

# **GAZDASÁGTUDOMÁNYI SZEKCIÓ**

Lektorálta: Prof. Dr. Mihályi Péter  
(PEME, tud. alelnök)

## Tartalom

Dr. Szabó Szandra Kinga: Az intelligens növekedés előmozdítása az Európai Unióban .....	3
<i>(Miskolci Egyetem, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola)</i> .....	3
Nagy Gábor: Vállalkozások környezeti teljesítményének stratégiai szemléletű értékelése .....	10
<i>(Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola)</i> .....	10
Marien Anita: A településmarketing sikermérőinek, a lakosság elégedettségének, költözési szándékának vizsgálata .....	19
<i>(Miskolci Egyetem, Marketing Intézet)</i> .....	19
Molnár Imre: Erők és szervezeti formák .....	26
<i>(Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Doktori Iskola)</i> .....	26
Szommer Károly: Az internetes kommunikációs fejlődés hatására bekövetkezett profilépíthetőség napjainkban .....	33
<i>(Budapesti Corvinus Egyetem, Számítástudományi Tanszék)</i> .....	33
Rácz Péter: A nincs generáció - A társadalmi marketing, mint az érték teremtés új lehetősége.....	39
<i>(Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Marketing Intézet)</i> .....	39
Benczúr Zsolt Zoltán– Réallér Orsolya: A csoportos döntéshozás eredményének visszahatása az egyénre .....	51
<i>(Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságinformatika Doktori Iskolája)</i> .....	51
Marciniak Róbert : A magyar shared service szektor a regionális versenyben .....	58
<i>(Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet)</i> .....	58
Almási Anikó: A vállalati identitás vizsgálata a humán tényezők oldaláról.....	66
<i>(Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola)</i> .....	66
Kujáni Katalin Olga:A francia típusú rövid élelmiszerlánc eredményességét meghatározó tényezők vizsgálata a fenntarthatóság tükrében .....	77
<i>(SZIE, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola)</i> .....	77
dr. Hajdu József Ákos: A Debreceni Egyetem és annak jogi kara költségvetésének alakulása - 1914-től az 1940-es évekig, különös figyelemmel a civilszféra által nyújtott támogatásokra, azok mértékére és megoszlására az egyetemi beruházásokban .....	86
<i>(Debreceni Egyetem, Marton Géza Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola)</i> .....	86
Varga Dorottya:Gyula: élhető turisztikai desztináció a Viharsarokban .....	99
<i>(Szent István Egyetem, Regionális Tudományok Doktori Iskola, Gödöllő)</i> .....	99
Óri Dóra: ICT eszközök az interaktív szakpolitika alkotás szolgálatában.....	110
<i>(Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságinformatika Doktori Iskola)</i> .....	110
Balogh Zoltán: Do-Not-Track .....	120
<i>(Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságinformatika Doktori Iskola)</i> .....	120

**Dr. Szabó Szandra Kinga: Az intelligens növekedés előmozdítása az Európai Unióban**  
*(Miskolci Egyetem, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola)*

## **BEVEZETÉS**

Az Európa 2020 elnevezésű uniós projekt az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája<sup>1</sup>, melyet 2010-ben fogadtak el és, amely az Európai Unió által 2020-ig elérendő célokat foglalja magában. Ahogy a José Manuel Barroso nevével fémjelzett előszó állítja: „a válság felnyitotta a szemünket. [...] Európa számára ütött az igazság órája: itt az idő, hogy merészen és határozottan lépünk fel.”<sup>2</sup> Az Európai Unió felismerte, hogy az eddig elért eredményeket a gazdasági válság szó szerint eltüntette, így nagy ívű fejlődés nem volt tapasztalható, a világ nagyhatalmaival pedig nehéz lépést tartani. Ennek megoldására, a válságból való kilábalásra született az Európa 2020 stratégia, mely rövid távon ugyan a válságon való felülkerekedést kívánja megvalósítani, mégis hosszú távra is tekint a fenntartható fejlődés megteremtésének ideáljával. Jelen tanulmány célja a program keretén belül az intelligens növekedés területének tágabb szemszögből történő bemutatása, mely a tudományra, a tudásra és az innovációra épülő gazdaság megteremtését tűzi ki célul 2020-ra. A stratégia nagyszabású terveket fogalmaz meg és programokat épít fel annak érdekében, hogy Európa a tudomány, kutatás és innováció területének fejlesztésével biztosítsa a lehetőséget a világ nagyhatalmaival szemben a verseny felvételére és a gazdasági válságból való kilábalásra.

## **AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA**

### Szükségessége

Az Európa 2020 program a Lisszaboni stratégia utódja. A **Lisszaboni Stratégiát** 2000-ben indították útnak 10 éves távlatra, azonban az ezt követő évek során nagy volumenű változásokon esett keresztül az Európai Unió – 15-ről 27 tagra emelkedett a tagállamok száma, az eurót bevezető országok száma is bővült, az euró egy világszinten is elismert valutává fejlődött, valamint beköszöntött a gazdasági válság –, melyeknek köszönhetően az végül nem érte el a kívánt eredményeket.<sup>3</sup> A program kezdetekor az EU az Amerikai Egyesült Államokat tekintette nagy riválisának, hozzá szeretett volna gazdaságilag felzárkózni. Az európai elit annyira meg volt győződve ennek valós lehetőségéről, hogy úgy vélték, az Európai Unió 2010-ben a világ legversenyképesebb gazdasági területévé fog válni. Ennek ellenére azonban, ahogy beköszöntött a recesszió 2001-ben az Egyesült Államokban, úgy jelent meg azután Európában is. Az Uniót sokkal jobban megviselte a válság, az USA-hoz képest radikálisabban zuhant a gazdasága. A program 2005-ös „megújulását” követően a 2008-ig elért eredmények megsemmisültek, így a versenyt nem lehetett felvenni a világ vezető nagyhatalmaival.<sup>4</sup> Akkoriban a politikusok, a statisztikákkal és szakpolitikákkal foglalkozó szakemberek nem látták előre ezeket a körülményeket, így a Lisszaboni stratégiába ezeket a kihívásokat nem tudták beépíteni.<sup>5</sup> Ezen előzményeket követően érkezett el az idő az Unió számára, hogy alapjaiban új 10 évre előrenyúló programot alakítson ki, a „nagy ütést” kapott gazdaságot pedig fellendítse. Az Európa 2020 stratégiában kifejtésre került, hogy Európa milyen **strukturális hiányosságoknak** köszönhetően maradt el a világ többi részein tapasztalható gyors haladástól. Európa gazdasági növekedése jóval alacsonyabb volt, mint fő gazdasági partnereié. A K+F-re és innovációra

---

<sup>1</sup> Európa 2020 az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. Angol elnevezése: Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth COM(2010) 2020 végleges. Brüsszel, 2010. március 3.

<sup>2</sup> Európa 2020: u.o. Előszó p.2

José Manuel Barroso az Európai Bizottság elnöke 2004 óta, a tisztséget már a második ciklusban tölti be.

<sup>3</sup> Jacques KELLER-NOËLLET – Ignacio MOLINA – András VÉRTES: The EU-2020 Strategy: Re-Launching (and Matching) the Ambitions for a More Competitive and Sustainable European Growth in the Globalised World. In: The Contribution of 14 European Think Tanks to the Spanish, Belgian and Hungarian Trio Presidency of the European Union. Published by: Notre Europe p. 9-11

<sup>4</sup> Europe in Crisis: A Critique of the EU's Failure to Respond. Written by the European Economists for an Alternative Economic Policy in Europe (EuroMemorandum Group). Letöltés helye: <http://www.lwbooks.co.uk/ebooks/EUOMEMORANDUM%202009-2010.pdf> Letöltés ideje: 2011.01.10.

<sup>5</sup> Lisbon Strategy evaluation document. Brussels, 2.2.2010. SEC(2010) 114 final

fordított beruházások szintje alacsony, az üzleti környezet pedig merev. A foglalkoztatási ráta is jóval alacsonyabb a tagállamokban összességében véve, mint a világ más részein. A népesség öregedése is egyre gyorsul. Az ún. baby-boom generáció<sup>6</sup> nyugdíjba vonulása miatt az EU aktív népessége 2013/2014-től csökkenni fog. Ezeknek köszönhetően pedig a kihívások növekednek. A problémák felismerése azonban segítette az Európai Bizottságot abban, hogy valós problémákra alapozva tudjon megfelelő programot kialakítani. A Bizottság úgy véli, hogy a 27 uniós gazdaság nagymértékben függ egymástól, s csak összefogásukkal lehet sikereket elérni.<sup>7</sup> Erre alapozva az Európa 2020 programot a Bizottság 2010. március 3. napján hirdette ki, ezt követően az Európai Tanács 2010. március 25-26-án vitatta azt meg, s megállapodott annak főbb elemeiről, célkitűzéseiről, intézkedéseiről. Végül 2010. június 17. napján fogadta el a stratégiát Következtések elnevezésű dokumentumában, melyben hangsúlyozza, hogy az egy koherens keretet ad az Uniónak ahhoz, hogy valamennyi eszközét és szakpolitikáját alkalmazni tudja, továbbá a tagállamok koordinált lépéseket tudjanak tenni ennek érdekében.<sup>8</sup>

### Szerkezete

Az Európa 2020 stratégia felépítése piramisszerű: a stratégia először **három prioritást** határoz meg, melyek a program elnevezésében is megjelennek kihangsúlyozva a stratégia keretrendszerét adó szerepüket. A programról szóló dokumentum röviden a következőképpen jellemzi az egyes prioritásokat:

- *Intelligens növekedés*: azt jelenti, hogy erősítjük a jövőbeli növekedésünk alapjait képező tényezőket, a tudást, az innovációt. Ehhez szükséges az oktatás minőségének javítása, a kutatási teljesítmény fokozása, az innováció és tudástranszfer népszerűsítése.<sup>9</sup> Jelen cikk alapját e prioritás adja majd.
- *Fenntartható növekedés*: az erőforrás-hatékony, fenntartható és versenyképes gazdaság megteremtését helyezi előtérbe. Ebbe beletartozik a vállalkozások fejlesztésétől és versenyképességének megteremtésétől kezdve, az éghajlatváltozás elleni küzdelmen át a tiszta és hatékony energia biztosításáig számos terület.<sup>10</sup>
- *Inkluzív növekedés*: célja a magas foglalkoztatottság elérése, a készségek fejlesztésébe való beruházás, a szegénység leküzdése és a munkaerőpiac modernizálása. Rendkívül fontos szempont e prioritás keretében, hogy a gazdasági növekedés előnyei eljussanak az unió teljes területére, ezzel erősítve a területi kohéziót.<sup>11</sup>

E három prioritás keretében az EU célja, hogy 2020-ra megvalósuljanak a következő **kiemelt uniós célok**:

- a 20-64 évesek legalább 75%-ának munkahellyel kell rendelkeznie<sup>12</sup>,
- az EU GDP-jének 3%-át K+F-re kell fordítani,
- teljesíteni kell a „20/20/20” éghajlat-változási/energiaügyi célkitűzéseket (ideértve megfelelő körülmények között a kibocsátás 30%-kal történő csökkentését),
- az iskolából kimaradók arányát 10% alá kell csökkenteni, és el kell érni, hogy az ifjabb generáció 40%-a rendelkezzen felsőoktatási oklevéllel,
- 20 millióval csökkenteni kell a szegénység kockázatának kitett lakosok számát.<sup>13</sup>

A célok elérése és a haladás ösztönzése érdekében a Bizottság minden prioritási témakörben ún. **kiemelt kezdeményezéseket** javasolt, méghozzá az alábbiakat:

Intelligens növekedésen belül:

---

<sup>6</sup> A baby-boom generációba a szociológusok, demográfusok szerint azok tartoznak, akik nagyjából 1946 és 1964 között születtek. Az elnevezés arra utal, hogy ebben a generációban a második világháborút követően megnövekedett a gyermek-születések száma.

<sup>7</sup> Európa 2020: u.o. p.8-10

<sup>8</sup> European Council Conclusions Brussels, 17 June 2010. EUCO 13/10 p.1

<sup>9</sup> Európa 2020: u.o. p.13

<sup>10</sup> Európa 2020: u.o. p.16-17

<sup>11</sup> Európa 2020: u.o. p.20

<sup>12</sup> A jelenlegi arány 69% európai viszonylatban.

<sup>13</sup> Európa 2020: u.o. p.5

- „*Innovatív Unió*”, mely a kutatást és innovációt, a foglalkoztatást segítő termékek és szolgáltatások létrejöttét finanszírozza,
- a „*Mozgásban az ifjúság*” az oktatási rendszerek teljesítményének növelését és a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének megkönnyítését szolgálja,
- az „*Európai digitális menetrend*” a nagy sebességű internet bővítését és a digitális piac előnyeinek háztartások és vállalkozások általi kiaknázását tartja szem előtt.

Fenntartható növekedésen belül:

- „*Erőforrás-hatékony Európa*”, mely az erőforrások és a megújuló energiaforrások felhasználására, az energiahatékonyság ösztönzésére helyezi a hangsúlyt,
- az „*Iparpolitika a globalizáció korában*” a vállalkozások (különösen a kkv-k) üzleti környezetének javítását és a világszinten versenyképes ipari bázis kifejlesztésének támogatását célozza.

Inkluzív növekedésen belül:

- „*Új készségek és munkahelyek menetrendje*”, mely a munkaerőpiacok modernizálását célozza, és arra törekszik, hogy lehetővé tegye az emberek számára készségeik egész életen át történő fejlesztését, továbbá közeledjen egymáshoz a munkaerőpiaci kínálat és kereslet,
- míg a „*Szegénység elleni európai platform*” célja a szociális és területi kohézió biztosítása.<sup>14</sup>

Az Európa 2020 program azonban nemcsak ennyiből áll. Hiszen uniós szinten az uniós prioritásokra és célkitűzésekre irányuló, integrált iránymutatások kerültek elfogadásra. A tagállamoknak pedig országspecifikus ajánlásokat tettek a célok elérése érdekében, melyek teljesítésének elmaradása esetén azonban csak politikai figyelmeztetés a következmény. A terv részét képezi a kormányzás különböző szintjei közötti állandó párbeszéd kialakítása, mely révén az Unió prioritásai közelebb kerülnek a polgárokhoz, és ezáltal erősebbé válhat a program iránt érzett elkötelezettség, amely az Európa 2020 stratégia megvalósításának záloga. A Bizottság tudatában van annak, hogy figyelembe kell venni az egyes nemzetek sajátos körülményeit és hagyományait, ennek érdekében közös kommunikációs eszközrendszert javasol.<sup>15</sup> A fenti célok elérése érdekében a stratégia mozgatórugójává és központi politikájává a kohéziós politika vált. A kohéziós politika három ágát – a területi-, gazdasági- és szociális (azaz társadalmi) kohéziót – a Lisszaboni Szerződés kifejezetten elismeri, így az Unió politikai intézkedéseinek kialakítása során – beleértve az Európa 2020 stratégiát is – köteles figyelembe venni azokat. A kohéziós politika lehetőséget biztosít az európai, nemzeti, regionális és helyi szereplők együttműködésére, a különféle szakpolitikai területek közötti összhang és szinergia növelésére,<sup>16</sup> a kiemelt célkitűzéseket regionális és helyi szinten konkrét fejlesztési lépések formájában átülteti a gyakorlatba. Létfontosságú, hogy az EU minden régiója támogatásban részesüljön, mely szerep az Európa 2020 stratégia keretében tovább fog erősödni: a kohéziós politika olyan integrált, több ágazaton átívelő intézkedéseket fog finanszírozni, amelyek konkrét regionális összefüggésekbe illeszkednek. Fontos, hogy minden régió kivegye a maga részét az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésből. A kohéziós politika kezdeteitől fogva biztosította, hogy a régiók egyrészt hozzá tudjanak járulni az európai integrációhoz, másrészt profitálni is tudjanak belőle, és ez a jövőben sem lesz másképp.<sup>17</sup>

## AZ INTELLIGENS NÖVEKEDÉS TERÜLETE

A stratégia szövege úgy fogalmaz, hogy az **intelligens növekedés** azt jelenti, hogy erősítjük a jövőbeli növekedésünk alapjait képező tényezőket, a tudást és az innovációt. Ehhez a következők szükségesek: az oktatás minőségének javítása, kutatási teljesítményünk fokozása, az innováció és tudástranzfer népszerűsítése Uniószerte, az információs és kommunikációs technológiák teljes körű alkalmazása, valamint annak biztosítása, hogy az innovatív ötletekből olyan új termékek és szolgáltatások szülessenek, amelyek segítenek a növekedés és minőségi munkahelyek megteremtésében és abban, hogy kezeljük az európai és a globális társadalmi kihívásokat. Ehhez

<sup>14</sup> Európa 2020: u.o. p.5-6

<sup>15</sup> Európa 2020: u.o. p.33

<sup>16</sup> A kohéziós politika integrált megközelítése. In: Inforegio-Panorama 2010. 34. szám p.4-5

<sup>17</sup> A kohéziós politika minden régióba befektet. In: Inforegio-Panorama 2010. 36. szám p.17

Európának az innováció, az oktatás, képzés és élethosszig tartó tanulás, és a digitális társadalom (információs és kommunikációs technológiák) területén kell cselekednie.<sup>18</sup> A humán tőke az egyik kulcsfontosságú eleme a növekedésnek. A magas képzettségi szint támogatja az innovációt, mivel megkönnyíti az új ismeretanyag és technikák gyors terjesztését és elsajátítását is. A (vállalkozói) tehetség fejlesztése és vonzása a növekedés kulcsfontosságú forrásává vált, mivel ez fellendítheti az innovációs miliót, és több innovációs, gyorsan növekvő cég alapításához vezethet. Mint említettem, a kohéziós politika és a régiók nagyban hozzájárulnak e célok eléréséhez. A régiók az innovációs politikában azért játszanak jelentős szerepet, mert a regionális és helyi dimenziókat elismerik a nemzeti innovációs stratégiákban, illetve az innováció szerepét növelik a területfejlesztési stratégiákban. A kutatás és innováció általában csupán néhány gazdaságilag sikeres régióra összpontosul, de ennél jóval több fejlődési irányvonal létezik Európában. Némely regionális innovációs politika túlságosan célirányosan fókuszál a tudományra és technológiára, amelyhez bizonyos méretgazdaságosságra vagy olyan kritikus tömegű tevékenységekre lenne szükség, amelyek nem minden régióban találhatók meg. Az innováció azonban nem csupán a tudományra és a technológiára terjed ki, hanem magában foglalja a szervezési és eljárási innovációkat, a kreativitást és a tervezést is. A regionális innovációs stratégiának magában kell foglalnia a régió erős és gyenge pontjainak szigorú értékelését, valamint a hasonló régiókkal való összehasonlítást. A stratégiának le kellene fednie az innováció minden dimenzióját, és be kell vonnia más kulcsfontosságú regionális szereplőket is a célok, illetve a megfelelő szakpolitikák ötvözetének meghatározása érdekében. Az „európai digitális menetrend” a digitális technológiák és a befogadó digitális társadalom gyors ütemű fejlődését segíti elő. A nagy sebességű hálózatok rendelkezésre állása kulcsfontosságú tényező a versenyképesség szempontjából, mivel ez határozza meg a régiók versenyképességi kapacitását és azt, hogy miként tudják kiaknázni az előnyöket a globális tudásalapú gazdaság, technológia és piac területén.<sup>19</sup>

Az e prioritás keretében történő fellépés növeli Európa innovatív kapacitásait, javítja az oktatási eredményeket, illetve az oktatási intézmények minőségét és teljesítményét, valamint kiaknázza a digitális társadalomban rejlő gazdasági és társadalmi lehetőségeket.<sup>20</sup> Az oktatásba, képzésbe, kutatásba és innovációba történő beruházásokon keresztül az EU gazdasága termékenyebbé válhat, és fenntarthatja vagy növelheti globális piaci részesedését. Ez pedig hozzájárulhat a munkahelyek számának növekedéséhez és a minőségük javításához.<sup>21</sup> Geoghegan-Quinn biztos<sup>22</sup> szerint „A kutatásba és az innovációba való beruházás a válságból való kilábalás egyetlen értelmes és eredményes módja, amely a fenntartható és társadalmi szempontból igazságos növekedés irányába mutat. Ez az európai csomag új és jobb termékek és szolgáltatások, versenyképesebb és zöldebb Európa, igazságosabb és jobb életminőségű társadalmak teremtéséhez járul hozzá. [...] Rendkívül nagy és hatékony gazdaságélénkítő csomagról van szó.”<sup>23</sup>

Többször kihangsúlyozásra került, hogy az innováció fejlesztése az egyik indokolt lépés a válságból való kilábalás érdekében. Felmerül a kérdés, hogy az Európai Unió milyen mértékben és mely alterületeken küzd **lemaradással**. Az alábbiakban Európa helyzetének elemzésére térek át, s elsősorban statisztikai adatok felhasználásával szemléltetem az EU lemaradását a legnagyobb világpiaci szereplőkhöz képest. Európa legnagyobb versenytársai az Amerikai Egyesült Államok és Japán, így az összehasonlító elemzések során ezen országok adatai kerülnek vizsgálat alá, azonban mellettük még az EU versenytársának minősül továbbá Kína, Ausztrália, Brazília, India, Oroszország, a Dél-Afrikai Köztársaság és Kanada is.<sup>24</sup> Az EU és a világ gazdaság

---

<sup>18</sup> Európa 2020: u.o. p.13

<sup>19</sup> Hetedik helyzetjelentés a gazdasági, társadalmi és területi kohézióról. COM/2011/0776 végleges

<sup>20</sup> Európa 2020: u.o. p.14

<sup>21</sup> Hetedik helyzetjelentés a gazdasági, társadalmi és területi kohézióról. COM/2011/0776 végleges

<sup>22</sup> A Bizottság kutatásért, az innovációért és a tudományért felelős biztos.

<sup>23</sup> 6,4 milliárd euró az intelligens növekedés és a munkahelyteremtés ösztönzésére – Európa eddig legnagyobb összegű beruházása a kutatásba és az innovációba. IP/10/966 Brüsszel, 2010. július 19. MEMO/10/339

<sup>24</sup> A versenytársak listájának forrása: Innovation Union Scoreboard 2011. European Union, 2012. p. 17

színterén fellépő versenytársai közötti különbségek leginkább a K+F befektetésekből, innovációbarát feltételekből, valamint a köz- és magánszféra közötti kooperáció szintjéből fakadnak.<sup>25</sup>

A versenytársakhoz képest az EU elmaradott az **oktatás** területén. Az USA két és félszer többet fektet a felsőoktatásba, mint az EU, leginkább azonban privát finanszírozásnak köszönhetően.<sup>26</sup> A legjobb egyetemek rangsorát tekintve is az USA található az élvonalban: a világszintű TOP 20-as listán szereplő felsőoktatási intézmények közül 17 egyesült államokbeli. A TOP500-as listán található intézmények 40%-a viszont már európai.<sup>27</sup> Az oktatás mellett nagy hangsúlyt kapott az Európa 2020 stratégia kialakításakor a **kutatói tevékenységek** vizsgálata is. Ugyanis a tudósok számára sokszor vonzóbb és könnyebb az Atlanti-óceánon túlra menni, mint az EU-n belül mozogni. Az EU egyik célja ennek a megváltoztatása és a legtehetségesebbek arra való ösztönzése, hogy kutatásaikat Európában folytassák. Napjainkban már az USA-ból is érkeznek az EU-ba kutatók, igaz kis számban. Az EU nagy számban rendelkezik kutatókkal, habár valamivel több mint a felük a közzsférában dolgozik a globális versenytársakkal ellentétben (ez az arány az USA-ban 20%, Kínában 31%, Japánban pedig 17%).<sup>28</sup> A doktori fokozatok számát tekintve azonban az Unió nem küzd lemaradással: az EU-27 átlag közelít az USA átlagához.<sup>29</sup> Tekintettel arra, hogy az Unióban nem elhanyagolt a kutatási tevékenység támogatása, természetesen Európában is vannak kiemelkedő kutatási intézmények. Ezek többsége Angliában, Spanyolországban és Németországban található.<sup>30</sup> Nagy hátrányban van az Unió a szabadalmak terén is, mely esetben Japán áll kiemelkedően az első helyen.<sup>31</sup>

Ami az **innovációs teljesítmények**et illeti, Európa összességében lemaradással küzd az USA-hoz és Japánhoz képest, azonban egyes európai országok (Belgium, Ausztria) az EU-átlagot is meghaladva közelítenek az USA és Japán teljesítményéhez, míg egyesek azok értékeit is meghaladják. Európán belül ilyen vezető helyen áll Németország, Svédország és Finnország, de még az elsők közé sorolható Hollandia, Dánia és az Egyesült Királyság is.<sup>32</sup> Bár Svájc nem EU tagállam, ugyanakkor érdemes megemlíteni és felhívni a figyelmet arra, hogy valamennyi európai ország közül az innovációs teljesítmény területén kiemelkedően Svájc áll az első helyen.<sup>33</sup>

A lemaradás a **K+F** ráfordítások esetén is érzékelhető. A GDP százalékában mért eredmények az egyes versenytársaknál az alábbiak: EU: 2,0; USA: 2,8; Japán: 3,4.<sup>34</sup> 2009-es adatok alapján a K+F befektetések két európai országban voltak a legmagasabbak: Finnországban és Svédországban, őket követi jó eredménnyel még Németország és Ausztria (valamint természetesen Svájc). 10 éves távlatot (2000-2009) tekintve a K+F befektetések átlagosnál nagyobb fejlődése – Európában – a legelmaradottabb országokban volt tapasztalható (Portugáliában, Észtországban, Spanyolországban, Írországban).<sup>35</sup> Európának a kutatási kiadások hatására és összetételére kell összpontosítania, és Unió-szerte javítania kell a magánszektor K+F-be történő beruházásaira vonatkozó feltételeket. Az Egyesült Államokhoz viszonyított lemaradás 50%-ban a csúcstechnológiai cégek alacsonyabb számával magyarázható.

A **digitális társadalom** területén is indokoltak a fejlesztések, hiszen az információs és kommunikációs technológiák iránti globális kereslet 2 000 milliárd EUR értékű piacot jelent, ennek azonban csak egynegyede származik európai vállalkozásoktól. Európa elmarad a nagy

---

<sup>25</sup> Arnout Mijs – Adriaan Schout: Smart growth in the EU budget: Modernising the EU. 'EU Policy Perspectives' seminar series Clingendael European Studies Programme (CESP). p. 2-3 Letöltés helye: [http://www.clingendael.nl/publications/2011/20111100\\_paper\\_smart\\_growth.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2011/20111100_paper_smart_growth.pdf) Letöltés ideje: 2012.09.25.

<sup>26</sup> Arnout Mijs – Adriaan Schout: Smart growth in the EU budget: Modernising the EU. u.o. p. 5

<sup>27</sup> Background on innovation in Europe. Paper prepared for the European Council ,4 February 2011. p. 8 Letöltés helye: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/innovation\\_background\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/innovation_background_en.pdf) Letöltés ideje: 2012.09.25.

<sup>28</sup> Arnout Mijs – Adriaan Schout: Smart growth in the EU budget: Modernising the EU. u.o. p. 5

<sup>29</sup> Innovation Union Scoreboard 2010

<sup>30</sup> Innovation Union Atlas, edition 2011. European Commission.

<sup>31</sup> Innovation Union Scoreboard 2010

<sup>32</sup> Innovation Union Scoreboard 2010

<sup>33</sup> Innovation Union Scoreboard 2011

<sup>34</sup> Innovation Union Scoreboard 2010

<sup>35</sup> Innovation Union Atlas, edition 2011

sebességű internet használata terén is, ami hátrányosan érinti innovációs képességünket, a tudás online terjesztését és az áruk és szolgáltatások online forgalmazását.<sup>36</sup>

A versenyképességi lemaradást az Unió pénzügyi és stratégiai célokkal kívánja behozni. A finansziális háttérrel a költségvetésekben kutatási célokra egyre nagyobb összegben elkülönített források jelentik: 2011-ben 6,4 milliárd euró, ami 12%-kal több a 2010. évinél (5,7 milliárd), és 30%-kal több a 2009. évinél (4,9 milliárd). A 2007–2013-as időszakra szóló keretprogram több mint 50,5 milliárd eurós költségvetéssel bír, ezzel pedig a világon a legnagyobb kutatási keretprogram.<sup>37</sup> A stratégiai tervet pedig az Európa 2020 program és az intelligens növekedés területén annak három kiemelt kezdeményezése tartalmazza. A fejlődés e területen való előmozdítása érdekében az Európa 2020 stratégia átfogóan az alábbi kulcselemeket tartalmazza:

- a keretfeltételek radikális javítását és a piacra jutási idő lerövidítését,
- technológiamentes innováció teljes körű kihasználását (pl. design, szolgáltatás),
- a már működő elemekre való koncentrálást és a privát K+F köztámogatással való befolyásolását,
- az uniós és nemzeti kutatási programok egyszerűsítését és modernizálását.<sup>38</sup>

A részleteket azonban a három különböző, eltérő területeket és címzetteket lefedő kiemelt kezdeményezések tartalmazzák. Ezek közül az első, és talán legfontosabb az ún. „**Innovatív Unió**”, melynek keretében az alábbi tervezett intézkedések kerültek megfogalmazásra a címéből is egyértelműen kivehető cél biztosítása érdekében. A szigorú pénzügyi korlátozások ellenére az EU-nak és a tagállamoknak továbbra is be kell ruházniuk az oktatásba, a kutatás-fejlesztésbe, az innovációba, valamint az információs és kommunikációs technológiákba; az uniós és a tagállami kutatási, innovációs rendszereket jobban össze kell kapcsolni egymással és javítani kell működésüket. Az oktatási rendszerek modernizálásának szükségessége is kifejtésre került: a kiválóságnak egyre inkább vezérelvvé kell válnia, több világszínvonalú egyetemre van szükség, növelni kell a szakmai képzettség színvonalát és külföldről Európába kell vonzani a legtehetségesebb embereket. Továbbá az Európai Kutatási Térséget négy éven belül ki kell alakítani, amely a tudás szabad áramlásának kereteit teremtené meg. Az Európai Kutatási Tanács szerepét is meg kell erősíteni. A tudományos és üzleti világ közötti együttműködést javítani kell, valamint indokolt az uniós programok igénybevehetőségének egyszerűsítése, a magánszektor befektetési tőkét megmozgató hatásuk javítása. Az Európai Regionális Fejlesztési Alapot teljes mértékben ki kell használni arra, hogy szerte Európában intelligens regionális szakosodási stratégiák alapján kutatási és innovációs kapacitások jöjjenek létre. Nem utolsó sorban pedig javítani kell a nemzetközi partnerekkel való együttműködést.<sup>39</sup> Megfigyelhető, hogy általában azok a tagállamok, amelyek hagyományosan többet fektetnek be a kutatás-fejlesztésbe és az oktatásba, jobban átvészelték a közelmúltban lezajlott gazdasági válságot. A kutatás-fejlesztésbe és az oktatásba irányuló beruházások növelik annak az esélyét, hogy a válság kedvezőtlen hatása csillapítható legyen, ugyanakkor a fellendülés bekövetkezésekor eszközt kínálnak a gyors visszatérésre.<sup>40</sup>

A második kiemelt kezdeményezés az „**Európai digitális menetrend**”, melynek általános célja, hogy a nagy sebességű és szupergyors internetre és interoperábilis alkalmazásokra épülő egységes digitális piac révén fenntartható gazdasági és szociális előnyök megteremtése. A menetrend feladata felvázolni azt az utat, amelyen járva az információs és kommunikációs technológiák társadalmi és gazdasági potenciálja a legteljesebb mértékben kihasználható; vonatkozik ez mindenképp az internetre, amely az üzlet, a munka, a játék, a szabad kommunikáció és véleménynyilvánítás terén a gazdasági és társadalmi élet pótolhatatlan

<sup>36</sup> Európa 2020. u.o. p. 13-14

<sup>37</sup> 6,4 milliárd euró az intelligens növekedés és a munkahelyteremtés ösztönzésére – Európa eddig legnagyobb összegű beruházása a kutatásba és az innovációba. u.o.

<sup>38</sup> Background on innovation in Europe u.o. p. 32

<sup>39</sup> Rövid összefoglaló az alábbi dokumentum alapján: A Bizottság jelentése az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: 2011. évi helyzetértékelés az „Innovatív Unió” megvalósításáról. COM(2011) 849 végleges

<sup>40</sup> A Bizottság jelentése az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: Az Európa 2020 stratégia kiemelt kezdeményezése: Innovatív Unió SEC(2010) 1161



eszközévé vált. A menetrend sikeres végrehajtása nem csupán az innovációt és a gazdasági növekedést fogja előmozdítani, de kedvező hatással lesz a lakosság és a vállalkozások mindennapjaira is. A digitális technológiák szélesebb körű, hatékonyabb alkalmazása ily módon képessé fogja tenni Európát a legfontosabb kihívásokkal való szembenézésre, és jobb életminőséget biztosít az európai polgárok számára többek között az egészségügyi ellátás javulása, a közlekedés biztonságosabbá és hatékonyabbá válása, a tisztább környezet, az új kommunikációs lehetőségek és a közszolgáltatásokhoz, valamint a kulturális tartalmakhoz való könnyebb hozzáférés révén. Tervezett intézkedések: a kulturális, média- és kreatív tartalmak digitális terjesztésének olcsóbbá és gyorsabbá tétele, a szerzői jogok tisztázása, kezelése és határokon átnyúló engedélyezése, a közös jogkezelő társaságok irányításának és átláthatóságának elősegítése, online tartalmak piacának előmozdítása, egységes eurófizetési térség létrehozásának biztosítása, a távközlési szolgáltatások egységes piacának megerősítése.<sup>41</sup>

Az innovatív fejlődés harmadik kiemelt kezdeményezése a „**Mozgásban az ifjúság**”. E program célja a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő oktatás biztosítása. Európa igyekszik a fiatalok tanulási lehetőségeit kiszélesíteni, a felsőoktatásban részt vevők számát növelni, a főiskolákat és egyetemeket az Európán kívül élők számára is vonzóvá tenni. A tervek között szerepel a mobilitási programok jobb kihasználtsága: a cél az, hogy minden diák a tanulmányai során lehetőséget kapjon a külföldi részképzésre és a gyakornoki programokban való részvételre. Mindezekkel a fiatalok és a friss diplomások elhelyezkedési lehetőségeinek javítása a cél, a statisztikák szerint ugyanis valamennyi ágazatban sok a diplomával rendelkező munkanélküli fiatal. E célok eléréséhez az oktatási rendszerek modernizálására és átalakítására, célzott befektetésekre van szükség.<sup>42</sup>

## **BEFEJEZÉS**

Az Európa 2020 program az innovatív fejlődést és Európa gazdaságának versenyképessé tételét elsősorban a termékek, a szolgáltatások, a gazdasági és társadalmi folyamatok innovációján keresztül kívánja elérni. Az Unió a program segítségével megkísérli az életszínvonal növekedésének biztosítását, a munkahelyteremtő képesség javítását, lehetőséget próbál teremteni a legkülönfélébb problémák megoldására, a betegségek gyógymódjaitól kezdve az éghajlatváltozásig és nyersanyag-felhasználásig. Tehát a társadalom egészét érintő problémák megoldására koncentrálna a tíz éves terv, s a tervezett folyamatok megvalósításába minden szereplőt bevon: a köz- és magánszférát (azon belül a kis-, közép- és nagyvállalatokat egyaránt), valamint az uniós polgárokat is. Az Európai Unió az innovációt az összes régióba, tehát az egyes tagállamok teljes területére el kívánja juttatni, megakadályozva ezzel a fejlődési megosztottságot, amely azonban elkerülhetetlen az egyes területek fejlettsége között jelenleg is tapasztalható szakadékokra tekintettel. A tudásalapú gazdaságot nem csak minden régióban, de az összes foglalkozási szinten és ágazatban el akarják érni. A program fokozott figyelmet fordít az elérendő eredményekre és azok várható hatásaira, a megvalósítás érdekében pedig hatékony, egyszerű és összehangolt struktúrát terveznek kialakítani, amely lehetővé teszi a haladást. Az Európa 2020 program a nemzeti politikákat is szükségszerűen bevonja a program megvalósításába, hiszen az egyes tagállamok kormányainak úgy kell politikai tevékenységeiket kifejteniük, s oly módon kell reformjaikat kialakítaniuk, hogy közben az EU által elvárt kötelezettségeknek és előírásoknak is eleget tegyenek.

A szakértők által végzett előzetes kutatások, statisztikák szerint a gazdasági fejlődés leginkább az innováció fejlesztésével érhető el, ezért kapott kiemelt szerepet az intelligens fejlődés terve az Európa 2020 programon belül.

---

<sup>41</sup> Rövid összefoglaló az alábbi dokumentum alapján: A Bizottság jelentése az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: Az európai digitális menetrend. COM(2010) 245 végleges

<sup>42</sup> Rövid összefoglaló az alábbi dokumentum alapján: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Youth on the Move COM(2010) 477 final

## Bevezetés

Jelen dolgozat célja, hogy az output-szemléleten túlmutató kvalitatív jellegű környezeti teljesítménymutatók segítségével választ adjon arra, hogy – a környezetterheléssel leginkább érintett – feldolgozóipari vállalatok milyen erőfeszítéseket tesznek a környezet érdekében, és melyek azok a motiváló tényezők, amelyek képesek kikényszeríteni, illetve javítani a nyereségérdekelte szervezetek környezeti teljesítményét.

## Környezeti teljesítmény

Kutatásomban kérdőíves felméréssel vizsgáltam 82 magyarországi feldolgozóipari profitorientált gazdasági szervezetnek a környezet érdekében kifejtett erőfeszítéseit. Ezeket a törekvéseket 4 teljesítmény-mutatóval fejeztem ki: a környezeti tanulás, a környezeti folyamat, környezeti kommunikáció és a környezeti pénzügyi jelzőszámokkal. E négy dimenzió kialakításánál a Kaplan és Norton (2001) által kidolgozott Balanced Scorecard kiegyensúlyozott mutatószámrendszer elveire, illetve Pataki György és Radácsi László tanulmányára támaszkodtam. (Pataki-Radácsi, 1997.), akik öt teljesítménymutatóval mérték a környezet érdekében kifejtett vállalati tevékenységet. Az általam használt négy aggregált index az alábbi szervezeti jelenségekre, tevékenységekre koncentrált:

- ♣ **A környezeti kommunikáció dimenziója:** azt fejezi ki, hogy az adott vállalat mennyire érzékeny a környezetet érintő információkra, illetve mennyire ad hangot saját környezeti orientációjának. A nézőpont azt vizsgálja, hogy a szervezetről kialakult pozitív kép hozzájárul-e az ügyfelek kielégítéséhez, amely által versenyelőny alakulhat ki.
- ♣ **A környezeti tanulás, fejlődés dimenziója:** azt méri, hogy a vállalat a rendelkezésére álló intellektuális tőkét mennyire tartja kulcsfontosságú sikertényezőnek s mennyire vonja be céljai elérése érdekében környezeti stratégiájának megvalósításába.
- ♣ **A környezeti folyamat dimenziója** azt méri, hogy a vállalkozások rendszeres, mindennapi tevékenységük során mennyire veszik figyelembe a környezeti tényezőket, a környezeti érdekeket, az innováció, a technológia, és termékfejlesztés során mennyire tartja fontosnak a környezeti szempontok érvényesülését.
- ♣ **A környezeti pénzügyi dimenzió** egyértelműen jelzi a meghozott döntéseket követő, könnyen mérhető gazdasági következmények hatását. Kifejezi, hogy a vállalatnak sikerült-e a jobb környezet működéssel pénzügyi eredményeket elérnie.

Ezen aspektusok használatával igyekeztem túllépni azon a szemléleten, hogy a vállalatok környezetvédelmi teljesítményét kizárólag fizikai mutatók számbavételével mérjem. Így lehetőség nyílt arra, hogy a környezeti teljesítményt egy szélesebb, az output szemléleten túlmutató, stratégiai kontextusban helyezzem el. Ezzel a megközelítéssel egyúttal sikerült kiküszöbölni azt a nehézséget is, hogy a gazdasági szervezetek sok esetben elzárkóznak az olyan jellegű kérdések megválaszolásától, amelyek az általuk okozott környezetterhelések számszerűsítésére vonatkoznak. Továbbá, azáltal, hogy nem közvetlenül kérdeztem rá olyan érzékeny területekre, mint a szennyezőanyag-kibocsátás, reményeim szerint sikerült csökkenteni a bevallási hajlandóságból eredő torzítást is.

## A környezet folyamat dimenzió

Ez a nézőpont kifejezésre juttatja a vállalati működés stratégiai válaszadó képességét azáltal, hogy arra koncentrált, hogy a vállalat miként tud folyamattal reagálni a környezeti változásokra. A vállalati környezetvédelmi menedzsment színvonalát jelentős mértékben meghatározza környezeti folyamatainak szervezeti intézményesültsége. Ezáltal a fejlődés jelentős részben technológiai kérdés, ezért kiemelt jelentőséggel bírnak a vállalat rendszeres működését, termelési folyamatát meghatározó döntések az innováció, a termék- és technológiafejlesztés, valamint a beruházások területén. Ebben a megközelítésben a környezetvédelmi folyamatok vállalati intézményesültsége egyfajta küszöbfeltétel, ami legalábbis kijelöli a környezeti problémák és megfontolások kezelésének útját. Másrészt viszont – pozitív értelemben – az intézményesültség és annak egyre magasabb foka azt a képességet is magában rejtja, hogy a környezetvédelem megfelelő szintű és elegendő figyelmet kap a döntéshozatal minden fázisában.

A környezeti teljesítménynek ezt a dimenzióját a környezeti folyamat mutatóval mértem. Az indexet 5 különálló kérdés, valamint egy összetett kérdéscsoportból képzett komplex mutató alkotja. Az egyszerű kérdések közül három igen-nem típusú, kettőt pedig ötfokozatú Likert-skálán kellett megválaszolni.<sup>43</sup>

Az eldöntendő kérdések a következők voltak:

- Van-e a környezetvédelemért felelős szervezeti egység a szervezeti hierarchiában?
- Szerepel-e az írott stratégiában a környezet védelme?
- Rendelkezik vállalatuk írásos környezeti politikával, amely elérhető az alkalmazottak számára?

Attitüdinális kérdésként az alábbiak szerepeltek, amelyeket ötfokozatú skálán kellett megválaszolni:

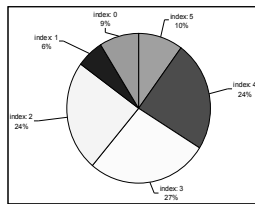
- ▲ A technológia- és termékfejlesztésnél mennyire fontosak a környezeti szempontok?
- ▲ A beruházási döntések meghozatalakor mennyire fontosak a környezeti szempontok?

Ezeket túlmenően egy komplex mutató alkotja még az indexet, amely maga is több kérdés átlagaként számítható ki. Ez a mutató a meglévő termelési technológiát értékeli, a következő szempontok szerint:

- ▲ energiaigény,
- ▲ káros anyag emisszió,
- ▲ egészségügyi megfelelés,
- ▲ anyagigényesség.

Ezeket a szempontokat szintén ötfokozatú skálán kellett a vállalatoknak osztályoznia, s ezen osztályzatok átlagaként állt elő egy 1–5 terjedelmű index. Ennek az indexnek a 3,5 vagy a feletti értéke egy pontot jelentett a környezet technológiai mutatójában.

Az így képzett környezeti folyamat mutató 0 és 6 közötti értéket vehet fel. A mintában szereplő 82 feldolgozóipari vállalat közül egyik sem szerzett e téren maximális pontszámot, 10%-uk viszont ötös osztályzatot ért el. További 24, illetve 27%-uk kapott 4, illetve 3 pontot, a fennmaradó egyharmaduk ugyanakkor meglehetősen gyengén teljesített a környezeti folyamat vonatkozásában és hármasnál alacsonyabb mutatóval jellemezhető.



1. ábra: A mintában szereplő vállalkozások megoszlása a környezeti folyamat index értéke szerint

Forrás: Saját szerkesztés

## A környezeti tanulás mutatója

A környezetvédelmi fejlődés fő forrását maga az alkalmazottak tudásbázisa és annak alkalmazása jelenti. A dimenzió leginkább arra keresi a választ, hogyan kell szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa jövőképét, mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás szintjén az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra?

A környezeti tanulás mutatója nem output típusú, hanem inkább a vállalati képességek felé közelít. A szervezetek környezetvédelmi képességeinek egyik letéteményese ugyanis a környezetvédelmi tudás rendszere. (Pataki-Radácsi, 1997.)

A környezeti folyamat mutató 0, 1, 2, 3 és 4 értéket vehet fel, és a mintában szereplő vállalatok négy igen-nem típusú kérdésre adott válaszait összegzi:

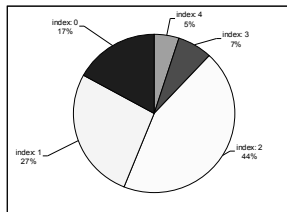
- ▲ Működnek a cégnél, olyan „zöld munkacsoportok”, vagy hasonló körök, amelyek célja hogy az alkalmazottak maguk oldják meg a munkahelyükön a környezeti problémákat?
- ▲ Van-e környezetvédelmi képzés-oktatás a vállalatnál, amely a környezeti szempontokat megismerteti, hangsúlyozza a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozó munkavállalókkal.
- ▲ Vannak olyan belső kiadványok, hírlevelek stb., ahol rendszeresen tájékoztatják alkalmazottaikat környezeti témákról?
- ▲ Figyelembe veszik-e a munkavállalók környezeti „orientációját” a munkavállalói teljesítményértékelés során?

<sup>43</sup> A két attitüdinális kérdésnél az ötfokozatú skálán mindkét esetben a 4-es vagy 5-ös osztályzatot kellett bejelölni a vállalatnak ahhoz, hogy a technológiai mutatóban egy - egy pontot kapjon.

Az így képzett mutatóban minden válasz egy pontot jelent, így a magasabb értékek a környezetvédelem magasabb fokú szervezeti intézményesültségét jelzik.

A mintában szereplő 82 feldolgozóipari vállalat kétharmadánál van környezetvédelemért felelős személy, ugyanakkor mindössze 5%-uknál (4 vállalatnál) épült be a szervezeti struktúrába olyan szervezeti egység, amelynek elsődleges feladata a környezeti ügyek figyelemmel kísérése. A vállalatok háromtizede (25 szervezet) fordít figyelmet alkalmazottai környezetvédelmi képzésére, közülük azonban csak 4 vállalatnál (a minta 5%-ánál) terjed ki az oktatás valamennyi alkalmazottra, a nagyrészüknél ez csupán az érintett szakemberekre korlátozódik. A mintabeli vállalatok csupán mintegy negyedénél jelennek meg a környezetvédelmi szempontok a teljesítményértékelés során.

2. ábra: A mintában szereplő vállalkozások megoszlása a környezeti tanulás index értéke szerint



Forrás: Saját szerkesztés

A mintában szereplő vállalatok tanulás indexének átlaga 1,8 volt. A vizsgált vállalatok hatoda nem alkalmaz semmilyen formális szervezeti megoldást, míg a legmagasabb mutatóval 5%-uk rendelkezik. A legjellemzőbb intézményi felállást az egyszemélyes környezetvédelmi felelős, és a környezetvédelmi kérdéskörrel foglalkozó eseti, az alkalmazottnak döntően csak egy részére fókuszáló oktatások, képzések jelentik. E két megoldás együttes választása a mintabeli vállalkozások 30%-ára jellemző.

### A környezet kommunikáció nézőpontja

A környezeti vevői mutatóval azt mértem, hogy egy adott vállalat hogyan kommunikálja környezetvédelmi tevékenységét, mennyire ad hangot környezeti orientációjának. A vállalkozások ezt a kommunikációjukat több csatornán keresztül valósítják meg, és információikat több szinten juttatják el a különböző érintettekhez.

A környezetvédelem vállalati kommunikációját alapvetően két, egymástól markánsan elkülönülő irányra lehet osztani (Pataki-Radácsi, 1997.) Az egyik irány hagyományosan a marketing területére tartozik, és annak eszköztárát alkalmazva juttat el információkat a potenciális fogyasztói csoportok felé. Elsődleges célja a fogyasztók megnyerése, a szervezetről kialakított arculat javítása azáltal, hogy a vállalat környezeti orientációját, a környezet érdekében tett erőfeszítéseit hangsúlyozza. Ennek az iránynak a fő motívuma a piac- és profitszerzés, szemben a kommunikáció másik dimenziójával, amely erőteljesebben fejezi ki az adott vállalkozás környezet iránti elkötelezettségét, felelősségét. A környezeti kommunikációnak ez a második dimenziója nem elsődlegesen, és nem kizárólag a fogyasztók felé irányul, hanem sokkal inkább azokat a stakeholdereket célozza, akik vagy „üzemi-üzleti” kapcsolatban állnak a vállalkozással (pénzügyi intézmények, befektetők, beszállítók), vagy pedig olyan „külső érintettek”, akiknek az életkörülményét, illetve működését a vállalkozás rendszeres, mindennapi tevékenysége befolyásolhatja (civil szervezetek, helyi lakosság).

A környezeti kommunikációnak ez a metszete abból a szempontból is különbözik a marketing-alapú tájékoztatástól, hogy nem egyoldalú információ-leadásra épít, hanem a partnerekkel való egyeztetést is magába foglalja. Ezzel összefüggésben a kérdőíven kérdésként szerepelt például, hogy a szervezetek mennyire törekednek arra, hogy információt szerezzenek beszállítóik környezeti teljesítményéről, illetve az általuk vásárolt termékek előállításánál keletkezett környezetterhelésről.

A marketing-alapú és a felelőség-vezérelt kommunikáció közötti különbségeket az alábbi táblázatban foglaltam össze.

### 1. tábla: a kommunikáció dimenzióinak főbb jellemzői

Forrás: Saját szerkesztés

	Marketing kommunikáció	Felelőség-vezérelt kommunikáció
Motiváció	profit- és nyereségszerzés	környezet iránti felelősség
Információáramlás	egyirányú	kétirányú
Célcsoport	fogyasztók	civil szervezetek, helyi lakosság, üzleti partnerek

Mivel a környezeti kommunikáció fent ismertetett két típusa a legtöbb vonatkozásban élesen elkülönül egymástól, indokolt a vállalatok környezeti információs teljesítményét két külön indexszel megragadni. Értekezésemben azonban e két indexet egy közös mutatóvá vontam össze, s ezzel fejezem ki a vállalkozások környezeti kommunikációjának színvonalát. Az adekvátnak tetsző elméleti megfontolástól való ilyen irányú eltérést az indokolja, hogy a vizsgált mintán a 2 mutató nagymértékű együttmozgást mutatott, így nem tartottam indokoltnak 2 hasonló tartalmú ismérv egyidejű alkalmazását. Ugyanakkor fontosnak érzem megjegyezni, hogy ez az összevonás más mintán nem feltétlenül alkalmazható, így érdemes első megközelítésben ezeket külön kezelni.

## 2. tábla: A marketing-kommunikációs index és a felelősség-vezérelt kommunikációs index korrelációs együtthatója a mintában

Forrás: SPSS output

### Correlations

		Marketing-kommunikációs index	Felelősség-vezérelt kommunikációs index
Marketing-kommunikációs index	Pearson Correlation	1	0,712**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	82	82
Felelősség-vezérelt kommunikációs index	Pearson Correlation	0,712**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Az így képzett környezeti információs mutató a következő 8 kérdésre adott választ foglalja magában:

- Tájékoztatják vásárlóikat, ügyfeleiket arról, hogyan lehet cégük termékeit környezetkímélő módon használni illetve a hulladékot ártalmatlanítani?
- Kiemelik környezetbarát jellegét a termékek csomagolásán és reklámjában?
- Vannak nyilvánosságnak szóló kiadványok környezeti teljesítményről, tevékenységükről?
- Utal-e a vállalkozás környezeti orientációjára reklámjaiban, hirdetéseiben?
- Utal-e a vállalkozás termékeinek promóciója során a környezetvédelemre?
- Részt vesz-e (vett-e már részt) a vállalkozás környezetvédelemmel kapcsolatos kampányban, támogat-e ilyen jellegű mozgalmat, akciókat?
- Mennyire fontos a vállalat számára a leglényegesebb üzleti partnereink a környezet iránt tanúsított pozitív magatartás? (1-től 5-ig terjedő skálán kellett megválaszolni)
- Mennyire veszi figyelembe a vállalat az általa vásárolt termékek előállításánál keletkezett környezetszennyezést? (1-től 5-ig terjedő skálán kellett megválaszolni)

Az ötfokozatú skálán megválaszolt kérdések akkor jelentettek 1–1 pontot a környezeti információs mutatóban, ha legalább 4-es osztályzatot adott rá a vállalkozás. Így az i kommunikációs index 0-tól 8-ig vehetett fel értéket. A mutató átlaga a vizsgált vállalkozások körében 3,7, ami azonban egyáltalán nem reprezentálja a mintát, hiszen igen nagy, 2,06 pontos szórás mellett számítható a középérték, amelyből így szélsőségesen magas, 74%-os relatív szórás adódik. Ez a jelentős ingadozás annak a következménye, hogy a minta háromtizede 0 pontot kapott a környezeti információs mutató vonatkozásában, miközben 1-es és 2-es érték nem volt jellemző, de a felső szélsőértékhez közeli 7,8 illetve 9 pontot összességében a megkérdezett vállalkozások kéttizede ért el.

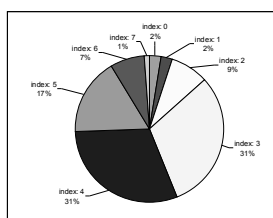
### Környezeti pénzügyi nézőpont

A környezeti teljesítmény jelzőszámai közül a pénzügyi mutató áll legközelebb a vállalatok klasszikus profitszerzési tevékenységéhez, azáltal, hogy a környezethez kapcsolódó döntések gazdasági, pénzügyi következményeit fejezi ki. Ezek a sok esetben könnyen számszerűsíthető hatások kiemelten fontosak a nyereségérdekelt gazdasági szervezetek számára, hiszen azok – kedvező feltételek mellett – a vállalkozás költségeit csökkenthetik, illetve a hatékonyság javulásával összefüggésben növelhetik a bevételeket is. A pénzügyi dimenzió ugyanakkor nemcsak a költség és bevételi oldal potenciális változásait foglalja magába, hanem egyúttal a vállalatok számviteli technikájára és pénzügyi tervezéssel kapcsolatos stratégiai elképzeléseire is figyelemmel van. Ezzel együtt a környezeti pénzügyi mutató inkább közelít a fizikai jelzőszámok felé, annak ellenére, hogy tartalmaz a stratégiai szemléletet erősítő elemeket is.

A környezeti teljesítmény pénzügyi dimenzióját mérő index az alábbi 7 igen-nem típusú kérdésre adott válaszokat összegzi:

1. Van-e a vállalatnál olyan pénzügyi kimutatás, amely elkülönítve számolja a környezeti költségeket és hasznokat?
2. Van a cégnél formális eljárás arra, hogyan kell figyelembe venni a környezeti költségeket az új beruházások, projektek tervezésénél?
3. Rendelkezik számszerűsített célokkal a hulladékok és szennyezések csökkentésére?
4. Rendelkezik számszerűsített célokkal az energiafelhasználás csökkentésére?
5. Fizettek bármilyen környezetszennyezési bírságot az utóbbi három évben?
6. Végeztek-e környezetvédelmi beruházást költségcsökkentés (vagy a termelési hatékonyságnövelés) érdekében az elmúlt három évben?
7. Érték el költségmegtakarítást jobb környezeti technológia alkalmazása révén?

Az így képzett mutató 0 és 7 közötti értéket vehet fel. A mintában szereplő vállalkozások közül mindössze 2 adott mind a hét kérdésre kedvező választ, további 9 vállalkozás ugyanakkor legalább ötös osztályzatot kapott. Az osztályzatok átlaga összességében 3,3 volt a mintán, de a vizsgált vállalatok 56%-a ennél gyengébb eredményt ért el.



3. ábra: A mintában szereplő vállalkozások megoszlása a környezeti pénzügyi index értéke szerint

*Forrás: Saját szerkesztés*A környezeti teljesítménymutatók kapcsolata

A vállalatok, mint komplex szervezetek a környezet érdekében tett erőfeszítéseiket jellemzően több dimenzió mentén egyidejűleg fejtik ki, ebből adódóan a környezeti teljesítmény bemutatott jelzőszámai sem függetlenek egymástól. Az általam vizsgált mintán mind a négy környezeti teljesítménymutató szignifikáns, pozitív irányú sztochasztikus kapcsolatban állt a másik három indexszel. A kapcsolat erősségét jelző Pearson-féle korrelációs együttható alapján a legerősebb kapcsolat a környezeti folyamat és a környezeti kommunikáció mutató között van, ami azt sugallja, hogy azok a vállalkozások, amelyek a természetes környezet érdekeit is figyelembe vevő technológiákat, termelési módszereket alkalmaznak, azok környezeti orientációjukat a külső érintettek felé is kommunikálják. Ennél a korrelációnál (Pearson=0,436) gyengébb, de szintén szignifikáns kapcsolat számítható a környezeti tanulás indexe és a másik három teljesítménymutató között (0,302, 0,272 illetve 0,245).

### A vállalkozások csoportosítása környezeti teljesítményük alapján

Miután a különböző vállalati sajátosságok és szervezeti attribútumok nem egyenletesen javítják a vállalkozások környezeti teljesítménymutatóit, feltételezhető, hogy a vizsgált gazdasági szervezetek – eltérő adottságaik révén – a környezeti indexek mentén csoportosíthatók. Ezt a csoportosítást klaszterelemzéssel végeztem el, és a későbbiekben az egyes klasztereket a szerint vizsgáltam, hogy milyen okból, milyen motivációtól vezérelve fordítanak figyelmet a természetes környezetre.

A within-groups linkage módszerrel elkészített dendrogram alapján olyan kép rajzolódott ki, amely leginkább a négyes klaszterszám kiválasztását indokolta. Így a négy környezeti teljesítménymutató alapján elvégzett klaszterelemzés a mintában szereplő 82 feldolgozóipari vállalatot négy alapvetően különböző csoportba sorolta. A (számú) táblázat mutatja a klaszterek egyes indexekre vonatkozó középértékét és az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok számát.

**3. tábla: Klaszterelemzés a négy környezeti mutató alapján**  
(A mutatók neve mellett zárójelben az adott mutató maximális értéke szerepel)

*Forrás: SPSS outputból saját szerkesztés*

Klaszter	Környezeti tanulás mutató (4)	Környezeti kommunikáció mutató (6)	Környezeti folyamat mutató (7)	Környezeti pénzügyi mutató (7)	A vállalatok	
					száma	aránya, %
1.	3,4	5,2	4,2	4,4	9	11
2.	1,5	3,6	3,7	3,6	29	35
3.	1,8	3,9	2,6	3	21	26
4.	0,7	0,0	1,2	2,8	23	28

Összesen	1,6	2,8	2,8	3,4	82	100
----------	-----	-----	-----	-----	----	-----

Az első klaszterbe sorolt vállalatok közös sajátossága, hogy a környezeti teljesítmény általam vizsgált mind a négy dimenziójában kiegyensúlyozottan jól teljesítettek abban az értelemben, hogy mindegyik index tekintetében átlag feletti pontszámokat értek el. A mintában szereplő vállalkozások csak szűk köre, mintegy tizede tartozik ebbe a csoportba. Az első klaszter vállalatait egyenletesen jó teljesítményük mellett két lényeges mozzanat fűzi még össze. Egyfelől szignifikánsan felülmúlják a mezőnyt a környezetvédelmi folyamatai területén, másrészt mind a 8 ide tartozó vállalatnak kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtania az illetékes hatóságokhoz. Ez utóbbi tényért fontos hangsúlyozni, mert már önmagában is kidomborítja a környezeti szabályozás jelentőségét, és rávilágít a megfelelően körülírt jogszabályi környezet és a vállalkozások környezeti teljesítménye közötti potenciális kapcsolatra.

A második klaszter vállalatai alkotják a legnagyobb csoportot, a minta 35%-a ide koncentrálódik. Ezeket a szervezeteket átlag feletti környezeti kommunikációs és folyamat mutató jellemzi, a környezeti pénzügyi nézőpont szerint átlagosnak mondhatóak, ugyanakkor a tanulás index vonatkozásában nagyrésztük átlag alatti eredményeket ért el, és csak szűk körűket jellemzi átlagosnak mondható érték. Ezek a vállalkozások abban a tekintetben nagyon hasonlóak az egyes klaszterhez, hogy a környezeti orientációjuk magas fokú környezeti teljesítményben mutatkozik meg, azonban nem intézményesítették, nem építették be szervezeti struktúrájukba a környezeti tényezőt. Szembetűnő, hogy ezen vállalkozások 2009. évi átlagos állományi létszáma jellemzően elmarad az egyes klaszter vállalataitól és igen széles skálán mozog. 50 fős kisvállalat és 1000 főnél többet foglalkoztató nagyvállalat is szerepel ebben a klaszterben, míg az első klaszter vállalkozásai kivétel nélkül 1000 főnél több alkalmazottal működnek. Ez nem csak a szervezeti méret és a környezeti intézményesültség foka között fennálló pozitív kapcsolatot támasztja alá, hanem egyúttal azt is jelzi, hogy a környezeti orientáció magasabb szintje nem korlátozódik a nagyvállalatokra, hiszen a környezeti igényeket figyelembe vevő technológiai, termelési megoldások alkalmazása minden vállalat számára előnyt jelenthet.

A harmadik klaszterbe a mintabeli vállalkozások negyede tartozik, és közös jellemzőjük, hogy a környezeti kommunikáció mutató tekintetében átlag feletti pontszámokat értek el, miközben a környezeti tudás területén közepesen, a környezeti folyamatok és környezeti pénzügyi index vonatkozásában pedig vagy átlagosan, vagy annál gyengébben teljesítettek. Ezeknek a vállalkozásoknak az eredményei azt jelzik, hogy felismerik ugyan a környezeti tényező jelentőségét, de arra nem fordítanak kellő figyelmet. Információt gyűjtenek és tájékoztatást nyújtanak a környezeti hatásokról, ugyanakkor ez csak ritkán párosul a szervezeti struktúrájukba beépült, megfelelő kompetenciákkal rendelkező szervezeti egységgel, és csak mérsékelten, vagy egyáltalán nem mozdultak el a termelési technológiájukkal a környezetvédelem irányába. Az ebbe a klaszterbe tartozó vállalkozások nyolctizede legalább hármas pontszámot adott arra kérdésre, hogy mekkora jelentőséggel bír számára a legfontosabb üzleti partereinek a környezet iránt tanúsított pozitív magatartása. Ez arra enged következtetni, hogy a harmadik klaszter vállalatai nem csak kommunikálják környezeti orientációjukat, de bizonyos lépéseket is tesznek a környezet védelméért.

A negyedik klaszter a második legnagyobb csoportját adja a vizsgált vállalatoknak, ugyanis a minta háromtizede ide összpontosult. Az ebbe a klaszterbe tartozó vállalkozások a környezeti teljesítmény mind a négy általam vizsgált dimenziójában az átlagnál alacsonyabb értékekkel rendelkeznek. Ezen túlmenően a kérdőívben szereplő kérdések zömére adott válaszok külön-külön is azt támasztják alá, hogy ezek a vállalkozások jellemzően teljesen figyelmen kívül hagyják a környezetvédelmi megfontolásokat. Ebben a körben felülreprezentáltak a 250 főnél alacsonyabb átlagos állományi létszámot jelentő szervezetek, és szembetűnő, hogy közülük egyiknek sem az állam a többségi tulajdonosa.

#### 4. tábla: A klaszterek értékei a környezeti teljesítmény egyes területein

*Forrás: saját szerkesztés*

Klaszter	Környezeti tanulás mutató	Környezeti kommunikációs mutató	Környezeti folyamat mutató	Környezeti pénzügyi mutató
1	+	+	+	+
2	- / 0	+	+	+ / 0
3	0	+	- / 0	-
4	-	-	-	-

+: átlag feletti, 0: átlag közeli, -: átlag alatti.

## A környezeti teljesítményre ható motivációk

A gazdasági szféra összetett viszony- és kapcsolatrendszeréből adódóan a vállalkozások környezettel kapcsolatos döntéseit egyidejűleg több gazdasági szereplő is befolyásolja. E szereplők közül kitüntetett jelentősége van az államnak, amely a törvényi szabályozáson keresztül hatósági eszközökkel képes a környezet és a társadalom érdekeit szolgáló beruházásokat, módszereket, technológiákat támogatni, illetve a nem kívánt tevékenységeket szankcionálni. Emellett más aktorok is lényeges nyomást képesek gyakorolni a vállalatok felé. Dolgozatomban a jobb környezeti teljesítményre sarkalló motiváló erőket két nagy csoportba soroltam az alapján, hogy az indíték a szervezeten belülről vagy kívülről érkezik. Az így felállított belső tényezők a következő faktorokat foglalják magukba:

- a tulajdonosok környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásait,
- a vállalat menedzsmentjének környezeti elkötelezettségét,
- a környezetterhelés elkerüléséből adódó pénzügyi nyereséget, és
- a környezetkímélő technológiák használatából eredő hatékonysági hasznokat.

