase via the internet. Search engines became important in business, because digital platforms have begun to track consumer behavior in real time, presenting a tantalizing opportunity to measure brand health based on consumer behaviors at a much lower cost. For example, major search engines receive a large volume of search queries that include brand names in the query text. Search engine providers are constantly innovating to make search results more useful. Mobile search results become more tailored to a user's location and more useful, users may begin to use search more frequently as part of the shopping process, even for goods that are not researched or purchased online today [17]. Because people use search engines to find websites and information to other business related activities, so search engine operators can acquire advertising revenue from companies in exchange to provide opportunity to companies to promote their offers to their target groups. That is the reason why Baidu could achieve the biggest market share in online advertising market in China.

Baidu was first founded in 2000 in Beijing with the mission of providing people with the best way to find information and connect users with services. Baidu is the world's largest Chinese search engine and the largest Chinese website which covers 95% of Chinese Internet users. Although Baidu is not just a search engine operator, Baidu News has 20 million daily unique visitor, Baidu Video has 28 million, Baidu Image has 30 million, and Baidu Music has 35 million daily unique users. This company also has forums with one billion daily page view, and a Knowledge platform to problem solving [5].

However search engine market faced some turbulence a few years ago, because there was a big shift within the Chinese search engine market after 2011 for a few years. In 2011, Baidu played a dominant role with over 85% of the market share, but in August 2014, this dropped to 54% losing market share to 360 and Sogou, which search engines had been growing its user base consistently over this period. Qihoo 360 officially launched its search engine product in Aug 2012,and achieve 29,24% in a short period of time. Sogou also increased its market share from 5.31% in August 2011 to nearly 15% in August 2014 [23]. But after a few years later, now the data suggest that the market is also dominated by Baidu alone, and it competitors take much smaller market shares. Baidu's market share was 76.05% in China search engines market in April 2017, followed by Shenma with 8.78%, 360 Search with 7.87%, Sogou with 3.31%, and Google with 1.84% market shares. In China's mobile search market Baidu is more dominant with over 82% market share, followed by Alibaba's Shenma with 13.79% [11].

Figure 5: Chinese Search Engine Market in April 2017 [11]



On the other hand Google lost its market from 8,25% in August 2011 to 1,23% in April 2014, even before its official ban [23]. The Google disruption began in the run-up to the 25th anniversary of the Beijing's Tiananmen Square incident on June 4, 1989, and in the end of 2014 large numbers of Gmail web addresses were cut off too [10]. So political decisions disfavor a potential Western competitor of Baidu in the search engine market, however similarly to social media, the actions of the Chinese government were motivated by political reasons than economic ones. Moreover market share data suggest that Google rapidly lost its market share before it become blocked.

The revenue of search engine enterprises is expected to exceed 110 billion Yuan, up 24% (over 20 billion Yuan) from a year earlier in 2017. The revenue of search enterprises increases significantly, and news feed advertising becomes a new growth point in business. And in this market 78% of the revenues is concentrated by Baidu [29]. Altogether search advertisements is expected to be around 24,5% of the advertisement market in China in 2017, however search advertising experienced a share shrink and is expected to have a share around 20% in 2020. The form of native advertising has expanded from search advertising only to richer varieties blending more interesting forms and content. Native advertising, as one advertising form more audience friendly, enjoys huge development potential in the future, so native advertising was approximate 40% in general online advertising industry in 2017 and it is expected to take half of the online advertising market by 2022 [28].

Conclusions

Data about the different segments of the Chinese Internet economy prove the major role of Alibaba, Tencent and Baidu in the online media. Altogether the paper wish to provide a snapshot around 2017, but changes can and will happen in the internet economy. Alibaba have a major role in e-commerce and online payment solutions. Tencent build up strong positions in online gaming industry and social media, but also challenges Alibaba in the online and mobile payment market. Baidu is the main search engine operator, a kind of starting point in internet use in China. So the Chinese internet is dominated by Chinese platforms and companies, which wish to have some global expansion in the future. However many Western competitor

of these platforms are banned from Chinese, but the low market share of Amazon or Skype, and the market failure of Google in the early 2010s could suggest that in fact the market demand of Western internet platforms are low without legal barriers. On the other hand it is a significant question of the future could the Chinese companies really go global and achieve success in Western markets or this great plans remains just a dream.
Differences can found in some technology aspect too, especially the widespread use of mobile technology and mobile payment solutions, where e-commerce and social media platforms started a competition in China. This economic environment of social commerce and mobile payment platforms, potentially many function integrated into a single application has its potential. Probably China reveal a possible future of internet use, and widespread use of these platforms can become an important part of daily internet use outside of China too. Altogether I think the internet in China has several unique characteristics, therefore it can reflect that the internet as a medium could be different in different regions, and probably its rather a local than global medium in some aspect. So any company and platform which may wish to compete in the Chinese internet economy should understand the local situations and adapt the Chinese internet environment. Similarly adaptation would be needed in case of Chinese internet giants, if they wish to be successful in other parts of the world.

REFERENCES

[1] Alalwan, Ali Abdallah - Rana, Nripendra P. - Dwivedi, Yogesh K. - Algharabat, Raed (2017): Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics, Vol. 34, No. 7, pp.1177-1190.
[2] Alibaba (2015): 支付宝简介 (Introduction of Alipay), Retrieved from: https://ab.alipay.com/i/jieshao.htm (last accessed 06.02.2018)
[3] Alibaba Group (2018): Company Overview. Retrieved from: http://www.alibabagroup.com/en/about/overview (last accessed: 04.02.2018.)
[4] ASEAN Today (2017): Alipay and Tenpay compete head-to-head for overseas market share. Retrieved from: https://www.aseantoday.com/2017/09/alipay-and-tenpay-compete-head-to-head-for-overseas-market-share/ (30.09.2017)
[5] Baidu (2018): Baidu Introduction. Retrieved from: http://www.baiduhk.com.hk/en/baidu-introduction (last accessed 12.02.2018)
[6] Berdykulova, Galiya Mertai Kyzy - Sailov, Azat Ismagul Uly - Kaliazhdarova, Shynar Ydyrysh Kyzy - Berdykulov, Erlan Baglan Uly (2014): The Emerging Digital Economy: Case of Kazakhstan. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 109 pp. 1287 – 1291.
[7] Bloomberg (2016): China Has Moved On Without Google. Retrieved from https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-06-07/google-doesn-t-need-china-any-more-than-china-needs-it (07.06.2016)
[8] BrandZ (2017): BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2017. Retrieved from: http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2017_Report.pdf (Last accessed: 02.02.2018)
[9] Business Insider (2015): 9 incredibly popular websites that are still blocked in China. Retrieved from: http://www.businessinsider.com/websites-blocked-in-china-2015-7 (23.07.2015)
[10] Carsten, Paul (2014): Google's Gmail blocked in China, Great Firewall suspected. Retrieved from: https://www.reuters.com/article/google-china/googles-gmail-blocked-in-china-great-firewall-suspected-idUSL3N0UD1SB20141229 (29.12.2014)

[11] China Internet Watch (2017a): China search engine market share in Apr 2017. Retrieved from: https://www.chinainternetwatch.com/20538/search-engine-market-share-apr-2017/ (15.05.2017)
[12] China Internet Watch (2017b): China social media advertising and marketing market Q2 2017. Retrieved from: https://www.chinainternetwatch.com/22664/social-ads-q2-2017/ (18.10.2017)
[13] CNNIC (2016): 2015年中国社交应用用户行为 研究报告(Social Application User Behavior Research Report in China in 2015). Retrieved from: http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/sqbg/201604/P020160722551429454480.pdf (08.04.2016)
[14] CNNIC (2017): Statistical Report on Internet Development in China (January 2017). Retrieved from: http://cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/201706/P020170608523740585924.pdf (08.06.2017)
[15] ClickZ (2016): Five reasons why China is a role model for digital innovation. Retrieved from: https://www.clickz.com/five-reasons-why-china-is-a-role-model-for-digital-innovation/103591 (21.07.2016)
[16] Csordás, Tamás - Markos-Kujbus, Éva - Gáti, Mirkó (2014): The Attributes Of Social Media as a Strategic Marketing Communications Tool. Journalism and Mass Communication, Vol. 4, No. 1, pp. 48-71.
[17] Dotson, Jeffrey P. - Fan, Ruixue Rachel - Feit, Elea McDonnell - Oldham, Jeffrey D. - Yeh, Yi-Hsin (2017): Brand Attitudes and Search Engine Queries. Journal of Interactive Marketing, Vol. 37, pp. 105-116.
[18] Economist (2017): China's internet giants go global. Retrieved from: https://www.economist.com/news/business/21721203-tencent-leading-acquisition-spree-alibaba-close-second-chinas-internet-giants-go (20.04.2017)
[19] Filo, Kevin - Lock, Daniel - Karg, Adam (2015): Sport and social media research: a review. Sport Management Review, Vol. 18, No.2, pp. 166–181.
[20] Financial Times (2017): Race for China's $5.5tn mobile payment market hots up. Retrieved from: https://www.ft.com/content/e3477778-2969-11e7-bc4b-5528796fe35c (01.05.2017)
[21] Forbes (2016): China's Online Marketplaces Can Help Brands Drive B2B Through B2C Success. Retrieved from: http://www.forbes.com/sites/franklavin/2016/10/17/chinas-online-marketplaces-can-help-brands-drive-b2b-through-b2c-success/#2d8bce173b80 (17.10.2016)
[22] Forbes (2018): China's 400 Richest 2017. Retrieved from: https://www.forbes.com/china-billionaires/#68d847eaae43 (last accessed 31.01.2018)
[23] Guan, Evonne (2015): Chinese Search Engine Landscape – Baidu Losing to 360 and Sogou. Retrieved from: http://daoinsights.com/chinese-search-engine-landscape-baidu-losing-to-360-and-sogou/ (28.01.2015)
[24] Internet World Stats (2017): Internet World Users by Language. Retrieved from: http://www.internetworldstats.com/stats7.htm (30.06.2017)
[25] iResearch (2017a): China's B2C Online Shopping Saw High Growth in Q1 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_34532.html (06.07.2017)
[26] iResearch (2017b): For The First Time, Tencent Grabbed Over 50% of China's Online Gaming Market by Revenue in Q3 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_39549.html (13.12.2017)

[27] iResearch (2017c): The Revenue of China's Internet Economy Reached a New Height in Q2 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_37796.html (16.10.2017)
[28] iResearch (2018a): China's Online Advertising Sector Data in 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_40729.html (20.01.2018)
[29] iResearch (2018b): Revenue of China's Search Engine Companies Set a New Record in 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_40546.html (24.01.2018)
[30] iResearch (2018c): Top 500 Apps in China by UDs in December 2017. Retrieved from: http://www.iresearchchina.com/content/details7_40867.html (05.02.2018)
[31] Kantar Media (2016a): Every 60 Seconds in China. Retrieved from: http://www.cicdata.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1345%3A2016&catid=104%3Aarchives-2016&Itemid=213&lang=en (10.11.2016)
[32] Kantar Media (2016b): The State of Chinese Social Media in 2016. Retrieved from: http://www.cicdata.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1338%3A2016&catid=104%3Aarchives-2016&Itemid=213&lang=en (10.08.2016)
[33] Kantar Retail (2016a): 2016 FMCG Online B2B Market Study. Retrieved from: http://www.kantarretail.com/wp-content/uploads/2016/12/Kantar-Retail-2016-FMCG-Online-B2B-Market-Study_Summarized-Report.pdf (December 2016)
[34] Kantar Retail (2016b): Digital Power Study. Retrieved from: http://www.kantarretail.com/wp-content/uploads/2016/12/Kantar-Retail-2016-China-Digital-Power-Study_Summarized-Report-1.pdf (December 2016)
[35] Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane (2012): Marketing Management, Prentice Hall, New York, pp. 438-441.
[36] Newzoo (2017):Top 25 Companies by Game Revenue. Retrieved from: https://newzoo.com/insights/rankings/top-25-companies-game-revenues/ (September 2017)
[37] Shares Investment (2015): Alibaba: The Giant With 81,5% Market Share In China's Online Shopping Market. Retrieved from: http://www.sharesinv.com/articles/2015/11/09/alibaba-the-giant-with-81-5-market-share-in-chinas-online-shopping-market/ (09.11.2015)
[38] Statista (2014): Market share of leading C2C e-commerce platforms in China in 2013. Retrieved from: https://www.statista.com/statistics/225875/market-share-in-c2c-online-shopping-in-china/ (last accessed: 04.02.2018)
[39] Statista (2017): Market share of B2B e-commerce platforms in China in 2016. Retrieved from: https://www.statista.com/statistics/243845/market-share-of-b2b-online-retailers-in-china/ (last accessed 05.02.2018)
[40] Statista (2018): Market share of B2C online shopping websites in China in 2nd quarter 2017. Retrieved from: https://www.statista.com/statistics/323115/market-share-of-b2c-online-retailers-in-china/ (last accessed: 04.02.2018)
[41] Tencent (2018): About Tencent. Retrieved from: https://www.tencent.com/en-us/abouttencent.html (last accessed 08.02.2018)
[42] Xinhua (2015): China Focus: JD.com to close C2C marketplace to curb fakes. Retrieved from: http://news.xinhuanet.com/english/2015-11/11/c_134804600.htm (11.11.2015)
[43] World Bank (2017): GDP ranking, PPP based. Retrieved from: https://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-PPP-based-table (15.12.2017)

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A MARKETING MENEDZSMENT KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

Tomáš STIRBER[1]

ABSTRACT
A tanulmány célja a szervezeti kommunikáció és a marketing menedzsment kapcsolatának vizsgálata. Fő témája a szervezeti kommunikáció. A tanulmány az adott témakör elméleti hátterének feldolgozásáról szól. A témával kapcsolatos szakirodalmi feldolgozás során főként a szervezeti kommunikációt vizsgáltuk, majd kutattuk a hozzá kapcsolódó marketing menedzsment eszközöket. Az olvasó a tanulmány olvasásakor információkat szerez a szervezet belső kommunikációjáról, a kommunikáció szerepéről a belső marketingben, személyi marketingben és a belső PR-ban. Ezen témakörök feldolgozása után az olvasó a kommunikáció fontosságáról olvashat a marketingkommunikációs tevékenységekre vonatkozóan. A téma fennmaradó része a kutatási területtel kapcsolatos következtetésekből tevődik össze, valamint a téma bővítési potenciáljának felvázolásából.

KEYWORDS
organizational communication, internal communication, internal marketing, internal PR, personal marketing

BEVETŐ

Miközben az interperszonális és a marketingkommunikációval párhuzamosan az egyének magatartásával kapcsolatos kérdések gyakran a tudományos kommunikáció tárgyát képezik, így a belső kommunikáció és annak meghatározói és hatékonysága, valamint a szervezeti kommunikáció hatékonysága és a külső kommunikáció közötti összefüggések ritkán érdeklik a kutatókat. A belső kommunikációt jellemzően az emberi erőforrás menedzsment és a belső PR-ral kapcsolatban vizsgálják. Esetenként különálló folyamatnak tekintik, amely jelentősen befolyásolja a szervezet működésével kapcsolatos különböző szempontokat. Az esetek többségében csak a kommunikáció információs szerepével kapcsolatban foglalkoznak a belső kommunikáció hatékonyságával és mérésével. Viszonylag kevés tanulmány tartalmaz átfogó elemzést a munkahelyek kommunikációs folyamatok meghatározó tényezőiről - ráadásul a kutatás hiánya a belső kommunikáció két különböző megközelítését ötvözi: a vezetői tudomány és a marketing szempontjából. Vannak, akik megpróbálják azonosítani a belső kommunikáció különböző célkitűzései közötti kapcsolatokat és a köztük lévő kölcsönös függőséget, valamint a belső és külső ügyfeleknek címzett kommunikációs tevékenységek kölcsönös hatását.

A kutatás középpontjában a szervezeti kommunikáció vizsgálata áll. A kutatás célja szorosan a témakörhöz kapcsolódó szakirodalmak tanulmányozásának segítségével vizsgálni és kutatni a szervezeti kommunikáció és a marketing menedzsment kapcsolatát.

[1] Mgr. Tomáš Stirber, PhD hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, P.O.Box 54, 945 01 Komárno, Szlovákia, e-mail: 119305@student.ujs.sk

EREDMÉNYEK

A szervezetek belső kommunikációja

A szervezeten belüli belső kommunikáció irányításáért felelős személyek rendelkeznek számos olyan eszközzel, amely lehetővé teszi az alkalmazottak közötti hatékony kommunikációt. A szakirodalmakban az ilyen eszközök osztályozását, vagy más néven a munkahelyi kommunikációs technikákat találhatjuk meg. A kommunikációs technikát úgy kell érteni, mint egy tudatosan és szándékosan megvalósított információközlési módszert, amely egy specifikus csatornát használ, és meghatározott szabályokon és eljárásokon alapul. A rendelkezésre álló műszaki eszközök sokasága miatt lehetetlen kimerítő osztályozást végezni ezek az eszközökről. Mindazonáltal egyes kutatók megpróbálták rendszerezni a belső kommunikáció rendelkezésre álló eszközeit. A szervezetekben használt kommunikációs eszközökkel kapcsolatos számos osztályozásokkal a közönségkapcsolatokkal, különösen a belső PR-szakirodalmakban. Ezen a területen használt kommunikációs technikák a következők: [15]

- a kommunikációs közeg,
- a kommunikáció vektora,
- az instrumentális formalizálás mértéke,
- a címzettekre vonatkozó felhasználói opciók,
- kezdeményező eszközök létrehozásához,
- kommunikációs csatorna,
- üzemmód,
- az interaktivitás mértéke,
- indoklás az eszköz használatához.

A kritériumok sokasága azonban nem jelenti sem a probléma mély elemzését, sem pedig az ezekhez az eszközökhöz tartozó osztályozások létrehozásának népszerűségét. Gyakorlati okokból a leggyakrabban használt osztályozások három kritériumon alapulnak: a kommunikáció közege, a kommunikáció vektora és az eszközök formalizálásának mértéke.

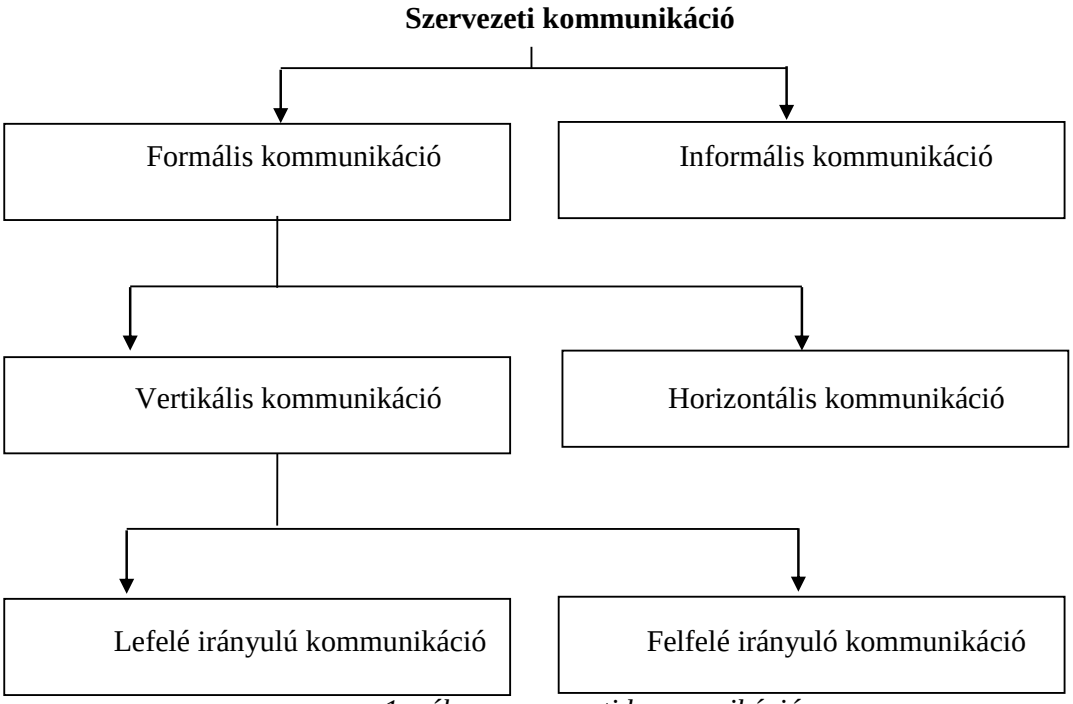
- nyomtatott, például belső magazinok, hirdetőtáblák stb.
- beszédek, például találkozók vagy megbeszélések,
- vizuális, például telekonferenciák, üzleti televízió vagy videó prezentáció.

A szervezetekben használt kommunikációs technikák osztályozásához hasonló kritériumokként megkülönböztetjük még a következő technikákat: szóbeli (pl. Találkozók, vállalati nyilvános cím rendszerek, sétakörök), írott (pl. Hírlevelek, vállalati magazinok, üzleti fejlesztési versenyek), vizuális (pl. Üzleti televízió, vállalati videó) és multimédia (pl. Telekonferenciák, események, a személyzet integrációja találkozók). [1] A belső kommunikáció eszközeinek másik besorolása a kommunikációs vektor kritériumán alapul. Ennek megfelelően itt olyan eszközök találhatóak, amelyek függőlegesen lefelé, függőlegesen felfelé, és vízszintesen irányuló kommunikációt biztosítanak. Meg kell jegyezni, hogy a kommunikáció irányát besorolási kritériumként alkalmazva azt jelenti, hogy bizonyos eszközök, mint például egy belső kommunikációs hálózat(intranet), vagy egy találkozó több csoporthoz is hozzárendelhető. Így ebben a fajta besorolásban a kategóriák átfedik egymást. Az előbbiek olyan eszközök, amelyeket egy korábban létrehozott szabályoknak megfelelően használnak és a jóváhagyott rendszer, vagyis a szervezeti eljárások által előírt módszer. Ezért gyakran nevezik hivatalosnak. Másrészt az informális technikák leggyakrabban spontán jelennek meg, és a munkavállalói aktivitás megnyilvánulása vagy az úgynevezett órai szükséglet eredménye. A nem hivatalos eszközök létezése és népszerűsége lehet, de nem feltétlenül kell bizonyítania a hivatalos

csatornák hatástalanságát. Az informális eszközök segítségével történő kommunikáció támogathatja a hivatalos kommunikációt, vagy gyengítheti, helyettesítheti vagy akár lezárhatja is. Feltéve, hogy a kommunikációs eszközök osztályozásának egyik leghasznosabb kritériuma a kommunikáció iránya és a formalitás foka, a következő típusú eszközök lehetnek megkülönböztetve: [5]

- a formális vertikális lefelé irányuló kommunikáció eszközei,
- a formális vertikális felfelé irányuló kommunikáció eszközei,
- a hivatalos horizontális kommunikáció eszközei,
- az informális kommunikáció eszközei.

Meg kell jegyezni, hogy sajátosságaik és alkalmazási lehetőségeik miatt egyes kommunikációs technikák egynél több csoporthoz tartozhatnak.



1. ábra: szervezeti kommunikáció
Forrás: saját szerkesztés

A kommunikáció szerepe a belső marketingben, személyi marketingben és a belső PR-ban

A belső kommunikáció jelentősége messze meghaladja a hatékony információáramlást. A megfelelő módon végzett kommunikáció segíti a bizalmat a vállalat és alkalmazottai között. Amikor a menedzsment érthetően tudatára adja a munkatársaknak a szervezet vízióját és stratégiáját, valamint a meghozott döntéseket és az általuk okozott következményeket, akkor ezáltal egyre a munkavállalói részvétel magas fokú növekedése tapasztalható a végrehajtásban. Ezen kívül a kommunikáció fontos szerepet játszik a munkavállalóknak a tervezett változtatások és a későbbi végrehajtás során történő kivitelezésében. Különösen fontos megemlíteni, hogy a változások milyen módon fogják befolyásolni a szervezet egyes tagjait az operatív tevékenységeik végrehajtásában. Így a kommunikációs tevékenységek célja, hogy megszerezzék a személyzet elfogadását és jóváhagyását, valamint növeljék vállalata iránti

elkötelezettségüket és azonosulásuk érzését. [11] Mindhárom fent említett kérdés három marketing fogalom érdeklődésének középpontjában áll: nevezetesen a belső marketing, a személyi marketing és a belső PR. Bár mindegyiküket a szakirodalmakban szereplő sajátos jellemzőkkel definiálják, a három fogalom nincs elhatárolva egymástól. Az átfedésben lévő célok, feladatok és eszközök miatt gyakran nehéz feladatainak elvégzését a fenti területek közül csak egyik területhez társítani. A belső marketing, a személyi marketing és a belső PR fogalmak kiemelkedően szoros kapcsolatban állnak egy szervezeten belül. A belső marketing fogalma a marketing és a szolgáltatásmenedzsment területéről származik. A hagyományos marketingektől eltérően ebben az esetben a szervezetek belső ügyfeleire, nevezetesen az alkalmazottakra összpontosítanak. Az ilyen jellegű marketingen belül végzett tevékenységek célja a személyzet igényeinek kielégítése a motiváció és az elégedettség szempontjából, ami viszont a kiváló minőségű termékek és szolgáltatások eléréséhez vezet. A különböző belső marketing definíciók hangsúlyozzák a különböző jellemzőket.

A belső marketingről szóló modern tanulmányokban gyakran a személyzet elfogadásának és támogatásának megszerzésével kapcsolatos szempontokra koncentrálnak a szerzők, ami a szervezet stratégiai célkitűzéseinek elérése érdekében történik, belevonva a személyzetet a döntéshozatali folyamatba, amely segítségével erősítik az egyének kreativitását és hűségét. A hatékony cselekvés ezen a területen jobb egyéni teljesítményhez és következésképpen az egész vállalkozás jobb teljesítményéhez vezet. Az elégedett alkalmazottak átruházhatják ügyfeleikre a saját elégedettségüket, amiből azt következik, hogy az alkalmazottak egyre lojálisabbak lesznek a szervezet iránt és ezáltal sokkal produktívabb munkát végeznek a szervezet számára. [16] A belső marketinggel kapcsolatosan öt alapvető elem sorolható fel, amelyek a következők:

- ügyfélorientáció és vevői elégedettség,
- funkcionális koordináció és integráció,
- marketing-szerű megközelítés a fentiekhez,
- konkrét vállalati vagy funkcionális stratégiák végrehajtása.

A fent említett területeken tett intézkedések segítenek a munkavállalók elköteleződésének és a szervezetbe vetett bizalmának fejlesztésében. A belső marketing segítségével végzett feladatok közé tartoznak a következők:

- pozitív kép alkotása a vállalatról a személyzet körében;
- a munkavállalók tudatosságának növelése az szervezet stratégiájának és küldetésének tükrében
- az innováció és a kreativitás ösztönzése;
- a munkavállalók közötti horizontális és vertikális kommunikáció javítása;
- a személyzet motiválása. [13]

A tevékenységek ilyen széles spektrumához széles körű eszközök használata szükséges. A siker egyik legfontosabb feltétele a belső kommunikációs rendszer hatékony felhasználása, amely lehetővé teszi a személyzetnek a vezetőség által hozott döntésekkel szembeni jószándékát, valamint a társasággal való azonosításuk fejlesztését.

A második marketing fogalom, amely a munkavállalókat a figyelem középpontjába helyezi, a személyzeti marketing. Magában foglalja a társadalmi rendszerben működő társaság által végzett tevékenységeket, amelyek célja a vállalat jó közreműködésének megteremtése és fenntartása. A címzettek a jelenlegi és a jövőbeli munkavállalók és mindkét alrendszer különböző összetevőket tartalmaz. A belső személyzeti marketing belső kommunikációt, motivá-

ós rendszert és képzési rendszert tartalmaz a cég imázsának munkaadói megteremtéséért és megerősítéséért, valamint a belső felvétel és kiválasztás rendszeréért. A külső személyzet marketingje magában foglalja a kommunikációval és a toborzással kapcsolatos tevékenységeket, valamint a szervezet külső imázsának létrehozását és megszilárdítását. Ennek a fogalomnak a lényege az, hogy kielégíti a jelenlegi és a jövőbeni alkalmazottak azonosítani kívánt igényeit, melynek célja olyan kapcsolat kialakítása a vállalat és a munkavállaló között, mely érzelmi alapú. Ezért a következő célokat kell elérni: [2]

- vonzó munkáltató imázs kialakítása a vállalatról;
- olyan személyzet megszerzése és megtartása, akinek szellemi és érzelmi potenciálja meghatározza a vállalat egyedülálló személyiségét és piaci értékét;
- a szervezet tagjai tevékenységének és kreativitásának ösztönzése;
- a leendő alkalmazottakkal való kapcsolat kialakítása és megerősítés;
- hosszú távú kapcsolat fenntartása korábbi munkatársakkal

Így a személyzeti marketing a belső marketing fogalmának kiterjesztése, hiszen tevékenységének mind a területe, mind a kedvezményezettek csoportja nagyobb. Egyrészt az összes alkalmazott egy lapon kezelése, másrészt pedig egyénekre osztva őket saját fejlődésük érdekében, annak érdekében, hogy kölcsönösen előnyös kapcsolat alakuljon ki a munkavállalók és a szervezet között. Ahhoz, hogy ezen célok megvalósítása sikeres legyen, fontos, hogy a vállalaton belül megfelelő kommunikációt folytassanak, ami a személyzet motivációs szintjét érinti. Ezért ebben a fogalomban is fontos szerepet játszik a kommunikációs szemlélet.

Ami a belső PR-t illeti, az elsődleges cél a szervezet és a belső piac közötti pozitív kapcsolat kialakítása és ápolása. Ez a motivációs eszköz, a küldetés internalizálása, úgy mint a munkavállalók integrálása a közös célokat illetően. A tevékenységek címzettjei a vezetők, a személyzet, a szervezet tulajdonosai, leendő vagy nyugdíjas munkavállalók és még sokan mások. Az elsődleges célok elérése elsősorban megfelelő módon kezelt információs politikát igényel, amelyet gyakran belső kommunikációnak vagy emberi kommunikációnak neveznek. A belső kommunikáció felelős egy szervezet pozitív imázsának létrehozásáért, valamint a személyzet motiválásáért és képzéséért, hogy megfelelően működjenek a külső ügyfelekkel való kapcsolat során. A szervezet fellépéseivel és a munkavállalókkal kapcsolatos döntésekkel kapcsolatos naprakész információk miatt hajlandóbb elfogadni őket és együttműködni a végrehajtásban. [7] Különösen fontos tényező a menedzsment bevonása a belső kommunikációs folyamatba.

A belső PR tehát azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeten belüli helyes problémamegoldás elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat jó külső hírnévre tegyen szert**.** Figyelembe véve azt a tényt, hogy a munkavállalók fontos kommunikációs csatornát képeznek a vállalat és a külső környezet között, lehetetlen pozitív képet alkotni a vállalatról, vagy más PR-célokat elérni anélkül, hogy támogatást kapnának benne. A vállalat személyzetét, különösen az alacsonyabb szintű pozíciókat betöltő személyeket a tartják a leginkább megbízható információforrásként a külső környezettel való kapcsolattartás során, mert egy teljesítménye miatt megbecsült alkalmazott pozitív információkat szolgáltat a szervezetről. [6] Ezért a belső közönség részeként vállalt intézkedéseken keresztül a szervezet belső és külső imázsáért is felelnek. Amint az a fentiekből is nyilvánvalóvá vált számunkra, mindhárom fogalom összekapcsolódik. Bár ezeknek a területeknek a tevékenységei eltérőek mind az alkalmazottakra összpontosítanak, azzal a céllal, hogy kielégítsék igényeiket, és növeljék a szervezethez való tartozás érzését. A belső marketing esetében a tevékenységek célja a jobb ügyfélszolgálat kialakítása; a személyzeti marketingben, az értékes munkatársak vonzásához és összekapcsolásához a céggel; míg a belső PR esetébe a szervezetben dolgozó embereket ösztönözze arra, hogy mi-

nél jobban részt vegyenek a vállalat célkitűzéseinek elérésében. Így ezeknek a fogalmaknak a gyakorlati alkalmazása sok különböző cél elérését segíti elő, és létfontosságú szerepet játszik egy szervezet marketingében. [6] A hatásuk közös területe elsősorban a szervezeti imázs építése. Erre a célra a belső eszközök kommunikációt használnak.

A szervezeti imázs számos különböző tényezőtől függ, amelyek egy adott rendszert alkotnak. Komponensei magukban foglalják a cég azonosságát, marketingkommunikációját, a márkaképet, a belső kommunikációt és a nyilvános kapcsolatokat. [14] Az imázs létrehozása a vállalaton belül kezdődik, így a külső kép később megerősíthető a szervezet képviselőivel folytatott interakciók során. Az alkalmazottak létrehozzák és terjesztik vállalatuk jó hírnevét, ha kapcsolatban állnak vele. A szervezethez való tartozás érzésének és ennek következtében képének és hírnevének kialakításának egyik módja a belső kommunikáció, mint a vállalkozás alapvető értékeinek előmozdításának eszköze. Az alkalmazottak a környezetükben működő szervezet "nagyköveteként" járnak el, ezért megfelelően fel kell készülniük erre a funkcióra. A hatékony belső kommunikáció pozitív befolyást gyakorol a szervezeten kívüli imázsalkotás folyamatára. A legtöbb kutató és szervezet azonban nagyobb figyelmet fordít a külső kommunikációra, amely segít a vállalat imázsának felépítésében és megkülönböztetni őket a piacon más szereplőktől, ugyanakkor kiszorítva a belső kommunikáció szerepét. Alábecsülik azt a tényt, hogy az alkalmazottak a szervezet effektjeinek legfontosabb címzettjei, azért hogy megteremtsék valódi imázsát. [3]

A személyzet megtestesíti a cég márkáját, és a munkavállalók és a külső ügyfelek közötti kölcsönhatások bizonyságot tesznek azokról az értékekről, amelyeket legalább ugyanolyan mértékben vallott, mint a hagyományosan megértett marketingkommunikáció. A szervezetnél azonosított alkalmazottak hozzájárulnak az ügyfelekkel való kapcsolattartás révén a versenyelőny kialakításához [12]. Ezért a belső kommunikációnak növelnie kell a vállalati célok megértését az alkalmazottak körében, valamint a vállalat saját szerepét, és arra kell ösztönöznie őket, hogy törekedjenek e célok elérésére. A kutatások azt mutatják, hogy az információátadás folyamatában nagyobb jelentőséget tulajdonító szervezeteknél magasabb a munkavállalói részvétellel [17] és jobb hírnévvel rendelkeznek [8]. A belső kommunikáció során vállalt intézkedések azonban valószínűleg nem fognak meghiúsulni, ha a szervezeten belüli üzenetek nem egyeztethetők össze az elküldöttekkel. Meg kell jegyezni, hogy a személyzet és az ügyfelek igényeit egyformán fontosnak kell tekinteni.

A kommunikáció fontossága a marketing kommunikációs tevékenységekre vonatkozóan

A belső marketing, a PR-tevékenységek és a személyzeti marketing területén a vállalatok tevékenysége - különös hangsúlyt fektetve a kommunikációs aspektusra - döntő fontosságúnak tűnik a területek sokféleségében, amelyeket figyelembe kell venni a belső dimenzió marketing kommunikáció.

A modern társadalmak üzenetekkel vannak bombázva, amelyek közül sok idegesítőnek, zavarónak vagy feleslegesnek tekinthető. Ennek eredményeként a kommunikációs tevékenységek kapcsán a szervezetek komoly kihívásokkal szembesülnek. A témával kapcsolatos szakirodalom régen felismerte a fogyasztók sok csatornán és eszközön keresztül.
való elérésének szükségességét. Az 1980-as években elsőként mutatták be az integrált megközelítés szükségességét, amikor azt állították, hogy a marketing és a PR nem külön funkciók és nem különböznek a célcsoportjaik, hanem éppen ellenkezőleg kiegészítik egymást. Mindkét terület megközelítésének változása miatt a jelentőségteljes modell az volt, hogy ezeknek a funkcióknak integráltnak, összehangoltnak, rendezettnek és bizonyos esetekben teljesen összefonódottnak kell lenniük [18]. Ez volt az Integrált Marketingkommunikációs (IMC) koncepció kezdete. Annak ellenére, hogy sok idő telt el azóta, ez a fogalom még mindig messze

nem egyértelmű, és különböző szerzők hangsúlyozzák az IMC eltérő szempontjait definícióikban, gyakran ellentétben a korábbi megközelítésekkel.

Duncan szerint az IMC "az összes üzenet stratégiai irányítása vagy befolyásolása, valamint a célzott párbeszéd ösztönzése a profi asztali kapcsolatok megteremtése és táplálása érdekében az ügyfelekkel és más érdekeltekkel" [9]. Néhány évvel később ezt a definíciót Duncan és Mulhern terjesztette ki, akik az IMC-t "a kommunikáció tervezésének, kivitelezésének és értékelésének folyamatban lévő, interaktív, több funkcionális folyamataként írják le, amely az összes résztvevőt a cserefolyamatba integrálja annak érdekében, hogy maximalizálják egymás kölcsönös megelégedettségét"[10]. Meg kell jegyeznünk, hogy a marketingkommunikáció, mint folyamat, átlépi a részlegek által képezett hagyományos határokat. Ezt a nézőpontot Christensen, Firat és Torp osztja meg, akik azt állítják, hogy az IMC egy meglehetősen korlátozott és szakosodott tevékenységből szervezeti szintű kérdésre és aggodalommá fejlődött ki. Shultz meghatározza az IMC-t "stratégiai üzleti folyamatként, amely az összehangolt, mérhető és meggyőző márkakommunikációs programok tervezése, fejlesztése, végrehajtása és értékelése során idővel fogyasztókkal, ügyfelekkel, kilátásokkal, alkalmazottakkal, munkatársakkal és más célzott, releváns külső és belső közönséggel rendelkezik" [16]. Hangsúlyozni kell, hogy a szerző a marketingkommunikáció során vállalt tevékenységek egyik fontos célcsoportjának az alkalmazottakat jelöli meg.

BEFEJEZÉS

Az elmúlt években egyre gyakrabban rámutattak arra, hogy a szervezetek kommunikációs tevékenységének egészét nem külön-külön területekre kell osztani, mint például a marketingkommunikáció, a vállalati kommunikáció vagy a belső kommunikáció. Ennek eredményeként létezik az Integrált Kommunikáció fogalma, melynek támogatói egyre nagyobb számban vannak definiálva "a szimbólumok, üzenetek, eljárások és viselkedések összehangolásának és gyakorlatának megfelelően, annak érdekében, hogy a szervezet tisztességgel, következetességgel és folyamatossággal kommunikálhasson a formális szervezeti határokon belül és felett " [4]. A szerzők azt állítják, hogy ha a szervezetek vezetői nem fogadják el, hogy a kommunikációs tevékenység mennyire fontos szerepet tölt be, akkor a befolyása sokkal kisebb lesz. Ennek következtében, a szervezet imázsa és a felfogása nem megfelelően, vagy nagyon gyengén fog alakulni.

A fent említett meghatározások bizonyos következményeket vonnak maguk után a kommunikációs tevékenységek irányítását illetően. Különösen kiemelkedő fontosságú a különböző közönségek és várakozásuk azonosítása, valamint a folyamat címzettjeihez használt üzenetek és eszközök testreszabása. A marketing a kommunikációt nemcsak a potenciális ügyfelek felé, hanem szélesebb közönségre kell irányítani. A hatékony üzleti tevékenység szempontjából a szervezeten belüli és kívüli kommunikációnak hatékonynak kell lennie. A szervezetek tevékenységeinek típusaitól függetlenül, elmondható, hogy a szervezeti kommunikáció fejlesztése nem ismer határokat. Ennek oka a folyamatos változások és a gazdasági folyamatok által végbemenő bővítési folyamatok megvalósulása. Ezen változások során folyamatosan újabb és újabb ingerek érik a szervezeteket és azon tagjaikat, melyekre megfelelő módon szükséges reagálni.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] Argenti, P. A., & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill. ISBN: 978-0071379496

[2] Cheney, G., & Christensen, L. (2001). *Organizational identity linkages between internal and external communication.* w: F. M. Jablin & L. L. Putnam (red.), The new handbook of organizational communication. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 0803955030

[3] Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). *Corporate identity and corporate image revisited.* European Journal of Marketing, 35 (3/4), 292–315. ISSN: 0309-0566

[4] Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). *The organisation of integrated communications: Toward flexible integration*. European Journal of Marketing, 42 (3–4), 423–452. ISSN: 0309-0566

[5] Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications theory and practice*. London: Sage. ISBN: 978-0761944355

[6] Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations* (ver. 11). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-0132669153

[7] De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing communications: A European perspective*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 978-0273721383

[8] Dortok, A. (2006). *A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation*. Corporate Reputation Review, 8 (4), 322–338. ISSN: 1479-1889

[9] Duncan, T., & Caywood, C. (1996). *The concept, process, and evolution of integrated marketing communication*. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), Integrated communication: Synergy of persuasive voices (pp. 13–34). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN-13: 978-0805813913

[10] Duncan, T., & Mulhern, F. (2004). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. New York: McGraw Hill.