A külső motivációk csoportjába pedig

- az állami intézmények,
- a potenciális fogyasztói csoportok,
- a helyi lakosság és
- az egyéb szervezetek (környezetvédelmi csoportok, politikai pártok, civil egyesületek) érdekeinek a szem előtt tartása tartozik.

Ennek a 8 szereplőnek a befolyásoló erejét a vállalkozásoknak 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kellett osztályozniuk. A 4. táblából egyértelműen kitűnik, hogy az osztályzatok átlaga az állami intézmények esetén a legnagyobb, vagyis ennek a befolyásoló szerepe a leginkább meghatározó.

### 5. tábla: A környezeti orientáció motiváló tényezői

*Forrás: Saját összeállítás*

Motivációs tényezők	A pontszámok megoszlása, %					A pontszámok átlaga (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)
	1	2	3	4	5	
<b>Belső tényezők</b>						
<b>Tulajdonosok</b>	7,3	37,8	25,6	20,7	8,5	2,9
<b>Menedzsment</b>	7,3	37,8	24,4	19,5	11,0	2,9
<b>Pénzügyi nyereség</b>	6,1	20,7	26,8	19,5	26,8	3,4
<b>Technológiai hatékonyság</b>	4,9	20,7	30,5	24,4	19,5	3,3
<b>Külső tényezők</b>						
<b>Állami intézmények</b>	2,4	17,1	20,7	29,3	30,5	3,7
<b>Fogyasztók</b>	8,5	25,6	24,4	31,7	9,8	3,1
<b>Lakosság</b>	26,8	31,7	28,0	9,8	3,7	2,3
<b>Egyéb szervezetek</b>	35,4	26,8	22,0	6,1	9,8	2,3

A belső és a külső tényezők körébe tartozó szereplők fontosságára adott pontszámokat külön-külön összeadtam, és az így kapott két dimenzió mentén a minta vállalatait klaszteranalízissel vizsgáltam. A klasztereket ez esetben is a within-groups linkage módszerrel alakítottam ki, amely alapján 4 egymástól élesen elváló vállalatcsoport különböztethető meg.

Az első klaszter vállalatai mind a belső, mind pedig a külső motiváló tényezők területén kimagasló eredményt értek el, ami azt jelenti, hogy körükben a szervezeten belülről és kívülről érkező impulzusok egyaránt nagy szerepet játszanak a környezettel kapcsolatos döntések meghozatalában. Ez a klaszter a minta legkisebb csoportját, mintegy 12%-át fedi le. Az ide tartozó vállalatok közös jellemzője, hogy mindegyikük átlagos statisztikai állományi létszáma legalább 500 fő volt 2009-ben.

A második klaszter jelenti a legnagyobb elemszámú vállalatcsoportot, melybe a minta 45%-a összpontosul. Ebben a csoportban a vállalkozások a külső motiváló tényezőknek az átlagosnál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, ugyanakkor jellemzően hiányzik belőlük a vállalaton belülről fakadó igény a környezeti teljesítmény javítása érdekében.

Ezzel szemben a harmadik klaszter vállalatai inkább a szervezetben meglévő motivációktól vezérelve fordítanak figyelmet a természetes környezetre, miközben a külső szereplők esetükben az átlagosnál alacsonyabb befolyásoló erővel rendelkeznek. Ugyanakkor az állam szerepe ezen



vállalatok vonatkozásában is jelentős, de a többi külső aktor szerepe csaknem elhanyagolható. Ennek a vállalati körnek a döntéseit jelentős mértékben meghatározzák a környezetkímélő technológiák alkalmazásából eredő hatékonysági és pénzügyi hasznok, és ezt a szempontot a harmadik klaszter vállalatai az átlagosnál magasabb pontszámokkal értékelték. Ebbe a csoportba a minta vállalkozásainak 22%-a tartozik.

A negyedik klaszterbe azok a vállalkozások kerültek, amelyeket sem külső, sem pedig belső motiváló tényezők nem „kényszerítenek” rá jobb környezeti teljesítményre. Az ide tartozó 18 vállalat (a minta 22%-a) Esetében egyedül az állam szerepe és a környezetterhelés elkerüléséből eredő pénzügyi veszteségek minimalizálása jelent (a mintán belül átlagosnak mondható) befolyásoló erőt, miközben minden más felsorolt szempont közömbösnek mutatkozik számukra.

A kialakított 4 klaszter alkalmas annak vizsgálatára, hogy van-e összefüggés a között, hogy a vállalatok milyen jellegű és szintű környezeti teljesítményt nyújtanak, valamint a között, hogy milyen főbb motiváló erők határozzák meg ez irányú döntéseiket. Ehhez a két klaszterelemzésből – a környezeti teljesítményre és a motivációkra vonatkozóbból – származó, különböző tényezők mentén kialakított vállalatcsoportokat vetettem össze.

A két klaszter-csoport között nagymértékű átfedés mutatkozott a vizsgált mintán: azok a vállalkozások, amelyeket külső és belső motiváló tényezők egyaránt befolyásolnak, a környezeti teljesítmény mindhárom dimenziójában „felülteljesítettek”. Ez azt jelenti, hogy a kétféle felbontással képzett klaszterek első csoportjai egyértelműen megfeleltethetőek egymásnak, hiszen a két klaszter azonos vállalkozásokat foglal magába.

Azok a szervezetek, amelyek a környezeti teljesítménymutatók mentén képzett klaszterek közül a másodikba tartoznak (vagyis amelyeket az átlagosnál jobb környezeti technológiai és kommunikációs mutató jellemez, amellet, hogy a környezeti intézményesültség területén legfeljebb átlagosan teljesítenek), jellemzően belső motivációs tényezők hatására mozdulnak el a környezeti orientáció irányába. Az ebbe a csoportba tartozó mintaelemek 86%-a a belső motivációjuk köréből került ki.

A környezeti teljesítmény harmadik klaszterébe azok a vállalatok tartoztak, amelyek a környezeti kommunikáció területén felülmúlták a mintaátlagot, de a technológiai és az intézményesültségi index vonatkozásában jellemzően elmaradtak attól. Az ebbe a klaszterbe sorolt gazdasági szervezetek 71%-a külső motivációtól vezérelve fordít az átlagosnál nagyobb figyelmet a környezeti kommunikációra, és ezen belül is főleg az állami szabályozásnak való megfelelés kényszeríti ki a környezeti orientációt.

A környezeti teljesítmény mind a négy általam vizsgált aspektusában alulteljesítő vállalkozások alkotják a negyedik klasztert, amelynek 78%-a mind a vállalaton kívülről jövő, mind pedig a szervezeti kereteken belülről érkező potenciális motiváló tényezőkre közömbös, vagyis nem érez olyan kényszerítő erőt, amely jobb környezeti teljesítményre sarkallná.

Azt, hogy a környezeti teljesítmény és az azt előmozdító motiváló tényezők egymással kapcsolatban vannak, a logisztikus regresszió módszerével elemeztem. A regressziós modellben függő változóként a környezeti teljesítmény alapján képzett vállalatcsoportok, független változóként pedig a motivációk mentén létrehozott klaszterek szerepeltek. Mindkét klaszteranalízis 4 klaszter felállítását indokolta, így mind a függő, mind pedig a független változó 4 különböző étéket vehet fel.

Az ily módon felállított modell magyarázó ereje igen magas, hiszen a Cox és Snell, a Nagelkerke, McFadden mutató alapján a motivációk alapján képzett klaszterbe-sorolás a környezeti teljesítménymutató menti csoportosításból származó klaszterhez-tartozás 59–85%-át magyarázza. A vizsgált változók között statisztikailag szignifikáns kapcsolat van, ami a logisztikus regressziós modell szemszögéből támasztja alá azt, hogy azok a vállalatok képesek jobb környezeti teljesítményre, amelyeket belső és külső motivációk egyaránt vezérlik, és ezek együttese hat leginkább a javuló környezeti teljesítmény irányába.

## **Összegzés**

A környezeti teljesítményértékelés eredményeinek kvalitatív jellegű elemzése alapján elmondható, hogy a vállalatok környezeti irányultsága az értékelésre választott – a vállalati jellemzők adaptálásával e célra alkalmasnak mondható - stratégiai mutatók alapján jelentősen eltérő. A vállalatok markánsan különböző, homogén csoportokba rendezhetők. Ennek figyelembe vétele a környezet érintő döntések meghozatalakor szükséges és eredményes lehet. A releváns vezetői döntések meghozatalához azonban a fentiekén túl ismerni kell azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a környezeti teljesítményre. Ennek vizsgálata során megállapításra

került, hogy a motivációs tényezők közül a szervezeten belülről érkező elhatározások, elkötelezettségek inkább képesek javítani a vállalatok környezeti orientációját, nagyobb mértékben hozzájárulnak a környezeti igényeknek megfelelő technológiai, működési szabványok meghonosításához, mint a külső befolyásoló tényezők. A vállalaton kívülről érkező motivációknak, és azok közül a leglényegesebbnek tűnő állami szabályozásnak az ereje ezzel szemben leginkább abban nyilvánul meg, hogy egyfajta „környezeti minimumot” kényszerít ki a piaci szereplőktől, azáltal, hogy olyan jogszabályi környezetet teremt, amelyben nem érdemes a környezet terhére „minden határon túl növelni a vállalati nyereséget”.

### **Irodalomjegyzék**

- CORMIER, D. - MAGNAN, M. - MORARD, B. (1993): The impact of corporate pollution on market valuation: some empirical evidence. *Ecological Economics* 8, 135–155.
- JAGGI, B. – FREEDMAN, M. (1992): An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms. *Journal of Business Finance and Accounting* 19, 697–713.
- KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons* 15, 87-104.
- KLASSEN, ROBERT – CURTIS MCLAUGHLIN (1996): The Impact of Environmental Management on Firm Performance, *Management Science*, 42(8), pg. 1199-1214.
- PATAKI GY. – RADÁCSI L. (1998): A magyar vállalatok környezetvédelmi orientációja. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, “Zöld belépő” sorozat

## **Marien Anita: A településmarketing sikermérőinek, a lakosság elégedettségének, költözési szándékának vizsgálata** *(Miskolci Egyetem, Marketing Intézet)*

### **Bevezetés**

Manapság világszerte sok település, régió szembesül a demográfiai fogyás, a globalizálódó gazdaság és a fokozódó településverseny következményeivel. Különösen gondot jelent ez Magyarországon, ahol az utóbbi években a születések száma drasztikusan csökken, míg a fővárosba, sőt sajnálatos módon a külföldre vándorlás növekszik a munkaképes lakosság körében. Egyre erősebb verseny folyik a települések között az értéket teremtő lakosságért, a turistákért, a befektetőkért, a vállalkozásokért. Ezek a körülmények mind népszerűbbé teszik a településmarketing (helymarketing) megoldásait, azok közül is a településmárkázást, ami ígéretes eszközt ad a települések kezébe a professzionális pozicionáláshoz. A legutóbbi időig a helymárkázás a helyi imázsra, identitásra és a turistákra mint kiemelt célcsoportra koncentrált. A fejlett országok városkutatásában zajló paradigmaváltással összhangban az utóbbi évek helymárkázás irodalmában megjelent a kapcsolatépítés mint új keret. Már 1993-ban megfogalmazta Hankinson és Cowking, hogy a helymárkázás sikerének a kulcsa, hogy a település fogyasztóinak materiális és pszichológiai szükségletei és a helymárka funkcionális jellemzői, szimbolikus értékei között erős kapcsolat legyen. (Hankinson és Cowking, 1993 nyomán Thüerer, 2011) Hospers szerint míg a kezdeti, „hideg” helymarketing az imázsra koncentrált, addig a mai „meleg” helymarketing a kapcsolatokat helyezi a fókuszba, aminek a kiindulási pontja a jelenlegi lakosok igényeinek, szükségleteinek megértése. (Hospers, 2010) Ha ez így van, akkor a település fogyasztóinak, azon belül kiemelten a lakossági célcsoportnak minél alaposabb megismerése, az elégedettségüket meghatározó tényezők feltárása előfeltétele a sikernek.

### **A lakosság települési identifikációjának megjelenési formái**

A lakosság megnyerése már csak azért is elengedhetetlen, mert a lakosság részét képezi a településterméknek, mint a település egyik attribútuma része a (tervezett és tényleges) identitásnak, továbbá a településmarketing elsődleges célcsoportja, és mindemellett a település kommunikátorai, mondhatni nagykövetei. (Braun és társai, 2010) Az utóbbi évek településkutatásai alapján kijelenthetjük, hogy az erősebb identitástudat segíti a város, régió, ország versenyképességét, sikerességét, fejlődését. (Bierbaum, 2006) A lakossági identitástudat mint sikerességi tényező a település egyik befolyásolható jellemzője. Az erős identitástudat nem garancia a sikerre, de közvetetten pozitívan befolyásolja az eredményeket. Vagyis a lakosságot feltétlenül integrálnunk kell a marketingfolyamatba, és tudatosan kell alakítanunk a lakóhelyéhez való viszonyát; vagyis pozitív impulzussal elő kell segítenünk az egyén és lakóhelye identifikációját.

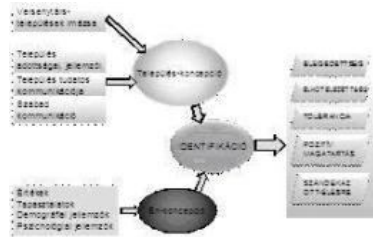
De mit is jelent az identitás? Az identitás, az identitástudat nem bír egyértelmű tartalommal, nem rendelkezünk egyértelmű definícióval sem. Az identitás az 1980-as évektől került az érdeklődés középpontjába, és azóta is gyakran hallott, de egyértelműen alig meghatározható fogalom, komplex kifejezés. Használja a pszichológia, a politika, a szociológia, a marketing; mindegyik tudományterület különféleképpen, a maga hagyományainak megfelelően. Sőt, gyakran egy területen belül sem egyértelmű a meghatározása. Az identitás kifejezést sokszor kerülik, és helyette más terminusokat használnak, úgymint életstílus, értékek, személyiség, egyén, társadalmi jellemzők, társadalmi státusz, attól függően, hogy melyik aspektust vizsgálják. Az identitás koncepció eredete a görögökhöz vezethető vissza. A „princípium identitás” jelentése: a valóságban minden dolog azonos önmagával. (Pataki Ferenc, 1986, p. 9.) Egy másik definíció szerint az identitás röviden: „Önmagunkat megismerni, felismerve és elismerve lenni”. (Greverus, 1995) Pataki, aki fontos elméleti megalapozója az identitáselmélet magyar-nyelvű irodalmának, az identitásra a következő definíciót adja: „az identitás azonosságtudatot jelent, az egyén közösségben elfoglalt helyét. Sokféle identitás létezhet: foglalkozási, nemi, családi, nemzetállami stb. identitás, attól függően, hogy az egyén milyen közösségeknek tagja.” (Pataki Ferenc, 1986, p. 9.) Vagyis az identitás az egyén és közösség közötti kapcsolatot leíró kategória.

A helymarketingben kettős megközelítést alkalmazunk. Az első megközelítésben a településidentitás az egyén tudatában élő mentális település-megjelenés, kognitív konstrukció, amely beazonosít, megkülönböztet, a település személyiségeként értelmezhető, míg a másik

megközelítés szerint az identitás az egyén településsel való azonosulását jelenti, területi kötődését, összetartozás érzését. (Piskóti, 2012) Mi határozza meg az egyén településsel való azonosulását, és hogyan jelenik ez meg? Az identitástudat magatartási megjelenését éppúgy, mint tartalmát szintén nem támasztja alá konzekvens elméleti keret; az eddigi kutatások, elméletek parciálisan foglalkoznak a témával, vagy teoretikus megoldásokat adnak.

Zenker és Peterson által megalkotott Lakos-Város Identifikációs Modell kiemelt helyen szerepelteti a költözési szándékot, mintegy az identifikáció végső megnyilvánulását. A modellben definiálnak egy ún. település-prototípust, amely a település mentális megjelenését írja le. Ezt a település-prototípust különböző dimenziók alapján állítják fel az egyének (Zenker kutatásai alapján: urbanitás-diverzitás, természet-rekreáció, munkalehetőség és költséghatékonyság). (Zenker és Tsai, 2009) Ezek a dimenziók jellemzők sokaságát foglalják magukban: pl. a lakosság demográfiai jellemzői, infrastrukturális jellemzők, gazdasági és geográfiai jellemzők, stb. Azt állítják, hogy a várossal való azonosulás nagy mértékben függ a prototípus komplexitásától. Minél komplexebb egy település (az észlelt prototípus), annál vonzóbb lesz, annál inkább lesz sikeres az identitás-illesztés. A település prototípusa lehet egydimenziós vagy multidimenziós, sőt egy település jellemzője változhat település-részenként, e kettő kombinációja alapján alakul a komplexitása. A pozitív imázsú település-prototípus elősegíti az identifikációt, hiszen az önbecsülést fokozva épül be az én-koncepcióba. Az identifikációhoz feltétlenül szükséges egy bizonyos fokú identitás-illesztés, vagyis az én-koncepció jellemzőit erősítő prototípus fogja kiváltani az azonosulást. Ha kialakul a kapcsolat az én-koncepció és a település-prototípus között, akkor valószínűleg ez a kapcsolat növelni fogja a település iránti elkötelezettséget. Tajfel társadalmi identitás elmélete szerint az egyénnek szüksége van az önbecsülése növelésére a saját kategorizációja kapcsán is. Ennek elérése érdekében hajlamosak vagyunk a lakóhelyünkről pozitív híreket keresni, illetve elnézőbbek vagyunk a negatív hírekkel kapcsolatban. Magas identifikáció mellett elnézőek vagyunk a kis hibákkal szemben, ugyanakkor viselkedésünk extrémé válnak, ha jelentős hiányosságokkal hozzák összefüggésbe településünket. A településünkkel való elégedettség egyik megjelenése az azonosulásunknak, illetve az elégedettség hozzájárul az identifikációhoz. Az elkötelezettség és az elégedettség kritikus meghatározói annak, hogy az adott településen marad-e az egyén, illetve hogy milyen lesz az egyén magatartása lakosként. (Zenker és Peterson, 2010)

Az 1. ábrán a lakos és település közti identifikációt és annak megnyilvánulásait összefoglaló, rendszerező modell látható, amely a tanulmány szerzőjének kiindulási modellje a témában, és nem állítja függő viszonyrendszerbe az identifikáció megmutatkozó formáit, de itt is szerepel a költözési/maradási szándék, mint végső megnyilvánulás.



1. ábra Lakos-város identifikációs modell (Saját modell, 2011)

A növekvő településmarketing irodalom dacára nincs egységes álláspont a településsel való azonosulás, identifikáció magyarázatára, megjelenésére, de elmondhatjuk, hogy a lakosság mobilitása, pontosabban helyben maradása (szándék az ott élésre) mint sikermérő jelenség prioritást élvez az identifikáció megnyilvánulásai között.

A településen maradási tényezőkre vonatkozóan sincs egységes álláspont, azonban már Wolpert 1965-ben a lakossági elégedetlenségre, illetve alternatív lakóhelyeken feltételezett várható elégedettségre kapott válaszok alapján állította fel az első migrációs modelljét, amit Speare fejlesztett tovább azzal, hogy a migrációt úgy határozza meg mint az elvárt és aktuális környezeti jellemzők közti eltérésre adott választ. Speare szerint a kulcs-determináns az elégedettség. (Speare, 1974)

A lakossági elégedettség - mint magyarázó vagy függő tényező - a szerzők írásaiban különböző megközelítések szerint tárgyalt, és kevés lakossági elégedettséget meghatározó tényezőt tártak fel. Fredricksonra és társaira (1980), valamint Heatonra és társaira (1979) utalva Thüner (2011) írja, hogy a lakossági elégedettség és lakossági preferenciák kölcsönös kapcsolatban állnak, és jelentős hatást gyakorolnak a költözési szándékokra. A lakossági preferencia beazonosítja a valódi és előnyben részesített hely-jellemzők közötti eltérést, vagyis a hely jellemzőinek az elvárt szinthez való távolságára vonhatunk le hasznos következtetést.

A lakossági elégedettséget többnyire egydimenziós szerkezetként tárgyalják, vagyis a magasabb minőségként érzékelt település magasabb lakossági elégedettséget eredményez. (Zenker és tsai, 2009) A gyakorlatban viszont a helyek multidimenzionális szerkezetek (Braun és Zenker, 2010), amelyek a források szűkössége miatt nem tudják teljesíteni az összes jelentkező elvárást, vagyis szelektált fejlesztéseket, tevékenységeket valósíthatnak meg.

### Primer vizsgálat és eredményei

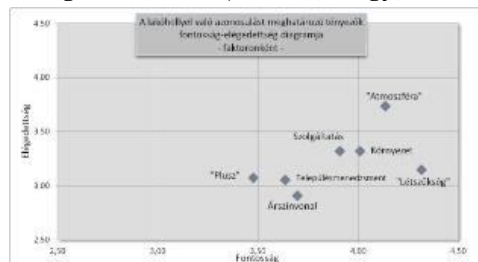
A fenti problémakör a társadalmi marketing területét Magyarországon feltérképező, átfogó kutatás részévé vált, melynek célja, hogy azonosítsa a kritikus társadalmi problémákat, az emberek érintettségét vizsgálja, a magyarok egészség- és környezettudatosságát mérje. A fenti témára vonatkozó kutatás célja, hogy kialakítson egy lakosság-település identifikációt magyarázó modellt, a modell elemeit, illetve a köztük lévő kapcsolatokat azonosítsa. Az adatfelvételre 2011 júliusában és augusztusában került sor Magyarország területén. A minta nagysága 1603 fő a 18 év feletti lakosságból, amely 95 %-os megbízhatósági szinten,  $\pm 2,45$  % hibahatár mellett, reprezentatív nem, életkor, településtípus és régiók szerint.

A kutatásunkban született eredmények megmutatják, hogy Magyarországon mely település-attribútumok bírnak különösen nagy jelentőséggel, és melyek kevésbé fontosak. A kutatás a településeket többdimenziós szerkezetként kezeli, és amellett, hogy az általános lakossági elégedettséget nem vezeti be, a fontosság-elégedtség dimenziókat vizsgálja.

A településeket jellemző tényezőket faktoranalízis segítségével 7 faktorba soroltuk. A faktorokat az alábbi elnevezéseket kapták:

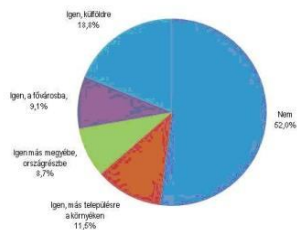
1. Településmenedzsmet (pl. polgármesteri hivatal munkája, településfejlesztés)
2. Szolgáltatások (pl. kereskedelmi ellátottság, közintézményekkel való ellátottság, éttermek)
3. „Plusz” (pl. kulturális, művészeti élet, felsőoktatás megléte, minősége)
4. „Létszükség” (pl. munkalehetőségek, közoktatás, egészségügy, közbiztonság)
5. „Atmoszféra” (pl. természeti adottságok, történelem, hagyományok)
6. Környezet (pl. környezet minősége, infrastrukturális ellátottság)
7. Árszínvonal (pl. ingatlanárak mértéke)

A tényezőcsoportok mindegyikét fontosnak ítélték meg a válaszadók, így a relatív különbségeket kellett elemeznünk. Relatív a „Plusz” faktor (életminőségi tényezők) tartalmát tartják a legkevésbé fontosnak az azonosulás erősítésében. A legfontosabb faktor a „Létszükség”, amelynek tényezői a mindennapok egzisztenciális alapját adják. Ezt követi az „Atmoszféra” faktor (pl. hagyományok, történelmi múlt, stb.), majd a Környezet faktor és szorosan a Szolgáltatás faktor. A Településmenedzsmet és az Árszínvonal faktorok az érintett fontossági terület alsó negyedébe esik. A fentieket az elégedettséggel összevetve kiemelendő az „Atmoszféra” faktor mint az egyik legnagyobb fontossággal bíró, és emellett a legmagasabb elégedettség jellemzi. A legkritikusabb helyen áll a „Létszükség” faktor, hiszen a legfontosabb tényezőket jelenti az egyik legalacsonyabb elégedettségi értékkel. Valamivel magasabb, de még mindig a kevésbé elégedett értékeket mutatnak a szintén előkelő fontosságú Környezet és Szolgáltatás faktorok. A Településmenedzsmet, az Árszínvonal és „Plusz” faktorok a kevésbé fontos mezőben a kevésbé elégedett szinten szerepelnek, amely információ szerint ezek nem tartoznak a jelen súlyponti területei közé. (2. ábra) Az eredmények alapján fel kell hívnunk a településmarketinggel foglalkozó szakemberek figyelmét a „Létszükség”, Környezet és Szolgáltatás faktorok elsődlegességére, amelyeknek magas színvonala alapelvárásként fogalmazható meg. E területek jellemző kompetenciák fejlesztése, és azok megfelelő, hatékony kommunikációja elengedhetetlen. (Piskóti, Nagy, Molnár, Marien, 2012)



2. ábra A település attribútumok fontosság-elégedtség mátrixa – faktoronként (Piskóti, Nagy, Molnár, Marien, 2012)

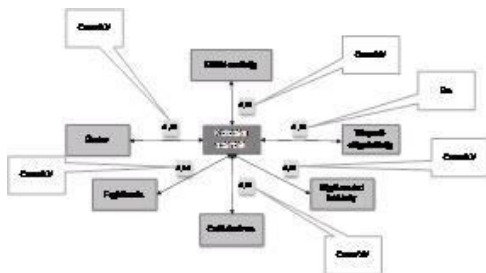
A tényezőelégedettséggel párhuzamosan vizsgáltuk a költözési szándékot, és az azt meghatározó tényezőket kerestük. A magyarok költözési szándékára is rákérdeztünk, és 48%-ban úgy nyilatkoztak a megkérdezettek, hogy ha tehetnék, elköltöznének jelenlegi lakóhelyükről. (3. ábra)



3. ábra Költözési szándék Magyarországon, 2011

Elemzéseink szerint a költözési szándékot befolyásolja az életkor, régió, foglalkozás, családméret. A fiatalabb korosztályok nagyobb arányban (18-30 – 61,7%, 31-45 – 64,8%, átlag 48%) nyilatkoztatták ki költözési szándékukat lehetőség esetén, a középkorúak átlag körüli arányt mutatnak, míg az idősek jóval elmaradnak az átlagtól (22,3%). A költözni vágyók között az ország elhagyását tervezők aránya a 18-30 év közötti korosztályban a legjelentősebb, kb. a költözni vágyók fele külföldre szeretne menni, a teljes korosztályt tekintve ez 30,4%-ot jelent, vagyis a korosztály harmada az ország elhagyását fontolgatja. A 31-45 év közöttieknél ez az arány 24,2%, a 46-60 év közöttieknél 19,5%, a 60 év felettieknél elenyésző. Összességében magas a külföldre költözők aránya, amely komoly jelzés az ország, települések vezetői felé.

Szignifikáns regionális különbségek mutatkoznak a költözési szándék tekintetében, az átlagtól jelentősen elmarad Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl (26,5%, 39,3%), kisebb mértékben Dél-Alföld (40,6%), míg Dél-Dunántúlon az átlagtól nagyobb a költözési kedv (70,6%), a többi régió az átlag körüli értéket mutat. A Nyugat-Dunántúlon lakó megkérdezettek egyike sem hagyná el az országot, az Észak-Alföld, Dél-Dunántúl lakói átlag alatti mértékben (16,7%, 25%) terveznék a külföldre költözést, míg a többi régió 50% körüli értéket mutat. A 48%-os átlaghoz viszonyítva magasabb a költözési szándék a tanulók (70,5%!) és a munkanélküliek (62,2%) között, és jóval alacsonyabb a GYES, GYED-en lévők (25%) és a nyugdíjasok (20%) között. A szellemi, fizikai foglalkozás és a vállalkozói lét nem differenciál, átlag közelében maradnak e csoportokban az értékek. A családméret szerinti csoportok közötti szignifikáns különbségek alapján az látszik, hogy a létszám emelkedésével 4 fős családméretig egyre nagyobb a költözési szándék, 4 főnél megtorpan az emelkedés, de még ott is átlag feletti.



Sikerült egy részmagyarázatokkal szolgáló költözési szándék-modellt felállítani (4. ábra), amelyben a tényezőkkel való elégedettség, a település irányában megnyilvánuló elkötelezettség és bizonyos személyes jellemzők költözési szándékot befolyásoló tényezőként szerepelnek.

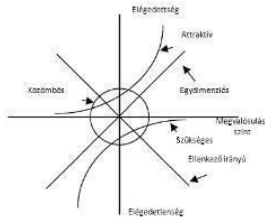
4. ábra Költözési szándékot magyarázó modell (Marien, 2012)

### További tudományos építkezés

A primer kutatásunkban több szerzőhöz hasonlóan csak a lakossági preferenciák és költözési szándék közötti kapcsolatot vizsgáltuk, anélkül hogy bevezettük volna az általános elégedettséget. Ellenben Zenker, Petersen és Aholt (2009), illetve Insch és Florek (2010) együtt vizsgálták az általános elégedettséget a hely jellemzőivel való elégedettségi szinttel, és vizsgálataik során azt találták, hogy a helyi jellemzőkkel való elégedettség pozitívan összefügg az általános elégedettséggel, vagyis egy lineáris kapcsolatot tapasztaltak.

Kano volt az első, aki társával megkérdejelezte az általános elégedettség és a jellemzők közti lineáris kapcsolatot, és azt állítja, hogy bizonyos helyi tényezőknek (jellegzetességeknek) aszimmetrikus hatásuk lehet az általános helyi elégedettségre, vagyis, hogy a lakosság nem egyenlően értékeli minden tényezőt, jellegzetességet, és azok nem egyenlő mértékben járulnak hozzá az általános elégedettséghez. (Kano, 1984 Sauerwein és tsai, 1996-ban) Így elképzelhető, hogy néhány tényező közel tökéletes színvonala nem jelenti szükségképpen az elégedettség magasabb fokát (Matzler és társai 1996, Yang 2005). Thürrer (2011) Anderson és Mittal (2000) nyomán egy széleskörű áttekintést nyújt a tényező-teljesítmény és az általános elégedettség közötti nem-lineáris kapcsolatra, magyarázva az öt Kano-kategóriát (5. ábra): 1. „szükséges”, 2. „egydimenziós”, 3. „attraktív”, 4. „közömbös” és 5. „ellenkező irányú” sajátosság. Az „egydimenziós” jellegzetességek a lineáris kapcsolatnak megfelelően működnek: minél jobb a település teljesítménye az adott tényezőben, annál magasabb az általános elégedettség. Ellenben

a „szükséges” és az „attraktív” attribútumok aszimmetrikus, nem lineáris kapcsolatban állnak az általános elégedettséggel, azonban különböznek az aszimmetria irányában. A „szükséges” attribútumok negatív teljesítménye (velük való alacsony elégedettség) nagyobb hatással van az általános elégedettségre, mint a pozitív teljesítménye (velük való magas elégedettség), az „attraktív” attribútumok pozitív teljesítményének nagyobb a hatása az elégedettségre, mint a negatív teljesítményre (Yang, 2005; Matzler és társai, 1996). A „közömbös” és az „ellentétes irányú” nem gyakorolnak lényeges hatást az általános elégedettségre (Matzler és társai, 1996).



5. ábra Kano-modell (Kano, 1984)

Vagyis a fentiek szerint az egyedi helyi attribútumok magas szintű teljesítése nem utal szükségképpen egy magasabb lakóelégedettségi szintre, mert nem bírnak azonos fontossággal az egyes tényezők. Következésképpen nem minden helyi tulajdonságnak van egyforma hatása az általános elégedettségre.

Thürer 2011-ben vizsgálatot végzett Németországban, amelyben bizonyítja, hogy a lakóhellyel való általános elégedettséget különböző mértékben és irányban befolyásolja az egyes település-jellemzőkkel való elégedettség. „Attraktív” tényezők, amit elvárásoknak nevez a szerző: munka, természet, kultúra, költségek, oktatás; „szükséges” tényezők: egészség-biztonság, infrastruktúra. Megállapítja, hogy az elkötelezettség, a helykötődés indirekt módon befolyásolja az általános elégedettséget, amely egyébként az elkötelezettséggel együtt közvetlenül is hatással van a költözési szándéokra. Az újdonságkeresés is megjelenik mint maradási/költözési szándéokra ható tényező. (Thürer, 2011)

Gyakran szerepel a kutatásokban a helykötődés, elkötelezettség direkt, sőt indirekt befolyásoló szerepet játszó tényező a mobilitás kérdésében. A helykötődést az otthonosság érzeteként, az emberek és helyek közti érzelmi kapocsként határozzák meg. (Hidalgo és Hernandez, 2001; Inch és Florek, 2010) Elsősorban a turisztikai desztinációkhoz, lakáshoz, közvetlen környezethez kapcsolódóan vizsgálták a helykötődést mint az elégedettséget befolyásoló tényezőt. És bár sok szempontból került vizsgálat alá, nincs következetes definíció és mérési metodika. (Hidalgo és Hernandez, 2001) Többen állítják, hogy a helykötődés befolyásolja a hely értékelését, például Scott és Vitardas (2008 Thürer, 2011-ben) szerint pozitív megvilágításban értékelnek, és következetesen elégedettebbek azok, akik erősen kötődnek a lakóhelyükhöz. De hogyan alakul ki a helykötődés? Morgan (2010) szerint a helykötődés a gyermekkori tapasztalatokból vezethető le, illetve a személyes tapasztalatok és érzelmek játszanak fontos szerepet a kialakulásában. Scannel és Gifford (2010) egy komplexebb elméleti keretet ad, akik azt gondolják, hogy a személyes és pszichológiai dimenziókon túl (emlékek, érzelmek), van egy másik fontos dimenzió is, nevezetesen, hogy a helynek milyen fizikai és társadalmi jellemzői vannak. Vagyis a hely jellemzőivel való elégedettség erősítheti a helykötődést. (Inch és Florek, 2010; Brocato, 2006) Korábbi tanulmányokból ismert, hogy bizonyos szocio-demográfiai (életkor, jövedelem, a településen élés időtartama) jellemzők közvetlenül befolyásolják a lakossági elégedettséget és a helykötődést. Például az idősebbek az elégedettség magasabb szintjét mutatják, és a helykötődésük is erősebb, mint a fiatalabbaké. (Speare, 1974)

Zenker és társai újabb magyarázó tényezőt emeltek be a migráció jelenségének magyarázatába Florida (2008) hipotézise alapján. Florida úgy véli, hogy a gazdasági fejlődés magja a „kreatív osztályba” tartozó emberek csoportja, akik innovatív ötletekkel szolgálnak, és professzionális tudással rendelkeznek, vagyis jól meghatározható foglalkozásokat, üznek, pozíciókat töltenek be, így lehetővé teszik az operatív foglalkoztatást, munkavégzést. A „kreatív osztály” lakóhelyválasztását jelentősen befolyásolja, hogy az adott település milyen értékeket képvisel. (Florida, 2008) Zenker és társai a Schwartz-féle értékeket használva mérték az egyén vallott értékei és a lakóhely lakosságáról feltételezett értékek közti különbségeket, és azt találták, hogy szignifikáns korreláció van a vallott és sztereotíp értékek közti különbség és a költözési szándék között. (Zenker és társai, 2009) Majd Zenker és Gollan megalkotja a ReMiS-t (Resident Migration Scale), és differenciálja a képet azzal, hogy a migrációs skála részeként megjelennek a költözési/ott élési szándék mellett az „otthon-érzés”, a külső kényszerítő erők és a tapasztalatszerzési igény; vagyis a helymarketing sikerének mérésekor több dimenzióban kell vizsgálni a költözési magatartást vagy tényleges költözést. (Zenker és Gollan, 2010) Például a tényleges döntést gyakran erősen befolyásolja egy külső tényező, mint egy új munkalehetőség, a

család, barátok közelségének igénye, amely tényezők nincsenek kapcsolatban a lakossági elégedettséggel és a településen éléshez kapcsolódó érzésekkel.

### Új vizsgálati irányok, új modell

A primer kutatásunk eredményei és a szakirodalmi információk további vizsgálatra inspirálnak, amely vizsgálatot a korábbi kutatásunkban használt tényezők tartalmának pontosítása, kiegészítése, újabb potenciális magyarázó tényezők beemelése, újabb skálák alkalmazása mellett - a primer eredményeink alapján – a kiugróan magas költözési szándékkal bíró célcsoportban, vagyis a 18-24 éves korosztályban kívánok megvalósítani. Az eredmények várhatóan a településsel való általános elégedettséget befolyásoló település-attribútumokról és a kapcsolat jellegéről, a költözési szándékot meghatározó tényezőkről fognak az eddigiektől bővebb magyarázatot adni.

A kutatás megalapozásához új teoretikus modellt állítottam fel (6. ábra), amelynek hipotézisei:

H1: A lakosság lakóhelyével kapcsolatos általános elégedettségét a különböző település-jellemzőkkel való elégedettség eltérő mértékben és irányban befolyásolják.

H2: Az általános elégedettség direkt módon befolyásolja a költözési szándékot.

H3: A település iránti elkötelezettség (helykötődés) direkt hatást gyakorol a költözési szándéokra.

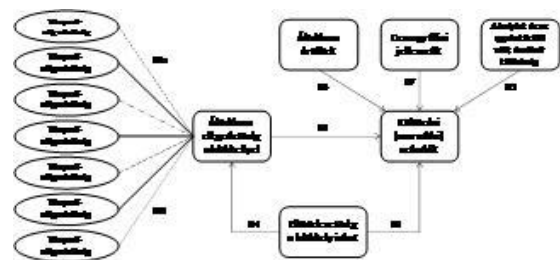
H4: A település iránti elkötelezettség (helykötődés) pozitívan befolyásolja az általános elégedettséget.

H5: A költözési szándékot befolyásolja a helyiek és az én között vélt vagy érzékelt különbség.

H6: Az általános értékrend hatással van a költözési szándéokra.

H7: Bizonyos szociodemográfiai jellemzők befolyásolják a költözési szándékot.

6. ábra A lakosság költözési szándékát magyarázó teoretikus modell (Marien, 2012, október)



### Összegzés

A társadalmi marketing egyik legizgalmasabb területe a településmarketing, amelynek napjainkban a migráció, demográfiai fogyás, gazdasági válság okozta, komoly kihívásokkal kell szembenézni. A sikeres helymarketingnek – mint általában a marketingnek – előfeltétele a célcsoportok alapos ismerete, azok közül is kiemelt szerepet kell, kapjon a lakossági célcsoport, amelynek szerepe összetett, egyszerre tényező mind a kínálati, mind a keresleti oldalon. A lakosság mint identitáshordozó aktív szereplője a helymarketingnek, ugyanakkor mint elsődleges célcsoport a helymarketing „megrendelője”. A lakosság magatartása nem feltétlenül csak racionális elemekre épül, de mindenképpen vannak egyértelmű megnyilvánulások a lakóhely irányában. A településsel való azonosulás végső megnyilvánulási formája a helyben maradás, vagy költözés, ami egy bonyolult, komplex magyarázatot igénylő mozzanat. Primer kutatásunkban sikerült egy részmagyarázatokat adó modellt felállítani, de a szakirodalmi eredmények és a hiányzó láncszemek további vizsgálatra ösztönöznek egy új, teoretikus modell mentén, ami egy soktényezős, az eddigi magyarázó tényezőket komplexen figyelembevevő hipotetikus modell. A továbbfejlesztett modellben szereplő feltételezések igazolása, elvetése a lakossági célcsoport megértéséhez viheti közelebb a településmarketing területén dolgozó szakembereket, akiknek manapság talán a legfontosabb feladatuk az, hogy a lakosság bizalmát megnyerjék, és a településen maradásra, ott aktív, „pozitív” magatartásra bírják őket.

### Felhasznált irodalom

- 1) Bierbaum, E.: Városkutatás, város-identitás - Kutatási irányzatok és módszerek összefoglalása, Átalakulási folyamatok Közép-Európában c. konferencia, Győr, Magyarország, 2006
- 2) Braun, E. and Zenker, S.: Towards an Integrated Approach for Place Brand Management. 50th European Regional Science Association Congress, Sweden, 18th-23rd August, 2010.



- 3) Brocato, E. (2006). Place attachment in investigation of environments and outcomes in service context. Doctoral Thesis, The University of Texas at Arlington. Letöltés helye: <http://dspace.uta.edu/bitstream/handle/10106/244/uta-etd-1302.pdf?sequence=1>
- 4) Florida, R.: Who's your city?, Basic Books, New York, 2008
- 5) Hildalgo, M. C. and Hernandez, B.: Place Attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*, 21, 273-281., 2001
- 6) Hospers, G.: Spatial self-preference: On the limits of place marketing to attract new residents and firms, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 280-286, 2010
- 7) Marien, A.: A lakossági elégedettség és a helyben maradáást magyarázó tényezők feltárása, MOK-konferencia, 2012. augusztus 30-31., Miskolc
- 8) Matzler, K., Hinterhuber, H., Bailom, F. and Sauerwein, E.: How to delight your customers. *Journal of Product and Brand Management*, 5 (2), 6-18., 1996
- 9) Pataki Ferenc: Identitás, személyiség, társadalom. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986
- 10) Piskóti, I.: Régió- és településmarketing, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012
- 11) Piskóti, I., - Nagy, Sz. - Molnár, L. - Marien, A.: Identification Between Individuals And Places Of Residence, 2012 MAG (Marketing in Asia Group) Scholar Global Business, Marketing and Tourism Conference, Győr, Hungary, May 29-June 2, 2012
- 12) Sauerwein, E.-Bailom, F.-Matzler, K.-Hinterhuber, H.: The Kano model: how to delight your customers, IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, Austria, February 19-23, 1996, pp. 313-327, letöltés helye: [http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM\\_515-082/kano/kano-model2.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf)
- 13) Scannell, L. and Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 1-10., 2010
- 14) Speare, A. (1974). Residential Satisfaction as an Intervening Variable in Residential Mobility, *Demography*, 11 (2), 173-188.
- 15) Thürer, K.: Residents and their places, Master Thesis, Maastricht University, 2011
- 16) Yang, C.: The Refined Kano's Model and its Application. *Total Quality Management*, 16 (10), 1127-1137., 2005
- 17) Zenker, S.-Gollan T.-Nils van Quaquebeke: Place marketing: How the war for talent is won with values?, EAWOP, 2009
- 18) Zenker S.-Peterson, S.-Aholt, A.: Development and Implementation of the Citizen Satisfaction Index (CSI): Four Basic Factors of Citizens' Satisfaction, *Research Papers on Marketing and Retailing University of Hamburg*, 2009
- 19) Zenker, S.-Petersen, S.: Resident-City Identification: Translating the Customer Relationship Management Approach into Place Marketing Theory, 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden, 19th - 23rd August, 2010

## Molnár Imre: Erők és szervezeti formák

(Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Doktori Iskola)

### 1. Bevezetés, célok

Sokszor tapasztaltam már, hogy arra a kérdésre, hogy mivel foglalkozol, az emberek többsége azt válaszolja, hogy melyik cégnél dolgozik. Néhányan megmondják a szakmájukat vagy a beosztásukat. Azonban nagyon kevesen mondják, pl. azt, hogy számítógépeket árulok, kalkulációkat készítek vagy gyerekeket nevelek, háztartást vezetek.

Két dologra lehet következtetni; vagy felismerhetetlen, amit csinálnak, azaz maguk sem tudják igazán. Vagy szégyellik, amit csinálnak.

Egyik sem jó jel. Vajon ha nem volna disszonancia az egyének tevékenységei és a titulusok között, akkor is tapasztalható volna ez a jelenség? Vajon, ha az emberek a tényleges tevékenységeiket egy kiemelkedő, jól teljesítő munkahelyen végeznék, akkor mit válaszolnának?

Gyakorló vezetőként is erősen foglalkoztatott, hogy vajon mi lehet a folyamatosan jól teljesítő szervezetek titka? Mi az, amitől mások sikeresebbek és főleg kellemesebb munkahelyek, mint az összes többi munkahely? Vajon a vezetők és az általuk képviselt értékrend, attitűd miként nyilvánul meg a mindennapi munkában?

Sok mindent tanultam, tapasztaltam azóta és persze tudom, hogy a vállalati kultúra jelentősége óriási a szervezet egészére nézve, mégis a vállalati kultúrát leginkább befolyásoló erőkről keveset olvasni. Mely erőkre van leginkább szükség egy szervezetben, ahhoz, hogy kiemelkedő teljesítményt tudjon felmutatni hosszabb távon is?

Különösen érdekelt az is, hogy a klasszikus iskolák szerinti szervezeti struktúráktól eltérő megközelítésű szervezeti formák beazonosítása miként segíthet a jól működő szervezetek értelmezésében.

Különösen Henry Mintzberg 2010-ben megjelent „A menedzsment művészete” című könyve foglalkozik a dolgozatom témájával, de Ken Blanchard szintén 2010-ben megjelent „Vezetés magasabb szinten” című műve is részletesen kitér a jól teljesítő szervezetek ismérveire.

Célom, hogy a fellelhető szakirodalom kiragadott példáin keresztül összefoglaljam a legújabb szemléletek szerinti összefüggéseket és kiegészítsem azokat saját tapasztalataimmal.

### 2. A jól teljesítő szervezetekről

Ken Blanchard szerint az erős nyomás alatt működő üzleti világ és maguk az üzleti iskolák is azt kommunikálják – következésképpen az emberek is azt hiszik –, hogy egyetlen dolog, számít, a pénzügyi siker.

Ezzel szemben az üzletemberek zöme inkább azt szeretné, hogy a társadalom arra emlékezzen vele kapcsolatban, hogy valaki létrehozott egy jól teljesítő szervezetet.

A jól teljesítő szervezetekben (High Performing Organizations – HPO) három fő végcél elérésére fordítják energiáikat az ott dolgozók: (Blanchard, 2010)

- preferált szolgáltatóvá válni
- preferált munkáltatóvá válni
- preferált befektetéssé válni



*Preferált szolgáltatóvá válni* abban az értelemben, hogy a vállalkozás vevői szinte rajongói legyenek a cég szolgáltatásainak. Amikor a vállalkozás olyasmint nyújt, amely messze meghaladja a konkurencia, sőt a vevők elvárásait is. Manapság ahhoz, hogy egy vállalkozás meg tudja tartani a vevőit, nem elég csupán kielégíteni igényeiket, rajongókat kell szerezniük. Olyan vevőket, akik annyira elégedettek a cég szolgáltatásaival, hogy mindenkinek el akarják újságolni azt.

Ezeknél a cégeknél a pozitív értelemben vett meglepetés a napi rutin része. Ezeknél a cégeknél az elégedett vevők észrevétlenül is a cég értékesítőinek táborát erősítik. (Blanchard, 2010)

Függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykedik a vállalkozás, tudja, hogy kik a vevői, és ennek megfelelően méri is a vevői eredményeket. A vevő szempontjából figyelik az eredményeket. Napirendben van a dolgozói képességek fejlesztése, a tudásmegosztás a vevő nagyobb elégedettsége érdekében.

*Preferált munkáltatóvá válni* abban az értelemben, hogy a legtehetségesebb, motivált és tartósan jól teljesítő kollégákat meg tudják tartani. Nem elég csupán magukhoz csábítani az ifjú tehetségeket. A preferált munkáltatóvá váláshoz nem elegendő a jó fizetés vagy egyéb kiegészítő juttatások biztosítása, különösen nem hosszútávon. A dolgozók keresik azt a helyet, ahol azt érzik, hogy munkájukat értékelik és jutalmazzák, ahol bevonják és felhatalmazzák őket, ahol elhihetik, hogy számít az, amit csinálnak. (Blanchard, 2010)

A jól működő szervezetben, a legtöbb vezető számára vitathatatlanul a legfontosabb a humán erőforrás, annak minősége. A kapcsolati sorban, egyes vezetők szerint a vevő is csak a második, hiszen hosszútávon egyetlen cég sem képes jó szolgáltatást nyújtani felhatalmazott, jól képzett és motivált munkatársak nélkül. A vevők gyors és kiváló szolgáltatást akarnak kapni, ehhez viszont ösztönző környezetet és kellően rugalmas szervezeti struktúrát kell teremteni a dolgozók számára, mely lehetővé teszi, hogy a legjobb formájukat hozzák.

Az ilyen szervezetekben a hatalom és a döntéshozatal nem egy kézben van, nem a hierarchia csúcán összpontosul, hanem megoszlik a szervezetben. Részvétel, csapatmunka és együttműködés jellemzi a céget. A dolgozók érzik, hogy nagyra értékelik és tisztelik őket, a vezetők megengedik nekik, sőt el is várják tőlük, hogy önállóan hozzanak meg a saját életükre is kiható döntéseket.

*Preferált befektetéssé válni* abban az értelemben, hogy a cégvezetők felismerik, hogy a költségcsökkentés egyik hatékony módja, ha minden alkalmazottra potenciális üzleti partnerként tekintenek.

Minden szervezetnek szüksége van pénzügyi forrásra, legyen az részvényeladás, hitelfelvétel, új befektető vagy nagy értékű megbízás. A befektetők ugyanakkor csak akkor fektetnek be egy vállalkozásba, ha hisznek annak jövőjében, életképességében és jól teljesítésében. Hinniük kell a cégvezetésben és a munkaerő minőségében, és persze a termék/szolgáltatásban is. A legtöbb vállalkozás vezetője ugyanakkor a cég pénzügyi helyzetének stabilitását a költségek csökkentésében, vagy a bevételek növelésében látja csupán, hiszen stabilan tartja magát a tézis, miszerint a szervezet pénzügyi sikere egyenlő a bevétel mínusz kiadás summájával.

Erős versenyben különösen igaz mindez, ugyanakkor egyre többször hallani olyan vezetőkről is, akik a munkavállalóktól komolyabb pénzügyi felelősséget is elvárnak. Több helyen a vezetés nem titkolja, rejtegeti pontos üzleti eredményeit, hanem a bevonás jeleként megosztja azt a munkavállalókkal. Sőt, egyes vállalkozásoknál addig senki sem kaphat fizetésemelést, amíg nem tudja értelmezni a cége mérlegkimutatását és rá nem jön, hogy saját munkájával hogyan befolyásolja a cég eredményességét.

Az elkötelezett és felhatalmazott munkatársak nem csak a költséggazdálkodásban lehetnek segítségre, de a bevétel növelésében is. Azáltal, hogy legendásan jó szolgáltatást nyújtanak, mely rajongókat szerez a cég számára, a cég elismertsége és árbevétele is nő. A Vállalat pedig vonzóbb befektetési célponttá válik a potenciális befektetők szemében. (Blanchard, 2010)

Elsőre talán nagyon utópisztikusnak hangzik az ilyen mértékű pénzügyi tudatosság elérése egy vállalkozás minden dolgozójánál. Ugyanakkor, ha figyelembe vesszük, hogy nem azt várjuk el, hogy mindenki „számokban” gondolkodjon, hanem megtalálja az ő valós helyét a vállalat gazdálkodási rendjében és értelmezze azt, akkor már nem is annyira elképzelhetetlen mindez.

Mindhárom fenti cél egyidejű teljesítése esetén a szervezet biztosan a jól teljesítő szervezetek közé fog tartozni, hiszen rugalmasságának, gyorsaságának és érzékeny rendszereinek köszönhetően nemcsak a jelenben lehet sikeres és elismert, hanem várhatóan a jövőben is.

Összefoglalóan, az alábbi ismérvek mindegyike jellemző a jól teljesítő szervezetekre:

- Információ-megosztás és nyílt kommunikáció
- Vonzó és közösen értelmezett jövőkép
- Folyamatos tanulás
- Vevői eredmények állandó nyomon követése
- Ösztönző rendszerek és struktúrák
- Hatalommegosztás és bevonás

Természetesen erősen hierarchikus, bürokratikus szervezetekben, mint például az államigazgatásban, mindez nehezen vagy szinte sehogyan sem megvalósítható, ugyanakkor meggyőződésem, hogy ennek a szemléletnek egy másfajta, egyedi megnyilvánulása értelmezhető lehet ott is.

A versenyszféra szereplői számára ugyanakkor mindezen koncepciók alkalmazása pozitív eredményeket hozhat. Elegendő csak arra gondolni, hogy szinte minden vállalkozásnak manapság van „jövőkép-küldetés-értékeink” megállapítása, melyeket akár mindenki számára elérhetően kommunikálnak is. Ugyanakkor csak a legritkább esetekben tudják, ismerik és főleg alkalmazzák azt a napi munkájuk során. Az értékek halmazában szereplő fogalmak például a legritkább esetben vannak kifejtve, értelmezve minden kolléga számára, sokszor még a vállalkozás vezetői sincsenek tisztába ezekkel a fogalmakkal.

### 3. A szervezetekben előforduló erőkről

Az üzleti iskolák által tanított szervezeti formák, mint pl. a lineáris, a funkcionális, a divizionális, vagy a mátrix szervezetek jól leírják a szervezetek lehetséges elméleti, tiszta formáit és az azon belül működő szolgálati utakat. Ugyanakkor messze nem mutatják be a gyakorlatban meglévő teljes szervezeti struktúra-vertikumot. Sok szervezet a leírt fő formák egyedi kombinációit alakítja ki, olyanokat, melyek csak rá jellemző módon értelmezhetők. Meghatározó szerepe van ebben a versenykörnyezetnek, a szervezeti kultúrának és a vezetésnek is.

Henry Mintzberg szerint a legtöbb dolog, ami a szervezetekben történik, leírható hét fő erő kölcsönhatásaként. Természetesen más, akár időszakosan előforduló erők is fellelhetők a szervezetekben, mégis van hét fő erő, mely leginkább meghatározó minden vállalkozás életében.

Ezek az erők a következők:

- Iránymutatás
- Hatékonyság
- Szakértelem
- Koncentráció
- Innováció
- Együttműködés
- Verseny

Az *iránymutatás* ereje adja meg azt a tudást, hogy a szervezetnek mint egy integrált entitásnak, merre kell mennie. Ezen iránymutatás nélkül a szervezet különféle tevékenységei nem tudnának könnyen összekapcsolódni a közös cél érdekében. (Mintzberg, 2010)

A *hatékonyság* ereje megpróbál egy fenntartható arányt biztosítani az elért nyereség és a felmerült ráfordítások, költségek között. A hatékonyságra való odafigyelés nélkül végső soron még a legvédettebb szervezetek is bizonytalanul mozognak. A hatékonyság általában standardizációt és formalizációt jelent, de gyakran gazdaságosságra redukálódik. (Mintzberg, 2010)

A *szakértelem* bizonyos feladatok magas szintű tudással és gyakorlottsággal való elvégzését jelenti. Szakértelem nélkül a szervezetek bonyolult munkája egyszerűen nem végezhető el. (Mintzberg, 2010)

A *koncentráció* ereje az egyes egységek számára lehetővé teszi, hogy az erőfeszítéseiket különböző piacok kiszolgálására összpontosítsák. Ilyen koncentráció nélkül nehézzé válna egy diverzifikált szervezet vezetése. (Mintzberg, 2010)

Az *innováció* erejére is elengedhetetlen, mivel ugyan a szervezeteknek szükségük van központi irányításra és koncentrált összpontosításra, hatékonyságra és szakértelemre, de elengedhetetlen az új dolgok feltalálása is mind fogyasztóik, mind pedig saját maguk számára – az alkalmazkodáshoz és a tanuláshoz egyaránt. (Mintzberg, 2010)

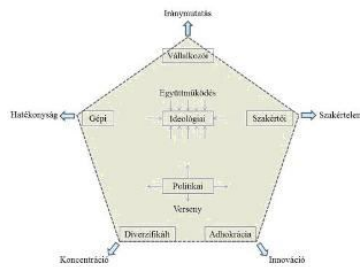
Van még két további erő, amelyeket katalizátorként is felfoghatunk: *együttműködés* és *verseny*. Az egyik az ideológiai összetartást írja le, a másik a politikai széthúzást. A politika a törvényes hatalom és az elismert szakértelem határain kívül cselekszik, ezért hajlamos a konfliktusokra. Az ideológia a normák, hiedelmek és az értékek gazdag kultúráját jelenti, amelyek harmonikus, együttműködő egységbe egyesítik az emberek különböző csoportjait. Nincs komoly szervezet, amely valaha is teljesen politikamentes lett volna, vagy legalább néhány ideológiai maradvány ne lenne benne.

(Mintzberg, 2010)

A szervezetek működésének megértése érdekében, az előbbi erőket alapul véve és kölcsönhatásaikat kulcsként tekintve megállapítható, hogy amikor egy erő dominál egy szervezetben, a szervezet koherens, megalapozott forma, a konfiguráció felé halad. Amikor nem

egy erő dominál, a szervezeteknek inkább különböző erők kiegyensúlyozott kombinációjaként kell működni, beleértve az egyik formáról a másikra való átalakulás időszakait. (Mintzberg, 2010)

### 1. ábra: A hét fő erő és szervezeti megjelenései



Forrás: Mintzberg [2010]

Elméletben az erők konfigurációjának minden típusa lehetséges, a gyakorlatban azonban rendszerint csak kevés típus fordul elő. Amikor az erők valamelyike dominánsként jelenik meg a szervezetben, és a szervezet egy neki megfelelő formát alakít ki. Mindez alapján a továbbiakban hét alapvető formát különböztethetünk meg.

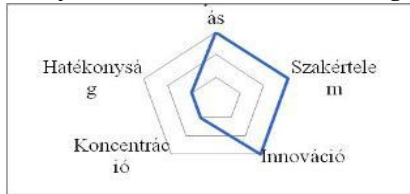
### 1. táblázat: Szervezeti formák és jellemzőik

	Jellemzői
<b>Vállalkozói forma</b>	A „tipikus” hazai kkv vállalkozás formája. Akkor fordul leginkább elő, amikor a cég vezetője és a fejében lévő irány az ereje dominálja a szervezetet. A vállalat vezetője személyes kontrollt gyakorol a vállalkozási események történetek nagy része felett. Mindez kifejezetten a vállalkozások indulási, valamint fordulóponti helyzetében történik, amikor nagy szükség van a felülről érkező, erős jövőképre, valamint megfigyelhető még a tulajdonos által vezetett kis cégeknél Ebben a formában kevés a középvezetői, valamint a törzskari pozíció, vagy azok viszonylag gyengék. Másik következmény az esetleges változtatások kezelésekor gyakori kényszerítő (coercive) változtatásmenedzsment stratégia. A vezető (tulajdonos) kényszerítő erejével élve, ellentmondást nem tűrve erőlteti végig a szervezeten a kívánt változtatási folyamatot.
<b>Gépi forma</b>	Klasszikus tömegtermést, gyártási tevékenységet végző vállalkozás formája. A hatékonyság ereje válik a legfőbb erővé ezekben a szervezetekben.
<b>Szakértői forma</b>	Akkor keletkezik, amikor a szakértelem a fő szervező erő a szervezetben, ez a forma jellemző például kórházakban, könyvelői, tanácsadói gyakorlatban és a mérnöki tervező irodákban. Itt az innováció kevésbé lényeges kritérium, az új tudás kitalálása helyett a meglévő tudás tökéletesítése számít.
<b>Adhokrácia</b>	Kevés valódi ilyen céget találni. Leginkább a szoftverfejlesztésre szakosodott, fiatal vállalkozások vagy a kreatív ügynökségek esetén fordul elő. Az adhokrácia formája a magas innovációs igényre válaszul jön létre szakképzett szakértőkből álló szervezeten belül, mivel a szervezet újdonságok létrehozására jött létre. A szakértőknek multidiszciplináris projektszerepeket kell egyesíteniük erőfeszítéseiket.
<b>Diverzifikált forma</b>	A klasszikus „multi” egy másik formális megjelenése ez. Akkor jelenik meg, amikor a koncentráció ereje kiemelkedik a többi közül. Ezek a szervezetek először diverzifikálódnak, majd divíziókat alakítanak ki. Minden divízió viszonylagos autonómiában, egy kis, központi iroda által támasztott teljesítménykontrollnak alávetve működik. Ez a diverzifikált forma természetesen a legismertebb a nagy konglomerátum vállalatok világában.
<b>Ideológia forma</b>	Az emberek együttműködnek a közös haszon érdekében. A szervezet tagjai személyesen elköteleződnek, azonosulnak a szervezet igényeivel. Az ideológia a szervezeti tagokat a befelé fordulásra készíti, ugyanakkor segítheti a tagokat az ellentmondás és a változtatás kezelésében.
<b>Politikai forma</b>	Ellentmondásos, erősen szabályozott forma, mégis belső harcok alakulnak ki, ahol a verseny ereje dominál. Ugyanakkor ez a verseny a belső konkurenciára fókuszál és nem a külső piacra irányul, ezáltal megerősödik a szervezeten belüli széthúzás. A magukra hagyott szervezetek megjelenési formája ez. Egy elkötelezett menedzsment részéről folyamatos erőfeszítést igényel rábírnai az embereket az együttműködésre.

Forrás: Mintzberg (2010)

Eddigi pályafutásom során volt szerencsém dolgozni szinte mindegyik kombinációval. Talán csak a koncentráció erejének dominanciájával működő vállalkozás maradt ki. Mindegyiknek megvolt a maga erénye és hiányossága is.

Volt, amikor a klasszikus „tulajdonos-vezető” szerep ketté nem választása bénította meg a vállalkozás hatékony vezetését. Amikor egy vezető, ha vezetőként nem tudta végigvinni egy döntését a szervezeten, akkor tulajdonosként, kényszerítő módon lépett fel, félresöpörve a konszenzus és az együttműködés erejének jótékony hatásait. Ennél a cégnél az innováció ereje a szakértelem ereje mellett egyértelműen a kifelé, ügyfelekre fókuszálást erősíti, ugyanakkor az iránymutatás és a belső versengés erős hatása gyengíti a szervezet hatékonyságát.

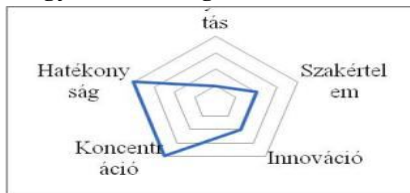


**2. ábra: Egy hazai szoftverfejlesztő cég jellemző szervezeti formája**

Forrás: A szerző saját összeállítása

Máshol az értelmetlen túlszabályozottság ölte ki az innovációs kedvet, és túlzott belső adminisztrációs munkaterhet rótt minden alkalmazottra, az ügyfelekre való koncentráció helyett. Az ilyen szervezetekben a hatékonyság és a koncentráció ereje dominál a politizálás, a belső verseny ereje mellett.

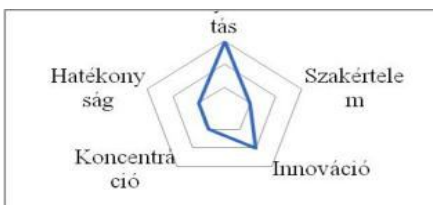
A kollégák leginkább egymásnak adnak munkát, egymást riportoltatják, és az ügyfelek felé fordulás az együttműködés és az innovációs erők relatív alacsony szintje miatt korlátozott. Az iránymutatás ereje a nagy szervezetben elvész és a hierarchikus szintek között erősen torzul. Nagy hasonlóságot mutatnak a multinacionális vállalatok ezen a téren.



**3. ábra: Egy nemzetközi telekommunikációs cég jellemző erői és szervezeti formája**

Forrás: A szerző saját összeállítása

Megint máshol a túlzott ideológiai erők megjelenése felerősítheti az érzelmi reakciókat a szervezetben, amik kezelhetetlen konfliktusokat okozhatnak. Noha nagy az együttműködés ereje a szervezetben, a következetlenség és az iránymutatás túlzott ereje tervezhetetlenné teszi a közeli jövőt is. Az innováció csak jelképes, mivel nem a cég vevői igényei táplálják, hanem a belső vezetői vízió.



**4. ábra: Egy hazai fejlesztő cég jellemző erői és szervezeti formája**

Forrás: A szerző saját összeállítása

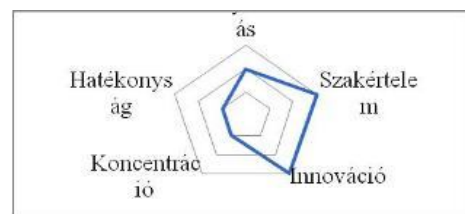
Egy másik vállalat már sokkal kiegyensúlyozottabb erők mellett, nagyobb és főleg hosszabbtávú sikereket is fel tudott mutatni. Itt az egyedi szakértelem és az innováció ereje dominált az együttműködés és az iránymutatás ereje mellett. Ugyanakkor a hatékonyság és a koncentráció erejének hiánya ilyen esetben következetlenséget és kiszámíthatatlanságot eredményez, mely egy tőzsdén jegyzett vállalat esetén kifejezetten nem előnyös.