[11] Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page Limited. ISBN: 978-0749436636

[12] Hardaker, S., & Fill, C. (2005). *Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees.* Corporate Reputation Review, 7 (4), 365–376. ISSN: 1479-1889

[13] Rafi q, M., & Ahmed, P. K. (2000). *Advances in the internal marketing concepts: Definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing, 14 (6), 249–262. ISSN: 0887-6045

[14] Finney, S. (2011). *Stakeholder perspective on internal marketing communication*. Business Process Management Journal, 17 (2), 311–331. ISSN: 1463-7154

[15] Rosengren, K. E. (2006). *Communication: An introduction.* London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage. ISBN: 978-0803978379

[16] Schultz, D. E. (2004). *Building an internal marketing management calculus*. Interactive Marketing, 6 (2), 111–130. ISSN: 1478-0844

[17] Thomson, K., & Hecker, L. A. (2000). *The business value of buy-in*. In R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), Internal marketing: Directions for management. London: Routledge.

[18] Torp, S. (2009). *Integrated communications: From one look to normative consistency.* Corporate Communications: An International Journal, 14 (2), 190–206. ISSN: 1356-3289

A REKLÁM HATÁSA A FOGYASZTÓKRA

Florián SZAKÁL[1] - László JÓZSA[2]

ABSTRACT
Marketing communication is an important factor in the life of companies, it is a vital factor in sales. If the company wants to be successful, it has to take care of the quality of product, its production, presentation and its advertising. It is important to say, that if the quality of the product is good, it is necessary to advertise it well. Without good advertisement it is much more difficult to sell. The same is true, if the advertisement is good, the quality of product has to be good as well. If the advertisement is excellent, but the quality is poor it will create just a one-time sale. The following study shows the parallels between product quality and advertising, the importance of marketing communication, advertising, consumer behavior and sales types not only at the theoretical level, but also on a practical level – how advertisements affect consumers.

KEYWORDS
Marketing communication, product, quality, advertisement, consumer behavior, sales.

BEVEZETŐ

A marketingkommunikáció a vállalatok életében jelen lévő fogalom, melynek kialakítása az értékesítés szempontjából nélkülözhetetlen tényező. A 4P modell elemeinek megfelelő kialakítása a vállalat sikerességének szempontjából kiemelten fontos. Ugyanúgy nagy hangsúlyt kell fektetni magára, a termékre, annak minőségére, gyártására akárcsak annak bemutatására, tehát reklámjára. Fontos elmondani, hiába magas minőségű egy termék, ha az rosszul kerül bemutatásra annak értékesítése szinte lehetetlennek, vagy legalábbis sokkal nehezebbnek bizonyul. Ugyanez fordítva is érvényes, hiába jó egy termék bemutatása, reklámja, ha a mögöttes tartalom, a termék minősége gyenge. Ez nem fog visszatérő fogyasztói csoportot kialakítani, maximum egy egyszeri értékesítéshez elegendő. Az alábbi tanulmány bemutatja a termék minősége és reklámja közötti párhuzamot, hogy mindkét tényező elengedhetetlen a vállalat sikeres működésének fenntartása céljából. A tanulmány nem csak elméleti szinten mutatja be a marketingkommunikáció fontosságát, a reklámot, a fogyasztói magatartást, az értékesítés típusait, ezt gyakorlati szinten is vizsgálja. Egy rövid kutatás eredménye kerül bemutatásra, mely során a fogyasztók véleményeit elemezzük egyes termékekről, azok reklámjairól, minőségéről, ezek egymásra utaltságáról, azaz összességében megvizsgáltuk, miként hatnak a reklámok a fogyasztókra.

Marketing

Kotler szerint a marketing egy olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak illetve cserélnek ki egymás közt, miközben saját szükségleteiket és igényeiket elégítik ki. [11]
Más megközelítésben a marketing a vállalati marketingfunkciókat, marketingtevékenységeket jelenti, amely funkciók ellátásáért a marketingszervezet felelős. Ezek a következők:

[1]Mgr. Szakál Florián, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, doktorandusz, 116268@student.ujs.sk
[2] Dr. Józsa László, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, egyetemi tanár, jozsal@ujs.sk

- a fogyasztói magatartás és a piac értelmezése,
- a termelni és eladni kívánt termékek és szolgáltatások meghatározása,
- ezek megismertetése a potenciális vevőkkel,
- a vevők befolyásolása a vásárlás megvalósulása érdekében,
- a vevőkapcsolatok ápolása

A vállalati tevékenységek eredményességének alapvető feltétele, hogy a vevők szükségleteit, igényeit megismerje, és a versenytársakhoz képest hatékonyabban kielégítse a vállalkozás, amely felfogást a marketingfilozófia foglalja magába. A marketing filozófia gyakorlati alkalmazását a marketingkoncepció fejezi ki. Ennek értelmében a vállalatnak meg kell határozni a célpiacait, meg kell ismernie azok igényeit és azt hatékonyabban ki kell tudni elégítenie a versenytársakhoz képest. [20]

A digitális, vagy online marketing fogalma alatt az interaktív üzleti munkához kapcsolódó marketing tevékenység azon formáját kell érteni a szakirodalom alapján, amely hálózati információrendszerekben és elektronikus közegben egyedekkel és tömegekkel sajátos módon kommunikál, ez a fajta marketing globális értékesítést támogat online és offline eszközök bevonásával. [6]

A közösségi marketing elengedhetetlen kelléke a közösségi hálózatok folyamatos megfigyelése, a legnépszerűbb, sok kapcsolattal rendelkező információs csomópontok meghatározása és személyre szabott információval való ellátása, ami által a fogyasztókkal való kommunikáció bővíthető, valamint az adott vállalathoz, szolgáltatáshoz vagy termékhez kötődő rajongótábor építhető ki. [9]

A közösségi média, mint marketing eszköz

Szemben a korábbi tendenciával, amikor még a hagyományos piaci csere és kereskedelmi részvétel volt a hangsúlyos a marketingben, ma már az elsődleges feladat a vevők elégedettségének és tartós partnerkapcsolatoknak az elérése, biztosítása. [20]

Napjaink egyik legfontosabb feladata, hogy az ember egyéni és társadalmi igényeit azonosítsák, majd kielégítsék. Ez a folyamat a marketing. A célpiac megválasztása, a fogyasztók megtartása, a fogyasztói kör bővítése művészet és tudomány is egyben. Egy adott piacon pedig csak akkor lehet sikeres egy vállalat, ha tisztában van a marketing folyamatával és az alkalmazás elveivel, amely nem más, mint egy üzleti filozófia, mely szerint a szervezeti célok sikeres megvalósítása attól függ, mennyire ismerjük a fogyasztói igényeket és milyen mértékben tudjuk kielégíteni azokat, a versenytársainknál hatékonyabb módon. A marketing-orientáció épp az ellentéte az értékesítés-orientációnak, melynek során egy szervezet saját szükségleteit kívánja kielégíteni, szemben a fogyasztók igényeivel.[14]

Marketingkommunikáció

A marketingkommunikáció egy olyan tervezett cselekvéssorozat, amely a vállalat marketingrendszerébe illeszkedik, célja egy termék (szolgáltatás), márka vagy vállalat (intézmény) megismertetése, népszerűsítése, a fogyasztó figyelmének felkeltése, vásárlásra ösztönzése, illetve érdeklődésének megtartása kommunikáció segítségével. A marketingkommunikáció egyik eszköze a 4P modell. [21]

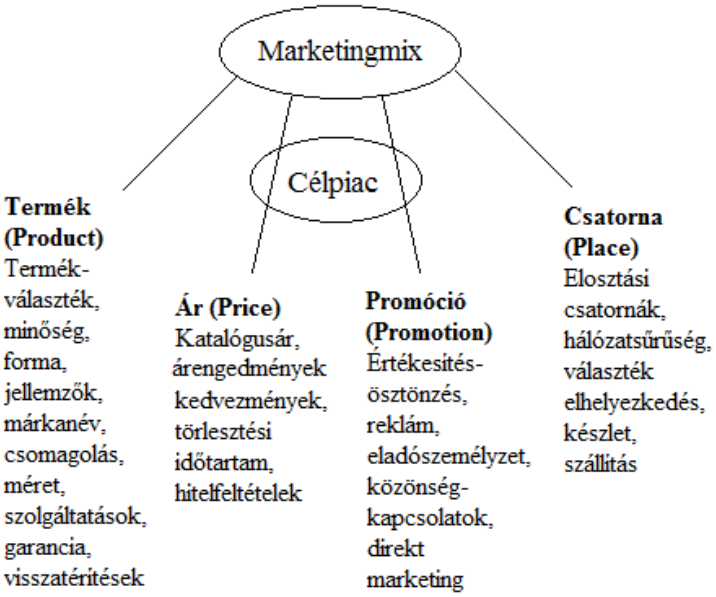
4P modell (értékesítő kategóriák)

Product = termék

Price = ár

Place = csatorna

Promotion = promóció [10]



1. ábra: A 4P-modell
Forrás: Kotler, 2000

A marketingkommunikáció egyik speciális jegye, hogy az üzlet hasznos információit, termék tulajdonságait fogalmazza meg, része a társadalmi és gazdasági kommunikációnak, a közlés tárgya mindig a vállalat és annak tevékenységei, végeredménye. [15]
A fogyasztóval való hatékony kapcsolattartás igen fontos feltétele, hogy a kommunikáció alkalmazott eszközei egymással szinergikus hatásban legyenek, azaz erősítsék egymást. Ennek feltétele, hogy azonos legyen a fókuszuk s az egyes eszközök ugyanazt az üzenetet közvetítsék. [3]

A márka

A terméket leginkább úgy lehet definiálni, mint egy olyan tényező, melyet egy gyárban állítanak elő, a márka pedig az, amit egy fogyasztó megvásárol. A márkákban tulajdonképpen csak egy a közös: a hírnév valamilyen formája. [17]
Új termékek sikeres piacra vitelének alapkérdése a termék pozicionálása, ami azt jelenti, hogy a piacon lévő termékek rangsorába hová illik be a termékünk, illetve hová kívánjuk behelyezni. Ezt azonban nem elég egyszer elvégezni, hanem a termék egész életútja során rendszeresen újra kell gondolni, mivel a rangsor labilis, szubjektív és változó. [18]
A gyártók számára a legfontosabb feladat, hogy márkáikkal a lehető legpozitívabb érzéseket váltsák ki a fogyasztókból, hogy azok elégedettségüket hűséggel viszonozzák, így vásárláskor mindig az adott márkát részesítsék előnyben. Ebből a szemszögből nézve a márkák négy fő feladatot kell, hogy ellássanak.

a) Azonosítás: A márkának tisztán és félreérthetetlenül azonosítania kell önmagát, ezért fontosak a márkanevek, jogi védelmek és a formatervezési elemek.

b) Rövid összefoglalás: Az azonosítás egyfajta összegzése mindannak az információnak, amellyel a fogyasztó rendelkezik a márkáról. Olyan ez, mintha az emlékezet hálózatokban tárolná az információcsomagokat, es a márkának kellene ehhez a hálózathoz hozzáférést teremtenie- asszociációkat előidézve.

c) Biztonság: Egy ismerős márka vásárlása megnyugtató. A márkának garantálnia kell azokat az előnyöket, amelyeket elvárnak tőle
d) Hozzáadott érték: A márkának többet kell adnia, mint egy névtelen termeknek. [17]

A márkanév

A márkanév a márka kimondható része. Minél egyedibb, annál jobb, hisz a fogyasztók nem téveszthetik össze más márkákkal. Fontos, hogy a márka neve minél egyszerűbb, könnyen megjegyezhető legyen. Amennyiben egy márka a nemzetközi piacokra is be szeretne törni, a név megválasztása különösen fontos, ám az egységesítés kérdése problémákat is felvethet. Ezekre a problémákra lehetséges megoldások:

1. Ugyanazon név használata az egész világon, mindenféle adaptálás nélkül. Ennek egyik előnye a másolással szembeni világméretű márkavédelemben rejlik. Ugyanakkor az is igaz, hogy a legtöbben és legtöbbször világmárkákat hamisítanak, mivel rendkívül magas presztízs- és pozitív imázsértékkel rendelkeznek.
2. Azonos név használata, de ahol szükséges a név kisebb-nagyobb (lehetőleg minél kisebb) módosítása. Ez lehet a név egy részének elhagyása, megváltoztatása vagy esetleg hozzáadás (nemzetközi márkanévhez hozzátesznek egy jól bevált nemzeti márkanevet)
3. Eltérő márkanevek használata különböző piacokon. Ezt a megoldást kell alkalmazni, ha a név rossz asszociációkat kelt egyes országokban, illetve ha a márka a helyi vásárlók számára túl drága lenne, így szükséges egy olcsóbb változatot kihozni, és ennek célszerű más nevet adni, nehogy rontsa a vállalat (és márka) minőségképét. Például a Seiko olcsóbb áruit több piacon is Pulsar néven forgalmazza. [18]

Márkaérték

A márkaérték a márkához kapcsolható aktívak es passzívak összessége, a márka neve és szimbólumrendszere, amely hozzáad vagy elvesz abból az értékből, amelyet a termék vagy szolgáltatás a vállalat illetve a vevők számára jelent [17]

A márka ereje attól függ, hogy a vevők azt hogyan ítélik meg a hallottak, látottak és olvasottak alapján. Ez azt jelenti, hogy a márka ereje a vásárlók tudatában és tapasztalataikban rejlik. Ha a termékek között nincs különbség, akkor a márkázott termék tömegcikknek, illetve az adott termék általános változatának tekinthető. A legtöbb gyártó ezt próbálja elkerülni, hiszen ebben az esetben csak az ár lenne a verseny alapja. [12]

A reklám

A reklámozás a vállalat, a termék, a szolgáltatás vagy az ötlet ismertté tételének leghatásosabb eszköze. Ha az elért személyek számát a költségvetéshez viszonyítjuk, a reklám elsősége vitathatatlan. A reklámkampány emellett a vállalat imázsát és bizonyos mértékig a termék, illetve a márka elfogadtatását is elősegíti. [10]

A reklám nem személyes, fizetett, befolyásoló célzatú kommunikáció termékről, szolgáltatásokról és eszmékről, amely azonosítható a közzétevővel, és amelyet különböző médiumokban tesznek elérhetővé. [12]

Léteznek bizonyos speciális reklámajándékok, a vállalat saját emblémával ellátott termékei, ilyen pl. toll, kulcstartó. Némelyiküket nagyobb számban gyártják és vannak olyanok is, amelyek limitált számban gyártanak, ezek már nagyobb értékeket képviselnek és nem biztos, hogy tartalmazzák az emblémát. pl. órák, faliképek.

A reklámok legfontosabb célja a piacbefolyásolás, legfőbb feladatai pedig a következők:

- figyelemfelkeltés

- magatartás pozitív befolyásolása
- meggyőzés
- tájékoztatás
- emlékeztetés
- cselekvésre ösztönzés
- a vállalkozás jó hírnevének megalapozása. [5]

Márka reklámozása

Egy márka, termék sikerét tekintve rendkívül fontos tényező annak piacon történő jó pozícionálása. Ezt legjobban egy jó reklámkampánnyal tudják elérni a forgalmazók. A reklámmal az eladók a fogyasztók magatartását próbálják befolyásolni számukra kedvező módon. A reklám tulajdonképpen a vállalat fogyasztókkal történő kommunikálása.

Mivel a piac folyamatosan változik, ezért nem elég egy jó reklámkampánnyal kedvező pozíciót szerezni, annak megtartása legalább ennyire fontos tényező. A reklám kampány egy meghatározott ideig tartó reklámtevékenység. Maga a kampány kétféleképpen folyhat. Az elterjedtebb talán az úgynevezett vonal feletti kampány. Ebben az esetben a reklám tömegkommunikációs eszközökön keresztül történik, mint például TV, rádió, sajtó, stb.

A másik lehetőség a vonal alatti kampány, mikor az eladók direktmarketing akciókkal, események szervezésével próbáljak ösztönözni a fogyasztókat termékük megvásárlására.

A reklámoknak három fő üzenete van a fogyasztók felé:

1. Tájékoztatás: új termékek, szolgáltatások, felhasználásuk bemutatása, kipróbálásra való ösztönzése
2. Meggyőzés: a márka iránti pozitív viszonyulást próbálják kialakítani
3. Emlékeztetés: a meglévő fogyasztói magatartás rögzítése

Ezt az üzenetet kódolják (képek, zene, témák, gesztusok, szavak), olyan formába, hogy azt a fogyasztó befogadja és megértse. Ezt az üzenetet a célcsoport dekódolja és reagál az üzenetre, reklámra. Reakciójuk legjobb esetben vásárlásban nyilvánul meg, de lehet elutasítás is. Nem mindenki fogadja ugyanis ugyanúgy a reklámokat. Az emberek többségét inkább zavarja a sok reklám, főként a televíziós műsorokat félbeszakító hirdetések, de az újságok hirdetéses oldalait is átlapozzák a legtöbb esetben. Az emberek ezen csoportját reklámkerülőnek nevezzük. A cél tehát olyan reklámot kialakítani, mely minél inkább reklámbefogadóvá alakítja át a vásárlókat, csökkenti a reklámkerülést. [7]

Személyes eladás

A személyes eladás a lehetséges kommunikációs folyamatok közül a legdrágább, de ugyanakkor a leginkább adaptálható a fogyasztói igényekhez. Különösen gyakori termelési eszközök esetén, ahol sokszor nagy értékű berendezések cserélnek gazdát, így a bizalom, a személyes kapcsolat igen nagy jelentőségű. Értelemszerűen ebben a kommunikációs formában alapvető jelentőségű az eladószemélyzet szerepe, akinek kiválasztásán, képzésén, motiválásán áll vagy bukik az egész folyamat. [3]

Hangsúlyos az interaktivitás, hogy folyamatosan kapcsolat legyen a célcsoporttal, a reakciók figyelése, a bizalom, az őszinte kommunikáció a vállalat és a fogyasztó között. [4]

Előnyei:

- a kiváltott reakciókra gyorsan és rugalmasan lehet reagálni
- csökkenti a felesleges erőfeszítéseket
- primer információk nyerhetők a fogyasztókról
- eszközigénye kicsi

- a meggyőzés eredménye legtöbbször azonnal realizálódik (megrendelésben, üzletkötésben)

Hátrányai:

- drága (az egységnyi eladott termékre jutó költség magas)
- jól képzett szakembergárdát igényel
- a célcsoport elérése időigényes [5]

Vásárlásösztönzés

A vásárló manapság csak kapkodja a fejét, úton-útfélen próbálják terelgetni, ömlenek az üzenetek, gyűjtik az adatokat, hűséget próbálnak kicsiholni belőle, vagyis meglehetős intenzitással folynak a befolyásolási kísérletek. Mind a kommunikáció, mind pedig az ösztönzés terén egyre újabb és újabb megoldásokkal találkozunk. A vásárlásösztönzés fő céljai: a tájékoztatás, a meggyőzés és az érvelés. [19]

A vásárlásösztönzés valójában egy különböző technikákat magába foglaló módszercsomag, egy olyan taktikai fegyver, amely elsősorban azonnali vásárlókat generál. Az ösztönzés irányulhat a fogyasztóra, illetve a viszonteladóra. Előnyei között említhető a jó irányíthatóság, a költséghatékonyság és gyakran alkalmas márkahűség letörésére is. Itt természetesen a konkurens márkákhoz hű fogyasztók befolyásolásáról van szó. [21]

Közvetlen céljai és eszközei sokrétűek, s akkor hatnak leginkább, ha reklámmal együtt alkalmazzuk őket. Felmérések szerint közvetlen hatásuk ugyan nagy, de nem építenek ki tartós kapcsolatot a fogyasztó és az eladó között, ezért kell alkalmazásukat reklámmal kombinálni. [3]

A kiskereskedelmek célja tehát a vásárlásösztönzési eszközökkel, hogy a potenciális fogyasztók minél nagyobb részét bírjuk rá a saját termékeinkre irányuló beszerzési döntésük meghozatalára. Ide tartozik az új vevők megszerzése, vásárlásra késztetése, a már korábban vásárlókat ismételt vásárlásra vagy kiegészítő termékek vásárlására való ösztönzés. Az alkalmi vevőkből elkötelezett vevőt faragni, aki amellett, hogy rendszeres vásárlásaival gazdagítja a vállalatot, ajánlja is az üzletet és termékeiket másoknak. [5]

A tisztaság, a dekorációk, a kényelem, a parkolási lehetőség vagy az elérhetőség, vagyis az üzlet fizikai jellemzői is értékelési szempontot jelentenek. Kiemelkedő szerepük van az eladóknak, vagy összességében a személyzetnek egy üzlet megítélése során, hiszen a segítőkészség, az udvariasság, a barátságos magatartás kialakíthatja a bolti hűséget. [19]

A vásárlót a nem természetesen bejárt utakra figyelemfelkeltő árukínálattal, táblákkal, előzetesen hirdetett akciós termékekkel és útjába állított „akadályokkal" érdemes terelni. Ha ügyesen helyezik el ezeket az eszközöket, akkor a vevőjelölt az eladótér nagy részén megfordul, így szemügyre veheti az áruválasztékot. A kereskedő célja, hogy a vevő ne csak azt vásárolja meg, amiért bejött az üzletbe. Különféle eszközöket használ az impulzusvásárlás ösztönzésére. A piackutatások szerint a vevők a boltban hozzák meg a vásárlási döntések 70%-át. [8]

A vásárlásösztönző eszközök közé tartozhat az eladótér jó kialakítása, az áru megfelelő bemutatása és az üzlet légköre. Az eladótérnek nem csupán az a feladata, hogy elérhetővé tegye az árucikket, hanem az is, hogy olyan stimuláló környezetet teremtsen a vásárlók számára, amely pszichológiai értelemben is befolyásolja magatartásukat. A környezetpszichológiában számos kutatást végeztek a környezeti elemek pl. fény, hang, színek, zene, emberi magatartásra gyakorolt hatását illetően, amelynek eredményeit a kiskereskedők felhasználják az értékesítési környezet légkörének megtervezésekor. Általánosan elmondható, hogy a környezet értelmeket vált ki az emberekben. A kellemes környezetben szívesebben töltik el idejüket. A kiskereskedőknek úgy kell megtervezniük és berendezniük üzleteiket, hogy ösztönözzék a vásárlókat az áruválaszték felderítésére, az üzletben való időtöltésre és természetesen a vásárlásra. [1]

A fogyasztókat különféle információs táblákkal, jelekkel, szimbólumokkal lehet az érdeklődésre számot tartó árukhoz vezetni. Minél nagyobb az eladótér és minél szélesebb választék áll rendelkezésre, annál fontosabb az információs táblák, esetleg kisebb térképek, mivel ezek segítsége nélkül könnyen el is lehet tévedni. [19]

Eladásösztönzés

Célja, hogy a fogyasztóban kedvező vélemény alakuljon ki a vállalatról, annak alkalmazottairól és termékeiről. Kisebb szerepet tölt be a marketingkommunikációban, mint annak többi eleme, de szerepe egyre inkább növekvő. [3]

Amit az (eladásösztönzés) SP „tud”:	Amit az SP önmagában „nem tud”:
segíthet eladni a terméket (ár-érték viszony kiigazítása által közvetlen eladást generál)	nem tud változtatni a negatív fogyasztói magatartáson
segíthet megtartani a jelenlegi meglévő fogyasztókat	nem tud megfordítani hanyatló eladási trendeket
növelheti az eladás gyakoriságát	nem tud létrehozni márka image-t, csak támogatni
növelheti a fogyasztói körben az eladás mennyiségét, bevételt	nem tudja kompenzálni a nem megfelelő színvonalú reklámot
alkalmazható a meglévő márkatermék image-támogatásához	nem tud úrrá lenni az alapvető termékminőség problémákon
segítheti az értékesítési csatorna támogatását.	nem tud létrehozni tartós értékesítési csatorna hűséget.

1. táblázat: Az eladásösztönzés tulajdonságai
Forrás: (Dankó, 2008)

Fogyasztói magatartás

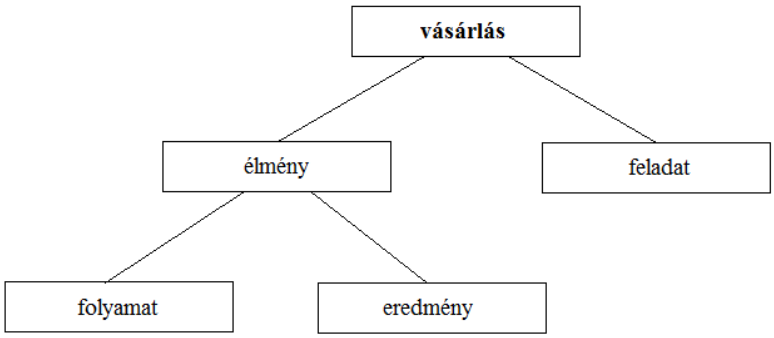
A fogyasztói magatartás a termékek és szolgáltatások megszerzése és használata során végzett tevékenységek (márka- és boltválasztás stb.) összessége, amelynek célja a fogyasztói megelégedettség növelése [2]

A szakirodalomban gyakran találkozunk a fogyasztói magatartás és vásárlói magatartás megnevezésekkel, azonos vagy hasonló értelemben, azonban a két fogalom között jelen van egy parányi különbség. A fogyasztói magatartás fogalma tágabb értelemben használatos, mivel a vásárlást megelőző és az azt követő szakaszokkal is foglalkozik, tehát a fogyasztói magatartás szélesebb vizsgálatot takar. Fogyasztó alatt nemcsak a termék vásárlóját vagy szolgáltatás igénybevevőjét értjük, hanem a termék használóját, a vásárlás tényezőjét, a szolgáltatás igénybevevőjét, annak értékelőjét is. [21]

A fogyasztói magatartás összetett jelenség. A fogyasztói és vásárlói döntéseket közgazdasági (ár, jövedelem), demográfiai, pszichológiai (motiváció, attitűd, észlelés, tanulás, tapasztalat), földrajzi (időjárás, föld termékenysége), szociológiai (szocializáció, társadalmi csoportok), és antropológiai (kultúra, hagyományok) tényezők határozzák meg. [13]

Kutatásának elsődleges célja, hogy előre jelezze a fogyasztói döntéseket. Az alkalmazott kutatási módszerek általában empirikus adatokra támaszkodva keresik a jövőbeli vásárlás magyarázatát, alapvetően pozitív kutatási szellemben. Ugyanakkor látható, hogy számos esetben a korábban a közgazdasági, racionális felfogást tükröző haszonelvű kutatásfelfogás nem képes a fogyasztói választásokat jól magyarázni és előre jelezni. A posztmodern felfogás elveti a kuta-

tás közvetlen haszon érdekében történő felfogását is. A fogyasztáskutatás eltér a fogyasztói magatartás kutatásától motivációjában, területeiben és alkalmazott módszereiben egyaránt. [2] Az ipari termékek piacán megfigyelhető vásárlói magatartás nagyrészt racionális tényezők figyelembevételével meghozott döntéseket takar. A fogyasztók érzelmei is megjelennek a vásárlói magatartásban, az ipari termékek vásárlásáról hozott döntésekben nagyrészt csoportos, közös döntések, az egyes szerepkörökben fellépő munkatársak, csoportok egymás közötti érzelmi tere is jelentőséget nyer. Állíthatjuk, hogy az ipari termékek piacán a vásárlási döntések azért is komplikáltak, mert több személy különféle szerepkörben vesz részt a kiválasztásban, gyakran elfedett emocionális elemek is keverednek. [19]



2. ábra: A vásárlás kategóriái
Forrás: (Törőcsik, 2007)

Vásárlás típusai

A vásárlás típusainak egyik típusa az élményorientált vásárlás. A vásárlások élményszerűsége az alábbiakból származhat:

- a termék vonzó megjelenése, a hozzá kapcsolódó illúziótartalom, amihez hozzájut a vásárló
- a vásárlás humán környezete – az emberközelség: családtagok, barátok, barátnők, munkatársak
- vásárlás tárgyi környezete – bolt berendezése
- a kereskedelmi eladóhely jellege – ahol jól érzi magát a vásárló, de a bolt nélküli kereskedelem formája is (ez on-line vásárlás).

A vásárlás másik típusa a feladatorientált vásárlás, ennek legfőbb jellemzői:

- kötelesség teljesítése, ez feladattípusú vásárlásokat eredményez
- túlzott idő és energiaráfordítást igénylő vásárlások
- felelősség nyomása
- rossz tapasztalatok
- külső kényszer hatására történő vásárlások
- a vásárlás, mint „pénzköltés” [19]

Több kutatás is készült a vásárlói típusok megalkotásáról, az egyik legnépszerűbb Nudes és Cespedes (2003) nevéhez kapcsolódk, akik négy eltérő magatartásmódot különböztettek meg.

	Tudatosodás (szükséglet felismerése)	Megfontolás (információ-keresése)	Preferencia (alternatívák értékelése)	Vásárlás (döntés a vásárlás tárgyáról és időpontjáról	Vásárlás utáni értékelés
Megszokásból vásárlók	- ha a termék elfogyott	- a könnyen elérhető információ-kat figyeli - közlekedés közben figyel fel új termékekre	- régi preferenciákra támaszkodik - márkahű, de hajlamos a váltásra	- emlékeztetővel vásárol - a vásárlás egyidejűleg tervezett is - tehetetlensége irányítja a vásárlást	- csak mérsékelten értékeli vásárlásait, amíg nem a márkaváltásról van szó
A tökéletes alkut keresők	- külső hatásokra vagy az életükben bekövetkező események hatására ismerik fel az új igényeket	- hisz a kereskedőknek - bízik az eladószemélyzetben	- barátok véleményére hallgat - márkákat használ az ítélethozáshoz	- vár a „megfelelő” időpontra, pl. egy meghatározott ideig tartó akcióra, gyakran a szükség vezérli vásárlásait	- jelentős értékelést végez vásárlás után - szívesen büszkélkedik, de lelkiismeretfurdalásra hajlamos
Változatosságot szerető vásárlók	- szórakozásként éli meg a vásárlást	- helyben dönt és hasonlít - akciókra vadászik	- spontán választ - a minimum standardokat meghaladó termékek közül választ - szívesen próbálgat	- impulzusvásárló, vagy javaslatra hallgatva vásárol	- értékelés után meglepet-tek vagy csalódottak
High-involvement vásárlók	- gyakran életcéljai hosszú távú érdeklődési területei vezérli - néha egy esemény is motiválhatja	- a keresést az igények függvényében értékeli - számos terméktulajdonságot figyelembe vesz	- szakértői tanácsot keres	- megfontoltan keres helyet és időpontot	- rövid, azonnali értékelést végez

2. táblázat: Vásárlási típusok
Forrás: (Nunes - Cespedes, 2003)

Vásárlás típusai

A fogyasztók igényeik kielégítéséhez termékek és szolgáltatások kombinációit veszik igénybe. Ezek a kombinációk lehetnek termékdomináns és szolgáltatásdomináns megoldások, de

alapvetően erős a tendencia a szolgáltatások egyre nagyobb arányban történő fogyasztására. Akár termékről, akár szolgáltatásról van szó, a különböző márkák között gyakran csak elenyészőek a különbségek. [2]
A márkák megkülönböztetik egymástól a versenytársak termékeit a vásárlók szemében; azonosítják a terméket, vagyis identifikálják saját értékeivel. Ezen értékeket közvetítik a vevők számára és mindezek által versenyelőnyöket biztosítanak a vállalkozásoknak. [12]
A márka létrehozása és fenntartása esetében talán legfontosabb döntés annak pozíciójának meghatározása az adott termékkategóriában. A pozicionálás a márkát a versenyző márkák között helyezi el egy adott, akár általunk meghatározott termékkategóriában oly módon, hogy a fogyasztók azt a vállalati szándékának megfelelően észleljék. [2]

Pozicionálás alapja	Márkához kötődő példa
Terméktulajdonság	Volvo-biztonság
Ár/minőség	Media Market
Felhasználási terület	Under Armour – amerika futball
A felhasználó személye	L´Oréal modellek
Egyediség	Apple termékek
Földrajzi eredet	Olasz tésztafélék
Versenytárs	Telenor és Vodafone

3. Táblázat: Lehetséges pozicionálási megoldások
Forrás: (Bauer - Berács, 2016)

A vevők egyfajta kapcsolatot akarnak érezni a szolgáltatással vagy a termékkel, amit megvásárolnak. A bizalom érzése fontos számukra, és elégedettek akarnak lenni a választásukkal. Viszont ez a differenciált kínálati- és igénystruktúra mellett egyre nehezebbé válik. Ebben a pontban segít a márkázás, ennek legfőbb tulajdonsága, hogy jellemvonásokkal ruházza fel a terméket, így lehetővé teszi az önálló identitással rendelkező márka és vásárló kapcsolatának kialakulását. Ezek alapján egy sikeres márka tulajdonképpen olyan, mint egy személy, egyedi stílussal és értékekkel, identitással és kultúrával, melyekkel felismerhetőbbé, elfogadhatóbbá és megkülönböztethetőbbé teszi a márkázott terméket a közönség szemében. [21]

A reklám hatása a fogyasztókra
A továbbiakban egy rövid kutatást végeztünk a fogyasztók kisebb csoportján belül, melynek módszertanaként egy interjús kutatást választottunk meg. Összegyűjtöttünk 10 főt, akikkel egy rövid interjút valósítottunk meg, mely összesen 7 kérdésből állt.
A kutatást arra alapoztuk, hogy megvizsgáljuk, mennyire vannak a reklámok hatással a vásárlókra. Mennyire befolyásolja egy termék reklámja az értékesítést. Egy jó reklám elegendő-e ahhoz, hogy a terméket a fogyasztó megvásárolja, vagy éppen fordítva, egy negatív reklám vissza veti-e az értékesítést. Három termék alapján állítottuk fel a kutatást, azok reklámjait és azok kipróbálását vizsgálva. Az egyes kérdések mind egymásra épültek, az általánostól számítva az egyre speciálisabb kérdések felé irányulva, mely végén választ kapunk hipotézisünk igazságtartalmát illetően, azaz hogy valós-e az általunk felállított hipotézis avagy elvetjük. A hipotézis, melyet felállítottunk úgy hangzik, hogy a negatív reklám az értékesítés negatív irányba való elmozdulását eredményezi, míg egy pozitív reklám az értékesítést megnöveli. Mindemellett nem elég egy jó reklám, a termék minősége is fontos tényező a fogyasztók bizalmának elnyerése és megtartása céljából.

A kutatás során az első kérdés egy összességében nehezebb kérdés volt, hiszen nagy általánosságként kérdeztünk rá arra, mennyire befolyásolják őket a reklámok, tehát egyes fogyasztási cikkek reklámjait tekintve meg-e vásárolják az egyes termékeket kizárólag a reklámban hallottak, látottak alapján. Az elhangzott kérdésre egyik válaszadó sem tudott konkrét választ adni, hiszen nem állt rendelkezésükre semmilyen más információ, nem tudták mihez fűzni a kérdést. Mind a tíz megkérdezett szinte ugyanazt a választ adta, miszerint vannak meggyőző reklámok, vannak kevésbé meggyőzőek, mindegyikre másképp reagálnak. Hosszas beszélgetésünk után végül mind a tízen arra jutottak, hogy legyen bármennyire is meggyőző és valóságosnak tűnő egy reklám, a vélemények, más vásárlók tapasztalatai fontos tényezők számukra. Ez természetesen függ az adott terméktől is, hiszen egy viszonylag olcsó termék esetében nem feltétlenül néznek utána mások véleményeinek, saját tapasztalataikra alapoznak, azaz kísérleteznek, megvásárolnak számukra ismeretlen termékeket egyaránt. Amennyiben kissé drágább termékről van szó, már szóba kerül ismerősök, barátok, mások véleménye.

A következő lépés három reklámfilm levetítése volt. Az első reklám régebbi, a Sport szelet reklámja volt, mely arról szól, hogy egy korosabb úr futás után megpihen, egy szakadék mellett parkoló sportautónak dőlve támaszkodik, nyújt. Egy jamaikai férfi közeledik autójával, közben egy Sport szeletet tart a kezében, melyből harap egyet. Meglátja a korosabb férfit, aki a sportautónak dőlve támaszkodik, félreáll kocsijával, mivel azt hiszi, a férfi le akarja lökni a szakadékba a sportkocsit, neki rugaszkodik, majd egy könnyed mozdulattal a szakadékba tolja a sportautót. Vissza ül saját kocsijába, s tovább indul, ekkor megjelenik a szlogen – Sport szelet, ha kell egy kis energia. A reklámban nincs semmi szöveg, csak kép és hanganyag, zene, s humoros stílussal próbálja bemutatni a terméket, miszerint elfogyasztása energiát ad.

A második reklámfilm egy nápolyi reklám volt – Horalky, illetve Magyarországon ma már Moments reklám. Piackutatások szerint az angol megnevezés nagyobb presztízst biztosít, mint a magyaroknak nehezebben megjegyezhető és idegenebbnek tűnő szlovák megnevezés, ezért módosították nevét. A reklám az édesség ízére épít, annak ízletességét próbálja bemutatni érzelmeken keresztül, hiszen családi, baráti körben mutatja be a terméket. A reklám végig szöveggel ellátott, több eseményt mutat be, egy hang folyamatosan elmondja, mi történik, hogy családtagok, barátok együtt fogyasztják a terméket akár otthon, akár kirándulás során vagy éppen a munkában. A reklám arra utal, hogy az édességet bárhol lehet fogyasztani, s a családdal, barátokkal töltött időt még különlegesebbé teszi. Ezen kívül bemutatja azt a jeles tulajdonságát, hogy a szélein van csokoládéba mártva, így kézben is lehet gond nélkül tartani, nem lesz csokoládés a kezünk.

A harmadik reklámfilm egy M&M reklám volt, ami szintén a humorra épít. Illetve a humora építene, a későbbiekben kifejtése kerül mi az oka a feltételes módnak. A reklámban egy férj és feleség látszik otthon, ahol a hölgy egy kis csokit kér férjétől, aki erre kinyitja a konyhapult felső polcát. Onnan nagy színes figurák dobálják meg őt különböző tárgyakkal, majd a férfi megkéri a színes figurákat, hogy ugorjanak a tálba. A következő képen már a tálban van az egyik nagy piros színű figura, aki annyit kérdez: „nagyobb tál nem volt?”. Majd vége a reklámnak. A reklám humoros próbál lenni, viszont a reklám nem tartalmaz semmilyen információt a termékről, nem tudunk meg semmit az édességről, sem annak ízéről, sem azt, hogy mi maga, a termék.

A második kérdés a korábban levetített reklámokra vonatkozott, azaz, hogy mennyire találták hihetőnek az adott reklámokat, mennyire tetszettek nekik, hogy csak a reklám hatására, azaz mindenféle egyéb utánajárás nélkül meg-e vásárolnák a terméket. Összességében véve az első reklám szerepelt a legjobban, magát a Sport szelet reklámját mind a tíz válaszadónk humorosnak találta, mindegyiküknek tetszett a reklám. Nem bosszantotta őket, elmondásuk szerint ez a reklám nem zavarná őket, ha egy filmet félbeszakítva felbukkanna a tévében. Ötletesnek és

kreatívnak találták. A reklámot hihetőnek találták, természetesen nem hittek neki a végtelenségig, némi túlzást véltek felfedezni benne, tehát nem vontak le párhuzamot egy szelet csokoládé elfogyasztása és a fizikai erejük, éberségük ilyen szintű megnövekedése között. Mindazonáltal, ezt a túlzást a humornak tudták be, tehát tisztában voltak vele, hogy a reklámot a látottak alapján nem kell egy az egyben elhinni, magát a reklám lényegét viszont megértették és elhitték. Elmondásuk alapján a látottakra alapozva megvásárolnák a terméket, egyrészt azért, mert tetszett nekik amit láttak, másrészt kíváncsiak, milyen is lehet az a termék ami ekkora energiát hordoz magában.

A második reklám már kissé megosztóbb volt, itt már megoszlottak a vélemények, majdnem fele-fele arányban, de mégis még a hihetőbb oldal felé billen a mérleg. A válaszadók közül hat fő tudott azonosulni az érzelmekre alapozó reklámmal, át tudták érezni, hogy jobb lenne a terméket barátokkal, családtagokkal együtt fogyasztani, hogy fontosak a közös élmények. Elmondásuk szerint tetszett nekik a reklám, hihetőnek is tartják, hogy finom, elismerik, hogy praktikus, hogy csak az oldalán van csokiba mártva. Ők a reklám alapján meg is vásárolnák a terméket. A válaszadók négy fője már nem volt ennyire pozitív, elismerték, hogy maga a reklám szép volt és érdekes, alapjaiban véve meghitt, hiszen próbál a családi és baráti kapcsolatokra építeni. Ellenben nem éreztek semmi késztetést a termék megvásárlására, a reklámban nem véltek felfedezni semmi különöset, nem igazán érezték azt, hogy a látottak alapján a termék különböző lenne a többinél. A reklám összességében semmitmondó volt számukra, nem találták se viccesnek, sem különösebben figyelemfelkeltőnek. Így ez alapján, ha az adott pillanatban kellene dönteniük, nem vásárolnák meg a terméket kimondottan a reklám alapján.