**5. ábra: Egy hazai központú szoftverfejlesztő cég jellemző erői és szervezeti formája**

Forrás: A szerző saját összeállítása

Természetesen mindegyik vállalat fennhangon kommunikálja, hogy számára az Ügyfél a legfontosabb és a rugalmasság mindenekelőtt jellemző rá annak érdekében, hogy a létező legjobb szolgáltatást nyújtsa. Azaz a preferált szolgáltatóvá válás igénye mindegyik cégre jellemző, mégis ennek a célnak a belső szervezeti feltételei nem adóttak a fentiek miatt. Mindemellett erősen hiányzik mindegyik esetben a preferált munkáltatóvá válás határozott szándéka.

Noha minden vállalkozás életében lehetnek jó időszakok, amikor kimagasló, elsősorban pénzügyi eredményeket tudnak felmutatni, mégis ezen cégek egyikét sem tudnám jól teljesítő szervezetként definiálni.



Ami leginkább hiányzik, az az erők dinamikus egyensúlya és az egyik szervezeti formából a másikba való átmeneti, tudatos irányítása. A változtatás menedzselésének képessége az egyik legégetőbb közös hiányosság.

#### 4. Szervezeti erők és a változtatásmenedzsment kapcsolata

Változtatásmenedzsment szempontból vizsgálva, a szervezetek jelentős részét megalapításukkor is egyértelmű piaci célok motiválják, így folyamataikat, működésüket, szervezeti struktúrájukat nem a változtatás sikeres menedzselésére, hanem a piacorientált funkciójuk megvalósítására irányítják.

A változtatás kezeléséhez szükséges kompetenciákat vagy belülről fejlesztik ki, vagy kívülről igyekeznek pótolni.

Minél nagyobb a hatékonyság ereje, az eredményesség érdekében alkalmazott kontroll, annál nagyobb lehet az ellenállás a változtatással szemben, és annak arányában csökkenhet a hatékonyság kárára az innováció erejének hatása. Minél több a szervezeti szabály, szabályozottság, annál alacsonyabb az egyén szabadsága és hajlandósága az újításra.

Nem elhanyagolható az iránymutatás ereje változtatási célok elérése során. Ugyanakkor fontos különbséget tenni a valódi tenni akarás, ahogyan Kotter hívja: „valódi tettvágy” és annak imitálása között.

John Kotter markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

#### 2. táblázat: Az önelégült nyugalom, az ál- és valódi tettvágy

	<b>Önelégült nyugalom</b>	<b>Áltettvágy</b>	<b>Valódi tettvágy</b>
<b>Jellemzők</b>	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos és gyakran összetévesztik a valódi tettvágygal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű, gyorsan változó világban.
<b>Gyökere</b>	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereségcsökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.
<b>Ezt gondolják</b>	„Tudjuk mi a dolgunk, és azt is tesszük!”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket!”
<b>Ezt érzi</b>	Elégedettek a Status Quoval és félnak az ismeretlentől.	Idegesek, dühöse, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehesse valmit és sikert érjenek el.
<b>Jellemző viselkedés</b>	Változatlan, a cég nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múltbeli normákat.	Nagy sürgés-forgás: az értekezletet egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás után, munkacsoportok, powerpoint kifulladásig. Mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és megelőzze a kiégést.

Forrás: Kotter (2008)

Ahogy a vállalati stratégiák, úgy a változtatási folyamatok sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz a vezetők csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat.

A valódi felsővezetői elköteleződés leginkább az iránymutatás és az innováció erejéből táplálkozik. Minél inkább megtalálható ez a két erő egy szervezetben, annál nagyon az esély arra, hogy egy tervezett változtatás során sikerrel viszik végig a folyamatot.

#### 5. Következtetések, összefoglaló

Természetesen bármennyire is igyekszünk, nem vagyunk képesek tökéletesen leírni a teljes, komplex valóságot, hanem egyszerűsítésekben, modellekben tudunk gondolkodni. Emiatt a fenti szervezeti formák tiszta gyakorlati előfordulása is kérdéses.

Egyetlen szervezet sem lehet kizárólag gépi vagy bürokratikus. Mégis fontos pontosan értelmezni a szervezetekben működő erőket és az általuk leginkább formált szervezeti struktúrát. A fenti modell hatékony lehet a beazonosításhoz és értelmezéshez, diagnózis felállításához és a tervezéshez. Persze csak addig, amíg minden változatlan. Ismerve a külső környezet befolyásoló erejét biztosan állíthatjuk, hogy minden szervezet előbb-utóbb elveszíti statikusságát és ezzel korábbi hatékonysági szintjét.

Az igazán hatékony és jól teljesítő szervezetek nem létezhetnek tiszta formában. Ami egy szervezetet hatékonyvá tesz, az nemcsak egy-egy erő dominanciája, hanem a többi erő korlátozó hatása is, az erők összefüggései, szinergiája, valamint az adott, jellemző erők időszakos befolyása, kiaknázása a szervezet egészére nézve.

A jól teljesítő szervezetek egy időben képesek befelé és kifelé koncentrálni erőiket. Párhuzamosan képesek a legjobb munkáltató lenni és preferált szolgáltató is. Mindez erős szervezethez, koncentrált irányítást ugyanakkor az innovációra és a szakértelemre különös figyelmet fordító elkötelezettséget jelent.

Ezzel együtt az valószínűsíthető, hogy az iránymutatás ereje nagy vállalatok esetén korlátozottan érezhető, pusztán a méret és az információ torzulás miatt is.

Az innováció erejének különös nagy jelentősége van akkor, amikor a globális verseny csak tovább erősödik a cégek között és a jól teljesítés egyik záloga lehet a kiemelkedő kollégák megszerzése, megtartása. Azok a vállalkozások lesznek jól teljesítők, amelyek a legjobb üzleti gondolkodókat képesek csatasorba állítani és megtartani.

Mintzberg modellje szerint tehát talán a politikai formától, azaz a verseny domináns erejétől eltérő mindegyik másik erőre (iránymutatás, szakértelem, innováció, koncentráció, hatékonyság és együttműködés) meghatározó módon szüksége van annak a szervezetnek, mely jól teljesítővé szeretne válni.

Ennek különösen akkor van jelentősége, mikor a vállalati stratégiát és a HR stratégiát akarjuk illeszteni egymáshoz. Mikor új kolléga felvétele során figyelembe vesszük, hogy lehetőleg a szükséges és hiányzó erőket igyekezzünk pótolni. Olyan kompetenciákkal rendelkező kollégákat hozunk be a szervezetbe, mely az egész szervezet számára értéket képvisel és támogatja a jól teljesítővé válás célját.

### Irodalomjegyzék

**Blanchard, K.** (2010): *Vezetés magasabb szinten*. Budapest: HVG kiadó

**Kotter, J. P.** (1999). *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest

**Kotter, J. P.** (2008). *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press

**Mintzberg, H.** (1991): *The effective Organization: Forces and Forms*

Budapest: ASloan Management Review, Vol. 32. 54-67. oldal

**Mintzberg, H.** (2010): *A Menedzsment művészete*

Budapest: Alinea kiadó – Rajk László Szakkollégium

**Mindtools** (2010): *Mintzberg Organizational Configurations*

[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_54.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm)



## Szommer Károly: Az internetes kommunikációs fejlődés hatására bekövetkezett profilépíthetőség napjainkban

*(Budapesti Corvinus Egyetem, Számítástudományi Tanszék)*

### Bevezetés<sup>44</sup>

Ahogy a technika az utóbbi években szinte robbanásszerűen fejlődött és megjelentek a mobil eszközök, ez a fejlődés magával rántotta az internetes kommunikációt is, amely szintén hasonló fejlődésen ment keresztül. A kommunikációs lehetőség lényegében már bármikor, bárhol adott.

Rá vagyunk kényszerülve, hogy az interneten megjelenjünk és kommunikáljunk: egyes rendezvényeken már csak úgy tudunk részt venni, hogy megosztjuk a részvételi szándékunkat másokkal, különben maradhatunk otthon. Egyes oldalakon bizonyos tartalmakat úgy tekinthetünk csak meg, hogy előbb az oldalt „like”-oljuk, megosztjuk, stb. Nem maradhat ki a marketing oldali nyomás mellől a társadalmi nyomás sem: „Aki lemarad, az kimarad!” Már egész fiatal korban a gyerekek rá vannak kényszerülve, hogy használják ezeket a kommunikációs formákat, lehetőleg minél rendszeresebben, ugyanis akinek nincs erre alkalmas telefonja vagy nem használja ki a „menő” funkciókat, azt kikikizik és rosszabb esetben kiközösítik.

Az iskolai rendszer sem tartja a fejlődést a technológiával: nem oktatják már kis korban a biztonságos internethasználatot, a tudatos internetezést, holott nagy szükség lenne rá, ugyanis leginkább a nagyon fiatal korosztály az, aki a legtöbbet megoszt magáról. Mivel még nem elég érettek, legtöbbször fel sem fogják, hogy tetteknek milyen következményei lehetnek, így elég bátrak ahhoz, hogy olyan dolgokat is közzétegyenek (akár tanóra alatt), amelyért még az iskolából is kirúghatják őket.

Ahogy egyre több információt osztunk meg magukról az interneten, egy kritikus adattömeget átlépve ezek az információmorzsák összeilleszthetők lesznek. Olyan dolgokat tárnak fel rólunk, melyeket nagy valószínűséggel eszünkbe nem jutna megosztani bárkivel is. Ilyen a napi életritmusunk, szokásaink, preferenciarendszerünk, stb. Ha valaki ezeket az adatokat elkezdi összeállítani az egyénekről, olyan információ birtokába kerülhet, melyek meghatározóak lehetnek az egyének szempontjából. Képes lesz megmondani róluk, hogy mikor nem tartózkodik senki otthon, mikor érdemes betörni hozzájuk, egyáltalán érdemes-e betörni, mit és hol kell keresni a lakásukban, mi a gyerekek megszokott iskolába járási útvonala, hol érdemes és mikor lehet eredményesen elrabolni őket, stb. Mindezt az információt úgy beszerezve, hogy az elkövető fel sem kel a fotelból az információszerzés közben.

A tanulmányomban bemutatom, hogy melyek voltak azok a változások, amelyek lehetővé tették, hogy az internetes szereplőkről összeállíthassunk egy-egy személyes profilt.

### A kommunikációs csatornák fejlődése

A kommunikációs csatornák fejlődése robbanásszerűen zajlott. 2006-ról 2011-re a mobil előfizetések száma a világon több mint kétszeresére nőtt. (International Telecommunication Union, 2011) Ma már alig van olyan helyzet, amikor nem tudunk egy képet, videót, hanganyagot, szöveget vagy bármilyen más típusú adatot sem megosztani. Legtöbbször ilyenkor az ok a mobil készülékünk teljes lemerülése, azonban ez sem lesz sokáig probléma: a Nokia legújabb készülékét, a Nokia Lumia 920-at már vezeték nélküli töltővel tölthetjük. (Nokia, 2012)

Régebben a Web 1.0 szabványra az volt a jellemző, hogy kevés szerző hozta létre. Lényegében hasonlított a nyomtatott sajtóra, mivel ha szerettünk volna valamilyen konkrét információt megtudni egy-egy termékről, cégről, stb., akkor az adott gyártónak vagy cégnek a honlapjára kellett ellátogatnunk és ott tájékozódunk. Ezzel szemben a Web 2.0-t úgy emlegetik, hogy ez a „web, mint platform”. (O'Reilly, 2005) A Web 2.0-t rendkívül sok szerző alakítja. Megszűnt az adatok helyhez való kötöttsége, megjelentek a közösségi oldalak, a dinamikus online tárhelyek, a blogok, csak hogy néhányat említsek. Az eddigi passzív látogatókat a Web 2.0 aktív látogatókká formálta, akik hozzászólhatnak, véleményezhetik, kiegészíthetik a közzétett

<sup>44</sup> A kutatás a TÁMOP 4.2.2/B-10/1-2010-0023 projekt keretében készült. Szeretnék köszönetet mondani a lehetőségért és a pénzügyi támogatásért.

tartalmat. Lehetőségessé vált, hogy az emberek együttműködve alakítsák ki a tartalmakat, akár egyszerre is szerkesztve az adott dokumentumot.

Megjelent az openID, amely lehetővé teszi, hogy egyre több szolgáltatást használhassunk ugyanazzal a felhasználói fiókkal. (OpenID Foundation, 2012) Egyrészt ez egy nagyon kellemes fejlesztés: nem kell kismillió felhasználói nevet megjegyeznünk a hozzájuk tartozó jelszavakkal együtt, ráadásul egy-egy kattintás szükséges csak ahhoz, hogy hozzászólhassunk egy-egy tartalomhoz, hogy igénybe vehessük az adott szolgáltatást. Kényelmes még amiatt is, hogy a hirdetések egyre kevésbé zavaróak, szinte már kimondottan hasznos is található azok között, amit a honlapokon a szemünk elé dobnak. Másrészt azonban veszélyes is. Míg az egyes oldalakra teljesen más felhasználóként kerülhettünk be, addig ebben az esetben, ha nem figyelünk arra, hogy felhasználónevet váltsunk (talán csak nagyon sietünk valami miatt), könnyen lenyomozhatják, hogy milyen oldalakon is szoktunk jelen lenni. Kideríthetik, hogy mi a preferenciarendszerünk, milyen dolgokhoz kötődünk, és ami a legfontosabb: annyi információt tudnak rólunk szerezni, hogy a végén képesek lesznek arra, hogy a személyünket teljesen beazonosítsák.

A technológiai fejlődés az átlagfelhasználó szemszögéből nézve teljesen a háttérben zajlik. Ő csak annyit vesz észre (jobb esetben), hogy több dolgot tehet meg az adott oldalon, hogy kényelmesebb használni a már meglévő funkciókat. Azonban ennek a kényelemnek a legtöbb esetben igencsak nagy ára van: olyan adatokat használ fel és készít a rendszer, amelyekről ha a felhasználó, a legtöbb esetben nem is osztana meg. Egy nagyon jó példa erre a geotagging jelensége, amikor a képek exif fejlécében a készítés helyének földrajzi koordinátája is eltárolódik. (Carlo, et al., 2007) Az exif fejléc . Egy nem reprezentatív kérdőíves felmérés során kiderült, hogy a felhasználók döntő többségének fogalma sem volt arról, hogy a készüléke képes a geoinformációk képekben való tárolására, és hogy alapértelmezett beállításként ez be is van kapcsolva.

A keresőmotorok is igen nagy fejlődésen mentek keresztül. Kezdetben ismerni kellett az adott honlap címét, csak úgy lehetett azt megtalálni. Aztán jöttek az internetes keresők, amelyekre akkoriban még jellemző volt a kezdeti alacsony hatásfok. (Wall, 2012) 1994-től kezdődően tudtunk valós idejű kereséseket kezdeményezni, amelyek már az oldalak tartalmában keresett. 1996-ban startolt a legismertebb és egyik legjobb internetes kereső, a Google. Azóta rendkívül sok kereső jelent meg. Van köztük általános jellegű, ilyen például a Bing és a Yahoo! is, de vannak speciálisan kialakított, adott területre fókuszáló keresők is. Ma már eljutottunk odáig, hogy ha nem tudunk valamit, először az internetes keresőt kérdezzük meg. Olyan apró részleteket is meg lehet találni a segítségükkel, ami jóformán a tűt jelentheti a szénakazalban: egy-egy személy otthagytott digitális lábnyomát.

A keresés hatékonysága tovább fog nőni, ahogy az elavult HTML nyelv a szemantikus jelölőnyelvre áttér. A szemantikus web esetén a hagyományossal ellentétben a keresők képesek értelmezni a tartalmakat, képesek azokat valódi tartalomként kezelni. Ezt a tartalomhoz kapcsolt metainformációkkal érik el. (Hendler, 2001) Ez a hatékonyságnövelés azt fogja eredményezni, hogy sokkal kisebb emberi beavatkozással lehet majd az interneten található profildarabkákat megtalálni és összeilleszteni, ugyanis el fog tűnni az értelmezés problémája.

Az internet rendkívül gyors mértékben növekszik. 2016-ra a Cisco szerint már akár az 1,3 zettabyteot is elérheti. (Gross, 2012) A zettabyte  $10^{21}$  byteot jelent, ami megközelítőleg 80-szorosa az emberiség jelenlegi összes tudása mértékének. Igen jellemző az internetre, hogy ugyanaz az adat több helyen is előfordul. Ha valamit meg szeretnénk keresni, abban az esetben ez csak pozitívum, azonban van ennek árnyoldala is. Egy vicces megjegyzéssel röviden tömören megfogalmazva: „Ami az Internetre felkerül, az ott is marad, ez a bejegyzés pedig törölve lett azóta”. Tehát oda kell nagyon figyelni, hogy mit osztunk meg nyilvánosan, ugyanis nehéz az internetről véglegesen törölni az adatot. Főleg, ha olyan, amire rákapnak az emberek és elkezdik egymás közt megosztani.

## **A kommunikációs nyomás**

Ha a lehetőségek adottak, nem feltétlenül kell használni is őket. Az internetes kommunikáció esetében van egy toló és húzóerő a közlés irányába. A társadalmi nyomás az, amelyik a tolást végzi, a marketing pedig a húzást.

A társadalmi nyomás már gyerekkorban elkezdődik. Általános iskolások ülnek az iskolaudvaron, kezükben okostelefonokkal és „tweet”-elnek, „like”-olnak, fényképeket és videókat osztanak meg, chatelnek a többiekkel, vagy fejtik ki véleményüket az épp véget ért órával kapcsolatosan. Akinek nincs ilyen telefonja, azt a többiek kicikizik, mert a hagyományos készülék ma már „nem menő”. Szélsőséges esetben ilyenkor akár ki is közösihetik a gyereket a társaik. Az idősebb korosztály sem marad ki ebből a dologból: egyes okostelefonoknak saját rajongói bázisuk is van. (Origo, 2012) Olykor az emberek egy-egy új modellre már csak azért cserélik le a régit, mert az rontana a róla alkotott összképen, amennyiben ezt nem tenné meg. Az üzleti világ is igyekszik lépést tartani a technológiai fejlődéssel: sok konferenciához már szinte elengedhetetlen kellék a Twitter. Némelyiken már a helyszínen, külön kivetítőkön lehet olvasni a hozzászólók közléseit, aktuális véleményeit.

A marketing oldal általi húzás megjelenik a közösségi oldalakon is (1. ábra), ahol arra próbálja ösztönözni a felhasználót, hogy ossza meg a tartalmat ismerősei számára, ezzel ingyen reklámot generálva az adott cégnek. Ezzel a felhasználó nem csak a reklám terjedését segíti, hanem saját preferenciáját is kinyilvánítja: szeretné megnyerni a terméket, érdekli az ajánlat.



Untitled Album  
GLAMOUR napok a Trendmáris Szépségápolásban!!  
Ha okt. 11-ig megosztod és kijelölöd a képet, részt veszel egy nyereményjátékban, ahol kiírtunk egy 10.000,- forintos Malu Wélz aranykosztort!  
By: Trendmáris szépségápolás  
Like · Comment · Share · October 9 at 5:52pm · 🌐

### 1. ábra

#### Egy tipikus, megosztásra ösztönző reklám

Sok akció köthető a FourSquare alkalmazáshoz is, ahol a felhasználók az éppen aktuális pozíciójukat teszik közkinccsé. Ezek a helyeken kedvezményeket, olykor ingyenes termékeket, szolgáltatásokat kaphatunk, ha megosztjuk az épp aktuális helyet. Például a McDonald's hirdetett meg egy olyan akciót, ahol azok között, akik egy-egy gyorsétterem közelében jelentkeztek be és osztották meg a pozíciójukat, kisorsoltak 5 és 10 dolláros ételutalványokat, melyeket levásárolhattak később valamelyik üzletükben. (Social Times, 2012) Ugyanehhez a szolgáltatáshoz kapcsolódik egy nagyszabású játék is: gyűjthetünk különböző jelvényeket, melyek mind-mind elismeréseket jelentenek a szolgáltatáson belül.

Egy másik fajta, szintén ügyes üzleti fogás a BurgerKing egyik akciója volt, ahol ismerőseinket válthattuk be egy gyorséttermi ételre, a Whopperre. (Techcrunch, 2009) Amennyiben 10 facebook ismerettséget megszüntettünk a rendszerben, kaphattunk egy kupont, amelyet beválthattunk a gyorsétterem üzleteiben. Az akció sikerességét mutatja, hogy kevesebb, mint egy hét alatt 82 771 felhasználó 233 906 ismerősét törölte. Ezzel lényegében megtudhatta, hogy kiket tart az adott felhasználó kevésbé fontosnak.

### Az anonimitás hamis illúziója

A nem virtuális világban történő kommunikáció esetén a kommunikáló felek legtöbbször igencsak meggondolják, hogy mit és milyen módon közölnek. Ezzel szemben a virtuális világban történő rejtett megjelenés felbátorítja őket. Sokkal közlékenyebbé és bátrabbá válnak egy-egy avatár vagy nicknév mögött, mert úgy gondolják, hogy nagyobb biztonságban vannak, ráadásul teljesen névtelenül tevékenykedhetnek. Legtöbbször a végletekig képesek elmenni, pusztán azért, mert tudják, hogy ha törlik vagy ki is tiltják a felhasználónevüket, ők készítenek egy újat és ismét megjelennek az adott szintéren.

Ez természetesen lehet pozitív és negatív is. Pozitív, ha olyan személyre gondolunk, aki személyesen nem, vagy csak alig mer részt venni a közösségi életben, mivel rendkívül zárkózott és visszahúzó. A virtuális világban elképzelhető, hogy közlékenyebbé válik, mert nagyobb biztonságban érzi magát: bármikor kiléphet a beszélgetésből, bezárhatja az alkalmazást. A negatív oldala pedig amikor ugyanígy felbátorodva ártani próbál a többieknek verbálisan, vagy akár egy-egy számítógépes játékon belül virtuálisan, tetteikkel. Erre a viselkedésre az internetes szleng a „trollkodás”-t használja.

Ezek a „trollok” nem gondolják át megfelelően azt, hogy a legtöbb esetben nem is olyan nagy fáradsággal ki lehet deríteni róluk azt, hogy kicsodák is valójában. Nagyon ritka az olyan személy, aki rendkívül nagy figyelmet szentel arra, hogy névtelen maradjon, de legtöbbször őket is le lehet buktatni. (Totalcar, 2011) Általánosságban elmondható, hogy a technológiai ismereteik rendkívül hiányosak, így a teljes anonimitás ritkán valósul meg. Egy ilyen példa egy gyorséttermi dolgozó esete, amikor ráállt a salátára és lefényképezte a lábait, ahogy rajta áll. A képet megosztotta, hozzászólásként pedig csak ennyit közölt: „ez az a saláta, amit megeszel a Burger

Kingben”. (Index, 2012) Nem tudta, hogy a kép exif fejlécében, amit megosztott, megtalálható a megosztás földrajzi koordinátája is. Nem volt tisztában az okostelefonjának a képességeivel, ugyanis be volt kapcsolva benne ez a funkció. A felhasználók gyorsan reagáltak: felkeresték az éttermet és a dolgozó főnökének megmutatták a képet. Ezzel az illető elvesztette az állását.

Nem csak a „trollok” esnek az anonimitás hamis illúziójába. A MythBusters (Állítólag...) című sorozat állandó házigazdája is hasonlóképp járt a technológiával: megosztotta a háza előtt álló terepjáró képét, amiből elfelejtette kitörölni a geoinformációkat, így a rajongók megtudták, hogy pontosan hol is lakik. (The New York Times, 2010) Olykor még a profik sem gondolnak mindenre: az Anonymous nevű hekkercsoport egyik tagját azért tudták elfogni, mert egy megosztott fotón rajt maradt a készítésének a helye. (International Business Times, 2012)

## **Amikor a kommunikáció nem tudatos**

Az eddigiekben a tudatos kommunikációról volt szó. A tudatos kommunikáció során tudjuk a leginkább kontrollálni, hogy milyen tartalmakat is osztunk meg másokkal. A nem tudatos kommunikáció kontrollálásához azonban vagy még nagyobb technológiai tudásra, vagy az adott szolgáltatás olykor fejlesztői szintű ismeretére vagy szükség, és még ez sem garantálja azt, hogy nem osztunk meg olyan információt magunkról, amit nem szeretnénk.

Egyes szolgáltatások esetében a felhasználó nem tudja megakadályozni azt, hogy miközben használja, a használati statisztikák, a felhasználó tevékenységének előzményei ne látszódnak. Ezek az adatfolyamok felhasználói oldalról kontrollálhatatlanok: vagy használja a szolgáltatást és létrejönnek, vagy le kell mondania róla. Klasszikus példa erre a YouTube felhasználói fiókok „kedvenc videók” lejátszási listája, vagy az online játékok naplója: pontosan szerepel benne, hogy mikor jelentkezett be, mennyi időt töltött benne, mikor és mit csinált. Mindez teljesen publikusan elérhető. Legtöbbször a felhasználó nem is sejt, hogy ilyen jellegű információközlések is folyamatban vannak, mivel az avatarjával végzett tevékenységet nem tekintik személyes információnak, sőt, sokszor a végfelhasználói licenz-szerződés szerint az avatar, a nevével, a tevékenységeivel és minden játékos által elért tulajdonságai, tettei a játékot készítő cég tulajdona. (Blizzard Entertainment, 2012)



**2. ábra**

### **Az avatar és tevékenységeinek naplója online elérhető**

Az ellen sem tud a felhasználó mit tenni, ha a rosszakaró beszélgetőpartnere rakja ki a nyilvános internetre a beszélgetési naplófájlt, vagy a webkamerája képének felvételét. Nem tudja ellenőrizni ezt a fajta tevékenységet, sőt, legtöbbször már későn jön rá, hogy egyáltalán történt ilyen dolog. Igaz, legtöbbször a chatlog képként kerül a világhálóra és még nincs alkalmunk a képen található szöveges információkra keresni, de elképzelhető, hogy előbb-utóbb eljutunk a fejlődés ezen fokára is.

A jogi szabályozás és lehetséges következményei

Manapság viszonylag könnyen lehet olyan információhoz jutni, ami közelebb visz egy-egy személy magánéletéhez, valódi adataihoz. Ez a többletinformáció-nyerési folyamat olyan személyes adatokkal láthat el bennünket egy-egy személy esetén, amiket ő nagy valószínűséggel eredetileg nem is akart megosztani magáról. Ezt a profil összerakást ilyen módon törvény még nem korlátozza. 2012. január 25-én, Brüsszelben terjesztették elő azt a javaslatot, ami kimondja, hogy biztosítani kell az adathordozhatóság jogát, a személyes adatok tárolásának a megszüntetését, valamint létre kell hozni az adatvédelem egységes szabályrendszerét. (Európai Bizottság, 2012) Amennyiben valamilyen szabályozás lesz is ezeknek az adatoknak a felhasználhatóságával kapcsolatban, akkor sem fogja az eltüntetni a múltban felkerült adatokat az internetről.

## **Kitekintés**

A jövőben a felhő alapuló alkalmazások megjelenésében és terjedésében bízhatunk, melyek már csak egy böngészőt igényelnek a futtatásukhoz, továbbá a felhasznált adataikat is a felhőben fogjuk tárolni. Remélhetőleg az openID is abba az irányba fog fejlődni, hogy ne csak a kényelem, hanem a biztonság legyen a főbb szempont, mindennél fontosabbként. A szemantikus web elterjedése is várható, itt a kérdés már csak az, hogy meg fogják-e oldani azt, hogy a már

eddig felkerült adatokat is ellátják-e majd metaadatokkal visszamenőleg, vagy csak az újonnan publikált adatokra lesz-e érvényes.

Ha a technológia ilyen mértékben fog fejlődni és a felhasználók továbbra is ugyanilyen hozzáállással fogják használni az internetet, rövid időn belül el fog jönni a profilgyártó automatizált megoldások kora, amikor már nem lesz szükségünk a hagyományos értelemben vett önéletrajzra, helyette csupán néhány információt megadva a leendő interjúztatónk kezében az internetről összeszedett profilunkat fogjuk találni.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás a TÁMOP 4.2.2/B-10/1-2010-0023 projekt keretében készült. Szeretnék köszönetet mondani a lehetőségért és a pénzügyi támogatásért.

## Irodalomjegyzék

- Blizzard Entertainment, 2012. *World of Warcraft End User License Agreement*. [Online]  
Available at: [http://us.blizzard.com/en-us/company/legal/wow\\_eula.html](http://us.blizzard.com/en-us/company/legal/wow_eula.html)  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- Carlo, T., Steve, B. & Steve, C., 2007. Sharing, Discovering and Browsing Geotagged Pictures on the World Wide Web. *Advanced Information and Knowledge Processing*, 4. kötet, pp. 159-170..
- Európai Bizottság, 2012. *EURÓPAI BIZOTTSÁG*. [Online]  
Available at: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/data-protection/news/120125\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/data-protection/news/120125_en.htm)  
[Hozzáférés dátuma: 18. szeptember 2012].
- Gross, G., 2012. *Computerworld*. [Online]  
Available at:  
[http://www.computerworld.com/s/article/9227579/Cisco\\_Global\\_39\\_Net\\_traffic\\_to\\_surpass\\_1\\_zetta\\_byte\\_in\\_2016](http://www.computerworld.com/s/article/9227579/Cisco_Global_39_Net_traffic_to_surpass_1_zetta_byte_in_2016)  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- Hendler, J., 2001. Agents and the semantic web. *Intelligent Systems, IEEE*, 16.(2.), pp. 30-37..
- Index, 2012. *Index*. [Online]  
Available at:  
[http://index.hu/tech/2012/07/18/cipoben\\_allt\\_gyorsettermi\\_a\\_salatara\\_kirugatjak\\_a\\_trollok/](http://index.hu/tech/2012/07/18/cipoben_allt_gyorsettermi_a_salatara_kirugatjak_a_trollok/)  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- International Business Times, 2012. *International Business Times*. [Online]  
Available at: <http://www.ibtimes.co.uk/articles/327325/20120412/anonymous-hackers-unmasked-girlfriend-s-semi-naked.htm>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- International Telecommunication Union, 2011. *ICT Data and Statistics*. [Online]  
Available at: [http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/KeyTelecom.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom.html)  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- Nokia, 2012. *Nokia*. [Online]  
Available at: <http://www.nokia.com/global/products/wireless-charging/>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- OpenID Foundation, 2012. *OpenID*. [Online]  
Available at: <http://openid.net/>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- O'Reilly, T., 2005. *O'Reilly Spreading the knowledge of innovators*. [Online]  
Available at: <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- Origo, 2012. *Origo Techbázis*. [Online]  
Available at: <http://www.origo.hu/techbазis/20120927-tomeg-varja-budapestben-az-uj-iphonet.html>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].
- Social Times, 2012. *Social Times Hu*. [Online]  
Available at: <http://socialtimes.hu/articlepage/?article=140-a-mcdonalds-nak-bejott-a-kozossegi-media>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].

Techcrunch, 2009. *TechCrunch*. [Online]  
Available at: <http://techcrunch.com/2009/01/14/facebook-blows-a-whopper-of-an-opportunity/>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].

The New York Times, 2010. *The New York Times*. [Online]  
Available at:  
<http://www.nytimes.com/2010/08/12/technology/personaltech/12basics.html?pagewanted=all>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].

Totalcar, 2011. *Totalcar*. [Online]  
Available at: <http://tinyurl.com/b2dkjwc>  
[Hozzáférés dátuma: 10. november 2012.].

Wall, A., 2012. *SEH*. [Online]  
Available at: <http://www.searchenginehistory.com/>  
[Hozzáférés dátuma: 15 február 2012].

**Rácz Péter: A nincs generáció - A társadalmi marketing, mint az érték teremtés új lehetősége**  
(Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Marketing Intézet)

Magyarországon a politikai rendszerváltozás folyamatával párhuzamosan, megindult a magántőkés vállalkozáson alapuló gazdasági rendszer kiépülése. Ennek a kettős hatásnak következményeként az addig megszokott érdekegyeztetési, érdekérvényesítési metodikák átstrukturálódása is felgyorsult, amelyet az új piaci körülményekhez igazodni akaró állami, civil és társadalmi szervezetek nem tudtak, nem tudnak kellő hatékonysággal követni. A probléma gyökerei elsődlegesen nem az infrastruktúra, vagy a sokat emlegetett pénzügyi tényező hiányosságaiból fakad. Legtöbbször az a szellemi 'know-how'<sup>45</sup> nem áll rendelkezésre, ami képessé teheti ezen szereplőket az általuk kitűzött célok maradéktalan megvalósítására.

Munkám<sup>46</sup> során a társadalmi marketing eszközrendszerét felhasználva, e polémia feloldására szeretnék megoldást kínálni. Egy olyan viszonyrendszer keretében, aminek alapjait a marketing szolgáltatja, de számos tudományterület eredményeit is kutatásomba szeretném illeszteni, ezzel is bizonyítva az interdiszciplináris keretekben rejlő módszertani lehetőségek pozitív kicsengését. Mert napjaink gyorsuló világában a társadalmi célú érdekérvényesítési folyamatok olyan mértékű és néha átláthatatlannak tűnő szövevényt alkotnak, amit hagyományos eszközökkel már nehéz befolyásolni. Részeredményeket és bizonyos kiemelt modulokat lehetséges a kedvező irányba terelni, de a regnáló körülmények teljesen új típusú megoldások szükségességét is indokoltá tehetik. Kutatásom során végig tényként kezelem,<sup>47</sup> hogy a kultúra és gazdaság egymásra kölcsönösen hatnak, de egyben 'organikus' egységet is alkotnak, melynek optimális körülmények között a társadalmi egyensúly megteremtése mellett, annak lineáris fejlődési pályáját is szolgálnia kellene.

Vizsgálatom szerkezetileg hármas tagolású. Az első részben magát a társadalmi marketinget kívánom definiálni, mint korszerű és lineárisan fejlődni képes metodológiát, amely lehetőséget teremt arra, hogy nagy hatékonysággal képesek legyünk társadalmi folyamatokat pozitív tartalmú üzenetekkel befolyásolni. A megoldandó problematikát a gazdaság és a kulturális terminológiák kapcsolatrendszerén belül, az életmód változás és annak gazdasági kihatásainak vizsgálatában határozom meg. Ennek folytatásaként a munkám második terminusban hangsúlyosan szerepel, hogy az életmódnak a kultúrához való viszonyát párhuzamba állítsam a gazdaság, azon belül is a növekedési elméletekhez való kapcsolatával összefüggésben. Itt elsődlegesen azon globális hatásokat szemléltetem, amelyek jelentős mértékben alakították és alakítják a Magyarországon jelenleg regnáló gazdasági – politikai - társadalmi status quo-t, illetve makroszinten meghatározzák a nemzetgazdaság mozgásterét.

Ehhez kívánom társítani - kutatásom harmadik részében - a bipoláris világtrend szétesése utáni időszak változásaival kapcsolatos észrevételeimet. Ennek keretbe helyezését Mark Casson - az University of Reading professzorának - kultúra és gazdaság kapcsolatáról megjelent kutatása adja.<sup>48</sup> A vizsgálatom empirikus alátámasztását, egy lokális gazdaságpolitikai probléma feltárásán keresztül szeretném bemutatni, melynek elemzési tárgya a rendszerváltozás utáni Miskolc nehézipari struktúráinak felszámolása, illetve annak milyen problémái jelentkeztek a gazdaság és életmód vonatkozásában.

## **TÁRSADALOM & MARKETING?**

A társadalmi marketing módszertanában, illetve újszerű megközelítéseinek segítségével, már megvalósítható az annyira fontosnak ítélt társadalmi érdekérvényesítésre vonatkozó

---

<sup>45</sup> Munkám során a know-how fogalmát olyan szellemi terméként kívánom használni, ami már nem áll szerzői jogvédelem alatt, de a felhasználó számára 'komoly vagyoni értékkel' bírhat. [1]

<sup>46</sup> A kutatásom szekunder fázisnál tart. Így munkafolyamatként a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozását, adatbázisok áttekintését végeztem el, melyet optimális körülmények között a kerethipotézisek kialakítása követne.

<sup>47</sup> Ez egyben kutatásom hipotéziseként is szolgálhat, mely kellően alátámaszthatja a gondolati síkon felépített munkámat.

<sup>48</sup> Casson, M. A readingi egyetem professzora, ki kultúrát nem egyszerű, a gazdasági teljesítményt befolyásolni képes tényezőként definiálja, ha nem egy eszközként határozza meg, ami egyben tőke egy 'immateriális' jóság. [4]

normatív áttörés. Kijelentésemet arra alapozom, hogy a társadalmi marketing még mentes minden sztereotípiától, illetve képes lehet azon célközönséget is megszólítani, amelynek ténylegesen szüksége lehet a pozitív tartalmakat közvetítő marketing modulok egymásra épülő rendszerére.<sup>49</sup> Így a társadalmi marketing elsődleges célja az, hogy megoldásokat kínáljon mindazon célcsoport számára, akiknek egy új magatartási norma jóval nagyobb értékkel bíró lehetőségként jelenik meg, mint az azzal járó változásba fektetett energia összessége.

A társadalmi marketing gyakorlatban történő alkalmazására kiváló példát találhatunk azon közösségi célú reklámok megkérdőjelezhető hatékonyságában, amelyet dohányzás ellenes céllal hívtak életre. A legtöbb esetben az ilyen reklámok megelégednek a közhelyes megközelítésekkel, „ha dohányzol, ez történik veled”. A social marketing kategóriája ezt már meghaladja. [1] Egy - akár több - pozitív tartalmú üzenetre építi fel a marketing stratégiáját, de annak mindig párhuzamos és lineáris fejlődési pályán kell mozognia, ami a tervezés, megvalósítás, kontrolling klasszikus hármasa foglal keretbe.

A fent említett dohányzás ellenes megfontolások társadalmi marketing megközelítésben már arra helyezik a fő hangsúlyt - természetesen egy pozitív metodológia részeként -, hogy „ha nem dohányzol, mennyivel könnyebb lesz az életed”. Ennek következményeként nő a tüdőkapacitás, az életmód könnyedebbé válik, többet tudunk dolgozni, így nőhet az egyéni jövedelem nagysága, melynek a végén megjelenhet a célként megjelölt 'legnagyobb össztársadalmi hasznosság elve' is.<sup>50</sup> Ez lehet az a társadalmi célú feladat megoldásaként jelentkező output, amelynek a megtérülési haszna jelentősen nagyobb eredménnyel kecsegtet, mint az az energia, amit magába a cél eléréséhez szükséges folyamatba fektettünk be. [4]

A klasszikusan értelmezett 'Kotler-i marketing elvek' véleményem szerint tökéletesen megjelennek ebben a cél és eszköz viszonyba. [19] Mert egy olyan vezetés eljárási rendszert definiálhatunk, ami által nem csak terméket, hanem jól meghatározott értéket is csere tárgyává tehetünk. [19] Felkínáljuk a választás lehetőségét azon célcsoportnak, akik egy jól meghatározott szükséglet-kielégítési folyamat során igyekeznek a számukra legkedvezőbb döntést meghozni, ezzel megteremtve a lehetőséget a kívánt viselkedési módozat eladására. [24]

"A társadalmi marketingnél arról van szó, hogy a világot mindenki számára jobbá tegyük nem csak a beruházók, vagy az alapítványi elnökök számára" (Andreasen, 2006. 25.o.)

## VÁLLAKOZÓI MARKETING vs. TÁRSADALMI MARKETING?

A társadalmi marketing fogalmi kereteinek kidolgozása a XX. század 60-as éveire vezethető vissza. Nyugat-európai demokratikus rezsimek a magántőkés vállalkozáson alapuló gazdasági rendszer fenntartásában voltak érdekeltek, de ezzel párhuzamosan egyre mélyülő társadalmi törésvonalakkal is szembesülniük kellett. Az életmód váltás és a magatartási normák rohamos változása komoly szociális és politikai problémává változott. Ezt az erősnek mondott és leginkább a gazdaságpolitikára alapozott jóléti rendszer sem tudta kellőképpen ellensúlyozni, de megteremtette a lehetőséget a Kotler és Zaltmann által először –1963-ban – javasolt társadalmi és szociális programok, marketing elvek szerinti megoldására. [24]

Az eltel közel öt évtized számos tudományos és szakmai megközelítésbeli eltérést tárt a felszínre. Ezek egyike az, mely szerint lehetséges-e a vállalkozói marketing biztosította kereteket beilleszteni az egyre növekvő társadalmi felelősségvállalás<sup>51</sup> követelmény rendszerébe?

Megítélésem szerint a CSR kategóriáját csak parciális lehetőségként kezelhetjük, mivel adott cél és eszköz viszonyrendszerében az érdek jóval erősebb motívumként jelentkezik, mint azon érték,

---

<sup>49</sup> A munkám során figyelembe vettem a vállalkozói marketingnek a társadalmi érdekcsoportokra vonatkozó észrevételeit. Ez alapján kontinuitás vélek felfedezni a Gröngross: Stake-holder marketing megközelítése és az általam meghatározott társadalom marketing alap összefüggései között. A munkám további részében ezt is bizonyítani kívánom. [14]

<sup>50</sup> Kutatásom szekunder időszakában fontosnak tartom, a szakirodalmi feldolgozás mellett, hogy a keret hipotéziseim számára fontos saját alapfogalmi rendszereimet is kialakítsam. Ennek része a 'legnagyobb össztársadalmi hasznosság elve' is.

<sup>51</sup> A CSR kategóriáját saját empirikus tapasztalataim alapján a következő képen definiálom. A CSR-t az üzleti szféra és vele párhuzamosan formálódó globális világ egy olyan új szempontrendszerének tartom, ami, feltételezi, hogy a tőke és a profit magasabbrendűségén kívül létezik más fontosabb társadalmi érték összesség is.



amit végcélként meghatározhatunk. Nem véletlen, hogy az üzleti alapon szervezett marketing szituációk az esetek többségében egyszerűbb feladatot jelentenek, mint a sokszereplős és bonyolult folyamatokat igénylő társadalmi problémakezelés.<sup>52</sup> Maga a marketing szintjei is jóval nagyobb rétegződésbeli eltérést jelentenek, mivel a társadalmi marketing esetén a kormányzati, önkormányzati, civil szféra, szakmai szervezetek véleményét is figyelembe kell venni. Így az érdekérvényesítés folyamata is sokkal komplexebb megítélés alá esik.

Ennek ellenére a két marketing terület nem választható el egymástól. Sőt ezt célként sem jelölhetjük meg. Mert mind a kettő esetében számos közös metszéspontot vélelmezhetünk. Ennek gyakorlati síkján megkerülhetetlen az ügyfél-orientáció, a piackutatás, de rendkívül fontos, hogy a marketing eszközzrendszer ismert elemei is értelmezhetőek legyenek.<sup>53</sup> [17]

### 1.táblázat

Vállalkozói és társadalmi marketing közötti különbségek

Vállalkozói marketing	Társadalmi marketing
A marketing folyamat konkrét termék, szolgáltatás értékesítését segítő tevékenység	A marketing folyamat a kívánt magatartási, viselkedési mód 'értékesítése' érdekében
Piaci, pénzügyi, profit, célok	Egyéni és társadalmi haszon nyereség elérése
Célcsoportok kiválasztása, keresleti képesség alapján	A célcsoportokat a kívánatos cselekvésre gyakorolt hatásuk alapján
A konkurens a másik vállalkozás	A konkurens a jelenlegi nem kívánatos tevékenység, az azzal kapcsolatos előnyök, költségek, esetleg konkurens értékek, szervezetek

Forrás: PIKÓTI, I: A marketing elmélete – a vevőorientációtól a társadalmi marketingig.[2011]

Véleményem szerint a klasszikusan értelmezett vállalkozói marketing eszközzrendszerének egyik lehetséges fejlődési alternatíváját a társadalmi marketing tématerületén találhatjuk meg. Ennek oka elsődlegesen abban keresendő, hogy a társadalmi felelősség vállalás oly sokat emlegetett és vitatott kérdését a társadalmi marketing nem a külső szemlélődő aspektusából követi, hanem annak aktív szereplője, illetve formálója is. Erre építve lehetségessé válhat egy nagyfokú hatékonyság növelés, ami fontos szempontja lehet az üzleti érdekeknek, de kellő támpontul szolgálhat az oly sokat hangoztatott egyensúlynak, az ösztársadalmi értékek és vállalati érdekek halmazában.

## **TÁRSADALMI MARKETING, MINT SZAKMAI KONCEPCIÓ**

A vállalati marketing, illetve társadalmi marketing koncepcionális összefüggései vitathatatlanok. A társadalmi marketing önálló irányzatként való definiálása a marketingen belül szintén erodálhatatlan tényező, természetesen az ezzel járó szakmai koncepciók többféleségének figyelembevételével.

Jelen szakmai megközelítések két nagy irányzatot különböztetnek meg, melyeknek hatékonysága empirikusan is visszaigazolható,<sup>54</sup> de problémakezelési eljárásuk által pontosan is jól körülírhatóak.[24]

Az intézmény-orientált perspektíva, mindig az adott intézmény egyedi, semmihez nem hasonlítható sajátosságából indul ki, az alap marketing összefüggések vizsgálatakor. Ennek szereplői lehetnek a közszolgáltató és állami intézmények, vagy akár politikai szervezetek, kulturális és vallási intézmények mellett alapítványok is.

Ezen irányzat vizsgálatakor célszerű figyelembe venni, hogy a választási ciklusok által diktált 'mainstream', nagyban meghatározza a társadalmi problémák megoldási lehetőségeként felmerülő módszertant. Különösen az elgondolkodtató tény, hogy a közszolgáltatások és ahhoz

<sup>52</sup> Vizsgálatom egyik elsődleges céljaként azt határoztam meg, hogy bizonyítsam a társadalmi marketing autonóm komplex rendszerként működik, de erős kontinuitást áll fenn a klasszikus értelemben definiálható marketing irányába is.

<sup>53</sup> Az alábbiakban meghatározott hármas tipizálás kiegészül a csere elmélettel, a célcsoport szegmentációjával, illetve az eredménynek mindig mérhetőnek kell lennie elvvel. [24]

<sup>54</sup> 2006és 2008 között az Antal József Alapítvány égisze alatt társadalmi célok hatékony képviselőre végeztünk vizsgálatot, ennek keretében mind az intézményorientált, mind a probléma orientált megközelítés adta lehetőséget figyelembe vettük és ha szubjektív véleményemként is, de a problémaorientált perspektívát kívánom a továbbiakban preferálni.

tartozó állami feladatok liberalizációja mekkora hatékonyság növekedéssel jár együtt.<sup>55</sup> A piaci szabályozás térnyerése kétségtelenül kedvező hatással bír a klasszikus marketing feladatokra, de az alapcél: a közjó irányába történő hatékony érdekérvényesítést nem minden esetben szolgálja. [27]

Véleményem szerint az ilyen típusú 'privatizáció' csak rövidtávú struktúrát jelenthet, melyben túlságosan erős faktorként szerepel a politikai váltógazdaság agytrösztjei által diktált irányvonal. Ez pedig sok esetben akadályozza azt, hogy a társadalmi problémák megoldási lehetőségeit organikus egészként kezeljük, mely képes saját fejlődési pályát megrajzolni, ezzel is elvetve a probléma és a hozzá rendelt intézmény statikus voltát. Még akkor is, ha ezt a magántőkés viszonyok között és non profit rendszerben kívánják megvalósítani. [30] Az alábbiakban bemutatott szakmai megközelítés fontos pillére lehet a társadalmi marketing módszertani gyűjteményének, de valós idejű és tényleges válaszokat – elsődlegesen - a probléma orientált perspektívától várhatunk.

A társadalmi folyamatok az esetek döntő többségében több szereplősek, melyhez a legkülönbözőbb tevékenységek kerülnek hozzárendelésre, ezáltal a megoldási spektrum is jóval szélesebb kitekintési repertoárt igényel. [24]

A probléma orientált perspektíva esetén magához a megoldandó feladathoz szükséges hozzá rendelni a társadalmi marketing eszköztársulatát.<sup>56</sup> Ennek keretében a környezetvédelemtől, a munka világának humanizálásán át, a kisebbségvédelemig szinte a társadalom teljes keresztmetszetét felölelheti a kívánt célterület. [24]

Számomra ez a szakmai megközelítési módozat jelentheti a társadalmi marketing továbblépési lehetőségét, mert az elméleti szabadság nagysága itt sokkal hatékonyabban teljesebbé válik, mint az intézmény orientált szegmensben. A politikai váltógazdaság sajátosságaként jelentkező 'mainstream' és azok intézményi hátterei kevésbé tudnak – akarnak - olyan vizsgálatokba, vagy megoldási folyamatokba belefogni, melynek eredménye többnyire csak hosszú távon realizálható. Ennek a negatív tendenciának a begyűrűzése az, ami arra figyelmeztet, hogy a továbbiakban, milyen szakmai irányt célszerű koncepcióként meghatározni a társadalmi érdekérvényesítés folyamatában.

„Tapasztalataink azt mutatják, hogy a különböző társadalmi kérdések, problémák kezelésében közös és területenként sajátos elemek egyaránt jelen vannak, ugyanakkor a társadalmi marketing-megközelítés modelljei összekapcsolhatóak a tudományelméleti megközelítések alapján” (Piskóti, 2011. 271.o.)I

## AZ ÚJ MEGOLDÁS

Az erősen polarizált társadalmunk majd minden szegmense kívánja a pozitív tartalmú értékek jelenlétét. Vitathatatlan tény, hogy az újkori demokratikus rezsim<sup>57</sup> és benne a gazdasági háttérüként szolgáló magántőkés vállalkozáson alapuló rendszereknek, még soha nem kellett ilyen mélységű társadalmi és szociális törésvonalakkal szembesülni. Így nem véletlen, hogy gyorsuló tempóban keresik a megoldási alternatívákat és minden olyan elmélet, vagy gyakorlati módszertan lehetőségként szerepel, amire probléma-megoldási stratégiát lehet építeni. [13]

A társadalmi marketing, mint eszköz tökéletesen alkalmas arra, hogy pozitív értéket hozzon létre és közvetítsen a megszólítani kívánt célcsoportok felé. Ezzel generálva azt az organikus fejlődő folyamatot, aminek outputja, mind az egyén, mind a társadalom számára is egyértelmű haszonná válik. [30] Ezzel párhuzamosan fontos szempontként kell kezelni, hogy a

---

<sup>55</sup> Ebben a téma összefüggésben – hatékonysági - vizsgálatot folytattam, melynek elsődleges célcsoportját azon szolgáltatások képezték, akik a munkanélküliség és annak lehetőség szerinti csökkentésére hoztak létre. Az eredmény számomra – empirikusan is - visszaigazolta, hogy jelenlegi formájában, mind az egyéni, mind a társadalmi, mind a nemzetgazdasági érdekek más megoldási metodikát kívánnak, ezen téma vonatkozásában.

<sup>56</sup> Munkám során a Piskóti-féle tipizálást alkalmazom, mind az intézményi, mind a problémaorientált megközelítés ismertetésekor. [24]

<sup>57</sup> Ebben a megközelítési módban elsődlegesen az Európai Közösség és annak társult jogviszonyával rendelkező államokra fókuszálok.

társadalmunk rétegződése ne váljon statikussá, mert az átjárhatatlan viszonyrendszerek egy önmagába záródó cirkulációt indítanak el, amelynek végeredménye mindig kiszámíthatatlan. Ez a bizonytalansági tényező pedig szervesen átjárja az élet minden szegmensét, benne a számomra oly fontos társadalmi értékek és gazdasági érdekek egyensúlyi helyzetének megteremtésének vizsgálatát. Kutatásom újdonság erejét pontosan ezen alapok szolgáltatják.<sup>58</sup> A problémaorientált megközelítésre támaszkodva egy pozitív metodológia alapján, olyan fejlődni képes rendszert hozunk létre, ami a marketing elveknek megfelelően, de az interdiszciplinalitásban rejlő lehetőségeket is beépítve határozott válaszokat ad a társadalmi értékek védelme érdekében.

A társadalmi marketing egy összetett és megoldási javasolataiban is komplex rendszer, melyet nem lehet elemek és modulok kiragadásával értelmezni. Ennek ellenére fontos – zárógondolatként is – megjegyezni, hogy a társadalmi marketing nem egy idealisztikus, elméleti síkon történő polémia halmaza.

A gyakorlatban ez többszörösen kipróbált marketing elvek és technikák alkalmazását jelenti, amit komplex stratégiák vezetnek a meghatározott célok eléréséhez. [24] Ezen célok pedig egyértelműen azon társadalmi értékek jobbítását jelentik, amelyek által könnyedebbé, jobbá és igazságosabbá tehetjük magunk és mások életét.

## KULTÚRA ÉS. GAZDASÁG?

A magán tőkés vállalkozáson alapuló gazdasági rendszer kiindulási pontjának a kora újkori nyugat-európát tekintem, mivel a lakosság számának változása a történelem menetében először maradt alacsonyabb szinten, mint a gazdaság növekedési üteme. [26] Ennek okát elsődlegesen a robbanásszerű technológiai fejlődésbe, illetve a termeléshez szervesen kapcsolható vezetési és irányítási metodikákban találjuk meg. Ennek a folyamatnak - elméleti szempontból - közzel kétszáz éves csúcspontja a II. Világháborút lezáró időszak modernizációs elképzeléseiben öltött testet, mely szerint csak a 'nyugati' kulturális és gazdasági metodikák<sup>59</sup> átvétele által valósítható meg a tartós fejlődés.<sup>60</sup> Ez az elképzelés közel húsz éven keresztül statikusan tartotta magát, ami kiegészült a jóléti társadalom általános receptjével, amihez társították a demokratikus rezsimek és intézményi minták átvételének szükségességének elvét is. Így egyértelműen azon definíció vált általánossá, mely szerint az elmaradottság okait elsődlegesen az adott állam, vagy térség belső jellemzői és annak gazdasági berendezkedése mellett, a meglévő intézmény és politikai rendszer együttesében kell keresni, de a kulturális környezet is befolyással bír, még ha nem is döntő mértékben. [12]

Komoly és gyökeres változás a szocialista típusú, irányított gazdasági rendszerek szétesésével kezdődött. Ezzel párhuzamosan Lipset<sup>61</sup> - mint elméletalkotó - empirikusan igazolta, hogy adott strukturális feltételek biztosítása által megteremthetőek a tartós fejlődés feltételei, de ennek létrejöttét elsődlegesen a kulturális tényezők, pontos és jól behatárolt szintézisében kell keresni. [12] Ezen gondolati körhöz jól társítható Bellah azon véleménye, mely szerint a 'kapitalista társadalmak' sikerességének egyik oka az, hogy sajátos munkaerőkölccsel rendelkeznek, ami kétségtelenül számos irracionális elemet tartalmaz, ami nagyfokú aszkétizmussal, illetve lemondással találkozik a munka iránti megváltásban való hit okán.<sup>62</sup>

A munkaerőkölcs és a magántőkés vállalkozásra épülő gazdasági rendszerek kapcsolatára vonatkozó racionális megközelítések döntő többsége az egykori NDK és NSZK közötti

---

<sup>58</sup> Kutatásom kezdeti, szekunder fázisával párhuzamosan egy problémára konkrétan alkalmazható modellt alkottam. Empirikusan történő 'tesztelését' jelenleg is végzem. Csak ennek sikerességének tudatában merem kijelenteni, hogy vizsgálatom újdonsága, nem csak elméleti síkon valósult meg.

<sup>59</sup> Ezen elvek fennn hangoztatták a nyugati kulturális értékek magasabb rendűségét, ezzel alátámasztva azon téziséket, hogy tartós fejlődés csak a nyugati minták alapján valósítható meg. [26]

<sup>60</sup> A gazdaságtörténet több esetben cáfolja ezen megállapítást, mivel az autarchikus, vagy diktatórikus elemeket tartalmazó rezsimek számos esetben produkáltak kiugró és tartósnak mondott gazdasági növekedést. A közel múltat alapul véve ilyen Szingapúr, vagy Tajvan sikertörténete is.

<sup>61</sup> Lipset több esetben bizonyította, hogy az uralkodó osztály kulturális értékrendje ellentétet képez a regnáló gazdaság fejlődési igényével, akkor a gazdaság azon csoportok irányítása alá kerül, melyek mentesek ezen korlátozó normáktól. Ennek legjobb példáit a klasszikusan értelmezett mediterránium államai szolgáltatják. [21]

<sup>62</sup> Bellah véleményével csak részben értek egyet, mivel az szocialista típusú irányított gazdasági rendszerben is a folyamatos hangsúlyt kapott a munka iránti elkötelezettségnek a hangsúlyozása. [28]

termelékenységi összehasonlító vizsgálatokra hivatkozik. Ebben a munkakultúrához társítható észrevételek<sup>63</sup> jelentős része megállapítja, hogy a gyökerek kétségtelenül azonos töröl fakadnak, még is jelentős teljesítménybeli különbségek észrevételezhetőek. Amihez társítható, az erőltetett mennyiség növeléssel együtt járó nagyfokú minőségromlás is. Ennek okát többnyire az anyagi ösztönzés eltérő voltában, illetve a munkaerőkölcs sajátos interpretációjával magyarázzák, ami a vággyal szövetkezett ész uralkodóként került megfogalmazásra. [11] Az ázsiai térségben ez kiegészül a csoport öntudatra épülő paternalisztikus lojalitással a vállalat iránt, ami adott körülmények között képes a vallási, kulturális spiritualizmust helyettesíteni egy gyorsuló és állandó alkalmazkodást kívánó globális rendszerben. [11] Az említett sajátosan kiragadott példák által láthatóvá válik, hogy a magántőkés vállalkozáson alapuló gazdasági rendszerek - a kulturális és életmódbeli hatások végett is - képesek a gyorsabb alkalmazkodásra. Ezzel létrehozva azt az identitás tőkét<sup>64</sup>, amely alapjául szolgált az irányított szocialista típusú gazdasági rendszerek alacsonyabb rendűségét bizonyítani hivatott elmélet halmazának.

A magyar ipar fellegvárának számító diósgyőri kohászat és gépgyártás sikertelen alkalmazkodásának és ez által a lassú sorvadásának egyik okát, az eltérő kulturális és magatartási normák erőltetett átvételében, illetve ennek következményeként létrejövő kompetencia hiányos és hatékony állami szerepvállalást nélkülöző, indiszponált magatartásban vélel megtalálni. Ehhez jól társítható azon tény, hogy a magára hagyott térségben, olyan életmóddal szoros kapcsolatba hozható negatív változások<sup>65</sup> indukálódtak, melyek felkészületlenül érték mind a társadalmi, mind az állami intézményeket. Ennek hatása nem csak az egyre nehezebben kezelhető szociális helyzetben öltött testet, ha nem annak gazdasági kicsengése is rendkívül figyelemre méltó. A sokat vitatott hatékonyság növekedés egyik legnagyobb akadályát - adott ipari övezetre vetítve - nem a sokat hangoztatott munkaerőkölcs, vagy a szakmai kompetenciák 'nyugati standardoktól' való eltéréseiben kell keresnünk. Elsődlegesen azon elhibázott gazdaság- és társadalompolitikai struktúrákban, amelyek nem voltak képesek megoldani a legégetőbb szocializációs és életmóddal kapcsolatos<sup>66</sup> problémákat, amelyek lassan, de annál szisztematikusabban zilálták az évszázados ipari kultúrát. Ezzel kiszolgáltatottá tették a rendszerváltást felkészületlenül megélt társadalmi és szakmai közösségeket, illetve a hathatós állami beavatkozást jogosan igénylő, de komoly privatizációs struktúrákkal nem rendelkező egykori diósgyőri állami nagyvállalatokat.

## PROBLÉMÁTÓL A MEGOLDÁSIG

A klasszikusan értelmezett diósgyőri nehézipar hanyatlása nem a rendszerváltozással kezdődött, de csúcspontját mindenféleképpen ennek következményeként létrejövő gyökeres politikai, gazdasági és társadalmi folyamat beteljesedése okozta. Területileg jól körülhatárolható a diósgyőri ipari övezet, amelynek két nagyüzeme a Lenin Kohászati Művek és a Diósgyőri Gépgyár közel 23 ezer<sup>67</sup> munkavállalót foglalkoztatott, melynek kibocsátása a nemzetgazdaság -

---

<sup>63</sup> A német munka kultúrával kapcsolatos észrevételek döntő többsége megállapítja, hogy annak hatékonysága jelentős részben a motiváltságra, a magas szellemi és technológiai innovációra, illetve a döntően a reformáció ideológiai utóhatásaként kialakult gondolati körnek köszönhető. [12]

<sup>64</sup> A közép-kelet európai térségben lezajló rendszerváltás jól bizonyítja, hogy a régi és új nomenklatura egyöntetű elkötelezettséget mutatott a magántőkés vállalkozáson alapuló gazdasági rendszer átvétele irányába. A társadalom szinte teljes keresztmetszete hitte, hogy egy gyökeres új politikai, gazdasági irányítási rendszer képes lesz rövidtávon, különösebb nehézségek nélkül a 'nyugati életformát' és jó létet létrehozni a 'Lajtán inneni' térségben'.

<sup>65</sup> A klasszikusan értelmezett diósgyőri nehézipar által meghatározott 'társadalmi' képet erősen árnyalta, hogy az alkoholizmus, a dohányzás és más az emberi életet szervesen romboló tevékenység, és szokás jóval frekvenciáltabban volt és van jelen adott térségen belül, mint azt statisztikailag indokolt lenne.

<sup>66</sup> A munkámban végig tényként kezelem, hogy az életmód és azzal kapcsolatba hozható emberi és társadalmi tényezők, minden esetben a kultúra részét képezik. Így hivatkozva Casson, M. Cultural Determinants of Economic Performance c. munkájában megfogalmazottakra, hogy a kultúra a gazdasági növekedést szervesen befolyásoló tényező, ez által annak részét képező életmód is bizonyítható módon befolyásoló tényezőként jelentkezik. [6]

<sup>67</sup> A Lenin Kohászati Művek 1985-ben 12.166, míg a Diósgyőri Gépgyár ugyanebben az évben 7.104 főt foglalkoztatott. A két nagyüzem ezzel a B.-A.-Z. Megyében, az iparban foglalkoztatottakra számított aránya 1985-ben majdnem elérte a 20%-ot. Ez az arány 1988-ban is hasonló értéket mutatott. [7]

nehézipari - szegmensben belül közel 1/3-os részesedést<sup>68</sup> tett ki. Stratégiai jelentősége minden szempontból megkérdőjelezhetetlen, amit bizonyít, hogy közel kétszáz éves történetén belül túlnyomórészt mindig az állam, vagy annak valamely szakmai intézménye gyakorolta a tulajdonosi jogokat. Ennek okát részben abban kell keresni, hogy rendkívül magas hozzá adott értékkel rendelkező termék kibocsátása történt, ami költségigényes volta miatt a magántőkés tulajdonlást többször is hatékonysági okokra hivatkozva kiszorította.<sup>69</sup> E mellett olyan erős pénzügyi, szociális és kulturális koncentráció jelentkezett, amit már a magántőkés viszonyok között kockázatos lett volna kezelni. Az irányított gazdasági rendszerben a diósgyőri nehézipar szerepe megkérdőjelezhetetlen, még annak ellenére is, hogy strukturális válságának jelei az 1980-as években szembetűnő módon jelentkeztek.

A termékszerkezet és a technológia innováció nem követte a világgazdaság várható változás tendenciáit. A központilag meghatározott fejlesztési, értékesítési irányok<sup>70</sup> minőség és mennyiség vonatkozásában jelentős regionális eltéréseket mutattak Magyarországon, aminek következményeként megbillent az a kényes egyensúlyi állapot, ami az új piaci körülményekhez történő alkalmazkodást, még nagyfokú racionalizáció mellett is lehetetlenné tette, ugyan akkor a két nagyüzem egymásra épülő komplex és folyamatosan fejlődni képes organikus rendszert alkotott. Egy olyan gazdasági, szociális, kulturális halmazt, melynek léte, vagy adott esetben nem léte bizonyítottan emberek, térségek sorsát képes befolyásolni.

Ennek ellenére a diósgyőri nehézipar egyik legnagyobb értéke: az egymásra épülő, évszázadok során kialakított önálló ipari kultúra, mely minden elemében bizonyítja, hogy a gazdaságra meghatározó befolyással bírnak a kellően szintetizáló kulturális hatások. Számomra elfogadhatatlan módon a rendszerváltás korai időszakában a makroszinten megfogalmazott gazdaságpolitika<sup>71</sup> térségünkre vonatkozó tételei, kifejezett hátrányos tényezőként határozták meg - koncentrikusan is jól körbeírhatóan az adott ipari szegmensben - a magas szakmai kvalifikációt. [7] Itt egy olyan évszázados kulturális lokalizáció jött létre, melynek hiánya kiszámíthatatlanná teszi, illetve tette akár nemzetgazdasági vonatkozásban is egész iparági aktorok létét és jövőjét.

Mark Casson a Cultural Determinants of Economic Performanc c. munkájában pontosan e véleményének ad hangot, melyben a kultúrát – és benne az életmódot - egy olyan tartós eszközként határozza meg, ami képes közvetíteni az egyén és a társadalom között, ezzel létrehozva egy állandó értéket, mely nélkülözhetetlen eleme a jólétnek. Az összekötő kapocs az oktatás, ami rögzített és strukturált mivoltában segíti az egyéni individuum fejlődését. [6] Ez a fejlődés a diósgyőri nehézipar esetén a rendszerváltásig töretlennek mondható. Jelen volt azon alap, közép és felsőfokú intézményháló, mely folyamatosan biztosította a zavartalan működéshez szükséges szakember gárdát. A szakoktatási metodikák, illetve a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem által közvetített szellemi 'know-how'<sup>72</sup> rendkívül stabilá tette a működés létfontosságú

---

<sup>68</sup> Vizsgálatomban az 1985 és 1988 közötti időszakot vettem alapul. Ezen időszak összegzéseként megállapítható, hogy B.-A.-Z. Megye nehézipari termelési értéke a nemzetgazdaságon belül elérte a 2/3-os arányt. Ennek megoszlása a három legmagasabb érték szerint a következő: vegyipar 30%, kohászat 25%, bányászat 15%. A megyén belül termelő eszközök 92%-a a klasszikusan értelmezett nehéziparba koncentráldott. [7]

<sup>69</sup> A tulajdonosi szerkezetben többször történt hasonló szerkezeti változás. Ennek legjobb példái az alapítás és azt követő közel 100 év történéseiben található meg. [4]

<sup>70</sup> Munkámban erősen kritizálom az irányított gazdasági rendszer körülményei között kidolgozott dél-nyugat és észak-kelet tengelymentén történt iparfejlesztési koncepciót, amit kiegészít az erőltetett Budapest koncentráció, illetve ennek kiegészítéseként megfogalmazott forrás elvonás, amelyek térségünk gép és alkatrész gyártására drámai hatást gyakorló Gyórt preferáló utasításokban öltött testet.

<sup>71</sup> P.hD vizsgálatomat társadalmi marketing témakörben végzem. Ennek szekunder időszakában a kerethipotézisek kialakítása végett érdekvédelmi szervezetek egykor és jelenlegi vezetőivel készítettem interjút. Ez által empirikusan is visszaigazolást kaptam, hogy az Antal kormány a diósgyőri nehéziparral és abban rejlő potenciális lehetőségével nem kívánt élni. Számukra egy tömbben, koncentráltan jelenlévő munkavállalók komoly és kezelhetetlen problémákat okozhatnak.

<sup>72</sup> Hivatkozva Prof. Dr. Nagy Aladár visszaemlékezésére, melyben a NME oktatói a Diósgyőri Gépgyár kábelgépeinek a Szovjetunióban történt eladási nehézségeit milyen új, innovatív megoldásokkal sikerült megnyugtató módon rendeznie az 1970-es évek végén. Ezzel párhuzamosan az LKM vezetésének azon

szegmenseit. A két nagyüzem helyi probléma kezelési metodikái adott gazdaságpolitikai környezetben irányadóak voltak. A nehézségek jelentős részben a tervgazdálkodás erősen centralizált mechanizmusából fakadtak, amelynek következményeként a rövid és gyors megoldások csak a lokális kérdésekben válhattak döntővé. Ez hatékonysági deficitet okozott, aminek outputja rögtön eredmény csökkenést generált, mely ellentétet konvertált a térség teljes társadalmi keresztmetszetében. Sajnos gyakran az LKM és DIGÉP dolgozóinak, még ha bujtatott módon is, de szisztematikusan megjelenő érdekellentéteiben öltött testet. A probléma feloldásának egyik gyakori módszertani lehetősége a közös kulturális és történeti gyökerek hangoztatása mellett, az azonos szakmaiság és műszaki értelmiség individuális hasonlóságainak kiaknázásában rejlett.

A 'cassoni' elvek mentén haladva a kultúra egy 'immateriális jószág', mely az anyagtól független értelemben jelenik meg, de értéke felbecsülhetetlen és mérhető. Mérhető, mert a termelésnövekedés egyik alap tényezőjévé vált. Ez vonatkozik a magántőkés vállalkozáson alapuló-, illetve az irányított szocialista típusú rendszerekre egyaránt. Természetesen az 'ars poétikájuknak', megfelelő sajátos vonatkozásokat figyelembe véve. A kulturális értékek optimális körülmények között együtt fejlődnek a gazdaságot befolyásolni képes tényezőkkel, és mint az egyik leginkább érzékelhető struktúra viszonylag nagy hatékonysággal fejti is ki hatását.

2. ábra A kultúra, mint gazdasági növekedést befolyásoló tényező elmélet-történeti megjelenése

$$y = f(K, L)$$

$$y = f(K, L, \tau)$$

$$y = f(K, L, \tau, Yust)$$

$$y = f(K, L, \tau, Yust, Values)$$

Forrás: Prof. Dr. Nagy Aladár, Kultúra és Gazdaság c. kurzus

Véleményem szerint a diósgyőri nehézipar gyors erodálásának egyik oka az, hogy az 1980-as évek végének globális hatásai<sup>73</sup>, mind gazdasági, mind kulturális értelemben fellazították az addig uralkodó 'mainstream-et'. Az új domináns irányvonal nem volt képes kontinuitást képezni a meglévő kulturális szokásokkal, normákkal és ezzel lassan tartalmatlanná tette közzel kétszáz év organikusan létrejött és erősen rétegződött ipari és társadalmi kultúráját. Az állami szerepvállalást látványosan nélkülöző és ez által magára hagyott térség<sup>74</sup> nem tudott megújulni és nem is lesz képes, mind addig, míg az elmúlt húsz év stratégiai mulasztásait nem korrigálják. Ennek a negatív tendenciának az egyik lehetséges ellentételezési formulája a társadalmi marketing, mivel annak segítségével oldhatóvá válhatnak azon polémia halmazok, amelyeket kultúra és gazdaság viszonyában felhalmozott negatív tendenciák hoztak létre.

A probléma orientált megközelítés<sup>75</sup> metodikai következtetései tökéletesen alkalmasak az életmód szerves befolyásolására. Ezt egy lineáris folyamatnak kell tekinteni, amelynek alapelemeit nem az elrettentés sokszor konstruktívnak és oly gyakran a gyors sikert magán hordozó könnyű víziójára építünk. Ha nem annak ellenpólusaként, a pozitív és közös identitás

---

törekvései kudarcba fulladtak, hogy az alacsonyabb vastartalmú szovjet import ércet, jobb minőségű és a világgazdasági folyamatoknak inkább megfelelő alapanyaggal helyettesítse.

<sup>73</sup> Szubjektív véleményemként megfogalmazva a magyarországi rendszerváltás – gazdasági értelemben – kezdeti dátumát az MSZMP XIII. Kongresszusához kötöm. Itt az adott rezsím legfontosabb döntéshozó szerve nem volt képes sem magát, sem az országot gazdasági és társadalmi értelemben is megújítani. Helyette a sodródás és alkalmazkodás csendes taktikáját választotta, nem látva a hosszútávon fennálló stratégiák fontosságának mibenlétét. [28]

<sup>74</sup> Az egykori LKM területén, illetve a DIGÉP helyén - 43 hektáron – megvalósított ipari parkban az 1988-as dolgozói létszámnak – több mint 7 ezer – csak a töredéke, becslések alapján valamivel több, mint a 15%-a dolgozhat. Az eredeti termék paletta csak nagyon kis mértékben és rendkívül alulfinanszírozott formában található meg.

<sup>75</sup> P.h.D. kutatásom idő intervalluma a szekunder fázisnál tart, mely nem zárja ki, hogy a keret hipotézisek megalkotásával párhuzamosan egy adott problémára vonatkozólag, akár interdiszciplináris elemeket is munkámba emelve, modellalkotásra vállalkozzak. A ME, GTK Vállalkozásemélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Kultúra és Gazdaság c. kurzusának zárásaként készített cikkem tartalmazza a társadalmi marketing probléma orientált módszertana segítségével elméleti síkon létrehozott modellt. Ennek működőképességének empirikus visszaigazolását csak későbbiekben tudom elvégezni.

tudat hosszú távú stratégiájára. Így ennek részét képezheti a diósgyőri ipari hagyományok mellett, az újjá éledő és már tartós sikereket is felmutató diósgyőri labdarúgás.<sup>76</sup> Az alap és középfokú oktatás módszertani sajátosságaira kidolgozott nevelési programnak, illetve annak kiegészítéseként futó közös identitás tudat elemekre, már érdemes építeni egy, az életmódot szervesen befolyásolni képes marketing folyamatot.

A társadalmi marketing összetett és komplex esemény sort takar. [24] Nem véletlen, hogy több párhuzamosan futó program elemre szükséges a marketing stratégiánkat alapozni, amelynek mindig egy az életmóddal kapcsolatos magatartási norma, vagy szokás pozitív tartalmú változását kell szolgálnia. Jelen gazdasági és társadalmi környezetben ezzel a marketing koncepcióval érhetjük el a legnagyobb és a hosszútávon sikereket biztosító eredmény sort is. Természetesen azon kitétel figyelembe vételével, hogy a társadalmi folyamatok és azzal kapcsolatos változások csak a helyi, lokális sajátosságok, illetve az ezzel összhangba lévő makroszintű elvárások szintézisével valósítható meg.

A M. Casson által ideál tipikusan kezelt nyugati individuális kultúra olyan erkölcsi tartalommal rendelkezik, amely képes a káros és elfogult vélemények torzítására, illetve a bizalmi index maximalizálására. [6] Ennek részeként a permanens versenyt helyezi előtérbe, ami egyszerre generálja a fejlődést, illetve a hatékonyságot is. Az általam vizsgálat alá vont térségnek a magán tőkés viszonyok teremtette verseny és az állam gyors kivonulása az ipar e szektorából, nem biztosíthatta az esélyegyenlőség feltételét. [4] Hamis az a gazdaságpolitikai kép, hogy Diósgyőrben minden elavult, illetve csak az állami szubvenciók által lehetséges az állandó és kiszámítható működés. Pontosan az új gazdasági szisztémák teremtette verseny társult, azon negatív privatizációs törekvésekkel<sup>77</sup>, amelyek a kohászati tevékenység rentabilitást pozitívan tudta volna befolyásolni. A metallurgia gazdasági oldalát globálisan vizsgálva rögtön érzékelhetővé válik, hogy az a világ kevés pontján képes önállóan és profit szerzés sajátos formáinak megfelelően működni. Azt egy organikus fejlődő, de egyben rétegzett rendszernek kell tekinteni, melyben párhuzamosan kell, hogy jelen legyen a kohászat, a melegalakítás, az egyedi gépgyártás, a sajtolt és húzott termékek tömeggyártása is.

A diósgyőri ipari övezet számára azon hasznosítási elképzelések, mely egy erőltetett és csak rétegigényeket kiszolgáló képes, kulturális és szabadidős tevékenységet határoz meg az, mint maga a cselekvés, úgy maga az eredmény is csak szubkultúra marad.<sup>78</sup> A probléma tényleges feloldása csak állami beavatkozással lehetséges, melynek első impulzusait a még meglévő kulturális gyökerek, biztosította lehetőségek kiaknázásában kell keresnünk. Ennek a folyamatnak alkalmazkodnia szükséges, a makroszintű gazdaságpolitikában uralkodó 'mainstreamhez'<sup>79</sup>, illetve a lokálisan meglévő értékhalmozathoz. Így kísérleti jelleggel a Diósgyőri Ipari Parkban a meglévő termelési folyamatokhoz igazodva, egy az innovatív hiányosságokat pótolni képes fejlesztő bázist szükséges létrehozni. Ennek szellemi és technikai hátterét a

---

<sup>76</sup> A diósgyőri labdarúgás sikereit komoly és potenciális gazdasági hatékonyságot befolyásoló lehetőségként kell kezelni. Ennek bizonyítására vizsgálatot végzek, melynek tárgya, hogy a mennyire képes befolyásolni a munka hatékonyságát a DVTK sikere, vagy sikertelensége, adott térségen belül.

<sup>77</sup> A DIGÉP és az LKM esetén is azon tevékenységi körök és termékek kerültek először privatizációs folyamat első körébe, melyek rövid távú stratégiaként és viszonylag kisebb ráfordítás mellett a tömegtermelés metodikai formáit voltak épesek megvalósítani. Ez a sajtolt, húzott és kismegmunkálást igénylő termék családok. Ennek eredményeként az innováció, mint a kultúra egyik pillére egyre kisebb befolyással bírt a termelési folyamatokra.

<sup>78</sup> A ME, MIM, Turizmus és Vendéglátás Tanszék oktatójának, Nagy Katalinnak az ipari örökségvédelemmel kapcsolatos elképzelései lehetnek az irányadóak, amely szerint a borsodi iparvidéket egészként és lehetőleg működő egységként kell megközelíteni. Ennek egyik fő pillérét jelenti a diósgyőri ipari övezet.

<sup>79</sup> Szubjektív véleményemként megfogalmazva, a magyar gazdaságpolitika iránya helyes. Adott lehetőségek csak rövidtávú megoldás-repertoárt tesz lehetővé, ami sok bizonytalansági tényezőt hordoz magában. Ezen észrevételek figyelembevételével úgy hiszem, a leggyorsabb és leghatékonyabb problémakezelést az ordoliberalis elvek mentén megfogalmazott gazdaságpolitika teszi lehetővé. Ennek keretén belül a magántőkés tulajdonviszonyok továbbra is elsődleges prioritást élveznek, de az állam szerepe sokkal kezdeményezőbb és nem csak az újra elosztás korlátozott rendszerére koncentrál. A II. Világháború utáni NSZK gazdasági sikertörténete jelentős részben az ordoliberalis elvek hatékony alkalmazásának volt köszönhető. [27]

Miskolci Egyetem infrastruktúráján keresztül lehetséges biztosítani, ezzel a helyben működő KKV-k számára stabillá válik az a szellemi háttér, ami képes lehet őket a jelenleg regnáló bér munka kategóriából kimozdítani.

A 'cassoni elv' mentén haladva, a kultúrdimenzióhoz szervesen hozzá kapcsolhatónak tekinthetjük, a technikai fejlődést meglétét.[6] Ezen tényezők együttes és pozitív komplexitása lehetővé teszi azon hiányosságok részleges és időszakos pótlást, mely az alulfinanszírozottságból, illetve az ipari övezet cégeinek tőkehiányos létéből fakadnak. Amennyiben nem lesznek képesek a vállalkozások önálló fejlesztésű termékpalettával<sup>80</sup> megjelenni, úgy a jelenlegi munkával való ellátottság is veszélybe kerülhet. Egy olyan szimbiózisra van szükség, melynek fogalmi keretét a növekedés elméletek alaptényezőinek együttes és arányos jelenléte biztosítja.

Az alultőkésített, ezzel pénzügyileg erősen kiszolgáltatott vállalkozások, egy a térséghez, illetve annak tevékenységi köréhez szervesen alkalmazkodó finanszírozási formát igényelnek. [3] Ennek leghatékonyabb formáját és egyben régen várt hiánypótló voltát, egy állami tulajdonú kereskedelmi bankban<sup>81</sup> vélem megtalálni. A stabil pénzügyi háttér biztosíthatja a klasszikusan értelmezett nehéziparban oly gyakori három, hat és kilenc hónapos finanszírozást igénylő tevékenységének kiszámíthatóvá tételét. A kellő hatékonyság és a nagy hozzáadott értékű munkák nem csak lehetővé, ha nem kötelezővé is teszik, hogy a szakképzés húsz évvel ezelőtti formái, ismét megjelenjenek a gyárkapukon belül.<sup>82</sup>

Ezzel is bizonyíthatóvá válik azon tétel, hogy napjainkban a növekedéshez szükséges alaptényezők egyik legfontosabbika a kultúra. Az a kultúra, amelynek tartalma kellően széles spektrumú és egyszerre ötvözi az évszázados ipari tudást a köz, illetve felsőoktatási folyamat során elsajátított szellemi értékekkel. Ezt nem lehet csak egyéni individuális tőkeként meghatározni, mert ez éppen annyira a nemzeti vagyon része, mint más konkrét pénzügyi tartalommal rendelkező állami vagyontárgy.<sup>83</sup> Sőt, ez lehet az egyik motorja a kitörésre vágyó és régi fényét keresgélő diósgyőri ipari övezetnek. A még meglévő szakmai tudással párhuzamosan a Miskolci Egyetem infrastrukturális bázisán keresztül létrehozható az a szellemi 'know-how', ami optimális körülmények esetén találkozik a Diósgyőrt mindig is jellemző közös identitás tudattal. Ez viszont már képes lehet a sokat hangoztatott individuális tőke kategóriájának a megvalósítására is.

A munkám konklúziójaként is megfogalmazható, hogy a 'cassoni elvek' még több mint másfél évtized távlatából is irányadóak. A kultúrát és ez által az életmódot, mint gazdasági teljesítményt befolyásolni képes tényezőt definiálni korszerű és időtálló megközelítés, melynek példatárának eredményhalmaza nem csak makroszinten, hanem a lokális problémakezelésben is tetten érhető. A fentiekben megfogalmazott véleményem alátámasztásaként a diósgyőri nehézipar egykori területén akkor érhető el gyökeres és pozitív fordulat, ha a kulturális, illetve a társadalmi marketing segítségével kialakított sajátosságokban rejlő értékeket kellő hangsúllyal

---

<sup>80</sup> A Diósgyőri Ipari Park területén működő vállalkozások egy része a korábbi (DIGÉP) termékeit gyártja, illetve fejlesztéseinek eredményeit igyekszik a kor követelményeinek megfelelően alkalmazni. Ez a jelenleg uralkodó globális gazdasági világrendszerben nem hordozza magában a túlélés lehetőségét, mivel az erősen – sokszor bújtatott módon - szubvencionált államgazdaságok nem teremtik meg az esélyegyenlőség keret feltételeit.

<sup>81</sup> A rosszul értelmezett bankprivatizáció által a magyar mikro- kis és középvállalkozások rendkívül nehezen találnak tevékenységükhöz jól alkalmazkodó és a hosszú távú finanszírozásban érdekelt pénzügyi szolgáltatót. Véleményem szerint az utolsó állami tulajdonú kereskedelmi bank - Konzumbank – eladása óriási, nemzetgazdasági szempontból rendkívül hibás lépés volt.

<sup>82</sup> Vizsgálatom primer időszakában a Diósgyőri Ipari Parkban termelést végző KKV-k tulajdonosaival interjút készítettem. Ennek eredményeként kijelentem, hogy a rendszerváltás óta eltelt húsz év szinte teljesen megsemmisítette a professzionális, a konkrét termelés igényeihez alkalmazkodni tudó szakképzés minden formáját. Ezen hiányosság pótlása csak stabil, kiszámítható és lehetőleg központilag finanszírozott forrásokból megvalósítható, adott térségre vonatkozó fejlesztéssel lehetséges.

<sup>83</sup> Hivatkozva, Prof. Dr. Bessenyei Lajos a ME, GTK VIII. Nemzetközi Konferenciáján elhangzott előadására, melyben kategorikusan kijelentette, hogy a jelenleg strukturálódó felsőoktatási metodikák komoly veszélyt jelentenek a nemzetgazdaság egészére nézve, mert nem veszi figyelembe a kialakult globális versenyt, melyben az agyelszívás ténye szinte ipari méretekben emeli ki a tehetségeket Hazánk oktatási rendszeréből. Ennek egyik legsarkalatosabb példája a Skóciában működő magyar nyelvű Campus.



kezelve, és azt megfelelő figyelemmel beemeljük a tőke, a munka és a technikai fejlettség oly sokat hangoztatott növekedést befolyásoló tényezői közé. Ez által létrehozhatóvá válik a gazdaság és kultúra viszonylatában, azaz ideál tipikus kapcsolat, mely biztosíthatja régóta áhított és organikusan fejlődni képes üzleti környezet az egykori diósgyőri nehézipar területén.

„A kultúrák nem statikusak, mint a természet törvényei. Hathatnak rájuk a gazdasági változások, a háborúk és más nemzeti megrázkódtatások vagy a bevándorlás következményei, módosíthatják őket a tudatos döntések” (Fukuyama, 1994. 318.o.)

### **Felhasznált irodalom:**

- [1] ANDREASEN, A.: Social Marketing in the 21st Century Sage Publications. Sage Publications, Inc. 2006. 25. old.
- [2] BABBIE, E.: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 2000.6. 25. old.
- [3] BERÁCS, J.: Marketing erőforrások koncepcionális megközelítése. Vezetéstudomány, 2003. 2. szám. 2.-13. old.
- [4] BOROS, Á.: Tények és képek a diósgyőri kohászat életéből 1770-2005. Miskolc. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Levéltárért Alapítvány. 2005. 18.o.
- [5] BUCLIN, J. - SMITH, L. Átfogó nonprofit menedzsment.: Budapest, CO-NEX Könyvkiadó, 1997. 28. old.
- [6] CASSON, M.: Cultural Determinants of Economic Performace. Reading. University of Reading. 1993. 419.o. – 422.o. – 427.o.
- [7] CZOMBA, S.: Iparfejlesztési tendenciák Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a rendszerváltás előtti és utáni évtizedben. Különös tekintettel a szakember ellátottságra. Budapest. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Technika-Mérnök és Tudománytörténeti Doktori Iskola, 2008. 22.o. - 35.o.
- [8] ERŐSS, L. – VEÉR, A.: A dohányzás rabságában. Pécs. Art Nouveau Kiadó, 2000. 188.o.
- [9] FEKETE, F. szerk.: Politikai gazdaságtan 1. Közgazdasági alapvetések. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984. 310.o.
- [10] FEKETE, F. szerk.: Politikai gazdaságtan 3. Közgazdasági alapvetések. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984. 53.o.
- [11] FUKUYAMA, F.: A történelem vége és az utolsó ember. Budapest. Európa Könyvkiadó, 1994. 318.o. – 331.o.
- [12] FUKUYAMA, F.: Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Budapest. Gondolat Könyvkiadó, 1997. 29.o.
- [13] GARRETT, D. E. – SHETH, J. N.: MARKETING THEORY: Cincinnati, Classic and Contemporary Readings, South-Western Publishing Co., 1986. 8. old.
- [14] GRÖNGROSS, C.: Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction for Value The Marketing Review. 2000. 1.szám. 5.-15. old.
- [15] HUNTINGTON, P., S.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Budapest. Európa Könyvkiadó, 1994. 519.o.
- [16] JÓZSA, L.: Marketing stratégia. Budapest, Műszaki Kiadó. 2000.
- [17] JÓZSA, L. – PISKÓTI, I. – REKETTÉ, G. – VERES, Z.: Döntésorientált Marketing. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2002. 43. old.
- [18] KISS, M. Alapmarketing. Budapest, Aula Kiadó. 2005. 12.old.
- [19] KOTLER, P.: Marketing Menedzsment. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2002. 39.old.
- [20] LANE, K. - KOTLER, P.: Marketing menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2008. 39. old.
- [21] LIPSET, M., S.: Homo politicus. Budapest. Osiris Kiadó, 1995.
- [22] MARX, K.: A tőke. A politikai gazdaságtan bírálata. Budapest. Szikra Könyvkiadó, 1955. 43.o.
- [23] NEMES, N., J.: A tér a társadalomtudományban. Budapest. Hilscher Rezső szociálpolitikai Egyesület „Ember-Település-Régió”, 1998. 22.o.
- [24] PISKÓTI, I.: A marketing elmélete – a vevőorientációtól a társadalmi marketingig. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar kiadványa, 2011. 269-273.old.

- [25] SÁGVÁRI, B.: Kultúra és gazdaság kapcsolatáról. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Budapest. ELTE Társadalomtudományi Kar Szociológiai Doktori Iskola, 2009. 10.o. - 12.o. – 13.o.
- [26] SÁROSI, A. – S.NYÍRÓ, A. – Zalai, E.: Nagy közgazdászok. Az ókortól napjainkig. A nagy elődök élete és műve. Budapest. Kossuth Kiadó, 1997. 135.o. – 189.o.
- [27] STORBECH, O.: A valóság nyomában. Budapest. Köz-gazdaság, 2006. 2.szám. 2.old.
- [28] VASS, H. szerk.: A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1980-1985. Budapest. Kossuth Könyvkiadó, 1988. 833.o. – 845.o.
- [29] WEBER, M.: A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme: Vallás szociológiai írások. Budapest. Gondolat Könyvkiadó, 1982. 31.o. – 85.o.
- [30] WOERNER, J.: Marketing mindenkinek. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991. 25.-49.old.

## **Benczúr Zsolt Zoltán– Rétallér Orsolya: A csoportos döntéshozás eredményének visszahatása az egyénre**

*(Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságinformatika Doktori Iskolája)*

### **Bevezetés**

Egy csoport véleményét nagyon sok tényező alakíthatja, de abban bizonyára mindenki egyetért, hogy a csoportban szereplő egyének véleménye határozza meg valamilyen módon a csoport véleményét. Hogy ez hogyan alakul ki, azzal számos mű foglalkozik, a preferenciák aggregálása, és ennek lehetetlensége számos közgazdász számára izgalmas kérdésnek bizonyult.

Jelen cikkünkben éppen ennek az ellenkezőjét helyezzük középpontba: nem arra a kérdésre keressük a választ, hogy hogyan alakul ki a csoport döntése, minket inkább az érdekel, hogy a csoport döntése hogyan hat vissza az egyéni véleményre. A csoport véleményének elfogadásakor számít-e az, és mekkora hatással hogy az egyén mennyiben vett részt a döntéshozásban? Van-e, és mekkora jelentősége van annak, hogy milyen pszichológiai attitűddel rendelkezik valaki a csoport döntésének elfogadásakor? Az egyes pszichológiai dimenziókat önmagukban tekintve lehet-e valamilyen előrejelzést adni a csoport vélemény elfogadására vonatkozóan? Ilyen, és ehhez hasonló kérdésekre keressük a választ.

Kutatásunk empirikus alapokon nyugszik: a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak körében végeztünk kísérletet, melynek keretében egyéni és csoportos döntéseiket, valamint az előbbieken bekövetkező változásokat vizsgáltuk. Meg kell jegyezzük, hogy külön figyelmet fordítottunk egy olyan témakör keresésére, mely elég távol áll az egyértelmű megítéléstől, és nincs tökéletes, jó megoldás. Így központi témakör az erőművek, és azok értékelése lett. Minden erőműnek van előnye és hátránya, akad aki a környezetbarát technológiákat szereti és van, aki inkább a hatékonyságot részesíti előnyben. Úgy gondoltuk, hogy ilyen környezetben megvizsgálhatók a véleményátadások, láthatóvá válik egymás önkéntelen befolyásolása.

### **A kísérlet leírása**

A kísérletet 49 hallgatóval végeztük el egy 80-100 perces időszámban. Az első atomerőműves kérdés előtt egy úgynevezett Rathus-féle asszertivitási kérdőívet töltöttünk ki velük.

Ezek után a hallgatóknak minden erőművet értékelniük kellett egy hatfokozatú skálán, majd csoportokba rendeződtek, és a csoportok is értékelték az erőműveket, ugyanazon a skálán. Emellett szöveges választ is kértünk különböző kérdésekre az erőművekkel kapcsolatban. Ez utóbbinak köszönhetően tényleges csapatmunka alakult ki, nem csak egy ember véleményét tükrözte az értékelés, azaz nem csak egy ember oldotta meg a csoport feladatát. A szöveges választ nem terveztük értékelni, az csupán a csapatösszehozás miatt került a kérdőívre.

Ezután ismét egyénileg kellett értékelniük az erőműveket. Itt valamelyest változtattunk a kérdéseken, hogy ne rutinból ugyanazokat a válaszokat adják, mint korábban. A változás abból állt, hogy az erőműveket először különböző szempontok szerint kellett értékelniük, melyek a következők voltak: gazdaságosság, hatékonyság, kockázat, környezet és végül összességében is értékelniük kellett. Annak köszönhetően, hogy előbb különböző szempontok szerint kellett értékeljék az erőműveket, és csak a végén összességében, nem az emlékeik vezérelték őket, tehát saját véleményük alapján adtak választ az utolsó kérdésre; így tényleg azt tudtuk felmérni, hogy változott-e a véleményük. Megjegyezzük továbbá, hogy a kísérletnek voltak további elemei is, melynek feldolgozása további lehetőségeket rejt magában.

### **Az adatbázis leírása**

A kapott adatokból egy SPSS adattáblát hoztunk létre. Az adattáblába már az asszertivitási-teszt különböző dimenzió szerinti összegzett (a megfelelő itemek szerinti negáltjaival vett) eredményét tettük, melyek a következők voltak: bizonytalanság, érzések kimutatása, fogyasztói helyzetekben való önérvényesítés, nemet mondás és a személyes részvétel a kapcsolatokban. Továbbá a felmérés második egyéni kérdőívéből minket csak az erőművek összesített értékelése érdekelt, így itt is korlátoztuk az adatbázisunkat ezekre a változókra. Így a változók végül a következők lettek:

Változó neve	Típusa	Jelentése
Kód	Nominális	Az azonosításhoz szükséges kód
Pszicho_Bizonytalansag	Skála	Az asszertivitásból származó különböző pszichológiai attitűdök mértéke
Pszicho_ErzésekKimutatasa	Skála	
Pszicho_FogyasztóiHelyzetekbenOnervenyesites	Skála	
Pszicho_NemetMondas	Skála	
Pszicho_SzemelyesReszvetelAKapcsolatokban	Skála	
Egyeni1_SZEL	Ordinalis	Az első egyéni kérdőívől származó értékek a különböző erőművekre
Egyeni1_NAP	Ordinalis	
Egyeni1_ATOM	Ordinalis	
Egyeni1_VIZ	Ordinalis	
Egyeni1_GEO	Ordinalis	
Egyeni1_HO	Ordinalis	A csoport kérdőívől származó értékek a különböző erőművekre
Egyeni1_EGYEB	Ordinalis	
Csoport1_SZEL	Ordinalis	
Csoport1_NAP	Ordinalis	
Csoport1_ATOM	Ordinalis	
Csoport1_VIZ	Ordinalis	A második egyéni kérdőívől származó értékek a különböző erőművekre (össz. megjelöléssel, mivel az erőművek összesített értékelése érdekel csak minket)
Csoport1_GEO	Ordinalis	
Csoport1_HO	Ordinalis	
Csoport1_EGYEB	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_SZEL	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_NAP	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_ATOM	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_VIZ	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_GEO	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_HO	Ordinalis	
Egyeni2Ossz_EGYEB	Ordinalis	

### Az egyéni vélemények változása

Elemzésünk az egyéni vélemények változásának bemutatásával kezdődik. Mint korábban említettük, a vélemények egyéni felmérését egy csoportos véleményfelmérés követte, majd ismét az egyén véleményét vizsgáltuk. Az első és a második vélemények közötti különbségeket kiszámoltuk minden egyes hallgató esetében, és ebből gyakorisági sort készítettünk, mely az 1. ábrán látható.



1. ábra: Az egyéni véleményváltozások gyakorisága

Ez tehát azt mutatja, hogy mindössze egyetlen hallgató őrizte meg az eredeti véleményét, a többiek legalább egy ponttal eltértek a korábbi értékelésüktől. A vélemény megváltozásának kizárólagos oka a csoport befolyásoló ereje kellett legyen, tekintve hogy egyéb hatás nem érte a hallgatókat. Így a következőkben az egyén csoportot befolyásoló mértékét, valamint a csoportnak az egyénre való hatását vizsgáljuk meg.

### A csoportmunka befolyásolása

A csoportmunka befolyásolásával kapcsolatosan egyértelműen megkülönböztethető két irány: egyrészt hogy az egyén mennyiben alakította a csoport véleményét, valamint hogy a csoport

mennyire hatott az egyén véleményére, vagyis hogy mennyire volt képes valaki a csoport döntését elfogadni.

Az első irány szempontjából megvizsgáltuk a csoport véleménye és az egyének véleménye közötti különbséget minden egyes erőmű esetében. A különbségek abszolútértékének összegzésével megállapítható, hogy egy-egy hallgató véleménye összességében hány ponttal különbözött a csoport véleményétől. Ezek gyakoriságát a következő, a 2. ábrán tekinthetjük meg.



**2. ábra: A csoportok véleményének az első egyéni véleményektől vett eltéréseinek gyakoriságai**

Nincs olyan hallgató, akinek a véleményét a csoport tökéletesen tükrözné, vagyis akinek a csoporttól való összes véleményeltérése 0 lenne. Két olyan hallgatót láthatunk viszont, akik véleménye mindössze két ponttal különböztek a csoport véleményétől, tehát ők azok, akik a legerősebb befolyásoló erővel bírtak. Minél nagyobb valakinek az ezen skálán értelmezett pontszáma, annál kevésbé tükrözi egyéni véleményét a csoport véleménye.

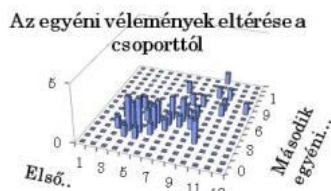
Következőnek éppen az ellenkező irányt vizsgáltuk, mégpedig hogy mennyiben hat a csoport véleménye az egyén véleményére. Hasonlóképpen képeztük ezek különbségét minden egyes erőműre, és összegeztük azokat, majd a gyakoriságokat a 3. ábrán tüntettük fel.

**3. ábra: A második egyéni véleményének a csoportok véleményétől vett eltéréseinek gyakoriságai**

Azt láthatjuk, hogy tökéletesen senki nem fogadta el a csoportja véleményét, a legalkalmazkodóbb hallgatók is legalább két ponttal eltértek attól. Összességében viszont látszik, hogy egyeseket jobban meg tudott győzni a csoport, mint másokat.



A két eredményt együttesen is megvizsgáltuk egy három dimenziós oszlopdiagram segítségével, mely a 4. ábrán látható.



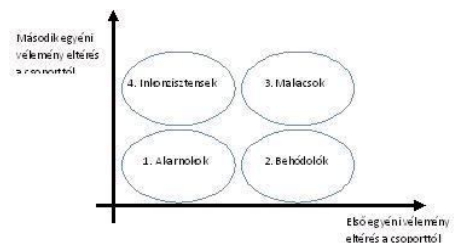
**4. ábra: A csoportra hatás és a csoport véleményének elfogadásának együttes gyakoriságai**

Az eredmények tükrében négy csoportot különböztethetünk meg egymástól, melyek létszáma azonban nagyon különböző; jellemzően gyakoribbnak tűnnek az alacsony-alacsony, valamint a magas-magas értékpárok. Ezeknek külön elnevezéseket is adtunk, melyet az 5. ábra tartalmaz.

**5. ábra: A csoportok elhelyezkedése az egyéni vélemények a csoportoktól való eltérései szerint**

Az értelmezések a következők (első értéknek az egyének a csoportra való hatását, másodiknak ennek fordítottját feltüntetve):

1. Akarnokok (alacsony-alacsony): A csoport jelentős mértékben tükrözi az ő véleményüket, a csoport véleményét ők el is fogadták.
2. Behódolók (magas-alacsony): Ugyan nem az ő eredeti véleményüket tükrözi a csoport, de azt képesek voltak magukévá tenni, elfogadják.
3. Makacsok (magas-magas): Nem tükrözi a csoport a véleményüket, és nem is hajlandók a csoport véleményét elfogadni.
4. Inkonzisztensek (alacsony-magas): Bár a csoport az ő eredeti véleményüket nagymértékben tükrözi, azt mégsem képesek elfogadni.
- 5.



Mindkét változó esetében úgy bontottuk két csoportra a megfigyeléseket, hogy lehetőleg hasonló elemszámú legyen a két csoport. Együttes megjelenítésüket az 1. táblázat tartalmazza.

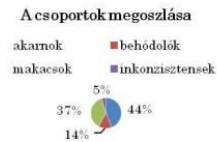
**1. táblázat: A csoportra hatás és a csoport véleményének elfogadásának együttes gyakoriságai**

		Vélemény elfogadás		Total
		elutasító	elfogadó	
Csoportra hatás	alacsony - hat a csoport véleményére	19	2	21
	magas - nem hat a csoport véleményére	6	16	22
Total		25	18	43

A 6. ábrán megmutatjuk a csoportok megoszlását egy kördiagram segítségével.

**6. ábra: A csoportok megoszlása**

Megjegyezzük, hogy a hiányzó adatoknak köszönhetően mindössze 43 hallgatóra tudtuk előállítani a fenti besorolást. Jól látható, hogy az inkonzisztensek és behódolók csoportja kisebb létszámú, mint az akarnokok és makacsok csoportjái. Ez egyben azt is jelentheti, hogy az egyik változó szerinti ismeret nagyban elősegítheti a második változóra vonatkozó becslést. Az előbbi megállapítást khi-négyzet próbával ellenőrzitük (2. táblázat), majd miután a kapcsolatot szignifikánsnak találtuk, megvizsgáltuk annak erősségét is (3. táblázat), erre 0,640-es Cramer-féle V érték adódott.



**2. táblázat: A csoportra hatás és a csoport véleményének elfogadásának függetlenségére vonatkozó teszt**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,635 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	15,134	1	,000		
Likelihood Ratio	19,475	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	17,225	1	,000		
N of Valid Cases	43				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,79.  
b. Computed only for a 2x2 table

**3. táblázat: A csoportra hatás és a csoport véleményének elfogadása közötti kapcsolat erőssége**

Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,640
	Cramer's V	,640
N of Valid Cases		43

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Ebből arra a nagyon fontos következtetésre jutottunk, hogy amennyiben ismerjük az egyének a csoportra hatását, úgy pontosabb becslést adhatunk arra vonatkozólag, hogy az egyén mennyire képes magáévá tenni a csoport véleményét, vagyis hogy a csoport véleménye mennyire határozza meg az egyén véleményét. Ennek pontosabb megállapításához azonban további vizsgálatokra van szükség, hiszen az egyén csoportra hatásának ismeretében csupán azt tudjuk meghatározni, hogy az illető az akarnokok és inkonzisztensek vagy a makacsok és behódolók csoportjában található. A további szétválasztás viszont további változókat igényel.

### Asszertivitási teszt elemzése

Első lépésben az asszertivitási tesztet elemeztük, és tártuk fel a hallgatók pszichológiai attitűd szerint elkülönülési lehetőségeit ennek dimenzióiban: elvégeztünk egy klaszterelemzést az adathalmazra.

Létrehoztuk a klasztereket k-középpontú algoritmussal, 4 klaszterre vágva az adathalmazt a klaszterkönyök klaszterszám optimalizáló eljárás segítségével. A klaszterek középpontjait a 4. táblázat mutatja standardizált formában.

4. táblázat: A pszichológiai dimenziók alapján létrehozott 4 klaszter klaszterközepei  
Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
Zscore(Pszicho_Bizonytalansag)	-,09770	-1,75288	-,47390	,98938
Zscore(Pszicho_ErzeseKimitatasa)	,82322	-1,00144	-,89371	,10437
Zscore(Pszicho_FogyasztóiHelyzetekbenOnervenyesites)	-,03323	-,19608	-,68463	,50321
Zscore(Pszicho_NemetMondas)	,44805	-,98236	-1,21861	,64185
Zscore(Pszicho_SzemelyesReszvetelAKapcsolatokban)	-,39571	-1,66269	-,02042	,97127

Látható, hogy az első klaszter középpontja a bizonytalanság dimenziójában átlag körüli, míg az érzések kimutatása átlagon felüli (közel 1 szórásnyira az átlagtól), a fogyasztói helyzetekben szintén átlag környékén mozgó, s nemet mondásban az egyik legmagasabb pontszámmal rendelkező csoport, amely valamivel az átlag alatti kapcsolatokban való személyes részvétel pontszámmal rendelkezik. Hasonlóképpen értelmezhető a többi klaszter középpont is.

Az 5. táblázatban az egyes változók ANOVA táblája látható.

5. táblázat: Az öt pszichológiai dimenzióra készített ANOVA tábla

	ANOVA				F	Sig.
	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Zscore(Pszicho_Bizonytalansag)	12,492	3	,234	45	53,409	,000
Zscore(Pszicho_ErzeseKimitatasa)	8,344	3	,510	45	16,349	,000
Zscore(Pszicho_FogyasztóiHelyzetekbenOnervenyesites)	3,080	3	,861	45	3,576	,021
Zscore(Pszicho_NemetMondas)	10,285	3	,381	45	26,997	,000
Zscore(Pszicho_SzemelyesReszvetelAKapcsolatokban)	11,711	3	,286	45	40,962	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Jól látható, hogy nincs felesleges dimenzió, mert minden szignifikancia szint kisebb, mint 0,05. Ez azt jelenti, hogy nem igaz az a feltételezés, hogy minden átlag egyenlő az egyes csoportokban, tehát minden dimenzió mentén el lehet különíteni a klasztereket egymástól.

A klaszterek elemszámát a 6. táblázat mutatja.

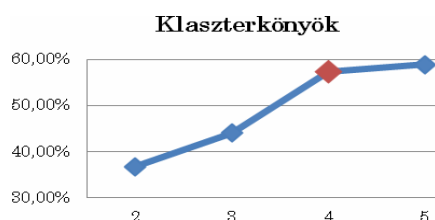
6. táblázat: A klaszterek elemszámai

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	16,000
	2	6,000
	3	10,000
	4	17,000
Valid		49,000
Missing		,000

Látható, hogy nincs nagyon kicsi, illetve túl nagy klaszter, mely tévútra vihetné az elemzést.

Korábban említettük hogy a pontos klaszterszám kiválasztáshoz a klaszterkönyöket használtuk, ez a 7. ábrán megtekinthető. Elkészítettünk 2 és 5 klaszterszám között minden k-középpontú klaszterezést, és megfigyeltük a csoportosítás jóságát magyarázó mutató értékét ( $R^2$ ), mely a csoportok közötti eltérésnégyzetösszeg és a teljes eltérésnégyzetösszeg hányadosaként állítható elő.

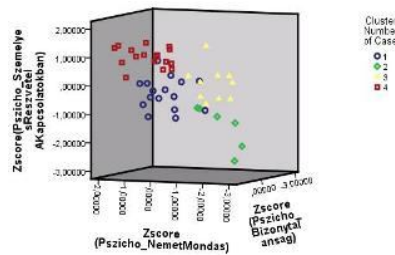


7. ábra: Klaszterkönyök ábra

A klaszterkönyök töréspontja, vagy más néven könyöke 4 klaszternél van. Ez azt jelenti, hogy egy újabb csoport létrehozása nem növeli nagy mértékben a csoportosítás jóságát magyarázó mutató értékét. Ezért úgy döntöttünk, hogy a k-középpontú klaszterezést 4 klaszterre végezzük el.

Az 5 dimenziós térben lévő klasztereket a 3 legerősebb dimenziója mentén ábrázolva a 8. ábrán látható képet kapjuk.

8. ábra: A klaszterek a legerősebb három dimenzió mentén ábrázolva



Az ábrán látható a 4 klaszter a legmeghatározóbb 3 dimenzió mentén ábrázolva (nemet mondás, pszichológiai bizonytalanság, és a személyes részvétel a kapcsolatokban). Jól látható, hogy a klaszterek még ezek a dimenziók mentén is jól elkülönülnek egymástól.

**A kétféle csoportosítás összevetése**

Itt vizsgáljuk meg azt, hogy vajon a kétfajta csoportosítás megfeleltethető-e valamilyen módon egymásnak. Ezt keresztábra segítségével vizsgáltuk meg, az eredmények a 7. táblázatban láthatóak.

7. táblázat: A különböző csoportok és a pszichológiai dimenziók alapján létrehozott klaszterek keresztábrája

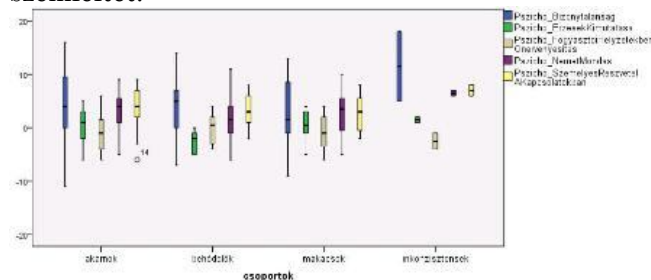
		Cluster Number of Case				Total
		1	2	3	4	
csoportok	akarnok	7	2	3	7	19
	behódoló	0	1	2	3	6
	makacsok	6	2	4	4	16
	inkonzisztensek	1	0	0	1	2
Total		14	5	9	15	43

Az eredmények várakozásainknak ellentmondanak. Úgy tűnik ugyanis, hogy a pszichológiai dimenziók alapján létrehozott csoportok semmilyen módon nem feleltethetők meg a csoportbefolyásolások alapján létrejött csoportoknak. Sajnos állításunkat nem tudjuk khi-négyzet próbával ellenőrizni, mivel ahhoz túl kevés megfigyelésünk van, de a táblázatban található változatos értékek, valamint a tény, hogy az egyes csoportok megoszlásai az összesített megoszlásokhoz meglehetősen hasonlóak, arról árulkodik, hogy a két változó függetlenségére vonatkozó hipotézist kénytelenek vagyunk elfogadni.

**A csoportok előrejelzésének egy másik lehetősége**

A pszichológiai dimenziók alapján létrehozott klaszterekkel történő előrejelzés sikertelensége után megvizsgáltuk annak a lehetőségét, hogy csupán egy-egy dimenzióval szétválasszuk az akarnokok és inkonzisztensek, valamint a behódoló és makacsok csoportjait. Megjegyezzük, hogy a mintaelemszámok sajnos meglehetősen kicsik, tehát eredményeinket ezen korlát figyelembevételével érdemes kezelni. Azonban így is érdekes megállapításokra jutottunk.

Az öt pszichológiai változóra dobozábrát készítettünk csoportonként, melyet a 9. ábra szemléltet.



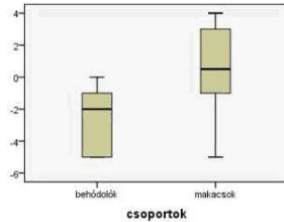
9. ábra: Az öt pszichológiai dimenzió dobozábrája a csoportok alapján bontva

Az a célunk, hogy az akarnokokat és az inkonzisztenseket szétválasszuk egymástól sajnos a dobozábrák alapján elég lehetetlen feladatnak tűnik, ezt páronkénti t-tesztek végzésével is meg tudtuk erősíteni. Mivel az inkonzisztensek csoportjában mindössze két megfigyelés található, ezért ezek lehatárolásával a továbbiakban nem is kívánunk foglalkozni, mivel statisztika alapon egy ennyire kicsi állomány nem elemezhető.

A behódoló és makacsok megkülönböztetésére azonban az érzelmek kimutatását mérő pszichológiai változó segítségével láttunk esélyt. Itt is igaz ugyan, hogy kevés megfigyelésünk van a behódoló kategóriájában, de a dobozábrák alapján úgy gondoljuk, hogy az ő csoportjuk esetleg



lehatárolható a makacsokétól. Ennek érdekében – ahogy azt a 10. ábra is mutatja – külön megvizsgáltuk az érzelmek kimutatására vonatkozó változó dobozábráját, majd t-tesztet végeztünk arra vonatkozólag, hogy statisztikailag is kimutatható-e a különbség a két csoport átlagos érzelmi értéke között. Az eredmény erre vonatkozólag pozitív volt, vagyis a makacsok és behódolók között az érzelmi dimezió szempontjából egyértelműen van különbség: az előbbiek esetében az átlagos érték szignifikánsan magasabb, mint az utóbbi csoportnál.



**10. ábra: A behódolók és makacsok esetén készített dobozábrák az érzelmek kimutatása változóról**

Az eredmények értékelése

Összességében elmondható tehát, hogy amennyiben sikeresen megállapítottuk azt, hogy az egyén hatása nem jelentős a csoport véleményére, úgy az érzelmek kimutatására vonatkozó pszichológiai változó segítségével azt is megmondhatjuk, hogy az illető mennyiben lesz elfogadó a csoport véleményét illetően. Amennyiben viszont komoly hatást gyakorolt valaki a csoport véleményére, úgy nem sikerült előrejeleznünk azt, hogy vajon mennyiben lesz azzal kapcsolatban elfogadó, csupán csak valószínűsíthetjük, hogy a saját és a csoport véleményét nem fogja elutasítani, mivel ez meglehetősen inkonzisztens viselkedésre utalna.

Úgy gondoljuk éppen ezért, hogy az egyéni vélemények előrejelzésével kapcsolatban nagyobb szerepe van annak, hogy a csoport véleményét kismértékben alakító egyének elfogadási képességét vizsgáljuk, hiszen akinek a véleményét nagymértékben tükrözi a csoport véleménye, az valószínűleg hajlamos el is fogadni azt. Azok esetében azonban, akiknek a véleménye kevésbé hasonlít a csoport véleményére, nem lehetünk biztosak abban, hogy ezt el is fogják fogadni. Megmutattuk viszont, hogy az érzelmek kimutatására vonatkozó pszichológiai változó segítségével előre tudjuk jelezni, hogy a csoport véleményével kapcsolatosan ők elfogadó, vagy elutasító magatartást vesznek fel.

## Irodalomjegyzék

- Kovács Erzsébet (2011): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Negyedik bővített kiadás. Tanszék Kft, Budapest
- Fajszi Bulcsú – Cser László – Fehér Tamás (2009): Üzleti haszon az adatok mélyén. Alinea Kiadó, Budapest
- Spencer A. Rathus (1973): A 30-item schedule for assessing assertive behavior. Behavior Therapy, Volume 4, Issue 3, p. 398–406.

## **Marciniak Róbert : A magyar shared service szektor a regionális versenyben**

*(Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet)*

### **BEVEZETŐ**

Sokan a megosztott szolgáltatási modellt csak egy divatirányzatnak vagy menedzsment hóborttnak tartják, azonban fontos látni, hogy valójában a globalizálódó és technológiailag egyre fejlődő világgazdaság problémáira ad valós választ. (Thorniley, 2003) Az 1970-as és 1980-es évek decentralizációs törekvései a globálisan megjelenő vállalatok esetében olyan kusza hálózatot eredményezett, amely képtelen volt hatékonyan vállalati kommunikációt biztosítani az egyes szervezeti egységek között és egységesen megjeleníteni az ügyfelek felé. Aztán a 80-es években a globális verseny erőteljes nyomást gyakorolt a vállalatokra, hogy újracentralizálás útján csökkentsék a költségeit, de az Internet nyújtotta technikáknak hála már a hatékonyság elvesztése nélkül. Az átalakítások lehetővé tették az ügyfelek felé való egységes megjelenést, Internet alapú vállalati platformok kialakítását, a szervezeti folyamatok újratervezését és a megosztott szolgáltatások kialakítását. A megosztott szolgáltatások

### **KUTATÁSI CÉL ÉS VIZSGÁLATI KÉRDÉSEK**

A kutatás célja a magyar shared service szektor kialakulásának, fejlődésének megismerése, annak megértése, hogy az utóbbi évtized dinamikus növekedését milyen tényezők hajtották előre, mi az oka az elmúlt években tapasztalható lassulásnak, milyen szerepet játszik ebben a globális válság, hogyan változott Magyarország pozíciója és megítélése a régió országaihoz képest, mik a magyar shared service szektor jövőjét meghatározó főbb problémák illetve változási tendenciák.

### **KUTATÁSI MÓDSZERTAN**

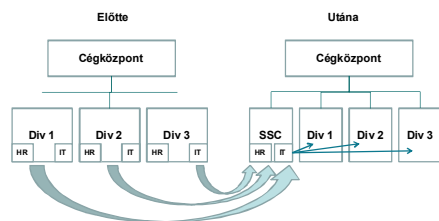
Egy magyarországi piaci helyzetkép felállításához a szakirodalom-kutatáson kívül szükségesnek láttam empirikus tapasztalatokat is gyűjteni. Ehhez 2012. június és szeptembere között kvalitatív interjúkat készítettem a magyarországi shared service szektort ismerő szakemberekkel. A cél elsősorban a magyar piac problémáinak azonosítása, egyes hipotézisek vizsgálata, új hipotézisek felállítása volt, illetve a későbbi kvantitatív vizsgálati kérdések kialakításához nyújtott segítséget. Az interjúk megszervezésénél szempontként merült fel, hogy az interjúalanyok ne „insider”-ek, hanem inkább „outsider”-ek legyenek, azaz képesek legyenek külső szemmel figyelni a piac, a szektor mozgásait, trendjeit, azaz rálátásuk legyen a szektor több szervezetére, világosan lássák a fejlődés okait és mérföldköveit, a hajtóerőket és a gátló tényezőket egyaránt. Ezért elsősorban nem SSC-knél dolgozó szakembereket, hanem olyan szakmai szervezeteket, cégeket kerestem meg, amelyek esetében a szakirodalom-kutatás során egyértelmű bizonyítékokat találtam a shared service szektor ismeretére. Az interjúalanyok közé bekerültek a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA), Nemzetgazdasági Minisztérium Befektetési Főosztálya, Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) Befektetésösztönzési Főosztálya, Exact Solution SSC Recruitment HR tanácsadó cég, DLM Consulting tanácsadó cég, IFUA Horváth&Partners tanácsadó cég vagy a CEU oktató-kutató munkatársai. Minden szervezet esetében egy fővel készült interjú, kivéve az IFUA Horváth&Partners céget és a HOA-t, ahol két-két munkatárssal készült külön egy interjú. Az interjúk között négy volt telefonos, a többi személyesen zajlott. A beszélgetések alapját egy előre összeállított kérdéslista (melléklet) jelentette, amely így félig strukturált interjúk lefolytatásához nyújtott segítséget. Az interjúk során minden interjúalany minden kérdést megválaszolt, azonban a válaszoktól függően egyes interjúk esetében az előírt kérdéslistához képest újabb kérdések és válaszok is születtek. Az interjúk általában háromnegyed órán át tartottak és a kérdésekre adott válaszok a pontosabb feldolgozás érdekében diktafonnal kerültek rögzítésre.

### **SHARED SERVICE MODELL JELLEMZŐI**

A shared service center-nek számos definíciójuk van, az egyik legátfogóbb és általam is elfogadott a következő:

*„A vállalati erőforrások koncentrációja tipikusan a szervezetben szétszórtnan elhelyezkedő tevékenységeken végrehajtva, azért, hogy sokféle belső ügyfelet alacsonyabb költséggel és magasabb szolgáltatási színvonalon szolgáljanak ki, a külső ügyfelek igényeinek kielégítése és a vállalati érték növelésének céljából.” (Schulman et al. 1999, p. 9)*

A megosztott szolgáltatási modell bevezetésének egyaránt lehetnek stratégiai és operatív okai is. Stratégiai jelentőségű lehet például a technológiai befektetések optimalizálása vagy a stratégiai üzleti modell váltásához szükséges rugalmasság biztosítása. Operatív okok lehetnek a szolgáltatási minőség és átfutási idő javítása, a jelentősebb működési folyamatok költségeinek csökkentése. Mindkettőhöz tartozhat a vezetők tájékozottságának javítása, erre úgy a stratégiai döntések meghozatalához, mint az operatív működés zökkenőmentességéhez szükség lehet. (Fekete,2007)



### 1. ábra: osztott szolgáltatások kialakulása

A megosztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása. (Bodnár,2006:288)

Egy shared service center létrehozásának legfontosabb hajtóerői a következők:

- továbbfejlesztett szolgáltatások, csökkentett költségek;
- szolgáltatások és folyamatok standardizációja;
- adminisztrációs költségek csökkentése;
- vállalati stratégia támogatása;
- hasonló feladatok csoportosítása és a redundáns feladatok leépítése;
- rugalmas növekedés elősegítése;
- új technológiák bevezetésének megkönnyítése;
- forgótőke javítása.

A shared service modell két leggyakoribb előfordulása a captive centerek és a shared service centerek (SSC). Az előbbi csak az anyavállalat szervezeti egységei számára nyújt szolgáltatásokat, míg az utóbbi a belső ügyfeleken kívül külső ügyfelekkel is rendelkezik. De emellett számos egyéb modell (pl. a különböző hibrid modellek) léteznek.

### SHARED SERVICE MODELL KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE

Ahogy nagyon sok menedzsment modell, ez is az USA-ból indult, ahol a 80-as évek legelején, amikor is a hadiipar és a NASA hozott létre ehhez hasonló központosított beszerzési szervezetet. Ezek után a nagyobb cégek sorra felismerték, hogy ebben a modellben milyen lehetőségek vannak és szépen lassan kifejlődött erre egy ágazat. Itt természetesen a nagy kiterjedésű, operatív egységek szintjén szétszórtan működő nagyobb cégek fogtak bele az első modellek kialakításába.

Bodnár Viktória a Budapesti Corvinus Egyetem docense és az IFUA Horváth&Partners ügyvezető igazgatója szerint a szervezeti modellek újragondolása több okból is hasznosnak bizonyult, hiszen az USA gazdaságának az 1950-es évektől kezdődő fokozatos nyitásával az 1970-es és 1980-as évekre előállt egy olyan helyzet, hogy egyrészt az amerikai vállalatok nem tudták, hogy hogyan versenyezzenek a saját piacaikon a beengedett külföldi cégekkel, másrészt, milyen stratégiákat kövessenek a globális piacokon. Ebben szervezeti modellváltásban a nagy amerikai stratégiai tanácsadó cégeknek (McKinsey, BCG, A.T. Kearney, Booz Allen Hamilton, stb.) is jelentős szerepük volt, amelyek ebben az időszakban szélesítették ki a tanácsadási profiljukat a szervezeti struktúrára és üzleti modellre vonatkozó tanácsadásra is. Így a centralizáció és decentralizáció állandóan visszatérő kérdése a shared service modell térhódításával ekkor a centralizáció irányába mozdult el, azzal a kitételrel, hogy ez igazából mégsem centralizáció, hiszen itt a valamiféle transzparencia és piaci típusú kapcsolat is kiépül.

A shared service modell felfejlődéséhez az is erőteljesen hozzájárult, hogy a 80-as és 90-es években nagyon sok kiszervezési döntés történt a nagy nemzetközi vállalatokban, kialakult ennek a szolgáltatói iparága, viszont ezek a partnerkapcsolatok sok esetben konfliktusosak voltak. A szolgáltatást kiszervező vállalatok azt várták ezektől a szerződésektől, hogy így a funkciók sokkal olcsóbbak lesznek, ami nem mindig sikerült. Ennek az oka azon túl, hogy pontos önköltségszámítások hiányában a várakozások is néha túlzóak voltak leginkább az volt, hogy az outsourcing szolgáltatók is magas árakat szabtak meg, hiszen profitot akartak keresni. Ha pedig

a partnerkapcsolat révén nőtt rajtuk a nyomás, hogy csökkentsenek árat, akkor kénytelenek voltak a saját költségeiket csökkenteni, amihez csökkenteni kellett a szolgáltatási színvonalat.

Ezért egy idő után a kiszervező vállalatok rájöttek arra, hogy a tudás, amivel a szolgáltatásokat konszolidálni és standardizálni lehet ismert vagy megtanulható, így elkezdték saját kezükbe venni ezek megszervezését. Ezáltal elkerülhették, hogy a szolgáltatások ára önköltségi szint felé kerüljön, hiszen vállalaton belül már nem cél a profittermelés mint az outsourcing vállalatoknál és egy-egy nagyvállalat esetében a szolgáltatások világszínvonalúak és a központokba szervezett szolgáltatások volumene eléri a mérethatékonyt.

## **SHARED SERVICE MODELL A KÖZÉP-KELET EURÓPAI RÉGIÓBAN**

A megosztott szolgáltatási központ modellje a 2000-es évek elején kezdett a közép-kelet európai régió országaiban megjelenni. Az addigi érdeklődés hiányát az okozta, hogy az itt fekvő viszonylag kis piacú országok, a kevésbé fejlett irodatechnikai és informatikai infrastruktúrájukkal a multinacionális vállalatok számára nem voltak túl vonzóak. EU bővítés azonban megváltoztatta a helyzetet. Kibővítette és megnyitotta a piacot, amely gyorsuló növekedést és fejlődést hozott. Ez a változás pozitívan érintette a szolgáltató szervezetek piacát is, a kelet-európai térség egyre közkedveltebbé vált, amihez hozzájárult, hogy a nyugat-európai cégek növekvő igényt támasztanak olyan megosztott szolgáltatási központok iránt, amelyek azonos európai nyelvi és kulturális alapon működnek, jó helyi kapcsolatokkal rendelkeznek és könnyen elérhetőek. Az okok természetesen összetettek. Az egyik ok a megfelelő gazdasági környezet, benne a kedvező adórendszer vagy az alacsonyabb bérek miatt elérhető bérelőny, ami ugyan szolgáltatási területenként különböző, de még mindig körülbelül 30%-os összehasonlítva mondjuk az USA-val vagy Nyugat-Európával. Ilyen előny még a sokféle európai és világnyelv ismerete. De a régió globális sourcing piacon való megjelenéséhez az is hozzájárult, hogy ezekben az országokban mind a közlekedési infrastruktúra, mind az informatikai, iroda-technikai infrastruktúra kiváló színvonalú és Ázsiával összehasonlítva sokkal megbízhatóbb a rendelkezésre állás is. Politikailag stabil, kiszámítható gazdasági-működési környezetet biztosítanak ezek az országok. További előny, hogy ezek az országok mindegyike nyújt vagy Európai Unió forrásokból vagy saját költségvetéséből támogatást a munkahelyteremtő beruházások számára, hiszen a munkaerőpiac számára is fontos szerepet látnak el, a nyelveket beszélő frissdiplomásokat nagy tömegű alkalmazásával. Vida Gábor, az IFUA tanácsadója szerint Magyarországnak a régió országaihoz képest is versenyelőnye volt a kedvező jogi környezetet nézve például az adatvédelemre, adatbiztonságra nézve.

Noha a modell előnyei jól ismertek a nemzeti szinten működő vállalatok, sőt közigazgatási, államigazgatási és non-profit szervezetek számára is, azonban a szolgáltató központok régióon belüli számának növekedéséért elsősorban a nagy nemzetközi vállalatok felelősek. A szolgáltató központok beruházások régióon belüli elnyeréséért komoly verseny alakult ki az egyes pályázó országok között. Az országok illetve akár konkrét régiók rendkívül kedvező ajánlatokkal, ösztönzőkkel álltak elő, külön stratégiát alkottak az ágazat számára és olyan keretrendszert alakítottak ki, amely a beruházások vonzását és megtartását segíti elő.

## **MAGYARORSZÁG VERSENYPOZÍCIÓJA A RÉGIÓBAN**

Több tanácsadó cég készít beruházási helyszínválasztást támogató rangsorokat. A helyszínválasztáshoz használt kritériumok megegyeznek az outsourcing helyszínválasztásnál használtakkal. Ezek a következők: képzett munkaerő elérhetősége, adózási és egyéb költségstruktúra, a helyszínnel kapcsolatban szerzett korábbi tapasztalatok, integráció a vállalati infrastruktúrába, politikai stabilitás, életminőség, közlekedési és infokommunikációs technológiák fejlettsége. Talán az egyik legismertebb az amerikai A.T. Kearney tanácsadó cég által évenként összeállított úgynevezett globális szolgáltatás-kihelyezési lista (GSLI - Global Services Location Index), amelyben világszinten rangsorolja a szolgáltatás-kihelyezés szempontjából legnépszerűbb 50 országot. A rangsor módszertanában három szempontot vesznek figyelembe, ezek az ország pénzügyi vonzereje (40%-os súly), a megfelelő munkaerő elérhetősége és képzettsége (30% -os súly), és az üzleti környezet jellemzői (30%-os súly). A pénzügyi vonzereje esetében olyan tényezőket vizsgálnak, mint a bérköltségek, az infrastruktúra költségei, az adózási és szabályozási költségek. A megfelelő munkaerő elérhetőségénél és képzettségénél a szolgáltató szektor fejlettségét, a munkaerő elérhetőségét, a munkaerő képzettségét és nyelvtudását és a fluktuációs kockázatot figyelik. Az üzleti környezet jellemzőinél pedig az ország

tőkebefektetési rangsorát, az infrastruktúra fejlettségét, a kulturális fejlettségét és a szellemi tőke védelmének szabályozását. Mivel mindegyik szempont jelentős súlyt kap, ezért nem csupán az olcsó országok, hanem a viszonylag magas költségűek – mint például Egyesült Államok, Németország, Kanada, Franciaország – is szerepelnek a legvonzóbb 50 ország között. Ezen országok leginkább a képzett munkaerő elérhetőségével, a nyelvtudás magas szintjével, a magas életszínvonalal, a politikai stabilitással és az alacsony fluktuációs rátával tudnak versenyképesek lenni.