A harmadik M&M reklámról egyöntetűen negatív volt a vélemény. Ez azt jelenti, hogy bár humorosnak szánták a reklámot, az egyik válaszadó sem érezte viccesnek. Nem érették a reklám lényegét, akik nem ismerték korábbról a terméket fel sem ismerték a reklámból, hogy egyáltalán mi maga, a termék, nem tudták miről van szó, be sem tudták azonosítani. Azon kívül, hogy a feleség csokinak titulálta a reklámban, semmi egyéb információt nem árultak el a termékről. Elmondásuk alapján nem tetszett nekik a termék reklámja, arra pedig, hogy hihetőnek-e tartják nem tudtak választ adni, hiszen nem szűrtek le semmilyen információt a termékről, így csak a reklám alapján biztosan nem vásárolnák meg a terméket. Tipikusan úgy titulálták a reklámot, amely irritálja őket, s aminek hatására elkapcsolnak az adott csatornáról.

A következő lépésben a három termék kipróbálása, megkóstolása következett, s ehhez kapcsolódott a következő kérdés, melyben arra kerestük a választ, hogy mennyire tetszettek nekik a termékek, mennyire voltak elégedettek velük, illetve az imént tapasztaltak alapján mennyire vannak összhangban a reklámban látottak, elhangzottak a termék kipróbálása során tapasztaltakkal.

Az interjún elhangzottak alapján az első termék, tehát a Sport szelet tetszett az interjú alanyoknak, tízből tízen elégedettek voltak fele, ízletesnek tartották, valamilyen mennyiségben azt is elismerték, hogy energiát biztosít, ámbár hozzátették, nem olyan mennyiségben, mint ahogy a reklám sugallja. Tehát az íze valóban jó, a reklám viszonylag igazat állított, hiszen azért biztosít némi energiát, így ezen termékre és annak reklámjára vonatkozó rövid kutatásunk abszolút pozitív visszajelzéssel zárult.

A második termék, a Moments szintén pozitív visszajelzést kapott. Mind a tíz interjú alany elismerte, hogy a reklámban elhangzottak összhangban voltak a termék kipróbálása során tapasztaltakkal, tehát valóban ízlett az interjú alanyoknak, praktikusnak is tartották, hiszen valóban tiszta maradt a kezük utána, azt is elismerték, hogy valóban jobb, ha barátokkal, családdal együtt fogyasztják egy jó beszélgetés, kávézás mellett. Ámbár hozzátették, ez a legtöbb termékre igaz, hogy társaságban jobb fogyasztani. A korábbi csoport, tehát az a négy fő, akik a reklámot nem élték át annyira, mint a másik hat fős csoport, tehát akiknek a tetszését külö-

nösképpen nem nyerte el a reklám, magával a termékkel ők is elégedettek voltak. Mivel itt a reklámtól elvonatkoztatva voltunk kíváncsiak véleményükre magával a termékkel kapcsolatban, az már pozitív volt náluk is. Ők is elismerték, hogy a termék összhangban van a reklámban bemutatottakkal, nekik is tetszett, nekik is ízlett.

A harmadik termék, az M&M érdekes visszajelzést kapott. A termék kipróbálása során annyit elmondtak az interjú alanyok, hogy maga a termék finom, viszont erre a reklám nem utalt. Mind a tíz interjú alany elégedett volt a termékkel, ízletesnek, finomnak tartották, tetszett nekik, viszont arra, hogy összhangban volt-e a reklámmal már nem tudtak válaszolni. Ennek oka, hogy nem értették a reklámot, nem tudták beazonosítani, semmi információt nem tudtak leszűrni belőle, így nem is tudták megválaszolni, hogy a reklámban elhangzottak összhangban vannak-e a termék valódi tulajdonságaival. Abszolút negatívként értékelték magát a reklámot, mely alapján biztosan nem vásárolnák meg a terméket, mivel maga a termék típusa sem derül ki belőle. Akik nem ismerték korábbról a terméke azt sem tudták a reklám alapján, hogy miről is van szó.

Kutatásunk végén egy olyan kérdést tettünk fel az interjúalanyoknak, hogy a termék kipróbálását követően meg-e bánták, meg-e változtatnák korábbi válaszukat, amit arra a kérdésre adtak, hogy csupán a reklám alapján meg-e vásárolnák a terméket avagy sem. Tehát most, hogy tapasztalat alapján tudják, milyen is a termék, helyesnek-e tartják korábbi válaszukat, vagy megbánták volna, hogy a reklám alapján nem vásároltak meg a terméket, mivel maga a termék pedig elnyerte tetszésüket – vagy éppen fordítva.

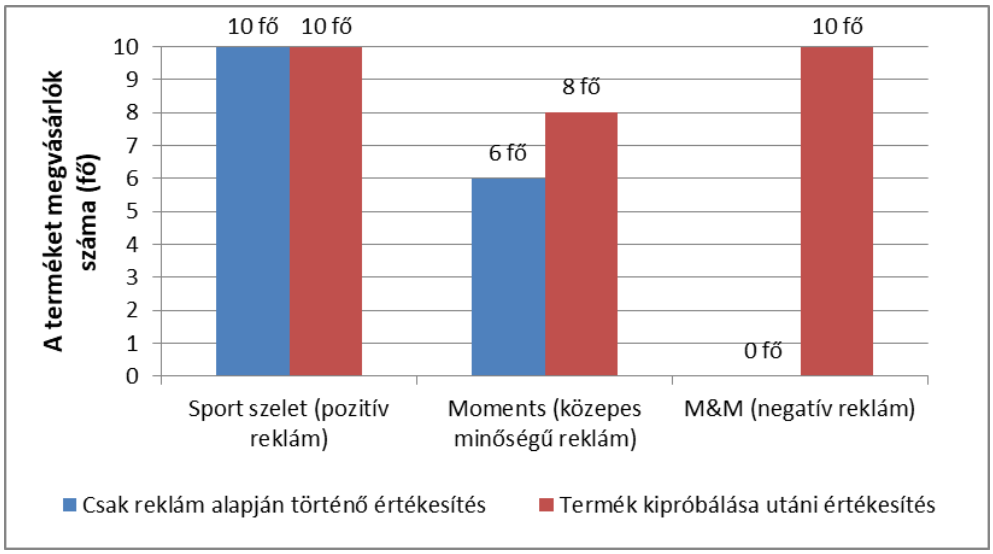
Az első termék esetében, mivel a válaszadók a reklámmal is elégedettek voltak, a termék is elnyerte tetszésüket, így nem változtatnák meg korábbi válaszukat, azaz mint a reklám, mint a termék kipróbálása alapján mind a tízen megvásárolnák azt.

A második termék esetében már megoszlottak a válaszok, az első csoport, aki azonosulni tudott a reklámmal, tehát a hat fős csoport, akik a reklám alapján megvásárolták volna a terméket kitartottak válaszuk mellett, mivel maga a termék kipróbálása is elnyerte tetszésüket, így nem bánták meg korábbi döntésüket. Ámbár a másik négy fős csoport, akik a reklám alapján már nem vásárolták volna meg a terméket, annak kipróbálása után már voltak, akik megváltoztatták volna döntésüket. A csoportból ketten kiálltak korábbi döntésük mellett, azaz elismerték, hogy a termék finom, de annyira nem érezték különlegesnek, hogy megbánták volna, hogy ez a termék kimarad az életükből csak azért, mert a reklám alapján nem vásárolták volna meg. A másik két fő kissé bánta, hogy a reklám alapján nem vásárolta volna meg, a tesztelés után már megváltoztatták volna korábbi kijelentésüket.

A harmadik termék esetében már egyöntetű volt a válasz, mindegyik interjú alany megváltoztatná korábbi válaszát. A reklám alapján egyikük sem vásárolta volna meg a terméket, mivel a reklámból azt sem tudták, mi maga a termék. A kipróbálása után viszont ízlett nekik, egyértelművé tették, hogy a termék jó minőségű, ízletes, így ennek tudatában már megvásárolnák. A reklámot hibáztatták, a negatív reklám abszolút példájaként említették. Ők maguk is elmondták, egy ilyen negatív reklám negatív irányba mozdíthatja el a jó minőségű termék értékesítését.

BEFEJEZÉS

A kutatás elsődleges célja, hogy elméleti síkon bemutassa a marketingkommunikációt, a reklám fontosságát az értékesítés szempontjából, hogy a reklámra nem csak azért van szükség, hogy a terméket megismerjék a fogyasztók, hanem annak megfelelő kialakítása kulcsfontosságú szerepet tölt be az értékesítésben. Akár negatív, akár pozitív irányba is elmozdíthatja. A kutatásból kiderült, hogy egy vicces, érdekes reklám, mely bemutatja a terméket, egyértelművé teszi, hogy miről van szó, információt nyújt, s mindezt úgy, hogy nem próbálja ráerőltetni termékét másokra a termék megvásárlásának esélyeit nagyban növeli. Míg ellenkező esetben, egy erőltetett reklám, mely nem nyújt információt a termék megvásárlásának esélyeit nagyban csökkenti. Ez annyit jelent, hogy nem csak a termék minőségére kell összpontosítani, hanem annak bemutatására is. Hiába minőségi egy termék, ha nem megfelelő módon mutatjuk be, kínáljuk fel a célpiacnak. Ezért fontos a piackutatás, hogy megtudjuk kik a vevőink, egy nagy reklámkampány előtt az elkészített reklám értékelése, próbaközönség előtt való bemutatása, visszajelzések vizsgálata, mivel egy rosszul sikerült reklám negatív irányba mozdíthatja el a tulajdonképpen jó minőségű termék értékesítését. Amennyi időt és energiát fektetünk a gyártásba, a minőség biztosításába, ugyanannyi energiát kell szánni arra is, hogy egy jól felépített reklámot a nagyközönség elé bocsájtsunk. Kutatásunk alapján arra következtetünk, hogy a termék minősége és annak megfelelő bemutatása egyaránt fontos tényező, egyik sem alárendelhető a másiknak, tulajdonképpen nincs egyik a másik nélkül vagy még pontosabban, az egyik tényező elhanyagolása a végeredmény negatív irányba való elmozdulását eredményezi. Hiába van egy jó termékünk, ha a reklámja nem megfelelő, a célközönség nem fogja megvásárolni, hiszen nem tudja miről marad le. Kisebb azok aránya, akik negatív reklám hatására is megvásárolják az adott terméket. Ugyanez érvényes fordítva is, hiába költünk hatalmas összegeket a termék bemutatására, reklámozására, ha maga a termék minősége nem megfelelő. Ez maximum egy egyszeri eladás növekedést eredményez, viszont visszatérő vásárlókat ezzel nem szerzünk. A vállalatoknak pedig nem céljuk az egyszeri eladás, a fogyasztók bizalmának elnyerése és annak megtartása a cél. Korábban felállított hipotézisünk ezzel beigazolódott, a termék értékesítése szempontjából ugyanúgy fontos egy jó reklám akárcsak a magas minőség. Tíz interjúalanyunkkal történt beszélgetésünkre alapozva kijelenthetjük, hogy egy pozitív reklám mindenképpen pozitív irányba mozdítja el egy termék értékesítését, ezzel mind a tíz interjú alanyunk egyet értett, mint ahogy azzal is, hogy egy negatív reklám pedig az értékesítés negatív irányba való elmozdulását eredményezi. Mind a tízen példaként hozták fel az M&M reklámját, amit negatív reklámként értékeltek és ami alapján az adott termék értékesítése, ha csak a tíz interjú alanyunkat vesszük alapul, éppen nulla. Míg egy jó reklám, mint pl. a Sport szelet reklámja abszolút pozitív irányba mozdítja el az értékesítést, hiszen szintén ha csak a tíz interjúalanyunkat vesszük alapul az értékesítés maximális, tíz főből tíz fő vásárolna.



2. ábra: Saját kutatás grafikai ábrázolása – a hipotézis igazolásának felvázolása
Forrás: saját szerkesztés

IRODALOMJEGYZÉK

[1] AGÁRDI, I. *Kereskedelmi marketing és menedzsment.* Budapest: Akadémia Kiadó, 2010. 412 s. ISBN 978-963-05-8940-6.
[2] BAUER, A. – BERÁCS, J. *Marketing*. Budapest: Akadémia Kiadó, 2016. 361 s. ISBN 978-963-05-9773-9.
[3] CHIKÁN, A. *Vállalatgazdaságtan*. 3. kiadás. Budapest: Aula Kiadó, 2003. 557 s. ISBN 963-9478-74-1.
[4] CSEH, T. Az új marketingkommunikáció. In *Epa Oszk.* ISSN 1222-8338, 2009, roč. 20, č. 4.
[5] DANKÓ, L. *Értékesítés - ösztönzés.* Sopron: Pro Marketing Miskolc egyesület, 2008. 294 s.
[6] ESZES, I. *Digitális marketing.* Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2011
[7] KISS, M. *Alapmarketing.* Budapest: Aula Kiadó, 2005. 206 s. ISBN 963-9585-71-8.
[8] KISS, M. *Marketing példatár.* Budapest: Aula Kiadó, 2005. 366 s. ISBN 963-958-503-3.
[9] KLAUSZ, M. *Facebook, Youtube, Wikipedia és trásaik: socialmedia vállalati környezetben.* Veszprém: Magánkiadó, 2011, 166 s. ISBN 978-963-0807-807.
[10] KOTLER, P. *Jönni, látni, győzni – a piacon.* Budapest: Park Kiadó, 2000. 285 s. ISBN 0449-0003-491-99.
[11] KOTLER, P. *Marketing menedzsment.* Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001. 718 s. ISBN 963-16-3026-9.
[12] KOTLER, P., LANE, KELLER, K. *Marketingmenedzsment.* Budapest: Akadémia Kiadó Zrt., 2006. 988 s. ISBN 978-963-05-8348-9.
[13] LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing.* Bratislava: Spint dva, 2014. 350 s. ISBN 9788-0897-10-072.
[14] LUKČO, M. *Marketing kis- és közepes vállalkozások számára (kezdő vállalatoknak).* Košice, 2013.

[15] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing.* Česko: Grada, 2009. 200 s. ISBN 978-8024-729-862.
[16] NUNES, P., CESPEDES, V. The costumer has escaped. In *Harvard Business Review*. 2003.
[17] RANDALL, G. *Márkázás a gyakorlatban.* Budapest: Geomédia Kiadó Rt., 2000. 240 s. ISBN 963-7910-72-7.
[18] TÓTH, T. *Nemzetközi marketing.* Budapest: Akadémia Kiadó Zrt., 2008. 306 s. ISBN 978-963-05-8621-4.
[19] TÖRŐCSIK, M. *Vásárlói magatartás.* Budapest: Akadémia kiadó, 2007. 320 s. ISBN 978-963-05-8397-8.
[20] VÁGÁSI, M. *Marketing – stratégia és menedzsment.* Budapest: Alines Kiadó, 2007. 440 s. ISBN 978-963-9659-179.
[21] VERES, Z., SZILÁGYI, Z. *A marketing alapjai.* Budapest: Perfekt zrt, 2007. 316 s. ISBN 978-963-39-4602-2.

AZ INNOVÁCIÓ ÉS A KULCSFONTOSSÁGÚ ALAPTECHNOLÓGIÁK JELENLÉTE A MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

Krisztina SZUJÓ[1]

ABSTRAKT
First, I try to determine the meaning of the word innovation and find a relevant definition. Than in my work, I examine the innovation activity of Hungary and the domestic enterprises. At the beginning of the study, I present the European Commission's Innobarometer and European Innovation Scoreboard surveys. Innobarometer is being prepared by interviewing business leaders, and the European Innovation Scoreboard ranks states based on EU-defined indicators. Then I will analyze my own questionnaire survey. I am looking for answers in which areas of Hungarian companies are using innovation and companies are using key enable technologies and in what areas, and if they do not introduce high-end core technologies to their production processes, what is the reason for that?

KEYWORDS
companies, European Innovation Scoreboard, Hungary, Innobarometer, innovation, key enable technologies

BEVEZETŐ

Az Eurostat adatai szerint Magyarországon 2007 és 2017 között az egy főre eső GDP 52,82 százalékkal emelkedett, azonban még így is csak az uniós ranglista 23. helyén állunk. Az ipar, és a szolgáltatások innovációja révén azonban javítható lenne a pozíciónk.
Szükségessé vált annak megállapítása, hogy a gazdasági fejlődés kulcsát jelentő vállalkozásoknál jellemző -e az innovációs tevékenység, s amennyiben igen, úgy mely területeket érinti leginkább. A felmérésből következő adatok alapján pedig megfogalmazhatók azok a tényezők, melyek alapján differenciáltan támogathatók a hazai vállalkozások. „A kis- és középvállalkozások jelentős, változatos és fontos szerepet játszanak a gazdaságban” [1]. Korcsmáros Enikő és Šimonová Monika a következő megállapítást teszik a KKV-kről [6]: „A kis- és középvállalkozások minden fejlett gazdaság katalizátorai. Ezeknek a vállalatoknak az előnyei megemlíthetők arra, hogy képesek gyorsan alkalmazkodni a változó piaci feltételekhez, amelyeket az egyszerű szervezeti felépítés és az ezzel a személyes kapcsolatban álló munkavállalókkal, valamint az ügyfelekkel lehet megvalósítani.” Korcsmáros Enikő és Seres Huszárik Erika [7] 2015-ös munkájukban a KKV-k és az innováció kapcsolatáról írnak: „A kis- és középvállalatok a gazdaság jelentős alkotóelemét képzik, ezért társadalmi és gazdasági szerepük vitathatatlan. Az egyre inkább előtérbe kerülő fogyasztóorientált magatartás mellett fokozatosan kerül egyre nagyobb mértékben előtérbe a vállalatok innovációs tevékenysége is.” Munkám során segítségül hívom az Európai Unió által készített felméréseket, emellett azonban saját kutatásomat is bemutatom.
Mindenekelőtt azonban elengedhetetlen az innováció fogalmának ismertetése.

[1] Szujó Krisztina PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, krisztina.szujo@gmail.com

Az innováció

Innováció vagy halál! Bill Gates lényegre törően fogalmazza meg, hogy a vállalkozások számára elkerülhetetlen zászlójukra tűzni az innováció szót, és követni a versenyben, mely az életben maradást, piacon maradást jelenti számukra.

Innováció: egy szó, melyet néhány éve még csak a szakmai körökben elmegettek, ma azonban gyakran találkozhatunk vele a hétköznapi életben is. Ez a szó az, mellyel a cégek az eladni kívánt terméküket jellemzik, mely visszaköszön a televíziós hirdetésekből, az óriásplakátokról, a termékek csomagolásáról.

A latin eredetű innováció szó jelentését tekintve újítást jelent, azonban ennél sokkal bővebb a háttértartalom, mely valójában körül írja ezt a szót. Honnan ered a kifejezés? Érdemes a múltba tekinteni, hogy megtudjuk, mi volt az innovációs tevékenység életre hívója. „Az innováció gazdasági szerepét, helyét illetően a gyökerek egészen Adam Smith-ig vezethetőek vissza, aki elemzései során rámutatott a tudástermelés és a tudomány szerepére a gazdasági munkamegosztásban" [8] „Az invenciók és újítások, amely a 20. század nagy részében még alig-alig jelentek meg vizsgálandó témaként a közgazdaságtudományok horizontján, a múlt század 80-as éveitől kezdve kulcstémává léptek elő." [9]

A tudományos szakirodalmak rendkívül széleskörűen határozzák meg az innováció definícióját. A legelső, és ma is az egyik legmeghatározóbb megfogalmazás az osztrák Joseph Alois Schumpeter tollából ered, aki az innovációt kreatív romboláskért értelmezte, egy olyan tényezőként, mely kibillent az egyensúlyi állapotból annak érdekében, hogy új, jobb egyensúlyt teremtsen. Az innováció öt alapesetét fogalmazta meg: új, vagy újszerű javak előállítása, új szállítási módszerek bevezetése új beszerzési források, piacok felkutatása, új anyagok alkalmazása és új piaci helyzet megteremtése.

Hídvégi Egon [3] szerint: „Innovációnak azt a folyamatot értjük, amelynek révén egy új gondolat eljut a társadalom számára értékelhető termékig, eljárásig, szolgáltatásig.

Hronszky Imre [4] Schumpeterre visszautalva így ír: Az innováció destruktivitása kreatív destrukció. Nem rendetlenségből, puszta, vagy akár „játékos" zűrzavarról van szó. […] A lényegileg új és a régi alig előre jelezhetően újrarendeződő és felbomló viszonya alakul ki."

Szakály Dezső [10] tovább fűzi az előző gondolatot: „Az innováció kapcsán sokan annak csupán a kreatív tartalmára irányítják figyelmüket, holott a folyamat legtöbb tevékenységnél a szervezettség, a szabályozottság, és a stratégiai orientáltság a meghatározó az eredményesség szempontjából."

Szabó Katalin [9] nézete szerint: „Ma már általánosan elfogadott, hogy az innováció a növekedés motorja és a jólét záloga. Gyakran akkor is az innovációk tekinthetők a nemzetek gazdagságát (vagy szegénységét) magyarázó végső oknak, amikor az elemzés valamilyen más tényezőt: a tőkét, a munkát, vagy a nemzetközi kereskedelem jótékony hatását állítja középpontba. Hiszen egyik sem működik hatékonyan innovációk nélkül!"

Ha a hazai viszonyokra szeretnénk adaptálni az innováció szükségességét, akkor segítségül hívhatjuk Grosz András [2] szavait, aki szerint: „Az innováció az elmúlt évtizedekben bekövetkezett gazdasági-társadalmi változások eredményeképpen az egyik legfontosabb termelési tényezővé vált nemcsak a gazdasági fejlődés megterületéhez tartozó országokban, de hazánkban is."

Inzelt Annamária [5] a következőképen vélekedik: „Az innováció a hosszú távú sikerek és kudarcok meghatározó tényezője."

Az innovációnak négy alaptípusát különböztethetjük meg. Szakály Dezső [10] meghatározása alapján:

- Termékinnováció: újítás a vállalat értékesíthető teljesítményében

- Eljárás innováció: újítások a produktum létrehozásának anyagi és irányítási folyamataiban, beleértve a módszertani változtatásokat is
- Szociális innováció: újítások a humánszféra elemeiben, és az irányítási rendszerben
- Strukturális innováció: újítások a disztribúciós rendszerben, a beszerzési és/vagy értékesítési piacokon

Az OECD és az Európai Bizottság közös innováció-meghatározása [17] figyelembe veszi a fenti tipizálást: „Az innováció új, vagy lényegesen fejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezeti rendszer - az üzleti gyakorlatban, munkaszervezésben vagy a külső kapcsolatokban - megvalósítása."
Amint a fentiekből megállapítható, az innováció szónak nincs, és nem is lehet egzakt definíciója. Vonatkozhat termékre, szolgáltatásra, a vezetésre és szervezésre, a marketing tevékenységre, és a technológiára is.

Az innováció mérése
Amennyire nehéz az innováció definiálása, legalább annyira nehéz az innovációs tevékenység mérése. Több módozat is létezik erre, ezek körül kettőt mutatok be jelen munkámban.

Innobarométer
Az Európai Bizottság megbízásából készül az Innobarométer megnevezésű felmérés, mivel az Európai Uniónak kiemelt célja, hogy az innovációs tevékenység által versenyelőnyt érjünk el az Egyesült Államokkal és az ázsiai országokkal szemben. Az Európai Bizottság honlapján ismerteti a felmérés célját [18]: „Az Innobarométer az innovációval kapcsolatos tevékenységek és attitűdök felmérése. Minden évben összegyűjti a közvélemény és az európai vállalkozások nézetét és visszajelzéseit, és egyedülálló forrást biztosít a politikai döntéshozók számára az innovációról. 2015-től a felmérés alapja egy egységes kérdőív, amely segítséget nyújt az innovációs tevékenységet folytató változások nyomon követésében, az üzleti tevékenységük korszerűsítéséhez kapcsolódóan a beruházásainak tervezéséhez, és az innováció kereskedelmi forgalomba kerülését akadályozó tényezők leküzdéséhez." A felmérés során többek között azt vizsgálták, hogy az európai cégek esetében 2013 óta milyen irányú és mértékű változás mutatható ki az innováció területén. (1. táblázat)

1. táblázat Az Innobarométer felmérés során az Európai Unió 28 államában működő, megkérdezett vállalkozások innovációs tevékenysége a 2013-tól 2016-ig tartó időszakra vonatkozóan [16] (saját szerkesztés)

Innováció	EU 28 átlaga	Magyarország	Rangsor (EU 28)
Új, vagy lényegesen javított termék innovációja	**40%**	**37%**	**16**
Új, vagy lényegesen javított szolgáltatás innovációja	**40%**	**28%**	**28**
Új, vagy lényegesen javított szervezeti módszer	**34%**	**21%**	**25**
Új, vagy lényegesen javított marketing stratégia	**33%**	**23%**	**24**
Új, vagy lényegesen javított gyártásai vagy elosztási folyamatok	**30%**	**24%**	**22**

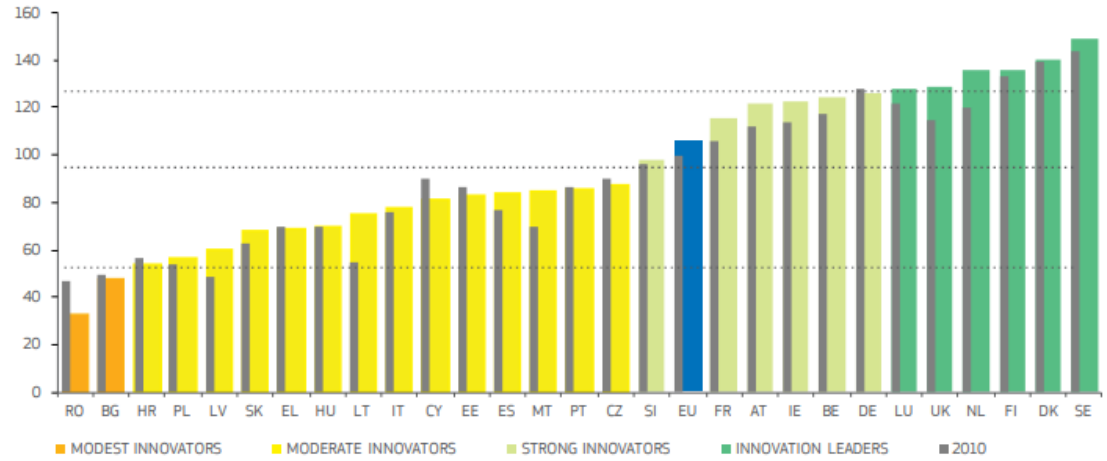
A kimutatásból megállapítást nyer, hogy az innovatív termékek tekintetében a 2013-tól 2016-ig eltelt időszakban Magyarországon a cégek 37 százaléka vezetett be új, vagy jelentősen javított terméket. Ez az érték csak kis mértékben marad el az Európai Unió átagától (40 százalék), s ezzel a 28 EU-s állam közül a 16. helyet szereztük meg. A vizsgált időszakban a megkérdezett magyar vállalkozások 28 százaléka nyilatkozott úgy, hogy innovatív szolgáltatást vezetett be. Ezzel az uniós államok közül az utolsó helyet szereztük meg (az EU átlag 40 százalék). Ez különösen fájdalmas, főként, ha megnézzük az élen végzett államokat: Málta, Csehország, Szlovákia, Ciprus, Horvátország, Románia, s még Bulgária is az EU átlag fölött, a 10. helyen végzett a maga 45 százalékos értékével. Ha a szervezeti módszer innovációját vesszük górcső alá, akkor megállapítható, hogy 2013 és 2016 között a magyarországi cégek mindössze 21 százaléka alkalmazott új vagy lényegesen javított szervezeti módszert, mely az uniós átlaghoz képest (34 százalék) az előzőekhez hasonlóan szintén jelentős elmutatást mutat, ezzel a rangsorban a 25. helyet érte el Magyarország. Ha a marketing stratégiát tekintjük, akkor az elemzett időtartamban a hazai megkérdezett vállalkozások közül csaknem minden negyedik (23 százalék) vezetője nyilatkozott úgy, hogy teljesen új marketing technikát alkalmazott, vagy lényegesen javított piaci marketing módszerén. Ezzel a 24. helyre pozícionálta magát országunk (EU átlag: 33 százalék). Végül a gyártási és elosztási folyamatokat figyelembe véve, Magyarország a 22. helyezést érte el, mivel a megkérdezett cégek mintegy negyede (24 százalék) folytatott új, vagy alapjában javított műveleteket (uniós átlag: 30 százalék).
Értékelve a fenti kimutatásokat, jól látható, hogy a Magyarországon működő cégek jelentősen elmaradnak innovativitásukat tekintve az Európai Unió tagjaitól.

Európai innovációs eredménytábla

A felmérés rövid bemutatását az Európai Bizottság néhány napja megjelent vezetői összefoglalójában olvashatjuk [13]: „Az európai innovációs eredménytábla összehasonlító értékelést ad az uniós tagállamok és egyes kiválasztott harmadik országok kutatási és innovációs teljesítményéről, valamint kutatási és innovációs rendszereik relatív erősségeiről és hiányosságairól. Segít az egyes országoknak feltárni azokat a területeket, amelyekre erőfeszítéseiket összpontosítaniuk kell, ha innovációs teljesítményüket növelni szeretnék. Az idei innovációs eredménytábla azt mutatja, hogy az EU innovációs teljesítménye továbbra is növekvő tendenciát mutat, és a fejlődés üteme az utóbbi években felgyorsult. A közeljövőben további előrehaladás várható, azonban az eredmények egyenetlenül oszlanak el az Unión belül."
Az európai innovációs eredménytábla nemcsak az EU országainak innovációs teljesítményéről tesz jelentést, hanem az EU-n kívüli európai országok, és a jelentős világpiaci vetélytársak eredményéről is készít kimutatást. Ezáltal képet kaphatunk arról, hogy mik a nemzeti innovációs rendszerek előnyös és hátrányos pontjai, s megállapíthatóvá válik, hogy mely területek szorulnak változásra, mely aspektusok kívánnak beavatkozást akár a vállalkozások, akár az unió vagy akár az államok kormányzata részéről.
Az elért innovációs eredmény szerint az országok négy kategóriába sorolhatók:

- Vezető innovátorok: Dánia, az Egyesült Királyság, Finnország, Hollandia, Luxemburg és Svédország
- Jelentős innovátorok: Ausztria, Belgium, Franciaország, Írország, Németország és Szlovénia
- Mérsékelt innovátorok: Horvátország, Ciprus, a Cseh Köztársaság, Észtország, Görögország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Olaszország, Portugália, Spanyolország és Szlovákia
- Lemaradó innovátorok: Bulgária és Románia

A vezető innovátorok az EU átlagot jelentősen meghaladó eredményt mutatnak, a jelentős innovátorok meghaladják az unió átlagát, a mérsékelt innovátorok az átlag alatt teljesítenek, a lemaradóknak pedig jelentősen elmarad a teljesítménye az Európai Unió átlagától.
Az idei évben meglepetésként szolgált, hogy Németország elvesztette eddigi vezető innovátor besorolását, viszont Luxemburg felkerült a legmagasabb kategóriába. Magyarország a 21. helyen található az összevont innovációs index szerinti besorolásban, s az 1. ábrából az is megállapítható, hogy 2010 óta gyengén romlott az eredményünk, 69,5 pontról 69,3 pontra. Viszont az EU átlagosan 5,8 százalékos növekedést ért el 2010-től 2017-ig, ezzel jelentősen megközelítette az USA innovációs teljesítményét, s felzárkózott Japánhoz és Kanadához is.



1. ábra Európai innovációs eredménytábla (2018) [14]

Az összevont innovációs index 4 fő mutatót vizsgál (keretfeltételek, beruházások, innovációs tevékenységek, hatások), a mutatók 10 dimenziót tartalmaznak, ezen belül pedig 27 mutató értékeit állapítják meg, s ezek átlagából áll össze az indexszám. Magyarország az emberi erőforrások, az innovátorok, a kapcsolatépítés, a vállalatok innovációs tevékenységeinek hatásai a foglalkoztatásra és értékesítésre pontokban mutatott visszaesést, a vonzó kutatási rendszerek, innovációbarát környezet, a finanszírozás és támogatás, a vállalati beruházások, a kapcsolatépítés, a szellemi tulajdon területén pedig erősödés volt megfigyelhető.
Érdekesség, hogy az egyik legnagyobb visszaesés az innovátorok pontban mutatkozik, s a legmagasabb növekedést az innovációbarát környezet tekintetében könyvelhettük el.
Az Európai Unió eltökélt szándéka, hogy lépést tartson a nemzetközi piaci versenytársakkal, mint az USA, Japán, Dél-Korea, és az egyre inkább felzárkózó Kína, és versenyelőnyre tegyen szert velük szemben. Ennek érdekében az Unió az ipari termelést kívánja mind versenyképesebbé tenni. Az Európai Unió az ipari fejlődés egyik zálogának a kulcsfontosságú alaptechnológiák kifejlesztését és az iparban történő hasznosítását tartja.

A kulcsfontosságú alaptechnológiák
A Bizottság 2009-ben kiadott, az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának szóló, „Felkészülés a jövőre: közös stratégia kidolgozása a kulcsfontosságú alaptechnológiákkal kapcsolatban” című közleménye [15] meghatározza a kulcsfontosságú alaptechnológiák (key enablig technologies, röviden KET) körét, és megnevezi a bevezetésük, az alkalmazásuk szükségességét:
„Az EU-nak jó innovatív teljesítményre van szüksége ahhoz, hogy meglegyenek a szükséges eszközei az előttünk álló társadalmi kihívások megválaszolásához, mint például az éghajlat-

változás elleni küzdelem, a szegénység leküzdése, a társadalmi kohézió megerősítése, valamint a forrás- és energiahatékonyság fejlesztése terén. Ha ezt az irányt követi, élni fog tudni a globális lehetőségekkel, és emellett jó minőségű, fenntartható foglalkoztatási lehetőségeket is nyújt majd."

A fenti közlemény a következőképpen jellemzi a kulcsfontosságú alaptechnológiákat:

„A kulcsfontosságú alaptechnológiák tudásintenzívek, és a kutatás-fejlesztés magas intenzitása, gyors innovációs ciklusok, nagy tőkekiadások és jól képzett munkaerő jellemzi őket. Rendszerszintű fontosságuk révén a gazdaság minden szintjén lehetővé teszik a folyamat-, termék- és szolgáltatásinnovációt. Ezenkívül multidiszciplinaritás jellemzi őket, valamint az, hogy számos technológiai területet átfognak, továbbá a konvergencia és az integráció irányába hatnak. A kulcsfontosságú alaptechnológiák a technológia éllovasainak segítségére lehetnek abban, hogy a kutatásra fordított erőfeszítéseiket más területeken is kamatoztassák."

Szükséges annak tisztázása, hogy pontosan mi tartozik a kulcsfontosságú alaptechnológiák körébe. Néhány uniós állam, de a nagy versenytársak, mint például az USA, Kína és Japán is felfedezte a KET-ben rejlő lehetőségeket, azonban nem egységes azon tevékenységek köre, melyeket kulcsfontosságúnak minősítenek az egyes országok. Az Európai Bizottság a tagállamaira támaszkodva azonosította azokat a területeket, melyek ide sorolhatók.

- A nanotechnológia intelligens mikro- és nanoelektronikai anyagokat és eszközöket fejleszt, melyek akár 80 ezerszer vékonyabbak, mint egyetlen emberi hajszál.
- A mikro- és nanoelektronika, ideértve a félvezetőket is, az intelligens ipari vezérlés területén hozhatnak áttörő eredményeket.
- A fotonika a fény előállításával, kimutatásával és kezelésével foglalkozik. A fotonika segítségével a napfény elektromos árammá, zöldenergiává alakítható, de a fotodiódák, lézerek és ledek is ehhez a szakterülethez tartoznak.
- A korszerű anyagok segíthetnek a fenntarthatóság elérésében, és a ritka és drága alapanyagok, nyersanyagok kiváltásában.
- A biotechnológia a olyan termelőanyagokat, a vegyszereket és üzemanyagokat hoz létre, melyek hozzájárulnak a fenntarthatósághoz
- A korszerű gyártási és feldolgozási rendszerek új gyártási metódusokat jelentenek, melyek hatékonyabbá teszik a termelést.

Az Európai Bizottság 2012-ben kiadott, az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának készített, „A kulcsfontosságú alaptechnológiák európai stratégiája – híd a növekedéshez és a munkahelyteremtéshez" című jelentésében [12] a következők szerint határozza meg a KET gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatását:

„Az elkövetkező 5–10 évben az iparágak jellege világszerte át fog alakulni a bennük rejlő lehetőségekkel együtt. Új termékek és szolgáltatások fognak megjelenni. A piacon 2020-ban elérhető termékek és szolgáltatások jelentős része ma még ugyan ismeretlen, de a kifejlesztésüket ösztönző hajtóerő a kulcsfontosságú alaptechnológiák hatékony használatában rejlik. Az ezeket a technológiákat sikeresen elsajátító nemzetek és régiók fognak az alacsony szén-dioxid-kibocsátású, tudásalapú gazdasággá való átalakulás élvonalában állni, ami polgáraik jólétének és biztonságának előfeltétele. Ezért a kulcsfontosságú alaptechnológiák kifejlesztése az EU-ban nemcsak stratégiai jelentőségű, hanem nélkülözhetetlen is."

A Bizottság jelentései egyértelművé teszik, hogy az Európai Uniónak támogatnia és szorgalmaznia kell, hogy tagállamai az iparukat magas szintű technológiákkal folytassák a piaci versenyben, hiszen csak így van esélyük felzárkózni az élen járó innovátor államokhoz.

„Szükségszerű az új technikákba történő beruházás; így a rugalmas gyártás, tiszta folyamatok, és a fejlettebb termelési folyamatoknak köszönhetően növekedhet az európai ipar versenyképessége, fenntartható és energiatakarékos módon.” [11]
Aki nem folytat megfelelő innovációs tevékenységet, az a „halál völgyében” találhatja magát. Mindez nem csak a vállalkozásokra, hanem az államokra is igaz. Azonban mi a helyzet a magyarországi vállalkozások háza táján? Elég innovatívak? Termelésük, működésük során használják a kulcsfontosságú alaptechnológiákat? Erre irányult a Budapesti Corvinus Egyetem és a győri Széchenyi István Egyetem közös kutatása, mely során kérdőíves módszerrel kérdeztek hazai vállalkozásokat.

Kkv-k innovációja Magyarországon
2016-ban és 2017-ben zajlotta Prosperálás versenyben (PIC) kutatás, mely a feltörekvő piacokon működő, kis- és középvállalkozások vezetőinek megkérdezésével zajlott. A felmérés célja a Magyarország feltörekvő régióiban működő vállalkozások összehasonlítása vállalkozási hajlandóságuk, hajlamuk, eredményességük, szervezeti működésük és vezetői hozzáállásuk szerint. 349 kérdőív került kitöltésre a kutatás során.

A kutatási kérdések
Témámhoz kapcsolódóan négy kérdéskör eredményeiről kívánok beszámolni a továbbiakban.
Innovációs tevékenység megjelenése a kkv-knál
Elsőként azt szerettem volna megtudni, hogy végez -e a megkérdezett vállalkozás valamely innovációs tevékenységet a működése során, s ha igen, mely területen a következőkben felsoroltak közül:

- termékinnováció, szolgáltatás innovációja
- termelési folyamatok innovációja
- vezetési, szervezési innováció
- marketing innováció
- technológiai innováció

Innovációs együttműködések a kkv-knál
A következőkben azt szerettem volna feltárni, hogy a megkérdezett vállalkozás a tevékenységét maga végzi -e, vagy innovációs együttműködést folytat a következőkkel:

- anyavállalattal
- leányvállalattal
- más, hasonló tevékenységi körű szervezettel
- oktatási intézménnyel
- beszállítóval
- megrendelővel
- kutató szervezettel közösen.

Kulcsfontosságú alaptechnológiák alkalmazása a kkv-knál
Amint az előzőekben kiderült, rendkívül fontos a kulcsfontosságú alaptechnológiák alkalmazása a versenyképesség megőrzése érdekében. De vajon a hazai cégek használják a KET-et? S ha igen, mely területen a következőkben felsoroltak közül:

- mikroelektronika
- nanoelektronika
- korszerű anyagok
- ipari biotechnológia
- fotonika
- nanotechnológia

- fejlett gyártási technológiák.

A KET-et nem alkalmazó cégek jövőre vonatkozó tervei

Mivel a KET egy előzetes felmérés szerint jelenleg kevésbé elterjedt és használt a hazai vállalkozások körében, mindenképpen szerettem volna feltárni, hogy azon cégek, melyek nem alkalmaznak jelenleg a tevékenységük folytatásuk során kulcsfontosságú alaptechnológiákat, tervezik -e a jövőben a KET bevezetését:

- igen
- nem, mert túl drága lenne a bevezetés
- nem, mert nincsen olyan szakember, aki kellő ismeretanyaggal rendelkezik az új technológiákkal kapcsolatban
- nem, mert meglátásuk szerint KET nélkül is jól prosperál a cégük.

A kérdőíves felmérés eredménye

A kutatási eredmények ismertetését a megkérdezett vállalkozások bemutatásával kezdem.