A vonzerőt sokkal inkább az jelentette, hogy jó regionális adottságokkal rendelkezik, földrajzilag közel fekszik Nyugat-Európához és szinte kimeríthetetlen mennyiségben állt rendelkezésre jól képzett munkaerő, amely munkaerő költsége a nyugat-európai fele volt, habár már akkor is kétszerese az indiainak. (Erdős,2005) Azóta a munkaerő ára évről-évre nő a térségben, és így „zárkózik fel” a nyugat-európai szinthez, ami arra sarkalja a már itt letelepedett szolgáltató központok vezetőit, hogy javítsák a hatékonysági mutatóikat. (Thorniley,2003:17)

Az üzleti szolgáltató szektor és azon belül is a megosztott szolgáltatási központok szegmense az elmúlt évtizedben mutatott gyors növekedést követően a hazai szolgáltatóipar egyik kulcs szegmensévé és ország egyik legjelentősebb foglalkoztatójává kezdi kinőni magát. A szolgáltató központok üzleti szolgáltatások egész sorát nyújtják – legjellemzőbben a pénzügy, számvitel, beszerzés, logisztika, informatika és humán erőforrás területeken – elsősorban regionális, illetve néhány esetben globális szinten. Azon túlmenően, hogy jelentős munkaadó, ez a szegmens adta a 2010-es állami költségvetés mintegy 1,2%-át a munkavállalókkal összefüggő adók, járulékok és ÁFA befizetések tekintetében. (PwC,2010)

Fontos kérdés az, hogy egy anyavállalat miért dönt például Magyarország mellett, amikor beruházási helyszínt keres egy szolgáltató központ létesítéséhez. Ahhoz, hogy Magyarországra áramoljon a befektetés, elsősorban azt kell bizonyítani, hogy a társadalom kozmopolita, nemzetközi működésre alkalmas, a fiatalok több nyelvet beszélnek és szakképzettek. De komoly felelősség van a kormányzat és az önkormányzatok vezetőin is. Ha a települések közeli technológiailag jól felszerelt irodaházakkal és megfelelő tömegközlekedéssel rendelkeznek, akkor az nagy vonzerőt jelenthet. Egy-egy ilyen döntésnél gyakran 40-50 ország neve versenyez egymással egy listán, melyeket befektetési célországként mér fel az anyavállalat. Vizsgálják az adózási rendszert, bérköltségeket, képzett munkaerőt, infrastruktúrát, milyen mértékű a bürokrácia, kultúra és környezet.

A globális befektetési lista első három helyén az első mérés, 2004 óta India, Kína és Malajzia áll. Magyarország helye folyamatosan változik, de az első 40-ben eddig mindig szerepelt. Sajnos közép-kelet európai viszonylatban már nem túlságosan versenyképes Magyarország. A következő táblázat mutatja a rangsorbeli változásokat a közép-kelet európai országoknál. Zárójelben a globális rangsorbeli helyezésük látható.

#### 1. táblázat: Közép-kelet európai országok rangsorának változása

- **2004 és 2005 évek vizsgálatai nem tartalmazták Lettországot, Litvániát, Észtországot, Ukrajnát, Bulgária és Románia 2004-ben pedig még nem volt benne az első 50 helyezettben**

Forrás: saját szerkesztés, The A.T. Kearney Global Services Location Index (2004, 2005, 2007, 2009, 2011)

2004*	2005*	2007	2009	2011
Csehország (4.)	Csehország (7.)	Bulgária (9.)	Bulgária (13.)	Észtország (11.)
Lengyelország (10.)	Bulgária (15.)	Szlovákia (12.)	Észtország (18.)	Lettország (13.)
Magyarország (11.)	Szlovákia (16.)	Észtország (15.)	Románia (19.)	Litvánia (14.)
-	Lengyelország (18.)	Csehország (16.)	Litvánia (21.)	Bulgária (17.)
-	Magyarország (19.)	Lettország (17.)	Lettország (32.)	Lengyelország (34.)
-	Románia (24.)	Lengyelország (18.)	Csehország (32.)	Románia (25.)
-	-	Magyarország (34.)	Magyarország (37.)	Magyarország (31.)
-	-	Litvánia (28.)	Lengyelország (38.)	Csehország (35.)
-	-	Románia (33.)	Szlovákia (40.)	Ukrajna (38.)
-	-	Ukrajna (47.)	Ukrajna (42.)	Szlovákia (40.)

Az összehasonlító táblázatból is látható, hogy amíg néhány évvel ezelőtt még viszonylag könnyen igazolni lehetett Magyarország előnyeit a potenciális SSC befektetők számára, addig mára a helyzet megváltozott. Sajnos közép-kelet európai viszonylatban már nem túlságosan versenyképes Magyarország. amíg néhány évvel ezelőtt még viszonylag könnyen igazolni lehetett Magyarország előnyeit a potenciális SSC befektetők számára, addig mára a helyzet megváltozott. Sajnos az utóbbi években teljesen kiszorultunk az első 10-20 helyről, ahogyan ez a többi Visegrádi országgal (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) is megtörtént, jóllehet még így is folyamatosan nőtt az üzleti szolgáltató szektor mérete.

Jelentősen megerősödött viszont a pozíciójuk a balti országoknak (Észtország, Lettország, Litvánia), de sokat javult Románia és Bulgária megítélése is. Magyarország legfőbb versenytársai ezért elsősorban Szlovákia, Románia, Bulgária és a balti államok, igaz a globális szolgáltatási piacon számos ország megelőz bennünket, de Magyarország számára például India azért nem versenytárs, mivel oda elsősorban különleges szaktudást nem igénylő, tömegtermelés jellegű szolgáltatásokat helyeznek át. A globális szolgáltatási piacon Közép-Kelet Európa országainak térvesztése leginkább a növekvő költségek miatt következett be, amit tovább súlyosbított valutájuknak a dollárhoz képesti értékvesztése, de hozzájárult ehhez az is, hogy Közép-Kelet és Észak-Afrika országai is megjelentek a keresettebb lokációk között. Előretörésük oka a nagyszámú és viszonylag képzett lakosság, illetve a kontinenshez való közelség. Az elmúlt években számos nagy szolgáltató cég, mint EDS, Wipro, IBM, Infosys választotta pl. Észak-Afrikát tevékenységének helyszínéül.

## **A MAGYAR SHARED SERVICE SZEKTOR FEJLŐDÉSI PROBLÉMÁI**

A magyarországi SSC számában a 2000-es évek elején egy gyors növekedés látszott, amely tendencia az elmúlt években lelassult. Ennek több oka is van. Az egyik ok valószínűleg az elhúzóvilág gazdasági válság, amelynek ugyan van pozitív hozadéka a szektor számára, hiszen sok vállalat pont a válságban olyan fontos költségsökkentési céllal hoz létre shared service központot és amíg más termelő ágazatokban, például járműipar komoly visszaesés volt tapasztalható, a szolgáltató szektor egyensúlyban tudott maradni, vagy még kissé növekedett is. Azonban azt is látni kell, hogy egy ilyen központ létrehozása rövid távon mindig jelentős beruházást is igényel az anyacégtől, amit meg kell finanszírozni, és ami természetesen kockázatot is hordoz. Bógel György, a CEU professzora szerint a globális válságnak biztosan van egy visszahúzó ereje, hiszen Európa ebben a gazdasági helyzetben nem növekedési központ, ami a szolgáltató központok piacán is óvatosabb mozgásokhoz vezetett. Ehhez kapcsolódik még a válság miatti elbocsátások jelentős száma, amely szintén akadályt jelenthet, hiszen egy SSC létrehozása Magyarországon általában azt jelenti, hogy az anyaországban vagy valahol máshol munkahelyek szűnnek meg, amelyeket ide helyeznek át. Ez sok olyan ország esetében, ahol erős a szakszervezet, jelentős ellenállásba ütközik. Hoffman Ádám, az SSC Recruitment vezetője szerint, már ez is több beruházást lehetetlenített el az elmúlt időszakban.

Pintér Mónika szerint egy adott ország aktuális nemzetközi megítélése erőteljesen befolyásolja a beruházási döntéseket, hiszen például egy USA-ból érkező befektető teljesen semlegesén közelít egy régió hasonló potenciállal rendelkező országaihoz, és ha a „kemény” tényezőkben nincs jelentős eltérés, akkor a „puha” tényezők alapján fog dönteni és közülük azt választja, ahol legkisebb a rizikó. Magyarország nemzetközi megítélése pedig jelenleg nem a legerősebb a régióban, ami sajnos rontja az esélyeinket az ide érkező befektetések esetében is. Suhajda Attila, a HOA elnöke is hasonlóan látja a helyzetet és a jogbiztonság kérdését hangsúlyozza a befektetői döntéseknél. Ebben korábban élen járt Magyarország, azonban az elmúlt évek gyors törvénykezése és évközi jogszabályi változtatásai jelentősen rombolták a képet és ezzel az ország versenyképességét a régióban. Suhajda Attila szerint a régiós versenyképességünknek nem tett jót az a tény sem, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkor egyszerre tíz államot vettek fel – függetlenül az államok fejlettségétől –, hiszen így Magyarország kezdeti versenyelőnye gyorsan eltűnt és a beruházások is sokkal jobban megoszlottak a régióban. Henter Ágnes és Bencsik Edit szerint az új beruházások csökkenéséhez az is hozzájárult, hogy a régióbeli versenytársaink (Csehország, Lengyelország, Románia) esetében a fővárosokon kívüli nagyobb „második körös” városok (például Krakkó, Brno, Nagyvárad, stb.) is képesek voltak beruházásokat vonzani, szemben Magyarországgal, ahol a vidéki városok és a főváros népessége, vonzáskörzete, fejlettsége, nemzetközisége között jóval nagyobb a különbség. Ugyanígy gondolja Bógel György is, aki ehhez még azt is hozzáteszi, hogy egy-egy ilyen szolgáltató központ megjelenésével járó lökésszerű munkaerőpiaci toborzási igényt nem könnyű még egy nagyobb városnak sem kezelni, hiszen a felsőoktatásnak mindenhol van egy kibocsátási kapacitása, a munkaerő pedig sokszor nem elég mobil. De ugyanígy akadályt jelent az is, hogy Közép-Kelet Európa több országában is lassan kezdenek telítődni a piacok, azaz fogy a központokban alkalmazható nyelveket jól beszélő munkaerő száma. Egy-egy ilyen új központ megjelenése leföldözheti egy egyetem által valamilyen területen kibocsátott végzett hallgatók nagy részét, ami mellett már egy másik központ nem talál ugyanolyan kondíciókkal munkaerőt. De a szektorban lévő viszonylag magas fluktuáció miatt nem csupán egyszeri toborzásról, hanem egy folyamatos

munkaerőpótlásról kell gondoskodni. Nyilván ennek meg kell lennie a forrásának. Ez azzal jár, hogy a felvételizők válogatni tudnak az egyes központok között, mozogni tudnak az egyikből a másikba, ami lassú bérfelhajtó hatással jár. A munkaerő költségének növekedése viszont hiába jó az itt dolgozó munkavállalóknak, ez egyben rontja az ország versenyképességét a nemzetközi piacon. Ennek eredményeképpen, amíg néhány évvel korábban Magyarország még olcsó országnak számított a régióban is, addig ma már felzárkóztunk a munkaerő költségét illetően Csehországhoz vagy Lengyelországhoz. Bencsik Edit szerint emellett valószínűleg a globális szolgáltatói piac növekedése is kezd lelassulni, mivel azon globális cégek nagy része, amelyek ilyen központokat akartak létrehozni, azok már ezen túl vannak. Most inkább a közepes méretű vagy most növekedésben lévő cégek fognak bele ilyen beruházásba, de a piaci fejlődésében jelentős a már itt lévő cégek bővítésének a szerepe is. Ott, ahol sikeresek voltak a korábbi SSC-k, a meglévők bővítése és szolgáltatási portfólió váltása történik.

Ellentmondásos a kép a magyarországi nyelvtudást illetően. Amíg minden interjúalanyom a sokféle idegen nyelv ismeretét emelte ki Magyarország egyik legfőbb előnyeként, addig azt is szinte mindenki elismerte, hogy társadalmi szinten már nem állunk ilyen jól az idegen nyelvek ismertetével. Pintér Mónika tanácsadói tapasztalata szerint viszont még a nyelvvizsgával rendelkező, egyetemről-főiskoláról kikerülő nyelvtudása, idegen nyelvű kommunikációs készsége sem megfelelő. Ő a problémát abban látja, hogy a nyelvi képzés a felsőfokú képzésre hárul, pedig azt sokkal jobban el lehetne sajátítani az alacsony és középfokú oktatásban. Magyarországon jelenleg az idegen nyelvismeret kérdését a szolgáltató központok úgy oldották meg, hogy szinte teljes mértékben felsőfokú diplomás munkavállalókat alkalmaznak, sok esetben diplomát nem is igénylő munkakörökbe is, mivel a magyar felsőoktatásban a végzéshez kötelező valamilyen igazolt nyelvtudással rendelkezni, így az innen kikerült frissdiplomások biztosan beszélnek egy-két idegen nyelvet. Ez a gazdasági diplomások esetében, akiket a magyarországi SSC-kben nagy számban keresik, pedig szinte mindig két idegen nyelvet ismeretét jelenti. De erősíti ezt a hatást Budapest multikulturális vonzása is, hiszen nagyon sok külföldi fiatal él Budapesten, akik ritkább, például skandináv nyelvtudást hoznak magukkal, amivel könnyen el lehet helyezkedni az ilyen központokban. De közrejátszik az is, hogy Magyarországon a határok mentén sok kétnyelvű él, akik a környező országok nyelvét is ismerik. A probléma orvoslására a HOA nem olyan régen indított el egy kifejezetten a szektorbeli munkavállaláshoz alkalmas képzést középfokú végzettségűek számára. Németh Katalin szerint is a középiskolai nyelvi képzést kellene erősíteni, hogy egy középfokú végzettséget szerző munkavállaló is képes legyen a szektorban elhelyezkedni.

Amíg korábban Magyarországon az SSC szektor kizárólag Budapest központú volt, ma már van néhány olyan vidéki város (Debrecen, Pécs, Miskolc), amely sikeresen elnyert néhány SSC beruházást. Henter Ágnes szerint egyértelműen célja is az államnak, hogy ne ennyire egypólusú legyen a szektor. Ehhez az Egyedi Kormánydöntéssel 84(EKD) nyújtható támogatások rendszerét is úgy kívánja megváltoztatni a kormány, hogy Budapesten sokkal több munkahelyet kelljen teremteni ugyanannyi támogatásért mint vidéken. Korábban olyan is előfordult, hogy egy beruházni kívánó cégnek csak a vidékre településhez kínált fel támogatást a kormány. Hoffman Ádám szerint azt azonban világosan látni kell, hogy ez a szektor mindig is főváros központú fog maradni, mivel itt sokkal inkább rendelkezésre áll a világszínvonalú irodai infrastruktúra (az amerikai irodai ár egytizedéért) és a képzett, nyelveket beszélő munkaerőállomány, amire az ilyen központoknak szükségük van. Henter Ágnes szerint egyértelműen azok a cégek nem választják a vidéki városokat, amelyeknek nem csupán a legelterjedtebb idegen nyelvek ismeretére van szükségük a munkavállalók körében, hanem ritkább, különlegesebb nyelvtudást is igényelnek. Vannak olyan SSC-k Magyarországon, ahol akár 15-20 különböző nyelven is nyújtanak szolgáltatásokat. Ehhez a munkaerőt vidéken nehezebb megtalálni. Illetve az is igaz, hogy az irodai infrastruktúra vidéken még nem épült ki annyira, mint Budapest, ahol válogatni lehet a világszinten olcsó, de jól felszerelt irodák között. Csak néhány vidéki város, elsősorban Debrecen, de mellette Székesfehérvár vagy Pécs tud felmutatni megfelelő irodai infrastruktúrát. Szeged és Miskolc is nagyon szeretne ebben fejlődni, de egyelőre nem versenyképes a fővárossal. A beruházók pedig szinte soha nem vállalják fel annak a plusz költségét, hogy zöldmezős

---

<sup>84</sup> Egyedi Kormánydöntés (EKD): azt jelenti, hogy az Európai Unió jogszabályok (Európai Unió Csoportmentességi Rendelet) betartásával a nagyobb munkahelyteremtő beruházók részére a kormány célzott beruházási támogatást adhat.

beruházásként irodát is építenek, így marad Budapest vagy más ország vidéki városa. Henter Ágnes szerint a befektető cégek által felhozott harmadik legjelentősebb indok a vidéki beruházásokkal szemben a nemzetközi reptér közelségének hiánya. Ugyan Debrecenben, Pécsen, Győrben már van nemzetközi repülőtér, de állandó határátkelő-hellyel csak az első rendelkezik és Debrecenben is viszonylag szűk a célországok köre illetve a járatsűrűség is alacsony. Ezek miatt Pintér Mónika egyáltalán nem hisz abban, hogy a magyar vidéki városok is képesek ilyen beruházásokat vonzani. Mert talán még egy call-centert elbírhathat egy kisebb vidéki város, addig egy több száz könyvelő foglalkoztató központot már nem lenne képes.

A szolgáltató ágazatra, vagy akár azon belül az üzleti szolgáltató szektorra jelenleg nincs kormányzati stratégia. Iparstratégiánk van, szolgáltatási stratégiánk viszont nincs. Ugyan van külgazdasági stratégiánk, amelynek része a befektetés ösztönzés is, azonban itt nem kap kellő figyelmet a szektor. Suhajda Attila szerint fontos lenne az is, hogy a kormány a termelő szektor mellett a szolgáltató szektorra is nagyobb figyelmet fordítana, hiszen a legfrissebb gazdasági számadatokból is egyértelműen kitűnik, hogy a szolgáltató szektor foglalkoztatottsága mellett csak a mezőgazdaságé nőtt az utóbbi időben, viszont a mezőgazdaságé inkább szezonális hatás miatt.

Suhajda Attila és Hoffman Ádám is úgy látja, hogy a 2011-ben megjelent új Felsőoktatási Törvény és az ehhez kapcsolódó új keretszámok valószínűleg szintén rontják a magyar shared service szektor versenyképességét, hiszen a támogatott férőhelyek inkább a műszaki, természettudományi területek irányában mozdultak el, viszont az SSC-k esetében legnagyobb arányban jó kommunikációs készséggel rendelkező bölcsész és gazdasági végzettségű frissdiplomásokat keresnek. Noha erről még nincsenek se tapasztalati adatok, se becslések, az biztos, hogy csak a közgazdászok keretszámát tekintve, az olyan alacsony, hogy a kibocsátott diplomásokat néhány nagyvállalat képes felszívni, így kérdés mi marad a gazdaság többi szereplője számára. Bógel György szerint a felsőoktatás ráadásul 3-5 éves pufferral rendelkezik, ezért nagyon nehéz most tisztán látni, hogy a felsőoktatásba éppen bekerülő hallgatók milyen környezettel szembesülnek majd a kilépéskor. Suhajda Attila szerint a mostani recesszív gazdasági helyzetre megoldásként lecsökkentett keretszámok 5 év múlva lehet, hogy pont kevésnek bizonyulnak majd, ha közben lassan beindul a gazdaság növekedése. Ezt erősíti meg a Randstad friss előrejelzése is, amely szerint Magyarországon 2020-ra 150 ezer felsőfokú végzettségű hiányzik majd a munkaerőpiacról, középfokú végzettségűből pedig több mint 500 ezerrel lesz több, mint amit a munkaerő fel tud szívni. [MTI, 2012]

A szakemberhiány leginkább az építőipar és az üzleti szolgáltatások területén várható, például mérnökökből és IT szakemberekből. Ez a felsőoktatási irányváltás egyébként ellentmond Magyarországnak az Európai Unió 2020-as agendájához vállalt akciótervével is, amely a 30 éves korosztályban 40%-os felsőoktatási végzettséget ír elő. Bógel György egy olyan felsőoktatási modellt tartana szerencsésnek, ahol a vállalatok aktívabban bekapcsolódnak a felsőoktatásba és nem egy-egy előadás szintjén, hanem akár fél éveken keresztül is együtt dolgoznak az intézményekkel a megfelelő hallgatók kibocsátása érdekében.

Suhajda Attila és Bencsik Edit szerint rontja a szektor versenyképességét a szakképzési támogatások rendszerének megváltoztatása, mivel a szolgáltató szektor egy kifejezetten tudásintenzív ágazat, ahol a vállalatok ezeket a forrásokat a belső képzéseikhez eddig felhasználhatták. Suhajda Attila ugyanígy problémának érzi a Nemzeti Innovációs Hivatal (korábbi NKTH) új irányelvét is, amely szerint a szervezeti-szervezési innováció nem támogatható a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapból. Pedig az elmúlt évtizedek világgazdasági fejlődését jelentős mértékben a szervezeti-szervezési innováció vitte előre, hiszen jelentős hatékonyságbeli és versenyképességi növekedést generált és erre Magyarországnak is szüksége lenne.

Noha a modell magyarországi jövőképevel kapcsolatban a piaci szereplők átmeneti stagnálásra, esetleg lassú emelkedésre számítanak. Mivel lassul a piac növekedése, érik a piac, ezért dinamikus bővülés nem várható, de csökkenésre sem kell számítani. Bár biztosan lesznek cégek, amelyek keletebbre költöztetik a központjaikat, azonban helyükre jönnek majd újak. Mivel a régió és így benne Magyarország előnyei jelenleg sem a csupán az alacsony költségekben jelentkezők, ezért nem kell arra számítani, hogy a távol-keleti országok mint például India vagy Fülöp-szigetek, minden ilyen munkát elszívják majd innen. Korábban is volt már rá példa, hogy



alacsonyabb hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtó vállalatok, például call-centerek, keletebbre költöztettek, azonban helyettük jöttek magasabb hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtók. Henter Ágnes szerint ennek a minőségi cserének a támogatása a kormány érdeke is, hiszen ez utóbbi központok valószínűleg nem hagyják olyan könnyen itt az országot. Éppen ezért fontos feladat, hogy az állam is kézbe vegye a szektor specifikus képzések támogatását. Pintér Mónika is hasonlóan látja a kérdést. Szerinte a modell normális fejlődése, hogy a letisztult tranzakciós tevékenységeket egy idő után automatizálják és elviszik olcsóbb távol-keleti országokba. A cél az, hogy helyette magas-hozzáadott értékű szolgáltatások maradjanak itt és inkább kiválósági központok (Center of Excellence) jöjjenek létre.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Közép-Kelet Európa és benne Magyarország kedvező pozíciókat szerzett az elmúlt évtizedben a globális shared service piacon. Ennek megőrzése és továbbfejlesztése fontos gazdaságpolitikai feladat. A szakmai interjúk eredményeképpen számos olyan tényezőt, tendenciát sikerült megfogalmazni, ami akadályozhatja ennek az elérését. Ezek feloldása-megoldása kulcsa lehet Magyarország jövőbeli szerepének a globális és regionális sourcing piacon.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bodnár Viktória, Vida Gábor (2006), „Folyamatmenedzsment a gyakorlatban”, IFUA Horváth & Partners, Budapest, p. 277., ISBN: 9789639659216
- Erdős, Gabriella (2005), „Szolgáltató-központok”, *IT Business Online*, [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/Focus/Szolgáltato\\_kozpontok.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/Focus/Szolgáltato_kozpontok.html) [Accessed 20.02.2012]
- Fekete Gizella (2007): „Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek”, *Business Online*, 2007. május 31., <http://bonline.hu/cikk/61355/> [Letöltve 2012.03.11]
- MTI (2012), „150 ezer diplomás hiányzik majd”, *Index*, 2012. október 14. [http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/10/14/150\\_ezer\\_diplomas\\_hianyzik\\_majd/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/10/14/150_ezer_diplomas_hianyzik_majd/) (Letöltve: 2012. október 15.)
- PwC Report (2010), „A growing sector in a declining economy”, Shared Service Sector in Hungary, Budapest, 2010. április 22. <http://www.pwc.com/hu/en/pressroom/a-growing-sector-in-a-declining-economy.jhtml> (Letöltve: 2012. június 15.)
- Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J. and Lusk, J.S. (1999), „Shared services: Adding value to the business units”, Wiley, New York.
- Thorniley Daniel (2003), „Shared Services – Moving into Central and Eastern Europe”, *The Economist*, 2003. február

## **Almási Anikó: A vállalati identitás vizsgálata a humán tényezők oldaláról**

*(Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola)*

Napjainkban a szervezetek számos átalakuláson mennek keresztül, többek között a globalizáció, a multikulturális hatások, a munkavállalás különböző atipikus formáinak elterjedése vagy éppen az individualizációs folyamatok felerősödése miatt. Korábban a szervezetek fejlődésével kapcsolatban elsősorban gazdasági és racionális folyamatokat vizsgáltak, manapság előtérbe kerül a szervezetet alkotó egyes egyének szerepének túlsúlya a hatékonysági kérdésekben is. A vállalati identitás (szervezeti identitás, corporate identity, CI) a tradicionális, eredeti identitás fogalomból a hetvenes évekre a vállalatok tudatos önreprezentációjává nőtte ki magát.

Az egyénekre jellemző önazonosítási lehetőségek (nemi, nemzeti és egyéb identitások) alkalmazhatókká váltak a vállalatokra is, és elkezdődött a vállalati személyiség feltérképezése. Ahogy a társadalmi hatások korábban sem kerültek el a szervezetek fejlődését, az információs társadalom új igényeire is válaszolniuk kell a vállalatoknak.

### **A szervezeti identitás főbb fejlődési szakaszai**

A termék/márka alapú identitástól fokozatos volt az elmozdulás a vállalati identitás irányába. Az 1950-es években az USA több tőzsdén szereplő vállalatánál felfigyeltek a részvényáruk zuhanására, ha a vállalat jó hírnevét romboló esemény következett be (Szeles, 2001). Az identitás rendszerszemléletű megközelítésének alapja kezdetben a vállalati hírnév jelentőségének növekedése volt, ennek piaci hatása, bevételekben vagy éppen profitkiesésben megmutatkozó szerepe.

Jellemző, hogy a 60-as években is inkább a hírnév bevételnövelő szerepe volt a vállalati identitás menedzselésének motivációja. A piaci szereplők realizálták az ismertség szerepét az értékesítés megkönnyítésében, a fogyasztói bizalom erősítésében, ezért a vállalkozások és a termékek összekapcsolására törekedtek. Az egyre rövidülő termék-életciklusok, a gyorsabban megújuló termékportfólió már logikusan megkövetelte a vállalkozás megkülönböztethetőségének igényét is. A cégnév erősítése a köztudatban hosszú távú marketingkommunikációt tett szükségessé, ami magával hozta a különböző eszközök összehangolását is.

A 70-es években a jó hírnév alapja már nem csak a termék volt, hanem a világszerte zajló válságok következtében megnőtt a dolgozók eddig jelentéktelennek tartott szerepe is. A belső PR hirtelen kinőtte magát az addig elhanyagolt szerepköréből, mivel a dolgozók véleménye a médiának köszönhetően nagyobb publicitást kapott. Az információk kontrollja, az egységesebb vállalati kép miatt szükség volt a dolgozói lojalitás, csoportkohézió és identitástudat kialakítására is (Sándor, 2003).

A 80-as évektől a globalizálódó piacok következtében a kis- és közepes vállalkozások működési területe is „határtalanra” vált (korábban a terjeszkedés logisztikai, marketing korlátai magasabbak voltak). Nem csupán a multinacionális nagyvállalatok luxusa volt már a márka- vagy hírnévépítés, hiszen a technológiai fejlődés olyan területeket érintett, amelyek elérhetővé tették a kkv szektorban is a professzionális vállalati márka és identitás kialakítását.

A 90-es évektől a meredeken emelkedő internetpenetráció, napjainkban pedig a Facebook, fórum, chat és egyéb csatornák jelentenek mérföldkövet a vállalati identitás lehetőségeinek szélesítésében. Az így kibővült marketingkommunikációs mix egyre inkább átfogóbb vállalati arculatot, tudatos image-építést igényelt, és egyre kevésbé beszélhetünk csak (marketing)kommunikációról. Az online jelenléttel elmosódnak a határok az aktivitások között, nehéz elkülöníteni a tisztán kommunikatív, vagy a viselkedésnek megfelelő szervezeti aktivitásokat. Ezek a korlátok más szempontból is átalakulnak: a lehetőségek köre ugrásszerűen megnő, mivel tágabb környezetet érnek el a vállalkozások, miközben az irányíthatóságból veszítenek, és nagyobb figyelmet kell szentelniük a reagálásokra (például negatív vélemények kezelésére). A környezet sem szegmentálható egyértelműen, mivel a vállalat az online csatornákon szélesebb és előre nehezebben szegmentálható csoportokat érhet el. Ennek egyben az ellenkezője is igaz lehet: a célzott direkt és adatbázis marketing már nem is célcsoportra, hanem célszemélyre szabott, perszonalizált vállalati aktivitást jelenthet. Az idő nagyobb hatással van a

hírnévre: a Google-világban nem vész el információ, a hírnév szerepében nagyobb szerepet játszanak a korábbi vállalati megnyilvánulások, nyilatkozatok, cselekedetek. Természetesen ezzel párhuzamosan az online marketing is újabb és újabb eszközöket kínál a szabályozhatóságra, jelen cikkben azonban a szervezeti identitás szempontjai lényegesek.

Edelman 2009-ben elvégzett Trust Barometer kutatása szerint (Edelman, 2009) az átláthatóság és a szavahihetőség ugyanolyan fontosak a vásárlók számára, mint az ár/érték vagy a vállalkozás jövőbeli piaci térnyerése. A bizalom felépítésében sorrendben a következő tényező játszanak szerepet: a magas minőségű termékek és szolgáltatások köre, a vállalat viselkedése a dolgozóival, valamint a folyamatos és őszinte. A negyedik helyre (a válaszadók 91%-a tartotta fontosnak) ez a megjegyzés került: ez olyan vállalat, amelyben általánosságban megbízok. Nincs külön indoklás, hogy miért, mi az alapja a kialakult bizalomnak, egyszerűen valamiért hitelesnek tartják, és ez a megfoghatatlan, általános bizalom annyira fontos, hogy a előkelő helyre került a vállalkozások megítélésének rangsorában. Tehát az általános jó hírnév, amelyet a tudatosan felépített identitás-program működtet, hosszú távú pozitív megítélést jelent a vállalkozásnak.

### **A vállalati identitás elméleti modelljei**

A szervezeti identitás kérdésének előtérbe kerülésével az erre vonatkozó elméleti modellek is komplexebbek lettek (és számuk is megnőtt). A vállalati identitás modellek különbségei gyakran abból adódnak, hogy az egyes szerzők milyen tudományterület felől közelítik meg a szervezeti identitás kérdését. Gyakran az határozza meg, mit tekintenek a CI hangsúlyosabb elemének, hogy a marketingkommunikáció vagy éppen a vezetélmélet szakértői alkották meg a modellt.

Több esetben a vállalat, mint szimpla output szerepel a modellben, és csak brand identitásról írnak (Aaker 1991), más esetben a vállalati identitás a hírnév alapját képezi és szerepe a cég megítélésére korlátozódik (Sjöberg 2004, Edelman 2007).

Ashfort és Dutton (2000) szerint a mai szervezet elsődleges kérdése a „Ki vagyok?“, és mivel más entitások is felteszik ugyanezt a kérdést a saját szemszögükből (Kik ők?), választ kell adni mind a belső, mind a külső kérdésekre (Ashfort, Dutton, 2000).

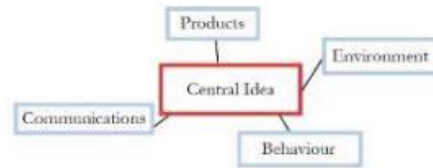
„Az identitás számos területen manifesztálódhat. Például egyik forrása lehet a vállalkozás története, de a cég számára legnagyobb vagy üzleti szempontból legfontosabb piacra is fókuszálhat. A geográfiai orientációjú identitás alapja a vállalat „főhadiszállása” vagy zászlóshajója. Továbbá a corporate identity központjában állhat a termék vagy szolgáltatás is” (Livengood, Reger, 2010, 49. o.).

A modellek egy jelentős csoportja szerint a vállalati identitás hordozója a vállalati kommunikáció (Sándor 1987, Ravasi, van Rekom 2003), de előfordul, hogy az identitás és image fogalmak is összemosisódnak az elméletekben (Dutton, Dukerich 1991). Más szerzők elutasítják a fogalmak szinonimaként való kezelését: „A legtöbb ember nem tesz különbséget az image és az identitás között. Ezen terminológia alapján az alma és a narancs ugyanazon a fán terem” (Selame, 1988, 3.o.). A kettő közötti kapcsolatot Birkigt, Stadler és Funck úgy határozza meg, hogy a tudatosan menedzselte vállalati identitás külső percepciója az image (Szeles, 2001). Vállalati image permanensen létezik, kérdés, mennyi szerepe van ennek alakulásában magának a vállalatnak. A szinergikus vállalati identitásra alapozott image a befogadók fejében dől el: „a vállalati/szervezeti image nem más, mint a szervezetről szóló üzenetek vagy azok következményeinek *fogadása*” (Szeles, 2001, 48.o.). Image azonban nem létezik önmagában, múltja és története van, a korábban megszerzett tapasztalatokra épül, és függ az attitűdtől (vagy más vélemények szerint az attitűd az image része (Grunig, 1993, in Szeles, 2001). Az image-dzsel foglalkozó elméletek abban többnyire egyetértenek, hogy az identitás a kézzelfogható valóság, míg az image a benyomás, percepció képlékeny kategóriájába tartozik.

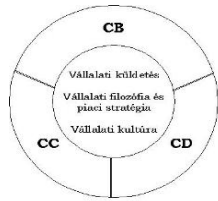
Olins a vállalati identitás többszintű felépítéséről beszél (Ábra 1. Olins, 1995, 52.o.), és megkülönböztet egy belső, központi gondolatot, amire a külső elemeknek (kommunikáció, viselkedés, termékek, és környezet) épülniük kell a szinergia érdekében. Ez azonban Olins szerint nem kell egy bonyolult rendszert jelentsen, véleménye szerint szerint „egy A/4-es oldal általában elegendő felvázolni ki a vállalat, mit csinál, hogyan csinálja és milyen víziója van a jövőjével

kapcsolatban (Olins, 1995, 52. o.). Ez a megközelítés is egyértelművé teszi, hogy a tudatos identitás menedzsment a KKV szektor számára is elérhető és alkalmazható.

**1. Ábra .** A Corporate Identity modellje Olins szerint  
*Forrás: Olins, 1995, 10. oldal alapján saját szerkesztés*



A Birkigt-Stadler-Funck szerzők által megalkotott modell (Ábra 2., Szeles, 2001, 141. o.) már konkrétan vizsgálja Olins Central Idea-ját. Az egyes tényezők részletesebb feltárása lehetővé tette a közöttük lévő kapcsolatok és arányok vizsgálatát is. A szerzők elkülönítenek küldetést és vállalati filozófiát, szintén hangsúlyozzák a stratégia fontosságát, és megjelenik a vállalati kultúra fogalma



**2. Ábra . A Corporate Identity szerkezete Birkigt-Stadler-Funck szerint**

Corporate Identity (CI):

CB: Corporate Behaviour (viselkedés)

CC: Corporate Communication (kommunikáció)

CD: Corporate Design (megjelenés)

Az arculat képlete:  $CI = CB + CC + CD$

A corporate identity magja:

Vállalati filozófia és stratégia + küldetés + kultúr

*Forrás: Szeles, 2001, 141. o. alapján saját szerkesztés*

A szervezeti viselkedés magában foglalja a vállalat valamennyi reakcióját, cselekedetét, irányától függetlenül. Tehát mind a befelé, az alkalmazottak irányába, mind a kifelé, a környezet irányába megmutatkozó aktivitás ide tartozik, és ezek együttesen alkotják a vállalkozás cselekedeteinek összességét.

A vállalati kommunikáció célja és irányultsága alapján lehet szerveztorientált, és a szervezet tágabb környezete felé is közvetíthet információt. Fontos kiemelni, hogy a kommunikációnak két funkciója van, bár legtöbbször az egyik, az információ közlés van csak hangsúlyozva. Ez mellett azonban a kommunikáció az identitásközvetítés szerepét is betölti (Garai, 2003). „Az a kommunikáció, amellyel szociális identitásunkat adminisztráljuk s közben kapcsolatokat oldunk és kötünk, egyre nagyobb tért nyer a gazdaságban.” (Garai, 2003, 80.o.)

A design a vállalat vizuális megjelenése, grafikai motívumrendszere formai azonosítóinak összessége. Ide tartozik a vállalkozás neve is, valamint a logo, tipográfia, egyéb szimbólumok. A design szerepe, hogy a vállalati identitásnak megjelenést adjon, stílusával közvetítse a vállalati identitást, de nem kizárólagos megtestesülése az identitásprogramnak.

A vállalati kultúrában materializálódik a vállalkozás általános értékrendje, a mindennapjaikat övező szokásrendszer, a vezetői stílus és a szervezeti hierarchia felépítésének oka/hátttere, a döntési folyamatok jellege, a hatáskörök kialakítása, a feladatmegosztás típusa, valamint a hagyományok.

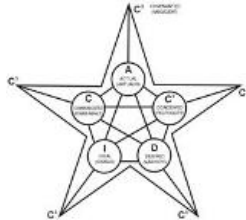
A vállalati filozófia az a vezérelv, amelyet a vállalkozás megfogalmaz magáról-magának. Ennek segítségével definiálja viszonyát a környezetéhez, versenytársaihoz, alkalmazottaihoz és vevőihöz. „Cégfilozófia alatt azt a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatiságot értjük, amely –mint vezérlő elvek rendszere– a vállalat/szervezet valamennyi ténykedését, aktivitását, cselekedetét áthatja” (Szeles, 2001, 201. o.).

A vállalati küldetés olyan egyéb célokat jelent, amelyek beépülnek a vállalkozás stratégiájába, működésébe, de nem hatnak közvetlenül a piaci részesedésükre és a profitra, hatásuk messzebb mutat. A misszió belülről ered, a vállalkozás identitásának belső erősségeire alapoz, így tervezhetőbb és könnyebben megfogalmazható, a vízió pedig a külső aspektusokat helyezi előtérbe, és a környezettel kapcsolatos reakciókat emeli középpontjába. Itt jelentkezhethet leginkább a corporate identity szubjektuma, mit tart fontosnak és követendőnek a cég, milyen eseményeket,

értékeket támogat, milyen hitvallása, véleménye van olyan témákban, amelyek nem érintik a tevékenységi körét. (Almási, 2009)

Balmer és Soenen (1999) korábbi, főleg brand identitás kutatásaik nyomán alkották meg az első ACID test modelljüket, melyet utána a későbbi kutatásaik eredményei alapján tovább finomítottak. Így kapott az utolsó verzióban (Ábra 3.) a kulturális identitás – mely a korábbi AC<sup>3</sup>ID modellben még az aktuális identitás része volt – önálló szerepet, mivel az évtizedes vizsgálatok során eltávolodtak a brand alapú identitás értékeléstől, és egyre inkább a vezetőség/menedzsment, valamint a soft tényezők hatásának irányába mozdultak el.

### 3. Ábra . A Corporate Identity szerkezete: az ACID Test két változata (Balmer)



AC<sup>3</sup>ID Teszt™ (Balmer)

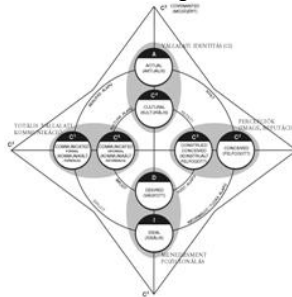


AC<sup>4</sup>ID Teszt (Balmer)

*Forrás: Csordás (2008) 79. és 81. o.*

Az utolsó AC<sup>4</sup>ID modell azonban nem jelöli az egyes elemek közötti kapcsolatot, csupán felvázolja a fontos tényezőket, ezért Csordás a korábbi, AC<sup>3</sup>ID modellhez nyúlt vissza, amikor magyarországi vizsgálatai során megalkotta saját ACID teszt verzióját. Az identitás itt nem a modell főszereplője, a kommunikáció vagy image fogalmak, mint vele egyenrangú elemek szerepelnek a modellben, de egymásra utaltságukat jól prezentálja az ábra. Csordás a belső körön a soft, a külsőn a hard elemeket sorakoztatta fel, és a modell összetettsége folytán már képes volt a pszichológiai tényezőkre is kellő hangsúlyt fektetni. A konstruált image és az informális kommunikáció elemek bevonása a soft tényezők közé tovább bontja a szervezeti identitás magját. Tény, hogy ilyen részletességű felbontást vizsgálni már nem egyszerű, de indokolt, mivel ezen tényezők hatása elkülöníthető, és hatásuk a vállalati identitásra igazolt (Csordás, 2008).

### 4. Ábra . A CI szerkezete és az elemek kapcsolata Csordás AC<sup>6</sup>ID modelljében



*Forrás: Csordás (2008) 89. o.*

Összegezve: a legtöbb modellben megtalálható egy olyan belső értékrend, kultúra, filozófia, stb, amire támaszkodhatnak a külső CI elemek, és minden modell alkotója kiemeli, hogy a szinergikus eredményhez szükség van a belső értékek kidolgozásához, stabilitásához.

#### **Egyének a szervezeti identitás mögött – a humán tényezők**

A humán viselkedési komplex, az emberi viselkedés sajátosságai közé három fajspecifikus tényező tartozik: a szocialitással kapcsolatos viselkedésformák, a csoportviselkedést összehangoló mechanizmusok, valamint a konstrukciós képességek (Csányi, 2007, 65. o.). A csoportselekczióra való képesség, a genetikai hűség és altruizmus, a kommunikáció és dominanciakényszer, az ideák és rítusok igénye mind olyan emberi tulajdonság, amely befolyásolja az egyén csoporthoz való viszonyulását.

## A szervezet, mint az egyén referenciapontja

A csoportok csoportjainak létrehozása, bonyolult kapcsolati hálók, többszintű identitások értelmezése szintén humán fajspecifikus képesség (Csányi, 2003). Ezek a készségek és képességek meghatározzák az egyes identitások viselkedését olyan formális csoportokban is, mint egy munkahely, vállalat.

Az egyéni identitás szorosan összefügg a szervezeti identitással: March szerint ez szituációkhoz igazított reakciókban és foglalkozáshoz kötődő cselekvésmintákban nyilvánul meg, de hazai kutatások (például Hetesi-Andics-Veres, 2007) is erős korrelációt mutatnak a foglalkozás és/vagy pozíció, valamint az egyéni döntési folyamatok (például fogyasztási szokások) között.

Akerlof és Kranton (Akerlof-Kranton, 2000, idezi Garai, 2003, Akerlof-Shiller, 2011) az identitás kérdésköre felől vizsgálja a munkaerőpiacot, és kiterjeszti tragacs-piac elméletét erre a területre is. Spence (1973, 1974, in Garai, 2003) vizsgálatai alapján állítja, hogy a több diplomával nem a saját munkaerő-piaci érvényesülését kívánja javítani az egyén, hanem be akar kerülni a több-diplomás csoportjába, amely kielégítőbb identitást ad számára. Rothschild és Stiglitz (in Garai, 2003) szerint identifikációs jelet így nem a tényleges csoporttagsággal rendelkező egyén bocsát ki, hanem aki rendelkezni szeretne az adott identitással, és tudatni akarja környezetével, hogy például épp átlépte a csoportba tartozás korlátait.

Lorenz szerint az ember folyamatosan domesztikálódik (Lorenz, 2000), Packard (idézi Lorenz, 2000) pedig felvetette, hogy a komfortigény hat az identitás változására. Az elkényelmesedő ember inkább hajlamos a kognitív disszonancia elkerülése érdekében a saját identitását felülírni, mint a körülményeket megváltoztatni. Amennyiben a körülmények kényszere (például új munkahely keresése) az egyén egy domináns igényét, például a biztonságra törekvését veszélyezteti, hajlamos az egyéni identitását a szervezeti identitás alá rendelni. Léteznek kényszer- (például munkanélküliek csoportjához tartozás) és kizárólagos (például egyik csoporttagság kizárja a másik csoporthoz való tartozást) identitások is, melyek szituációkhoz és szerepekhez köthetők (March, 2000). A munkahelyi csoport vezetője egyik helyzetben főnök a beosztottaival szemben, máskor alkalmazott a felsőbb vezetőkkal szemben, de ez mellett párhuzamosan további vállalati szerepe is lehet, mint például a munkahelyi focicsapat játékos vagy a vevőtálalkozó parti szervezője. A szituációhoz kötött identitásváltás természetes és rutin folyamat, minden helyzet előhívja a megfelelő identitást, ami alapállapotban nem okoz kognitív disszonanciát (Festinger, 2000). A kényszeridentitások gyakran konfliktusból adódnak és konfliktushoz vezetnek, így az egyének identitásválsága beépül a szervezeti identitásba is.

Az individualizáció több irányból hat a szervezetek fejlődésére. A szervezet egyrészt gondolatokat, érzelmeket ébreszt környezetében, és olyan tulajdonságokkal jelölnek ma cégeket, mint korábban csak személyeket. Másrészt a szervezetet ezek az individualizáló kulturális hatásoknak kitett egyének alkotják. A vállalatok egyre nagyobbak lettek a fejlett szervezési struktúráknak és stratégiáknak köszönhetően, miközben egyre atomizáltabb csoportokat kell kezelniük. Csányi (2007) egyenesen egyszemélyes csoportokról beszél, ahol az egyes személyek korábbi, csoportra érvényes pozitív tulajdonságai már kizárólag az egyénre korlátozódnak:

„Az egytagú csoportokkal elveszett a lojalitás, az önfeláldozás, a morális támogatás, és még a közös akciók is korlátozottak, amelyek korábban a csoport-, valamint a párkapcsolatokat létrehozták és jellemezték. Maradtak a kompromisszumok, a szüntelen védekező állapot, a csoportok közötti kapcsolatok racionális taktikai, lojalitás helyett az egyezkedés kultúrája.” (Csányi, 2007, 248. o.)

A csoportok, így a vállalatok elnevezései identifikációs jelek, szimbólumai és megkülönböztető jelei az egyének valahová tartozásának. Tágabb értelemben a foglalkozáshoz köthető szakzsargonok, szűkebben a szervezeti nyelv egyben szimbóluma is a valahová tartozásnak és a valaki mástól való különbözőségnek. A vállalati pozíciók, folyamatok megnevezései, a működéssel összefüggő definíciók, a dokumentumok nyelvezete (és célja, eredete), a vállalati egyenruha és a tér (épület, iroda) szabályozott vagy spontán kialakult jellegzetességei mind a homogén csoportok erősítését szolgálja (March, 2000). „I mean what *you* mean” válaszolta Wittgenstein egy kollégájának, amikor az egy vita során az értelmezési lehetőségeket firtatta (Poole, in Walker és

Leedham-Green, 2010, 10. o.). A nyelven túl a közösen elfogadott és értelmezett fogalmak tehát egy olyan közös platformot alkotnak a csoportokban, amely az egyértelműség miatt minden tag számára lehetővé teszi a gördülékeny kommunikációt, az információáramlás hibaszázalékának minimalizálását, és a szervezeti identitás erősítését.

A csoporttagság különböző mértékben befolyásolja az egyének személyes identitását, és ez gyakran a társadalom bizalmi hálózatától is függ. Míg a csoportorientált japán társadalom egy gránittömb, addig az olasz vagy kínai, alacsony bizalmi szintű társadalmak egy tálca homokhoz hasonlítanak, melyek minden szeme egy család (Fukuyama, 2000). Ez a közeg és szokásrendszer kihat a szervezetek identitására is, hiszen egyik legfontosabb tényező a vállalati kultúra, és a belső identitástól haladnak a szervezetek a külső identitás felé.

### **Szabályok és normák**

A gyakran kultúrafüggő szokások és normák érvényesülnek a globalizálódó világban és virtuális piacokon is. A szervezeteket mindig szabályok informális és formális tömege működtette. A humánétológiai alaptétel szerint csak az ember képes bonyolult szabályokat megalkotni és rendszeres kényszerítő erő nélkül, megszemélyesített dominancia nélkül, önszántából betartani (Csányi, 2003). A normák minimalizálják a konfliktushelyzeteket, biztonságot nyújtanak, leegyszerűsítik a döntési folyamatokat, kultúrát közvetítenek. A szabályokat a társadalom közvetíti, az ember csoportlány volta segíti a szocializációs folyamatot. A környezet jutalmazza a normakövető és elutasítja a szabályokat felrúgó viselkedést, ezzel is kondicionálva a csoport által helyesnek ítélt magatartásformákat. Az ember szabályokat alkot arra vonatkozóan is, ki, mikor és milyen feltételekkel alkothat új szabályokat. „Amikor az egyének vagy szervezetek megvalósítják az identitásukat, olyan szabályokat vagy eljárásokat követnek, amelyeket az adott szituációhoz megfelelőnek találnak” (March, 2000, 67.o.). Az egyén szabályelfogadó készségei, önmegvalósítási igényei mindenképpen hatnak a szervezeti felépítésre és identitásra is.

March szerint (March, 2000) „az identitás a szabályokhoz igazodást jelenti annak érdekében, hogy a cselekvéseket a szituációkhoz igazítsa”. A szabályok és normák kialakulására erősen hat a kulturális közeg, mind a tágabb társadalmi, mind a szűkebb szervezeti értelemben véve.

A normák befolyásolják a döntési folyamatokat, és a munkával való elégedettséget is az egyéni szabadság-fok mércéjén keresztül. A szabályozottság foka, a szabályok írásos-szerződéses vagy éppen bizalmon alapuló jellege egyrészt a szervezeti kultúrából és a tágabb társadalmi tőkéből ered, másrészt visszahat erre, így kapcsolatuk kétirányú (Fukuyama, 2000).

Ha elemezzük a csoportok, vállalatok életciklus modelljeit, a normaalkotás után a szabályok önálló életre kelnek, és a vállalati kultúra alapjává válnak. Kono (1990, in Barakonyi és Lorange 1991) már úgy beszél szervezeti kultúráról, mint egy általánosan elfogadott, közös értékrendszerről, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Schein szerint (Schein, 2010) a szervezeti kultúra eleve nem a vállalattól ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, de legfőbb szerveződési egysége a csoport. A szervezeti kultúrát Schein definíciójában a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális rendszerről beszélünk leggyakrabban, mégis átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését. A normák átadására természetesen a kultúrán kívül más tényezők is hatnak: a memória vagy a racionalitás korlátai, az egyének egymásra hatása, az információ átadáshoz használt csatorna és kódolás, a befogadó saját identitása mind befolyásolja a szabályok átadását, ami egyben lehetővé teszi spontán fejlődésüket is. Az erőltetett szabálymódosítás, a gyakori vagy gyökeres és gyors lefutású szabályváltoztatás általában nem sikeres: a vállalati kultúrába beágyazott normarendszert nem lehet konszenzus nélkül, hirtelen átalakítani, mert az ebből adódó hitelesség és bizalomvesztés kihat más tényezőkre is, például a dolgozók lojalitására (March, 2000).

### **A lojalitás és az identitás kapcsolata**

A lojalitás eleve több síkon értelmezhető a vállalaton belül. Az egyik megközelítés azt nézte, hogy a dolgozó kihez lojális a szervezettel kapcsolatban (például Morrow), vagy a lojalitás kapcsolódási

pontjait vizsgálták. Meyer és Allen három komponensű modellben összesítette a dolgozói lojalitás szintjeit. Az érzelmi szinten a munkavállaló erősen hisz a szervezet céljaiban és értékeiben és szeretne aktív, nélkülözhetetlen tagjává válni. Ezzel ellentétben a folytonossági kötődés annak eredménye, hogy az egyén mérlegel, milyen saját idő és erőforrás költségei lennének a munkahelyváltásnak, és hűsége ebből a mérlegelésből adódhat. A normatív kötődés szintjén az egyén tökéletesen elfogadja a vállalati kultúra szabályait és normáit, és enged a szervezeti nyomásnak, céloknak és érdekeknek (Allen, Meyer, 1990). Mindhárom komponens mérésére kidolgoztak egy kérdőívet, amellyel jól behatárolható a dolgozói lojalitás, az egyéni érdekek és a szervezeti kultúrába való beilleszkedés készsége, szándéka. Más modellek (például Etzioni, Konter) hasonló megközelítésben vizsgálják a szervezet és a dolgozó kapcsolatát, elkötelezettségét (in Savareikiene és Daugirdas, 2009).

A szervezeti lojalitás másik megközelítése nem a lojalitás szintjeit különíti el, hanem a kapcsolódási pontokat azonosítja be. Morrow (in Savareikiene és Daugirdas, 2009) szerint a dolgozó lehet lojális a vezetőhöz, a vállalathoz, a csoporthoz és a hivatásához. A vezetőhöz való lojalításra közvetetten hat a szervezeti felépítés, melyet viszont a vállalati kultúra erősen meghatároz. Az információáramlás jellege, a vezetői stílus szintén befolyásolja a kötődés erősségét és minőségét.



A két megközelítés egyik lehetséges összekapcsolását ábrázolja az 5. Ábra:

#### 5. Ábra . A lojalitás szintek és a kötődési pontok kapcsolata

Jelen cikk szerzőjének empirikusan még nem igazolt hipotézise szerint a legerősebbnek számító, leginkább szubjektív lojalitás szint, az érzelmi kötődés elsősorban személyhez köthető. Érzelmi érintettsége miatt könnyebb egyének szintjén kialakítani ezt a szintű lojalitást, így leginkább a vezető (főleg a karizmatikus vezető) válthat ki érzelmi kötődést.

A normatív lojalitás szintjéhez tartozó tulajdonságok, motivációs háttér leginkább a csoportnormákhoz kötődik: az egyén, mint munkavállaló általában egy viszonylag behatárolható közegnek akar megfelelni, az ismeretlen egyedek és a növekvő csoportméret felé haladva egyre csökken az közvetlen érintettség, így a közvetlen csoport hat leginkább a megfelelési késztetésre (Természetesen itt csak vállalati közegben van értelmezve a csoportméret és a kötődés kapcsolata. Vallási csoportok, rajongói klubok, márkahasználók esetében a csoportméret más megközelítésben hat az egyén csoporttagságára.)

A gazdasági vagy folytonos lojalitás szint egy viszonylag racionális megközelítés, így a legszemélytelenebb elemhez, a vállalathoz kapcsolható.

Mindezt megerősítheti vagy felülírhatja a hivatáshoz való viszonyulás, mint önálló motivációs elem, illetve az identitás: mind a self, mind a vállalati. Egy erőteljes és következetesen láthatóvá tett vállalati identitás csökkenti a távolságot az egyén és az absztrakt szervezet között, és hozzájárulhat a lojalitás érzelmi szintjének kialakulásához az egyén és a vállalat között. Olyan karakteres vállalatok, mint a Google vagy az Apple erős és stabil érzelmi elkötelezettséget váltanak ki dolgozóikban, és saját, személyessé tett identitásukkal plusz kötelezettségeket alakítanak ki a vállalat és az alkalmazottak között.

Peterson, Avolio és szerzőtársaik (Peterson et al, 2011) konkrétan vizsgálják és bizonyítják empirikus kutatással a dolgozói elkötelezettség és teljesítmény kapcsolatát. Eredményeik alapján a dolgozói teljesítményre elsősorban két dolog hat: egyik a vezetőtől kapott visszacsatolás a teljesítményük értékelésével kapcsolatban, másik a saját munkájuk konkrét eredményei. A vezetői stílus, a dolgozói teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás módszere ugyan a vezető saját személyiségéhez köthető tulajdonságok, de ennek validálása a szervezeti kultúrán alapul. March szerint a szervezet egy már létező identitásával választja ki új dolgozóit, ami a racionális kritériumokon túl (például szakmai elvárások) befolyásolja a kiválasztás menetét (mivel az új alkalmazottnak be kell illeszkednie a szervezetbe) (March, 2000).



A szervezethez való elköteleződésre továbbá hat a vállalat outputjához való viszony, és a vállalati kultúra szintén befolyásoló tényezőként van jelen. A csoportkötődésnél is ki kell emelni a kultúra szerepét, mivel ez meghatározza az informális csoporttagságokat is. A hivatáshoz való viszony időben sokkal távolabbra nyúlik vissza, a pályaválasztás, a pályamódosítások is hatnak rá, melyek a legkevésbé állnak kapcsolatban az adott vállalattal, de a munkakörhöz való viszony meghatározhatja a szervezeti lojalitást is. Alacsony képzettségi szintet igénylő, monoton és nem kreatív munkafolyamat mellett nem kerül előtérbe a saját és a szervezeti identitás összeegyeztethetősége, így konfliktust is inkább a gyakorlatiasabb tényezők (munkabér, foglalkoztatás minősége, stb) jelentenek a munkavállaló számára. Kreatívabb és/vagy önálló szervezést igénylő munkavégzés esetén egyre inkább nő a igény az ideális flow állapot elérésére (Csíkszentmihályi, 2009), és a szervezettel kapcsolatos egyéni szükségletek is közelednek a piramis csúcsa felé (Maslow, 2003).

### **A vezetők hatása a szervezeti identitásra**

Handy szerint a felhatalmazás azt jelenti, hogy valaki a hatalma egy részét átadja másnak, viszont a delegálás a hierarchiára épülő folyamatot jól definiálható egységekre redukálja. Nem tudjuk, mi a sorsa az alulról jövő, lazán vagy rosszul strukturált elképzeléseknek, kreatív ötleteknek, hiszen azok nem delegálhatók, miközben a szervezeti identitásra a soft tényezők hatnak erőteljesebben a CI modellek alapján. Az információ irányultsága, tartalma, átadása tehát radikálisan megváltozott a laposodó hierarchiájú vagy hálózatosodó szervezetekben (Fukuyama 2000, Friedman 2008), így itt már nem a hatalom egy részének átadásáról beszélünk.

Barabási Albert-László szerint a sikeres céget a sikertelentől a kapcsolati hálója különbözteti meg (hogyan kommunikálnak, mennyire izoláltak az egyes csoportok, mennyire tudnak együttműködni) (Barabási, 2003). Az információáramlás mellett a lojalitást is befolyásolja, hogy a csoportban ki a formális és informális csomópont: a személyi változások negatívan hatnak a lojalitásra, ami kihat a teljesítményre, hatékonyságra. Egy csoport sokkal hamarabb fregmentálódik, ha a csomópontokat távolítják el, míg fennmaradhat a hálózat, ha viszonylag "lényegtelen", pótolható elemei szakadnak ki belőle.

Ezzel a lojalitás és kötődés kapcsolata után ismét felmerül a karizma kérdése: ki lesz formális vagy informális csomópont egy szervezetben, illetve hogyan kerül csomóponti helyzetbe, és mindez hogyan hat a szervezetre és a lojalitásra. Garai szerint a karizma definíciója: "valakinek sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne" (Garai, 2003, 138. o.).

A vezetői karizma pozitív hatással van a motivációra, teljesítményre, a kollektív és szociális identitásra. Amabile és Schatzela kutatása (Amabile – Schatzela, 2004) is igazolta a vezetői viselkedés közvetlen hatását a kreativitásra és a teljesítményre. Kimutatták, hogy nem elsődlegesen a vezető tényleges viselkedése, hanem a dolgozó percepciója és reakciója van inkább hatással a csoport kreativitásra. A napi szintű vezetői interakció a csoporttagokkal pozitív hatással van a csoport teljesítményre, a kreativitásra, és hogy általánosságban hogyan érzik magukat a vállalatnál.

A karizmatikus vezető rendelkezik azzal a hatalommal, erővel és befolyással, ami váratlan vagy nem egyértelmű szituációkban segíti a hiányosságok feloldását, és visszatereli a tiszta stratégiai vízióhoz a motivációkat. A vezetői kvalitásokat, karizmát több szerző kiemeli az identitással kapcsolatban. A vezetői karizma pozitív hatással van a motivációra, a teljesítményre, a kollektív és szociális identitásra. A várakozásokra való érzékeny reagálás, a külső magabiztosság, a kockázatvállalási készség (ellentétben a status quo helyzetekkel) mind növelik a csoportidentitást (Babcock-Robertson és Strickland, 2010).

Mamatoğlu (2010) szerint az eredeti identitás felosztásnak (foglalkozási + csoport + szervezeti) minden szintjére hat a vezető a szervezeten belül. A szerző szerint a csoportidentitás benne foglaltatik a kognitív és érzelmi foglalkozási identitásban, mely pedig része a szervezeti identitásnak. A kapcsolat a vezetői stílus és a szervezeti identitás között a csoportidentitással kezdődik. „A hierarchikus és feladatorientált vezetők a szervezeti célokra és sikerekre

koncentrálják. Bátorítják és támogatják az alkalmazottakat a vállalati célok elérésében. Ezzel a dolgozók internalizálják a vállalati értékeket.” (Mamatoğlu, 2010, 100.o.).

Balmer (2007) szerint a szervezeti identitás kialakításának három forrása lehet: az elkötelezett vezető, aki saját indíttatásból kíván corporate identity programot kialakítani. Második esetben a versenyelőny megszerzésének lehetősége motiválja a céget az identitása tisztázására, végül a külső normák vagy törvényi szabályozás megváltozása is generálhatja az identitással való foglalkozást. Balmer szerint a szervezeti identitás program megvalósulására ható tényezők között is kiemelt a vezető szerepe: buktatónak tartja a menedzsment nem megfelelő hozzáállását, a motiváció hiányát, kommunikációs és megvalósítási problémákat, az eltérő image-t, valamint a szervezeti előítéleteket a programmal szemben.

Nincs recept a sikeres vezetési stílusra és szervezeti kultúrára, de abban számos kutató egyetért, hogy az „erős” kultúrájú szervezetek sikeresebbek (Denison 1990, Kotter és Heskett 1992 in Hunyadi-Székely szerk, 2003). Vizsgálataik során kimutatták, hogy az erős szervezeti kultúra a szervezeti célokkal való azonosulást is fokozza, növeli a motiváltságot, a közös múlt növeli a tanulási folyamat hatékonyságát, és a közös értékek olyan stabil alapot adnak a célok meghatározásához és követéshez, ami átsegíti a szervezetet a változásokon is.

### **Egyéni és szervezeti identitás kapcsolódási pontjai**

Haire szerint (1974) az ember úgy elemzi környezetét és értelmezi az egyes történéseket, hogy a saját maga által kialakított belső rendszerbe illeszti az eseményeket, és saját szubjektív szűrőjén keresztül értékeli a szituációkat. Az egyén „saját organizációja befolyásolja viselkedését” (Haire, 1974, 41.o.). Ahogy Nietzsche mondta: nincsenek tények, csak értelmezések.

Handy „kifordított fánk” elméletében az egyéni és szervezeti célok összehangolásáról ír: „a szervezetek és egyének kezdenek ráébredni, hogy létezik egy belső magjuk, amelyben a szükséges munkák és szükséges emberek sűrűsödnek, amelyet körülvesz egy rugalmas tér, amely alkalmazottakból és rugalmas beszállítási szerződésekből áll (Handy, 2008, 105.o.).

Allison (1971, in Fukuyama 2005, 72. o.) szerint „a célok gyakorta a szervezeti szereplők közötti bonyolult interakciókból születnek, és fejlődnek tovább, vagy azokat a szervezeti szereplők számára kiosztott szerepek határozzák meg – ez az ún. a „pozícióid formál Téged” szabály”. Tehát azoknak az egyéneknek hangsúlyos szerepük van a szervezeti kultúra megformálásában, akik érdekeltek a szervezet sikerességében és jövőjében, és kötődnek valamilyen szinten a szervezet működéséhez. A kezdetben kialakult kultúra természetesen nem egy statikus állapot: idővel alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, bár kérdés, mennyire tudatos a folyamat, és alakulásról vagy alakításról beszélhetünk inkább. A tanuló szervezet, a környezethez való rugalmas és gyors alkalmazkodást lehetővé tévő szervezeti kultúra előtérbe került a vállalatok versenyképességi értékelése során is.

Haire felhívja a figyelmet, hogy míg az ötvenes években a vállalati értekezleteknek a termelés, teljesítmény, hatékonyság és a profit növelése volt a kulcstémája, addig a hetvenes években a vállalati felelősséget hangsúlyozták a vevőkkel, alkalmazottakkal, részvényesekkel és a közösséggel szemben (Haire, 1974, 16.o.). Az individualizáció a szervezeteket is elérte.

„Hol van az Én a Mi mögött?” (Kreiner, Hollensbe és Sheep, 2006), és valóban érvényesül Csányi egyszemélyes csoport elmélete: az egyén elsősorban saját céljainak megvalósítását várja a szervezetben betöltött szerepétől, és ez alapján szolgálja a szervezet érdekeit.

A célok, az értékrend, a szerepek mind olyan kapcsolódási pontok az egyéni és szervezeti identitás között, amelyek kihatnak a kapcsolati háló összes szereplőjére. Nem könnyű megtalálni a szinergikus vállalati identitás forrását, mivel magas a rá ható tényezők komplexitása. Az elméletek áttekintése alapján a vezetői aktivitások és tulajdonságok (szerep, stílus, viselkedés) részletesebb vizsgálata lehet a következő empirikus kutatás témája. A KKV szektorban különösen igaz a vezető/tulajdonos személyének erős hatása a vállalati identitásra, mivel a vállalkozás indításakor - legtöbbször tőke, néha a bizalom vagy delegálási problémák hiánya miatt – nem alkalmaznak szakembereket a marketing és kommunikációs feladatok ellátására. A vezető saját elképzelései a vállalkozás jövőjéről, céljairól, az ő tudása, fejlődési készsége így

nagyban meghatározza, mikortól beszélhetünk egyáltalán tudatos vállalati identitás programról egy kis- és közepes vállalkozás esetében.