A működési környezetét 117 cég nagy ipari központként, 106 vállalkozás kicsi ipari központként, 126 szervezet pedig vidékként jellemzi. A vállalkozások fő tevékenységi körét tekintve rendkívül széles spektrumon helyezkednek el a megkérdezett cégek, többek között autóipar, építőipar, feldolgozóipar, fémipar, gépgyártás, kereskedelem, vendéglátás, kommunikáció és IT szolgáltatások, marketing, mezőgazdaság, pénzügy, logisztika.

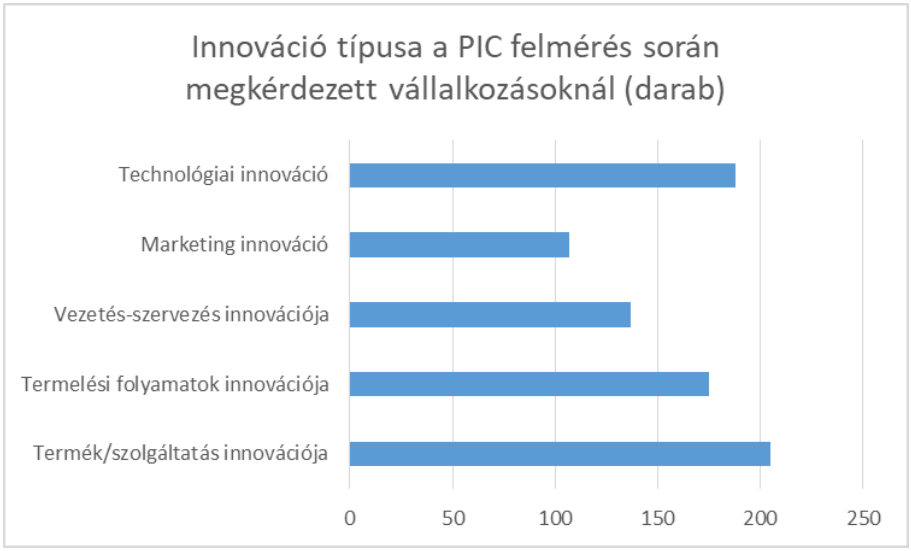
33 esetben a cég a rendszerváltás előtt alakult meg, 183 vállalkozás a ’90-es évek óra működik, a 2000-es évek első évtizedében 107 megkérdezett céget alapítottak, és mindössze 26 vállalkozás van, mely csak néhány végzi vállalkozási tevékenységét. Ez az adat azért is fontos a kutatás elemzése során, mert a felmérésben részt vevő cégek nagy része már bizonyára megküzdött a fennmaradásért, többszörös átalakításokat volt kénytelen eszközölni működése során, alkalmazkodva a folyamatosan változó piaci viszonyokhoz.

14 megkérdezett 10 főnél kevesebb főállású munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozás, 290 olyan kisvállalkozás szerepel a statisztikában, amely 11 főtől 250 főig alkalmaz főállású munkaerőt, továbbá 22, alkalmazotti létszám alapján közepes méretűnek minősülő, legfeljebb 500 főállású dolgozót alkalmazó vállalkozás, és 23, 1000 fő munkavállalót meghaladó nagyvállalat szerepel az adatbázisban.

Az értékesítés nettó árbevétele alapján a listában 2015-ben 21 darab, 5 millió forint alatt teljesítő cég, 32 darab 5 és 20 millió forint közötti árbevétellel rendelkező vállalkozás, 94 darab 20 és 100 millió forint közötti, 77 darab 100 és 250 millió forint közötti, 45 darab 250 és 500 millió közötti, és 80 darab 500 milliós vagy annál magasabb árbevétellel rendelkező cég szerepel.

Ahogy látható, az adatbázisban kis, közepes, és nagyvállalkozások is megtalálhatók, többsége évek óta jól prosperáló, erős cég.

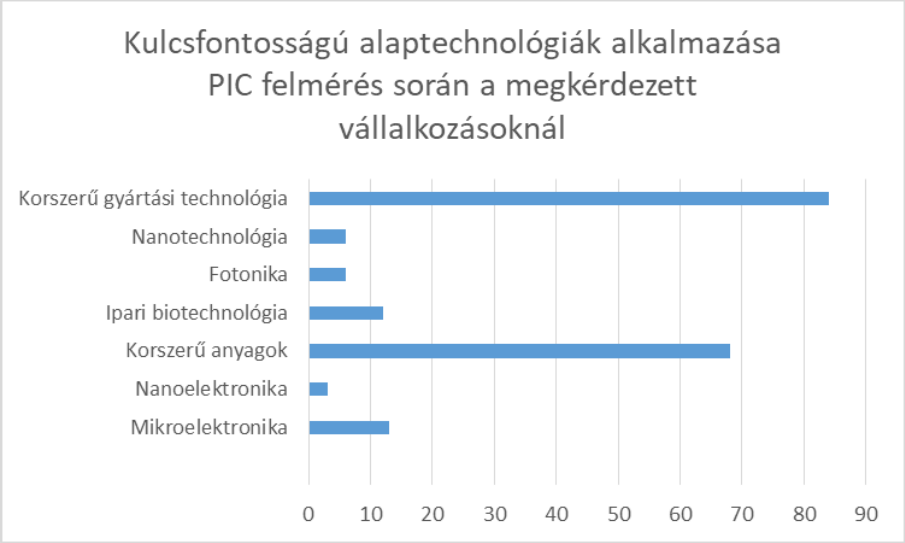
Az innovációs tevékenység szempontjából 205 megkérdezett mondta azt, hogy a termék, vagy szolgáltatás innovációja fellelhető a cégüknél, 175 válaszadó szerint a szervezetnél jelen van a termelési folyamatok innovációja, 137 esetben működik a vezetés és szervezés innovációja a cégnél, marketing innováció 107 vállalat esetében releváns, továbbá technológiai innovációval 188 cég foglalkozik. A válaszadás során több lehetőség is megjelölhető volt, és a számokból kitűnik, hogy az innovatív cégeknél több területen is megfigyelhető a tevékenységek és folyamatok megújítása, javítása (2. ábra).



2. ábra Mely innováció típusok vannak jelen a megkérdezett vállalkozásoknál? (saját szerkesztés)

Az innovációs együttműködések kapcsán fény derült arra, hogy 84 esetben az anyavállalattal, 34 válaszadó cégénél a leányvállalattal, 92 vállalkozásnál más, hasonló tevékenységi kört folytató céggel közösen, 102 vállalatnál oktatási intézménnyel közösen, 145 megkérdezettnél a beszállítóval közösen, 164 társaságnál a megrendelővel közösen, 75 kitöltőnél pedig kutató céggel együtt folyt az innovációs tevékenység. Ebben az esetben ugyancsak több válasz megjelölésére is volt lehetőség.

Áttérve a kulcsfontosságú alaptechnológiákra, mikroelektronikával 13, nanoelektronikával mindössze 3 cég foglalkozik, 68 vállalkozás használ korszerű anyagokat a termelés során, ipari biotechnológia 12 vállalatnál működik, fotonikával és nanotechnológiával egyaránt 6-6 válaszadó cégénél foglalkoznak, s végül a korszerű gyártási technológiákat, ahová például a 3D nyomtatás is tartozik, 84 esetben jelölték meg a megkérdezett személyek. Természetesen ennél a kérdésénél is lehetőség volt több válasz megjelölésére. Ahogy a számokból is kitűnik, a vállalkozások nagy része főként a korszerű anyagokkal és a korszerű gyártási technológiák segítségével kíván versenyelőnyre szert tenni a piacon (3. ábra).



3. ábra A KET alkalmazása a megkérdezett vállalkozásoknál
(saját szerkesztés)

A KET-et nem alkalmazók körében 31 cégnél tervezik, hogy a későbbiekben valamely alaptechnológiát bevezetik, 122 vállalkozásnál vélik úgy, hogy számukra szükségtelen ezen új technológiák alkalmazása, mivel így is nyereségesen működnek, 47 esetben a megfelelően képzett alkalmazott hiányával indokolták a kulcsfontosságú alaptechnológiák alkalmazásának mellőzését, 18 céget pedig a technológiák bevezetésének magas költsége tartja vissza az újításoktól. Van olyan cég, mely a lehetőségek közül többet is választott.
Az eredményekből arra a következtetésre jutottam, hogy a legtöbb cégnél az innováció a mindennapok része, egy vagy több területen megjelennek az újítások a folyamatos fejlődés, piaci pozíció megtartása és növelése érdekében. Azonban ahhoz, hogy a magyarországi vállalkozások sikeresen vegyék fel a versenyt a külföldi versenytársakkal, minél magasabb szintű innováció bevezetésére van szükség, nemcsak a termelésben, hanem például a szervezet működtetésében, a marketing, és a logisztika területén is. A vállalatok nagy része innovációs tevékenységét nem egyedül, hanem együttműködésben végzi, legtöbb esetben a megrendelővel, vagy a beszállítóval együttműködve. Ennek legfőbb oka az lehet, hogy a termék tervezése, fejlesztése során szoros kapcsolat alakul ki a megrendelő és szállítója között, és folyamatos kapcsolatban állnak annak érdekében, hogy a vevői igények kielégítése innovatív termékekkel történjen. A kulcsfontosságú alaptechnológiák még nem kellően elterjedtek, sok esetben a kifejezés sem ismert, holott az unió állásfoglalása szerint a gazdaság motorját a KET képezi. Sok szervezet nem is érzi szükségét a csúcsfontosságú alaptechnológiák bevezetésének, vagy pedig a beruházás magas költsége, vagy éppen a szakemberhiány tartja őket ezen új technológiák alkalmazásától. A KET alkalmazása két területen kiemelkedő azon cégek körében, melyek alkalmazzák a kulcsfontosságú alaptechnológiákat: a korszerű anyagok és a korszerű gyártási technológiák. Valószínűsíthetően a legtöbb helyen a 3D nyomtatást végeznek, mely a korszerű gyártási technológiák körébe sorolható, és ehhez korszerű anyagokat használnak. A magyarországi vállalkozásoknak egyértelműen meg kell jelölniük a fejlődésük irányát, ahová az innováció segítségével juthatnak el, különben hosszútávon a működésük elveszíti hatékonyságát, versenyképességét.

BEFEJEZÉS

Az innováció, ez a manapság oly divatos és gyakran használt szó a mindennapjaink részévé vált. A gazdaságban az életben maradást jelentheti a cégeknek, hiszen aki nem innovatív, az lemarad a versenytársaitól, és a „halál völgyében" találhatja magát. Az Európai Unió kiemelten támogatja a tagállamaiban működő vállalkozások innovatív tevékenységét, hiszen ahogyan egy adott államon, régión belül a cégeknek, úgy az Uniónak is meg kell állnia a helyét a világpiacon a versenytársakkal szemben. Az EU megbízásból évente több felmérés is készül az országok innovációs besorolásáról, ezáltal képet kaphatunk arról, hogy merre tartunk, mely területen van még tenni, fejleszteni valónk. Az Eurobarométer megnevezésű felmérés a vállalkozásokat kérdezi meg innovációs teljesítményükről, megállapítható, hogy országunk jelentősen elmarad az EU átlagától. Magyarország a tagállamok tekintetében az összevont innovációs index szerinti besorolásban a 21. helyet szerezte meg. Számos magyarázata van annak, hogy az utolsók között került besorolásra az országunk, és annak próbáltam kérdőíves megkérdezéssel a végére járni, hogy a magyarországi vállalkozások esetén mennyire van jelen az innováció, mely területeken jellemző, továbbá az unió által kiemelt jelentőségű kulcsfontosságú alaptechnológiák alkalmazásáról is szerettem volna képet kapni. Megállapítást nyert, hogy a Magyarországon működő cégek nagy része innovatív, akár több területen is, azonban a KET-et még meglehetősen kevés vállalkozás építette be a mindennapjaiba. A probléma feltárását követően további kutatást igényel azoknak a tényezőknek a feltárása, melyek ösztönzik a hazai vállalkozások innovativitásának növelését.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] ÁCS, Zoltán What is the Value of Enterpreneurial Start-ups to an Economy? in VARGA, Attila, SZERB, László (szerk.) Innovation, Enterpreneurship, Regions and Economic Development: International Experiences and Hungarian Challenges. Pécs; 2002. 88 p. ISBN 963-641-897-7

[2] GROSZ, András A regionális szint lehetőségei a hazai innovációpolitika alakításában in GÁL, Zoltán (szerk.) Innovációbarát kormányzás Magyarországon. Pécs; 2013. 103 p. ISBN 978-963-9899-61-2

[3] HÍDVÉGI, Egon A tudásáramlásnak is szigorú „technológiája" van in HRONSZKY, Imre, SZEGŐ, Szilvia, TÓTH, Attiláné (szerk.) Innovatív társadalomgazdaság és jövőtudat. Budapest; 2001. 47 p. ISBN 963-9284-66-1

[4] HRONSZKY, Imre Az innovációs és a „régi-új" társadalomgazdaság in HRONSZKY, Imre, SZEGŐ, Szilvia, TÓTH, Attiláné (szerk.) Innovatív társadalomgazdaság és jövőtudat. Budapest; 2001. 24 p. ISBN 963-9284-66-1

[5] INZELT, Annamária Bevezetés az innovációmenedzsmentbe Az innovációmenedzsment és a technológiamenedzsment kapcsolata. Budapest; 1998. 23. p. ISBN 963-16-3012-9

[6] KORCSMÁROS Enikő –ŠIMONOVÁ Monika: Barriers to SMEs development. (2017) In. Actual Problems of Economics, Vol. 188., No. 2., 44. p., ISSN 1993-6788

[7] KORCSMÁROS Enikő – SERES HUSZÁRIK Erika: Vállalatok innovációs tevékenysége (2015) In. Acta Oeconomica Universitatis Selye. Roč. 4., č.2., 75. p., ISSN 1338-6581

[8] PÁLNÉ KOVÁCS, Ilona Tudás, innováció, kormányzás in GÁL, Zoltán (szerk.) Innovációbarát kormányzás Magyarországon. Pécs; 2013. 31 p. ISBN 978-963-9899-61-2

[9] SZABÓ, Katalin Az invenciótól az innovációig in HÁMORI, Balázs, SZABÓ, Katalin (szerk.) Innovációs verseny Esélyek és korlátok. Budapest; 2012 21-22 p. ISBN 978-963-339-037-5
[10] SZAKÁLY, Dezső Innováció- és technológiamenedzsment. Miskolc; 2002. 10. és 14 p. ISBN 963-9103-89-6
[11] SZUJÓ, Krisztina Mérföldkő az innovációban: kulcsfontosságú alaptechnológiák alkalmazása in REISENGER, Adrienn, KECSKÉS, Petra „Ifjúság – jövőképek" 2017. 3 p. ISBN 978-615-5391-84-2
Az Európai Bizottság által megjelentetett kiadványok:
[12] European Comission A Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. A kulcsfontosságú alaptechnológiák európai stratégiája – híd a növekedéshez és a munkahelyteremtéshez. 2012.
[13] European Comission Európai innovációs eredménytábla 2018. Összefoglaló. Magyar nyelvi változat. Luxembourg; 2018. 2. p.
[14] European Comission European Innovation Scoreboard 2018. Luxembourg; ISBN 978-92-79-77623-6
[15] European Comission Felkészülés a jövőre: közös stratégia kidolgozása a kulcsfontosságú alaptechnológiákkal kapcsolatban. 2009.
[16] European Comission Innobarometer 2016 – EU business innovation trends. Luxembourg; 2016. ISBN 978-92-79-58112-0
[17] European Comission Oslo Manual. Luxembourg; 2005. 46 p.

Internetes hivatkozások:
[18] Innobarometer
Letöltés helye:
http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer_en
Letöltés ideje: 2018. 06. 25.

A KÖNYVVIZSGÁLAT HATÁSA A DISZKRECIONÁLIS ELHATÁROLÁSOK ALKALMAZÁSÁRA

Gábor TÓTH[1]

ABSTRACT
The purpose of the study was to examine the impact of the audit on the quality of financial statements. I used the analysis of discretionary accruals to measure accounting quality, specifically I used the modified Jones model. Before evaluating the results, I also reviewed the literature of the use of accruals for measuring accounting quality. It is shown in the literature that the examination of discretionary accruals is still one of the most popular methods in the field of accounting quality researches. Based on the results of the research, the audited reports have a significantly higher quality compared to the non-audited financial statements. The results of the analysis are based on a sample of 2,000 financial statements containing fifty-fifty percent of audited and non-audited reports between 2007 and 2017.

KEYWORDS
Accounting quality, Audit, Disclosure quality, Discretionary accruals, Earnings management, Modified Jones model

BEVEZETŐ

A számviteli beszámolók fontos szerepet játszanak az üzleti élet szereplőinek mindennapi döntéseinek meghozatala során. Mindemellett hatalmas költséget jelentenek, nem csak előállító és közzétevő gazdálkodók számára, hanem a szabályozási rendszer fenntartása, az informatikai rendszerek működtetése révén az egész gazdaság számára. Az előbbieket figyelembe véve szükségszerű, hogy a beszámolók minőségét ellenőrizzük, azt a lehetőségek szerint javítsuk. Számos törekvés, szabályozás létezik, ami direkt vagy indirekt módon a beszámolók minőségének emelkedését eredményezi, eredményezheti. A könyvvizsgálat is ebbe a körbe tartozik. A könyvvizsgáló szakmával szemben fennálló elvárási rés Magyarországon is jelen van. (Füredi-Fülöp, [10]) Az olyan súlyos vállalati botrányok, mint például a Questor botrány ezt az elvárásbeli különbséget a felszínre hozzák, azt látszatot keltve, hogy a könyvvizsgálat haszontalan, nem tudja betölteni a szerepét. Részben ezt cáfolandó, a kutatás célja megvizsgálni a könyvvizsgálat közzétételi minőségre gyakorolt hatását.
Korábbi kutatások többféleképp közelítették meg a kérdést. Egyes kutatók (pl.: Paananen & Lin, [19]; Paglietti, [20]) a könyvvizsgálat tényét mint kontrollváltozót építették be az elemzésük során használt regressziós egyenletekbe, míg mások, akiknek a kutatási fókusza a könyvvizsgálatra irányult (pl.: Andersson & Gustafsson, [1]; Choi et al. [6]; Caramanis & Lennox, [4]), különböző könyvvizsgálatot befolyásoló tényezőket emeltek be az elemzésükbe. Az eredmények nem teljesen egységesek. Jelen kutatás során azt a feltételezést kívántam bebizonyítani, hogy a könyvvizsgálat ténye önmagában magasabb közzétételi minőséget jelent, ha a diszkrecionális elhatárolásokat vizsgáljuk. Ennek az alapfeltevésnek az alátámasztásaként a szakirodalmi áttekintés részben bemutatásra kerülnek olyan korábbi kutatások eredményei, melyek ezen a területen születtek.

[1] Gábor Tóth, PhD hallgató, Szent István Egyetem; Számviteli kiemelt szakértő, MÁV SZK Zrt.

A közzétételi minőség mérésére a korábbi kutatások során leggyakrabban használt diszkrecionális elhatárolások elemzését választottam. Az eredmények ismertetése előtt az elhatárolások számviteli minőség mérésére való használatának fejlődéstörténete is áttekintésre kerül.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az angol nyelvű szakirodalom széles körben foglakozik a pénzügyi kimutatások minőségével. A használt terminológia nem teljesen egységes. Vannak kifejezések, melyek azonos vagy átfedő jelentéssel bírnak és az is előfordul, hogy azonos kifejezést különböző jelenségek leírására alkalmaznak. Mivel ennek a területnek nincs kiterjedt magyar nyelvű szakirodalma, ezért az angol szakirodalomban használt kifejezéseket kell magyarosítanom a magyar nyelvű publikációk, közlemények és a disszertációm során egyaránt. A félreértések elkerülése végett tisztázok pár alapfogalmat, amit jelen cikk során használok.
A közzétett beszámolók minőségére használatos az accounting quality (számviteli minőség), reporting quality (beszámolási minőség), disclosure quality (közzétételi minőség) kifejezés melyek egymás szinonimái. Ennek megfelelően a cikk során ezek magyar megfelelőit én is szinonimaként alkalmaztam. Az earnings quality kifejezés a beszámolókban közzétett jövedelem, eredmény minőségére utal, gyakran még az earnings management kifejezést használják az angol nyelvű kutatások során. Az earnings quality kifejezésre a korábban használt beszámolási, számviteli közzétételi minőség kifejezések valamelyikét, míg az earnings managementre az eredmény manipulációt alkalmaztam. Az earnings managementet tovább cizellálja az angol szakirodalom pl.: earnings management towards target (manipuláció meghatározott eredmény elérésére), earnings smoothig (jövedelem „simítása", amikor az eredményt egyenletesen osztják szét az üzleti évek között). Ezek a leggyakrabban előforduló szófordulatok, melyeket a fent bemutatott módon implementáltam a kutatásom során. Az eredmény manipulációt Gunny [11] három területre osztva mutatja be, melyek a fraudulent accounting, accruals management és a real earnings management (a továbbiakban REM). Ebben a csoportosításban fraudulent accounting a számviteli szabályozás megszegését, az accruals management a szabályozás keretein belüli választások hatását jelenti, melyekkel a vezetés megpróbálja a valóságosnál kedvezőbben bemutatni a vállalkozás teljesítményét. E két kategória között vékony a határ, a diszkrecionális elhatárolásokat vizsgáló modellek nem is képesek elkülöníteni e két fogalmat egymástól. A harmadik kategória a REM olyan tevékenységet takar, amit a vezetők azért hajtanak végre, hogy jobb eredményeket érjenek el, úgy, hogy ennek során nem alkalmaznak sem szabálytalan sem megkérdőjelezhető számviteli eljárásokat, elszámolásokat. REM például a beruházások végrehajtásának illetve a finanszírozási kérdések megfelelő időzítése. Chi et al. [5] szerint, amennyiben a vállalkozás nem képes az eredményeit az elhatárolások segítségével saját céljainak megfelelően alakítani, abban az esetben nyúl a vélhetően jóval költségesebb REM-hez. Ezen állítását a magasabb minőségű könyvvizsgálat REM-re és diszkrecionális elhatárolásokra gyakorolt hatásának kiértékelésére alapozza. A magasabb minőségű könyvvizsgálat esetén intenzívebb volt a REM alkalmazása. A REM vizsgálata már nem tartozik a kutatási területemhez, a REM nem a nyilvántartások, hanem a gazdasági események menedzselésével foglalkozik.
Andersson & Gustafsson [1] a könyvvizsgálók függetlenségének beszámolókra gyakorolt hatását vizsgálta. Ehhez a könyvvizsgálók nem könyvvizsgálati szolgáltatásait, a könyvvizsgáló cég méretét, az ügyfél könyvvizsgáló számára való fontosságát, a kulcsfontosságú könyvvizsgáló partner megbízását vizsgálta. E tényezők közül a nem könyvvizsgálati szolgáltatások és a könyvvizsgáló mérete szignifikáns hatással volt a beszámolók minőségére.

Caramanis & Lennox [4] a könyvvizsgálók egyes megbízásokra fordított munkaórájának diszkrecionális elhatárolásokra gyakorolt hatását kutatta. Alacsonyabb könyvvizsgálói időráfordítás esetén gyakrabban fordult elő pozitív abnormális elhatárolás mint negatív, a pozitív abnormális elhatárolások magasabbak voltak, a vállalkozások nagyobb eséllyel manipulálták magasabbra az eredményüket, hogy elérjék a vagy meghaladják a tőlük elvárható eredményeket. Tehát ebben az esetben is a könyvvizsgálat, ha magasabb időráfordítással hajtották végre pozitív hatással volt a beszámolók minőségére.
A fenti két példa és az általános elvárás alapján a könyvvizsgált beszámolók magasabb minőségét feltételezem.
A számviteli rendszerek két csoportba sorolhatók a szerint, hogy mi határozza meg a bevételek és ráfordítások elszámolását. E két csoport az elhatárolás alapú és a pénzforgalmi szemléletű számvitel. A kutatás során vizsgált számviteli beszámolók elhatárolás alapon készültek. A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (a továbbiakban: Sztv.) alapelvei között található időbeli elhatárolás elve szerint "Az olyan gazdasági események kihatásait, amelyek két vagy több üzleti évet is érintenek, az adott időszak bevételei és költségei között olyan arányban kell elszámolni, ahogyan az az alapul szolgáló időszak és az elszámolási időszak között megoszlik". [Sztv.16. § (1)]
Az elhatárolások számviteli minőség mérésére alkalmas jellemzőként való alkalmazása hosszú múltra tekint vissza. A legismertebb Jones féle modellt 1991-re datáljuk, azonban már jóval előtte 1985-ben Healy [12] is alkalmazta az elhatárolásokat, hogy azzal ragadja meg a pénzügyi kimutatások minőséget. Az elhatárolások alatt ebben az esetben nem az Sztv. 32-33. § alatt található aktív illetve az Sztv. 44-45. § alatt található passzív időbeli elhatárolásokat kell érteni, hanem az elhatárolás alapú és a pénzforgalmi számvitel közötti differenciát. Ezen értékek nem közvetlenül kiolvashatók a beszámolókból, a kutatások során kalkulálni szükséges az értéküket.
Healy [12] a jelentett eredmény és az operatív cash flow közötti különbségként definiálta az elhatárolásokat. Dechow [9] az eredményt osztotta fel cash flow-ra és elhatárolásokra, amit ha átrendezünk megkapjuk az elhatárolások egy másik lehetséges számítási módját:

$$TACC_t = EARNINGS_t - CF_t \quad (1)$$

Jones [14] az alábbi formulát használta az elhatárolások értékének számítása során:

$$TACC_t = \Delta CASS_t - \Delta CASH_t - \Delta CLIAB_t - DEPR\&AMOREXP_t \quad (2)$$

A fenti egyenletben a $\Delta CASS_t$ a forgóeszközök, a $\Delta CASH_t$ a pénzeszközök, $\Delta CLIAB_t$ a rövid lejáratú kötelezettségek tárgyévi változását, a $DEPR\&AMOREXP_t$ pedig a tárgyévi értékcsökkenés összegét jelöli. A rövid lejáratú kötelezettségek változása magában foglalja a hosszú lejáratú kötelezettségek éven belül esedékes összegének illetve a társasági adó fizetési kötelezettség összegének változását is.
Healy [12] bár használta a diszkrecionális elhatárolások fogalmát, számításai során nem tudta számszerűen felosztani a teljes kalkulált elhatárolások értékét diszkrecionális és nem diszkrecionális csoportokba. A vezetői ösztönző rendszerek hatását vizsgálva a különböző csoportok teljes elhatárolás értékein keresztül vizsgálta az egyes csoportok közötti eltéréseket. Ezen kívül elemezte a bónusz tervekben előre jelzett és a tényleges kalkulált elhatárolások közötti összefüggéseket.
DeAngelo [8] az elhatárolások változására az alábbi összefüggést írta fel:

$$\Delta TACC_t = TACC_t - TACC_{t-1} = (DACC_t - DACC_{t-1}) + (NDACC_t - NDACC_{t-1}) \quad (3)$$

A fenti levezetés bemutatja, hogy az elhatárolások tárgyévi változása ($\Delta TACC_t$) felírható gazdaságilag indokolt, nem önkényes (NDACC) és gazdaságilag indokolatlan, önkényes elhatárolások (DACC) változásának összegeként.

Ebből következik, hogy az önkényes elhatárolások tárgyévi összege az alábbi egyenlettel kiszámítható:

$$DACC_t = TACC_t - NDACC_t \qquad (4)$$

Ahhoz, hogy a fenti összefüggéssel az önkényes elhatárolások értéke kiszámíthatóvá váljon meg kell határozni a teljes elhatárolások és az ebből gazdaságilag is indokolt elhatárolások összegét.

A önkényes elhatárolások számításához használható első modellt Jones [14] írta fel, az alábbi egyenlet formájában:

$$TA_{it}/A_{it-1} = \alpha_i\left[1/A_{it-1}\right] + \beta_{1i}\left[\Delta REV_{it}/A_{it-1}\right] + \beta_{2i}\left[PPE_{it}/A_{it-1}\right] + \varepsilon_{it} \qquad (5)$$

Ebben a regressziós egyenletben a tárgyévi elhatárolások (TA_{it}) előző évi eszközértékhez (A_{it-1}) viszonyított aránya a függő változó, míg az előző évi eszközérték reciproka, a bevételek tárgyévi változásának (ΔREV) előző évi eszközértékkel osztott értéke illetve a tárgyi eszközök tárgyévi értékének (PPE_t) előző évi eszközértékkel osztott értéke pedig a független változók, a ε_{it} pedig a hibatag. A koefficiensek kiszámítása után az egyenletbe behelyettesítve megkapjuk a nem önkényes elhatárolások értékét az adott számviteli beszámolóra vonatkozóan.

A modell első jelentős módosítását Dechow et al. [9] hajtotta végre, létrehozva a módosított Jones modellt:

$$NDA_t = \alpha_1\left(1/A_{t-1}\right) + \alpha_2(\Delta REV_t - \Delta REC_t) + \alpha_3(PPE_t) \qquad (6)$$

A módosított Jones modellben az NDA_t a tárgyévi nem diszkrecionális elhatárolásokat, az A_{t-1} az előző év fordulónapjára vonatkozó eszközértéket, a ΔREV_t a bevételek tárgyévi változását, a ΔREC_t a követelések tárgyévi változását, a PPE_t pedig a tárgyi eszközk tárgyévre vonatkozó fordulónapi értékét jelöli. A standard Jones modellhez hasonlóan a követelések, bevételek és a tárgyi eszközök értékét el kell osztani az előző év fordulónapjára vonatkozó eszközértékkel. Az eredeti Jones modellhez képest a változást tehát kizárólag a követelések változásának modellbe történő beemelése jelenti. Dechow et al. [9] szerint ez a módosítás szükségszerű, hiszen a bevételek manipulálása sokkal egyszerűbb, ezáltal jóval valószínűbb a nem készpénzes ügyletekkel kapcsolatban, amit így már a becslőfüggvény is figyelembe vesz. Islam [13] szerint a legnépszerűbb modell továbbra is a standard Jones modell. Többek között Tendeloo & Vanstraelen [22] is a standard modell segítségével határozta meg a diszkrecionális elhatárolások értékét, míg Watrin et al. [23] és Koster [16] a módosított Jones modellt használta.

Kothari et al. [17] az egyes cégek teljesítménybeli különbségének elhatárolásokra gyakorolt hatásának jelentőségét hangsúlyozta. Eredményei szerint nem lehet figyelmen kívül hagyni a teljesítmény elhatárolásokra gyakorolt hatását, hiszen a múltbeli teljesítmény többek között a jövőbeli elhatárolásokra is hatással van. A diszkrecionális elhatárolások számítása során, ha ezt a tényt nem vesszük figyelembe jelentősen eltérő végeredményre juthatunk. Ennek kiküszöbölésére az elemzésbe bevont minták teljesítmény alapú párosítását ajánlja. Kothari et al. [17] megállapítását később Keung & Shih [15] is visszaigazolta.

Islam et al. [13] a módosított Jones modellt bővítette ki további változókkal, hogy növelje annak magyarázó erejét. Beépítette többek között az értékcsökkenést és a bevételeket. A modell kibővítését követően a függvény magyarázó ereje a kezdeti 9%-ról 84%-ra nőtt. Ezt a szerzők sikerként könyvelik el, azonban figyelembe kell venni, hogy a diszkrecionális elhatárolások során használt Jones modellek bővítése során a legfontosabb, hogy olyan magyarázó változókkal bővítsük a függvényt, ami az adott régió, adott üzleti környezet sajátosságainak hatását emeli be a modellbe. Az általam fent említett, Islam et al. [13] által modellbe beépített változók, mint az értékcsökkenés és bevételek nem feltétlenül ilyen változók. Az, hogy a

becslőfüggvény magyarázó ereje ilyen drasztikus mértékben emelkedett nem meglepő, hiszen az értékcsökkenés leírás változása egy az egyben megjelenik a kalkulált teljes elhatárolások számításának egyenletében. A többi beemelt változó, pedig komoly hatással van a szintén kalkulációba tartozó rövid lejáratú követelések és rövid lejáratú kötelezettségek értékére. Ezzel nem arra utalok, hogy amennyiben lehetséges nem szükséges emelni a diszkrecionális elhatárolások során használt modell előrejelző képességét, de mindeközben szem előtt kell tartani, hogy a cél egy elméletileg megalapozott becslőfüggvény használata a nem diszkrecionális elhatárolások meghatározására, nem a pedig a beszámolóból kalkulálható elhatárolásokkal azonos értékek más formulával történő kiszámítása.
Az elhatárolások számviteli minőségét mérő szerepe hosszú idő óta meghatározó, a friss kutatások módszertanát vizsgálva azt láthatjuk, hogy ez a trend nem változik. (McNichols & Stubben , [18]) A különböző számviteli minőség mérésére alkalmas változókat elemezte Perotti & Wagenhofer [21], arra következtetésre jutott, hogy a diszkrecionális elhatárolások a leginkább megfelelő eszközök a probléma vizsgálatára, annak használatát továbbra is ajánlják a témát kutatók számára. Ettől függetlenül számos kritika éri a módszertant, McNichols & Stubben [18] szerint a becslések a modell viszonylag magas "zajszintje" miatt inkább alkalmazható egyes csoportokban lévő beszámolók átlagos diszkrecionális elhatárolásokkal való fertőzöttségének mérésére, mint egyedi beszámoló szintű elemzésre. Abban az esetben is, amennyiben csoportok összehasonlítására használjuk az elhatárolás alapú modelleket találkozhatunk kritikusokkal. Christodoulou et al. [7] a magas bizonytalanságra, a modell esetleges torzító hatásaira hívja fel a figyelmet nem véletlen minta esetén. McNichols & Stubben [18] két lehetőséget jelöl meg a probléma feloldására, az első, hogy nem alkalmazzuk a elhatárolás alapú modelleket, a második, hogy megpróbáljuk csökkenteni a torzításokat, megalapozni az állításainkat. A második opciót javasolják, emellett ajánlásokat is megfogalmaznak, melyeket a kutatás tervezése során betartva hitelesebb kutatási eredmények, szilárdabb alapokon nyugvó következtetések születhetnek. Ilyenek többek között, hogy fogalmazzuk meg pontosan a vizsgálandó összefüggéseket. Egyértelműen mutassuk be a mechanizmust, ami alapján az eredmény manipulációt várjuk. Szenteljünk nagy figyelmet a kutatás megtervezésére. Alaposan fontoljuk meg, melyik modellt használjuk a kutatás során. Külső hatótényezőket megfelelően vegyük figyelembe, legyenek kontrollváltozóink és az egyik legfontosabb, hogy kritikusan értékeljük a kapott eredményeket.

MÓDSZERTAN

Az elemzéshez használt minta tervezése

A vizsgálat célja, hogy bizonyítékot szerezzek a könyvvizsgált beszámolók magasabb minőségéről a nem könyvvizsgált beszámolókhoz viszonyítva. Ennek mérésére a diszkrecionális elhatárolások elemzését alkalmaztam, melyhez megfelelő mintára volt szükségem. A beszámolási minőséget számos könyvvizsgálaton kívüli tényező is befolyásolja. Ahhoz, hogy a könyvvizsgálat hatását vizsgálni tudjam a többi ható tényező eliminálása szükséges. Ez megtehető a minta tudatos összeállításával, illetve a többi hatótényező hatásának számszerűsítésével. A kiválasztás során a lehető leginkább hasonló vállalkozások szelekcióját céloztam meg, hogy a lehető legkevesebb egyéb ható tényező befolyásolja a későbbi eredményeinket. A mintába ötven – ötven százalékban kerültek könyvvizsgált illetve nem könyvvizsgált beszámolók. Könyvvizsgáltnak tekintettem a beszámolót, ha a beszámolót közzétevő vállalkozást úgynevezett könyvizsgált vállalkozásnak soroltam be. Egy céget abban az esetben soroltam be ebbe a kategóriába, ha a cégkivonatán a vizsgált időszak 80%-ára vonatkozóan rendelkezett be-

jegyzett 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 évre 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 könyvvizsgáltnak tekinthetem. Ezt a fajta megközelítést erősítia annak a lehetősége, hogy ha egy vállalkozás cégtörténetén 10 üzleti évből 9 évre ugyanaz a könyvvizsgáló van bejegyzetve, 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.
Nem tekintettem könyvvizsgáltnak a beszámolót, ha a beszámolót közzétevő vállalkozás cégkivonatán nem szerepeltek az adott beszámoló fordulónapjára vonatkozóan a cég 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 kutatásba bevonásra kerülő cégek kiválasztása során az Opten Kft. internetes céginformációs rendszerének szelekciós képernyője jelentette a kiindulási alapot. Szűrési feltételként került beállításra az alapítás dátuma, a társasági forma, az alaptőke és a főtevékenység.
Az alapítás dátumánál korábbi mint 2006.12.31-e került beállításra. Ennek több oka is volt. Egyrészt a statisztikai elemzések elvégzéséhez megfelelő méretű mintára volt szükségem, amit 10 évre vonatkozóan évi 100 könyvvizsgált és 100 nem könyvvizsgált beszámoló kiválasztásával biztosítottnak ítéltem. Ehhez 2007 és 2016 közötti beszámoló adatokra volt szükség, amihez elengedhetetlen, hogy a kiválasztásra kerülő vállalkozások 2006.12.31-én vagy azt megelőzően kerüljenek megalapításra.

1. táblázat – A minta tervezett megoszlása éves bontásban, Forrás: Saját számítás, Az adatok db-ban értendők

Megnevezés	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Összesen**
Könyvvizsgált	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 000
Nem könyvvizsgált	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 000
Összesen	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 000

A másodszor pedig a beszámolási minőség mérésére használt modellek adatigénye is megkövetelte az egymást követő beszámolóadatokat, hisz sok esetben változásadatok szükségesek az egyes mutatók kiszámításához. A harmadik indok pedig a Számviteli törvény 15. § (1)-ben meghatározott vállalkozás folytatásának elve, ami így a kiválasztott beszámolókkal kapcsolatban további vizsgálatok nélkül is elmondható, hogy teljesül.
Mindenképp egy társasági formára kellett szűkíteni a kutatásba bevont vállalkozásokat, hogy az elemzésbe bevont cégek a lehető leghasonlóbbak legyenek. A Kft. társasági forma került kiválasztásra. Ennek oka, hogy egyaránt volt szükségünk elemezhető könyvvizsgált és nem könyvvizsgált beszámolókra, ennek sikeres teljesítésére a Kft. társasági formánál volt a legnagyobb esélyünk, figyelembe véve a Számviteli törvény 155. § (5) könyvvizsgálati kötelezettségre vonatkozó előírásokat, miszerint a konszolidálásba bevont vállalkozások nem alkalmazhatják a Számviteli törvény 155§ (3)-ban előírtakat.

2. táblázat - A regisztrált társas vállalkozások száma nemzetgazdasági ágak szerint – GFO'14, Forrás: KSH.hu (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd020a.html)

2017.06.30	Darabszám	Megoszlás
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	13336	2%
Ipar	46699	9%
Építőipar	48920	9%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	123540	23%
Szállítás, raktározás	17738	3%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	25060	5%
Információ, kommunikáció	33129	6%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	9484	2%
Ingatlanügyletek	39688	7%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	94097	18%
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	30997	6%
Közigazgatás, védelem; kötelező társadalom- biztosítás	116	0%
Oktatás	10263	2%
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	19677	4%
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	10564	2%
Egyéb szolgáltatás	10212	2%
Egyéb tevékenység	3	0%
Összesen	533523	100%

Az alaptőke kiválasztásánál három szempontot tartottam szem előtt. A kiválasztott cégek jegyzett tőkéje ne a törvényi minimum legyen. Legyenek elérhető adatok, tehát találjak könyvvizsgált és nem könyvvizsgált vállalkozásokat egyaránt. A kiválasztott cégek (cégpáronként) ugyanabba a jegyzett tőke sávba essenek. A jegyzett tőke sávok alatt az Opten Kft. internetes céginformációs rendszerének szelekciós képernyőjén beállítható jegyzett tőke sávokat értettem.

3. táblázat – Példa a minta párosítására, Forrás: Saját számítás

	Nem könyvvizsgált vállalkozás	**Könyvvizsgált vállalkozás**
Adószám	11325840-2-19	12613324-2-42
Név	AUTO ANTEUS Autókereskedelmi, Javító és Szolgáltató	PALOTA AUTOMOBIL Autó Kereskedő és Szolgáltató
Társasági forma	Kft.	Kft.
Alakulás dátuma	1993.06.11	2001.02.13
Jegyzett tőke	18 540 000 HUF	13 000 000 HUF
Főtevékenység	4511'08 Személygépjármű-, könnyűgépjármű kereskedelem	4511'08 Személygépjármű-, könnyűgépjármű kereskedelem

A főtevékenység kiválasztásánál két fő szempont volt, az elérhetőség és a hasonlóság. 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 beszámolónál a legvalószínűbb. A kapcsolódó főtevékenységek a TEÁOR'08 szerinti 45.11-47.99 közötti intervallumban találhatók.