Korábbi saját vizsgálatok a KKV szektorban (Almási, 2009) igazolták a vállalati filozófia és kultúra kiemelt szerepét a szinergikus szervezeti identításban. A kis- és közepes méretű cégek esetében az interperszonális hatások erősebbek, mivel feltételezhetően alacsonyabb létszámú szervezetekről van szó. A tulajdonosi szemlélet forrása lehet a vállalati kultúrának, filozófiának, mivel a tulajdonos saját motivációi, értékrendje beépülnek a vállalkozása életébe, így a vezető hatása a vállalati identításra közvetlen és erős. A vállalati méretből adódóan nagyobb az esély a teljes körű szervezeti diagnosztikára, ami feltárhatja a tanulmányban korábban említett kulcsterületeket. A dolgozói lojalitás, vezetői karizma, egyéni célok és szervezeti célok illeszkedése, egyéni identitás kifejezése a csoporttagság által (= adott vállalkozás munkavállalójának lenni) mind olyan faktorok, amelyek befolyásolják a vállalati identitás szinergiáját, és kis- és közepes vállalkozásoknál teljes mértékben feltérképezhetőek.

### Irodalomjegyzék

- Aaker, David A. (1991): *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York
- Akerlof, George A. – Shiller, Robert J. (2011): *Animal Spirits*, Corvina Kiadó, Budapest
- Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18
- Albert, S. – Ashforth, B.E. – Dutton, I. (2000): Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 1, 13-17.
- Almási, Anikó (2010): *A Corporate Identity elemzése a magyarországi kis- és közepes vállalatoknál*. Diplomamunka, SZTE GTK
- Ashforth, B.E. – Humphrey, R.H. (1993): Emotional labor in services roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 1, 88-115.
- Amabile, Teresa M. – Schatzela, Elizabeth A. – Monetta, Giovanni B. – Kramer, Steven J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 5–32
- Babcock-Robertson, Meredith Elaine – Strickland, Oriel J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326
- Balmer, J. M. T. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999), "The acid test of corporate identity management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1-3, pp. 69-92.
- Balmer, John M.T. – Fukukawa, Kyoko – Gray, Edmund R. (2007): Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76:1–5.
- Barabási Albert-László (2008): *Behálózva*. Helikon Kiadó, Budapest
- Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Berne, Eric (2009): *Emberi játszmák*. Háttér Kiadó, Budapest
- Csányi, Vilmos (2003): *Az emberi természet. Humánológia*. Vince Kiadó, Budapest
- Csikszentmihályi, Mihály (2010): *Flow – az áramlat*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csordás, Tamás (2008): *Corporate Identity with special regards to the human factor*. PhD dissertation. University of Miskolc, Department of Human Resources
- Edelman (2009): *Edelman trust barometer* <http://www.practice.hu/show.aspx?pub=da3eb217-6ac5-40c1-be13-821549bb3cd1>, letöltve: 2009. október 10.
- Festinger, Leon (2000): *A kognitív diszonzancia elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest
- Friedman, Thomas L. (2008): *És mégis lapos a Föld - A XXI. század rövid története*, HVG Kiadó, Budapest
- Fu, F.Q. – Bolander, W. – Jones, E. (2009): Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen's three component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4, 335-350.
- Fukuyama, Francis (2000a): *A nagy szétbomlás*, Európa Könyvkiadó, Budapest

- Fukuyama, Francis (2000b): *Bizalom*, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Fukuyama, Francis (2005): *Államépítés*, Századvég Kiadó, Budapest
- Garai László (2003): *Identitásgazdaságtan - Gazdaságpszichológia másképpen*, Tas Kiadó, Budapest
- Haire, Mason (1974): *Pszichológia vezetőknél*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Handy, Charles (2008): *Az üres esőkabát*, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Hámori Balázs – Szabó Katalin – Derecskei Anita – Hurta Hilda – Tóth László (2007): *Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban*. Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 579–601. o.
- Hetesi Erzsébet – Andics Jenő – Veres Zoltán (2007): Az életstílus kutatási eredmények fogyasztásszociológiai interpretációs dilemmái. *Szociológiai Szemle*, 17. évf., 3-4. sz., 115-134. o.
- Hunyadi, György – Székely, Mózes szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Kreiner, G.E. – Hollensbe, E.C. – Sheep, M.L. (2006): Where is the „Me” among the „We”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 5, 1031–1057.
- Livengood, R.S. – Reger, R.K. (2010): That’s our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 1, 48–66.
- Lorenz, Konrad (1996): *Ember voltunk hanyatlása*, Cartafilus Kiadó, Budapest
- Lorenz, Konrad (2000): *A tükör hátoldala*. Cartafilus Kiadó, Budapest
- Mamatoğlu, Nihal (2010): Moderator Role of Employees’ Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- March, James G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*, Panem Kiadó, Budapest
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libri, Budapest
- Olins, Wolf (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson
- Olins, Wolf (1995): *The new guide to identity*. Gower
- Peterson, Suzanne – Luthans, Fred – Avolio, Bruce – Walumbwa, Fred – Zhang, Zhen (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Poole, Adrian (2010): Identity of meaning. In Walker, Giselle – Leedham-Green, Elisabeth (Edit.): *Identity*. Cambridge University Press, New York, pp. 9-26.
- Ravasi, D. – van Rekom, J. (2003): Academic research key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 2, 118–132
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433–458.
- Savareikiene, Danguole – Daugirdas, Laimonas (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty *Socialiniai tyrimai / Soeial Research. 2009. Nr. 2 (16), 86-93*
- Sándor Imre (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4<sup>th</sup> edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Sjöberg, Göran (2004): *A „globális” falu már itt van*. Public Relation Society of America, <http://www.practice.hu/show.aspx?pub=536e1a5e-7ece-40a0-b08a-f4269620bd26>, Letöltve: 2009. október 10.
- Szeles Péter (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest

## Kujáni Katalin Olga: A francia típusú rövid élelmiszerlánc eredményességét meghatározó tényezők vizsgálata a fenntarthatóság tükrében

(SZIE, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola)

### Bevezetés

Napjainkban az élelmiszerkereskedelem 80 százaléka a nagyvárosok bevásárlóközpontjaiban zajlik. A fennmaradó 20 százalékot elsősorban az alternatív élelmiszerellátási módszerek teszik ki, amelyek a közvetlen értékesítést, a rövid élelmiszerláncokat és az egyéb alternatív termelő-fogyasztó interakciókat jelentik.

Az európai országok között Franciaország különösen élen jár az alternatív élelmiszerellátási módszerek fejlesztése és alkalmazása terén, ezért hasznos az ott fellelhető jó gyakorlatok mélyebb szintű tanulmányozása. A hagyományos termelő-fogyasztó kereskedelmi csatornák felfedezése és kiépítése a hetvenes évekre nyúlik vissza, amely bizonyítja hosszú távú fenntarthatóságukat környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból. Ezt bizonyítja az is, hogy ma a francia mezőgazdasági vállalkozások 21 százaléka értékesít a rövid élelmiszerlánc valamely formáján keresztül.

Jelen tanulmány egy dél-franciaországi doktori kutatási program eredményei alapján arra keresi a választ, hogy mely faktorok határozzák meg az alternatív kereskedelmi csatornák fenntarthatóságát. Valamint a termelői oldalról vizsgálva milyen motivációk és eredmények segítik a gazdákat, hogy gazdaságuk a termeléstől az értékesítésig versenyképes legyen.

Az említett kérdések mellett a dolgozat vállalkozik a rövid élelmiszerláncok szerepének bemutatására a francia agrárpolitikában, amely a jövőben hasznos példaként állhat a magyar vidékfejlesztési törekvések előtt is.

### A rövid élelmiszerellátási lánc szakirodalmi áttekintése

A rövid élelmiszerellátó láncok témaköre érdekes és népszerű tudományterületté vált az elmúlt tizenöt évben. Renting és Marsden (2003) a vidékfejlesztés megközelítéséből vizsgálták és megállapították, hogy a rövid és „alternatív” élelmiszerláncok kezdeményezései, menedzsmenete, fejlődése új szimbólumként jelenik meg a vidékfejlesztésben. A rövid élelmiszerellátás lánc (továbbiakban: RÉL) definíciója számos más szempont alapján is tanulmányozható: termelők, fogyasztók, társadalom, európai normatívák, vidékfejlesztési módszerek stb.. Mégis bármely aspektust érintve egyértelműen megfogalmazható, hogy a RÉL lényege a termelők, a fogyasztók, a vidékkel foglalkozó szakemberek között kialakult hálózat, amely egy megújuló élelmiszertermelési, -feldolgozási, -értékesítési és -fogyasztási rendszert, és mindenekelőtt leginkább egy alulról kezdeményezett együttműködést jelent, amely alternatív lehetőséget kínál az ipari termeléssel szemben (Murdoch, Marsden, & Banks, 2000).

Marsden (1998) szerint az élelmiszervásárlás napjainkban egyre határozottabb minőségi igényeket fogalmaz meg, amely alátámasztja a RÉL európai térhódítását a vidékfejlesztésben.

Renting, Marsden és Banks (2003) munkájukban kijelentik, hogy „a RÉL szignifikáns szerepet kaphat a mezőgazdasági-alapú vidékfejlesztési politikában is”, amely jelenleg nem fogalmaz meg egy általánosan elfogadott modellt a közvetlen és alternatív élelmiszer értékesítési láncok terjesztéséről és szabályozásáról.

A RÉL-ok a szereplők száma és távolsága alapján három alcsoportra oszthatóak, amelyre Gilg és Battershill (2000) a következő megnevezéseket javasolják:

- igazi direkt értékesítés (true direct selling),
- karhossznyi közvetlen értékesítés (arms-length direct selling),
- regionális megjelölésű sémák (regional labelling schemes).

Az első definíció jelenti a valódi közvetlen értékesítést, amely a termelői piacokat, a csomagszállítást, szatyorszolgáltatást stb. jelenti, azaz a termelő és fogyasztó valódi, fizikai kapcsolatán alapszik.

A második és utolsó csoportosítás alatt inkább a köztes szereplők által végzett értékesítési modellek értendők, amelyeknek első számú szereplői még mindig a termelők (étterem, termelői boltok, út menti termelői értékesítő pontok stb.), ezt a formát gyakran nevezik közvetlen értékesítésnek, ugyanakkor a „rövid élelmiszerellátási lánc”, „alternatív” vagy „rövid kereskedelmi lánc” meghatározások jobban illeszkednek a fogalom körbeírásához.

## A rövid élelmiszerellátási láncok (circuit court) szerepe a francia agrárpolitikában

A tanulmány empirikus kutatását a franciaországi példák biztosítják, így fontos ismertetni a RÉL helyi értelmezését. A francia szakirodalom élesen megkülönbözteti a közvetlen értékesítést és a rövid élelmiszerellátó lánc fogalmát. A francia Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium 2009-ben megfogalmazott definíciója szerint a rövid élelmiszerellátó lánc vagyis franciául a „circuits courts” egy rövid értékesítési formája a termelők által előállított nyers és feldolgozott termékeknek, amely értékesítése (a hozzáadott érték előállítása) történhet közvetlenül a termelő és a fogyasztó között, avagy közvetett módon legfeljebb egy köztes szereplő közbenjárásával (Ministère de l’Agriculture et de la Pêche, 2009).

A fent említett definíció azonban nem ad földrajzi lehatárolást a RÉL-ra, így Chafotte és Chiffolleau (2007) leírják, hogy a közvetlen értékesítésnek csak a nyolcvan kilométeren belül történő értékesítés tekinthető. Azaz kutatási eredményeik szerint ez az a meghatározott legnagyobb távolság, amely lehetővé teszi, hogy a termelő saját termékét, saját felelősségében árusítsa, viszonylag kis mennyiségben.

Franciaországban az 1970-es évek végén kezdődött a közvetlen értékesítés restaurációja, amely minden esetben a termelők „lázadása” volt a termelői szövetkezetek és a kereskedők árpréselése ellen. A mezőgazdasági túltermelés és a tevékenységek gépesítése úgynevezett „kétpólusú”, „kétsebességű” agrárszerkezetet eredményezett: a gépesített, ipari méretű termelés mellett megmaradtak a családi munkaerőn alapuló és a helyi szintű feldolgozókkal rendelkező kisgazdaságok, akik termékeikkel nem voltak képesek kilépni a világpiacra. Számukra két alternatíva mutatkozott termelői szövetkezetek, illetve a helyi kereskedelmi csatornák. Így kezdődött el az egykori termelői piacok rekonstrukciója és a fogyasztók visszaszoktatása a helyi termékekre. A fogyasztó oldalról az igény a megbízható és egészséges termékek irányába főleg az elmúlt évtizedekben nőtt meg, amely elsősorban a állatbetegségek és élelmiszerbotrányok (BSE, dioxin, növényvédő szer mérgezések stb.) kapcsán erősödött fel.

Az első termelői piacok, a szedd magad akciók, a vidéki turizmus sikere, a fogyasztók visszatérése a helyi, egészséges, eredeti, biológiai termékek irányába lavinaként indította el a gazdaságok átállását kisebb volumenű, minőségi termékek feldolgozására. A 2000-es évek elejére már több szinten és több formában működött a közvetlen értékesítés egyéni és kollektív rendszerben.

A fent részletezett folyamatnak az eredménye, hogy a francia kormány 2008-ban kezdeményezte a rövid élelmiszerellátási rendszerek és a vidéki turizmus fejlődésének, igényének tanulmányozását és a statisztikai jelentések elkészítését, mivel egyre nagyobb igény jelentkezik a RÉL szabályozására és tudatos támogatási politikájára.

A 2010. július 27-én elfogadott 2010-874. sz. Mezőgazdasági és Halászati Modernizációs Törvény az első hivatalos forrása a rövid élelmiszerellátási láncnak, mint agrár- és vidékfejlesztési eszköznek.

### Jelentés a rövid élelmiszerlánc helyzetéről

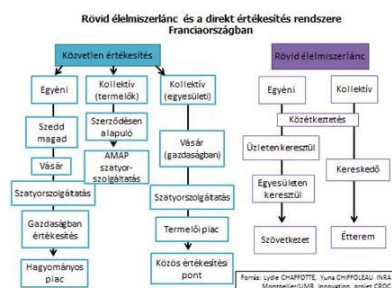
A Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium megbízásából készített 2009-ben bemutatott „Jelentés a rövid élelmiszerellátó rendszerek helyzetéről” c. tanulmány rámutatott, hogy az újfajta alternatív értékesítés számos formája felismerhető vidéken és a helyi igényeknek megfelelően fejlődött:

- közvetlen értékesítés a termelő és a fogyasztó között (értékesítés a gazdaságban, gazdapiacok, szedd magad akciók, AMAP és más fogyasztói érdekcsoportokon keresztül „kosár” szolgáltatás)
- közvetett értékesítés, legfeljebb egy köztes szereplő jelenlétével (étterem felé értékesítés, gazdaboltok, falusi turizmus, vendégasztal).

#### 1. ábra A RÉL csoportosítása

Forrás: Chafotte és Chiffolleau, 2007

A jelentés a definíció mellett meghatározta és csoportosította a RÉL főbb módszereit, amelyet közvetlen értékesítésre és rövid élelmiszerláncokra bontott (ld. 1. sz.ábra).



- 1) Közvetlen értékesítés (a termelő értékesíti közvetlenül a fogyasztó számára a termékeit)
  - a) Egyéni értékesítési módok:
    - i) értékesítés a gazdaságban
    - ii) vásárok, kiállítások
    - iii) klasszikus piacok
    - iv) kosárszolgáltatás (azaz egy fogyasztói csoportosuláson keresztül a gazda kosárban szállítja a fogyasztóhoz a szezonnak megfelelő termékeket)
  - b) Közösségi értékesítés (szerződéses formában termelők-fogyasztók)
    - i) AMAP (kosárközösség) („Associations pour le maintien d'une Agriculture paysanne” Szövetségi a Paraszti Gazdaságok Fenntartásáért)
  - c) Közös gazdálkodói csoportosulásokon keresztül
    - i) vásárok (egy gazdálkodó biztosítja a vásárt a gazdaságában több termelő összefogásával)
    - ii) közös szatyorszolgáltatás (nem AMAP-on keresztül), illetve stand (piacon, vásáron)
    - iii) termelői piacok
    - iv) közös termelői bolt (a gazdálkodó az értékesítő közösség tagja, a boltnak nincs önálló bevétele, nem cél az extraprofit)
- 2) Rövid élelmiszerellátó rendszer
  - a) Egyéni
    - i) internetes értékesítés
    - ii) étterem felé
    - iii) felvásárlónak
    - iv) közétkeztetés
  - b) Közösségi
    - i) közös termelői bolt (de a gazdálkodó nem tag, hanem beszállító, egy gazda irányítja a boltot, cél a profittermelés)
    - ii) csoportos értékesítés éttermek felé
    - iii) nonprofit vállalkozás felé
    - iv) szövetkezet felé
    - v) közétkeztetés

## Módszer

A tanulmány dél-franciaországi két éves doktori kutatáson alapszik, amely egyik célja volt a közvetlen értékesítési modell fenntarthatóságának tanulmányozása és az azt befolyásoló faktorok meghatározása. Ezenfelül azon hipotézisnek az igazolása, amely szerint a kis- és közepes méretű közvetlen értékesítést végző gazdaságok mind környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból fenntarthatóak. *(A hipotézis alátámasztása továbbiakban hozzájárulhat a magyar tanyasi és kistermelői struktúra támogatáspolitikájának és fenntarthatósági törekvéseinek értékelésében.)*

A kutatás a Midi-Pyrénées dél-nyugat franciaországi régióban zajlott 2010 és 2012 között. A vizsgálatok kiterjedtek a francia fenntarthatósági modellek elemzésére és mélyinterjúk megkérdezések alapján a termelők, és közvetlen értékesítést folytató struktúrák megismerésére.

Jelen tanulmány elsősorban a termelők által végzett közvetlen értékesítési formák megvalósulására és gazdasági, társadalmi jelentőségére koncentrált, amely elméleti alapja (kutatás feltételeként elfogadott) az Ikerd-féle fenntarthatósági hármasszempont. Ikerd, kimondja, hogy a fenntartható mezőgazdasági vállalkozásnak (farmnak) figyelemmel kell lennie környezetére, társadalmilag felelős és gazdaságilag élhető legyen, valamint ennek a három kritériumnak egy időben, egymást erősítve kell megvalósulnia (Ikerd, 1997).

A fenntarthatóság méréséhez irányított mélyinterjúk készültek 30 termelővel, amely során termelő agrár-környezeti előírásokhoz való megfelelése, a család és a társadalmi faktorok szerepe illetve a tevékenység jövedelmezősége került meghatározásra. A beszélgetések során kiemelt szerepet kaptak a csoportos értékesítési formák, mivel a régióban húsz évvel ezelőtt termelői összefogás révén valósultak meg az első gazdapiacok, gazdaboltok, majd tíz éve az első szatyorszolgáltatások, házhozszállítás, közétkeztetés ellátása.

Tehát a társadalmi összefogás, az alulról jövő kezdeményezések meghatározó tényezőként szerepelnek az ismertett régió vidékfejlesztésében, a területi összefogás, a tájfenntartás, a hagyományos mesterségek megővésének dinamizálásában.

A mélyinterjúk a következő helyeken és értékesítési csatornákról készültek:

- a montaubani kistermelői piacokon (Marché des producteurs) mélyinterjú a szervezőkkel, az alapító elnökkel, termelőkkel
- GIE de la Prade, GIE de Carretou, SARL des Pibouls termelői árusító pontok/termelői boltok, akik 30-50 gazdát fognak össze és árusítanak együtt 1992-1994 óta (Tarn és Garonne megye).
- AMAP Midi-Pyrénées: irányított mélyinterjú a régióban működő szatyorközösség alapítójával és a beszállító gazdákkal (Midi-Pyrénées régió minden megyére kiterjed).

Mivel az eredményekben rámutatok a különböző kereskedelmi csatornák közötti eltérésekre fontosnak tartom röviden ismertetni az interjúk helyszínét, mint értékesítési módszert.

### ***Kistermelői piac (Marché des paysans)***

A kérdőíves felmérés helyszínéül szolgáló montaubani termelői piac megalapítása a nyolcvanas évek végéhez kötődik, amikor a termelők saját elhatározásra a gazdasági nyomás fokozódása és a termelői és kereskedelmi árrés növekedése miatt döntöttek a közös kezdeményezésről.

A montaubani termelői piac szereplői: „Paraszi Termelői Egyesület” (APF Association des Paysans Fermiers), Montauban Város Önkormányzata, a megyei agrárkamara, kistermelők, egyesületi tagok, Montaubani séfek és kézművesek egyesülete és a fogyasztók.

A Paraszi Termelői Egyesület” (amelyet a piac szervezésekor alapítottak a kezdeményező gazdálkodók) feladata ebben a struktúrában, hogy az önkormányzat által biztosított területen irányítsa és szervezze a piacokat és a tagok részvételét és biztosítsa a kommunikációt a szereplők között, valamint a média felé. Az egyesület célja a piac zártságának garantálása (azaz kizárólag az egyesületben regisztrált kistermelők értékesíthetnek), illetve a termelők megkülönböztetése kereskedőktől, akik számára kizárólag a piac külterületén engedélyezett a viszonteladói tevékenység. Emellett az egyesület maga végzi a termelők belső kontrolját is. Ez azt jelenti, hogy minden piac megkezdésekor (szerda és szombat reggel) fényképet készítenek a szűrőpróbaszerűen kiválasztott termelő standjáról majd két nap múlva ellenőrzik, hogy valóban léteznek az értékesítésre szánt kultúrák, fajták a termelő tanyáján. Az egyesületi tagok az értékesítési helyért és a tanúsító tábláért cserébe (amely tanúsítja, hogy a termelő helyi, kistermelő és kizárólag a saját portáján megtermelt élelmiszereket árusítja) évi 40 Euro tagsági díjat és a stand méretétől és elhelyezkedésétől függően helypénzt (50-400 Euro/év) fizetnek. Ezekből a bevételekből finanszírozza az egyesület az ellenőrzést végző technikus és a piaci ellenőrök munkabérét, illetve az egyéb időszakosan felmerülő költségeket.

### ***Termelői boltok (point de vente)***

A kutatásomban szereplő termelői boltok egyesületként működnek Tarn és Garonne és Haute-Garonne megyében. A gazdaboltok (akárcsak a kistermelői piac) a kilencvenes évek alakultak hasonló indíttatással, mint a termelői piac. Kezdetben öt-hat termelő kezdeményezte a közös üzlethelyiség kialakítását és egymás termékeinek erősítését a választék kínálatával. Fontos megemlíteni, hogy ez a fajta termelői csoportosulás nem azonos az európai szövetkezeti együttműködésben kialakult PO-kal (Producers Organisation), azaz termelői szerveződésekkel.

Tapasztalatuk alapján korábban szinte csak a szövetkezeteknek értékesítettek és előfordult, hogy a hat-hét hónapos kifizetési határidő lejártával a beszállított termék árának csak húsz-harminc százalékát kapták meg. Az alapvető motiváció a kereskedők kihagyása, a közvetlen kapcsolat a fogyasztóval vagyis a bevételeik növelése volt. Mindehhez hozzájárul, hogy a közvetlen értékesítés egyfajta kedvtelésnek is nevezhető a mezőgazdasági munka mellett, mivel örömet jelent elégedett és boldog kliensekkel találkozni nap, mint nap.

A kistermelői boltokban vásárló fogyasztók hűségesekek, mivel ismerik a gazdákat, a termékeket, a minőséget, az árat. Naponta hetven-százötven vevő érkezik az üzletbe és mintegy húsz-ötven euró között vásárolnak, ami megfelel a szupermarketekben elköltött összegeknek. Nagyon lényeges tényező, hogy a kliensek számára a bolt az „ő tanyájuk, ahova hazamennek és szüretelnek a nagymama kertjében”. A bolt pedig igyekszik megőrizni ezt az imázst, miközben a bolt eszközeinek fejlesztése révén az európai uniós egészségügyi határozatokat és irányelveket szigorúan betartja. A megkérdezett üzlet célja, hogy a jelenlegi állapotot, a fogyasztók és a termelők számát fenntartsák és a növekvő konkurenciával szemben versenyképesek legyenek.



## **Kosárszolgáltatás (AMAP<sup>85</sup>)**

A Japán (ún. teiki) módszer európai meghonosítása a Bretagne-i AMAP (továbbiakban a francia rövidítést használva AMAP), Magyarországon szatyor- vagy kosárszolgáltatásként ismert mozgalom. A mára országosan működő szervezet gyakorlatilag egy kétoldalú szerződést köt a gazdák és fogyasztói közösségek között, amelyben egyrészt a termelő vállalja a fogyasztók ellátását jó minőségű élelmiszerekkel, a fogyasztó pedig az éves tagdíj befizetésével részt vállal a kisgazdaságok fenntartásában. A módszer szellemiségét a két fél közötti kölcsönös bizalom és elismerés adja.

A kosárszolgáltatásnak is nevezhető élelmiszer-ellátás lényege, hogy egy körbe tartozó gazdák egy gyűjtőpontra viszik a szezonnak megfelelő termékeiket, amit szétszortírozva kosárban, szatyorban kapnak meg a befizető vásárlók. Köztes szereplő nincs, hisz az elosztást végző szervezet non-profit kezdeményezésen alapszik. A termékek minőségének, eredetének kommunikálását a szervezet vállalja magára, amely mellett sok esetben egyes zöldség-gyümölcs dömpingje során a feldolgozást is vállalják az összefogásban résztvevők. Emellett számos nagyvárosban tartanak „AMAP találkozót”, amely keretein belül a termelők, vagy más előadók ismertetik a mezőgazdaság szezonálisából eredő ellátási ciklusokat, a védjegyeket, az alapfogalmakat és a legjobb recepteket a városi lakosság számára.

## **A RÉL jelentősége Franciaországban**

Franciaországban 88600 gazdaság végez direkt értékesítést valamely formában, mely az összes gazdaság 16,3%-át jelenti. Elsősorban kertészeti kultúrák értékesítésében jelent segítséget, ami az összes előállított zöldség-gyümölcs 67%-át teszi ki. Csekély számban, de megjelennek az állattenyésztők és a nagykultúrák is. A gazdaságok 47%-a dolgozza fel teljesen, illetve részben a saját területein előállított nyersanyagokat, elsősorban a kézimunka-igényes kultúrákban (ezek a gazdaságok jelentik az országos évi munkaegység 26,1 %-t).

A termelők elsősorban tojást, baromfit (nyersen és feldolgozva), tejtermékeket, húst és húskészítményeket, zöldséget, gyümölcsöt, mézet és bort állítanak elő, valamint olya marginális termékeket, mint a kenyér, lekvárok, virág, gomba, gyümölcslevek, takarmány.

Legmagasabb arányban a borászatok alkalmazzák a közvetlen kereskedelmi csatornákat, amely az összes gazdaság kilencvenhét százalékát teszi ki (huszonhét százalék választja a nem közvetlen értékesítést is). Ez a tendencia annak is köszönhető, hogy a számos eredetvédeltséget élvező fajta található, amely ismertsége a régió belül jelentősebb.

A borértékesítést követi a baromfitenyésztés, amely a tradicionális libamáj, kacsahús fogyasztásból is ered. A tenyésztők és feldolgozók bevételének mintegy hetvenöt százaléka származik a közvetlen értékesítésből. A tejtermelő gazdaságok ötvenhat százaléka jár a termelői piacokra, értékesít a tanyán vagy automatából, amely a bevételek hetvenöt százalékát eredményezi.

Az értékesítést elsősorban a saját gazdaságukban kialakított helyiségben (33 %) végzik a termelők, ami mellett kiemelkedik a gazdapiac (16%) és a gazdaboltok (6%) aránya, viszont az arányokban nagy eltérések mutatkoznak megyénként elsősorban a kiépült infrastruktúrától függően. A kiskereskedelem felé a termelők mintegy 16 százaléka, a szövetkezetek felé pedig 4 százaléka értékesíti termékeit.

A közvetlen értékesítéssel foglalkozó gazdaságok mintegy 60 százaléka a vidékturizmusban is részt vesz, ami jelenthet akár fogadót, kempinget vagy vendégasztalt. A kis- és közepes termelők nagy arányban választják a feldolgozást, amellyel növelhetik termékeik hozzáadott értékét. Ezt a baromfi és nyúltenyésztők, gyümölcs-, olaj- zöldségfeldolgozók saját, a szarvasmarha-, kecske-, juh- és sertésenyésztők összefogással valósították meg.

---

<sup>85</sup> Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), azaz Szövetség a Paraszti Mezőgazdaság Fenntartásáért

## **Eredmények**

### ***Környezeti szempontok***

A megkérdezések alapján a RÉL-ban résztvevő gazdálkodók közepesen, illetve erősen fenntarthatónak tekinthetők környezeti szempontból. A gazdálkodók 90 százaléka részt vesz az agrár-környezetgazdálkodási programokban, tehát integrált, ökológiai gazdálkodást végez. Ugyanakkor többen válaszolták, hogy a magas adminisztrációs teher miatt a Közös Agrárpolitikai támogatásokat nem igényelték meg, de az előírásokat, irányelveket szigorúan betartják. Az értékesítés során igyekeznek kommunikálni elveiket a vásárlók felé, mivel úgy vélik ez segít a bizalom, a jobb kapcsolat kiépítésében.

A megkérdezett gazdálkodók 40 százaléka biológiai gazdálkodást végez. Főleg a kisméretű (5-10 hektár) zöldség-gyümölcsstermelők körében elterjedt az ökológiai gazdálkodás. Úgy vélik, hogy a termelői piacokon, közvetlenül a fogyasztóknak könnyebben tudnak értékesíteni biotermékeket, mivel több lehetőség van a módszerek ismertetésére, a gazdaság bemutatására. Ez a személyes kontaktus segít a bizalom kiépítésében, és a bio megismerésében.

Fontos környezeti tényező, hogy a távolságok lecsökkenésével kisebb a szállítások okozta környezetterhelés. A termelők 80-100 kilométernél távolabb nem értékesítenek, illetve sok esetben együtt oldják meg a termékek szállítását, ami csökkenti azok ökológiai lábnyomát.

Számos termelő kiemelt figyelmet fordít a táj- és az őshonos fajták alkalmazására és megővására, ami nemcsak a fajok megőrzésében játszik fontos szerepet, de a tájba illeszkedésük, a helyi klímához, környezethez való alkalmazkodásuk is sokkal jelentősebb, mint a behozott nemesített társaiké.

### ***Társadalmi szempontok***

A gazdaságok nagy része családi munkaerőre támaszkodik, amely jelentős tényező a vidéki lakosság helyben tartása szempontjából. Azokban a családokban, ahol a RÉL elegendő jövedelmet termel, és több generációra visszanyúl a gazdálkodások átadása a fiatalok is szívesebben maradnak otthon. A fiatalok szerepe kiemelkedik az innovatív technológiák és szakmai kompetenciák bevonásában, mint pl.: feldolgozás, marketing, kommunikáció stb.

Megnövekedett a nők szerepe a gazdaság átadásában, fejlesztésében. A nők szeretnek a piaccal, a vásárlókkal foglalkozni, így egyre gyakrabban főtevékenységként végzik a feldolgozást és értékesítést, otthon férjük, édesapjuk mellett maradván a termelésben.

Kiemelt szerepe van az együttműködési hajlandóságnak. Számos termelő kizárólag olyan értékesítési formát választ, ahol nincs egyedül pl.: gazdabolt, piac, kosárszolgáltatás, egyéb termelői szerveződés. Ennek több oka is lehet. Az egyik, hogy a termelő önállóan nem tud elegendő mennyiséget előállítani, így másokhoz társulva képes piacra lépni. Másik lehetőség, hogy nem képes (képeség, idő vagy információ hiánya miatt) egyedül a termelés mellett a marketinggel is foglalkozni. Illetve harmadik gyakorlat, hogy megvalósul az egyéni értékesítés, de a nagyobb volumenű termelés miatt több csatornát is kihasznál, főleg olyanokat, ami nem igényli az állandó jelenlétet.

Végül sokat számít, hogy mely városban vagy vidéken történik az értékesítés. Az eltérő piacokon eltérő fogyasztói igények jelennek meg. A nagyvárosokban gyakoribb a biotermékek megemelkedett kereslete, a termelő jelenlétének igénye. Ugyanakkor vidéken, mivel még jellemző a fogyasztó-gazdatalálkozás, így azok a csatornák keresettebbek, amelyek plusz szolgáltatást is kínálnak pl.: házhozszállítás az időspórolás miatt vagy, a piac, mint találkozási pont.

### ***Gazdasági tényezők***

A megkérdezések eredményei egyértelműen visszaigazolták a rövid kereskedelmi csatornák gazdasági előnyeit. A kereskedők árpréslő hatását kikerülve a termelők szabják meg áraikat, így nagyobb jövedelemre tehetnek szert. Azok a gazdák, akik több helyen is értékesítenek, és a RÉL-ot, mint elsőszámú kereskedelmi megoldást alkalmazzák stabil, állandó bevételre számíthatnak.

A távolságok lerövidülése az üzemanya költségeket, a közös értékesítés pedig a tranzakciós költségeket csökkenti.

A piaci megjelenés számos esetben beruházásokat igényel, amely hosszú távon biztosabb megélhetést és stabil fogyasztói háttérrel garantál a gazdáknak.

Összefoglalva az alábbi táblázatban látható, hogy melyek a RÉL legjelentősebb előnyei a termelők és a fogyasztók szemszögéből:

1. táblázat A termelői és fogyasztói előnyök a termelői piac szereplőinek véleménye alapján

Termelő:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- értékesítés magasabb áron</li> <li>- a hozzáadott érték megtérülése</li> <li>- önállóság</li> <li>- a fogyasztók igényeinek könnyebb definiálása</li> <li>- a fogyasztók tájékoztatása</li> <li>- a közösségi kapcsolatok fenntartása</li> <li>- alacsonyabb szállítási költségek</li> <li>- az egészséges verseny serkenti az innovációt</li> <li>- az egyesület kifejezi és képviseli a gazdatársadalom igényeit</li> </ul>
Fogyasztó	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minőségi termékek vásárlása</li> <li>- a helyi mezőgazdasági értékek megismerése</li> <li>- hosszú távú megbízható kapcsolat kialakulása</li> <li>- tradicionális ízek, ételek megismerése</li> <li>- közelség miatt alacsonyabb üzemanyagköltségek</li> <li>- sok esetben olcsóbb vásárlás</li> <li>- szociális kapcsolatok fenntartása a piacon</li> </ul>

Forrás: Fehér, 2010 alapján saját kutatás

### ***A francia modellt meghatározó tényezők***

Az empirikus vizsgálat folytatásaként a RÉL-ben való értékesítést meghatározó főbb faktorokat definiáltam. Ezek meghatározása a későbbi vizsgálatok során segíthet az összehasonlító elemzések elvégzésében, valamint a hazai viszonyok között az alkalmazható módszerek meghatározásában. Viszont a mélyinterjúk eredményei rámutattak arra, hogy a megkérdezések helyszíne befolyásolja a gazdálkodók tevékenységének módját és eredményességét.

2. táblázat A RÉL-t meghatározó tényezők a megkérdezések helyszíne alapján

	<b>Kistermelői piac (Montauban)</b>	<b>Közös termelői bolt (Tarn és Garonne megye)</b>	<b>Kosárszolgáltatás (AMAP) (Toulouse és Montauban)</b>
<b>Elhelyezkedés</b>	Város és faluközpontok	Tanya vagy vidéki utak mellett	Nagyvárosok központja és külső kerületei
<b>Az árusítás szervezése</b>	Termelői együttműködésen (egyesületen, APF) keresztül az önkormányzattal együtt	Termelői közösség és eladók	A városban működő AMAP egyesület
<b>Áruválaszték</b>	Nagyon széles	Belső konkurenciát kizárva, viszonylag sok helyi termék	Az adott évszak, adott termelőitől függ, gyakran szegény
<b>Bevételek</b>	A termelő közvetlenül szabja meg az árat	A termelő közvetlenül szabja meg az árat (kivéve Kft. formájában működő boltok)	Az egyesület és a termelő együtt állapodnak meg az árról
<b>Költségek fedezése</b>	A helypénzt az önkormányzat biztosítja, amelyből 3%-ot ad át az APF <sup>86</sup> -nek; Plusz éves tagdíj 40 Euro	18-20 % az értékesített termékek árából	A fogyasztó fizeti meg a kosár árába ágyazva.

<sup>86</sup> APF: Association des Paysans Fermiers, Tanyás Gazdák Egyesülete, 300 termelő csatlakozott, hogy az egyesület segítségével együtt tartsák fenn és értékesítsenek a piacon.

<b>A termelők közötti viszony</b>	Az egyesület szervez és vezet, de a termelők tagok és elmondhatják véleményüket	A termelők tagok és társak, egy közös érdek, közös beruházás.	A termelők inkább beszállítókként vannak kezelve.
<b>Tanúsítás</b>	Minden tag kis táblával rendelkezik „saját gazdaságom termékei” felirattal	A termelők neve, címe, esetleg fényképe megtalálható az üzletben.	A kosár tartalmaz egy listát a termelők nevééről, címéről
<b>Társadalmi hasznosság</b>	A piac jó találkozási hely, egészséges és megbízható élelmiszerek	egészséges és megbízható élelmiszerek, helyi termékek	Egészséges és megbízható élelmiszerek, társadalmi felelősségvállalás
<b>Környezeti hasznosság</b>	Alacsonyabb CO <sub>2</sub> kibocsátás Gyakran ökológiai vagy integrált gazdálkodás Hagyományos fajok, fajták fenntartása Tájfenntartás		
<b>Gazdasági hasznosság</b>	A termelők az ármeghatározók Jobb jövedelmezőség Megtérülő feldolgozói beruházások Munkahelyteremtés		Jobb jövedelmezőség (viszont az AMAP-ban résztvevő termelők gyakran nagyon kicsi területen gazdálkodnak, így ez nem elegendő a hosszú távú fenntarthatósághoz)
<b>Vidékfejlesztési jelentősége</b>	Összefogás erősítése A tanyás térségek fenntartása A mezőgazdaság és a tradicionális gazdálkodási formák fenntartása Vidékturizmus ösztönzése A vidéki térségek felértékelődése Hozzáadott érték képzés a vidékies térségekben A rurális térség vonzóvá válása a városi lakosság számára A vidék-város között kialakult szakadék csökkentése Családok fenntartása, együttműködések kialakulása		

*Forrás: saját szerkesztés (2010-2012-ben végzett dél-franciaországi kutatások alapján)*

Azaz a RÉL-t meghatározó tényezők különböznek a kereskedelmi módszerek szerint. A helyszín meghatározza a fogyasztókat, a termelők által kínált termékválasztékot, az árképzést, a termelők közötti hálózatot, a termékek minőségbiztosítását. A 2. táblázat részletesen bemutatja, hogy mely tényezők a legmeghatározóbbak a vizsgált módszerek esetében. Valamint az oszlopokban láthatóak a kereskedelmi csatornák közötti eltérések.

*Elhelyezkedés:* A kutatás szerint tehát lényeges, hogy hol értékesít a termelő. Ez alatt a város, falu közelsége értendő, illetve a kereskedelmi aktus körülményei, helyszíne: közös bolt, tanya, vagy városi környezet. A különböző hangulat, imázs, attitűd más fogyasztói csoportokat vonz, amely eltérő kommunikációt és szolgáltatást is igényel.

*Az árusítás szervezése:* Termelő, termelői hálózat, civil szervezet, kiskereskedő, étterem vagy fogyasztói közösség. Más termelői jelenlétet és fogyasztói igényeket mutat.

*Áruválaszték:* A szezonális minden esetben meghatározó tényező, viszont a gazdák száma, és így a kínált termékek sokszínűsége határozza meg az áruválaszték volumenét és minőségét. Mai fogyasztói trend, hogy vásárlók szeretik egy helyen megvásárolni a termékeket. Ennek a kiszolgálása nagyban hozzájárulhat a vásárlók figyelemfelkeltéséhez.

*Bevételek:* A termelő bevétele függ az árképzéstől, a szezontól és sok esetben a helyszíntől.

*Költségek fedezése:* Ez esetben az értékesítési módszer alkalmazása során felmerülő költségekről van szó. Általában a bevétel egy bizonyos százalékában állapotnak meg a termelők, de minden esetben alacsonyabb ráfordításról van szó, mint a kiskereskedelmi láncok regisztrációs és egyéb költségei.

*A termelők közötti viszony:* Az együttműködési hajlam és a termelői, fogyasztói hálózatok kialakítása az egyik legmeghatározóbb tényező a RÉL-ok vizsgálatasorán. Mivel a gazdák magas arányban vesznek részt termelői szerveződésekben.

*Tanúsítás:* A minőségbiztosítási és eredetvédelmi tanúsítványok jelenléte fontos a fogyasztói attitűdök kialakítása szempontjából. Számos termelői szövetkezés a minőségtanúsítás, a laborvizsgálatok költségeinek csökkentése céljából jött létre.

*Társadalmi hasznosság:* A RÉL vizsgálata során felvetődik minden esetben azok társadalmi jelentősége, amely megkülönbözteti az alternatív módszereket a többi kereskedelmi csatornától.

**Környezeti hasznosság:** Mint már korábban utaltam rá, a távolságok lecsökkenése és a környezettudatos termelés meghatározó ismérve a RÉL-oknak.

**Gazdasági hasznosság:** A fentebb ismertetett 1. számú táblázat alapján a termelők hatékonysága, versenyképessége növekszik, amennyiben a RÉL-ok nyújtotta lehetőségeket alkalmazzák.

**Vidékfejlesztési jelentősége:** A vidéki örökségek, értékek, és a vidéki társadalom megőrzése szempontjából felbecsülhetetlen értéke van a RÉL-ok reneszánszának, amelyet ma már számos európai tanulmány alátámasztott.

## **Konklúziók**

Következtetésképpen két fontos konklúzió vonható le a francia RÉL vizsgálatából, amely hasznos lehet a hazai termelői kapacitások fejlesztését illetően. Az első az alulról jövő kezdeményezések jelentősége a vidéki értékek bemutatásában. A fent bemutatott esettanulmányok rámutattak a termelői kezdeményezések hatékonyságára. Mivel ezek a módszerek hosszú távon fenntarthatónak bizonyultak és számos társadalmi és gazdasági előnnyel rendelkeznek.

A második fontos megállapítás, hogy azok a gazdák, akik nem rendelkeznek önálló kezdeményezéshez és az önálló befektetéshez szükséges kompetenciákkal a csoportos módszereken keresztül lehetőséghez jutnak termékeik értékesítéséhez. A csoport segíti, támogatja és irányítja a bizonytalanabb termelőket, amellet, hogy az érdekképviseltek (agrárkamara, civil szervezetek) is nagyban segítik őket.

Végezetül fel kell tenni a kérdést, hogy a francia modellből mit tudunk, egyáltalán akarunk-e alkalmazni hasznos gyakorlatokat. A franciaországi gyakorlatok adaptációjának következő lépése a magyar tanyai típusú gazdaságok fenntarthatósági felmérése, amely képes lehet rámutatni a hazai megvalósítható jó gyakorlatok helyére, módjára és kivitelezésük jelentőségére.

Ehhez adhat alkalmas módszert a fent megnevezett tényezők elemzése, amelyek jelenléte meghatározza a francia RÉL-ok eredményességét.

## **Irodalomjegyzék**

Alternative AgroFood Supply System, dátum nélk. [www.altafoodss.org](http://www.altafoodss.org). [Online].

Aymard, D., 2012. *Recensement Agricole - Les circuits courts de commercialisation*, Toulouse: Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt de Midi-Pyrénées.

Chafotte, L. & Chiffolleau, Y., 2007. *Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie*, Cahier de l'Observatoire n°1, Montpellier: INRA.

Fehér, I., 2012. Direct food marketing at farm level and its impacts of rural development. (Chapter). In: D. R. S. Adisa, szerk. *Rural Development*. STeP Ri Slavka Krautzeka 83/A 51000 Rijeka, Croatia.: INTECH. Open Access Publisher. University Campus,.

Fehér, I., XXII. évf. 1. sz.. A közvetlen élelmiszer értékesítés marketing-lehetőségei és vidékfejlesztési sajátosságai. *A Falu*, pp. 55-62. pp.

Ikerd, 1993. The need for a system approach to sustainable agriculture. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, pp. 147-160.

Landais, E., 1998. Agriculture durable: les fondements d'un nouveau contrat social?. *Courrier de l'environnement de l'INRA*, pp. 5-22..

Marsden, T., Murdoch, J. & Morgan, K., 2007. Sustainable agriculture, food supply chains and regional development. *International Planning Studies*, pp. pages 295-301.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2009. *Renforcer le lien entre agriculteurs et consommateurs; Plan d'action pour développer les circuits courts*. [Online] Available at: <http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/100809-lettreCircuitsCourts.pdf>

Nihous, F., 2008. „La diversification et la valorisation des activités agricoles au travers des services participant au développement rural.”, <http://agriculture.gouv.fr/la-diversification-et-la>, 2008: ismeretlen szerző

Weidknnet, A., 2011. *AMAP, histoire et expériences*. Toulouse, France: Loubatieres.

**dr. Hajdu József Ákos: A Debreceni Egyetem és annak jogi kara költségvetésének alakulása - 1914-től az 1940-es évekig, különös figyelemmel a civilszféra által nyújtott támogatásokra, azok mértékére és megoszlására az egyetemi beruházásokban**

*(Debreceni Egyetem, Marton Géza Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola)*

*„Készült a Debreceni Egyetem Évkönyveiben és Almanachjaiban közölt beszámolók és közzétett egyéb adatok alapján”<sup>87</sup>*

## 1. Bevezetés

Dolgozatomban mindenképp először a kutatási témám Debreceni Egyetemmel kapcsolatos vonatkozásaira kívánok kitérni. Tekintettel arra, hogy jogtörténeti irányú vizsgálódásaim a kartörténet keretein belül egy viszonylag tág kört ölelnek föl, az egyetem történetének egy elfeledett és kutatási szempontból nem túl kedvelt szegmensét kiragadva, magának a Debreceni Egyetemnek gazdálkodását, továbbá a magán-, illetve a közszektorral való kapcsolatát mutatom be jelen dolgozatomban. Nem célom a jogszabályi háttér ismertetése, mivel jelen munkámmal csupán a figyelmet szeretném felhívni a történeti tanulmányok olyan szegmensére, amely által egyértelműen felfedezhető az összhang a száz évvel ezelőtti és a mai magyar viszonyok között.

A Debreceni Egyetem már 1914-ben is költségvetési intézménynek számított és mint ilyen, a költségvetés, az államháztartás részét képezte, ugyanakkor már az 1910-es években sem csupán a központi költségvetés révén kapcsolódott a közszférához. Többféle segélyező egyesület, tudományos társaság is működött az egyetemen, amelyek az egyetemi diákasztallal kiegészülve a fenntartás költségeinek biztosításán túl, a szerényebb anyagi helyzetben lévő hallgatók számára próbálták megteremteni a tanulás lehetőségét.<sup>88</sup>

Dolgozatomban – jogtörténeti jellegű munkáról lévén szó – mellőzöm a számszaki adatok részletes ismertetését, azoknak az elemzését, ezekből bonyolult grafikonok készítését, így kizárólag olyan esetben közlöm a szükséges pénzügyi adatokat, amennyiben azok ismerete nélkülözhetetlenül szükséges a megfelelő következtetések levonásához. Ugyanakkor, tekintettel a vizsgált korszak gazdasági és pénzügyi viszonyainak hirtelen változásaira, a magyarországi fizetőeszköz többszöri cseréjére, továbbá az almanachokban és évkönyvekben közölt számszaki adatok esetleges pontatlanságaira azokat csak tájékoztató jelleggel lehet kezelni.

Mindezek mellett ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a kutatott anyag vizsgálatakor elsősorban a megalakulás időpontjára, a világháborús korszakra, a gazdasági világválság idejére, valamint a jogi kar működésének utolsó éveire összpontosítottam a figyelmet.<sup>89</sup>

Előrevetítve a dolgozat esszenciális felvetéseit és azoknak a későbbiekben foglalt részletezését, mindenképp fontos kiemelni, hogy az 1914-15-16 tanévekben az egyetem költségvetésének legjelentősebb hányadát az alábbi tételek tették ki:

➤ Bevételek:

- Az éves költségvetési juttatások,
- A jegyekből és felülfizetésekből befolyt összegek,
- A főiskolai egyesület adományai,
- A Gárdos Alapítvány adományai (leginkább tárgyi jellegű juttatások),
- Állam- és kormánysegélyek,
- Késedelmi és egyéb kamatok
- A Magyar Bank és Pesti Hazai Első Takarékpénztár adományai,
- Az egyetemi hallgatók befizetései,
- Az internátus étkezési díjai,
- Az Egyetemi Kör részére történő befizetések és annak törzsvagyon,<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Az Almanachok és Évkönyvek megtalálhatóak a Debreceni Egyetem Társadalomtudományi Könyvtárának Kézirattárában.

<sup>88</sup> SZENTPÉTERI KUN Béla: *A debreceni m. kir. tudományegyetem létesítésének története. Almanach az 1914-15-ik tanévre.*

<sup>89</sup> A Debreceni Egyetem Jogi Kara 1914-től 1949-ig működött, majd 1995-ben nyílt meg újra a hallgatók előtt.

<sup>90</sup> Az 1916. tanévben az Egyetemi Kör törzsvagyonja 406 Korona volt. *Évkönyv az 1915/1916. tanévről.*

- Az összes évi bevételek és az egyetemi törzsvagyon kamatai.

➤ **Kiadások:**

- A tanfolyamok díjai,
- Az ideiglenesen használt termek bérleti díjai,
- A Városi Nyomdának fizetett díjak,
- Az egyetemi tisztségviselők illetményei,
- Az infrastrukturális kiadások – szerelés, villany, takarítás,
- A jótékony célra fordított adományok,
- Élelmiszerek, fűtőanyag, szolgásmélyzet díjai,
- A könyvtár berendezésének költségei,
- A frontról hazatérő gyengélkedő ifjaknak juttatott adományok,
- A Mensa Academica (diákasztal) díjai.<sup>91</sup>

Mind emellett a Debreceni Egyetem megalakulásában komoly szerepet játszó református egyház is gondját viselte a debreceni universitasnak és az ott tanuló hallgatóknak, és közel olyan mértékben hozzájárult az egyetem neves intézményi rangjának a megteremtéséhez, mint Tisza István miniszterelnök, akinek tiszteletére 1921 és 1945 között viselte nevét a [Debreczeni Magyar Királyi Tisza István Tudományegyetem](#).

Az egyetem pénzügyi vonatkozásainak vizsgálatakor elsődlegesen azt fontos megemlíteni, hogy már az intézmény felállításáról rendelkező 1912. évi XXXVI. törvénycikk is tartalmazott költségvetési vonatkozású rendelkezést. „Az új egyetemek felállításával és az első tíz évben fenntartásukkal járó költségek fedezésére az állami költségvetésben az 1912. évtől kezdve tíz éven át, évente 2 millió koronát kitevő átalány összeg irányzandó elő.”<sup>92</sup>

Természetesen ez a 2 millió korona csak a fenntartással járó költségek fedezésére szolgált, az egyetem központi épületének, valamint a klinikákhoz tartozó épületcsoport, illetve a professzoroknak járó szolgálati lakások felépítési költségeit már a század elején is részben a magánszektor – magánszemélyek adományai, alapítványi pénzek és egyéb „az intézményen kívülről” befolyt bevételek – fedezték.<sup>93</sup>

Az egyetem magán- és alapítványi célú finanszírozására kiváló iskolapéldát mutat az 1915-16-os tanévben, a jogi karon kiírt ösztöndíjak finanszírozási rendszere.<sup>94</sup>

1. Hadzsics Haszib a Julián Egyesülettől 1000 korona ösztöndíjban
2. Hrvic Musztafa 1000 korona
3. Holló Zoltán a gróf Löwenberg Alapból 800 korona
4. Huber Jenő Budai Mária Terézia Alapból 240 korona
5. Mező Kálmán a Pintér Mihály Alapból 600 korona
6. Nizsalovszky Endre a Koháry-féle Alapból 300 korona
7. Paulyev Illés a Balla Athanáz Alapból 120 korona
8. Takácsy Imre az Alapy-féle Alapból 420 korona
9. Tóth István az Orosz Antónia Alapból 500 korona

Mindezen adományok alapján többek között:

1. Végseő István 400 korona
2. Vass Elek 200 korona tanulmányi segélyben
3. Sütő Gyula a Reichmann Ármin Alapból 60 korona
4. Székely László 60 korona ösztöndíjban részesült.

Az előzőekben felsoroltak alapján tehát megállapítható, hogy 1915-ben összesen 5700 korona támogatást nyújtottak civil szervezetek a jogi kar kiemelkedő tehetségű, elkötelezett és

<sup>91</sup> Részletesen lásd: az *Évkönyv az 1915/16. tanévről* 170-182. o.

<sup>92</sup> 1912. évi XXXVI. törvénycikk. A debreczeni és pozsonyi magyar királyi tudományegyetem felállításáról. 3. § (1).

<sup>93</sup> Az építkezés költsége a Főépülettel, az Orvostani-, botanikai- és természettudományi intézettel valamint a kazánházzal együtt 1916-ra 14.480.000 Koronát tett ki. A *Debreczeni Magyar Királyi Tudományegyetem Évkönyve (továbbiakban: Évkönyv) az 1915/1916. tanévről*.

<sup>94</sup> *Évkönyv az 1915/16. tanévről* 151. o.

tanulni vágyó hallgatói részére, akik ezen összegeket nem csupán a tanulmányokra fordíthatták, de ezen összegekből finanszírozták lakhatási és egyéb megélhetési költségeiket is.

Mindezek mellett ugyanakkor a karok egyes tanárai is kivették részüket a hallgatók segélyezéséből, hiszen az évkönyvekben nem egy helyen olvashatjuk azt az éppen leköszönő rektor jelentéseiből, hogy melyik oktató, milyen mértékben járult hozzá a diákok jólétéhez és anyagi boldogulásához, akár a Debreceni Egyetem legvirharosabb éveiben is.

Az ifjúság érdekeit és fejlődését leginkább a jogi kar első dékánja, az egyházjog neves tanára és a debreceni reformáció XX. század eleji magyar Kálvinja, Szentpéteri Kun Béla tartotta szem előtt, aki több évig volt tagja az egyetemi gazdasági bizottságnak (1930-tól, 1946-ig), a diákjóléti bizottságnak (1920-1943-ig), az Egyetemi Diákasztal és a Tisza-Internátus felügyelő bizottságának (1916-tól, 1933-ig), továbbá a kari tandíjkezdvezményi (tandíjmentességi) bizottságnak (1921-től, 1929-ig) és végül, de nem utolsó sorban a tanulmányi kedvezményi bizottságnak (1924-től, 1928-ig).<sup>95</sup>

A diákjóléti bizottság tagjaként Szentpéteri „*hirdeti és munkálja azt a gondolatot, hogy ifjúságunknak minden más ifjúságnál komolyabbnak, felkészültebbnek, erősebbnek és bátrabbnak kell lennie... nagyon szereti az ifjúságot, féltően szereti, ezért súlyosak vele szemben követelményei... igazi barátja és atyja az ifjúságnak, amikor alázatos szeretettel siet a segítségére a szűkölködő, szegény diáknak.*” méltatja egykori tanítványa 40 éves jubileumán a volt professzorát.<sup>96</sup>

Hasonló szívhez szóló szavakkal dicséri Csohány János is Szentpéteri áldozatos diáksegélyező munkáját, amikor azt mondja, hogy „*Magyar hazafiként, kálvini elkötelezettségű református emberként, humánus gondolkodású konzervatív értékeket őrző liberálisként, tudást terjesztő, általános haladást valló szabadkőművesként, mindenek felett azonban tanárként... a jövő nemzedék boldogulásának legmesszebbmenő gyámolításáért fáradozott*”.<sup>97</sup>

Sz. Kun Béla ismerve a hallgatók anyagi helyzetét, gyakorta helyezkedett a szabályok fölé és abban az esetben is segélyben részesítette a hányattatott sorsú diákokat, amikor annak szigorú feltételei maradéktalanul nem is teljesültek.<sup>98</sup>

## 2. Az egyetem főépületére vonatkozó pénzügyi adatok

Az előzőekben foglalt „*gondolatébresztő*” bevezetést követően úgy vélem ideje áttérni a témám alaposabb részletezésére és annak az elemzésére, hogyan és milyen keretek között kapcsolódtak az egyetemi érához az egyes magánjellegű finanszírozási egységek.

Az alapításról rendelkező 1912. évi törvényben előírányzott 2 millió korona, legnagyobb részben csak a fenntartással járó költségek fedezésére szolgált, az egyetem központi épületének, valamint a klinikákhoz tartozó épületesoport, illetve a professzoroknak járó szolgálati lakások építési költségeit azonban már a század elején is részben a magánszektor – például: Dr. Freud Jenő ügyvéd 1915. évi adománya – fedezte.<sup>99</sup>

A végső soron Korb Flóris<sup>100</sup> világhírű tervező által megálmodott és neobarokk stílusban kivitelezett központi épület és a klinikai épületegyüttes megépítését Szentpéteri Kun Béla, a Debreceni Egyetemmvel kapcsolatos írásaiban több helyen is az 1920-as évek elejére tervezte, ugyanakkor az első világháború pusztításai miatt ez a terv, a közel öt éves építkezési munkálatok végeztével csak 1932-re valósulhatott meg.

<sup>95</sup> HOLLÓSI Gábor: *A Debreceni Jog- és Államtudományi kar története*. Debrecen, 2007. 294-296. o.

<sup>96</sup> SZÁSZ Imre: *Dr. Szentpéteri Kun Béla*. A Debreceni képes kalendárium ismeretterjesztő és szépirodalmi része. Debrecen, 1939.117. o.

<sup>97</sup> CSOHÁNY János: *Szentpéteri Kun Béla: A tudós egyházjogász és sokoldalú szervező*. In: *A Debreceni Tudományegyetem jogász rektorai (1915-1947)* (szerk. P. SZABÓ Béla – MADAI Sándor). Debrecen, 2002. 136. o.

<sup>98</sup> CSÉKA Ervin: *Emlékezés régi debreceni jogászprofesszorokra*. In: *Jogtudományi közlöny*, 2002/2. sz. (57. évf.) 112. o.

<sup>99</sup> Az építkezés költsége a Főépülettel, az Orvostani-, botanikai- és természettudományi intézettel valamint a kazánházzal együtt 1916-ra 14.480.000 Koronát tett ki. *A Debreceni Magyar Királyi Tudományegyetem Évkönyve (továbbiakban: Évkönyv) az 1915/1916. tanévről*, 67-70. o.

<sup>100</sup> Korb Flóris Nándor ([Kecskemét, 1860. április 7.](#) – [Budapest, 1930. szeptember 16.](#)) építész. Leghíresebb munkái a Debreceni Egyetem főépületén kívül a budapesti New-York Palota, a Pesti Hírlap Székháza, az Ügyvédi Kamara budapesti székháza és többek között budapesti Zeneakadémia.



Üröm volt az örömben, hogy a főépület átadása mellett ekkorra elfogyott az építkezésre, a költségvetési törvény alapján 1915-ben előirányzott 3.200.000,- korona, amely elegendő volt a jogi, filozófiai- és teológia kar oktatási helyszínéül szolgáló épületrészek, valamint azok hivatalai elhelyezésére, továbbá a Kolozsvárral azonos térfogatú könyvtár felépítésére, azonban nem fedezte az egyetemi főépület köré tervezett park, illetve az Egyetem sugárút kivitelezésének költségeit.<sup>101</sup>

Az 1930-as évek almanachjai, évkönyvei elismerve azt, hogy a főépület építési költségei meghaladták az 1915-ben előirányzottakat, meg sem próbálják felbecsülni annak tényleges kiadási oldalát tekintettel arra, hogy az építkezés költségeihez a már említett előirányzatokon, valamint a helyi mecénások és gyárosok adományin túlmenően, maguk a debreceni egyetem tanárai is hozzájárultak, tekintettel arra, hogy az oktatás helyszínéül szolgáló református kollégiumban sok esetben még a cserépkályhák fűtéséhez sem volt elegendő tüzelő, így a délelőtti előadásokon a diákok nagykabátban és bundában ülve próbáltak jegyzetelni.<sup>102</sup>

Az egyetem épületének a megépítésén túlmenően annak berendezésével, fenntartásával járó költségek is voltak, amelyre a központi egyetem megnyíltakor közel fél millió koronát irányoztak elő és amely a későbbiekben évente mintegy 100.000,- korona összeget emésztett fel.

Ezek a tételek a közüzemi kiadásokon túlmenően egyéb, nem csekély összegű tételekkel egészültek ki, mint például az irodaszerek, az elméleti és gyakorlati oktatás szükségletei, a kisebb hivatali és intézeti szükségletek, továbbá a könyvtár szükségletei, mint például az elveszett könyvek, folyóiratok pótlására szánt költségek, illetve a szemináriumok fenntartási kiadásai.

Az egyetem központi épületének a felépítéséhez szükséges legfontosabb források elsősorban a református egyház, az egyetemi oktatást támogató magánszemélyek és egyes tudományos intézetek – kutatóműhelyek adományai voltak.

### **3. Az egyetem megalakulása körüli pénzügyi és egyéb kérdések**

Visszaugorva az időben fontos kiemelni azt az imént említett tényt, hogy megfelelő intézményi infrastruktúra híján, az első években a tárgyakat kénytelenek voltak a tanárok a korábbi jogakadémia épületében – a Debreceni Református Kollégiumban – megtartani, amely épületen az egyetemi oktatásnak osztoznia kellett az alapszintű református képzéssel. Éppen ezen ok miatt merült fel a szükségessége az agrártudományi képzés térbeli áthelyezésének, amely végül a pallagi Balásházy „kastélyban” nyert teret.

Láthatjuk tehát, hogy Debrecenben nem volt egyszerű az egyetemi oktatás megindítása. A kezdeti nehézségeket fokozta a frontszolgálatot teljesítő oktatók távolmaradása és a helyettesítésekkel járó többletköltségek, a hadirokkantak támogatása,<sup>103</sup> az élelmezési nehézségek és a hadiipar minden anyagi forrást elnyelő gépezete. Ebben a korszakban tehát különösen nehéz anyagi helyzetben volt a debreceni egyetemi oktatás.

Ezt a helyzetet súlyosbította a klinikai,- orvostudományi karnak a sorsa is, hiszen Debrecenben sokáig az orvosképzés térbeli elhelyezésének hiánya miatt nem indulhatott meg a klinikai kar működése. Végül szintén az 1930-as évekre készültek el a Nagyerdő területén felállítandó tanszékek és az oktatók, valamint az orvosok lakhatását szolgáló szolgálati lakások is.

### **4. A Debreceni Egyetem bevételei és kiadásai<sup>104</sup>**

Tovább lépve az egyetem megalakulásával kapcsolatos költségeken – a már említett épületek felépítésének, a tanerők bérének, a háborúval kapcsolatos egyéb terhek kérdésén – érdemes sorra venni az egyetem költségvetésének legfontosabb fejezeteit.

Ezek a fejezetek mint láthattuk természetesen nem csak és kizárólag a megalakulás évében, 1914-ben jelentkeztek. Okszerű következmény az is, hogy ezen kiadások a hallgatóság számának növekedésével – amely az 1919. évtől kezdődően, a frontszolgálatról hazatérő katonák

---

<sup>101</sup> Ezek kivitelezésére csak később, a „szocializmus” időszakában került sor, amely mélyen rányomta a bélyegét a terület látképére. *A Debreceni Egyetem története 1912-2012*, szerk.: OROSZ István és ifj. BARTA János, Debrecen 2012. 62-65. o.

<sup>102</sup> Korabeli hallgatók beszámolója.

<sup>103</sup> Ezek a költségek már 1915-ben is közel 345,553,- Koronát tettek ki. *Évkönyv az 1914/1915. tanévről*.

<sup>104</sup> *Évkönyv az 1915/1916. tanévről* 67. o. 170-181. o.

tanulmányainak folytatását követően – összességében is jelentősen növekedtek, valamint a háború befejeztével további különböző tételekkel is kiegészültek, úgy mint a helyreállítás költségei, vagy például az árvasegélyezés kialakítása.

Mind ezen felül a folyamatosan bővülő infrastruktúra – a később részletesebben is tárgyalandó egyetemi diákasztal megalakulása, a kollégium-, az internátus- és a különböző tanfolyamok beindulása és benépesedése, az egyetemhez kapcsolódó alapítványok megalakulása – egyre több bevételt és kiadást jelentett és természetesen egyre növelte a költségvetés fejezeteinek számát.

Egyebekben a Debreceni Egyetem költségvetése hasonlóan nézett ki az Országgyűlés által elfogadott éves költségvetéshez. Tartalmazta ugyanis az adott évi bevételek és kiadások felsorolását, az erről szóló mérleget, azt hogy deficitese avagy szufficites volt-e az adott évi költségvetés,<sup>105</sup> arról szóló kimutatást, hogy az hogyan alakult az előző évi költségvetésekkel összefüggésben, valamint tartalmazta a következő évi előirányzatokat.