Az elemzéshez szükséges adatok meghatározása

Az elemzéshez szükséges adatok több forrásból kerültek beszerzésre. A mérleg és eredménykimutatás adatokat az Opten Kft.-től rendeltem meg. A díjszabás piaci alapú volt, az adatcsomag ára a beszámolóadatok növekedését követve degresszíven emelkedet. Ebből kifolyólag nem került megrendelésre minden adott vállalkozásról az érintett fordulónapra vonatkozó adat. Előzetesen megvizsgáltam, hogy a kiválasztott eljárások mely mérleg és eredménykimutatás adatokat követelik meg és kizárólag ezeket jelöltem meg az adatmegrendelő lapon. Az elemzések során végrehajtandó számítások során vannak olyan beszámoló adatok melyek nem kerültek megrendelésre, de a beszerzett adatokból kiszámíthatók. Ilyen pl.: az adófizetési kötelezettség, melyet az adózott eredmény és az adózás előtti eredmény különbözeteként számítottam ki. Az ily módon kalkulált adatokat minden esetben szúrópróbaszerű ellenőrzésnek vetettem alá, az E-beszámolón elérhető beszámoló adataival egyeztetve, eltérést nem tapasztaltam.

A kutatásba bevonásra kerültek beszámolóadatokon kívüli tételek is. Ez a feltevés teszteléséhez elengedhetetlen volt. Ilyen beszámolón kívüli tétel például a könyvvizsgálat ténye. Ezen adatot az Opten Kft.-nél lévő előfizetés alapján korlátlanul kereshettem, a szűk keresztmetszetet ebben az esetben az adatok lekérdezésének és manuális feldolgozásának időigénye jelentette.

A diszkrecionális elhatárolások implementálása a Sztv.-hez

Az elhatárolások értékét Jones [14] számítását alapul véve, az alábbi módon implementáltam a Számviteli törvény definícióihoz:

$$\mathrm{TACC_{it}} = \Delta CA_{\mathrm{it}} - \Delta \mathrm{C\&CE_{it}} - \Delta \mathrm{CL_{it}} - \mathrm{D\&A_{\ it}} \quad (7)$$

Ahol,

CA (Current assets): Forgóeszközök értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan,

C&CE (Cash & cash equivalent): pénzeszközök értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan,

CL (Current liabilities): Rövid lejáratú kötelezettségek értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan,

D&A (Depreciation & Amortization): tárgyévben elszámolt értékcsökkenés értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

A diszkrecionális elhatárolások becsléséhez az alábbi egyenletet használtam, mely Dechow [9] módosított Jones modelljét veszi alapul:

$$TACC_{it}/_{TA_{it-1}} = \alpha_i \left[1/_{TA_{it-1}}\right] + \beta_{1i}\left[\Delta \mathrm{REV}_{it} - \Delta REC_{it}/_{TA_{it-1}}\right] + \beta_{2i}\left[TFA_{it}/_{TA_{it-1}}\right] + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

Ahol,

TFA (Tangible fixed assets): tárgyi eszközök értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan,

REV: bevételek értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan,

REC: követelések értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.

Miután megkaptam a nem diszkrecionális és a totál elhatárolások értékét, a diszkrecionális elhatárolásokat az alábbi összefüggés alapján számítottam ki.

$$\frac{DACC_{it}}{TA_{it-1}} = \frac{TACC_{it}}{TA_{it-1}} - \frac{NDACC_{it}}{TA_{it-1}} \quad (9)$$

Ahol,

NDACC = nem diszkrecionális elhatárolások i vállalkozásra, t fordulónapra vonatkozóan;
DACC = diszkrecionális elhatárolások i vállalkozásra, t fordulónapra vonatkozóan;

EREDMÉNYEK

A könyvvizsgált cégek esetén 15,6% míg a nem könyvvizsgált cégek esetén 16,2%-a hiányzott az adatoknak, így összességében 1682 beszámoló adata került bevonásra a kiugró értékek vizsgálatába. Az adathiányokat a mutatók számítási mechanizmusa eredményezi. Minden változó tartalmaz változásadatokat, ami így minden kiválasztásra került cég esetében minimum egy hiányzó értéket fog jelenteni. Ez magyarázza azt is, hogy az egyes csoportokban változónként pontosan megegyezik a hiányzó adatok száma.

		Érvényes		Hiányzó		Összesen	
	AUD	Darab	Százalék	Darab	Százalék	Darab	Százalék
ß1	0	838	83,8%	162	16%	1 000	100%
	1	844	84,4%	156	16%	1 000	100%
ß2	0	838	83,8%	162	16%	1 000	100%
	1	844	84,4%	156	16%	1 000	100%
ß3	0	838	83,8%	162	16%	1 000	100%
	1	844	84,4%	156	16%	1 000	100%
TACC	0	838	83,8%	162	16%	1 000	100%
	1	844	84,4%	156	16%	1 000	100%

1. ábra - Jones modell változóinak hiányzó adatai, Forrás: Saját számítás

Az elemzéshez a diszkrecionális elhatárolások és a könyvvizsgálatot jelző bináris változó (AUD) közötti kapcsolatot vizsgáltam.
Az elemzés során több kontrollváltozó beépítésre került Paananen & Lin [19] kutatása során használt egyenlet kontrollváltozóiból kiindulva. A következő egyenlettel vizsgáltam a diszkrecionális elhatárolások és a könyvvizsgálat kapcsolatát, a minta tulajdonságait figyelembe véve Bouchareb et al., [3] elemzéséhez hasonlóan logisztikus regressziót alkalmaztam.

$$P\,(AUD) = \frac{e^{Z}}{1+e^{Z}} = \frac{e^{ß_0+\Sigma(\beta_j X_j)}}{1+e^{ß_0+\Sigma(\beta_j X_j)}} \quad [11]$$

ahol, ßj:regressziós paraméterek, Xj: független változók, (Sorrendben: SIZE: Az eszközök összesen értéke i cégre, t fordulónapra vonatkozóan. GROWTH: az tárgyévi árbevétel változás bázisévi árbevételhez viszonyított aránya, i cégre, t fordulónapra vonatkozóan. LEV: kötelezettségek összesen saját tőkéhez viszonyított aránya, i cégre, t fordulónapra vonatkozóan. DISSUE: kötelezettségek tárgyévi változásának bázisévi kötelezettségekhez viszonyított aránya, i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, TURN: eszközarányos árbevétel, i cégre, t fordulónapra vonatkozóan, OCF: üzemi eredmény csökkentve az elhatárolások összesen értékével, i cégre, t fordulónapra vonatkozóan.) J:1,…n, ahol n a független változók száma.
A módszertani részekben bemutatott számítások révén megkaptam a diszkrecionális elhatárolások értékeit, mely abszolút értékének alakulását használtam a beszámolási minőség alakulásának mérésére. Mivel bináris logisztikus regressziót alkalmaztam, a függő változó a könyvvizsgálat tényét jelölő AUD változó lett, a |DACC| változó a magyarázó változók között kapott helyet. Az AUD változó a diszkrecionális elhatárolásokkal való fertőzöttséget mérő

|DACC| változóval szignifikáns negatív kapcsolatot mutat. A kontrollváltozók közül TURN változó mutatott pozitív szignifikáns kapcsolatot az AUD változóval. Ez azt jelenti, hogy a két csoport, a könyvvizsgált és nem könyvvizsgált beszámolók között, nem csupán a diszkrecionális elhatárolások abszolút értékében van különbség, hanem az eszközarányos árbevételük is szignifikánsan eltér. Ebből kifolyólag a kontrollváltozók diszkrecionális elhatárolások közötti összefüggések vizsgálata során a diszkrecionális elhatárolások és az eszközarányos árbevétel közötti kapcsolatra kiemelt figyelmet kell fordítani. A korrelációs mátrix alapján nincs jelentős összefüggés az |DACC| és a kontrollváltozók között, beleértve az eszközarányos árbevétel jelölő TURN változót is. A könyvvizsgált vállalkozások által közzétett beszámolók kevésbé voltak diszkrecionális elhatárolásokkal érintettek, mint a nem könyvvizsgált társaságok által közétett beszámolók. A diszkrecionális elhatárolásokat vizsgálva a könyvvizsgált társaságok által közétett beszámolók magasabb minőséggel rendelkeznek a nem könyvvizsgált beszámolókhoz viszonyítva. A kutatás eredményei alapján, a könyvvizsgálatra ható tényezők összességében olyan irányban hatnak, hogy a könyvvizsgált vállalkozások valóban jobb minőségűek a diszkrecionális elhatárolásokat vizsgálva. A jövőben annak vizsgálata szükséges, hogy e különbség a könyvvizsgált vállalkozásoknál mire vezethető vissza. E tényezők beazonosítása, majd vizsgálata után lehetséges lesz javaslatokat megfogalmazni, mely a szabályozók, a könyvvizsgálók illetve a könyvvizsgálók megbízói számára egyaránt hasznos információkkal szolgálhatnak.

BEFEJEZÉS

A tanulmány célja a könyvvizsgálat számviteli beszámolók minőségére gyakorolt hatásának vizsgálata volt. A közzétételi minőség mérésére a diszkrecionális elhatárolások elemzését választottam, az elemzés során a módosított Jones modellt használtam. Az eredmények kiértékelése előtt az elhatárolások számviteli minőség mérésére való használatának fejlődéstörténetét is áttekintettem. Az irodalmi áttekintés során bemutatásra kerül, hogy az elhatárolások vizsgálata igen hosszú időre nyúlik vissza, több kritika is illeti, azonban a számviteli minőség kutatásának területén még mindig az egyik legmeghatározóbb vizsgálati módszernek számít. A kutatás eredményei alapján a könyvvizsgált beszámolók szignifikánsan magasabb minőséggel rendelkeznek a nem könyvvizsgált beszámolókhoz viszonyítva. Az elemzés eredményei egy 2 000 db számviteli beszámolót tartalmazó mintán alapulnak, melyek ötven-ötven százalékban tartalmaztak könyvvizsgált és nem könyvvizsgált beszámolókat. A mintát úgy állítottam össze, hogy a nem könyvvizsgált vállalkozások a lehető legjobban hasonlítsanak a könyvvizsgált vállalkozásokra, (jegyzett tőke, főtevékenység, beszámoló típus, vállalati forma párosításával) ezzel is növelve az eredmény megbízhatóságát.

IRODALOMJEGYZÉK

[1.] ANDERSSON, M., & GUSTAFSSON, J. *The impact of audit independence on real- and accrual-based earnings management : Evidence of listed companies in a Swedish setting* (Dissertation). 2018. Retrieved from http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-39644 .2018.06.18 07:45

[2.] BALL, R,, SHIVAKUMAR, L. *Earnings Quality in UK Private Firms: Comparative Loss Recognition Timeliness.* Journal of Accounting and Economics 39, no. 1. 2005. 83–128 p.

[3.] BOUCHAREB, M., AYMEN, A., SLIM, S.,*Does the Adoption of IAS/IFRS with a Strong Governance Mechanism Can Deter Earnings Management?*International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 3/1,2014. 264-282 p

[4.] CARAMANIS, C., LENNOX, C. *Audit effort and earnings management.* Journal of Accounting and Economics 45, 2008. 116–138 p. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2007.05.002

[5.] CHI, W., LISIC, L.L., PEVZNER, M. *Is enhanced audit quality associated with greater real earnings management?* Accounting Horizons 25, 2011. 315–335 p.

[6.] CHOI, A., SOHN, B.C., YUEN, D., *Do auditors care about real earnings management in their audit fee decisions?* Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics 25, 2018. 21–41 p.

[7.] CHRISTODOULOU, D., MA, L., and VASNEV, A. *Inference-in-residuals as an estimation method for earnings management.* Abacus, forthcoming. 2018 IN: McNichols, MAUREEN F. and STUBBEN, Stephen, Research Design *Issues in Studies Using Discretionary Accruals* (April 16, 2018). Available at SRN: https://ssrn.com/abstract=3165872

[8.] DeAngelo, Linda Elizabeth. "Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes: A Study of Management Buyouts of Public Stockholders." *Accounting Review*, 1986, 400–420 p.

[9.] DECHOW, P.M., SLOAN, R.G., SWEENEY, A.P., *Detecting earnings management*. Accounting review 1995.193–225 p.

[10.] FÜREDI-FÜLÖP J**.** *Factors Leading to Audit Expectation Gap: An Empirical Study in a Hungarian Context***,** Theory, methodology, practice, 13, 2. no. 2 , 2017. 13-23 p. DOI: 10.17628/ecb.2018.7.23-29

[11.] GUNNY, K.A., *What are the consequences of real earnings management?* Citeseer. 2005. Retrieved from :http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.841&rep=rep1&type=pdf, 2018.06.18 07:38

[12.] HEALY, P.M., *The effect of bonus schemes on accounting decisions.* Journal of accounting and economics 7, 1985. 85–107 p.

[13.] ISLAM, Md Aminul, RUHANI Ali, and ZAMRI Ahmad. *Is Modified Jones Model Effective in Detecting Earnings Management? Evidence from a Developing Economy.* International Journal of Economics and Finance 3, no. 2. 2011. 116 p.

[14.] JONES, Jennifer J. *Earnings Management during Import Relief Investigations.* Journal of Accounting Research, 1991, 193–228 p.

[15.] KEUNG, E., Shih, M.S., *Measuring discretionary accruals: are ROA-matched models better than the original Jones-type models?* Review of Accounting Studies 19, 2014. 736–768 p.

[16.] KOSTER, N., *The effect of the mandatory implementation of IFRS on the accounting quality of Dutch companies* (B.S. thesis). University of Twente. 2016. Retrieved from: http://essay.utwente.nl/70198/1/Koster_BA_BMS.pdf 2018.06.18 07:38

[17.] KOTHARI, S.P., LEONE, A.J., WASLEY, C.E. *Performance matched discretionary accrual measures.* Journal of accounting and economics 39, 2005.163–197 p.

[18.] McNichols, Maureen F. and STUBBEN, Stephen, *Research Design Issues in Studies Using Discretionary Accruals* (April 16, 2018). Retrieved from: SRN: https://ssrn.com/abstract=3165872 2018.06.18 07:38

[19.] PAANANEN, M., LIN, H., *The development of accounting quality of IAS and IFRS over time: The case of Germany.* Journal of International accounting research 8, 2009. 31–55 p.

[20.] PAGLIETTI, P. *Earnings management, timely loss recognition and value relevance in Europe following the IFRS mandatory adoption: evidence from Italian listed companies.* Economia aziendale online 1, 2010. 97–117 p.

[21.] PEROTTI, P., WAGENHOFER, A., *Earnings quality measures and excess returns*. Journal of business finance & accounting 41, 2014. 545–571 p.

[22.] VAN TENDELOO, B., VANSTRAELEN, A., *Earnings management under German GAAP versus IFRS.* European Accounting Review 14, 2005. 155–180 p.

[23.] WATRIN, Christoph, Christiane POTT, and Robert ULLMANN. *The Effects of Book-Tax Conformity and Tax Accounting Incentives on Financial Accounting: Evidence from Public and Private Limited Companies in Germany.* International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation 8, no. 3. 2012. 274–302 p.

MEN'S ABILITY OF COPING WITH STRESS WHEN BUILDING THEIR CAREERS

Arnold TÓTH[1] – Botond KÁLMÁN[2]

ABSTRACT
Conflicts between workplace and family have been a topic of research for years. Initially, scientific literature only examined women actively participating in the labour market according to this view-point. However, research related to men is also widespread nowadays. The authors of this paper analysed the question from a relatively rarely mentioned aspect, namely the stress tolerance capacity. That is to say, the scope of stress and career converge at several loci. Stress is an unavoidable agent of the struggle for promotion, progress and effectiveness. The authors aimed to organise the results of a self-made examination aiming to evaluate the significance of stress, i.e., stress tolerance ability among male employees. The primary analysis measured male workers' career concepts via questionnaires. This current study has attempted to answer which factors influence stress tolerance.

KEY WORDS
career, male worker, stress tolerance, survey, family

INTRODUCTION

The current study was conducted as part of a larger study, in which we examined the ideas that men with and without children had of their careers. The study was conducted using the results from a questionnaire that was created by the authors. For this study, it was also this survey which was used. We aimed at finding the answer whether stress-coping mechanisms have influence on the outcome of the career building of men, in addition, what is the extent of this influence. We have assumed career to be primarily important for young and highly qualified males. Also, we intended to justify if personal relationships (in particular the family) provide protection against the effects of stress thus resulting in an enhanced stress-coping skill. As a consequence, we selected those questionnaires which showed stress coping ability a decisive factor in the formation of workplace career, based on repliers' considerations. From these, we selected the answers given in which it was stated that the individual believes that the ability to cope with stress is an important factor when developing a career. The topic is important because men have an approach where they are generally less likely to complain and try to solve their problems themselves — or in worse cases — keep their problems to themselves. [1] This fact, however, can be seen as a ticking bomb that could be the basis for numerous emotional and physical changes.

Literature Overview

Over the years, numerous different theories have been proposed regarding the conflict between work-life and private-life. In this overview, we will select some of the relevant publications. Initially, the literature focused primarily on women who were raising children,

[1] Dr. TÓTH, Arnold, associate professor, Budapest Business School, mail: toth.arnold@uni-bge.hu
[2] KÁLMÁN, Botond, student, Eötvös Loránd University, mail: botondgezakalman@gmail.com

however, later the studies expanded to include men as well, for in this context, men are subject to completely different rules.
For example, Lachance-Grzela's and Bouchard's (2010) studies showed that men and women view their role at the workplace and at home differently. [2] This is partly because men's work is primarily in the labour market, and is work carried out for money.
According to Duxbury, Higgins and Lee (1991, 1994), traditional gender roles significantly impact how sensitive individuals are to the effects of their environment. Men who place more emphasis on their work, because of them being more sensitive towards problems at the workplace, may be more likely to have family problems that can be attributed to work. [3], [4]
According to Clark's (2000) border theory, every employee has two environments (spheres), the home and the workplace, between which they commute day by day. [5] From these spheres only the workplace shall be examined here, but this is a larger section of our study that is concerned with both environments.
1999 saw the introduction of Edwards' and Rothbard's theory that examines the distribution of human resources. [6] This hypothesis emphasises the role of the use of resources: the individual shares his or her time, attention and energy between his or her private-life and life at the workplace. In relation to this, in the current work, it is necessary to take into account that stress at the workplace and at home are not separate from each other, and in fact, in many cases, they mutually become stronger and lead to the unsolvable conflict between the work and private life.
It is a relatively new phenomenon that with the expansion of info-communication, in the future, rather than the office jobs, which dictate the time and place, we shall complete our tasks separately from each other and in a separate space. Consequently, the workplace can no longer fulfil the socialisation requirements of its workers, therefore, there will be fewer or no relationships at the workplace. [7]
The importance of stress management is also highlighted by the fact that it is treated as a competency in Varga's, Boda's és Szira's study, which outlines competence and its necessity in business development. [8]
Nowadays, workplace stress in addition to the conflict between professional and private life are more and more frequent. According to the researches of the World Health Organisation, [9] stress occupies a high position among the risk factors of non-communicative diseases.

The Current Study

A voluntary, online and anonymous survey, which was completed by male employees, formed the basis of the original study that dealt with men's visions of their carriers. In order to increase the number of elements, the snowball method was used to circulate the questionnaire. During the course of the survey, a total of 191 responses were sent back, which could then be evaluated.
The questionnaire contains multiple sets of questions. From these, the first set determines the specifications of the sample, while the second set examines the role of family and the workplace. Subsequently, general career-oriented questions were posed, followed by questions focused on specifically male or female careers. The questionnaire contained predominantly closed questions, which generally uses numerical variables, however, there were also nominal questions that required a complete answer.
In the current study, only the responses in which the ability to cope with stress was selected, as being one of the factors that could help career success, were used. After compiling the current descriptive statistics, the answers given to individual questions were analysed using

statistical methods. This was done in order to gain answers to our questions and confirmations for our hypotheses. We thought that, among other things, careers are important primarily to those who possess higher qualifications and also for young employees. The question of whether the family has a long-lasting protective role, with regards to stress, was also examined.

Analysis

Sample Specification

The returned questionnaires were categorised, in a number of ways, according to the answers given to the first set of questions. All of the participants, due to the nature of the study, were male, who could be further categorised by age group, qualifications and position. Based on this, it can be established that those of 40-50 years were the largest age group. Over half of the participants had matura and nearly one third had a degree. This ratio arguably corresponds with the official national statistics.

From the questionnaire mentioned above, specialist aspects were used to select the responses used in this study. Those submissions were selected that had stated that, in a career at a workplace, the ability to cope with stress is important. The topic of stress, examined by János Selye, is very diverse and is a phenomenon that is examined in detail in numerous professions. That is why, instead of examining the stress of the workplace itself, the stress-resistance of employees, was examined. More specifically the results of techniques with which an individual can combat the negative effects of stress was examined.

174 responses, from 191, met the criteria outlined above. The following examinations and analyses are concerned only with those responses that do meet the criteria. Firstly, it became necessary to create a new set of descriptive statistics from the current sample. This gave the following results. The distribution of the age groups did not differ considerably, but it was apparent that it tended towards the younger generations. The proportion of 21-30 year olds was, based on the initial number of participants, 26.7%. In this case, this has grown to 27.6%, while the proportion of the age group comprised of 41-50 year olds decreased from 32.5% to 31%. [10] Arguably, this could partly be because for older, more successful employees, meeting other's expectations and being promoted is not as imperative as for young employees. At the same time, it is also possible, that the older age group, with a family, who have had their basic needs and aspirations met, instead encounter difficulties in this aspect of their lives. For those just starting out their careers, generally prior to starting a family, for the young generation, the workplace and adapting to the environment plays the main role. This is why they see adapting to workplace stress as more important.

Regarding the analysis of the marital status, fewer categories were seen to be sufficient than the number contained within the original questionnaire. This was because, unlike in previous studies, the current analysis was not based on family background. Therefore, the five categories

used to analyse marital status (single, married, in a long-term relationship, divorced, widowed, other) [9] were combined to form two groups. The first group was comprised of married men, in addition to men who were in long-term relationships, who for the current study, were regarded as the group who had a family (regardless of whether or not they had children). The second group contained all other participants who were single men. According to this grouping, from the sample of 174 persons, 73% of the men lived with a family and 27% were single men.

In our analysis, the spread of data, based on positions, was examined both for the original and the combined samples. Comparing the two groups to the original sample, it can be seen that both the percentage of senior management and the percentage of employees was higher (12.6% and 49.7%) [9]. The reduced sample used in the current study, comprising 174 participants, showed the same ratio for senior management (10.9%) and employees (46.6%). This change, on the one hand, has the implication of an increasing workload on employees and subsequently, it becomes more important for them to be able to safeguard themselves from this. On the other hand, it also implies that the reduction of stress at the workplace is also increasingly the task of the senior management, in addition to the traditional HR-oriented approach.

Results

Before the focus of the study, the ability of coping with stress, could be examined in detail, it was decided that the current, smaller samples should also be examined from the perspective of the original study. This was concerned with which participants clearly insisted on a professional career, as well as for whom it was possible to avoid this attachment. The most noticeable result was seen with either the family group or with the single men. 34.7% of those with a family found career development very important, while for single men, this percentage was 61.7%. These results bring multiple things to our attention. For example, it shows that approximately one third of men with families still class their professional career as being important alongside their families, which may possibly be a source of Work-Family Conflict (WFC). These career aspirations may be the result of the phenomenon which we showed in another study [11], that in 51.8% of families, the men's salary is larger than the women's. At the same time, our previous study also showed that men who have a family are more open to compromise, as 74.3% completely support their partner's career as well. [9] Our other observation was that a significant proportion of single men, 61.7%, were career-oriented. The most logical explanation for this is that, for single men, the workplace essentially takes the place or even replaces the family, as this is predominantly where they can be successful.

In the following studies, the relationship between career and the ability to cope with stress was examined. Initially, the importance of the career and one's tolerance to stress was considered more generally.

The data contained within the Table 1. shows how much importance the participants attach to the ability to cope with stress: this is important to everybody who is trying to progress in their career, while the rest of the participants do not see it as being an important aspect.

Table 1. The importance of career and stress management

Importance of Career	Importance of Stress Management
Exclusively career oriented	35
	49.30 %
The career is important	34
	47.89 %
The career is not important	0

	0	%
Total	69	
	100	%

Source: own table

Following this, the role and proportion of the importance of stress management was examined. It was examined in detail, using the groups created through descriptive statistics. There were no significant differences between results obtained for the different age groups.
Having a qualification for career is already inevitable these days. Effective education is a crucial factor of a successful career nowadays. This fact is proven by several researches. [12] The datas above illustrate that coping with stress is essential to the low-skilled employees as well, because this ability gives them the power for progress and for studying efforts.
It can clearly be seen, from the data contained within the Table 2., that as the level of qualifications increases, so is the ability to cope with stress seen as being more important. Persons with higher qualifications are more likely to get higher positions and along with that, more responsibility, which in turn causes more stress. This is supported by our own analysis, which can be seen in the table below.
The importance of coping with stress among low skilled workers cannot be overemphasized. [12] Even if the stakeholders do not feel so does the statement above continue to prevail.

Table 2. The relationship between qualifications and the stress management

Qualifications	Importance of stress management in the relevant category (%)
Elementary (8 year elementary school)	0.00
Secondary education (without matura)	35.00
Secondary education (with matura)	40.96
Higher education	53.70
Total	43.75

Source: own table

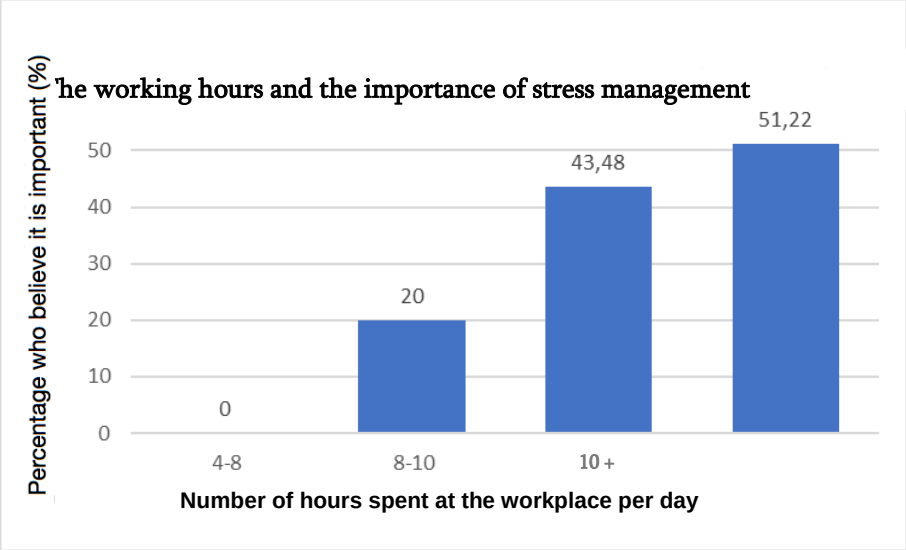
The Table 3. shows that the ability to cope with stress is important primarily for the middle management (75.76%), who are in direct contact with both the employees and the senior management. At the same time, it can be seen that the ability to cope with stress is at least one and a half times as important for every management position than for employees.

Table 3. The relationship between the type of job one has and the importance of stress management

Job		Believes it is important	Total responses per category	Importance of stress management per category (%)
Employee		24	89	26.97
	%	34.29		
Junior management		7	16	43.75
	%	10.00		
Middle management		25	33	75.76
	%	35.71		
Senior management		11	21	52.38
	%	15.71		
I do not work		3	10	30.00
	%	4.29		
Total		70	169	41.42

Source: own table

Figure 1. The working hours and the importance of stress management



Source: own chart

As the number of working hours increases, so does the importance of stress management. (Figure 1.) It means that the more hours are spent at work, the more possibility there is of stress being present.
We also examined whether men with families, or those who are single, see that the ability to cope with stress is more important. Our results do not show a difference between the two groups (with both groups, around 40% found it to be an important ability).

CONCLUSION

Conclusion and the Direction of Future Studies

The study, which was conducted based on the sample available, used data from a larger work, in order to examine a specific topic. In this analysis, the men's ability to cope with stress and their career building was examined. We sought answers to the questions posed before the start of the project, while for the rest of our hypotheses, we sought for evidence that confirms or refutes them.
We started with the assumption that having a career is important primarily to those who are more qualified and to young employees. This assumption, based on the sample examined in this study, was confirmed. Our study also examined whether family, or long-term relationships, have some form of protective role against stress. However, based on the sample we used, this role could not be shown. On the other hand, we have succeeded to justify the hypothesis, namely, it is significant for male workers to successfully handle stress in order to establish a prosperous worklife.
Due to the fact that, with the use of the sample, we have been able to shed some light onto the relationship between having a career and the importance of the ability to cope with stress, in the future, it would be logical to carry out another study, with a larger number of participants, with a (more) representative sample, from which we hope to get a more in-depth assessment. The direction in which to carry out the sample selection and its specification could be broadened to contain more possibilities, and the samples collected from this can be compared in categories, such as between company types, or between the public sector's and private sector's results. More details may also be examinable, if the examining-processing statistical method is broadened.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors would like to thank Dr. Tímea Juhász for the opportunity of working with her on the original study and to be able to use the data collected for their own current analysis.

REFERENCES

[1] JUHÁSZ T. (2014): *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek.* Publikon Kiadó, Pécs
[2] LACHANCE-GRZELA, M. – BOUCHARD, G. (2010): *Why Do Women Do the Lion's Share of Housework?* In: A Decade of Research. Sex Role. doi:10.1007/s11199-010-9797-z
[3] DUXBURY, L. E. – HIGGINS, C. A. (1991): *Gender Differences in Work–Family Conflict.* in: Journal of Applied Psychology. 76. pp. 60–74.

[4] DUXBURY, L. – HIGGINS, C.- LEE C. (1994): *Work–Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control.* In: Journal of Family Issues. 15. pp. 449–466)

[5] CLARK, S. C. (2000): *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance.* In: Human Relations 53(6). pp. 747–770.)

[6] EDWARDS, J.R. – ROTHBARD N.P. (1999): *Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains.* In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 77(2). pp. 85–129

[7] KRAJCSÁK, Z: *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában* Vezetéstudomány / Budapest Management Review XLIX. évf. 2018. 02. szám/ issn 0133-0179 doi: 10.14267/veztud.2018.02.04

[8] VARGA, Erika, BODA, Helga SZIRA, Zoltán: *Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése* – In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest, 2017. Link: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/47_VargaErika_BodaHelga_SziraZoltan.pdf (downloaded: 03.07. 2018.)

[9] *Preventing noncommunicable diseases (NCDs) by reducing environmental risk factors.* Geneva: World Health Organization; 2017 (WHO/FWC/EPE/17.1). Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/258796/WHO-FWC-EPE-17.01-eng.pdf?sequence=1 (downloaded: 29.07.2018.)

[10] JUHÁSZ T., KÁLMÁN B., TÓTH A.: *A gyermekkel rendelkező és a nem gyermekes férfi dolgozók karrier elképzelései* Metszetek Vol. 6 (2017) No. 4 ISSN 2063-6415 DOI 10.18392/metsz/2017/4/6

[11] JUHÁSZ, Tímea, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold: *A női és a férfi karriertervezés különbségei* Munkaügyi Szemle 6. évf. (2018) 4. Szám

[12] TOMASSINI M.: *Overcoming the low-learning scar effect: narratives of learning and resilience of Italian low-skilled* British Journal of Guidance & Counselling, 2016 Vol. 44, No. 2, 185–197 http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2016.1145193

INSURANCE IN THE CASE-LAW OF THE EUROPEAN COURT OF JUSTICE (THE POSITION OF PARTIES IN INSURANCE CONTRACTS – CASE STUDIES)

Ágnes VÁRADI[1]

ABSTRACT
Insurance has a special role in EU law: on the one hand, it is an important financial service on the internal market; on the other hand it is a contractual relationship entered into in large quantities. These two features of insurance result in the fact that the relevant legal regulation shall ensure the efficient functioning of financial markets and the protection of consumers at the same time. The current paper aims to discover, how the European Court of Justice (ECJ) interprets the parties' position in insurance contracts: how does the ECJ define insurance, the parties' position and the obligations related to it as well as the parties' possibilities within and outside the contractual relationship? The analysis is primarily based on case-studies and focuses on the conclusions which can be directly derived from the judgments. These statements might contribute to find a balance between the financial interests and the consumer protection elements, which both are necessary for the proper functioning of this sector.

KEYWORDS
Insurance, weaker party, jurisdiction, information obligations, consumer protection

INTRODUCTION

After the decision on gender-neutral pricing at insurance contracts [i], the case-law of the European Court of Justice (hereinafter: ECJ) has entered into the centre of attention in the whole insurance sector. Nevertheless, the competencies of the ECJ affected several aspects of the regulation of insurances even before this decision and the expanding jurisprudence of the court provides important insights into the interpretation of insurance contracts in the system of EU law. This case-law is, however, very complex: it takes social demands [ii], the complexity of global financial tendencies [iii] and the promotion of internal market [iv] into account. The current paper focuses on a special aspect of this case-law: the interpretation of the parties' position in insurance, more generally, the relationship of insurance law and consumer protection.

Background and methodology

Analysing the literature concerning insurance in EU law, the main focus is on the determination of applicable law in cross-border legal relationships [v], as well as on the relationship of insurance business and the freedom to provide services, being a basic element of the internal market in the European Union [vi].

[1] PhD., research fellow, Hungarian Academy of Sciences Centre for Social Sciences Institute for Legal Studies, varadi.agnes@tk.mta.hu

Nevertheless, it is also an important question, how the need for the protection of the weaker party (insured, policy-holder, beneficiary) – being also recognized by EU law [vii] – and the interests of the insurance business can be reconciled in borderline cases. However, the case-law of the ECJ cannot be said to be in focus of the analyses of EU insurance law.
That is why in the current paper it is intended to examine on the basis of case-studies [viii], how ECJ interprets the consumer protection and business interests, the parties' position in insurance contracts depending on the type of contract (insurance, reinsurance etc.) and on the parties' possibilities within and outside the contractual relationship (potential role of professional activities, legal background etc.). This is a topic, which can be most adequately analysed with help of the case-study method. It is, namely, "*suitable for a comprehensive, holistic, and in-depth investigation of a complex issue (phenomena, event, situation, organization, program individual or group) in context, where the boundary between the context and issue is unclear and contains many variables*". [ix] The combination of cross-case and within-case analysis [x] makes it possible to get a picture about certain concepts of insurance law, including the fact, how the European court interprets the dynamics between individual interests of the clients and general business interests of the sector. These findings might contribute to understand better certain characteristic features of this financial sector and have some orienting effect on future legislation and jurisprudence as well.

The definition of insurance in EU law

The first general question is related to the definition of insurance at EU level. The difficulties of these efforts can be demonstrated by the example of a Spanish case [xi], in which the ECJ had to rule on whether unit-linked insurance contracts fall under the scope of EU consumer protection rules, with special regard to the Consumer Protection Directive 85/577. [xii]
The preliminary ruling procedure was related to a case, where the applicant entered into a unit-linked insurance with Nationale Nederlanden away from business premises. While closing the contract the employee of the financial service-provider stated that the product comprised a high-return account which allowed the depositor to retrieve the capital invested at any time. Later on, the applicant wished to recover the total amount of the sums he had paid. The company, however, refused to repay that amount. That is why the applicant filed a petition seeking cancellation of the contract and claiming repayment of the premiums paid.
The competent court of Oviedo referred the case to preliminary ruling, as it was not clear whether the exclusion of cancellation was contrary to EU consumer protection rules. However, according to Article 3 Paragraph (2) Point d) of the Consumer Protection Directive 85/577 [xiii], it shall not apply to insurance contracts. The problem of interpretation raised by the Spanish court can be lead back to the fact that while excluding insurance contracts from its scope, the Consumer Protection Directive does neither contain any explicit definition of the concept of 'insurance contract', nor does that directive refer expressly to the law of the Member States on that point.
In order to maintain the uniform interpretation and the homogeneous system of EU law, the ECJ used the definition provided for in the Life Assurance Directive. [xiv] The argumentation of the court was based on the fact that the European legislator had already given a definition for life assurance even before the entry into force of the Consumer Protection Directive 85/577.
Annex I, point III of the Life Assurance Directive interpreted together with Article (2) Paragraph (1) Point a) leads to the conclusion that insurance contracts linked to investment funds fall under the general concept of life assurance. That is why unit-linked insurances can be seen as insurance contracts and therefore consumer protection rules do not apply to them.

This interpretation is in accordance with the case-law of the ECJ concerning the narrow interpretation of the Consumer Protection Directive 85/577, namely with the fact that further extension of the scope would reduce the efficiency of the existing European consumer protection scheme. [xv]
This interpretation does not seem to change although the legal base had been altered since this case: the Consumer Rights Directive [xvi] excludes insurance from its scope as well. Nevertheless, the possibility of cancellation is given, as it was at the time the judgment was delivered – although it was not part of the given judgment. According to Article 186 of the Insurance Directive [xvii] {similarly Article 35 of the 2002 Life Assurance Directive [xviii]} "*Member States shall provide for policy holders who conclude individual life insurance contracts to have a period of between 14 and 30 days from the time when they were informed that the contract had been concluded within which to cancel the contract. The giving of notice of cancellation by the policy holders shall have the effect of releasing them from any future obligation arising from the contract. The other legal effects and the conditions of cancellation shall be determined by the law applicable to the contract, notably as regards the arrangements for informing the policy holder that the contract has been concluded*."
As the scope of this provision is not limited to contracts concluded in business premises, it can be asserted that in case of insurance contracts the consumer protection points are included in the general rules governing insurance. [xix]
By not calling the attention to this fact, ECJ missed the opportunity to give more attention to the consumer protection in insurance relationships. Furthermore, it has to be mentioned that the judgment may seem to a certain extent contradictory, as at the end of the day ECJ did not fulfil the goal indicated by itself. According to point 25 of the judgment the court states that the scope of the term 'insurance contract' must be sought having regard to the context of the directive and must be given an autonomous and uniform interpretation throughout the European Union. However, the decision is made by pulling unit-linked insurance under the existing regime of life insurance. And although it is not task of the ECJ to define the concepts created by the EU legislator, it should give certain indication to general concepts of EU law, if it considers the uniform interpretation as a highly important principle of EU law. This way, it could contribute to a better understanding of general concepts, like that of insurance both for the legislator and for the parties.

The definition of the "weaker party"

The next point where the lack of a uniform definition leads to uncertainties in relation to insurance is the definition of the concept of the weaker party. It is generally acknowledged, that there is a significant imbalance between the parties' situation (financial possibilities, legal knowledge, level of affordable representation etc.) in such contracts. Moreover, "*[t]he notion of the 'weaker party' has a wider acceptance in matters relating to insurance than those relating to consumer contracts or individual employment contracts.*" [xx]
The EU law offers a throughout protection for these contractual situations. The most important reference point is Regulation (EU) No 1215/2012 of the European Parliament and of the Council of 12th December 2012 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters (hereinafter: Recast) [xxi], which contains special heads of jurisdiction for litigation related to insurance. The general head of jurisdiction being the "defendant's domicile", Chapter II Section 3 of the Recast ensures that the policyholder, the insured or a beneficiary can initiate a process against the other party not only in the country of his residence [xxii] but in that of the contracting party as well. However, the insurer can start a process only at the court in the weaker party's country of residence. [xxiii]

As the ECJ assessed these rules reflect an underlying concern "*to protect the insured who is most frequently faced with a predetermined contract the clauses of which are no longer negotiable and who is in a weaker economic position*." [xxiv]
Nevertheless, in this regime the concept of the "weaker party" is determined on the basis of the procedural position of the parties or their position in the legal relationship giving rise to the legal dispute. The question arises whether this additional protection should be granted to each and every person in that special position, or is a differentiation necessary.
Some authors argue that the undifferentiated privilege of the policy-holder, insured, etc. could lead to the elevation of procedural costs [xxv], as it makes it possible to choose a forum other than the optimal. Nevertheless, this does not seem to be a sufficiently convincing argument. It cannot be declared with sufficient certainty that the general head of jurisdiction offers the solution with the lowest level of cumulated costs. (It only means that this supports the defendant's position at most.)
The problem is rather the fact, that if the supported party (being an economically equally strong party as the other) does not choose the forum where the procedural costs are the lowest, than the grounds for this attitude is presumably "*forum shopping*". So, the unnecessary multiplication of the heads of jurisdiction could have a negative effect on the foreseeability of the regulation, and so, on the principle of rule of law. "*The damage would be even more serious if the application of the criteria in question gave the defendant a wide choice, thereby encouraging the practice of forum shopping which the Convention seeks to avoid and which the Court (...) specifically sought to prevent*." [xxvi]
Although according to the grammatical interpretation of the Recast, a differentiation based on the alleged weaker party's position does not exist [xxvii], it would seem to be contrary to the objectives of the Brussels I. Regime that the contractual situation is the decisive factor at determining the entitlement for preferential procedural rules: this way, namely, the proper and consistent enforcement of the legislative purpose (protection of the weaker party) could become questionable. It is possible e.g. that the insured person is a legal person (company, institution) which does have the financial resources and legal background to protect and persecute its rights efficiently.
This point of view has been confirmed by the ECJ as well in a specific case: "*The protective role fulfilled by those provisions implies that the application of the rules of special jurisdiction laid down to that end by Regulation No 44/2001 should not be extended to persons for whom that protection is not justified.*" [xxviii] {Similarly: "*Moreover, Article 12 (5) of the Convention* [xxix] *excludes from that protective body of rules insurance contracts in which the insured enjoys considerable economic power.*" [xxx]} This argument is not only applicable in case of legal persons, but might also exclude the beneficiary rules of jurisdiction in case of natural persons on the basis of their professional activities, if these activities are carried out on the same scale as insurers. [xxxi]
According to the ECJ's practice, in case of certain types of contracts, the application of the beneficial heads of jurisdiction can be excluded as well. Comparing the legal position of the parties in general (in lack of a solid ground for the protection of a party) the ECJ excluded from the application of this special head of jurisdiction in case of insurance contracts the relations between insurers in the context of third-party proceedings [xxxii] and reinsurance. [xxxiii]
That is why it seems that the concept of insurance has a special meaning as a financial service and as a contractual relationship. The first approach may include all types of insurance relationships, while in latter context the applicable rules may differ with regard to the subjects of the contract, allowing certain protection for consumers. Nevertheless, the case-law of ECJ shows efforts to limit the protective elements to those situations, where it serves the interest of

weaker parties in a strict sense in order to establish a balance between the two aspects of the security of market transactions: the trust of consumers in the transactions and the liberties of market actors.[xxxiv]

Information obligations of insurers

The difficulties of finding this balance can be demonstrated on the example of two cases concerning different aspects of the information obligation of insurers.

The first case is a judgment from 2002 [xxxv], in which ECJ gave an interpretation on the information obligations of insurers in the context of EU law. The preliminary rulings procedure was initiated by the Cour d'appel de Bruxelles in the proceedings between Axa and an insurance broker. The claim was based on the fact that the insurance broker had failed to include certain information required by national law in life-assurance proposals or policies.

According to the relevant national law [xxxvi], the policy should inform the policy-holder that cancellation, reduction or surrender of an existing life-assurance contract for the purposes of subscribing to another life-assurance contract is generally detrimental to the policy-holder.

Nevertheless, such information obligation was not foreseen in the Community Directive governing the field at that time [xxxvii] (and nor is in the Solvency II Directive). More precisely, EU law prescribes that the Member State of the commitment may require life insurance undertakings to furnish additional information only if it is necessary for a proper understanding by the policy holder of the essential elements of the commitment.

The legal dispute before ECJ concerned the question whether the above mentioned rule of the Belgian law was clear and precise enough to serve this goal. The ECJ used an interesting interpretation in this case: a blend of grammatical and teleological interpretation. The court, namely, concluded that "*[g]iven its generality and vagueness, such a warning is therefore inappropriate for the purposes of informing the policy-holder as to the choice to be made and, given its reference only to the disadvantages resulting from cancellation, reduction or surrender, is more likely to dissuade the policy-holder from terminating an existing contract, even though the conclusion of a new contract might, in fact, be to his advantage.*"

The question might arise, whether the generality and vagueness of the given national provision itself resulted in the inconformity with EU law, or the ECJ considers such clauses generally inadequate to extend the protection offered by EU law. The latter interpretation would follow from a comment related to the Commission's reasoning: "*By contrast, as the Commission has rightly pointed out, the detailed information which, under Article 31(1) and (2), together with Annex II, of the directive, must be provided to the policy-holder, both before the conclusion of the contract and during its term, does not have that disadvantage*." From this statement would follow, that according to the ECJ the necessary level of protection is provided for the policy-holder by the relevant directives, and no further clarification is needed in national laws, which would lead to a substantive extension of the information obligations.

Nevertheless, the decision of the ECJ in a similar case [xxxviii] rather confirms that the national law may under certain circumstances require additional information as long as it supports the objectives of information obligations regarding the contractual position of the policy-holder. The ECJ stated in the given case concerning the Third Life Assurance Directive that it does not preclude an insurance company, on the basis of general principles of domestic law from being required to send to policyholders certain information additional to that listed in the Directive, "*provided that the information required is clear, accurate and necessary for the policyholder to understand the essential characteristics of the commitment and that it ensures a sufficient level of legal certainty.*"

So, one could argue that the case-law of ECJ aspires to prevent that the national laws (due to their generality, vagueness or extensive interpretation) could unilaterally disequilibrate the balance between the interests of the policy-holders as consumers and insurers as service providers established in EU norms. How important this relationship is, can be seen from a conclusion by the ECJ in the same judgment concerning the objective of the information obligations, which is namely to provide the policy-holder with the information necessary to enable him to select the contract best suited to his requirements so that he can profit fully from the greater choice of contracts and the increased competition in the single assurance market.

A preliminary rulings procedure initiated by the German Bundesgerichtshof (BGH) confirms these assumptions. This case also dealt with the objectives of the policy-holders' protection especially with regard to the information obligations of the insurer. The case made at the same time necessary to analyse in detail the norms governing the right to cancellation. [xxxix]

In the given case, the insured started a procedure against Allianz, because policy-holder wished to terminate his contract by using his right to cancellation. Nevertheless, the insurer rejected to apply the legal consequences of cancellation as the time for cancellation had lapsed according to the national law [xl] one year after the date of payment by the policy-holder of the first premium under the insurance contract concerned, even when that policy-holder had not been informed about that right of cancellation.

The question of BGH was whether this national regulation (applicable before 2008) was contrary to the provisions of the relevant directives. According to Article 15 Paragraph (1) of the Second Life Assurance Directive each Member State shall prescribe that a policy holder who concludes an individual life-assurance contract shall have a period of between 14 and 30 days from the time when he was informed that the contract had been concluded within which to cancel the contract. The other legal effects and the conditions of cancellation shall be determined by the law applicable to the contract notably as regards the arrangements for informing the policy-holder that the contract has been concluded. Article 31 Paragraph (1) of the Third Life Assurance Directive clarified the content of the information obligations of the insurer.

From the rules of EU law it is apparent that that there was no explicit restriction to define a deadline for the right of cancellation regarding the case where the policy-holder was not informed that the contract had been concluded. From the decision in the above mentioned Belgian case would probably follow that such an extension of the EU norms to the disadvantage of the policy-holder would be contrary to EU law. Especially, because the given rule would result in a significant change between the parties' position and would not be in conformity with the aim of information obligations (as it reacts to a case where the information obligations have not been complied with). The ECJ similarly argued as it stated, that "*the insurer may not validly rely on reasons of legal certainty in order to redress a situation caused by its own failure to comply with the requirement, under European Union law, to communicate a defined list of information, including, in particular, information relating to the right of the policy-holder to cancel the contract*".

CONCLUSIONS

The short analysis of these selected judgments seems to confirm that in cases related to insurance, the main objective of the ECJ is to maintain by means of interpretation the balance between the parties' position established by EU law. It does not seem to be an objective of the case-law to solve these problems on the basis of abstract definitions: no intentions can be perceived to define the scope of insurance, the relationship of the protective rules of insurance law to consumer protection or the term of the weaker party in insurance relationships (to whom the special protective rules could apply).
This means at the same time, that ECJ considers insurance rather as a classic contractual relationship of equal parties and does not tend to compensate the legal and economic advantages of insurers with general terms, but rather takes the overall circumstances of the cases, primarily the potential effects of national laws into account. This way, the case-law of ECJ plays a supportive role in maintaining the balance between the two aspects that shall be reconciled in insurance law: the trust of consumers in the transactions and the liberties of market actors.

REFERENCES

[i] C-236/09, Association Belge des Consommateurs Test-Achats ASBL and Others vs. Conseil des ministres, judgment of 1 March 2011 [ECHR 2011 I-00773].
[ii] e.g. C-350/07, Kattner Stahlbau GmbH vs. Maschinenbau- und Metall- Berufsgenossenschaft, judgment of 5 March 2009 [ECHR 2009 I-01513].
[iii] e.g. C-241/97, Försäkringsaktiebolaget Skandia (publ), judgment of 20 April 1999 [ECHR 1999 I-01879]; C-542/16, Länsförsäkringar Sak Försäkringsaktiebolag and Others vs. Dödsboet efter Ingvar Mattsson and Länsförsäkringar Sak Försäkringsaktiebolag, judgment of 31 May 2018 [ECLI:EU:C:2018:369]; C-18/14, CO Sociedad de Gestión y Participación SA and Others vs. De Nederlandsche Bank NV and Others, judgment of 25 June 2015 [ECLI:EU:C:2015:419].
[iv] e.g. C-559/15, Onix Asigurari SA vs. Istituto per la Vigilanza Sulle Assicurazioni (IVASS), judgment of 27 April 2017 [ECLI:EU:C:2017:316]; C-48/16, ERGO Poist'ovňa a.s. vs. Alžbeta Barlíková, judgment of 17 May 2017 [ECLI:EU:C:2017:377].
[v] HEISS, Helmut – LAKHAN, Mandeep: *Principles of European Insurance Contract Law: A Model Optional Instrument*. Munich: Sellier, 2011; European COMMISSION: *Study on the law applicable to insurance contracts. Final Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Available at: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/599f86c3-5c77-11e7-954d-01aa75ed71a1/language-en
[vi] e.g. CHALMERS, Damian – DAVIES, Gareth – MONTI, Giorgio: *European Union Law: Cases and Materials*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. pp. 795-796.; BURLING, Julian – LAZARUS, Kevin: *Research Handbook on International Insurance Law and Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar, 2011; SEATZU, Francesco*: Insurance in Private International Law: A European Perspective*. Oxford-Portland: Hart, 2003. MOLINA DEL POZO, Carlos Francisco: *Derecho de la Unión Europea*. Madrid: Editorial Reus, 2015. p. 388
[vii] e. g. Chapter II Section 3 of Regulation (EU) No 1215/2012 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2012 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters [OJ L 351] provides for preferential rules of jurisdiction in matters relating to insurance for the policyholder, the in-

sured and the beneficiary. Furthermore – in a similar context – Article 38 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union stipulates that „*[u]nion policies shall ensure a high level of consumer protection*".

[viii] Given this special objective of the paper, the reference to secondary literature is intentionally limited.

[ix] HARRISON, Helena – BIRKS, Melanie – FRANKLIN, Richard – MILLS, Jane: Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung* 2017/1.; DUL, Jan – HAK, Tony: *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier, 2008. p. 4

[x] GEORGE, Alexander L. – BENNETT, Andrew: *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: Belfer Center for Science and International Affairs, 2004. p. 18

[xi] C-166/11, Ángel Lorenzo González Alonso vs. Nationale Nederlanden Vida Cia De Seguros y Reaseguros SAE, judgment of 1 March 2012 [ECLI:EU:C:2012:119].

[xii] Council Directive 85/577/EEC of 20 December 1985 to protect the consumer in respect of contracts negotiated away from business premises OJ L 372.

[xiii] The cases analysed in this paper might refer to another legal background as the currently applicable (the norms indicated by the ECJ might not be in force anymore), but the theoretical conclusions and the directions of the ECJ case-law can be derived anyway. Furthermore the notes include reference to the EU law in force.

[xiv] The reasoning elaborated by ECJ – namely the fact that Community law provided a uniform concept of insurance even before the Consumer Protection Directive 85/577 had entered into force – made it necessary for the court to base its decision on the First Life Assurance Directive as well.: First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance, OJ L 63.

[xv] Similar tests have been elaborated regarding the scope of application in: C-481/99, Georg und Helga Heininger vs. Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, judgment of 13 December 2001 [ECHR 2001 I-09945]; C-215/08, E. Friz GmbH vs. Carsten von der Heyden, judgment of 15 April 2010 [ECHR 2010 I-02947]. However, these cases are related to credit-issues and are therefore not described in details in the current paper.

[xvi] Directive 2011/83/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on consumer rights, amending Council Directive 93/13/EEC and Directive 1999/44/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directive 85/577/EEC and Directive 97/7/EC of the European Parliament and of the Council. OJ L 304/64

[xvii] Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) OJ L 335/1.

[xviii] Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 concerning life assurance, OJ L 345/1.

[xix] SCHULZE, Reiner – SCHULTE-NÖLKE, Hans – JONES, Jackie: *A Casebook on European Consumer Law*, Portland: Hart 2002, p. 121.

[xx] C-340/16, Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft — KABEG v. Mutuelles du Mans assurances — MMA IARD SA, judgment of 20 July 2017 [ECLI:EU:C:2017:576] para 32.

[xxi] Before the entry into force of the Recast, the field was regulated by Council Regulation (EC) No 44/2001 of 22nd December 2000 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters (hereinafter: Brussels I. Regulation). The basic rules of jurisdiction regarding the protection of weaker parties, however, have remained unchanged.

[xxii] Article 11 Paragraph (1) Recast: "*1. An insurer domiciled in a Member State may be sued:*
(a) in the courts of the Member State where he is domiciled, or
(b) in another Member State, in the case of actions brought by the policyholder, the insured or a beneficiary, in the courts for the place where the plaintiff is domiciled,
(c) if he is a co-insurer, in the courts of a Member State in which proceedings are brought against the leading insurer."

[xxiii] Article 14 Paragraph (1) Recast: "*Without prejudice to Article 11 Paragraph (3), an insurer may bring proceedings only in the courts of the Member State in which the defendant is domiciled, irrespective of whether he is the policyholder, the insured or a beneficiary.*"

[xxiv] C-201/82, Gerling Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG and others vs. Amministrazione del Tesoro dello Stato, judgment of 14 July 1983 [ECHR 1983 02503] para 17.

[xxv] TSANG, King Fung: Forum Shopping in European Insurance Litigation: What we have learned from New Hampshire Insurance Co. v. Strabag Bau. *The Columbia Journal of European Law*. 2009/16. p. 265.

[xxvi] C-539/03, Roche Nederland BV and others vs. Frederick Primus and Milton Goldenberg, judgment of 13 July 2006 [ECHR 2006 I-06535] para 38.

[xxvii] EHLING, Jan: *Die Versicherung und Rückversicherung von Pharmarisiken in nationaler und internationaler Beziehung*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2011. p. 309.
RAUSCHER, Thomas: *Europäisches Zivilprozess- und Kollisionsrecht. Brüssel I-VO, LugÜbk 2007*. München: European Law Publishers, 2011, p. 335.

[xxviii] C-347/08, Vorarlberger Gebietskrankenkasse vs. WGV-Schwäbische Allgemeine Versicherungs AG, judgment of 17 September 2009 [ECHR 2009 I-08661] para 41.

[xxix] The case-law elaborated by the ECJ with regards to the Convention of 27 September 1968 on jurisdiction and the enforcement of judgments in civil and commercial matters (hereinafter: Brussels Convention) is applicable to cases arising from the application of the Brussels I. Regulation or the Recast. Concerning the continuity of the case-law of ECJ, Recital (34) of the Recast confirms that "*continuity between the 1968 Brussels Convention, Regulation (EC) No 44/2001 and this Regulation should be ensured, and transitional provisions should be laid down to that end. The same need for continuity applies as regards the interpretation by the Court of Justice of the European Union of the 1968 Brussels Convention and of the Regulations replacing it.*" Furthermore, the ECJ concluded that "*in the absence of any reason for interpreting the two provisions differently, consistency requires that Article 5(1)(a) of Regulation No 44/2001 be given a scope identical to that of the corresponding provision of the Brussels Convention, so as to ensure a uniform interpretation of the Brussels Convention and Regulation No 44/2001.*" C-533/07, Falco Privatstiftung and Thomas Rabitsch vs. Gisela Weller-Lindhorst, judgment of 23 April 2009 [ECHR 2009 I-03327] paras 50-51; C-167/00, Verein für Konsumenteninformation vs. Karl Heinz Henkel, judgment of 1 October 2002. [ECHR 2002 I-08111] para 49.

[xxx] C-77/04, Groupement d'intérêt économique (GIE) Réunion européenne and others vs. Zurich España, and Société pyrénéenne de transit d'automobiles (Soptrans), judgment of 26 May 2005 [ECHR 2005 I-04509] para 22.

[xxxi] "*Article 13(2) of Regulation (EU) No 1215/2012 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2012 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters, read in conjunction with Article 11(1)(b) of that regulation, must be interpreted as meaning that it may not be relied on by a natural person, whose professional activity consists, inter alia, in recovering claims for damages from insurers and who relies on a contract for the assignment of a claim concluded with the victim of a road accident, to bring a civil liability action against the insurer of the person responsible for that accident, which has its registered office in a Member State other than the Member State of the place of domicile of the injured party, before a court of the Member State in which the injured party is domiciled*."

C-106/17, Paweł Hofsoe vs. LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster AG, judgment of 31 January 2018 [ECLI:EU:C:2018:50]

[xxxii] C-77/04, Groupement d'intérêt économique (GIE) para 23-24.

[xxxiii] C-412/98, Group Josi Reinsurance Company SA vs. Universal General Insurance Company (UGIC), judgment of 13 July 2000 [ECHR 2000 I-05925] para 75. Nevertheless, the latter fact does not exclude that the contracting party, insured or beneficiary relied on the special head of jurisdiction, if it would enforce a claim directly against the reinsurer, e.g. in case of bankruptcy or liquidation of the insurer.

[xxxiv] A similar conclusion can be derived from the analysis of the relevant sources of EU law: SEATZU, Francesco*: Insurance in Private International Law: A European Perspective*. Oxford-Portland: Hart, 2003. p. 19.

[xxxv] C-386/00, Axa Royale Beige SA vs. Georges Ochoa és Stratégie Finance SPRL, judgment of 5 March 2002 [ECHR 2002 I-02209].

[xxxvi] Article 4 Paragraph (2) Point (b) of the Royal Decree of 17 December 1992 on activities relating to life assurance provided that the proposal, or in the absence of a proposal, the policy must – among others – "*inform the policy-holder that cancellation, reduction or surrender of an existing life-assurance contract for the purposes of subscribing to another life-assurance contract is generally detrimental to the policy-holder*".

[xxxvii] Council Directive 92/96/EEC of 10 November 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct life assurance and amending Directives 79/267/EEC and 90/619/EEC (third life assurance Directive) OJ L 360.

[xxxviii] C-51/13, Nationale-Nederlanden Levensverzekering Mij NV vs. Hubertus Wilhelmus Van Leeuwen, judgment of 29 April 2015 [ECLI:EU:C:2015:286]

[xxxix] C-209/12, Walter Endress vs. Allianz Lebensversicherungs AG, judgment of 19 December 2013 [ECLI:EU:C:2013:864]

[xl] The relevant national law [Gesetz über den Versicherungsvertrag (Versicherungsvertragsgesetz - VVG)] has been considerably modified by 1 January 2008. The regulation effective earlier contained the rule governing the right to cancellation [altes VVG) Article 5a . Paragraph (2)] challenged in the given case.

A STARTÉGIAI MENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSI PROBLÉMÁI A MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL

Zoltán VARGA[1]

ABSZTRACT
The application of the notion of strategy means the following: surveying and defining the potential capacities, the present situation of the undertaking striving to conquer the competing companies, as well as setting the future targets and specifying the activities and the necessary means to be fulfilled in order to reach the targets. Nowadays, the competition, the rivalry should be interpreted in a more differentiated way and cannot merely be restricted to overcome the competitors. Strategic management rather resembles diplomacy, while business relationships highlight duality of co-operation and competition. Strategic management deals with drafting, planning and realisation of the mission, the vision and the correlating goals of the establishments.
KEYWORDS
micro- and small enterprise, market change, competitiveness, approach, information, knowledge, innovation

BEVEZETÉS

A versenyt, a konkurenciát differenciáltabban kell értelmezzük, és nem szűkíthetjük le csak a versenytárs legyőzésére. A stratégiai menedzsment inkább a diplomáciához hasonlít, míg az üzleti kapcsolatok az együttműködés és a versengés kettősségét tartalmazzák. A stratégiai menedzsment a szervezetek küldetésének, jövőképének és ezzel összefüggő céljainak megtervezésével, megvalósításával foglalkozik. Kutatási témaválasztásom alapvető célja a hazai mikro- és kisvállalkozások stratégiai tevékenységének, versenyelőnyhöz jutásában a menedzsment szerepének, problémáinak bemutatása egy nyugat-magyarországi minta alapján. A vizsgálati kör kiválasztásakor a fő vállalati tevékenységet nem korlátoztam be, így igen széles körben, több nemzetgazdasági ágból sikerült anyagot gyűjtenem. A mikro- és kisvállalkozó szektor részére Nyugat-Dunántúlon 600 db kérdőív került kiküldésre, melyből a választ adók száma 342 db, az értékelhető válaszok száma 274 db volt. Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása a következő: kereskedelem 12%, építőipar 8%, élelmiszeripar 5%, mezőgazdaság 16%, vegyipar 2%, pénzügyi szektor 11%, turizmus 8%, gépgyártás 8%, informatika 9%, egyéb szolgáltatás 16%. A mintában szereplő, választ adó mikro- és kisvállalkozói szektor vállalkozások szerinti megoszlása: 66,7% mikrovállalkozás, 33,3% kisvállalkozás. A vizsgált szektorba tartozó vállalkozásokban az állami és önkormányzati részesedés nem haladhatja meg az 1%-ot! A mintavétel során döntően olyan vállalkozásoktól kaptam írásos választ (97%), akik legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 3-4 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi, hogy a vállalkozás működésével tisztában vannak. A kérdőíves felmérés alapján a vállalkozások szervezetéről, a vezetők képességeiről és készségeiről kaptam információt, mely nagyban segített abban, hogy a mélyinterjúk feldolgozása során a stratégiai menedzsment alkalmazásának problémáit lényegre törően lehessen elemezni.

Menedzsment

[1] dr. Varga Zoltán PhD. Pécsi Tudományegyetem ETK, adjunktus, zoltan.varga@etk.pte.hu

Minden vállalkozás számára fontos a vevői érdekek minél hatékonyabb feltérképezése és folyamatos kiszolgálása. Mindehhez szükséges a hatékony munkafolyamatok és a gördülékeny kommunikáció megléte. Ez nem más, mint az ellátási lánc teljesítményének folyamata, elemi lépések sorozata, az aktuális lehetőségekhez, erőforrásokhoz, igényekhez történő igazítása.
Míg a stratégiai menedzsment hosszú távú célkitűzést, jövőképet, küldetést kell hogy megfogalmazzon, addig az operatív menedzsment a rövid távú feladat tervezését, ütemezést és végrehajtás ütemezését végzi, melyben benne van a kockázat, a bizonytalanság. A stratégiai és az operatív menedzsment esetén is szükséges a kockázatmenedzsment feladatainak megszervezése, kutatása. Az operatív menedzsment nem választható el a stratégiai menedzsmenttől, azok visszahatnak egymásra. A magyar mikro- és kisvállalkozások egyre nehezebben őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb számukra talpon maradni. A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. A kutatásom során megkérdezett vállalkozások vezetői által adott egyedi válaszok feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre. Nyugat-Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a vizsgált szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csírái egyre jobban megmutatkoznak a mikro- és kisvállalkozásoknál.

A vállalkozás környezete

A mikro- és kisvállalkozásokra a külső környezet jelentős hatással van. A különböző zavaró tényezők közvetve befolyásolják a működést, melyek hatnak a stratégia kialakítására, az operatív stratégia megvalósításra. A mikro- és kisvállalkozásokat jelentősen befolyásolja a gyakran változó szakmai és gazdaságossági követelményrendszer, annak folyamatos változtatása. A vizsgált szektor jelentős része kisméretű, nagyobb részben technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítmény javulással sem érik el a közepes méterű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás olyan számottevő. Ehhez párosul az, hogy a mikro- és kisvállalkozások innovációs tevékenysége alacsony szinten áll. Ennek oka, hogy a szektor résztvevői döntően a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kielégíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó fokozódó piaci verseny. A vállalati stratégia fölött őrködnek a vezetők, a menedzserek, akik naponta befolyásolják, kezelik a versenytársak kihívásait.
A stratégiai tervezés és a stratégia-alkotás közti különbséget Mintzberg [1] mutatta be, amikor különbséget tett a sikeresen megvalósított, a szándékolt, a tudatos és a tisztán adódó stratégia közt [2]. A két végpontot a tisztán tudatos, és a tisztán adódó stratégia jelenti, mely a valóságban a kettő valamilyen szintű keveréke, illetve egy vállalkozásra egyre több típusú stratégia is jellemző lehet a kialakult helyzetben. A tisztán tudatos stratégiának a legfőbb akadálya, hogy a vállalkozás környezete állandóan változik, ezért az egészet nehéz előre megtervezni és végrehajtani. A stratégia formálása a vállalkozásvezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket. A stratégiai menedzsment kapcsolódik minden esetben az operatív és a kockázati menedzsmenthez. Az operatív menedzsment a stratégiák megvalósításának rövid távú feladatait (célkitűzés, tervezés, ütemezés és végrehajtás) végzi el. Ezzel összefüggésben kezeli a bizonytalanságokat és a jövőt érintő kockázatot és ezek kapcsolatát. A kockázatmenedzsment ez alapján egyúttal stratégiai és operatív jellegű menedzsment is, hisz köztük csak az időtényező hossza lesz a meghatározó [3]. A stratégia kialakításakor több olyan prob-

lémával találkozunk, ami a vállalat külső környezetében jelentkezik és befolyásolja a vállalkozás hosszú távú sikerességét.

Kockázat

A mikro- és kisvállalkozások stratégia rendszerét a kockázat minden területen érinti, melyben minden esetben vizsgálni kell a valószínűség erősségét, nagyságát és ennek hatását a vállalkozás veszélyhelyzeteinek azonosítására. Minden esetben el kell jutni a vállalkozások sérülékenységének vizsgálatához, azon belül a kockázati objektumok feltárásához, majd el kell végezni a hatásvizsgálatokat és meg kell vizsgálni a bizonytalanság fokát (bizonyosság, objektív, szubjektív valószínűség stb) [4]. Hosszabb időtáv esetén nagyobb bizonytalansággal kell számolni, melynek következtében kevésbé lehetnek egyértelműek a jövőre vonatkozó információk.

A versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és a munkák elvállalása miatt, mely sok esetben elvezet az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához. Sok esetben a vállalkozások vezetői, nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előretörését, egyes esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. Jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek. Fontos az információk kockázatának elemzése, a hatásuk vizsgálata a vállalkozás sérülékenységével és valószínűségével kapcsolatban. A veszély és kockázat azonosítása hatáselemzésekkel lehetséges. A stratégiai vezetők a piac szereplőivel történő kommunikáció során tudják megismerni a partnerek fejlesztési irányait, elképzeléseit. Az információ a helyzet feltáráshoz nem áll rendelkezésre, vagy a kapott információk hiányosak. Nagy ráfordítás kell ahhoz, hogy ezek valódi kontrollja megvalósításra kerüljön úgy, hogy közben az információk is folyamatosan változnak. Az információ helyes értelmezése, a vállalkozásra történő alkalmazása, a külső környezeti tényezők, trendek időbeli felismerése azonban nem mindig esnek egybe. Ez nehezíti a stratégia átalakításának felismerését, a meglévő intézkedések kontroll alapján történő módosítását. A stratégia különböző erők összjátékaként sok esetben inkább kialakul, mintsem kialakítják azokat [5]. Az erősödő technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (Pl: internet, elektronikus bankolás, stb.). A bizonytalanság csökkentésére az informáltság növelésével van csak lehetőség [6]. Ezért új stratégiákat kell fejleszteni, a meglévőket folyamatosan módosítani, mellyel biztosítható a jövedelmezőség és a hosszú távon való fennmaradás. Ezt kizárólag a megoldandó probléma azonosítása, elemzése révén valósítható meg, melyhez az adatokat primer és szekunder adatnyeréssel, egy vagy többváltozós vizsgálati módszerekkel, trendek és szcenárió technikákkal lehet elemezni. A szcenárió olyan jövőképnek tekinthető, mely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. Alapvető cél, az ok-okozati összefüggések feltárása és megfelelő döntési helyzet kidolgozása. A probléma a mikro- és kisvállalkozások stratégia kezelésében abban rejlik, hogy kevés esetben tudják ezt a módszert alkalmazni a magas költségek miatt.

Innováció

A mikro- és kisvállalkozások számára az innováció fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. A mikro- és kisvállalkozások a különböző gazdasági tevékenységükkel a piacon, a termelésük, szolgáltatásuk területén változást, fejlődést generálnak. Ezzel elősegítik a gazdaság fejlődését, ezen keresztül a saját és foglalkoztatottaik megélhetését. A vállalkozások szükségletet elégítenek ki, ezen keresztül értéket teremtenek nemcsak saját maguk, hanem a gazdaság szereplői számára is. A vállalko-

zás folyamatos változást jelent, melyhez egyre nagyobb innovációra van szükség. Ha nincs változás a piacon, a piaci környezetben, akkor a vállalkozás sem tud fejlődni. A piac változása a vállalkozásokra is hatással van. Az új erőforrások előmozdítják a vállalkozás tevékenységét, és ezen keresztül új lehetőséget is teremtenek a piaci szereplők számára. A globalizált világban, és különösen ma, az innováció, az együttműködés a legfontosabb tényezők közé tartozik, hisz ez hozzájárulhat a magasabb hozzáadott érték megteremtéséhez, ezzel együtt a versenyképesség fokozásához. Azok a vállalkozások, amelyek nem vesznek részt az együttműködés különböző területein, vagy nem tudnak fejleszteni, egyre jobban elmaradnak a fejlődésben, lemaradnak a termelés területén és csökken a hatékonyságuk, amely a vállalkozás hanyatlásához vezet. Csak azok a vállalkozások tudnak fennmaradni, amelyek tudnak változtatni és legalább csekély növekedést, gazdasági fejlődést felmutatni. Ebből következik, hogy az innováció és a gazdasági fejlődés közt szoros korreláció áll fenn, mely jól kimutatható. Ez mozgatja a társadalomban végbemenő folyamatokat, növeli a versenyképességet. A kutatás szerepe megkerülhetetlen a folyamatokban még akkor is, ha a tevékenység jelentős munkát, kísérletezést, új ismeretet és természetesen jelentős költséget, ráfordítást követel meg, mely a mikro- és kisvállalkozások részére korlátozottan áll rendelkezésre.

Jövedelemtermelő képesség

A mikro- és kisvállalkozások meghatározó gondja, problémája azok jövedelemtermelő képessége, valamint termelékenysége, mely a statisztikai adatok alapján jelentősen elmarad a környező országok színvonalától. Ezen nem csak a technikai elmaradottságot kell érteni, – bár ennek egyik oka az információ hiánya, míg másik oka a forráshiány – hanem a magas munkaerő költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketingszemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása. A mikro- és kisvállalkozások törekvése egyértelmű. Sikerüljön a globális piacon megmaradni, illetve a globális piacon teret nyerni. Meg kell szerezni a versenyelőnyöket és ehhez megfelelő versenyképességet kell kiépíteni. Ez csak úgy lehetséges, ha a KKV szektor részére az információ időben érkezik, és sikerül kikényszeríteni a kommunikáció megváltoztatását. Számos vállalkozásnak nincs stratégiája, vagy csak éppen álstratégiák léteznek, melyeknek a könnyen megszerezhető állami források megszerzése a célja [7].

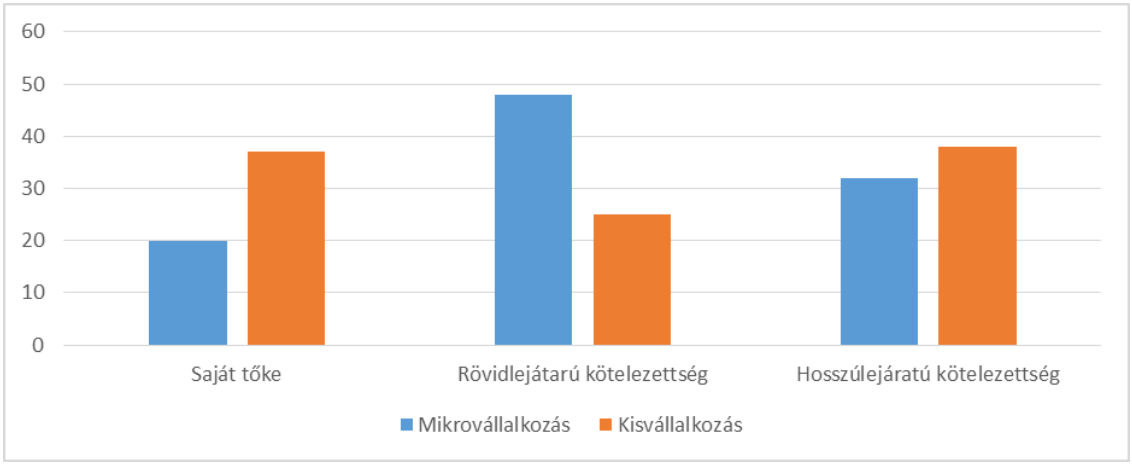
A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az egyes vizsgált változók meghatározásakor figyelembe vettem Van der Veen [8] megközelítését, aki általános és speciális jellemzőket magyarázó változókra osztotta vizsgált mutatóit. Általános jellemzők voltak: az általános képzettség szintje, a vevő- és versenytárs orientáltság foka, a környezeti források és a vállalkozó szelleműség.

A változókategóriák kialakításakor arra törekedtem, hogy a változók többségükben egyetlen kategóriába kerüljenek, ne legyenek átfedések, mivel célszerű minél tisztább kategóriákat képezni. A mintavétel során olyan jellemzőket választottam ki, amelyek alapvető hatással lehetnek a kutatás során vizsgált jelenségre. Arra törekedtem, hogy a témám szempontjából fontosnak értékelt vállalati és vezetői jellemzők kerüljenek a vizsgálati mintába. Mivel a viselkedésformák, magatartásbeli sajátosságok okai a feltárására alkalmasak, ezért a kvalitatív módszerek is helyet kaptak a kutatásomban. A vizsgált időszak változásai (2010-2017 közt) a fejlődés csíráit mutatják.

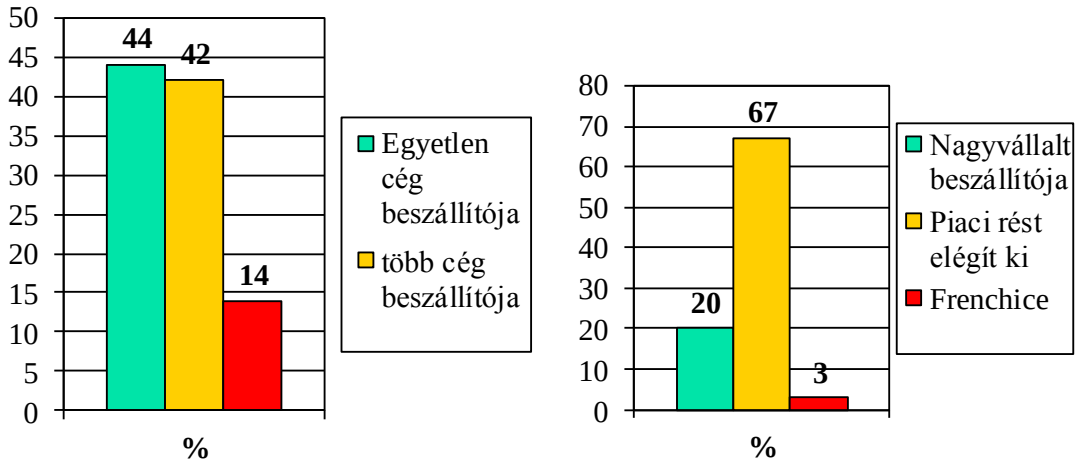
A beszerzés és logisztika, az értékesítés az ellátási lánc mozgatórugói egymással és a többi folyamattal egységet alkotnak. A vevői igény kielégítése, amennyiben ez teljes körűen törté-

nik, maga a minőség. A vállalkozás felépítése nem választható el a vállalkozáson belüli folyamatoktól, az értékteremtési lánc egyes lépéseitől. Hatékony folyamatok működésében lényeges szerepet játszik a vállalkozás mérete és technológiai szintje. Olyan tényezőket is számításba kell venni, mint a vállalati kultúra, a nemzetközi beágyazottság, s szervezeti tudástőke vagy a menedzsment.
A vállalati stratégia sikerének három fő eleme a költség, az idő és a minőség. A stratégiai súlypontok átrendeződésével változik ezek súlya a vállalati célok között. Kulcsszerepe lett a gyorsaságnak és rugalmasságnak. Csak az tehet szert versenyelőnyre, aki a konkurenseivel azonosan gyors reagálású, lehetőség szerint a versenytársaknál is gyorsabb. Természetesen a költségcsökkentést és a minőség javítását összhangba kell hozni a gyors piacra lépéssel. A belső értékteremtés értékelésének e téren nagy a jelentősége: rugalmasnak és egyszerűnek kell lennie a gyorsaság érdekében, de ezzel egy időben, a költségmonitorig, minőségkövetés is rendkívül fontos.
Egy vállalaton belül a vevői igények felmérése és megfelelő kielégítése a hatékony működés legfontosabb tényezője. Az első lépés tehát, hogy meghatározzuk, kik a vevőink, és nekik mik az igényeik. Egy vállalkozás piaci pozícióját a vevők (vevők átlagos állománya/ átlagos egy napi árbevétel) és a szállítók forgási idejének (szállítók átlagos állománya/átlagos egy napi árbevétel) viszonyával jellemezhetjük. Ha a vevők forgási ideje nagyobb, mint a szállítók forgási ideje, akkor a cég követeléseinek egy részét nem tudja szállítóival megfinanszíroztatni, ami pótlólagos finanszírozás igénybevételét teszi indokolttá. Ellenkező esetben a cég szállítói finanszírozzák a vevőknek nyújtott hiteleket, ami kevesebb rövid lejáratú hitel felvételét teszi szükségessé [9].



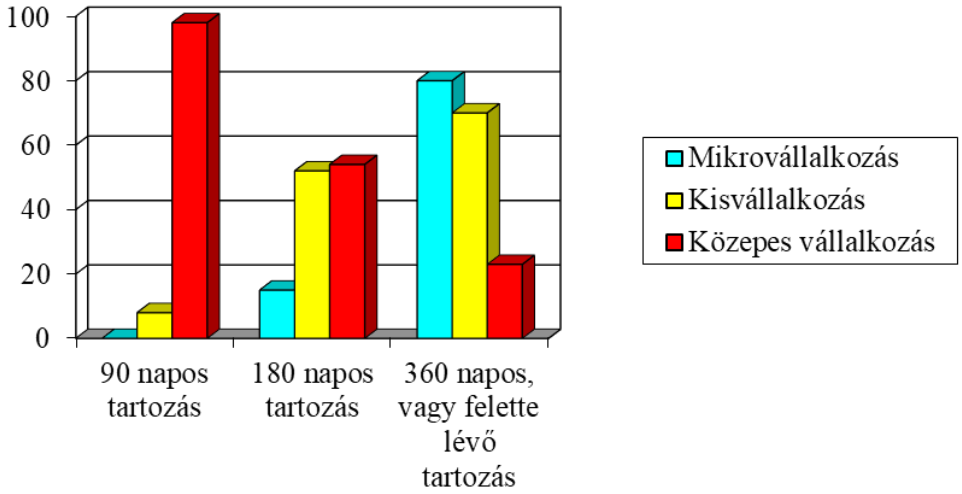
1. ábra: A mikro- és kisvállalkozások tőkeszerkezete

Alapvető gond, hogy a szektor jelentős része alacsony saját tőkével rendelkezik. Ebben szerepet játszik az, hogy a mikro- és kisvállalkozások nagy része hazai tulajdonban van, kis mértekben találta meg a külföldi tőke ezt a szektort. Másik probléma, hogy a mikro-, kisvállalkozások közt sok a kényszer-vállalkozás. A mikro- és kisvállalkozások nagy része nem tudott bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztás folyamatába a szigorú szakmai és gazdaságossági és környezetvédelmi követelményrendszer miatt, így belső piacra termelnek. A mikro- és kisvállalkozások egy része nem képes jó, átgondolt üzleti tervet készíteni, így kizárja magát a tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének változásával értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta lassú a fogyasztás bővülés. Ez magában hordozza a mikro- és kisvállalkozások másik problémáját, melyet a 2. számú ábra szemléltet.



2. ábra: A mikro- és kisvállalkozások beszállítói tevékenysége 2017.évben %-ban a minta alapján

A 2. számú ábrán jól látható, hogy a vállalkozások sok esetben csak egy-egy partner igényeit elégítik ki. Több cég beszállítójaként a versenypozíció labilis, a gyenge versenyképesség miatt. Ugyanakkor megfigyelhető az is, hogy a belső piac lassan bővül, a forgalom főleg a mikrovállalkozások területén visszaesett, és egyre gyakrabban likviditási problémák lépnek fel. Ezt szemlélteti a 3. számú ábra.