### **5. Egyéb költségvetési vonzatú tételek**

Mindezek mellett az évkönyvek és almanachok részletes kimutatásokat tartalmaznak az egyetemhez kapcsolódó alapítványokról, azok bevételeiről, kiadásairól, az általuk kiírt pályaművek jutalmairól, az oda befizetett tagdíjakról és egyéb bevételekről.<sup>106</sup>

Alapos költségvetést tesznek közzé az évkönyvek az egyetemi diákasztallal kapcsolatban is, annak valamennyi jövedelméről, bevételeiről, kiadásairól, pénztárkönyvi forgalmáról, havi részletességgel és alfejezetenként részletesen bontva, továbbá összehasonlítva azt az előző évek forgalmával.

Beszámolnak továbbá az évkönyvek a Diáksegélyező Egylet tevékenységéről és vagyoni helyzetéről, valamint a Diákjóléti Bizottság pénztári naplójának közzétételével annak összesített vagyoni kimutatásait is tartalmazzák.

A leckeplézek és a befizetett tandíjak is felsorolásra kerülnek az idézett forrásokban, tanévenként, karok szerint csoportosítva, amelyekből egyrészt a kiemelkedő tehetségű hallgatók oktatását, lakhatását, könyvsegélyezését biztosították, másrészt pedig a kiírt pályatételeket fedezték.<sup>107</sup>

Láthatjuk tehát, hogy a Debreceni Egyetem költségvetése, mint általában a pénzkezeléssel kapcsolatos valamennyi tevékenység, egy igencsak komplex folyamat, amelynek bemutatására egy önálló monográfiát rá lehetne szánni. Jelen dolgozat keretei között én csupán arra próbálok rávilágítani, hogy milyen fejezetek képezték részét ennek a bonyolult rendszernek, illetve milyen folyamatok, intézkedések és szervezeti változások hatottak az egyetemi pénzkezelésre.

### **6. A Debreceni Egyetem életében szerepet játszó magánszektor – Az egyetemi alapítványok, alapok<sup>108</sup>**

Egyebekben a részletes költségvetési kimutatásokat 1914-1920-ig az egyetem évkönyveiben; a kapcsolódó alapítványok költségvetéseinek a részletezését az adott korszakban az egyetem almanachjaiban; 1925/1926. tanévtől pedig az évkönyv és almanach összevonása után

---

<sup>105</sup> A háború előtti években a bevételek mindig meghaladták a kiadásokat – 1916-ban pl.: 1,3 millió Korona volt a profit – a háború alatt a kiadások mértéke volt jóval nagyobb a bevételeknél, a háború után a válságig szintén egy szufficites időszak következett, míg a gazdasági világválság korában természetesen az egyetem költségvetése is romokban hevert. Az 1930-as évek további éveiben a költségvetés nagyrészt nullszaldós volt.

<sup>106</sup> Valamennyi Évkönyv és Almanach „Egyetemi alapítványok” illetve „Az egyetemhez kapcsolódó egyéb szervezetek” fejezetei részletes pénzügyi és jogi jellegű információkat is tartalmaznak az alapítványok és egyetemi alapok állásáról.

<sup>107</sup> Egyértelmű különbség a két bevételi forrás között az, hogy míg a leckeplézek – a mai értelemben vett vizsgadíjak – eleinte az egyetem saját bevételi forrásaként szolgáltak, addig a tandíjak az állami költségvetés részét képezték.

<sup>108</sup> Az 1920-as évek végétől, a '30-as évek elejétől az egyetemi alapítványok és alapok az évkönyvek ugyanazon fejezetében lettek elhelyezve, ugyanakkor a két jogi egység céljai ekkortól kezdve – habár már korábban is voltak eltérések – elkezdtek élesen elkülönülni egymástól. Ennek értelmében az alapítványok valamely neves és vagyonos személyek közérdekű meghagyásaiként kezdtek el működni, míg az alapok ettől kezdve egyértelműen valamely tevékenység finanszírozására létrehozott célzott vagyontömegek voltak. Lásd: *Évkönyv az 1941-42. tanévről* 310-318. o.

az adott évi beszámoló „*Alapok és Alapítványok*”, valamint „*Az egyetem költségvetése*” című fejezetekben lehet megtalálni.

A bevezetésben bemutatott alapítványi finanszírozási struktúrát felidézve megállapíthatjuk, hogy egy hallgatót leszámítva szinte kizárólag alapítványok finanszírozták az ösztöndíjak kifizetését. Ennek oka elsősorban az akkori polgári jogi szabályozásban keresendő. Anélkül, hogy részletesebben belemennék és elemezném a XX. század eleji jogi személyek alanyiságát, a teljesség igénye nélkül csupán annyit szeretnék kiemelni, hogy a századfordulót követően az egyesületi forma egyre elterjedtebb lett Magyarországon, figyelemmel annak egyszerű jogi szabályozására.

A dualizmuskori törvényhozás, hazánk kulturális felvirágzását leginkább az alapítványok állhatatos tevékenységében látta, így azok alapítását és működését támogatta. A fent felsorolt alapítványok túlnyomó többsége vallási indíttatású vagyontömeg, amelynek a nagyobb érdekessége az, hogy legnagyobb részben nem a református hitközség által képviselt alapítványokról van jelen esetben szó, hanem a zsidó nagytőke képviselői – példának okáért Reicmann Ármin a századforduló egyik legnagyobb bihari kőbányájának üzemeltetője – által létrehozott alapítványok jelentették az egyetem anyagi forrásainak a javát.

Kitűnik a bevezetésben közölt felsorolásból, hogy két esetben nincs megjelölve a támogatást nyújtó szervezet. Ezen esetekben az ösztöndíjakat tehetős magánszemélyek – leginkább ügyvédek – kisebb részben pedig volt tanulók folyósították a hallgatók részére.<sup>109</sup>

### **7. A civil szféra szerepe az egyetem finanszírozásában**

Az ösztöndíjak mellett a civil szféra is kivette a részét rászoruló hallgatók segélyezéséből. Az Egyetemi Hallgatókat Segítő Egyesület és annak munkatársai, állhatatos tevékenységük révén már 1916-ban is komoly forrásokat gyűjtöttek össze, amikor az Egyesület tényleges tevékenységet még nem is végzett. A karok dékánjai a Segélyező Egyesület nevében különböző szervezeteket kerestek meg és állítottak a jó ügy, a szociálisan rászoruló hallgatók ügye mellé, így az ifjúság ideiglenes segélyezésére fordított:

1. Weisz Manfréd gyáros 500 koronát
  2. A Magyar Bank Részvénytársaság 1000 koronát
  3. A Debreceni Kereskedelmi és Iparbank 500 koronát és
  4. Weszprémy Zoltán nyugdíjas főispán 16 koronát.
- Ebből az összegből, az újraelosztás elvét követve
1. Az egyetemi éteztetésre 414 koronát
  2. Az Egyetemi kör segélyezésére 300 koronát
  3. A hittudományi kar részére 400 koronát
  4. A jog- és államtudományi kar részére 445 koronát
  5. A bölcsész tudományi kar részére pedig 200 koronát fordítottak, így tehát 256 korona maradt meg a következő tanévi segélyezési tevékenységre.<sup>110</sup>

Láthatjuk tehát, hogy a Debreceni Egyetem és a nonprofit szervezetek kapcsolata már a megalakulást követő években is igen szorosnak volt mondható. Ugyanakkor nemcsak az összes egyetemi költségvetésnek képezték jelentékeny részét az alapítványok és egyéb civil szervezetek, egyesületek által befizetett tőke javak, valamint a magánszemélyek által juttatott adományok, de mint ahogyan láthattuk a hallgatók segélyezését és jobb tanulmányi körülmények megteremtését is célozták ezen szponzori tevékenységek.<sup>111</sup>

A magánszektor ekképpen történő bekapcsolódása az egyetemi érába és magába a közösségi felsőoktatási tevékenységek támogatásába manapság sem elhanyagolható tényező. Az egyetem mellett működő számos alapítvány és egyesület próbál gondoskodni a fiatalok jobb megélhetési feltételeinek a megteremtéséről, tanulmányi finanszírozásáról.

---

<sup>109</sup> Mindezek mellett ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ekkor még nem váltak szét élesen azon határok, amelyek mentén az egyes magánszemélyek, illetve alapítványok a finanszírozásra szánt összegeket konkrét célokhoz kötötték volna. A hallgatók megélhetésére szánt pénzüsszegeket természetesen már ekkor sem lehetett a pályamunkák elismerésére, vagy a hallgatók szociális segélyezésére fordítani, ugyanakkor a megélhetési költségek fedezése keretében még nem differenciálódott a Mensa kiadásaira, illetve az Internátusok fűtésére szánt konkrét jogi sorsa.

<sup>110</sup> *Évkönyv az 1916/17. tanévről.* 127-130. o

<sup>111</sup> *Almanach az 1915/16. tanévről.* 34-36. o

Ezen alapítványok köre, így az egyetem, valamint annak tehetséges, illetve szociálisan rászoruló hallgatóinak a finanszírozására szánt összeg is folyamatosan bővült az évek során.

### 8. Az alapítványi finanszírozás kereteinek fejlődése

Az 1917-18-as tanévben már közel 13.000,- korona folyt be összesen 14 alapítványtól, amelyek a következők voltak<sup>112</sup>:

1. Dr. Gárdos János alapítványa, amelyet egy budapesti orvos alapított 1894-ben;
2. I. Ferenc József tanulmányi célokra létrehozott Apostoli Királyi Alapítvány, amelyet 1910-ben Debrecen szabad királyi város alapított, célját tekintve pedig elsősorban a hallgatók tanulmányi előmenetelének az ösztönzését szolgáló célokat tűzött ki;
3. Dr. Thaly Kálmán ösztöndíj alapítvány, amelyet szintén Debrecen városa alapított az előbb említettekhez hasonló célokkal;
4. Szabó Ákos joghallgató és Szabó István magyar királyi főhadnagy debreceni egyetemi alapítványa szintén a kiemelkedő előmenetelű hallgatók ösztönzését szolgálta;
5. Reichmann Ármin izraeli hitközségi elnök segély-alapítványa;
6. Csóka Jenő joghallgató alapítvány, amely célja a református joghallgatók segítése;
7. Az Egyetemi Kör (tárgyalását lásd később) törzsvagyona, amelynek a hittan- és joghallgatók, valamint megfelelő társkörök berendezési tárgyainak, felszereléseinek a megszerzése volt a célja;
8. Az Athletikai Klub vagyona az ifjúság sportszükségeinek a kielégítésére szolgált;
9. Az Egyetemi kör és egyéb kollégiumi eredetű alapítványok, mint például a joghallgatók önképző társasága, a bölcsészhallgatók segítő-egyesülete, vagy a Magyar irodalmi önképző társaság vagyonai, amelyek leginkább a hallgatók könyvszükségeinek a kielégítését szolgálták;
10. Nagy Károly és neje Kovács Ágnes egyetemi alapítványa, amely a református vallású hallgatók segítését szolgálta;
11. A biharvármegyei orvos-, gyógyszerész és természettudományi egyesület vagyona a kiírt pályatételek fedezetét biztosította a nevezett tanszakokon;
12. Mihalovits Jenő betegápolási alap;
13. Csáthy Kálmán könyvkereskedő egyetemi diákasztal alapítványa, amely célját tekintve segélyező egyletként funkcionált, és végül;
14. A Debreceni Református Kollégium kezelésében lévő alapítványok.<sup>113</sup>

Ezen alapítványok által a Debreceni Egyetem és hallgatói számára folyósított összeg – az alapítványok célját tekintve, továbbá figyelembe véve a folyósított ingó és ingatlan javakat is – elérte, sőt az 1930-as évekre meghaladta az egymillió koronát.

A felsorolt alapítványok a későbbiekben tovább bővültek, példának okáért az egyetemi diákok étkeztetését szolgáló adományok alapítványával, a rokkant egyetemi hallgatók alapítványával, illetve egyéb magánszemélyek magáncélú felajánlásaival, illetve közérdekű meghagyásaival.

Ugyanakkor nem csak bővülés, de egy igen jól rétegzett elkülönülés is megfigyelhető az 1920-as évek közepétől a Debreceni Egyetem alapítványok általi támogatásában. Ugyanis különváltak az egyetem keretein belül működő, úgynevezett egyetemi alapítványok – az egyetem finanszírozásában a kezdeti évektől kezdődően kiemelkedő jelentőségű szervezetek –, valamint a szűken értelmezett egyetemi kereteken kívül működő alapítványok (alapok).

Az úgynevezett „*struktúrán túli*” alapítványok két részre bonthatók. Voltak a kifejezetten a hallgatók tanulását, lakhatását biztosító, és az egyéb jellegű tevékenységet finanszírozó alapítványok. Az egyéb szervezeteket támogató alapok közül kiemelkednek a Mensa Academica finanszírozását támogató vagyontömegek<sup>114</sup>, amelyek tevékenysége révén, még az 1930-as évek elején sem kellett koplalnia a hallgatóknak. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy ezen alapítványok – amelyek nem kizárólag anyagilag, de jelentős tárgyi eszközökkel is támogatták a szponzorált egyetemi szervezeti egységeket – nem kizárólagos forrásai voltak az adott szerv „bevételeinek”, hiszen a magánszektor egyéb ágai – ha nem is olyan mértékben – de hozzájárultak a hallgatók relatív jólétének biztosításához.

<sup>112</sup> *Almanach az 1915/16. tanévről* 34-39. o

<sup>113</sup> *Almanach az 1917/18. tanévről* 28-32. o

<sup>114</sup> *Részletesebben lásd: Évkönyv és Almanach az 1920/21. tanévről* 163-. o

A magánszektor tehát már ekkor is szükségét érezte gondját viselni a felsőoktatásnak, amely a XX. század eleji Debrecenben, egyetemi formában még csak ekkor kezdett kibontakozni.

Az évek során folyamatosan bővülő intézményi hálózattal rendelkező egyetemi szervezetrendszer a működéséhez és szervei működéséhez szükséges önköltségeket a már említett módon, legnagyobb részben a magánszektorból befolyó összegekből, adományokból és ezen tőkejövedelmek kamataiból fedezte.<sup>115</sup>

A hallgatók által gyakran fukarságnak érzett spórolás – amikor is a már említett esetben a református kollégium tantermeiben található cserépkályhákat csak reggel fűtötték be és a délelőtti előadásokra érkező hallgatóknak nagykabátban kellett végigülniük az előadásokat mivel még nem melegedett át a terem – tehát nem kis erőfeszítésébe került az egyetemnek.

A folyamatos szponzori tevékenységnek ára volt. Ez pedig nem volt más, mint az egyetem híre és hírneve, valamint az ott oktató professzorok tudományos munkásságának az elismerése. Ehhez pedig szintén az kellett, hogy az adott oktató minél többet tudjon kutatni, akár más városokban is, amelyhez azonban anyagi támogatásra volt szükség.<sup>116</sup>

Így tehát a folyamatos megélhetési költségekkel vívott harc mellett, az egyetem gazdálkodási és költségvetési tevékenységével foglalkozó munkatársaknak hallatlan pontosságra és állhatatos szorgalomra volt szüksége ahhoz, hogy a háború és a gazdasági világválság okozta körülmények között is fenn tudják tartani az universitas reputációját, valamint költségvetését.

Nem volt ez egyszerű folyamat azért sem mivel a szervezeti egység folyamatosan bővült, kiszélesedett, újabb és újabb alintézmények jelentek meg az egyetem keretein belül, amelyekkel kapcsolatban szintén biztosítani volt szükséges az anyagi fedezeteket.

Ilyen intézmény az egyetem 1915. évétől<sup>117</sup> a hallgatók lakhatását és ellátását szolgáló Internátus – mai Református Kollégium -, ahol az érdemes hallgatók kedvezményes, részben pedig ingyenes, tehát térítésmentes ellátásban részesültek.

A hallgatói létszámok növekedését követően ez a szervezeti egység is egy általános terjeszkedési folyamaton ment keresztül, amely révén további társintézmények is csatlakoztak a kollégiumi feladatok ellátásához.

### **9. Internátusok és kollégiumok a Tisza István Tudományegyetemen**

Ez a folyamat elsősorban a Tisza-István Internátus 1921-es létrejöttét<sup>118</sup> követően figyelhető meg, amikor az helyileg is elvállt a református kollégiumtól és külön épületben foglalhatták el szállásaikat a hallgatók. Ezt követően továbbdifferenciálódott a kollégiumi szervezetrendszer, amikor 1923-ban létrejött az úgynevezett Csaba-Internátus, amely 38 hányattatott sorsú egyetemi hallgatónak nyújtott szállást, amely azonban körülményeire tekintettel nem volt éppen elfogadhatónak mondható – korabeli hallgatók elmondása szerint egy orosz hadifogoly tábor komolyabb egészségügyi követelményekkel rendelkezett.

Az 1930-as tanévre az egyetem fenntartásában már öt<sup>119</sup>, a hallgatók lakhatásának biztosítására létrejött intézet vett részt. A Református Kollégiumban működő Internátuson felül létrejött az Országos Bírói és Ügyészi Egyesület Internátusa, a MANSZ Internátus, a Dr. Magoss György Intézet és a Szent László Kollégium. Később ezekhez kapcsolódott az 1930-as évtől felállított Egyetemi Leánykollégium, valamint a Horthy Miklósné Kollégium is.

---

<sup>115</sup> Fontos ugyanakkor megemlíteni, hogy a leckepeznek és a tandíjak – amelyek ekkor még teljes egészében az egyetem anyagi javait bővítették – szintén jelentős részben hozzájárultak az Universitas működéséhez, és habár magánforrásból származtak mégsem lehet őket az egyetem magánjellegű finanszírozásának tekinteni, hiszen nem önkéntes adományozási tevékenység eredménye révén jutott hozzá ezen pénzekhez az intézmény.

<sup>116</sup> A jogtörténeti tanszéken ténylegesen 1916-tól 1927-ig oktató Iványi Béla például Eperjes és Bártfa város könyvtárait és levéltárait kutatta és vált ezáltal neves kutatóvá, amely természetesen a Debreceni Egyetem Jogi Karának reputációját öregbítette.

<sup>117</sup> A református kollégium, természetesen évszázados múltra visszatekintő intézmény, de a kollégiumi épület Internátusként való elismerésére csak 1915-ben, egy egyetemi évnnyitó ünnepség alkalmával került sor. *Almanach az 1915-16-os tanévről*.

<sup>118</sup> *Évkönyv és Almanach az 1920/21. tanévről* 173. o.

<sup>119</sup> *Évkönyv és Almanach az 1929/30. tanévről* 367-369. o.,

## 10. Az egyetem keretein belül működő egyéb jogi alakulatok finanszírozása, az alapok szerepe a hallgatók tanulási lehetőségeinek biztosításában

Az egyetem szervezetén belül működő különböző szervezeti egységek sajátosságának mondható, hogy a már korábban taglalt alapítványi juttatásokból mindegyik szervet külön-külön jövedelemhányad illette meg.

Voltak az egyetemen belül az egyetemi diákasztalhoz kapcsolódó alapítványok, így a Csáthy Kálmán Alapítvány vagyonának bizonyos része, a Dr. Láng Nándor Alapítvány, és a Láczy Leó Alapítvány. Ez utóbbi egység csak és kizárólag a hallgatók ételmezését volt hivatott biztosítani, így az ilyen célra fordított összegeknek általában a többszörösét, némely esetben akár a többi alapítvány összejuttatásának a tízszeresét is meghaladhatta a Láczy alapítvány által ételmezésre nyújtott összeg.

Természetesen magának a Tisza-Internátusnak is megvolt a maga alapítványa, amely magának az Angol-Magyar Banknak erre a célra létrehozott vagyontömege volt. Talán érdekes tény lehet, hogy ez az alapítvány, eltekintve tényleges jogi megítélésétől, valójában egy államkölsön jellegű összeget folyósított az egyetem részére, a hallgatók lakhatásának elősegítése érdekében.

Érdekes jogi egység volt az Egyetemi Kör, amely részben adományokból, részben a társasági díjakból, végső soron pedig a kötvényei kamatából finanszírozta kiadásait, amelyek között a legnagyobb tételeket – a közüzemi kiadásokon felül természetesen – az egyetemi hallgatóság szórakoztatása – biliárdasztal – illetve a napilap, továbbá az adminisztratív költségek – szünidei bizottság felállítása, háznagyi díj – tették ki.

Jogi megítélését tekintve az Egyetemi Kör segélyező alapítványként volt nyilvántartva, elsődleges célját tekintve azonban leginkább a diákok szellemi és mentális felfrissülésére helyezte a hangsúlyt, hogy azok a fáradtságos hétköznapiakban való szereplések során jobban meg tudják állni helyüket.

Szerepét tekintve, tulajdonképpen a mai magyar hallgatói önkormányzatnak feleltethető meg, amely az 1930-as évek egy részében, egyebekben az egyetlen olyan diákszervezet (ifjúsági szervezet), amely az Egyetemi Tanács jóváhagyásával és fennhatósága alatt működik. Később ilyen szerv lesz a DEAC (Debreceni Egyetem Athletikai Club<sup>120</sup>), a Debreceni egyetem Zenekör, valamint sok másik társaság mellett a Jogász Ifjúsági Egyesület.<sup>121</sup>

A Tanács fennhatóságán kívül működő szervezetek voltak példának okáért 1932. évben a Werbőczy bajtársi egyesület, a Csaba bajtársi egyesület, az Árpád bajtársi egyesület és a Bocskai bajtársi egyesület.<sup>122</sup> Ezen egyesületekhez csatlakozott az 1940-es években a Kollégiumi Kántus is.

Az Egyetemi Tanács 1921. évi ülésén felállította az Egységes Diákjóléti Bizottságot<sup>123</sup>, amelynek célja a különféle alapítványokon kívül működő egyletek, egyesületek célkitűzéseinek összehangolása és vagyonai, támogatási rendszerének összekapcsolása volt. Ezen diákjóléti bizottság állhatatos szervezője és vezetője volt a kiemelkedő egyházjogász és jogtörténész Szentpéteri Kun Béla is, aki a már említettek szerint sok esetben a kötelezően betartandó szabályok fölé helyezkedve részesítette támogatásban az arra érdemes és rászoruló hallgatókat.

Az imént ismertetett struktúra egy jól működő olajozott szervezetrendszernek volt mondható a korabeli viszonyok között. A nélkül, hogy konkrétan belemennék a számadatok vizsgálatába, kutatásaim során egyértelműen meg tudtam állapítani, hogy az alapítványi pénzek és egyes magánszemélyek adományai, közérdekű meghagyásai ésszerű felhasználásával, mind összegyetemi szinten, mind pedig annak egyes karokra, intézményekre lebontott szervezeti egységeiben a következő évi egyenleg nagy arányban többletet mutatott.

<sup>120</sup> Első feljegyzést a DEAC-ról lásd: *Évkönyv és Almanach az 1922-23. tanévről.* 158-160. o.

<sup>121</sup> A DEAC korábban a Debreceni Református Kollégium Akadémiai Ifjúságának Athletikai Klubja néven biztosított a sportolásra váró fiataloknak testmozgásra való lehetőséget. *Almanach az 1915-16. tanévről* 38. o.

<sup>122</sup> Az 1930-31-es tanévig ezen szervezetek az úgynevezett Turul szövetség nevű ifjúsági egyesület fennhatósága alatt álltak. *Évkönyv és Almanach az 1930/31. tanévről* 411. o.

<sup>123</sup> *Évkönyv és Almanach az 1920/21. tanévről* 172. o., valamint *Évkönyv és Almanach az 1921/22. tanévről* 117. o.

Mindezek mellett ugyanakkor ebben az időszakban jelentős változásokon ment keresztül az egyetem és egyes szervezeti egységeinek a magánszektor által történő finanszírozása.

A már korábban említettek alapján, az 1920-as évek közepétől kezdődően élesen szétváltak azon alapítványok, amelyek közvetlenül a Tisza István Tudományegyetem önálló céljait, kiadásait finanszírozták, illetve azon alapítványok, amelyek annak egyes szervezeteit – Internátus, Mensa, diákjóléti bizottság – voltak hivatottak támogatni.<sup>124</sup> Nézzük most át ezeket részletesen:

Általános egyetemi alapítványok a következők voltak:

1. Nagy Károly és Kovács Ágnes debreceni egyetemi alapítványa
2. Grósz Emil: Tóth Lajos jutalomdíj alapítványa
3. Reicmann Ármin-féle alapítvány, amely a gazdasági világválság idején anyagilag szinte teljesen kiüresedett
4. Sass Károly és Tőkés Zsuzsánna örök alapítványa
5. Köntzey Sándorné alapítványa
6. Dr. Szeremley Sámuel és neje alapítványa és a
7. Dr. Tóth Lajos m. kir. Vallás- és közoktatásügyi államtitkár nevére tett alapítvány.

Ezen túl a rászoruló, illetve külföldi diákok lakhatását voltak hivatottak biztosítani a Tisza-Internátusi alapítványok, így

1. Az Angol-Magyar Bank alapítványa, a Tisza-Internátus javára
2. Mezőcsáti járás községeinek alapítványa
3. Borsod-Miskolci és Debreceni István Gőzmalom Rt. alapítványa
4. Debreceni pénzügyintézetek alapítványa
5. Magyar Általános Hitelbank Debreceni Fiókjának a debreceni Tisza István Internátus szegény sorsú hallgatóinak segélyezésére tett alapítvány
6. A Nyíregyházi Pénzügyintézetek Kereskedelmi és Ipari Rt. alapítványa
7. A Magyar Mezőgazdák Szövetkezete alapítványa
8. A Tisza István Tudományegyetemi Internátus létesítésére alakult Országos Bizottság alapítványa.

Az egyetemi hallgatóság étkeztetését szolgáló Mensa-alapítványok és alapok a következők voltak<sup>125</sup>:

1. Csáthy Kálmán Egyetemi Diákasztal Alapítványa (1918)
2. Prof. Dr. Láng Nándor Mensa elnök nevére tett alapítvány (1921)
3. Lánczy Leó Mensa-Alapítvány (1921)
4. Mensa beruházási-alapja
5. Mensa Academica adományok-alapja
6. Mensa fejlesztési-alap
7. Dr. Leffler Béla-alap

Láthatjuk tehát, hogy a korábbi alapítványok továbbra is részt vettek a hallgatók segélyezésében, ugyanakkor céljaikat tekintve egyértelműsítették azt, hogy mely kört kívánják preferálni, eltérve a korábbi évek gyakorlatától.<sup>126</sup>

Ez alapján ugyanis ha egy egyetem keretein belül működő alapítványnak utalt összeget teljes mértékben nem használt fel az egyetem az adott cél elérése érdekében, azt a felajánlásban meghatározott céloktól eltérően is elkölthette. Ezen túl azonban az egyetem étkeztetésére szánt összegeket csak és kifejezetten az adott, meghatározott feladat ellátására lehetett fordítani és azokat többletként a következő évre átvinni, ahol szintén nem volt szabad keze az egyetemnek – illetve meghatározott szervének – az ilyen módon közpénzé vált javak felhasználásában.

Az egyetemi alapítványok bővülésével és differenciálódásával együtt az egyetemen meghatározott célra létrehozott alapok száma, összetétele és céljai is különváltak továbbá

<sup>124</sup> *Évkönyv és Almanach az 1924/25. tanévről* 210-212. o.

<sup>125</sup> *Évkönyv és Almanach az 1921/22. tanévről* 147. o.

<sup>126</sup> A közzétett felsorolás természetesen nem helytálló olyan módon, hogy az alapítványi finanszírozási struktúra természetesen évről-évre megváltozott, ugyanakkor ezen szervezetek voltak azok, amelyek a leghosszabb ideig és a legjelentősebb mértékben – anyagilag és tárgyi eszközökkel is – támogatták a hallgatóságot.

rendeltetésüknek megfelelően, az alapítványokhoz hasonlóan, egymástól elkülönültek. Ilyenek voltak 1931-ben például:

1. Ifjúsági betegápolási alap
2. Mihalovits betegápolási alap
3. Magántanári jutalomdíj alap
4. Egyetemi bírságalap
5. Testnevelési alap
6. Pályamunkák jutalmazására szolgáló alap
7. Dr. Lencz Géza egyetemi ny. r. tanár gyűjtési alapja
8. Egyetemi diákház alap
9. Egyetemi templomépítési alap
10. Közszolgálati alkalmazottak gyermekeinek ösztöndíjalapja
11. Belföldi kutatási ösztöndíjalap.<sup>127</sup>

Figyelemre méltó, hogy míg az egyetem megalapítását követő években, a fentebb felsorolt célok ellátását leginkább alapítványi juttatásokból és magánszemélyek adományából próbálták finanszírozni, addig az 1930-as évek közepére elkülönült egyetemi vagyonkezelési rendszer jött létre az egyes feladatok tényleges ellátására, amelynek magánszemélyek általi támogatására még a továbbiakban is volt lehetőség az egyes alapok tőkéinek, ingó és ingatlanvagyonának a növelésével.

A fent felsorolt alapok bevétele egyebekben az 1931-es esztendőben elérte a 60 millió pengőt, amely az akkori viszonyok között is relatíve soknak számított.

Feltűnő azonban az egyes alapok betételei közötti tekintélyes eltérés, ugyanis míg az egyetemi templomépítési alap 1931-ben 2 pengő bevételt produkált, addig a testnevelési és a magántanári jutalomalap több mint 22 millió pengőre tett szert.

### **11. Az egyetemre vonatkozó egyéb költségvetési vonatkozású ismeretek**

A korábbiakban részletesen tárgyaltuk a Debreceni Egyetem, mint közfeladatot ellátó szerv magánszektoralal való kapcsolatát, ugyanakkor egy rövid időre annak közszféréval való viszonyára is szükséges kitérni, mivel az eddig felsorolt bevételein túlmenően az egyetemnek természetesen más anyagi forrásai is voltak.

Ezek legnagyobb mértékben saját jövedelmek (a már említett tandíjak<sup>128</sup>, vizsgadíjak, beiratkozási díjak, leckepezékek, különlenyomatok díjai és jegyzetpénzek) voltak, ugyanakkor az állami költségvetés is jelentős mértékben hozzájárult az egyetem anyagi fenntartásához. Ez jelentette magának a költségvetési támogatásoknak a rendszerét, az államsegélyek intézményét (ezek elsősorban az ínségesebb időkben az egyetemi hallgatóság megélhetését szolgálták és legnagyobb részben támogatások és ösztöndíjak formájában átfolytak az egyetemre).

A tandíjak, a leckepezékekkel ellentétben<sup>129</sup> egyfajta normatív támogatási formáját képezték akkoriban a Debreceni Egyetemnek, hiszen ezek teljes mértékben az egyetem kezelésében és szabad felhasználásában maradhettek, amelyeket elsősorban kiadásai fedezésére, így az illetményekre, fizetésekre, napi- és helyettesítési díjakra, tanszerekre és egyéb tárgyi beruházásokra, továbbá az éppen aktuális építkezés költségeire fordíthatott az egyetem.

E mellett végső soron fontos megemlíteni az egyetem református egyházzal való kiemelkedő pénzügyi kapcsolatát is, hiszen a rendelkezésre bocsátott ingatlanokon felül, a Tiszántúli Református Egyházkerület a hittudományi kar tanárainak a kezdetben közel 7.000,- koronára rúgó illetményei mellett 1925-ig, évente mintegy 60.000,- koronával hozzájárultak a karokon esetlegesen felmerülő többletköltségek viseléséhez is.

Megvizsgálva tehát az egyetem legjelentősebb, számottevő bevételi oldalát a most következőkben a kiadási oldal egy viszonylag szűk szegmensére, az első világháború pénzügyi vonatkozású hatásaira kívánok kitérni néhány mondatban, a teljesség igénye nélkül.

<sup>127</sup> *Évkönyv és Almanach az 1930-31 tanévről* 251-252. o.

<sup>128</sup> Amely tandíjak egy része az egyetem finanszírozási rendszerének központi szinten történő átalakítását követően az Universitas kiadásainak a fedezetére szolgáltak – első sorban az oktatói illetmények, a rektori hivatal illetve az egyéb központi egyetemi kiadások –.

<sup>129</sup> Lásd például: *Évkönyv az 1915/1916. tanévről* 181. o.



Annyit érdemes elöljáróban leszögezni, hogy a Debreceni Egyetem költségvetéséből és zárszámadásából kiolvashatóan azon intézmények közé tartozott, amely a viláégés éve alatt is képes volt tartani magát szigorú költségvetési politikájához, így például az 1915-ös évben 1600 korona maradványösszeggel, míg az 1918-as évben is 300 korona továbbvihető összeggel zárta le költségvetését.

Természetesen ez magában foglalta azt a közel 6.200,- korona értékű hadikölcsön kötvényt is, amelynek megvételére az állam kötelezte az intézményt, ugyanakkor annak megfontolt hasznosításából az egyetem 85 korona kamatot is el tudott érni.

Látható tehát, hogy a háború közvetlenül nem, azonban közvetve mindenképpen megviselte az egyetemet. Tanárai többsége frontszolgálatot teljesített, így volt, hogy csak néhány előadó maradt Debrecenben a háború alatt. Az egyetemi segélyezésre, a rászoruló hallgatók támogatására létrejövő segédszervek, alapítványok kimerültek, magánszemélyek meghaltak. Mindezek ellenére az egyetem mégis képes volt strukturális és pénzügyi stabilitását is megtartani és kellő óvatossággal átvészelni az inséges idóket.

Ugyanakkor a gazdasági világválság is éreztette a hatását az egyetem költségvetésében, hiszen a korábbi tízezres, illetve százezres „tétélek” több százmilliós, milliárdos összegekké duzzadtak, ugyanakkor a Mensa Academica étlapjain korántsem a gazdasági fellendülés hatásait lehetett érezni.<sup>130</sup>

## 12. Befejezés

A háború sújtotta országban olyan közösségi összefogás jött létre, amely nem csak az egyetem létrejöttéhez, hanem annak a magánszektorral való szoros fúziójához is vezetett. A köztelherviselés elvének kiteljesedése és annak Debreceni Egyetemmel való kapcsolata véleményem szerint iskolapéldája a keresztény összefogásnak.

A korabeli gazdasági és pénzügyi viszonyokat, továbbá a fizetőeszköz többszöri változását figyelembe véve, valamint az Universitas pénzügyi viszonyainak az összetettségére tekintettel, jelen tanulmány keretei között szánt szándékkal nem tértem ki a Debreceni Egyetem vagyoni viszonyainak részletes vizsgálatára. Céлом csupán az volt, hogy bemutassam egy század elei egyetem finanszírozásának a kapcsolatrendszerét és a magánszférához való viszonyulását.

Az olvasottakból egyértelműen arra következtethetünk, hogy a XX. század elején a tudást nem csak megszerezni és birtokolni akarták az emberek, de csekély ráfordítással másokat is arra ösztönöztek, hogy tanuljanak és művelődjenek. Az adományok és alapítványok révén biztosították másoknak azt a lehetőséget, amellyel ők már korábban éltek, vagy amellyel elmulasztottak élni.

### Felhasznált irodalom

- A Debreceni Egyetem (1921-től Tisza István Tudományegyetem) *Évkönyvei és Almanachjai* 1915-től 1932-ig. és 1938-tól 1941-ig.
- *A Debreceni Egyetem története 1912-2012*, szerk.: OROSZ István és ifj. BARTA János, Debrecen 2012.
- CSÉKA Ervin: *Emlékezés régi debreceni jogászprofesszorokra*. In: Jogtudományi közlöny, 2002/2. sz. (57. évf.)
- CSOHÁNY János: *Szentpéteri Kun Béla: A tudós egyházjogász és sokoldalú szervező*. In: *A Debreceni Tudományegyetem jogász rektorai (1915-1947)* (szerk. P. SZABÓ Béla – MADAI Sándor). Debrecen, 2002.
- HOLLÓSI Gábor: *A Debreceni Jog- és Államtudományi kar története*. Debrecen, 2007.
- NÉMEDI Lajos: *A Debreceni Kossuth Lajos Tudományegyetem 75 éve (A Kossuth Lajos Tudományegyetem rövid története 1912-1987)*. Debrecen, 1988.
- SZÁSZ Imre: *Dr. Szentpéteri Kun Béla*. A Debreceni képes kalendárium ismeretterjesztő és szépirodalmi része. Debrecen, 1939.
- VARGA Zoltán: *A Debreceni Tudományegyetem története 1914-1944*. Debrecen, 1967.

### A dolgozat megírásánál szerepet játszó további releváns irodalom

---

<sup>130</sup> Az 1930-as évek elején a Mensa étlapján kiemelt szerepet töltött a burgonya, illetve a baromfi, ugyanakkor csekély mértékben volt csak jelen a marha és bárányhús.

- DR. KUN Béla: *A Debreceni Magy. Kir. Tudományegyetem létesítésének történetéről*. Debrecen, 1917, illetve
- SZENTPÉTERI KUN Béla:
  - *A debreceni egyetem tervezete: a debreceni református főiskola akadémiai tanácsa által elfogadott munkálat,*
  - *A debreceni egyetemért: a Tiszántúli Református Egyházkerület emlékkönyve a debreceni magy. kir. tudományegyetem létesítésének történetéről,*
  - *Egyház és egyetem, valamint*
  - *Az egyetemmé alakulás története: a kollégiummal való kapcsolatok továbbélése az egyetemnek, mint egységnek életében*<sup>131</sup> című tanulmányai.
- NÉMEDI Lajos: *Emlékek, adatok és gondolatok (A Debreceni Nyári Egyetem hatvan esztendejéről 1927-1987)*. Debrecen, 1988.

---

<sup>131</sup> Városi Könyvnyomda, Debrecen, 1942. A Debreceni Kollégium Története c. sorozat I. kötetének 2. része.

**Varga Dorottya: Gyula: élhető turisztikai desztináció a Viharsarokban**  
(Szent István Egyetem, Regionális Tudományok Doktori Iskola, Gödöllő)

„Az igazi felfedezőúthoz nem más tájakra van szükség, hanem új szemre.”  
(Marcel Proust)

Változó világunk, a globalizáció és a növekvő ökológiai lábnyomunk arra kényszerítenek bennünket, hogy elgondolkodjunk, vajon meddig mehetünk el a fejlődésben, hol húzódik meg a határ a technológiai fejlesztésekben és az innoválásban? Meddig élhető egy település a lakosai számára, és milyen mértéket ölt annak turistaforgalma, amennyiben desztinációként, azaz fogadóterületként is „funkcionál”? A fenntartható fejlődés gazdasági, társadalmi és környezeti szempontjait az iparnak, a helyi irányító szervezeteknek és minden érdekelt résztvevőnek – legyen szó helyi közösségekről, látogatókról vagy turistákról –, figyelembe kell venni. „Új szemekre” és új felismerésekre van szükség, melyek ugyanazt a tájat (értelmezésben lokális teret, települést vagy desztinációt) fenntartható módon teszik élhetővé.

„A fenntartható turisztikai fejlesztés egyrészt kielégíti a jelenlegi turisták és fogadóterületek szükségleteit, másrészt védelmezi és növeli a jövő lehetőségeit. Az elképzelések szerint lehetővé teszi az erőforrások olyan módon történő menedzselését, hogy miközben az emberiség kielégítheti gazdasági, társadalmi és esztétikai igényeit, ugyanakkor megőrizheti az alapvető ökológiai folyamatokat, a biológiai változatosságot és az életet fenntartó rendszereket, valamint a különböző népek és csoportok kulturális integritását is” – hangzik a Turisztikai Világszervezet (UNWTO) meghatározása a fenntartható turizmusról. A definícióból egyértelműen következtethetünk a tér, az idő és a hely szükséges jelenlétére, valamint a turizmus környezetére gyakorolt hatásaira. A hely maga a fogadóterület – desztináció –, mely értelmezhető szűkebb vagy tágabb értelemben is. A belföldi turistának például a település jelenti a desztinációt, míg a távol-keleti turistának maga Magyarország jelenti a fogadóterületet. Az időtényezőt a jelen és a jövő határozzák meg. A jelenleg végbemenő folyamatok és erőforrások ésszerű felhasználása a jövőben is biztosított legyen. A teret több szempontból is értelmezhetjük: létezik szakrális, etnokulturális, szimbolikus, informális és virtuális tér.

A fenntarthatóság kapcsán nem szabad megfeledkeznünk a tömegturizmus negatív környezeti hatásairól sem. A tömegturizmus a fejlődő országokra gyakorolt hatása a vízfogyasztáshoz köthető. Érdekeség, hogy egy átlagos turista egy nap leforgása alatt ugyanazt a vízmennyiséget elhasználja, mint az a fejlődő országbeli falusi lakos, aki száz napig tartó rizstermeléshez használ fel vizet. Az *ENSZ forrásai*<sup>132</sup> alapján a golfturizmusban tapasztalható nagymértékű vízfelhasználás, ugyanis egyetlen golfpálya annyi vizet igényel, mint egy tízezer lélekszámú város. A tömegturizmus ellenpólusaként a fenntartható, zöld-, szelíd- vagy ökoturizmus értelmezhető. Manapság elterjedőben van a *felelősségteljes turizmus*<sup>133</sup> kifejezés is.

Jelen tanulmány célja, hogy a fenntarthatóság, az életminőség és az élhetőség fogalmi tisztázása mellett megkíséreljem egy olyan turizmus iparágban alkalmazott mutatórendszer elméleti megalapozását, amely alapján egy desztinációt élhetőnek nevezhetünk. A tapasztalatokra és lokálpatriotizmusomra való tekintettel a vizsgálódást szülő- és lakóhelyemre szűkítem: Gyula városra. Tanulmányom címében szándékos az ellentmondás: egy pozitív tartalmú „élhetőség” és a negatív asszociációkkal azonosító „Viharsarok” képviseli a két ellenpólust.

<sup>132</sup> Forrás: <http://www.responsibletravelreport.com/component/content/article/2642-mass-tourism-effects>

<sup>133</sup> Nemzetközi terminológiában „responsible tourism”. Célja, hogy „minimalizálja a turizmusnak a természeti, társadalmi és kulturális környezetre gyakorolt negatív hatását. A helyi lakosság számára szélesebb körű gazdasági bevételt idéz elő, valamint javuló munkakörülményeik által oly mértékben növekszik jólétük, hogy közben bevonják őket az életükről és a lehetőségeikről szóló döntéshozatalba. „A felelősségteljes turizmus pozitívan járul hozzá a természeti és kulturális örökség, valamint a világ sokszínűségének megőrzéséhez. A helyekkel történő mélyebb kapcsolatleremtésen keresztül valódi élményeket ad, és előmozdítja, hogy az utazók jobban megértsék a turizmus okozta kulturális és környezetvédelmi problémák fontosságát, valamint hozzájárul a turisták és a vendéglátók egymással szembeni tiszteletének kialakulásához.” [Turizmus Trend 2010. március p. 19.]

## Fenntarthatóság, életminőség (jólét), élhetőség aspektusai

A fenntarthatóság több szempontból értelmet nyer: a természeti fenntarthatóságon kívül az jelentős gazdasági és társadalmi vonatkozásban is, ahogyan a turizmus is közvetlen hatást – pozitív és negatív irányban – gyakorol gazdasági, társadalmi, természeti, kulturális és politikai-technológiai környezetére. A hatásmechanizmusok és a multiszektoriális jellegéből adódóan a turizmusban nem elhanyagolható a fenntarthatóság. Ezt kitűnően megalapozza a fenntartható desztináció VICE modellje (lásd 1. ábra). A modell középpontjában ugyanis a környezet áll, ami a desztinációba látogatókkal, a turizmus iparágával, valamint a helyi közösséggel áll közvetlen kapcsolatban. A modell minden eleme összhangban áll a város ún. „fogyasztói csoportjaival”. A fogyasztói csoportot ugyanis a helyiek – beleértve a lakosokat, helyi vállalkozókat -, a befektetők, a turisták, valamint egyéb szervezetek és hatóságok alkotják.

### A helyiek szerepe a települések fenntarthatóságában

*Lakosok/helyiek:* a turisztikai vérkeringésbe és fejlesztési folyamatokba történő bevonásuk azért hangsúlyos, mert részesei a helyi turizmusmarketingnek (kommunikációnak), gazdasági vonatkozásban számukra hasznot jelent a turizmus (foglalkoztatottság, ezáltal elmosódik a lakosok és a helyi vállalkozók csoportjainak határa). A belső imázs kialakításának fontos szereplői és ők azok, akiknek azonosulni kell a helyi fejlesztésekkel, ami nemcsak turisztikai vonatkozásban értelmezhető. „Az adott település lakosságának életminőségére a turizmus többféle csatornán is képes kedvező hatást kifejteni: jövedelmi forrás, szolgáltatási kínálat-bővítő, környezetformáló, kapcsolatteremtő, identitásérősítő”.<sup>134</sup>

Egy, a turizmust és a fenntartható fejlődést/fejlesztést tematizáló nemzetközi konferencia<sup>135</sup> (New York, 1999. április 19-30.) szerint a helyi hatóságok – önkormányzatok – az alábbiak szerint nyernek teret és hathatós beavatkozást az érintett települések fenntarthatóságában.

A helyi kormányzás elsődleges feladata és felelőssége, – mind a jelenben, mind az elkövetkező évtizedekben – hogy megfelelően irányítsa a helyi fejlődésre ható, mindinkább kívülről érkező globális erőket.

A helyi hatóságok - mint szociális szolgáltatásnyújtók, gazdasági infrastruktúra-építők, gazdasági tevékenység szabályozók, illetve természeti környezet fenntartók - számos olyan eszköz birtokában vannak, melyekkel közvetlenül képesek befolyásolni a fejlődést.

A fejlődési folyamatban betöltött közvetlen szerepeken felül talán a legfontosabb szerep, melyet a helyi hatóságok a világgazdaságban gyakorolhatnak: a helyi fejlődés irányára ható különféle érdekeltségek közötti vezető szerep. Csak e vezetői hozzáállással képes egy eltérő érdekeket képviselő közösség azonos jövőkép meghatározására, és e jövőképnek megfelelő cselekvésre.

A helyi hatóság fent említett szerepe az *Önkormányzati Nemzetközi Együttműködésen*<sup>136</sup> keresztül nyer megerősítést. A globalizáció által a világ eltérő részein lévő helyi hatóságok mindinkább hasonló kormányzási kihívásokkal kerülnek szembe. A megosztott, illetve közös kihívások helyi hatóságok ezreit ösztönözték arra, hogy önkormányzati nemzetközi kooperációs projekteket hívjanak életre és csatlakozzanak nemzetközi helyi kormányzati szervezetekhez<sup>137</sup>.

A környezetről és fejlődésről tartott ENSZ-konferenciát megelőzően, de különösen az Agenda 21 elfogadása óta sok helyi hatóság és azok szervezetei a fenntartható fejlődést szabályozó egyedi kihívásokra irányította figyelmét. Helyi szinten az alábbi három célkitűzésnek kell egyidejűleg eleget tenni:

- megnövekedett helyi szociális jólét,
- nagyobb és egyenletesebben elosztott helyi gazdasági jólét (gazdagság), és
- a helyi ökörendszerek fokozott integrációja.

Helyi hatóságok ezrei (a közösségeikkel együttműködve és a MIC támogatása mellett) ösztönözték az Agenda 21 folyamatait, hogy egy – a fenntartható fejlődés koncepciójával

<sup>134</sup> Michalkó (2010): p. 87.

<sup>135</sup> <http://www.un.org/esa/sustdev/csd/iclei.pdf>

<sup>136</sup> Nemzetközi terminológiában: MIC = „municipal international cooperation”

<sup>137</sup> Nemzetközi terminológiában: LGO = „local government organisation”

megegyező – közös jövőképet hozzanak létre a helyi fejlődésre. E folyamatok – a nemzeti szinten jelentkező decentralizációs irányelvekkel egyetértésben – átforgalmazzák a helyi kormányzást és átírják a helyi fejlődés folyamatait a világ valamennyi közösségében.

### **Turizmus és az életminőség: boldogító utazás**

A 2005-2013-as időhorizontot felölelő **Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia fő célja az életminőség javítása a turizmus által.** Társadalmi tekintetben az életminőség és az életszínvonal összefüggnek. A megfelelő életminőség fontos alapot teremt a képzett munkaerőnek, az üzleti lehetőségeknek, befektetéseknek, s nem utolsósorban a turizmusnak is.

Michalkó (2010) elsődleges célja, hogy tanúbizonyságot nyerjen az a megállapítás, miszerint az **utazás boldogít.** Más szavakkal, aki a turizmusban részt vesz (és nem a szolgáltatói oldalról teszi azt), azok életminősége magasabb, mint azoknak, akik abból kimaradnak. Az életminőség tovább bontható objektív és szubjektív elemekre, azaz **jólétre** és **jöllétre.** Bármely régióban és településen megnyilvánuló "jólét" kapcsolódási pontjai: gazdasági, politikai, kulturális, és ökológiai vonatkozású jólétről is beszélhetünk.

Az Ipsos legutóbb 2011 novemberében 24 ország körében végzett felmérést<sup>138</sup> arról, hogy az egyes nemzetek mennyire boldogok. A listára hazánk is felkerült, aminek publikált eredménye aggodalomra ad okot. Mi, magyarok ugyanis a legboldogtalanabb nemzet vagyunk, mindösszesen a megkérdezettek 6%-a állította magáról, hogy nagyon boldog. Ez önmagában még nem elég, érdemes összevetni a legutóbbi, 2007-es számokkal, amihez képest 4%-os csökkenés könyvelhető el Magyarországon esetében.

### **Fenntarthatósággal kapcsolatos modellek, programok**

A szállodaiparban a fenntarthatósághoz a Zöld Szálloda (Magyar Szállodaszövetség gondozásában), a Green Key (Magyarországon még nem jelent meg), az EcoRooms® & EcoSuites™ (USA-ban hódít teret) valamint a francia ACCOR szállodacsoport *Planet 21 programja*<sup>139</sup> (ld. 1. táblázat) kapcsolódik, amely utóbbi hazánkban is tetten érhető (Novotel Budapest Danube). Utóbbi stratégiaként is értelmezhető, amely megnevezésében párhuzamot fedezhetünk fel az 1992-i Rio de Janeiróban az ENSZ által életre hívott Agenda 21 akciótervével. A Planet 21 komplexitása abban rejlik, hogy mind társadalmi, mind közösségi, mind pedig környezetvédelmi szempontból összehangolja a fejlődést a környezet és a helyi közösségek védelmével. A program több szereplős, ugyanis a dolgozók, a vendégek és a partnerek egyaránt részesei a programnak.

DPSIR modell (ld. 3. ábra): „A modell a hajtóerőkből (*Driving Forces*) kiindulva vizsgálja, hogy milyen terhelés (*Pressure*) azonosítható, illetve azt, hogy a terhelés minek az állapotában (*State*) hoz létre változást, hatást (*Impact*). A modell célja és legértékesebb tulajdonsága, hogy feltárva az okokat, megkeresve az összefüggéseket, az egyes részek között igyekszik megadni a szükséges válaszlehetőségeket, intézkedéseket (*Response*) a hatások csökkentése érdekében, amelynek következtében minden egyes szintre vissza kell nyúlni” (Kósi-Baranyi).

A városok tekintetében kiemelkedik az Európai Zöld Város Mutató, a „European Green City Index”, a világ legélhetőbb városai („The Economist World’s Most Livable Cities”, 2011-ben Budapest a 17. helyen végzett 30 vizsgált város körében) valamint az É.V.I. (Élhető Városok Index).

### **Gyula, mint város és desztináció bemutatása**

„Gyula ma is más, mint egy hagyományos értelemben vett alföldi város, itt a földszintes polgárházak, a műemléképületek, a gazdag utcaképek, a zöldfelületekkel tarkított térsorozatok, a település polgárosultsági foka adja meg az emberléptékű város hangulatát. Gyula emberléptékű város volt és szerencsére ma is az. Adottságaival, kulturális hagyományaival és értékeivel, parkjaival, a Százéves cukrászdájával, a várral és a fürdővel a hasonló lélekszámú városok fölé emelkedik.” (Gortka István, gyulai építész in Árpási, 2011 p. 13.)

<sup>138</sup> Forrás: <http://www.ipsos-na.com/download/pr.aspx?id=11374>

<sup>139</sup> Forrás: <http://www.accor.com/en/sustainable-development/the-planet-21-program.html>

Békés megye 108 km hosszan határos Romániával. A határmentiségből és a periférikus elhelyezkedésből adódóan korábban a fejlesztések elkerülték a megyét. Ezzel párhuzamosan megemlíthetjük Féja Géza 1937-es műve, a **Viharsarok**, ami valójában három megye – köztük a releváns Békés megye területét foglalja magába. A Viharsarok kifejezésről manapság nem az előzőekben ismertetett tájegység jut eszünkbe, sokkal inkább egy negatív hangzatú, olykor degradáló minősítésre asszociálhatunk. Igaz, a tranzitforgalomnak köszönhetően megsokszorozza a megye környezetterhelését, azonban az interregionális együttműködések segítségével élenkítő hatással lehet/van a helyi gazdaságra a regionalitás.

Gyula a Dél-alföldi régió egyik legjelentősebb turisztikai központja. A belföldi vendégérkezések száma (223.146 vendég) alapján 2011-ben Magyarország 9. leglátogatottabb települése Gyula, ami 13,2%-kal meghaladja a 2010-es év eredményét. A turizmus.com publikációja alapján 2012. január és augusztus között a Békés megyében eltöltött vendégéjszakák mintegy ötven százaléka jutott Gyulára, ami az előző év azonos időszakához képest 24%-os növekedést jelent. A kimagasló eredmények mögött megújult kereskedelmi szálláshelyek újra nyitása áll. Míg 2010-ben a kiadható szobák száma városi szinten 770 db, addig 2011-ben 1.137 db. A minőségi szálláshelyeken kívül fontos megemlíteni a város turisztikai életében főszerepet játszó Gyulai Turisztikai Nonprofit Kft., mint helyi turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezet tevékenységét. Az Új Széchenyi Terv Dél-alföldi Operatív Program keretében közel egymillió forint támogatást nyert el a turisztikai kft. TDM szervezet fejlesztésére, ami számos lehetőséget megnyitott nemcsak a turisták, hanem a helyi lakosok számára. A hathatósabb eredmények érdekében nyer jelentőséget az együttműködés és az összefogás.

## Dél-Alföld

Az elmúlt években lezajlott turisztikai beruházások főként Európai Unió források lehívása segítségével valósultak meg. Amíg a Dél-alföldi Operatív Program arról tesz említést, hogy a „*kereskedelmi szálláshelyek térbeli eloszlása nem megfelelő*”, továbbá nincs minőségi szálláshely, addig mára elértük azt, hogy attrakció- és szálláshelyfejlesztések mentek végbe. A fejlesztés eredményei, amivel a turisztikai kínálat, elsődlegesen a szuprastruktúra (azaz szállás és ellátás rendszere) bővült: Hotel Soleil és Mozart Hotel (Szeged), Szegedi Vadaspark, mórashalmi Colosseum Hotel, Pallavicini-kastély, ópusztaszeri Csillagösvény Labirintus, makói Hagymatikum, kecskeméti Granada Konferencia Wellness és Sport Hotel és a Hotel Három Gúnár és Rendezvényház, Tisza-parti Termálfürdő, fülöpszállási Birkás Bor- és Pálinkaház, kiskunhalasi Csipke Hotel, békéscsabai Fenyves Hotel, Békési Pálinkamanufaktúra, Szarvasi Vízi Színház fejlesztése. A vizsgált településen, a történelmi fürdővárosként fémjelzett Gyulán kiemelkedik a Gyulai Pálinkamanufaktúra, a Wellness Hotel Gyula, a Hunguest Hotel Erkel, valamint a Gellény birtokon található kalandpart fejlesztése. A fentiek kapcsán következtethetünk, hogy még mindig a régió fő turisztikai terméke, az egészségturizmus továbbra is nagy szerepet kap. Ezen kívül kiemelkedik a bor-, a pálinka- és a gasztronómiai turizmus, valamint a kulturális turizmus.

*„Élhető város: a minél magasabb életminőség elérésének érdekében, a város egészének a jelenlegi és jövőbeli működéséhez szükséges fenntartható keretrendszer biztosítása az alapulv.”*

## É.V.I., azaz Élhető Városok Index komponensei:

**Humán index** (társadalmi felelősségvállalás) mutatószámai:

1. Populáció (további elemei: lakónépeség, népsűrűség, vándorlás, munkanélküliség)
2. Oktatás és kultúra (elemei: képzettség és infrastruktúra, helyi aktivitás)
3. Egészség (elemei: egészségügyi infrastruktúrális ellátottság)
4. Szociális háló működése (elemei: idősök és hátrányos helyzetűek)
5. Regenerálódás (infrastruktúra ellátottság, könyvtárak, mozi, kábel televízió, wellness színház, vendéglátó-ipari egységek)

**Öko index** (környezeti fenntarthatóság) mutatói:

1. Természeti erőforrás, fogyasztás, felhasználás (ivóvíz, szennyvíz, gáz, villany, hulladékgazdálkodás)
2. Ökotudatosság (energiával kapcsolatos tényezők, pl. energiafejlesztési programok, központi önkormányzati programok, „zöld” intézmények)

Turisztikai vonatkozásban az alábbi mutatók és mérhető adatok kívánatosak egy turisták szempontjából is élhető városban, azaz desztinációban. A humán index populációjával azonosítható a vendég- és turistaforgalom (érkezések száma, a turisták által eltöltött vendégéjék száma és az átlagos tartózkodási idő). Nem szabad megfelelőnek lennünk arról, hogy a turizmus is migrációs kategória. Ekképpen fontos kiemelni a vendégmunkások arányát vagy a turizmusban dolgozó betelepült munkavállalók számát. Jelentős még az is, hogy hányan dolgoznak közvetlenül és közvetetten a turizmusban. A közvetettségre a turizmus multiszektoralis jellege miatt van szükség. Az oktatásnál sokkal fontosabbnak tartom a helyi aktivitást, azaz olyan települési szintű kezdeményezéseket, amiket értékteremtő és/vagy –megőrző céllal hívnak életre. A regenerálódást turisztikai infra- és szuprastruktúrával helyettesíthetnénk.

## Az élhetőség tényezői Gyulán

### Humán index elemei:

A Központi Statisztikai Hivatal forrásai alapján 2012. 01. 01.-én a városi jogállású Gyulán 31.679 fő lakónépességet tartottak nyilván, ami csökkenő tendenciát jelent az előző évekhez képest. Az idei évben a legélhetőbb magyar város, Szolnok esetében is a népesség fogyása figyelhető meg. Demográfiai vonatkozásban a népességfogyással ellentétben bizakodásra ad okot, hogy 2011-ben Gyula városában a munkanélküliség alacsonyabb volt a megyei és az országos átlagnál. A Békés Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja Gyulai Kirendeltsége adatai alapján 2011 januárja óta szinte folyamatos csökkenést mutat az álláskeresők száma. Országos viszonylatban az álláskeresők száma tavaly év elején 684.299 fő volt, ami szeptemberre 536694 főre mérséklődött, ekképpen arányaiban vizsgálva 27,5%-kal lett alacsonyabb a szeptemberi érték a 2011. év elejihez képest. Év végére még további csökkenés volt tapasztalható, 1,2%-os. Ugyanez a tendencia figyelhető meg Gyulán is, ahol 3,9%-kal csökkent a munkanélküliek száma mind a 2,7%-os országos, mind az 1,7%-os megyei értékeknél. A Dél-alföldi régióban még ennél is kedvezőbben alakult a foglalkoztatási helyzet, ugyanis az álláskeresők visszaesésének mértéke 5,7% volt. Gyula városában 1 254 fő volt az álláskeresők száma 2011 októberében, ami 39 fővel kevesebb az előző havi értéknél.

Társadalmi tekintetben a lakónépességre motiváló hatással bír a **Sikerés Gyuláért Egyesület** által adományozott **Sikerés Gyulai Cím**, amelyet azok a köztisztelő álló személy(ek) vagy közösség(ek) jogosult(ak) elnyerni, aki(k) Gyula város területén olyan sikeres tevékenységet folytat(nak), amely mind saját, mind pedig Gyula város számára anyagi és erkölcsi elismerést jelent. További kritériumok a cím elnyerésére: gazdasági vagy egyéb területen szerzett érdemeket az illető, s aki(k) egyértelműen kötődik/kötődnek Gyula városához (lakóhely, székhely, telephely). A történet aktualitását jelzi, hogy a cím(ek) átadására 2013 januárjában kerül sor.

A **helyi aktivitást** kitűnően példázza a helyi agrárius termékek (pl. méz, lekvár, kolbász stb.) előállítás és készítése. Gyulán több szolgáltató ismerte fel a belső erőforrások hangsúlyozását a helyi gazdaságfejlesztésben. Az ún. „**gyulaicum**” (hungarikum nyomán) termékek nemcsak fejlődési lehetőségek miatt kedvező, hanem a desztináción kívül is érték- és imázsteremtő hatással bír. A turisták mentális térképén nemcsak a város elsődleges vonzereje (Gyulai Várfürdő) fog ez által megjelenni, hanem minden olyan egyedi termék és szolgáltatás, ami kizárólag Gyulához kötődik. A fenntarthatóság és a helyi adottságok hangsúlyosan jelennek meg a 97/2005. (XII. 25.) OGY határozat az Országos Területfejlesztési Koncepcióról (továbbiakban OTK) dokumentumban is, Magyarország területi jövőképe pontjában megfogalmazottak szerint: „a cél egy olyan harmonikus és fenntartható társadalmi-gazdasági-környezeti térszerkezet és területi rendszer létrejötte, amely a helyi adottságokra épülő, saját arculattal és identitással rendelkező térségekben szerveződik, amely szervesen és hatékonyan illeszkedik az európai térbe, s amelyben a társadalom számára az alapvető esélyeket meghatározó közszolgáltatások és életkörülmények tekintetében nincsenek jelentős területi egyenlőtlenségek”.<sup>140</sup> A helyiek ezen jellegű kezdeményezése tökéletesen harmonizál az OTK ezen pontjával. A jelenlegi önkormányzat mezőgazdasági programjában előkelő helyen szerepel a helyi gazdaságok fejlesztése. Ezt bizonyítván, létrehozták a **Gyulai Termék Védjegyet**, ami egyfajta minőségbiztosítást jelent, s annak tudatosítását a gyulai lakosokban, mennyire fontos a helyi termékek fogyasztása. A helyi

<sup>140</sup>

Forrás: [http://www.kvvm.hu/cimg/documents/97\\_2005\\_OGY\\_hat\\_OTK\\_rol.pdf](http://www.kvvm.hu/cimg/documents/97_2005_OGY_hat_OTK_rol.pdf)

termékek értékesítésének és népszerűsítésének színtere maga a Gyulai Piac, fesztiválok, rendezvénysátrak, a város több pontján elhelyezett, autentikusságot kölcsönző termelői faházak és szállodák, amelyek nemcsak a belső imázsban (lásd helyi polgárok), hanem a külső imázs (turisták, látogatók) formálásában egyaránt szerepet játszik. Azaz, marketing szempontú megközelítés miatt is jelentős a helyi termékek promotálása és köztudatban való mélyítése.

Az **oktatás és kultúra** vonatkozásában kiemelem a gyulai székhelyű felsőoktatási műhelyet, a Szent István Egyetem Egészségtudományi és Környezetegészségügyi Intézetet, ahol turisztikai felsőoktatási is zajlik. A felsőoktatási gyakorlat szemeszterei kitűnő lehetőséget nyújtanak a hallgatóknak a helyben maradásra és helyi tapasztalatok gyűjtésére. A másik, munkaadói oldalon is pozitív hozadékat jelent(het) a hallgatók alkalmazása. Az álláskeresőkre visszatérve, korcsoportos bontásban vizsgálva azt, bizakodásra ad okot, hogy a 25 év alatti munkanélküliek száma 2011-ről 2012-re közel 22%-kal csökkent.

Gyula város egészségügyi infrastruktúrája is pozitívnak tekinthető, ugyanis Békés Megyei Pándy Kálmán Kórház Gyulán található, ellentétben a megye székhelyével, Békéscsabával.

Az élıhetőség nemcsak a gazdasági fejlődés tekintetében jelenik meg, hanem annak **környezetvédelmi** aspektusa is hitelt érdemel. Gyula város esetében ez az alábbiakat jelenti.

A Virágos Magyarorszáért Programban a város az alábbi eredményekkel büszkélkedhet: 2007-ben első helyen szerepelt, 2005-ben belügyminiszteri különdíjat, 2009-ben miniszterelnöki elismerést kapott, 2010-ben régiós első helyezettek lettek, 2011-ben fővédnöki díjban részesült, 2008-ban pedig ezüst fokozatot értek el az Európai Virágos Városok és Falvak versenyén.