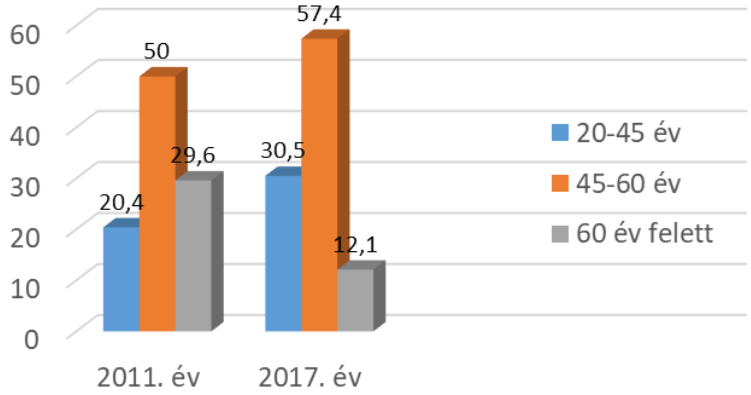


3. ábra: A fővállalkozások tartozásai a mikro- és kisvállalkozások felé 201. 7évben a minta alapján napokban

Mindezek alapján megállapítható, hogy a mikro- és kisvállalkozások tevékenységébe a forrásbevonás lehetőségei korlátozottabbak. A mikro- és kisvállalkozások a hitelezőknek nagy kockázatot jelentenek, így a forrás bevonás költségei magasabbak. A szektor ezen vállalkozásai gyenge alkupozícióval rendelkeznek és kénytelenek a hosszú fizetési határidőket elfogadni. A szűk tulajdonosi réteg miatt a felhalmozási képesség gyengébb.

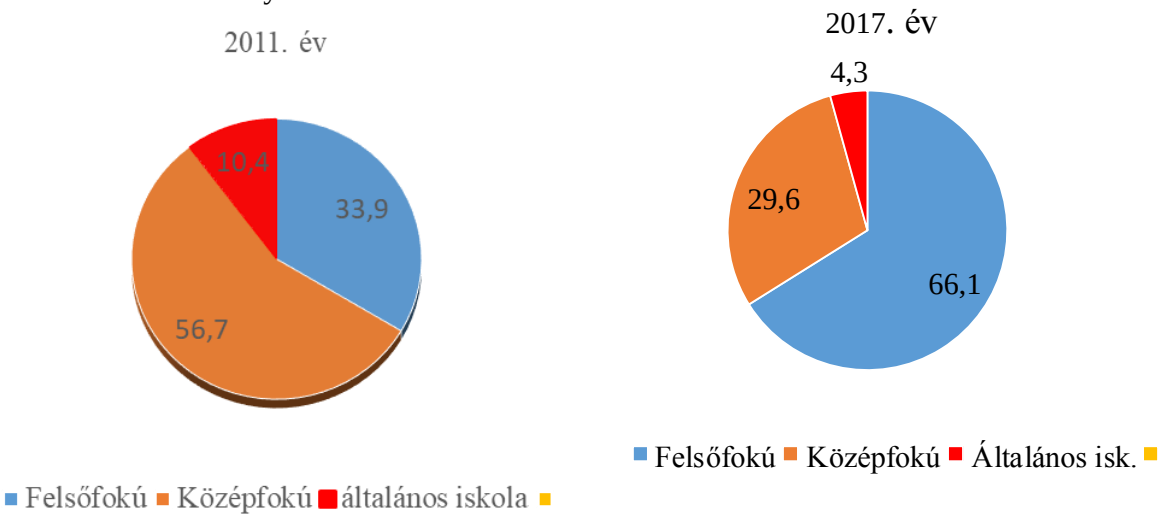
Iskolai végzettség – életkor - információ

A diffúzió lényege az ismereteknek, tudásnak a gyakorlatba való átvitelében áll. Ezt a távolságot át kell hidalni. A diffúziós folyamat négy alapvető összetevője: az innováció, a kommunikációs csatornák, az idő dimenziója, valamint az a társadalmi rendszer, amelyben az adott folyamat lezajlik. A tudás mindig szerepet játszik a gazdaság, a vállalkozás működésében. A tudás által létrehozott információ a termelés és szolgáltatás folyamatává válhat. Ezzel gyorsul az innovációk felhasználása, ami a tudás beépüléséhez vezet. Ha több információval rendelkezünk, akkor elvileg jobb döntést tudunk hozni. Azonban az információ veszélyt is hordoz abban az esetben, ha nem vizsgáljuk az információ forrását. Információk birtokában könnyebb partnert váltani, másrészt partnereket megtartani. Az információt, az elméleti tudást az idő függvényében a diffúzió segítségével vihetjük át a gyakorlatba. A tudás képessé teszi a vezetőt rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.



3. ábra: A vezetők életkor szerinti megoszlása a minta alapján

A mikro- és kisvállalkozás vezetőinek kor szerinti megoszlása alapján a vezetők 50%-a 45-60 év közötti, 29,6%-ot képviseltek az 60 év felettiek 2011-ben, addig 2017-re ez az arány a fiatalabb vezetők irányába tolódott el döntően a
60 év feletti korosztállyal szemben.



4. ábra: A vezetők iskolai végzettségének változása 2011évről 2017 évre

Még nagyobb változás figyelhető meg a vezetők iskolai végzettsége közt a vizsgált időszakban. Míg 2011-ben a felsőfokú szakmai végzettséggel és egyetem, főiskolával rendelkezők aránya mindössze 33,9% volt, addig 2017-re ez az arány pont fordította, 66,1% lett. Ez egyúttal azt is mutatja, hogy egy generációváltás mellett a szektor vezetőinek iskolai végzettsége is jelentős mértékben változott, mely kihatással lehet később a gondolkodásmód változására és a stratégia készítésre is.

Az elmúlt években igen jelentős átrendeződés következett be az információs csatornák használatán belül. A generációváltás, a technika gyors fejlődése, az internet szélesebb körű használata maga után vonja, hogy a vezetők a stratégia kialakításához szükséges információkat gyorsabb úton szerezzék meg. Megfigyelhető, hogy a 45 éves korosztályig döntően az internet adja az információ forrás jelentős részét. A 45 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barát, ismerős, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, megbízható, baráti kapcsolatok előnyben részesítése. A baráti kapcsolatok révén olyan információkhoz jut a megkérdezettek egy jelentős része, amely segítheti a vállalkozás fejlesztését, és a további kapcsolatok kiépítését. Itt elsősorban a kapcsolati tőke elemei mutatkoznak meg, mely gyorsaságával - a valóságtartalom kiszűrése mellett - segít a piaci helyzet, rés feltárásában, a helyes döntések meghozatalában, a követendő magatartásban. Meg kell jegyezni azonban, hogy ezen kapcsolatok biztosíthatják a pályázatokon való részvétel és megfelelés lehetőségét is. Ugyanakkor az információ megértés hiánya megmutatkozik abban, hogy a vállalatvezetők a pozitív változásokat nem tudják felhasználni. Mindez azzal magyarázható, hogy a vezetés-irányítási rendszerben zavarok vannak, nincs meg az összhang, és sok esetben ebből adódóan elvész az információ. Ez arra a problémára is rámutat, hogy a vezetők megkapják a megfelelő információt, de az nem kerül időben feldolgozásra, átadásra vagy rögzítésre. Ezáltal nem kerül sor a korrekciók pontos meghatározására, az intézkedések megtételére. A tudás, vagy a meggyőződés megváltozása egy dologban nem feltétlenül jár együtt a magatartás megváltoztatásával. Attól még, hogy tudatában vagyunk egy jelenségnek, nem biztos, hogy megváltozik a módszer és gyakorlat. Minden marad a régiben? Nem! Azt kell kideríteni, hogy melyek azok a tényezők, melyek ezen magatartásbeli változásokra hatással vannak, melyek váltják ki azt [10].

Az idegennyelv tudás, ismeret elsősorban az európai integrálódás, nemzetközi pályázatok miatt lenne fontos. Mivel köztudottan Közép-Európában Magyarországon a legalacsonyabb a lakosság idegen nyelv ismeretének aránya, fontos lenne, hogy a vállalkozásvezetők legalább egy idegen nyelvet beszéljenek. A nyelvtudás alacsony szintje befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét, a nemzetközi kapcsolatok kiépítését, annak alakulását, mivel az üzletkötés a vezetőket érinti.

Fel kell tennünk azt a kérdést, hogy a vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását? A kapott eredmények rámutatnak arra a problémára, amely a szektor vezetőire jellemző, azaz nem igénylik a szervezett vezetői, vállalkozói ismeretek megszerzését oktatási formában, továbbképzések keretében. Ennek több oka van. Részben sajnálják az időt a szervezett oktatásra, mivel így kiesnek a napi közvetlen irányításból, részben ezek az oktatási formák csak általános információkat adnak számukra, mely nehezen alkalmazható, illetve használható a mindennapok során. Az látható, inkább más forrásokból kívánják a működéshez szükséges információkat megszerezni, amely közelebb viszi őket a gyakorlathoz, a gyakorlati megvalósításhoz.

A mikro- és kisvállalkozások vezetői fontosabbnak ítélik a piachoz kapcsolódó tényezők szerepét, mint a működéshez kapcsolódó előnyöket. A szóbeli megkérdezések a piacfejlesztést állítják előtérbe. A szolgáltatás színvonalát befolyásoló tényezőket is fontosnak érzik a vállalkozások. A vevők kiszolgálásával egyidőben megfogalmazódik a piacbővítés igénye, új vásárló, fogyasztó megtalálása a forgalom növelése érdekében. A másik szempont, megtartani a már meglévő vásárolókat. A vevőkkel kapcsolatos interjúkból az is kiderült, hogy a költségeivel gazdálkodó vállalkozásnál nem mindenáron cél a vevői elégedettség fenntartása. A vállalkozók egy másik csoportjánál kimutatható, hogy nincs mérlegelés abból a szempontból, hogy megéri-e az adott vevő megtartása, további kiszolgálása.
A vállalkozások méretét meglévő piacaik számával is mérhetjük (termék piac kombináció). Ez nagyobb szervezettséget igényel a vállalkozásoktól. A növekvő méret jobban megkívánja a módszeresebb tervezési és értékelési eljárásokat, amelyek ilyenkor beépülnek az üzleti gyakorlatba. Az Ansoff-féle [11] növekedési stratégiák közül a piacfejlesztés jellemzi a vállalkozásokat, amely a teljesítmények szempontjából a vevői elégedettség minél magasabb szinten tartása köré épül. A kiszolgáláshoz kapcsolódó költségek tervezése és nyilvántartása már nem jellemző, és a nyereségesség kimutatása csak viszonylag kis százaléknál jelentkezik.
A szállítókkal szemben sok elvárása van a vállalkozásoknak. A vállalkozások elvárják a szállítóiktól a megfelelő minőséget, a pontosságot és a korrekt együttműködést, tájékoztatást. Mégsem állítható, hogy minden területen egyforma fontosnak gondolják a mintában szereplő mikro- és kisvállalkozás-vezetők ezt az együttműködést. Megfigyelhető az is, hogy a mikro- és kisvállalkozások saját életükről, tevékenységükről nem látják el pontos információkkal a szállítókat. Természetesen ebben az esetben nem beszerzési mennyiség korrigálásáról, vagy a kereslet előrejelzéséről beszélünk.
A felmérés szerint azonban a vezetők magabiztossága önismereti hiányosságokat is hordoz. Ellentmondás mutatkozik a képzésekben történő részvétel és az információszerzés módjai között. Ez azért is lényeges, mert ebből következtethető az is, hogy a vállalkozás vezetők mekkora figyelmet fordítanak a személyes információ gyűjtésre és az ismeretek megszerzésére. Itt jól látható, hogy a vezetők közel fele semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem tekinti fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.
A vállalatvezetés képzetlenségének okai a következőkre vezethetők vissza. A kérőívre és az interjúk során a válaszoló vezetők jelentős része saját vállalkozása gyakorlatából szerezte vezetői ismereteit. Ez párosul azzal, hogy az ismeretek forrása családi, baráti körből származik. Több esetben előfordul, hogy a vállalkozás vezetője más vállalkozó „tevékenységéből” tanult.

Tervezési tevékenység

A tervezési tevékenység periférikus, előnyeiről nincsenek meggyőződve. Sok esetben először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, csak ezt követi a piac keresése. Hol teljesíthetetlen vállalkozásba hajszolja magát, hol rengeteg munkával sem jut egyről-kettőre. Sok esetben kampányszerű a termelés, a munkavégzés.
A szakma értése nem mindig elég. Ismerni kell a marketing fogásokat. Ezt be kellene építeni a mindennapi üzletvitelbe. A marketing olyan mértékben hiányzik egyes vállalkozók tudatából, a napi munkából, hogy az már a jövendő alkalmazkodó képességet veszélyezteti.
Legtöbb esetben csak szakmai, adózás, számvitel, esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá.

Mindehhez párosul az is, hogy a technika változásának előnyeit későn ismerik fel, mely újabb lemaradást jelent a vállalkozás számára. Viszonylag kevés vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel, mely információival, elemzéseivel segíthetné a vállalkozás fejlődését. A visszajelzések alapján a vállalkozás vezetők alacsony számban olvassák a gazdaságkutatók előrejelzéseit, amely a szélesebb látásmód kialakításához vállalkozói szinten is nélkülözhetetlen. A vállalkozás-vezetők a vállalkozás működéséhez szükséges információkat általában csak szűk körben osztják meg, így azok nem akkor és oda jutnak el, ahol a változtatás indokolt lenne. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy döntés előkészítés során legtöbbször a vezető dönt a beosztottak megkérdezése nélkül. A vállalkozás-vezetők 79%-ban a döntés előkészítés során a beosztott dolgozók véleményét nem kérik ki.
A stratégia menedzsment alkotás szempontjából a kutatás kitért arra is, hogy a vállalkozáson belül vagy kívül dolgozó szakember végzi-e az adminisztratív feladatokat. Ez azért is fontos, mert ebből jól megfigyelhető az a tény, hogy a közvetlen információ hány áttéten keresztül jut a vállalkozás vezetőjéhez. Kevés esetben valósul meg a célkitűzés, tervezés, ütemezés, visszacsatolás a szektoron belül. Ezen tényezők is mind magukban hordozzák a szektor sérülékenységét, így hosszabb távon nagyobb bizonytalansággal kell számolni.

BEFEJEZÉS

Megállapítható, hogy a mikro- és kisvállalkozásoknál legtöbb vállalkozás vezetője és tulajdonosa ugyanaz a személy, ez alapján eltérő érdekekről nem beszélhetünk. Fentiekből következik, hogy jellemző az egyszemélyi döntés. A mélyinterjúk alapján a vezetők megfogalmazták, hogy a vállalkozás működéséhez, növekedéshez szükség van a jövőkép megalkotására, a gondolatok rendszerbe foglalására. A vezetők jelölik ki a vállalkozás célját.
A szekunder kutatás alapján kijelenthető, hogy a stratégiai célok, elgondolások megfogalmazása visszahat a piaci célok megvalósítására, az árbevétel növelésére, a költséghatékonysággal szemben A vállalkozások többségénél a motiváció nem a vagyongyarapodás, hanem a folyamatos működés fenntartása, biztosítása. A kutatás alapján bizonyítható, hogy átlagos jövedelmezőséget azok a vállalkozások érnek el, akik határozott jövőképpel, vagy írott stratégiával rendelkeznek. A vállalkozás vezetők egy része saját elszenvedett veszteségei révén tanulta meg a célok helyes kitűzését. A döntés-előkészítésbe és a döntés meghozatalába a vezetők kis számban vonnak be külső munkatársakat. A döntéshozatal centralizációja növeli a szektor piacorientált magatartását, mely magában hordozza a működés kockázatát. Az eredmény és árbevétel maximalizálása mellett fontos a belső szervezet áttekintése, annak átalakítása, a hatékonyság minél jobb kihasználása érdekében. A mikro- és kisvállalkozások vezetői napi szinten, operatív módon vesznek részt az irányításban. Ez ezért jelent problémát, mert így a hosszabb távú elképzelések végiggondolására nem marad idő.
A belső forrás elsődlegessége érvényesül a külső forrással szemben. A tulajdonosi pozíciót és a felső vezetői feladatokat védik, nem szívesen adnak át tulajdoni hányadot, ami ismét a hatékonyságot rontja.
A mikrovállalkozások nagyobb saját tőke és kisebb szállítói kötelezettség aránnyal működnek, mint kis méretű versenytársaik. Ez a tény továbbra is azt igazolja, hogy a mikrovállalkozások forrásszerzési lehetőségei még mindig beszűkültek, többségük nem hitelképes, illetve a bankok által számukra kínált termékek költségeit nem képesek kitermelni.
A vállalkozás vezetőjének figyelni kell a piac és belső működés változására. A mikro- és kisvállalkozások egy része ösztönös piacfelismerő, így a pénzügyi teljesítmény eredményességét sok, a vállalkozó által fel nem ismert tényező is befolyásolja. Ezt a helyzetet rontja az, hogy a

mikro- és kisvállalkozások vezetőinek alacsony végzettségéből adódóan gyakran még a költséghatékonyság igénye sem fogalmazódik meg.
A helyes, következetes jövőkép megalkotásához megfelelő, korrekt és megbízható információkra van szükség, mely szélesebb látókört biztosít a vezetők számára. A kutatásból kiderült, hogy az adminisztrációs tevékenységet a kkv szektor nagyobb részében külső vállalkozások szolgáltatják, így a kapott információk többszörös áttéten keresztül jutnak el a vállalkozás vezetőjéhez. A kontrolling kiadással járó funkció, melynek hozamát nem mindig látja a vállalkozás vezetője. A közvetlen információ és kontrolling hiánya így veszélyezteti a vállalkozás tevékenységének helyes megítélését.
A vállalkozások vezetői késve jutnak információkhoz, mely gátolja a pályázatok határidőben, megfelelő minőségben történő beadását. Sok vállalkozás részére a pályázatok eddig ki nem használt lehetőségek voltak, mivel nincs külön ember a pályázatok felkutatására. A pályázati rendszer túlbonyolított, ugyanakkor szétaprózott, a tevékenységi körök egy része a pályázati rendszerből kizárt. A mikro- és kisvállalkozásoknak kis része pályázott, és átlagosan kevesebb pályázatot adott be, mint a többi vállalkozás. Ugyanakkor a pályázatoknál, az átlagnál kevesebb sikert értek el a pályázatokon a kisvállalkozásokhoz viszonyítva.
Összességében elmondható, hogy a gazdasági folyamatok alakításában meghatározó szerepet töltenek be a mikro- és kisvállalkozások tagjai. Teljesítményük fokozása pozitív irányba mozdítja a gazdasági folyamatokat. A külső működési környezet előre nem, vagy csak nehezen prognosztizálható változásai miatt szükséges a stratégiai szemlélet átalakítása. Megállapítható, hogy a mikro- és kisvállalkozások döntő többségére csak a jövőkép kialakítása jellemző, írott stratégia nem. A fentiek alapján az a következtetés vonható le, hogy a stratégiai menedzsment szemlélet a mikro- és kisvállalkozások tekintetében kevésbé van jelen, nehezen értelmezhető.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] MINTZBERG, H – AHLSTRAND, B. – LAMPEL, J. (2005): *Stratégiai Szafari,* Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben HVG Könyvek ISBN: 9789637525827
[2] CSATH, M.(2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest, ISBN: 9789631952513.
[3] SZÉKELY CS. (2014): *Stratégiai menedzsment,* előadás-anyag. NYME-KTK, 2014. 10.13147/NYME.2016.004
[4] SALAMONNÉ, H. A.(2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás.* Kossuth Kiadó, Budapest
[5] HARRISON, J.- TAYLOR, B.(1984): *Supergrowth companies: Enterpreneurs in Action.* Oxford Butterworth – Heinemann, ISSN: 1792-6580 (print version), 1792-6599 (online)
[6] VARGA GYÖRGY (2006): *Több, mint innováció: modernizáció. Élet és Irodalom*. (48:24)
[7] VAN DER VEEN (2004): *Media, War and Terrorism*: Responses from the Middle East and Asia (with Shoma Munshi). London and New York: Routledge, 2004. ISBN-13: 978-0415331401
[8] SZERB L.- MÁRKUS G.(2008): *Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén,* Vállalkozás és innováció 2. évfolyam. 2. szám 36-58. ISSN 0865 7823
[9] FÜLÖP, GY. - PERGE, I.(2004): *A magyarországi vállalatok globális perspektívában*. A stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 2004. 1. sz.

[10] SZÉKELY CS. (2005): *Változásmenedzsment*, NYME Sopron 2005. ISBN 978-615-5183-60-7
[11] ANSOFF, H. IGOR (1965): *Corporate strategy:* An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York, ISBN 978-1-349-02973-0

HOW DOES EXPERIENCE APPEAR IN YOUNG CONSUMERS' SOCIAL MEDIA POSTING ACTIVITIES?

Dalma VINCZE[1]

ABSTRACT

Understanding the function of consumption is considered to be one of the most important tasks in the field of Consumer Behaviour. This paper sheds new lights on the phenomenon of experience consumption. The chosen method of the investigation was to conduct 3 photo collage-interviews, and on these findings to conduct a netnography among 18-22 year old Facebook and Instagram users. This 3-month-long investigation revealed us that these young consumers mainly posted pictures and videos that made them happy or proud. These results further our knowledge of experience since our subjects want to feel themselves unique, and want to consume goods and services that have the ability to provide fun, either in a community or alone.

KEYWORDS

consumer behaviour, consumption, Generation Z, experience, photo collage, netnography,

INTRODUCTION

Consumption is one of our daily tasks, so that is why we really what to understand why we consume, and what motivation are behind the consumption.

The disciplines which were investigating the phenomenon of consumption, have always more or less agreed about fulfilling needs is the main motivation behind buying goods or services. After some decades there were some basic discussions about the symbolic aspect of goods and services and status consumption got in the focus of investigations. Meanwhile a new idea came into the focus, we have to take into consideration that the esthetic, intangible and subjective elements of consumption should pertain us to a complex phenomenon: hedonic consumption. In fact, we need to recognise experience gaining as the motivation of hedonic consumption.

Formerly we have conducted some pilot researches such as deep interviews and focus group investigations. According to the results the 18-22-year-old consumers are not motivated only for fulfilling need. Similarly they are not feeling the importance of communicating their – even not existing – high social status. On the contrary they feel concrete need to have fun either alone or in community, and want to take part in some kind of experience consumption.

To get acquainted with this phenomenon, we needed some more details and we wanted to use such methods that are able to deliver us more detailed and special insights. Our investigation was focusing on the appearance of experience in young consumers online social media activities. The research question was: *How can we notice experience (or the communication of experience) in social media posts of young consumers?*

As researching methods we have chosen photo collage combined with interview and on their findings' grounds to conduct a 3-mounth-long Netnography. In point of netnography we have observed altogether 20 people' (13 female and 7 male) profiles (born from 1995 to 1999) including the profiles of photo collages subject. The photo collages interviews were

[1] Dalma Vincze, PhD student, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Hungary, vinczed@eco.u-szeged.hu; vincze.dalma2@gmail.com

taken part in May of 2017, and the netnography was conducted from the 1st of June to the 31th of August in 2017.

History of consumption – Experience consumption as a third level

According to Corrigan the primer function of consumption was solving a current problem, satisfy a need [1], this was the so called first level of consumption [2]. Scientists from the field of sociology of consumption, and the disciplines that were investigated consumption, have more or less agreed that the primary function of this phenomenon was mainly fulfilling needs. In parallel in traditional societies there was a limited number of needs to be filled, and only wants and desires anyone might have would relate quite directly to this rather narrow sphere. Traditional consumer would regard with surprise someone who consumed outside the determined boundaries. We came a long way to nowadays' modern consumption and this former point of view is not an answer anymore. The modern consumer considers with alarm anyone who does not want to consume more and more, and who does not seem to be interested in new wants and desires [3].

The stiffness of traditional societies meant that only limited number of things entered into the consumer consciousness. This way one could learn the proper modes of consuming, and easily could learn the exact pattern of consumption. In industrial societies consumption is not equal with matter of rational calculation or matter of irrational impulse, but a strong sense of duty such as an obligation to engage in want satisfaction became a purpose in itself. In modern societies a general orientation forward consuming is required – what may be consumed is not fixed in number or kind, and may be undergoing rapid change. '*There is not much that we desire very particular things, although it happens, but it is rather that we want to want, we desire to desire, and we want new and different thing in an endless pattern of discontent.' [4]*

In modern societies there is a crucial feature of role of the modern consumer. The primary obligation is to want to want all the time, under any circumstances. In case of consuming people there is not innate disposition to want to want, but there is something to do with the effect of particular form of civilization [5].

Likewise there was a first level of consumption, there is a second level as well. Meanwhile this fulfilling needs-conversation was taking the main part of scientific discussions a whole new finding came: The thought that consumers and their objects are for communicate positions in the social world is more fundamental than any idea of simply fulfilling an exact need. During the 1950s there was a substantial discussion concerning the symbolic aspects of products [6]. That was the so called status consumption. According to these findings, scientists were also claimed that demonstrating consumption is equal with status consumption, because the typical status symbols were a big house and a fancy car.

While scientists were claiming that fulfilling need and communicating social status could be both main motivation behind consumption, meanwhile another new point of view has appeared, and became the third level of consumption. The esthetic, intangible and subjective aspects of consumption should pertain us to a phenomenon that we shall refer to as 'hedonic consumption' – with the experience in its focus [7].

Experience has become the keyword of nowadays' marketing thinking and solutions. This could be the reason why it could became one of the most highly investigated research themes in service marketing among others [8]. As a result, several disciplines have started to discover the experience by using several methods in many situations and with the help of their findings solve a concrete problem, or understand a situation. At this point we have to mention

Maslow [9] who was the creator of Peak experience and Csíkszentmihályi [10] with the term of Flow-Experience from the field of psychology. According to this flow-experience theory there is a so called *perfect experience*, when the subject changes her/his attitude and feels the ability to control her or his own life. The author also thinks that the happiness and searching for happiness could be the main motivation in case of flow experience so this way it also could be a hidden motivation behind experience consumption.

While psychology were researching and sociology was creating the conception of experience economy until economy has created its own approach and experience has appeared in its searching focus. From the 1980's the marketing scientists and researchers were starting to deal with experience in explicit mode and its economic value aspect [11]. At the end of 1990's economy has created experience economy [12] and a new product category was figured out namely experience good.

The economic value of experience was investigated by Hirschman and Holbrook [13] in their basic study about experience economy and experience consumption. According to the authors the aim of consumption could be the possession of the meaning or potential of the concrete goods. The authors also introduce *"hedonic viewpoint"* as an important extension of traditional consumer research. They have argued that consumption besides fulfilling needs could give joy, could be free-time activity, can offer esthetic joy and give place to fantasy imagery and can cause emotive response. So this way consumption can be described with symbolic aspects, hedonistic response, esthetic aspect and so consumption is a special state of mind. This factors could lead us to identify this special state of mind as experience consumption.

According to the traditional marketing point of view the focus of the consumption is the service or the particular good. In contrast, the hedonistic viewpoint says that we can find the experience everywhere in the process of consumption, each point of the service could be essential element of experience giving. In brief, the supply is not the product, but the promise of the experience by possessing the product or service. For these reasons, the experience – consumer experience – is a kind of mental or emotive phenomenon was created inside the consumer [14].

To understand the consumer experience we have to acknowledge that Consumer Experience is the part of the hedonistic viewpoint. So this was hedonistic consumption – besides fulfilling needs – should be defined as those elements of consumer behaviour that relate to the multisensory, fantasy and emotive aspects of product use [15]. According to Pavluska [16] consumption and this way the whole consumer experience contain functional – rational and emotional – aspects as well. Kotler and Keller [17] also agree that the holistic marketing viewpoint could be a good ground to create experience marketing, and the experience-focused consumer behaviour need a ranger and deeper perspective.

Method and Subjects

Because of the fact that young people could spend hours on different online platforms – even 10-12 hours [18] and use this forum to make their consumption reveal to others, we presumed that the pictures and videos that we can see on their social media profiles are able to communicate about their consumption. We believed that a kind of online observation method, namely netnography could give us more valuable information. Before conducting netnography we used photo collage technique interviews with 3 20-21-year old female subject.

Collaging is a projective technique in which participants should select images that represent how they think and feel about a particular topic, and after that the participants explain to the interviewer the reason they chose each image. In this way the collage becomes a tool which

makes participants able to express needs and feelings that they might not otherwise have been able to articulate [19]. Photo collage investigation was necessary because we wanted to be sure about the dimension, feelings, motivations should be observed during the netnography. According to Horváth – Mitev [20] photo collage technique could be one useful method to understand the thinking process of nowadays consumers, because the systems to classify this amount of stimulus – like these pictures – are able to represent the voluntary self-representation of the people. This information enabled us to investigate and understand better the posting method and we became also able to look for typical patterns in this process. So as a conclusion we think the subjects' private profiles and their activity at this social media platforms could be identified as a special form of voluntary self-representation.

The photo collage- interviews were conducted in May of 2017. The photos were collected from the 'average' photos can be commonly seen among social media posts. We looked for very similar themed pictures among Google pictures. The original photo collage technique says that the collage is made from magazines and newspapers pictures. In this case there were exact ready photos, and it made the technique similar to the online collage version of this technique. We have to mention the limitation of the fact, that these pictures got outside the original context and become one of many others the subject could choose from. We presume it was not a huge problem, because the focus here was not the source of these pictures or photos but on the result and the complex meaning of the creation – the final photo collage. Finley [21] says that the another advantage of this technique is that the picture became the part of another new story, and helps the subject to recall memories, feelings, emotions, experiences that were hardly to articulate until now.

Netnography is ethnography adapted to the study of online communities [22]. This method is almost 15 years old, even though it was hardly used in consumer behaviour researches. One of the biggest advantage of this technique is that the researcher is able to observe thinking structure and decision making patterns of a particular online groups in their natural surroundings via public available online communication channels. In fact, the researches by this way became able to gather a lot of information about these groups. As a disadvantage we have to take into consideration typical and common ethical dilemmas, such as the approval of the subject to transmit results. In our paper there will be not any citation, our aim was only discover main tendencies, average consequences. Our subject allowed us to use their summarized posting activities but I not their origin photos or exact texts, only the # categorization and the *'feelings that could be discovered as a behind meaning'*. We will use nicknames and the real age of the subjects.

There are other disadvantages of this technique. One of these is that the researcher have to know well the observed group. We think it was not a problem in our case. On the other hand we have never reacted any of the post and never get involved any of the conversations. Another disadvantage is one of the biggest advantage: this method is quite flexible. At the explanation of the results we have to take into consideration that this is an observation and we have just very few subject. Consequently we cannot make average statements, but we think this research was suitable for an exploratory research. According to Kozinets [23] the first step to conduct a netnography is the so called Cultural Entrée. In this step the researcher need to collect as much information as he / she can about the channels could be useable for data gathering, and about the acceptability of the information. According to Gál et al. [24] and Kozinets [25] there are many channel for this gathering process such as: boards, which function as electronic bulletin boards (also called newsgroups); independent web-pages as well as web-rings composed of thematically linked World Wide Web pages; multi-user dungeons and chat rooms tend to be considerably less market-oriented in their focus; and online social media communities. We have chosen this last one because our previous results and the desk re-

search pointed out this orientation. The netnography was conducted from the 1st of June from the 31st of August in 2017.

Photo collage-interviews let us get to know 3 subject's posting activity, and a little bit more about the attitude and feeling behind posting a particular picture or video. During this interview the subject was asked to choose from the pictures and create a big collage with 3 different groups of pictures with in.

1. group was the pictures she would post in any of her profile either on Instagram or on Facebook.
2. group was the pictures she likes, but would not post because of some reason
3. group was the pictures she would not post in any circumstances, and even have some bad feelings toward.

According to netnography the first group and its hidden motivations were relevant, but the subject were talking about the second and third one as well. Beside this 3 subjects during the netnography other 17 subject' (18-22 year-old) Instagram and Facebook posting activity were observed. All of our subject were already the user of both social media platforms. The observed dimensions were the following:

- Posted pictures and videos: the average posting time, frequency, common themes: family, friends, holiday, food or drink, music festivals, extreme sports etc.
- hashtag using: mainly on Instagram, average number, and frequency
- Other forms of posting on Facebook: what kind of any other form of post can we see during the observation period. Such as links, events, double posting (Instagram content reposted on Facebook profile) memes, and music videos etc.

Photo collage insights

In this chapter we would like to represent the three photo-collage-subjects' (Letti 20, Detti 21 and Etelka 20) posting behaviours according to what they said during the interview. And after that part the summarized netnography results will be presented as well.

As we have mentioned, each photo collages subjects had to choose photos that they have some feelings toward. The 3 categories are signed with green, blue and red frame.

- *In green frame* you can see the pictures she would post; or the pictures that are similar to what the subject would post on her profile either on Instagram or on Facebook.
- *In blue frame* you can see the pictures the subject likes but would not post because of some reason,
- And finally *in red frame* you can see those pictures that the subject would not post under any circumstances.

During selecting the pictures subject said the consumption has changed and nowadays people buy a lot of thinks only for having fun or feel joy, even if it not necessarily to buy because of any functional aspect.

Letti was our 20 year's old female subject. During the photo collage-interview she said she would prefer post on Instagram. Accordingly she has chosen only one photo to post on Facebook (Figure 1.), signed with Facebook icon.

Figure 1 Letti's Photo collage

Source: Own research

As we see the photo collage in green frame can be seen pictures which make her think about her journeys with friend and family or her joyful participation on family events. She would use Instagram as a photo album to remember and recall the memorable moments.

'...If I would post these on Instagram these would be like in a photo album with all of my very best moments and memories…'

'... I like Insta because of I can see all of my pictures in big version …'

According to her Instagram post during the netnography, we can see family vacation pictures. Most of all she went fishing and camping, was taking part in a family trip to Szeged. We can also see some pictures about some cocktails, coffee with signs of having fun. Common used #s are, *#nature, #fishing, #happiness #Szeged* and *#holiday.*

About her Facebook activity she said it is much more rare from her to post pictures there, because there is not a good filtering system toward friends and she does not want everyone to know what is she doing right in that moment.

The blue framed pictures she would not post because even though she likes these activities, she thinks about them as a "to do list" – and she does not want them to be seen for everyone. As big aims she mentioned two activity: once take part in a music festival and try out sky-diving.

'...Balaton sound is one of my biggest dream to get there, because I would like to hear concerts in air…'

In red frame we can find 2 pictures, which make the subject envious and mad. One of them is a Louis Vuitton Shop with a line in front of it, and the other one is a picture about YSL high heels. Letti thinks these are totally waste of time and money and she is also envious about the shoes. As Machova et al says [26] generation Z could be the next buyers of branded product, if the companies are paying enough attention to the appropriate communication. On

the other hand, if this generation do not have enough money to buy them, they will buy the counterfeit product without any hesitation.

Detti 21 year's old female subject during creating her collage (Figure 2.) said that she was not a *'big posting person'.* She posts only one or two pictures and prefers to *'live the experience or joy'*. She downloads the pictures for herself, but does not use online social media pages so often. She said Instagram and Facebook and social media platforms in general were for information gathering from others and let everyone to know where you were and how good time you had.

As we can see Detti would choose activities like bungee jumping, sky diving, having a cocktail or a coffee together with friends, or go to a music festival, or have a girl night out with friend or have a good time with family.

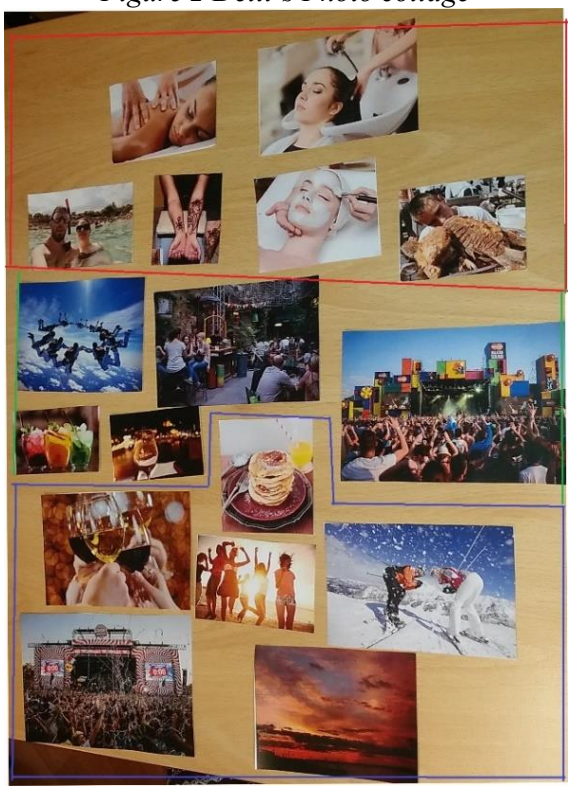
'...I am not a big posting person in the word of this pages but I would post only the very memorable moments. ... Bungee jumping or skydiving would be a huge experience for me and I think it also would be posted…'

As analysing her Instagram post actually we can see very few pictures with her boyfriend and family in parallel of what she said during the interview. Common used #s are *#cocktail #sexonthebeach; #waffles #blueberry* and *#sweethome.*

The subject said about the blue framed pictures that they made her feel good, they were good tool for get some inspiration, but she would not post it because she does not what others to see such information about herself.

In red frame you can see the pictures which are *'too intimate'* or *'silly'* according to the subject.

Figure 2 Detti's Photo collage



Source: *Own research*

Etelka 20 year's old female subject during the photo collage-interview also said she would post mainly on Instagram. She thinks her pictures are in much more safe on that page and that is the reason she would post in just very few cases on Facebook. She does not want everyone to see them, only the closest friend and not all of her friends.

The green framed pictures mean (Figure 3.) mainly family and friends' memories for her, and wants to do something like these in the near future again. We can see summer and winter sports, extreme sports, girls' night, vacation at a lake, paintball – free time activities, so everything people can do with family and friends, so in community.

According to her Instagram activity, she posted about the same theme. We can see mainly family and relationship themed pictures. Common used #s are *#mylove #balcsi #6.5év #exams #twoweeksbalaton #family #relax #happy.*

Figure 3 Etelka's photo collage

Source: Own research

Etelka said about the blue framed pictures that if she saw she would like it, or save it (even download it) for herself. The messenger icon symbolizes that there is a possibility that she would send it for her friends to see but only in private message.

The red-framed-pictures were chosen because of a bad feeling toward them. Interesting to recognize the pictures of music festivals' photos in this collection. It was because the subject lives near one of them, and does not like to hear the loud music and see the mass. Other main feeling behind the red framed collection is that she does not want everyone to know where she currently is and that is the explanation of why she does not post and check in from any restaurant or catering industry.

'I do not want to know everyone where I am, I having fun there, and when I came home maybe I will post one or two pictures.'

As we read and see the findings of the photo collage-interview there is an interesting thing we can realise. According to these results we can think there is a main difference between the

using of the two examined social media platforms, we will see the "truth" in the netnography results.

Netnography results according to photo collage insights

On the basis of the photo-collage interviews we could observe the subjects real posting activity on both platforms with a more opened attitude. As we have referred to in the previous part of the paper there were common appeared themes on both pages, just to mention a few: family, friends, food and drinks, memes and events. In Table 1 you can see the exact results.

Table 1: Posting activity of photo collage-interview subjects

		Letti	Detti	Etelka	Total	Average
Date of bith		1996	1996	1995	.	.
Gender		F	F	F	.	.
Followers (person)	INSTAGRAM	882	128	128	1138	569
She Follows (person)		457	112	247	816	408
Selfie alone		17	1	0	18	9
Selfie with others – with family and friends		12	0	1	13	7
Group photo – with family and friends		7	1	0	8	4
Food or Drink		10	2	1	13	7
Concert /Festival		2	0	0	2	1
Landscape		16	0	0	16	8
Video		1	0	0	1	1
Other Theme		0	0	0	0	0
Pictures posted on Instagram		65	4	2	71	36
Maximum # / picture		3	3	12	18	9
Pictures and videos with #		24	3	2	29	15
Total used #		35	6	16	57	29
Photos / Videos	FACEBOOK	25	2	3	30	15
Links		0	3	2	5	3
Games		5	0	0	5	3
Events		3	1	2	6	3
Memes and funny videos		3	0	0	3	2
Music videos		3	0	0	3	2

Source: Own research

Beside photo collage interview subjects we have observed 13 more subjects and their posting activities on Facebook and Instagram. They were all of our friends on both platforms, so we could make conclusions from the picture to the situation and vice versa. We made a table to summarize obviously what kind of posting activity can be seen in these cases (Table 2).

Table 2 Posting activity of subjects

Subject' name	Year of birth	Gender	Pictures / videos on Instagram	All used # on Instagram	Common used or interesting # on Instagram	Pictures / videos on FB
Laura	1995	F	6	22	#summer #nemakarokhazamenni #balaton #hajókázás	4
Gábor	1996	M	13	30	#piknik summer #budapest #mik #afternoonwalk	2
Jácint	1997	M	6	0	-	2
Mercédesz	1996	F	13	7	#ilovenyc #warsaw #travel #budapest #hungary #mutimiteszel	3
Kamilla	1996	F	10	25	#sweet20 #sightseeingday #familyholiday museum #amphiteatre	6
Dalma	1995	F	19	22	#fun #friend #crazy #girls #coctail	4
Stella	1999	F	2	0	-	2
Dominik	1997	M	4	4	#langolnivagyom #smoke #forpresident	2
Bence	1995	M	1	5	#cat #catlover #meow kings #pegasus	2
Rebeka	1996	F	6	5	#voltfestival #vegreszin #chill #suncity	2
Kornél	1995	M	3	2	#light #nice	2
Bianka	1995	F	18	17	#lastnight #wassogood #elegant #mom #love #engagement #traccsparty	3
Anton	1995	M	10	13	#hoppegyesküvő #sziget #bp #tenger	2
Anikó	1996	F	1	1	#ujvagyokitt	2
Dorina	1998	F	12	26	#best #love #friendship #happy #sun #blackismycolour	2
Tamás	1995	M	3	3	#nicebulilding #somethingclear	3
Veronika	1996	F	5	5	#beginningofanewlife #concert #music #szin #havefun	1
Total	-	-	202	244	-	74
Average	1996	-	10	12	-	3

Source: Own research

The most recent theme on photos was family accordingly the photo collage subjects had mentioned it. We must underline the fact that the motivation behind Instagram posting seems to be right the same it was in case of photo-collage subject, namely that people post there more often and more intimate post (mainly pictures and videos can be seen). In contrast, on Facebook we can see only a few posted pictures and videos.

According to the summarized data:

- 7 male and 17 female objects were observed
  - included their profiles on Instagram and on Facebook
- on Instagram the subjects follow average 307 people
  - and are followed by 244 people

- during this 3-month-long period there were 202 pictures and videos posted on Instagram
- meanwhile, on Facebook were 281 posts but only 74 was personal videos or pictures.
    - The other post were memes, music videos, events, game links.

The subject were posting pictures they were proud of, or made them happy. The most recent themes of the posts were:

- family activities and events,
- foods, and drinks -such as cocktails and waffles or pancakes, feelings,
- extreme sports – bungee jumping, surfing, windsurfing,
- free time activities – camping, sporting, fishing, having a trip or have a day on Balaton,
- common spent time with friends,
- music festivals: Young Days of Szeged so SZIN, Balaton Sound, VOLT and Sziget music festivals were also mentioned and posted.

According to the hashtag use (a tool for making groups) and the texts we can suppose the experience behind the activity, and the want of preserving this feeling by posting it on the profiles. It is general these kind of posts can be found rather on Instagram than on Facebook. On the contrary on Facebook we can see group-pictures of friend and families or selfies and landscapes, even more memes and funny videos, music videos. There are some more pictures are linked from Instagram. For these reasons Facebook profiles look like more depersonalized than Instagram profiles.

CONCLUSION

In this research we had chance to collect some information about the symbolical consumption of generation Z (exactly 20 members of it, born from 1995 to1999). Previously we were conducting focus group investigation and deep semi-structured interview, and the results let us suppose that we will need to use another method that is able to content analyzation. For these reasons we have chosen to conduct netnography.

Firstly we were conducting 3 photo collage-interviews in May of 2017. It was necessary because we wanted to be sure which dimensions should be observed, what are the main keyword and which platform should be taken into the research at all. We also would like to get some information about the attitudes, feelings toward the social media posts and wanted to get informed about the posting activities in general.

While we were conducting the photo collage-interviews the subjects said they were sure that there were typical goods and services, which were designed for give people joy, and make them want to have more. In this category they have mentioned manicure, pedicure, music festivals, culinary festivals, concerts, cinema and theatre, exit games, and art pubs, extreme sports and travelling. They emphasized that it was very important to make the people happy, so sold them things they not exactly just need, but can make them feel joy, valuable and competent.

Also very important to make a photo during these activities and post it online, let other people get to know about it. At the photo collage making process the subjects had to make 3 different groups of pictures. Firstly what they would post, in the second group were pictures they like but would not post and third is what they would not post in any circumstances. The first-group-pictures were some memories from family and friends events and foods or drinks,

sometimes free-time activities. The subjects said it was important for them, that only a narrow range of their friends could see their posts, maybe only the closets ones. It is much easier to solve on Instagram than on Facebook.
Between 1st of June and 31st of August in 2017 was conducted a netnography research. 3 photo collage subject and plus 13 people' Instagram and Facebook profiles were observed.

During this 3-month-long observations altogether 202 pictures and videos with 244#s were posted on Instagram. The main themes of photos and posting explanations' texts were family events, vacation photos, free time activity videos – such as bungee jumping and video from music festivals. VOLT, SZIN and Balaton Sound were also mentioned in the post. On the other hand we can recognize foods and drinks. On Facebook profiles we can see a lot of links, memes and funny contents and events and only 74 pictures and videos about the subjects.

Consequently we have to say that according to the visible posting activities on Instagram, it is one of the main channels for communicating experience. On the contrary Facebook is rather for organizing events and information gathering or communication. We can see a lot of links, memes and funny contents and events and only 74 pictures and videos about the subjects. Briefly, the focus of Facebook is *'Staying in touch with each other'* and *'I let you see what I am doing'* gets the focus of the Instagram posts.

Finally on the ground of these findings we could build a model which could be able to measure the experience consumption in case of this young consumers. It seems like communities and social connections could play a huge role in pleasure seeking and experience consumption. On the other hand the self-representing elements of this process and the opportunities for self-representation in case of consumption at this age should be also taken into consideration. We would like to prove the findings by using quantitative methods. The three levels of consumption also could be an inspiration for a model, because as it seems behind experience consumption we can discover the three-level motivation. We think that our findings might be useful for understanding one more aspect of the consumption of young people, and could became one – hopefully useful – basis for further investigations.

REFERENCES

[1] CORRGIAN, Peter (1997): *The sociology of consumption.* Sage, London.
[2] SIMÁNYI Léna (2005): Bevezetés a fogyasztói társadalom elméletébe. *Replika*, 51-52, 165-195. o.
[3] CORRGIAN, Peter (1997): *The sociology of consumption.* Sage, London.
[4] CAMPBELL, Colin (1983): Romanticism and The Consumer Ethic: Inimations of a Weber-style Thesis. *Sociological Analysis.* 44. 279-296. Citatum from: 282. p.
[5] CAMPBELL, Colin (1983): Romanticism and The Consumer Ethic: Inimations of a Weber-style Thesis. *Sociological Analysis.* 44. 279-296. Citatum from: 282. p.
[6] GARDNER, Burleigh. – LEVY, Sidney J. (1955): The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33, March-April, 33-39.
[7] HIRSCHMAN, Elisabeth. C. – HOLBROOK, Morris. B (1982): Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing* 46 (3), 9-101.
[8] PAVLUSKA Valéria. (2014): *Kultúra marketing, Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások.* Akadémiai Kiadó, Budapest
[9] MASLOW, Abraham. H. (1964): *Religions, Values, and Peak-Experiences*. Ohio State University Press, Columbus USA

[10] CSÍKSZENTMIÁLYI Mihály. (1990): *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collings Publishers, New York
[11] HOLBROOK, Morris. B - HIRSCHMAN, Elisabeth. C. (1982): The experimental expects of consumption: Cunsumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2),132-140.
[12] PINE II, Joseph B. – GILMORE, James H. (1999): *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage: (Goods and Services are No Longer Enough).* Harvard Business Press, Boston
[13] HIRSCHMAN, Elisabeth. C. – HOLBROOK, Morris. B (1982): Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing* 46 (3), 9-101.
[14] PAVLUSKA Valéria. (2014): *Kultúra marketing, Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Akadémiai Kiadó, Budapest
[15] HIRSCHMAN, Elisabeth. C. – HOLBROOK, Morris. B (1982): Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing* 46 (3), 9-101.
[16] PAVLUSKA Valéria. (2014): *Kultúra marketing, Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Akadémiai Kiadó, Budapest
[17] KOTLER, Philip. – KELLER, Kevin. Lane. (2012): *Marketingmenedzsment.* Akadémiai Kiadó, Budapest
[18] GULD Ádám. – MAKSA Gyula. (2015): Fiatalok kommunikációjának és médiahasználatának vizsgálata. In: Törőcsik Mária (szerk.) A Z generáció magatartása és kommunikációja. Pécsi Tudományegyetem, 52-65.
[19] LANDGARTEN, Helen. B. (1993): *Magazine photo collage: A multicultural assessment and treatment technique.* Brunner/Mazel, New York
[20] HORVÁTH Dóra – MITEV Ariel (2015): Kollázstechnika, képasszociációk. In: Horváth D. – Mitev A. (szerk): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. 337-356.
[21] FINLEY, S. (2001): Painting life histories. *Journal of Curriculum Theorizing*, Summer, 123-162.
[22] KOZINETS, Robert V. (2006): Click to Connect: Netnography and Tribal Advertising. *Journal of Adverising Research*, September 279-288.
[23] KOZINETS, Robert V. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research,* 39 (February) 61-72.
[24] GÁL, Tímea. – SOÓS, Mihály – SZAKÁLY, Zoltán (2016): Online fogyasztói csoportok azonosítása az egészségtudatos táplálkozás terén netnográfiai kutatással. In: EMOK XXII. Országos Konferencia – Hitelesség és Értékorientáció a Marketingben Konferenciakötet. 119-127. o. Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Kereskedelem Intézet.
[25] KOZINETS, Robert V. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research,* 39 (February) 61-72.
[26] MACHOVÁ, Renáta, Erika SERES HUSZÁRIK a Zsuzsanna TÓTH. The role of shockvertising in the context of various generations. *Problems and Perspectives in Management.* Vol. 13, no. 1 (2015), p. 104-112. ISSN 1727-7051. SCOPUS. SNIP (2013): 0,148.

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓJA A KÖZIGAZGATÁSBAN

Dominika VLACSEKOVÁ[1]

ABSTRACT
There are quite a lot of studies researching the differences of motivation between public and private sector, because the motivational possibilities of the two sectors are completely different. There are other factors beyond the available income that also influence employees' choice between the other two sectors. For example, employees in public sector are motivated by other aspects such as security, sense of vocation, social responsibility or social mission. The probability of dismissal is generally lower in the public sector than in the private sector and, on the other hand, working conditions are more regulated. Beside the analysis of motives of public sector this theoretical paper presents the motivational tools that managers can efficiently use to increase the motivation level of employees in public sector.

KEYWORDS
public sector, public service motivation, motivation, motivational tools, Slovak Republic

BEVEZETŐ

A szlovák közigazgatásra jellemző az új eljárások és fejlesztési technikák késedelmes elfogadása. A közszolgáltatások az állampolgárok részéről általában rugalmatlannak és hatékonyatlannak vannak feltüntetve. A folyamatosan növekvő igények és elvárások az ügyfelek részéről arra ösztönzik a közszféra vezetőit, hogy növeljék a szolgáltatások hatékonyságát és minőségét [5] [17]. A közigazgatási intézmények sikeressége leginkább az operatív feladatokat ellátó közalkalmazottak hozzáállásától, elkötelezettségétől függ. Ehhez azonban elengedhetetlen az intellektuális tőke folyamatos fejlesztése, az alkalmazottak helyes hozzáállása [17]. Különböző szakirodalom arról számol be, hogy a motivációnak különösen nagy szerepe van a közigazgatási feladatok ellátása során, predesztinálja a beosztott feladatokhoz való hozzáállását [2] [16]. Akárcsak a magánszférában, a közszférában is a vezetők feladata, hogy gondoskodjanak az alkalmazottak motivációjáról, ezért ehhez nélkülözhetetlen megérteniük az értékelés és a motiváció szerepét az humánerőforrás-menedzsmenten belül [14]. A közintézmények számára fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek a külső és a belső motívumok fontosságával, illetve hogy megismerjék az egyes munkavállalók motívumait. Különösen nagy figyelmet kell fordítani a külső és belső motívumok megfelelő kombinációjának, amelynek fő célja a motiváció megtartása a közigazgatásban [2] [15].

Jelen tanulmány első része a Szlovák Köztársaság közigazgatását jellemzi röviden, majd a közigazgatásban történő munkavégzés motívumait mutatja be. Kitér azon motivációs eszközökre, melyek alkalmazása a gyakorlatban hozzájárul a hatékony és rugalmas közszolgáltatások nyújtásához az által, hogy az alkalmazottak motivációs szintjét növeli. Jelen elméleti tanulmány célja a közszférában és a magánszférában alkalmazott motivációs eszközök különb-

[1] Mgr. Dominika Vlacseková, Selye János Egyetem, Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtan és vállalati menedzsment szak, Doktoranduszi képzés, vlacsekova.dominika@student.ujs.sk

ségeinek bemutatása mellett azon motívumok ismertetése, amelyek alkalmazása hozzájárulhat a közszférában dolgozó alkalmazottak motivációs szintjének növeléséhez.

Szlovák Köztársaság közigazgatásának jellemzése

A közigazgatás a közszféra részét alkotja. A közigazgatásban tevékenykedő szervezeti egységek ezért a közszférához tartoznak. A közigazgatás tárgyát az ország vagy az országot alkotó kisebb egységek állampolgárai, míg alanyát a különböző intézmények és önkormányzatok alkotják. A közigazgatás kifejezése alatt a szakirodalomban egyrészt egy bizonyos típusú *közigazgatási tevékenységet*, másrészt közigazgatási tevékenységet végző *szervezeti egységet* érthetünk. A közigazgatás elsősorban az állami hatóságok és szervezetek tevékenysége, melynek célja a társadalom megerősítése. Másodsorban olyan intézmények összessége, amelyek feladata e tevékenységek ellátása [8] [11]. A szlovák közigazgatási rendszer három pillérre épül, vagyis a közigazgatási rendszer három alapvető alrendszert tartalmaz, melyek az államigazgatás, az önkormányzat/önigazgatás és a közjogi testületek [8] (*lásd*: 1. ábra).

1. ábra: A közigazgatási rendszer és annak három alapvető alrendszere [11]

Szlovákiában 1990-től az úgynevezett párhuzamos modell létezik, amely a kormányt a közigazgatás teljesen független és önálló részeként kezeli. Más országokban a közigazgatás integrált modelljéről beszélhetünk – mely Szlovákiában 1989-ig működött -, amelyben az egyes közigazgatási szervezetek egyidejűleg a közigazgatási szervezetekhez és az önkormányzatok szervezetéhez is tartoznak. A harmadik modell a kombinált modell, mely bizonyos kompromisszumot jelent az előző két modell között. A legtöbb országban ezen modellek kombinációja található meg [8] [11].

Az ösztönzés és a motiváció a közigazgatásban

Az *ösztönzés* a humánerőforrás-menedzsment egyik fontos területe [14]. Lényege a külső befolyásolás egy bizonyos munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására, vagy éppen megszüntetésére. Célja, hogy a szervezet az embereket a szervezetben képviselt értékük szerint méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazza [6]. Szűkebb értelemben véve az ösztönzés az értékelést és a javadalmazást jelenti, tehát a munkáért járó bért, a kiegészítést és egyéb juttatásokat. A szűkebb értelemben vett értékelés fogalmába nem tartozik bele a motiváció, viszont az ösztönzés szorosan összefügg vele, mivel az ösztönzők motiválják az alkalmazottakat a nagyobb munkateljesítmény elérésére [14]. Az ösztönzés célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszernek a kiépítése és alkalmazása a gyakorlatban, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, motiválása és megtartása révén [3] [5].

Az *ösztönzési rendszer* olyan alapelvek összessége, melyek alapján a szervezet értékeli a dolgozóit és gondoskodik a javadalmazásukról [14]. Az ösztönzési rendszert csak úgy, mint a magánszférában, a közszférában is konkrétan meg kell határozni, hogy átlátható legyen minden közalkalmazott számára [17]. Az egész rendszert úgy kell kialakítani, hogy ösztönözze az alkalmazottakat a munkaidő ledolgozására, a képességeik és szaktudásuk fejlesztésére, ill. a szervezet céljainak elérésére. A hatékony ösztönzési rendszer hozzájárul az alkalmazottak megszerzéséhez és megtartásához; méltányos jutalmazást biztosít az elvégzett munkáért; érté-

keli a teljesítményt és ez által ösztönöz a kívánt teljesítmény elérésére. Az ösztönzési rendszer fő elemeit az *ösztönzési csomag* tartalmazza [17] [1] [14].

Az ösztönzési rendszeren belül beszélhetünk *pénzbeli (monetáris)* és *nem pénzbeli (nem monetáris) ösztönzőkről* [3] [14]. A monetáris ösztönzők alapvetően háromféleképpen járulnak hozzá a teljesítmény javulásához. Elsősorban a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatások azon elven működnek, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést tesznek azért, hogy több pénzt kapjanak. Azonban ezek a koncepciók nincsenek hatással az egyén képességeire, pusztán azt érik el, hogy mennyiségben többet dolgozzanak. Másodszor a monetáris ösztönzők üzenetet hordoznak a szervezet számára a cég alapértékeiről (pl. ha az értékesítőket a bevételen keresztül mérjük, akkor minden üzlet jó lesz, mely bevételt hoz). Harmadszor a szelektív hatásánál fogva a jó hozzáállású embereket ösztönzi, míg a kevésbé motiváltakat kirekeszti [1]. Azok a motivált emberek, akik rendszerint felülmúlják a kollégáikat, inkább választanak olyan munkahelyet, ahol a fizetés a teljesítménnyel arányos, míg a kevésbé motiváltak jobban preferálják az olyan munkahelyeket, ahol inkább a státusz alapján fizetnek. Ez a jelenség figyelhető meg a közigazgatásban is, ahol a végzettség, a nyelvvizsga, a munkában letöltött idő az, ami alapján a fizetést megállapítják. Ebből kifolyólag sajnos hosszú távon nem is tudnak megtartani kreatív embereket [1] [14].

A monetáris ösztönzők közé az alapbér, a változó bér, a jutalékok vagy bónuszok, és az egyéb juttatások tartoznak. A leggyakoribb elképzelés, hogy a jobb teljesítményt nyújtó személyek monetáris ösztönzők révén történő jutalmazása hozzájárul a teljesítmény növeléséhez. Mindez mögött az a hiedelem húzódik, hogy a pénzügyi ösztönzés a legfontosabb motivációs eszköz, pedig léteznek olyan belső motiváló tényezők is, amelyek kihasználásával hatékonyabb eredményt tudnak elérni a vezetők [3] [5] [2].

Bár Szlovákia szegényebb régióira jellemző lehet, hogy a közigazgatásban dolgozó alkalmazottak fizetése magasabb, mint az átlagfizetés, az állandó sztrájkok a tanárok, az egészségügyi dolgozók, stb. részéről azt mutatják, hogy a fizetések semmiképpen sem versenyképesek [2]. Mind a vezetők, mind pedig a beosztott alkalmazottak körében egyöntetű vélemény, hogy a közigazgatásban fizetett bérek alacsonyak, messze elmaradnak a magánszférában elérhető jövedelmektől. Több kutatási jelentés eredménye mutatja, hogy a pénzügyi javadalmazás a közigazgatásban alacsony jelentőséggel bír, és a fizetések jóval a minimálbér alatt vannak [2] [14] [3]. A legutolsó béremelés 2018 januárjában történt. A 366/2016-os számú kormányrendelet (Nariadenie vlády č. 366/2016 Z. z. ktorým sa ustanovujú zvýšené stupnice platových taríf zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme) alapján 2017 szeptemberében a közhasznú munkát ellátó közalkalmazottak fizetése, valamint az állami és közigazgatási alkalmazottak fizetése növekedett. 2018 januárjában pedig 4,8 %-kal növekedett az állami és közigazgatási alkalmazottak fizetése, kivéve a tanárokat és a felsőoktatási intézmények oktatóit, akiknek már 2017-ben 6 %-kal nőtt a fizetésük. A különböző juttatások érintetlenül maradtak. Mivel a közigazgatás alkalmazottainak pénzügyi javadalmazása rögzített, és többnyire nem függ a teljesítménytől, a vezetők hajlamosak figyelmen kívül hagyni a monetáris ösztönzőket [2].

A monetáris ösztönzők, mint motiváló eszközök, nem elegendőek a tehetséges és kreatív munkavállalók vonzása és megtartása szempontjából. A magasan képzett, kvalifikált munkavállalók motiválásához szükséges a nem pénzbeli ösztönzők kihasználása [6].

A nem monetáris ösztönzők közvetlenül nem okoznak költséget, de pozitív hatást gyakorolnak a munkavállalóra, a munkához és a munkakörhöz kapcsolódnak [14]. Első jelentős csoportjuk közvetlenül a munkahelyhez kapcsolódik, amelyen belül kiemelhetjük azokat az eszközöket, melyek személyre szólóak, pl. kitüntetés, szakmai elismerés, jutalomszabadság, jutalomutazás. A nem pénzbeli eszközök másik része az adott szervezet által nyújtott munka-

környezethez köthető, de inkább nagyobb közösséget érint, pl. munkavédelem, munkaruha, munkahely felszereltsége, egyéni készségek és képességek hasznosítása, a karrier lehetősége, az emberközpontú vezetés, a munkahelyi élet minősége, a munkahelyi légkör, a munkakörülmények kulturáltsága, a munka és a magánélet egyensúlya, stb. [6] [2]. A közszféra hagyományosan olyan erős külső ösztönzőket kínál, amelyek vonzóak lehetnek. Ilyenek például a stabil munkahely, karrier-lehetőség vagy nyugdíjazás biztosítása. Sokan úgy gondolják, hogy a közszféra jobb lehetőségeket kínál a munka és a család összeegyeztetésére [12]. A továbbiakban ezeket mutattuk be.

A közigazgatásban a *belső motívumok* közé tartozhat a közügyek pozitív befolyásolására irányuló vágy, a nyilvánosságnak végzett munka, az együttérzés és a segítségnyújtás, valamint az önfeláldozás. A közszolgálatban való munkavállalásra való törekvés olyan értékeket és attitűdöket jelent, amelyek túlmutatnak az egyén érdekein, és egy nagyobb, politikai szubjektum érdekeit érintik. Az egyén a közhaszon érdekében végzett munkára vágyik mások és a társadalom javára [2] [5]. A belső motivációt a munka fenntarthatósága szempontjából is meghatározhatjuk. A lényeg az, hogy az egyén hosszú távon elégedett legyen a munkájával. Ezért a munkának szórakoztatónak, értelmesnek kell lennie, és kihívást kell jelentenie az egyén számára [2]. Mivel a közigazgatásban dolgozó tipikus közalkalmazottról elmondható, hogy általában rutinszerű tevékenységeket folytat, előre jól meghatározott eljárásokat vezet, csökkenthet a motivációja. Ezért a kreatív és attraktív munkakör erős motivációval bírhat. Az, hogy melyik alkalmazott mit talál érdekesnek, nagyon szubjektív, ezért mielőtt a vezető élne ezzel az eszközzel, meg kell tudnia, hogy mi érdekli az egyes alkalmazottakat [5] [12] [15].

A *külső motívumok* közé tartozhatnak a reális és teljesíthető célok megfogalmazása, képzési és fejlődési lehetőség biztosítása, információk átadása, elismerés és dicséret, az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba, a fejlődési és előrelépési lehetőség [2] [6].

A pozitív munkakörnyezet elősegíti a munkahelyi lojalitást, és motiválja az alkalmazottakat [7]. Ebbe beletartozik az anyagi és nem anyagi munkafeltételek összessége. Az anyagi feltételek általában térbeli megoldások, mint a korszerű gépek használata, védőfelszerelések biztosítása, modern irodai berendezések kínálata, munkahely konyhája, elegendő alapanyag és információ biztosítása. A nem anyagi munkakörülmények magukban foglalják a munkavállalókat befolyásoló szociál-pszichológiai tényezőket, pl. levegő, zaj, világítás, munkahely színe, stb. [9] [10]. A munkahelyi kapcsolatok is pozitívan vagy negatívan tudják befolyásolni az alkalmazottak hatékonyságát. A munkahelyi környezetet tudatosan kell formálni, hogy barátságos és bizalmas légkör uralkodjon mind horizontálisan, mind vertikálisan. Ehhez hozzájárul, hogy a vezető megszüntesse a konfliktusokat, és biztosítsa a munkavállalói szabadságot. Ez készteti az alkalmazottakat arra, hogy mindent megtegyenek a szervezeti célok elérése érdekében. Az emberek jobban dolgoznak olyan menedzsernek, aki egyénenként törődik velük, és segít abban, hogy sikeresek legyenek [9] [10].

A vezetőnek reális és teljesíthető célokat kell megfogalmazni [7]. A vezetőnek figyelmesnek kell lennie, hogy minden alkalmazottat a kompetenciáival összefüggő feladatokkal bízzon meg, mivel előfordulhat, hogy ugyanolyan nehézségű feladat az egyiket motiválja, a másikat elkedvetleníti [10]. Ha gondoskodik róla, hogy a célok ésszerűek és elérhetőek legyenek, az alkalmazottak nem csüggednek el. Ügyelni kell rá, hogy a vezetők ne terheljék túl a munkavállalókat, mert ez negatívan hathat rájuk [13] [10]. Az alkalmazottak fontosnak és szükségesnek érzik magukat, ha olyan feladatok teljesítésében vesznek részt, melyek megfogalmazásában ők maguk is részt vettek. Így azt éreztetik velük, hogy értékelik a véleményüket és tapasztalatukat. Ahhoz, hogy a munkavállalók el tudják végezni a rájuk bízott feladatokat, szükséges megadni nekik az egyéni felelősséget és döntési szabadságot, legalább az alapvető kérdésekben. Emellett a vezetők ösztönözhetik a munkavállalókat arra, hogy minél kreatívab-

bak és innovatívabbak legyenek. Ezek a technikák lehetővé teszik, hogy a munkatársak olyan aktív résztvevőknek érezzék magukat, akik képesek valami hasznosban közreműködni. Amikor a munkavállalók úgy érzik, hogy teljes értékű tagjai a szervezetnek, nagyobb valószínűséggel haladnak a kitűzött célok elérése felé [13] [7] [10].

A vezetők részéről történő rendszeres visszacsatolás – akár pozitív, akár korrekciós jelleggel történjen is – folyamatosan javítja a munkavállalói motivációt [2]. Az egyének gyakran úgy érzik, hogy nem tudják befolyásolni a szervezet munkájának eredményét, ezért általában alacsonyabb teljesítményt nyújtanak. Ezen javíthat a visszacsatolás. Egy egyszerű köszönetnyilvánítás vagy nyilvános dicséret növeli a munkavállalók bizalmát és segít a csapatszellem kialakításában. Amikor korrekciós jelleggel kell visszajelzést adni, a legfontosabb, hogy a beszélgetés négyszemközt történjen. A vezetőnek következetesnek kell lennie, és az alkalmazottat nem a személyisége, hanem teljesítménye alapján kell értékelni. A rendszeres teljesítményértékelés segít, hogy az alkalmazottak megértsék, mit vár el tőlük a vezető [2] [10].

Az elismerés a legfontosabb motivációs eszköz, amely hozzájárul a munkavállalók megtartásához és a jobb munkateljesítményéhez [4] [2]. Sok alkalmazott viszonylagos névtelenségben dolgozik. Jelentős motiváló tényező lehet az alkalmazottak elismerése olyan eredményekért, mint egy nagy projekt befejezése, vagy kiváló közigazgatási szolgáltatás nyújtása. Ahhoz, hogy az elismerés hatékony legyen, közvetlenül a jó eredmények után kell elhangzania, konkrétnak, nyilvánosnak és informálisnak kell lennie. Ha a vezető konkrét célokat határoz meg, könnyebb lesz az értékelés [2] [7]. Vannak olyan magánszervezetek, melyek a célokat a „hónap dolgozója" címmel, jobb parkolóhellyel, vagy ajándék vacsorával jutalmaznak. Más magánszervezetek olyan találkozókat szerveznek, ahol az alkalmazottakat nyilvánosan elismerik munkatársaik előtt. A vezető nyomtathat plakátokat, készíthet közleményeket, hirdetéseket, nyilvánossá teheti az elért eredményeket a szervezet weboldalán, vagy e-maileket küldhet a szervezet tagjai számára. A lényeg, hogy felismerje az egyéni- és csoportos teljesítményt. Ez nemcsak a konkrét alkalmazottat, hanem a munkatársait is motiválja, hogy törekedjenek a célok elérésére [10] [2] [7].

A vezetőknek a legjobb lehetőségeket kell biztosítani az alkalmazottaiknak, hogy képezzék magukat, továbbképzésen vegyenek részt és növeljék kompetenciáikat, hiszen a képességek hiánya megakadályozza a közszolgáltatások sikeres elvégzését. A képzés lehet formális, pl. egy osztályban, vagy informális, pl. a munkahelyen. Míg az informális tréning viszonylag költségmentes, a formális tréning költségekkel jár. E költségek ellenére a vezetők támogathatják a részvételt workshopokon és szemináriumokon, mivel ez által a munkahelyi csoport is új ötletekkel gazdagodhat. A képzési lehetőségek kétféleképpen motiválhatják a munkavállalót. Először is azt mutatják, hogy a szervezet úgy véli, a munkatársak képesek további képességek és információk elsajátítására. Másodszor ezek a tréningek olyan információkat is szolgáltatnak, amelyek gyakran új koncepciókat vagy termékeket, szolgáltatásokat inspirálnak [7].

Maslow elméletével összefüggésben a biztonság nagyon fontos tényező akár a magánéletben, akár a munkahelyen. Ha a munkavállaló bizonytalan a munkáját tekintve, érzékenyen reagálhat, és nem teljesít jól. A közszféra munkája nem függ annyira a gazdasági helyzettől, mint a magánszféra munkája. Ha problémák vannak a piacon és a megrendelések csúsznak, akkor a magánvállalkozások elbocsájtják az alkalmazottaikat. Ellenben a közigazgatásban elvégzett munkára válság idején is szükség van [7] [2].

Az alkalmazottak alulmotiváltságához vezethet, ha a vezető nem kész olyan vezetési stílust gyakorolni, amelyre az alkalmazottaknak szükségük van. A közigazgatási intézményekben általában szigorú hierarchiába szerveződnek, mint amilyen a monarchiában vagy hadseregben figyelhető meg. Minden előny forrása az állam, és minél közelebb kerül valaki a piramis csúcsához, annál több előnyre tesz szert [2].

Minden alkalmazottnak joga van tudni, milyen lehetőségei vannak a fejlődésre és az előléptetésre. Bár az előléptetés a motiváció egyik eszköze, meg kell említeni, hogy ez nem mindegyik munkavállalót ösztönzi. További probléma, hogy sajnos a közigazgatásban az előmenetel sokszor az egyén teljesítményének és a politikai nézetének függvénye. Főleg a felsővezetői szférában a politika befolyása erősen jelen van [7] [2].

BEFEJEZÉS

Jelen elméleti tanulmány röviden bemutatta a Szlovák Köztársaság közigazgatását. Jellemezte, hogy a közigazgatás a közszféra jelentős részét alkotja, és maga a fogalom egyrészt közigazgatási tevékenységet, másrészt e tevékenységet végző szervezeti egységeket jelenti. Ábra segítségével szemléltette a közigazgatási rendszer három alapvető alrendszerének felépítését.

A tanulmány a továbbiakban kitért az ösztönzés fogalmára, mint az emberi-erőforrás menedzsment egyik fontos részterületére. Kifejtette, hogy az ösztönzés szűkebb értelemben véve az értékelést és a javadalmazást jelenti, tehát ebbe a fogalomba nem tartozik bele a motiváció, viszont szorosan összefügg vele, mivel az ösztönzők motiválják az alkalmazottakat a rugalmasabb és hatékonyabb közszolgáltatások nyújtására. A tanulmány tovább jellemezte az ösztönzés célját, az ösztönzési rendszer és az ösztönzési csomag fogalmát. Bővebben részletezte a pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzőket a közigazgatásban való munkavállalás szempontjából. A monetáris ösztönzők közé az alapbér, a változó bér, a jutalékok vagy bónuszok, és az egyéb juttatások tartoznak. A tanulmány több kutatási eredmény alapján vonta le a következtetést, hogy a monetáris ösztönzők önmagukban nem elegendőek a tehetséges és kreatív munkavállalók vonzására és megtartására. A magasan képzett, kvalifikált munkavállalók motiválásához szükség van a nem pénzbeli ösztönzőkre is. A tanulmány ez után jellemezte a nem pénzbeli ösztönzőket, melyek közvetlenül nem okoznak költséget, de pozitív hatás gyakorolnak a munkavállalóra. Első nagy csoportjuk közvetlenül a munkahelyhez kapcsolódik, másik része az adott szervezet által nyújtott munkakörnyezethez köthető. A tanulmány itt tért rá a belső és külső motívumok fontosságára. A közigazgatásban a belső motívumok közé tartozhat a közügyek pozitív befolyásolására irányuló vágy, a nyilvánosságnak végzett munka, a segítségnyújtás, az együttérzés, az önfeláldozás. Külső motívumok közé tartozhat a reális és teljesíthető célok megfogalmazása, a képzési és fejlődési lehetőségek biztosítása, az információk átadása, az elismerés és a dicséret, az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba, a fejlődési és előrelépési lehetőség. A tanulmány ezen motívumokat jellemezte részletesebben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

[1] ADORJÁN, A. *Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert?* [online]. 2010. [cit. 2018.03.05.]. Hozzáférhető az interneten: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html>

[2] BIRČÁK, A. 2014. *Motivácia zamestnancov vo verejnej správe.* In: Manažér vo verejnej správe. Mesačník pre starostov, primátorov, riaditeľov ROPO a vedúcich pracovníkov. 1/14. Nakladatelství FORUM, s. r. o.

[3] BOROWSKI, A. - DAYA, U. Employee motivation tools. In Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life. Management, Knowledge and

Learning. International Conference 2014. Slovenia: ToKnowPress, 2014. ISBN 978-961-09-3. p. 665-671.

[4] DOBAI KORCSMÁROS, E. – SERES HUSZÁRIK, E. *Motivácia ako súčasť personálneho manažmentu.* In: Manažment podnikania a vecí verejných – zborník vedeckých prác. Bratislava: Aldo, roč. 2, č. 2, 2012. ISBN 978-80970759-2-7.

[5] HARAUSOVÁ, H. *Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy.* Prvé vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. 106 p. ISBN 978-80-8152-362-5.

[6] JUHÁSZ, I. - MATISCSÁKNÉ L. M. *Emberi erőforrás-gazdálkodás.* [online]. Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2014. [cit. 2017.08.31.]. Hozzáférhető az interneten: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/1021_motivci_s_sztnzs.html>

[7] KASSA, T. Employee Motivation and its Effect on Employee Retention in Ambo Mineral Water Factory. In *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies.* ISSN 2321-7782, 2015, 3(3), p. 10-21.

[8] KLIMOVSKÝ, D. *Základy verejnej správy.* 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 455 p. ISBN 978-80-8168-002-1.

[9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 p. ISBN 978- 80-7261-288-8.

[10] KRUMRIE, M. *Managers as Motivators: Effective Motivational Tools.* [online]. 2018. [cit. 2017.08.31.]. Hozzáférhető az interneten: <https://www.monster.com/career-advice/article/effective-motivational-tools>

[11] PAPCUNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, I. *Základy verejnej správy.* Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2011. 166 p. ISBN 9 788097 080204.

[12] PERRY, J. L. – HONDEGHEM, A. – WISE, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In *Public Administration Review.* ISSN 1540-6210, 2010, 70(5), p. 681-690.

[13] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s, 2015. 160 p. ISBN 978-80-247-5515-1.

[14] POÓR, J. et al. *Rugalmas ösztönzés. Rugalmas juttatások.* Budapest: WoltersKluwer Kft. 2013. 3. átdolgozott kiadás. 439 p. ISBN: 978-295-341-0.

[15] ŠIMO, D. – MURA, L. *Manažment organizácií.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 264 p. ISBN: 978-80-8168-242-1.

[16] ŠVEC, M. – MURA, L. – MADLEŇÁK, A. *Základy pracovného práva pre študentov verejnej správy, manažmentu a marketingu.* Bratislava: Paneurópska vysoká škola v Bratislave, 2017. 215 p. ISBN: 978-80-89453-36-8.

[17] TEJ, J. Štúdia výkonnosti volených predstaviteľov v organizácii miestnej samosprávy. In *Možnosti merania prínosu ľudských zdrojov k výkonnosti organizácie: nekonferenčný recenzovaný zborník vedeckých prác*. Prešov: Bookman, 2015. p. 95. ISBN 978-80-8165-090-1.

A KONFERENCIA KERETPROGRAMJA - RÁMCOVÝ PROGRAM KONFERENCIE		
2018. szeptember 11. **11. september 2018**	08.30 – 09.45	A résztvevők regisztrálása - Registrácia účastníkov
	09.45 – 10.00	A SJE rektorának üdvözlő beszéde - Príhovor rektora UJS
	10.00 – 11.30	**Plenáris szekció - Plenárna sekcia**
		Kocsis Károly: Európa változó etnikai-nyelvi arculata és a nemzetközi migráció
		Tóth Péter: Pedagógiai és módszertani innovációk igénye a felsőoktatásban
	11.30 – 13.00	Ebéd - Obed
	13.00 – 17.45	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách
	18:00 – 20:00	Vacsora - Večera
2018. szeptember 12. **12. september 2018**	08:30 – 09:00	A résztvevők regisztrálása - Registrácia účastníkov
	09:00 – 12:00	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách
	12:00 – 13:00	Ebéd - Obed
	13:00 – 16:00	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách
	14:00 – 15:00	Múzeumlátogatás – Návšteva Podunajského múzea v Komárne

Gazdaságtudományi szekció - Ekonomická sekcia		
Szekció program- Program sekcie **PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.**		
2018. szeptember 11. - 11. september 2018		
13:00-13:20	Tóth Gábor	A könyvvizsgálat hatása a diszkrecionális elhatárolások alkalmazására
13:20-13:40	Gergics Tünde	A visegrádi országok felzárkózási állapota az EU csatlakozás óta
13:40-14:00	Huszti Réka – Schwertner Marcell	Az Új Selyemút gazdasági fejlődése a V4 országok számára
14:00-14:20	Becsey Zsolt László	Észtország gazdasági fejlődése és felzárkózási kísérlete az Európai Unióban a magyar törekvések fényében
14:20-14:40	Simay Attila Endre	The Three Giants of the Internet Economy in China
14:40-15:00	Németh Viktória	Geopolitical and geoeconomical aspects of northern sea route - with regard to Russian and Chinese interest
15:00 - 15:20	**Kávészünet - Prestávka**	
15:20-15:40	Horváthné Fábián Myrtill	Felsőoktatási intézmény lokális gazdasági hatása Dunaújvárosban
15:40-16:00	Ritgasser Anna – Pónusz Mónika	Tudásmenedzsment az innováció szolgálatában
16:00-16:20	Szujó Krisztina	Az innováció és a kulcsfontosságú alaptechnológiák jelenléte a magyarországi vállalkozásoknál
16:20-16:40	Tóth Arnold – Kálmán Botond	Men`s ability of coping with stress when building their careers
16:40-17:00	Gősi Zsuzsa	A sportoló, mint a sportszervezetek különleges erőforrása
17:00-17:20	Korcsmáros Enikő	Borfogyasztási szokások a Komáromi járásban

2018. szeptember 12. - 12. september 2018		
9:00-9:20	Faragó Beatrix – Konczosné Szombathelyi Márta	Identity of the athlets on the way of professional career as factor of regional
9:20-9:40	Máté Tünde	Local residents perceptions of the impacts of hosting international sport events -
9:40-10:00	Vincze Dalma	How does experience appear in young consumers' social media posting activity?

10:00-10:20	Lőrincz Nikolett – Mitev Ariel	A történetek szerepe a személyes értékesítésben
10:20-10:50	**Kávészünet – Prestávka**	
10:50-11:10	Hajdu-Smahó Melinda	Kis- és középvállalkozások tudás alapú folyamatainak jellemzői a győri régióban
11:10-11:30	Darida Zsuzsa	A magyar közigazgatási képzési rendszer gyakorlati tapasztalatai
11:30-11:50	Váradi Ágnes	Insurace in the Case-Law of the European Court of Justice (The Position of Parties in Insurance Contracts)
12:00-13:00	**Ebéd - Obed**	
13:00-13:20	Stirber Tomáš	A szervezeti kommunikáció és a marketing menedzsment kapcsolata
13:20-13:40	Szakál Florián – Józsa László	A reklám hatása a fogyasztókra
13:40-14:00	Parádi Mária – Józsa László	A social media, mint az értékesítés eszköze
14:00-14:20	Seres Huszárik Erika – Csere Angelika	Termékváltások az elektronikai termékek piacán
14:20-14:40	Machová Renáta – Zsigmond Tibor	Az X és Y generáció a mobilos alkalmazások tükrében
14:40-15:00	Hevesi Andrej	A Probst modell folyamatainak jellemzői a kis- és középvállalatokban
15:00 - 15:20	**Kávészünet - Prestávka**	
15:20-15:40	Vlacseková Dominika	Az emberi erőforrás motivációja a közigazgatásban
15:40-16:00	Ferenczová Veronika	Az iszlám kultúra és vallás
16:00-16:20	Mezeiová Adriana	A játékosítás oktatásbeli felhasználásának elméleti vizsgálata

SELYE JÁNOS EGYETEM
UNIVERZITA J. SELYEHO
Komárom – Komárno

PROGRAM

A Selye János Egyetem
X. Nemzetközi Tudományos Konferenciája
Komárom, 2018. szeptember 11 –12.

X. Medzinárodná vedecká konferencia
Univerzity J. Selyeho
Komárno, 11.– 12. september 2018

Gazdaságtudományi szekció

Ekonomická sekcia

PSU | Pro Selye Univerzitas n.o.