#### Öko indexhez sorolható elemek:

A Viharsaroknak, mint gazdasági és társadalmi térnek pozitív hozadéka is vannak. A határmenti elhelyezkedés nemcsak a román turista- és látogatóforgalomnak kedvez, hanem a „**Magyarország-Románia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013**”-nak köszönhetően a teljesség igénye nélkül az alábbi projektek valósultak/valósulnak meg:

- ▲ Geotermikus energia hasznosítása (vezető partner: Gyula Város Önkormányzata) (projekt kezdete: 2011. augusztus 11., projekt zárása: 2012. október 30., ERFA támogatás összege: 182 828 EUR)
- ▲ SpaTour, fürdőtúra a határok mentén. Gyula elsődleges turisztikai terméke az egészségturizmus. A projekt keretében olyan fürdővárosok vesznek részt Gyulán kívül, mint Makó, Orosháza-Gyopárosfürdő, Buzias, és Mennyháza, utóbbi kettő romániai illetékességű.
- ▲ Társadalmi jelentőséget képvisel a Gyulai Várfürdő Kft.nek azon projektje, amely a munkavállalói részére indított ingyenes román nyelvtanfolyamot a turisztikai piaci igényekhez igazodva. A román turisták és látogatók száma ugyanis kiemelkedik a Gyulára érkező külföldi vendégforgalomban. A cél az volt, hogy közvetlenebbé váljon a román vendégek fogadása és kiszolgálása, ezáltal a PR tevékenységre is pozitív hatást gyakorol.
- ▲ Az aktív turizmuson kívül helyi érdekeket is szolgál a kerékpárútervek készítése, amire magyarországi oldalról a Körösök Völgye Natúrpark Egyesület, mint vezető partner, romániai oldalról pedig Nagyzerind Önkormányzata pályázott sikeresen. Ez a kezdeményezés a természeti fenntarthatóságot (környezetvédelmet) is szolgálja.
- ▲ Körösök Völgye ingyenes turisztikai élménymagazin (együttműködő partnerek: Közép-Békési Területfejlesztési Önkormányzati Társulás, a Körösök Völgye Natúrpark Egyesület, valamint a nagyváradi Aqua Crisius természet- és környezetvédelmi szervezet)

A helyi természeti adottságoknak megfelelően a Körösök völgyében nem elhanyagolható a vízgazdálkodás, ennél fogva a **Körös-vidéki Vízügyi Igazgatóság** tevékenysége. „*A Körös-vidéki Vízügyi Igazgatóság a dél-alföldi régióban a Sebes-Körös bal parti, a Berettyó és Hortobágy-Berettyó közötti, valamint a Fehér-, Fekete-, Kettős- és Hármas-Körös menti területeken 4108 km<sup>2</sup> működési területen látja el az állami vízgazdálkodási feladatokat*” [www.kovizig.hu]. A vízügynek több Romániával közös megvalósult projektje van.

Gyulán szinte minden területen, szakágazatban tapasztalható a pályázói kedv. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség portálja szerint a gyulai illetékességű támogatott projektek száma: 186 db, amiből 122-t már megvalósítottak, s a megítélt támogatás összege 33,98 milliárd forint.



A környezetvédelem kapcsán Európai Unió támogatással valósul meg a települési szilárdhulladék-lerakó rekultivációja. „A projekt révén csökken az emberi egészségkockázat, nő a védett élőhelyek állománya és a tájképi érték”. A Gyulai Közüzemi Kft. lomtalanítási akciót, és „Hulladékgazdálkodók Napját” c. rendezvényt is koordinálta vagy említsük meg a közterületi munkákat úgy, mint például a parkgondozást, útkarbantartást vagy vízszolgáltatási és szennyvízelvezetési munkálatokat. Ezek az intézkedések mind az élhetőséget szolgálják és ugyanakkor hozzájárulnak a rendezett településkép kialakításához.

## Összefoglalás

A turisztikai tevékenységek különösen a közösség társadalmi és természeti vagyonában okoznak veszteséget. A látogatók helyi társadalmi rendszerbe való tömeges „betolakodása” csorbát ejtethet a már meglévő társadalmi viszonyokon és értékeken. A turizmus a helyi ökológiai, gazdasági és társadalmi rendszerek leépülésének egyik fő forrása a természeti területeken. A magas fogyasztást generáló és hulladékot felhalmozó látogatók nagyarányú benyomulása a természeti területekre, vagy a nem megfelelő hulladékgazdálkodási menedzsmenttel rendelkező városokba, olyan mértékű változást eredményezhet a természeti környezetben, amely túlmutat a helyi lakosok által gyakorolt hatáson. A tömegturizmus azonban nem jelent veszélyt Gyula városára. Tény, hogy cél az évről évre magasabb vendégforgalom elérése, azonban a város lakóközössége – beleértve a városvezetést és turisztikai irányítókat, civil szereplőket és egyesületeket – mindent megtett és megtesz annak érdekében, hogy emberléptékű maradjon a város. A belvárosi rehabilitációs programok és egyéb beruházások által létrejött új városi arculat és vonzerők nemcsak a turisták szemében, hanem a helyiekben is kellemes érzéseket váltanak ki. Legutóbbi közvélemény-kutatás 2008-ban mind a Gyulára látogatókat, mind pedig a lakosságot megcélozta. A város tehát megfelelő fórumot biztosít lakóközössége számára annak érdekében, hogy ők is azonosuljanak városuk desztinációs értékeivel, erőforrások ésszerű kihasználásával. A 2008-as kutatás eredménye: „Jó úton járunk, Gyulán az idegenforgalom egyre jobban közüggé válik.” - vallotta Dr. Szigeti Zoltán szociológus.

Megoldások: a kedvezőtlen turisztikai hatásokra való megoldás a helyi közösségek, turisztikai vállalkozások és a fogyasztók közös érdekében keresendő, mellyel fenntartható a turisztikai desztináció természeti vagyona és társadalmi öröksége. Elsőként, egy intézményi mechanizmust kell létrehozni, amellyel megteremthető a közös érdek igénye és érzete. E mechanizmusok törvényessége biztosítása érdekében elengedhetetlen az érintett csoportok vagy érdekeltségek közreműködése, vagyis az egymás közti kommunikáció és párbeszéd. Tapasztalatok alapján és minden elfogultság nélkül elmondható, hogy szülővárosomban a résztvevőknek sikerült felismerni az összefogás jelentőségét és felelősségvállalását, amik arra hivatottak, hogy tényleges hatást fejtsenek ki a közös érdekeken alapuló fejlesztésekre.

A fenti gondolatokat összefoglalva, fontos azt is tisztázni, hogy egy helyi közösség milyen elvárásokat támaszt a hozzá kötődő várostól. Elvárja a városi lét lehetőségeinek bővülését, közösségi szellemet, identitástudatot, a munkaerő-piaci feltételek kínálta egyéni boldogulást, életszínvonalat, életminőséget, megfelelő lakóhelyi környezetet és minőségi fizikai környezetet. Az átalakuló gazdasági szerkezet és a hagyományokon alapuló vállalatok megszűnésének ellenére úgy vélem, hogy Gyula, a történelmi fürdőváros rendelkezik azon természeti, épített, környezeti, társadalmi és gazdasági adottságokkal, erőforrásokkal, ami alapján élhetőnek nevezhetünk egy várost, ami turisztikai desztináció is egyben. Az élhető várost nemcsak önállóan, hanem a sikerességi és a versenyképességi tényezőkkel együtt célszerű kezelni, ami további kutatást és kapcsolódási pontokat követel.

## Felhasznált irodalomjegyzék

1. A fenntartható turizmus fejlesztése. Irányelvek a turizmus tervezőinek és szervezőinek. Geomédia Szakkönyvek. Piac és Elemzés, Budapest 2000.
2. Balázs Kata – Pécsek Brigitta: Turizmus és fenntarthatóság in Turizmus Trend 2011. december p. 6.
3. Boldogtalanok a magyarok in Turizmus Trend 2012. március, p. 8.

4. Dávid Lóránt (szerk): Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest, 2007.
5. Dorottya Varga, András Tenk: Development in Romanian-Hungarian relations through the example of Gyula and its environment in V. International Conference. The Role of Tourism in Territorial Development. October 10, 2012. Gheorgheni, Romania, Babes-Bolyai University Cluj Napoca Faculty of Geography. Gheorgheni University Extension. ISSN 2068-9578
6. É. V. I. City Hungary. Életminőség Jelentés. 2012. május 30. (Elektronikus dokumentum: <http://honlapom.hu/pages/fenntarthatokozossegek/contents/static/41/doc/evi-city-hungary-2012.pdf>. Letöltés ideje: 2012-11-05)
7. Hársas Péter: Felelősségteljes turizmus. Kritériumrendszer civilektől in Turizmus Trend 2010. március, pp. 18-21.
8. Hegyi Fatime Barbara: Marketingorientált városfejlesztés in Tér és Társadalom 21. évfolyam 2007/3. pp. 129-141. (Elektronikus dokumentum: [http://epa.oszk.hu/02200/02251/00028/pdf/EPA02251\\_Ter\\_es\\_tarsadalom2251.pdf](http://epa.oszk.hu/02200/02251/00028/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2251.pdf))
9. Hegyi Fatime Barbara: Marketingorientált városfejlesztés elméleti modell. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem. Győr, 2008. (<http://artego.hu/files/page/12/phd-dissertation.pdf>)
10. Kósi Kálmán – Baranyi Rita: A fenntartható turizmus mérése indikátormódszer alkalmazásával in Turizmus Bulletin X. évfolyam 2. szám ([http://neta.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus\\_Bulletin/bulletin\\_2006\\_2/Fenntarthatosa\\_i-indikatorok.html](http://neta.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/bulletin_2006_2/Fenntarthatosa_i-indikatorok.html))
11. Málóvics György – Ván Hajnalka: Az ökológiai fenntarthatóság és a regionális versenyképesség összefüggései in Tér és Társadalom 22. évfolyam 2008/2. pp. 21-40. (Elektronikus dokumentum: [http://epa.oszk.hu/02200/02251/00031/pdf/EPA02251\\_Ter\\_es\\_tarsadalom2333.pdf](http://epa.oszk.hu/02200/02251/00031/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2333.pdf))
12. Michalkó Gábor: Boldogító utazás – a turizmus és az életminőség kapcsolatának magyarországi vonatkozásai, MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, 2010 (<http://www.mtafki.hu/konyvtar/kiadv/Boldogito.pdf>)
13. Michalkó Gábor – Kiss Kornélia – Kovács Balázs: Boldogító utazás: a turizmus hatása magyar lakosság szubjektív életminőségére in Tér és Társadalom 23. évfolyam, 2009/1. pp. 1-17. (Elektronikus dokumentum: [http://epa.oszk.hu/02200/02251/00034/pdf/EPA02251\\_Ter\\_es\\_tarsadalom2423.pdf](http://epa.oszk.hu/02200/02251/00034/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2423.pdf))
14. Nagy Gábor: Gyula – város a határon. A központi funkciók határon átnyúló hatása in Tér és Társadalom 25. évfolyam, 4. szám, 2011. (Elektronikus dokumentum: [http://epa.oszk.hu/02200/02251/00045/pdf/EPA02251\\_Ter\\_es\\_tarsadalom3810.pdf](http://epa.oszk.hu/02200/02251/00045/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom3810.pdf))
15. Papp László: Gyula, az alföldi kisváros. Kritikai regionalizmus és szerves városfejlődés a periférián. Urbanisztikai esszé. Gyulai Alkotókör. Mozi Nyomda Bt. Békéscsaba 2009.
16. Pécsék Brigitta: Stockholm – A legzöldebb európai város in Turizmus Trend 2010. szeptember, p. 40.
17. Piskóti István: A régió- és településmarketing kockázatai – a célrendszer és stratégiai döntési dimenziók (Elektronikus dokumentum: [http://www.terport.hu/webfm\\_send/364](http://www.terport.hu/webfm_send/364))
18. Planet 21 – Budapest is in Turizmus Trend 2012. május p. 19.
19. Tourism and Sustainable Development. Sustainable Tourism: A local authority perspective. Background Paper 3. (Commission on Sustainable Development. Seventh Session. 19-30 April 1999, New York (Elektronikus dokumentum: <http://www.un.org/esa/sustdev/csd/iclei.pdf>)
20. Újdonságok és fejlesztések az Alföldön in Turizmus Trend 2012. április, p. 14.
21. Varga Dorottya: A TDM szervezetek hatékonyságvizsgálata in „A fiatal kutatók Magyarország megújulásáért” a Professzorok az Európai Magyarországiért Egyesület III. PhD konferenciájának előadásai, 3-as szekció. Budapest, 2012. április 20. (Elektronikus könyv: <http://peme.hu/userfiles/3-as%20teljes.pdf>)

#### **Elektronikus források:**

www.accor.com  
[www.fenntarthatokozossegek.hu](http://www.fenntarthatokozossegek.hu)  
[www.gyulaihirlap.hu](http://www.gyulaihirlap.hu)

gyulaipiac.hu  
<http://www.huro-cbc.eu>  
<http://www.ipsos-na.com>  
[www.kovizig.hu](http://www.kovizig.hu)  
[www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)  
<http://www.korosoknaturpark.hu>  
<http://www.responsibletravelreport.com>  
<http://www.sustainabletourism.net/>  
<http://terkepter.nfu.hu>  
[www.terport.hu](http://www.terport.hu)  
[http://www.terport.hu/webfm\\_send/280](http://www.terport.hu/webfm_send/280)  
<http://tervlap.hu/cikk/show/id/1233>  
[www.turizmus.com](http://www.turizmus.com)  
[www.turizmusonline.hu](http://www.turizmusonline.hu)  
[www.visitgyula.com](http://www.visitgyula.com)

## MELLÉKLETEK



11. ábra: A fenntartható desztináció VICE-modellje

Forrás: Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003

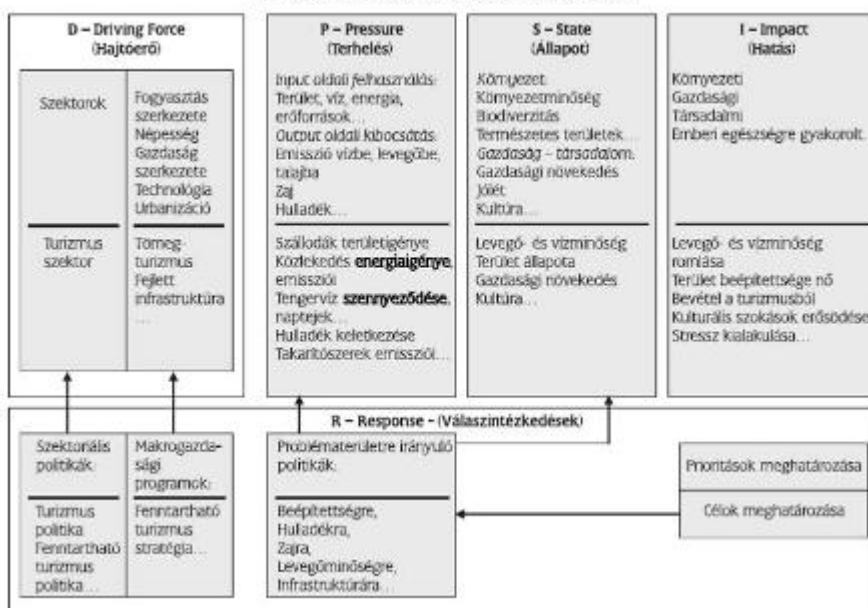


12. ábra: A fenntartható fejlődés értelmezése

Forrás: Wikipédia / Fenntartható fejlődés

## 13. ábra

A DPSIR-modell turizmusra specializált változata



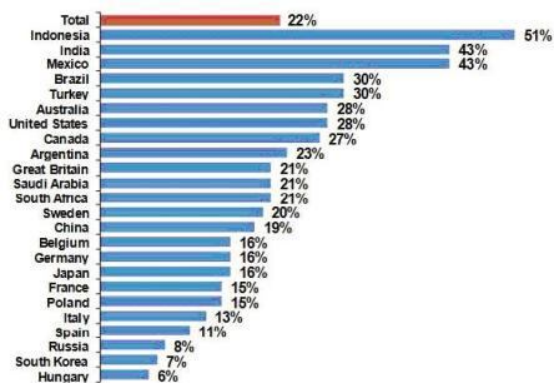
Forrás: Kósi Kálmán – Baranyi Rita: A fenntartható turizmus mérése indikátormódszer alkalmazásával in Turizmus Bulletin X. évfolyam 2. szám

8. táblázat: Planet 21 program: 7 pillér, 21 kötelezettség és célkitűzés 90 különböző

	Egészség	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Egészséges belső tér biztosítása</li> <li>2. Felelősségteljes étkezés népszerűsítése</li> <li>3. Betegségek megelőzése</li> </ol>
	Természet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vízfelhasználásunk csökkentése</li> <li>2. Szелеktiv hulladékkezelés</li> <li>3. Biodiverzitás megőrzése</li> </ol>
	Szén	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Energiafelhasználás csökkentése</li> <li>2. Szén-dioxid kibocsátás csökkentése</li> <li>3. Megújuló energiák növekvő felhasználása</li> </ol>
	Innováció	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öko-design ösztönzése</li> <li>2. Fenntartható építkezés</li> <li>3. Fenntartható ajánlatok és technológiák</li> </ol>
	Helyiek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gyermekek bántalmazásától való védelme</li> <li>2. Fenntartható vásárlási gyakorlatok támogatása</li> <li>3. Ökoszisztéma védelme</li> </ol>
	Munkavállalók	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alkalmazottak gyarapodása és készségek támogatása</li> <li>2. Vagyon változatossága</li> <li>3. Minőségi munkahelyi élet javítása</li> </ol>
	Párbeszéd	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vállalat nyílt és transzparens vezetése</li> <li>2. Franchise és saját igazgatású szállodánk lekötözése</li> <li>3. Szállítói kötelezettség megosztása</li> </ol>

Forrás: <http://www.accor.com/en/sustainable-development/the-planet-21-program.html>

14. ábra: Ipsos "boldogságfelmérésnek" eredménye „NAGYON BOLDOG” –nak vallott arány



Forrás: <http://www.ipsos-na.com>

## BEVEZETÉS

A szakpolitika alkotás (policy-making), mint komplex döntési folyamat, jelenlegi állapotában számos nehézséggel – kiemelendően az információhiány, a visszafogott támogató eszközhasználat, a visszacsatolás hiány, valamint az érintettek moderált szintű bevonásának akadályaival – küzd. Mindemellett a szakpolitika alkotás folyamatában növekvő igény mutatkozik a szakpolitikai döntésben érintettek véleményének feltárására, valamint a döntés hatásának előzetes vizsgálatára. A nehézségek okozta működésbeli zavarok enyhítése és a mutatkozó igények figyelembevétele céljából olyan megoldásra van szükség, amely a fenti törekvések megvalósításának szolgálatában áll.

Az interaktív szakpolitika alkotási koncepció a szakpolitikai döntésben érintettek döntéshozatali folyamatba való *bevonását* szolgálja, miközben az előzetes hatásvizsgálatot is segíti. A megoldás a visszacsatolási lépés folyamatba való belefoglalására épít, ezáltal csökkentve az információhiányt, valamint felruházva a szakpolitika alkotás folyamatát a visszacsatolási lépés által megvalósítható szempontokkal. Az interaktív szakpolitika alkotási folyamat támogatására számos ICT eszköz és módszertan alkalmazható. A támogató eszköztár a fenti törekvések megvalósítását célozza, elősegítve a szakpolitika alkotás jelenlegi állapotában fellelhető nehézségek kezelését.

### 1. A KUTATÁSI PROBLÉMA

A kutatási problémát két vizsgálati szempont, a szakpolitikai döntéshozásban megjelenő növekvő együttműködési igény és a szakpolitika alkotási gyakorlat egymásra hatása teremti meg. A tanulmány a fenti két szempont által alkotott térben vizsgálja a szakpolitika alkotási folyamatot, rámutatva az interaktivitást fokozó koncepció alkalmazása által megnyíló lehetőségekre.

A szakpolitika alkotás folyamatában fokozott szándék mutatkozik a szakpolitika szereplői, érintettjei közötti együttműködés növelésére. (Hajer – Wagenaar, 2003; Papadopoulos – Warin, 2007; Graaf – Michels, 2010) Az igény mind inkább a globális kollaboráció irányába mutat. Megállapítandó azonban, hogy a növekedés nem folyamatos, így a növekedésbeli megtorpanások nem az együttműködési szint csökkenését jelentik. Az igény fokozódása tehát nem monoton növekvő, hanem inkább hullámzó tendenciát mutat. A fentiekre példaként szolgál az a tendencia, miszerint bizonyos időszakokban a globális együttműködésre törekvés helyett a regionális szintű kollaboráció erősödik fel. (Wallace – Wallace, 1999) A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy az együttműködés növelése iránt fokozott igény mutatkozik, rámutatva az érintettek szakpolitika alkotási folyamatban betöltött szerepének erősítési igényére.

A kutatási probléma vizsgálati terének megalkotásához szükséges másik szempont a szakpolitika alkotási folyamat gyakorlata. A szakpolitika alkotás megvalósítási peremfeltételeit maga a közpolitika hozza létre. A kérdés vizsgálatában kiemelt szerepet játszik az a szempont, hogy milyen elvárásnak kell a szakpolitikai döntés során megfelelni. Attól függően, hogy keretek vagy szabályok kerülnek meghatározásra, a megfelelés tekintetében merőben más lehetőségek állnak rendelkezésre. Keretek alkotása esetén tágabb mozgástér mutatkozik a megvalósítás szempontjából, hiszen az elvárás ebben az esetben az, hogy a megoldás a keret határain belül helyezkedjen el. Szabályok alkotása esetén is értelmezhetők a megvalósítási alternatívák, azonban a végkimenetel szintjén az elvárás szorosabb, mint keretek alkotása esetén, hiszen a megoldásnak egy pontosan megfogalmazott szabálynak kell megfelelnie.

A fenti két szempont alkotja azt a vizsgálati teret, amelyben a tanulmány a szakpolitika alkotási folyamatot vizsgálja. A két szempont egymásra hatása által keletkezett térben két követelmény kiemelkedése figyelhető meg. A szakpolitikai döntésben érintettek *bevonása*, valamint a döntés hatásának előzetes vizsgálata kiemelt elvárásként jelenik meg a szakpolitika alkotás folyamatában. (Sanderson, 2002)

## 2. A SZAKPOLITIKA

A közpolitika (public policy) a sokszereplős politikai folyamatok egész társadalmat átívelő politikai-kormányzati megvalósulása, a társadalom öngazgatásának gyakorlata. (Gallai – Török, 2003) A szakpolitika (policy) egy adott ágazat, szakterület irányításával, vezetésével, szervezésével kapcsolatos tevékenységek összességét jelenti. A szakpolitika elsődleges feladata az, hogy egy adott szakterületet felügyelet alatt tartson, méghozzá úgy, hogy eközben a társadalom etikai normáit és hosszú távú érdekeit szem előtt tartja.

A szakpolitika a szakterületi döntések meghozatalával, az intézkedések végrehajtásához szükséges tevékenységek koordinálásával, valamint az ellenőrzési mechanizmus működtetésével is foglalkozik. A szakpolitika feladatai közé sorolható a kulturális különbségek kezelése, valamint a társadalmi mobilitás támogatása is. A kulturális különbségek kezelésére mind műveltségi, mind pedig etnikai alapon szükség van. A társadalmi mobilitás támogatása tekintetében foglalkoztatáspolitikai és társadalmi szempontok is előtérbe kerülnek.

## 3. A SZAKPOLITIKA ALKOTÁSI FOLYAMAT

A szakpolitikák kialakításának folyamata a közpolitika kiemelt témája. A fogalom a szakpolitikai döntéshozatal időbeli lefolyását jelenti, a stratégiai állásfoglalás és a komplex politikai cselekvési program megvalósításával egyetemben.

A szakpolitika alkotás összetett döntési folyamat, mely alapvetően a kezdeményezés, a megformálás, a megvalósítás és az értékelés szakaszaiból áll. A kezdeményezés szakaszában történik meg a felmerülő igény szakpolitikai problémává emelése, megformálás alatt a formális döntés értendő, a megvalósítás szakaszában történik meg a döntés végrehajtása, végül az értékelés a folyamat eredményeinek vizsgálatát jelenti. (Gyurgyák, 2004)

A szakpolitika alkotási folyamat további részletezésére különböző modellek állnak rendelkezésre. Az előzőekben ismertetett négylépéses folyamat tovább bontása elősegíti a szakpolitika alkotási folyamat problémáinak azonosítását. Az alábbiakban bemutatott nyolclépéses modell (Gyurgyák, 2004) a fentiekben ismertetett négylépéses modell szakaszainak lépésenként kétfelé bontásából származik. A szakpolitika alkotás folyamata ezen modell alapján tehát az alábbi szakaszokból áll:

- 1) a társadalomban felmerülő problémák megfogalmazása és politikai napirendre kerülése
- 2) a megoldási alternatívák megfogalmazása és érintettek közötti megvitatása
- 3) a megoldási alternatívák javaslatok formájában történő bemutatása
- 4) erőforrás hozzárendelés és költségvetés készítés a javaslatokra vonatkozóan
- 5) a megvalósítás szabályainak rögzítése
- 6) a programok végrehajtása
- 7) a programok értékelése
- 8) a közpolitika átalakítása az értékelés eredményei alapján

## 4. PROBLÉMÁK A SZAKPOLITIKA ALKOTÁS FOLYAMATÁBAN

A szakpolitika alkotási problémák a szakpolitika alkotási folyamat lépéseiből eredeztethetők. A tipikus nehézségek azonosításához a szakaszokra bontott szakpolitika alkotási modellekhez kell visszatérnünk. Általánosságban véve négy alapvető nehézség léphet fel a szakpolitika alkotás folyamata során, ezek az 1) bizalmi, vagy más néven legitimációs válság, 2) hatalmi válság, 3) társadalmi válság, 4) ideológiai válság.

Bizalmi válság esetén a kezdeményezési lépés működésképtelensége miatt a társadalmi problémák politikai napirendre kerülése nem képes megvalósulni, vagy ha meg is fogalmazódik az ügy, reális alternatívák kidolgozására nem kerül sor.

A hatalmi válságot a döntésképtelenség és az alacsony hatékonyságú döntések jellemzik. A szakpolitikai rendszer – belső eróziója következtében – nem képes az érdekek ütköztetését

elvégezni, amelynek eredménye az, hogy vagy nem születik megegyezés vagy pedig végrehajthatatlan döntések születnek.

Társadalmi válság esetén a politikai hatalom konfrontálódik a társadalommal, amely a szakpolitikai döntés elfogadtatásának zavaraiiban és az érintettek mozgósításának, érdekeltté tételének nehézségeiben mutatkozik meg.

Ideológiai válság esetén a politikai önértékelés irrealitásából adódóan a felelősségvállalás hiánya észlelhető. A szakpolitika nem hajlandó felelősséget vállalni a szakpolitikai program kudarcáért, a hibák bekövetkezését más szereplőkre, külső feltételekre hárítja. A felelőség felvállalásának hiánya a tanulási folyamat ellehetetlenülését eredményezi, a kudarcok elfedésre kerülnek, a hibákból való tanulás pedig a hibák felvállalásának és elemzésének hiányában nem képes megvalósulni. (Gyurgyák, 2004)

A szakpolitika alkotás folyamatát jelenlegi állapotában számos, a fentiekben bemutatott általános problémákból eredeztethető nehézség kíséri. Az alapvető problémák közé az információhiány, a visszacsatolás hiánya, a rendelkezésre álló támogató eszköztár visszafogott használata, valamint a szakpolitikai döntésekben érintettek szakpolitika alkotási folyamatba történő mérsékelt bevonása sorolható. Ezen problémák rövid kifejtésére az elkövetkezendő bekezdésekben kerül sor.

A szakpolitika alkotási folyamat jelenleg információhiánnyal küzd, ami egyrészt megnehezíti a döntések meghozatalát és alátámasztását, másrészt gátolja az előzetes hatásvizsgálatok megalapozott lefolytatását. Az információk korlátozott rendelkezésre állásával a szakpolitika alkotó nem képes mélységében felmérni a szakpolitikai döntés hatását, továbbá félő, hogy az előzetes hatásvizsgálás megfelelő bizonyítékok hiányában alátámasztás nélkül marad. (Sanderson, 2002)

A visszacsatolás hiánya a szakpolitika alkotási folyamat egységbe zártságát csorbítja, hiszen a visszajelzéseken keresztül érkező információk a lépés hiányában nem tudnak beépülni a folyamatba. A szakpolitika alkotási folyamat egységbe zárásához a visszajelzések befogadására, feldolgozására és folyamatba való beépítésére van szükség. (Moynihan – Wichowsky, 2008)

A szakpolitika alkotási folyamat támogatására már rendelkezésre állnak eszközök, azonban ezek gyakorlati használata visszafogott. Ezen támogatói funkciók érdemi használatához a már rendelkezésre álló általános célú eszközök oly módon felhasználása van szükség, amely a folyamat célzott lépéseit komplex módon ki tudja szolgálni. Egy ilyen koncepció kialakítása megoldást nyújt az információhiány következtében fellépő problémákra, valamint könnyebbé és eredményesebbé teszi a szakpolitikai döntések előzetes hatásvizsgálását.

A jelenlegi szakpolitika alkotási gyakorlat azt mutatja, hogy a szakpolitikai döntéshozók és az állampolgárok közötti kommunikáció többségében egyirányú tájékoztatásra korlátozódik, amely során az állampolgárokat értesítik a szakpolitikai döntésben leírtakról. Problémát jelent, hogy a kommunikáció nem terjed ki az állampolgárok bevonására, ezáltal a szakpolitika alkotási folyamat nem használja ki az állampolgárok szerepének megnöveléséből eredő lehetőségeket. Az állampolgárok szakpolitikai döntéshozatalba való bevonása révén a szakpolitikai döntéshozó képessé válik kiemelt érdekek artikulálására, a szakpolitika döntések hatásának előzetes felmérésére, a szakpolitikai döntésben érintettek véleményének feltárására, valamint a szakpolitikai döntés kapcsán felmerülő lehetséges konfliktusok azonosítására. (Geurts – Joldersma, 2001; Pahl-Wostl, 2002; Macintosh, 2004; Birkland, 2011) A szakpolitikai döntésben érintett állampolgárok szerepének megnövelése tehát számos érdemi lehetőséget nyújt, a bevonás megvalósítása ennek értelmében a szakpolitika alkotási folyamat színvonalának javítása érdekében elengedhetetlen.

A kutatási problémában felvázolt vizsgálati tér a szakpolitika alkotási folyamat komplexitására mutat rá. A szakpolitika alkotás összetett folyamat, melyet jelenlegi állapotában számos probléma nehezít. A felvázolt problémák nem vizsgálhatóak egymástól elkülönítetten, hiszen egymásra is hatással vannak, amely újabb nehézségeket generál. A komplexitás kezelése tehát kulcsfeladatnak bizonyul. A tanulmány elkövetkező fejezetében egy olyan ICT alapú



módszer kerül részletes bemutatásra, amely alkalmas arra, hogy a szakpolitika alkotás kritikus szempontjait figyelembe véve segítséget nyújtson a szakpolitika alkotási folyamat komplexitásának kezelésében és a jelenlegi szakpolitika alkotási gyakorlat nehézségeinek enyhítésében.

## 5. INTERAKTÍV SZAKPOLITIKA ALKOTÁS

Az állampolgárok megnövekedett véleménynyilvánítási igénye, a közösségi média fokozott befolyásoló ereje és a szakpolitikai döntések előzetes hatásvizsgálatának követelménye életre hívja az interaktivitást szorgalmazó szakpolitika alkotást.

*A szakpolitika alkotási folyamat interaktív tétel összetett feladat, és megvalósítása nem opciónak, hanem egyre inkább elengedhetetlen feltételnek bizonyul. A szakpolitika alkotási folyamat interaktív tételének igénye egyszerűen és könnyen érthetően szemléltethető egy gyakorlati életből átemelt példán keresztül. A Liszt Ferenc téri kávézók és éttermek nyitvatartása körüli társadalmi vita látványosan demonstrálja a megoldás során felmerülő szempontokat.*

*A Liszt Ferenc tér virágzó kulturális és gasztronómiai terület Budapest belvárosában, a Terézvárosi Önkormányzat kezében. Mindamellett azonban, hogy ez a terület mindennemű ilyen célú befektetésre alkalmas célpont, nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy egyben élettér is. A környéken található éttermek és kávézók működése nagyban befolyásolja az ott lakók életminőségét. A lakosok felháborodása, miszerint a téren üzemelő vendéglátó ipari egységek éjszakába nyúló nyitvatartása megzavarja az ott lakók nyugalma, alapvetően jogos, és ezzel minden Olvasó egyet is tudna érteni, amennyiben ott lakna. A környéken lakók hangot adva ezen felháborodásuknak, a nyitvatartási idő lerövidítését, esti és éjszakai nyugalmaik figyelembe vételét követelik. A téren üzemelő éttermek és kávézók azonban saját érdekeiket szem előtt tartva tiltakozásban törnek ki a nyitvatartási idő csökkentése ellen.*

*Mit tegyen ebben a helyzetben az önkormányzat, hogy minden szereplő számára kielégítő megoldást nyújtson? Az önkormányzat minden esetben bizonyos peremfeltételek mentén kell közeledjen az ügy megoldásához. Ilyen peremfeltétel például a hatályos jogszabályi környezet mindennemű figyelembe vétele. Ez egy megkerülhetetlen szempont, azonban nem az egyetlen, amely figyelmet igényel az probléma megoldása kapcsán.*

*Észre kell venni, hogy az éttermek minél hosszabb nyitvatartása az önkormányzat érdeke is, hiszen bevételt termel, forgalmat növel, emeli a kerület hírnevét, a kereslet és a kínálat növelésében is szerepet játszik. Sőt mi több, a hosszabb nyitvatartás közvetve az önkormányzat bevételeit is növeli, az iparűzési adó megnövekedésének formájában... Mindemellert az önkormányzat érdeke az is, hogy a területen működő vállalkozásokkal, így a Liszt Ferenc téri vendéglőkkel és kávézókkal is jó viszonyt tartson fenn. Az önkormányzat döntését a fenti szempontok mindenképpen befolyásolni fogják.*

*Azonban az önkormányzatnak a lakosok érdekeit is képviselnie kell, nem hagyhatja figyelmen kívül a közelben lakók kéréseit, hiszen az ő képviseletükkel felruházva végzi működését. Társadalmi szempontból kötelessége, a lakosok személyében potenciális szavazókat látva pedig nyilvánvaló érdeke, hogy igényeiket meghallgassa és a döntés során figyelembe vegye.*

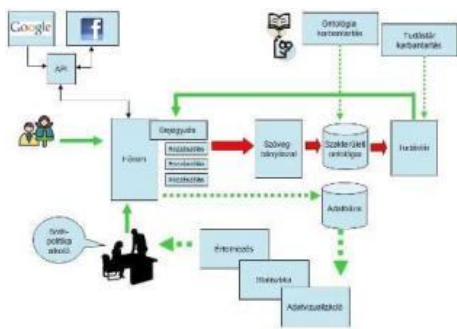
*A felsorolt szempontok azonban észrevehetően egymásnak szegülnek, és egyszerű döntés keretében nem oldhatók fel. Látható, hogy valamilyen kompromisszumra van szükség az önkormányzat részéről, hogy a fenti problémát megoldja. De kinek engedjen? Az éttermek, a lakosok, vagy a saját érdekeit vegye előtérbe? Amennyiben saját érdekeit, úgy az ellentétben állók közül mégis melyiket...?*

*Mit is illusztrál a fenti kis eset? Egy szakpolitikai döntésben számos szereplő érintett, akik egyidejűleg egymásnak ellentétes véleményen vannak. Véleményüknek hangot adnak, és elvárják, hogy a szakpolitikai döntéshozó figyelembe vegye kéréseiket a döntés meghozatalában. A szakpolitikai döntéshozó feladata az érintettek véleményének ütköztetése.*

*Vannak azonban további szempontok is, melyek figyelembe vételétől nem lehet eltekinteni (például a hatályos jogszabályi környezet). A komplex szituáció rámutat arra, hogy nincs egy üdvözítő megoldás, a szakpolitikai döntéshozónak valamiféle kompromisszumot kell kötnie, méghozzá úgy, hogy a peremfeltételek betartása mellett elégítse ki az érintett felek igényeit. A kérdés természetesen az, hogy mindezt hogyan valósítsa meg...?*

Az interaktív szakpolitika alkotás arra a felvetésre épül, hogy a szakpolitikai döntéshozó érdemben fel kívánja használni a szakpolitikai döntésben érintettek véleményét, kihasználva az állampolgárok véleménynyilvánításban mutatkozó fokozott hajlandóságát. A szakpolitikai döntéshozó az interaktivitás eredményeképpen előálló információk birtokában képessé válik a szakpolitikai döntésben érintettek véleményének figyelembevételére és a szakpolitikai döntések hatásának teljes körűségét tekintve magasabb szintű felmérésére.

Az interaktív szakpolitika alkotás egy lehetséges megvalósítási módját az 1. ábra szemlélteti, melyben foglaltak részletes bemutatására a fejezet elkövetkező részében kerül sor.



1. ábra: Az interaktív szakpolitika alkotás folyamata (CM, 2012)

Az interaktív szakpolitika alkotási folyamat első lépéseként a szakpolitika alkotó az intézkedés tervezetét egy fórumbejegyzés formájában nyilvános vitára bocsátja. Az intézkedés tervezet társadalmi nyilvánosságra hozása a közösségi média folyamatba való bevonása által történik meg. Az állampolgárok

motivációt érezve a szakpolitikai döntésben betöltött szerepük gyakorlására, az intézkedés tervezet kapcsán felmerült véleményüket hozzászólások formájában rögzítik a bejegyzés oldalán.

A hozzászólások szövegbányászati alkalmazások segítségével elemzésre kerülnek, abból a célból, hogy a diskurzus során felmerülő témákat és rejtett összefüggéseket felszínre hozzák. A szövegbányászat eredményeiből szakterületi ontológia épül, amely megalkotja a szakpolitikai döntés körüli diskurzus közös fogalmi modelljét. Az interaktív szakpolitika alkotási folyamat háttérében egy olyan tudástár áll, amely az esetlegesen kapcsolódó tudáselemeket tartalmazza. A mögöttes tudástárból az ontológia segítségével a bejegyzés és a hozzászólások tartalmát érintő kapcsolódó tudáselemek azonosításra kerülnek. A bejegyzés oldalán ezen tudáselemek kerülnek megjelenítésre, azzal a céllal, hogy a hozzászólók a társadalmi vitában való részvételük során informálódjanak a rendelkezésükre bocsátott tudáselemekből. A tudáselemek segítik az állampolgárokat szakterületi tudásuk bővítésében, növelik a hozzászólások szakmai színvonalát, elősegítik a vitában felmerülő kérdések tisztázását, valamint lehetővé teszik az állampolgárok számára, hogy a megismert tudáselemekből ihletet merítve új szempontok mentén mutassák be szakterületi véleményüket. Minden új hozzászólás esetében a megoldás megvizsgálja a hozzászólást, és az elemzés eredményeinek megfelelően tudáselemet kapcsol hozzá, melyet a bejegyzés oldalán visszacsatolás formájában elhelyez. A diskurzusban résztvevők ezáltal minden egyes hozzászólást követően a diskurzus aktuális állapotának megfelelő tudáselemekkel vannak ellátva, melyből kedvükre informálódhatnak a diskurzus továbbfolytatása, szakmai színvonalának emelése, új szempontok vizsgálata céljából.

Az intézkedés tervezet nyilvános megvitatását követően a hozzászólások feldolgozásra kerülnek. A feldolgozási szakasz három lépésből áll, ezek az 1) adatvizualizáció, 2) statisztikai elemzések és 3) értelmezés. A feldolgozási szakasz lényege az, hogy a szakpolitika alkotó felé a hozzászólások összességének együttes elemzéséből adódó következtetések kerüljenek visszacsatolásra.

A feldolgozási szakasz adatvizualizációs lépésének segítségével az eredmények vizualizálásuk révén válnak elemezhetővé. Az adatvizualizációs modul által lehetőség nyílik az eloszlások grafikus megjelenítésére és vizsgálatára, a véleménycentrumok azonosítására és időbeli elemzésére, a véleménycentrumok távolságainak megállapítására, valamint a diskurzus témáinak megjelenítésére és elemzésére.

A feldolgozás statisztikai elemzések elvégzésére irányuló lépése arra szolgál, hogy a hozzászólás leíró tulajdonságai részletes elemzésre kerüljenek. A statisztikai elemző modul segítségével egyrészt lehetőség nyílik kulcsszavak azonosítására, előfordulási gyakoriságuk megállapítására és az eloszlás időbeli vizsgálatára. Másrészt, a hozzászólók diskurzussal töltött idejének elemzése is megvalósul, valamint a hozzászólások gyakorisága is elemzésre kerül. Kiemelt vizsgálati terület továbbá a tudástár használatának elemzése. Ezen területen vizsgálni lehet egyrészt a tudáselemek felhasználásának mintázatait (linkre kattintás statisztikái), valamint azt, hogy a diskurzust milyen intenzitással befolyásolták a bejegyzés oldalán elhelyezett tudáselemek. A diskurzus és a visszacsatolt tudáselemek közötti korreláció vizsgálata arra mutat rá, hogy a rendelkezésre bocsátott tudáselemek mennyire voltak képesek hatást fejteni ki a diskurzusra, vagyis, hogy a tudáselemek mennyire épültek be a diskurzusra, mennyire befolyásolták a diskurzus továbbhaladását.

A feldolgozási szakasz lépései közé tartozik végül az eredmények értelmezése, amely több módszerrel is megtörténhet. Egy lehetséges interpretációs alternatíva a komplex esemény feldolgozás (CEP) alkalmazása. A CEP, mint interpretációt támogató módszer lehetőséget nyújt arra, hogy a diskurzust jellemző profilok és mintázatok kerüljenek meghatározásra. A módszer szabály kialakítást is lehetővé tesz, melynek segítségével bizonyos együttes előfordulásokhoz, diskurzus mintázatokhoz bizonyos akciókat lehet rendelni.

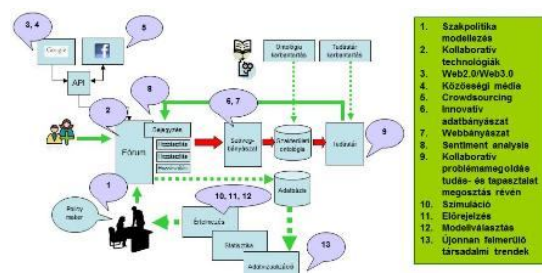
A három lépésben feldolgozott eredmények a szakpolitika alkotó felé visszacsatolásra kerülnek. A szakpolitika alkotó a visszacsatolt vélemények révén megismeri az intézkedés tervezetben érintettek szakpolitikai döntéshez való hozzáállását, felméri az intézkedés tervezet előzetes hatását, képessé válik új vizsgálandó szempontok azonosítására, valamint eddig ismeretlen összefüggések felismerésére. A szakpolitika alkotó az eredmények ismeretében megkezdheti az intézkedés tervezet érdemi átdolgozását, melyben az újonnan felmerült szempontokat, az állampolgárok véleményét, valamint a hatásvizsgálat új eredményeit is figyelembe veszi.

Az intézkedés tervezet átdolgozott formája felhasználja az interaktív szakpolitika alkotás nyújtotta lehetőségeket, és végeredményben az érintett állampolgárokhoz közelebb álló, érdekeiket jobban figyelembe vevő, véleményükre aktívan reflektáló intézkedés kerül kidolgozásra.

## 6. TÁMOGATÓ ICT ESZKÖZÖK

A szakpolitika alkotás folyamatának ICT alapú eszközökkel való támogatása alapvetően mainstream irányzatot alkot a jelenlegi szakpolitika alkotással kapcsolatos kutatásokban. Megállapítható, hogy a szakpolitika alkotás folyamatát számos ICT eszköz és módszertan képes támogatni a folyamat 1) tervezési, 2) megvalósítási, és 3) értékelési fázisban egyaránt. (DEMONet, 2006; Demirhan – Öktem, 2011; Kumar – Vragov, 2009; Macintosh, 2006) A szakpolitikai döntésben érintettek bevonása, mint kiemelt cél is az esetek túlnyomó többségében ICT eszközök alkalmazása révén valósul meg. (DEMONet, 2006)

A szakpolitika alkotás interaktívvá tételét a fent bemutatott koncepció eredendően is ICT alapú eszközök alkalmazása révén valósítja meg. Az interaktív szakpolitika alkotás fentiekben bemutatott folyamata során azonban számos további ICT eszköz és módszertan alkalmazható, melyek az alapkoncepció különböző pontokon történő továbbfejlesztéseit szolgálják. Az interaktív szakpolitika alkotási folyamat során alkalmazható különböző ICT eszközök és módszertanok összefoglalását a 2. ábra szemlélteti. A folyamat támogatására alkalmas eszközök és módszertanok a fejezet elkövetkező részében kerülnek részletes bemutatásra, rámutatva a támogatás módjára és a megvalósítás révén elérhető lehetséges továbbfejlesztési irányokra.



2. ábra: ICT eszközök és módszerek az interaktív szakpolitika alkotás folyamatának támogatására (CM, 2012)

A 2. ábrán ismertetett sorrend alapján az alábbiakban az interaktív szakpolitika alkotási folyamat során alkalmazható ICT eszközök és módszertanok kerülnek bemutatásra, a támogatás módjának feltüntetésével egyetemben.

1. A szakpolitika alkotó *szakpolitika modellezési eljárások (policy modelling)* alkalmazása révén képessé válik az intézkedés tervezet komplex szakpolitikai modelljének megalkotására. A modellezés támogatást nyújt a szakpolitikai döntés komplexitásának kezelésére, az érintettek, a figyelembe veendő szempontok és az elemek közötti kapcsolatok feltárása révén.
2. Az intézkedés tervezet nyilvános vitára bocsátása *kollaborativitásra* készíteti az állampolgárokat, melynek értelmében megosztják egymással az intézkedés tervezettel kapcsolatos véleményüket. A állampolgárok együttműködésre irányuló igényét a kollaborativitást célzó megoldások, így az interaktív szakpolitika alkotási koncepció támogatja, jelen esetben azáltal, hogy fórumot biztosít a szakpolitikai döntésben érintettek számára a döntéssel kapcsolatos véleményük megosztására és megvitatására.
- 3-4. A nyilvánosság bevonása *Web2.0/Web3.0 megoldások*, valamint a *közösségi média* segítségével történik meg. Az intézkedés tervezet társadalmi nyilvánosságra hozásában felhasználásra kerülnek a közösségi média nyújtotta lehetőségek, azzal a céllal, hogy a szakpolitikai döntésben érintettek minél szélesebb körét sikerüljön elérni.
5. Az állampolgárok véleményének kifejtése egyben a *crowdsourcing* lehetőségeinek kiaknázását is jelenti. Az érintettek véleményük megformálásával és rendelkezésre bocsátásával inputot képeznek a crowdsourcing folyamata számára, lehetővé téve a rendelkezésre bocsátott vélemények szabad, problémamegoldást segítő felhasználását. Más szemszögből tekintve a kérdésre, egy szakpolitikai kérdés nyilvános vitára bocsátásával a szakpolitika alkotó kiterjeszti a problémamegoldásban részt vevők körét a szakpolitikai döntésben érintettek körére, ezáltal egy sokkal szélesebb rétegtől kap hozzászólások formájában érkező inputokat az intézkedés tervezet javításához. A véleménynyilvánítók, számosságuk és különbözőségük miatt új szempontokat, nézeteket, vizsgálati irányokat hoznak felszínre. A szakpolitika alkotó ezáltal hozzájut a „tömeg” személeteéhez, hozzáállásához, és az intézkedés tervezeten nem légtüres térben, hanem az érintettektől származó visszacsatolási információk birtokában képes fejlesztési lépéseket végrehajtani.
- 6-7. A hozzászólások elemzése *szövegbányászati és webbányászati módszerekkel* történik. Mindkét módszer esetén a cél a hozzászólásokban megbúvó rejtett, eddig ismeretlen összefüggések feltárása. Azáltal, hogy a hozzászólások rejtett összefüggések feltárása céljából vizsgálat alá kerülnek, lehetőség nyílik arra, hogy a megoldás mögött álló tudástárból olyan tudáselemek bocsátódjanak a diskurzusban részt vevő állampolgárok rendelkezésére, amelyek irányítani tudják a hozzászólók gondolatait, és olyan minőségű hozzászólások születését eredményezik, amelyek a tudáselemek rendelkezésre bocsátása nélkül nem kerültek volna megfogalmazásra. A szövegbányászati módszerek alkalmazása révén tehát úgymond egy lépéssel a véleményezőik hozzászólások formájában leírt gondolatai elé lehet kerülni, ösztönözve őket véleményük különböző, a tudáselemek által biztosított szempontok általi továbbgondolására.
8. A hozzászólások elemzésekor a *sentiment analysis* módszere is felhasználható, mely során egyrészt a vélemények rejtett összefüggéseinek feltárása (opinion mining), másrészt a vélemények polaritásának (érzelmi beállítottságának) vizsgálata történik meg. A megoldás lehetőséget nyújt arra, hogy az egyes vélemények polaritásának megállapítása révén a diskurzus egészéről vonjunk le következtetéseket. Ezeket a következtetéseket a szakpolitika alkotó az intézkedés tervezet előzetes hatásfelmérése során használja fel, hiszen az elemzés által rendelkezésére áll, hogy a szakpolitikai kérdés milyen érzelmi irányultságú, milyen intenzitású és milyen hevületű társadalmi vitát váltott ki, rámutatva ezáltal a szakpolitikai döntés társadalmi érzékenységére.
9. A szakterületi ontológia segítségével a tudástárból a hozzászólók rendelkezésére bocsátott tudáselemek a *kollaboratív problémamegoldást* támogatják. A bejegyzés oldalán elhelyezett tudáselemek közös tudásalapot hoznak létre a hozzászólók között, amely együttműködésre, az intézkedés tervezet közösen végrehajtott véleményezésére sarkallja a társadalmi vitában részt vevő állampolgárokat. Ahogy a diskurzus időben és komplexitásában előrehalad, a tudástárból rendelkezésre bocsátott tartalmak egyre inkább vezetnek a vitában részt vevők gondolkodását, valamint egyre inkább közösséggé formálják a társadalmi vitában részt vevő állampolgárokat. Az együttműködésen alapuló problémamegoldás bázisát a diskurzus előrehaladtával kialakuló közös tudás nyújtja. Az ontológia pontossága és a tudástár tartalmának sokszínűsége együttesen biztosítja, hogy a rendelkezésre bocsátott tudáselemek támogassák a diskurzus előre vitelét, a hozzászólók számára nyújtott aktív tudáselem hozzájárulással.

- 10- A hozzászólások feldolgozása során *szimulációs, előrejelzési és modellezési eljárásokat* lehet
  - 11- igénybe venni, amelyek javítják a diskurzus feldolgozás eredményességét, újabb elemzési és
  - 12- vizsgálati lehetőségek folyamatba való bevonása által. Ahogy a folyamat kezdetén a szakpolitika modellezés, úgy a feldolgozási lépésben nyújtott modellezési, szimulációs és előrejelzési lehetőségek is a releváns szereppel bíró érintettek, a lényeges vizsgálati szempontok és mindezek kapcsolódásainak felszínre hozását támogatják.
13. Az eredmények vizualizálása lehetővé teszi az *újonnan felmerülő társadalmi trendek* felszínre kerülését. A diskurzus feldolgozás eredményeinek vizualizálása felhasználói mintázatokra, társadalmi trendekre, viselkedési normákra képes rámutatni, különböző megjelenítési formákban bocsátva rendelkezésre a feldolgozási lépés eredményeit. A kulcskérdés ebben a lépésben azonban nem az eredmények különböző formában történő megjelenítésén, hanem a mintázatok felismerésén és megfelelő értelmezésén van, amely azonban már a feldolgozott eredményekkel ellátott szakpolitika alkotó feladatát képezi. Az adatvizualizációs modul tehát csupán megteremti az újonnan felmerülő társadalmi trendek megjelenítésének lehetőségét, a felismerés és értelmezés azonban már a szakpolitika alkotó feladata.

## 7. KIHÍVÁSOK

A tanulmányban bemutatott interaktív szakpolitika alkotási folyamat számos olyan kihívást vet fel, melyek figyelembe vétele nélkül a koncepció nem lehet életképes. Általánosságban véve megállapítható, hogy a kihívások kezelése elengedhetetlenek bizonyul a megközelítésben rejlő lehetőségek megvalósíthatósága érdekében. (Edelenbos, 1999)

A megválaszolandó kérdések egy csoportját az ICT eszközök alkalmazása révén megvalósuló személyes véleménynyilvánítás szempontja képezi. Ebben a csoportba sorolható egyrészt az elektronikus személyazonosítás problémaköre, amely a kinyilvánított vélemény érintetthez kapcsolását jelenti. Vizsgálandó szempontot képeznek továbbá a személyiségi jogi kérdések, melyek a véleménynyilvánító személyiségi jogainak védelmével kapcsolatos intézkedéseket foglalják magukban. Figyelembe kell venni továbbá különböző adatvédelmi megfontolásokat is, hiszen a vélemény, mint adat és a véleményező, mint adatforrás védelmére feltétlenül szükség van a koncepció sikeres megvalósítása érdekében. (Friedewald et al., 2009)

A megoldással kapcsolatos kihívások egy másik csoportja szociológiai szempontok összességéből adódik, magatartási és viselkedési irányultságú kérdéseket foglal magában. Ebben a kategóriába tartozik egyrészt az állampolgárok együttműködésre való indíttatása, vagyis hogy mi és milyen mértékben motiválja őket arra, hogy kollaborációra lépjenek egymással. Figyelembe veendő szempont továbbá a szakpolitikai döntésben való érintettség megtapasztalásának ereje is, vagyis hogy az állampolgár mennyire érzi sajátjának az intézkedés tervezetben megvalósuló szakpolitikai ügyet, illetve ennek szintjét milyen módszerekkel lehet megnövelni. Végezetül az állampolgárok szakpolitikai döntéssel kapcsolatos véleménynyilvánítási hajlandósága is vizsgálati szempontot képez, azaz, hogy mi váltja ki az állampolgárból azt, hogy véleményét artikulálja, és ez irányú hajlandóságát milyen eszközökkel lehet növelni. Figyelembe vételre érdemes szempont végezetül az állampolgárok kulturális tényezőkből eredő motiváltsága is, amely alapvetően meghatározza a diskurzusban való részvétel intenzitását.

A kihívások harmadik csoportja az interaktív szakpolitika alkotási folyamat egységessége, a folyamat egységbe zárttsága köré csoportosítható. A kihívások ezen kategóriájába sorolható a teljesség, az integritás valamint az ellenőrizhetőség igénye. Tekintetbe veendő egyrészt, hogy minden szempont és illetékes vélemény feltárára került-e, másrészt, hogy a vélemények az eredeti állapotukban, mindennemű manipuláció nélkül kerülnek-e feldolgozásra, harmadrészt pedig, hogy mindezek ellenőrzésére milyen mechanizmusok állnak rendelkezésre és kerülnek alkalmazásra.

A megoldással kapcsolatos kihívások már alacsony részletezettségi szintű feltárás esetén is a komplex környezetből fakadó nehézségekre mutatnak rá. Az interaktivitást célzó szakpolitika alkotási folyamat egy komplex szakpolitikai környezetbe kerül elhelyezésre, ezáltal a megoldás különböző környezeti elemekhez való kapcsolása és az ezzel kapcsolatos kihívások kezelése elengedhetetlenek bizonyul a megoldás életképességének fenntartása érdekében.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányban, felismerve a szakpolitika alkotás jelenlegi folyamatának problémáit, egy olyan lehetséges megoldás került bemutatásra, amely a szakpolitikai érintettekkel értelmezhető interaktivitás felfokozására koncentrál. A szakpolitikai döntésben érintettek bevonásának céljával egy olyan ICT alapú koncepció került kidolgozásra, amely aktívan támogatja a szakpolitikai döntésben érintetteket véleményének felhasználását és folyamatba való beépítését.

A szakpolitika alkotó a tanulmányban bemutatott koncepció alkalmazása révén képessé válik a szakpolitikai döntésben érintettek véleményének figyelembevételére, valamint támogatást kap a szakpolitikai döntés hatásainak előzetes felmérésében is. A szakpolitika alkotó a megoldás használata révén továbbá az intézkedés tervezet fejlesztésében is segítséget kap, a módszer alapelvei által biztosítva, hogy az intézkedés tervezet véleményezési ciklust követő átdolgozott változata a szakpolitikai döntésben érintettekhez közelebb álló, érdekeiket jobban figyelembe vevő, fogadtatását és betartását tekintve pozitívabb kimenetelű tervezet legyen.

A koncepció választ szolgáltat a szakpolitika alkotási folyamat jelenlegi hiányosságaira. A szakpolitikai döntésben érintettek szakpolitika alkotási folyamatba való bevonása által a megoldás támogatja a szakpolitikai döntések minőségének javítását. Az interaktív szakpolitika alkotási modell alkalmazása a visszacsatolási lépés folyamatba való beépítése révén támogatja az információhiány megszüntetését, fokozza az előzetes hatásvizsgálat eredményességét, valamint feloldja a visszacsatolás hiányából származó nehézségeket.

A tanulmányban ismertetett interaktív szakpolitika alkotási folyamat számos ICT eszközzel és módszertannal támogatható. A bemutatott ICT eszközök és módszertanok a koncepció fő elvét, az interaktivitást célozzák, segítséget nyújtva a szakpolitika alkotás folyamatának interaktívvá tételben, mindemellett megoldási lehetőséget szolgáltatva a felmerülő társadalmi és szakpolitikai igényekre.

Az interaktív szakpolitika alkotási folyamatban rejlő lehetőségek kiaknázására szükség van a koncepcióval kapcsolatosan felmerült kihívások kezelésére, ugyanis ezek figyelembe vétele nélkül a megoldástól várt előnyök nem garantálhatók. A megoldással kapcsolatban felmerülő kihívások kezelése tehát szükségyszerű, a kezelés módja azonban egyelőre feltáratlan, további kutatásra alkalmas területet jelöl.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Birkland, T. A. (2011): *An Introduction to the Policy Process. Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. M. E. Sharpe, New York.
- CM (2012): *Interactive policy-making*. Corvinno Technológia Transzfer Központ munkaanyag.
- Demirhan, K. – Öktem, M. K. (2011): „Electronic Participation in the Policy Making Process: A Case Study” *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*. Vol. 3, No. 1, pp. 59-78.
- DEMOnet (2006): *D5.1: Report on current ICTs to enable participation*. DEMOnet deliverable.
- Edelenbos, J. (1999): „Design and Management of Participatory Public Policy Making” *Public Management: An International Journal of Research and Theory*. Vol. 1, No. 4, pp. 569-576.
- Friedewald, M. – Gutwirth, S. – Hert, P. D. – Langheinrich, M. – Moscibroda, A. – Wright, D. (2009): „Privacy, Trust and Policy-Making: Challenges and responses” *Computer Law & Security Review*. Vol. 25, No. 1, pp. 69-83.
- Gallai Sándor – Török Gábor (szerk.) (2003): *Politika és politikatudomány*. Aula Kiadó, Budapest.
- Geurts, J. L. A. – Joldersma, C. (2001): „Methodology for participatory policy analysis” *European Journal of Operational Research*. Vol. 128, No. 2, pp. 300-310.
- Graaf, L. D. – Michels, A. (2010): “Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy” *Local Government Studies*. Vol. 36, No. 4, pp. 477-491.
- Gyurgyák János (szerk.) (2004): *Mi a politika? Bevezetés a politika világába*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Hajer, M. A. – Wagenaar, H. (2003): *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Kumar, N. – Vragov, R. (2009): „Active citizen participation using ICT tools” *Communications of the ACM*. Vol. 52, No. 1, pp. 118-121.
- Macintosh, A. (2004): „Characterising e-participation in policy-making” *Systems Sciences. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference*. Big Island, Hawaii, USA. Vol. 5, pp. 1-10.
- Macintosh, A. (2006): *eParticipation in policy-making: the research and the challenges. Exploiting the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*. IOS Press, Amsterdam.
- Moynihan, D. P. – Wichowsky, A. (2008): „Measuring How Administration Shapes Citizenship: A Policy Feedback Perspective on Performance Management” *Public Administration Review*. Vol. 68, No. 5, pp. 908-920.
- Pahl-Wostl, C. (2002): „Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modelling Processes” *Integrated Assessment*. Vol. 3, No. 1, pp. 3-14.
- Papadopoulos, Y. – Warin, P. (2007): “Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective?” *European Journal of Political Research*. Vol. 46, No. 4, pp. 445-472.
- Sanderson, I. (2002): “Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making” *Public Administration*. Vol. 80, No. 1, pp. 1-22.
- Wallace, H. – Wallace, W. (1999): *Politikák születése az Európai Unióban. I. kötet*. JPTE Európa Központ, Pécs.

Ahogy az internet egyre jobban a mindennapjaink részévé válik, egyre több időt töltünk online és ezzel együtt a különböző közösségi oldalakon is. A ComScore amerikai internet-kutató cég jelentése szerint az internetezők az online töltött idejük 25,2%-át a közösségi hálózatokon töltötték, ez az érték az előző évhez képest 0,8%-os növekedést mutat. (NDTV Correspondent, 2012)

**15. ábra, Online töltött idő megoszlása (NDTV Correspondent, 2012)**

	2011. június	2012. június	Változás
Közösségi hálózatok	24,4%	25,2%	0,8
Szórakozás	8,8%	10,0%	1,2
Portálok	11,4%	8,8%	-2,6
E-mail	8,6%	8,1%	-0,5
Keresés	3,4%	3,2%	-0,2
Üzlet/pénzügyek	2,9%	3,0%	0,1
Hírek/információ	2,3%	2,2%	-0,1
Kiskereskedelem	1,5%	2,0%	0,5
Üzenetküldő szolgáltatások	3,8%	2,0%	-1,8
Játékok	1,6%	1,8%	0,2

A Wikipedia (Wikipedia, 2012) szerint jelenleg a világon 200 online közösségi háló létezik és 2-3 havonta megjelenik egy-egy új. A Microsoft 2012. májusában adta ki az új közösségi oldalát, a So.cl-t. (Hanula, Index.hu, 2012) 2012. augusztusában a Twitter és a Blogger társalapítói Medium (Heather, 2012) néven egy új mikroblog szolgáltatást indítottak, amelynek kialakításánál a piacon jelenlévő sikeres közösségi oldalak pozitívumait és az újonnan felmerült felhasználói igényeket tartották szem előtt, valamint alapjaiban gondolták újra a tartalomelosztást.

Népszerűségük megjelenésük óta töretlen, a legtöbb felhasználót tömörítő Facebook-nak, 2012. áprilisában fél milliárd aktív felhasználója volt, októberben pedig már több mint 1 milliárd, azaz a Föld teljes népességének egy hetede a tagja. (Jemima, 2012)

Vajon miért hozták létre a Microsoft és a Medium tulajdonosai az előbb említett közösségi oldalakat? Mi a céljuk? Nem valószínű, hogy sikerül magukhoz csábítani a Facebook-ot használó felhasználókat, azonban nem is ezeknek az oldalaknak nem is ez a célja.

Nem valószínű, hogy ezek az új oldalak a So.cl (www.so.cl) és a Medium (medium.com) meg tudja szorongatni a világ legnagyobb közösségi oldalát. A készítőik célja nem is ez, mivel az oldal felépítéséből is látszik, hogy inkább csak kiegészítő szolgáltatásnak szánják, mint sem alternatívának. A So.cl és a Medium közösségi oldalak, 8 évvel a Facebook indulása után egyik napról a másikra nem fogják magukhoz csábítani a Facebook felhasználóinak zömét, azonban érdekes, hogy a software óriások mindezek ellenére még mindig látnak potenciált egy részpiaci közösségi oldal indításában.

Az előbbi példából is látszik, hogy a közösségi hálózatok piacán kiélezett verseny zajlik a felhasználók adataiért. Az új beszállók célja, hogy kiharcolják maguknak egy szeletet az online reklámpiaci tortából.

A közösségi oldalak – különösen a Facebook – a weblaptulajdonosok számára különféle oldalakba beépíthető modulokat tesznek közzé ingyen. Ezek közé tartozik többek között a népszerű „Like” gomb, amely megnyomásával a látogató kifejezheti tetszését az oldal iránt, vagy a „Comment” modul, amely segítségével hozzá lehet szólni az oldalon található tartalomhoz. Ezen kiegészítők beépítése nem igényel komoly szaktudást, de a hozzáértők akár komplex alkalmazásokat is létre tudnak hozni.

Miért érdeke a Facebook-nak, hogy „ingyen” az előbb említett és hasonló modulokat adjon a weblapfejlesztőknek? Ezek a modulok ugyanis csak látszólag ingyenesek, hiszen nincs ingyen ebéd. A weboldalak látogatói, ahová a modulokat beépítették, a látogatóik adatainak továbbításával „fizetnek” ezért. Tehát amikor meglátogatunk egy olyan oldalt, amelyen



valamilyen közösségi oldalhoz tartozó beépülő modul található, az adatokat küld a közösségi oldalnak a látogatóról.

A nemrégiben kiadott iOS 6-ban az Apple bevezette az IDfA-t (Identifier for Advertisers) azaz a hirdetői azonosítót, amelyet elküld a hirdetést megjelenítő szervernek, ha meglátogat egy weboldalt a felhasználó. Ezzel egyszerűen beazonosíthatóvá teszi az eszközt használó személyt és a hirdetők egyszerűbben küldhetnek számára célzott reklámokat. (Index, 2012)

Az említett kiragadott példák jellemzik az online világot, ugyanis a Silicon Valley által közzétett jelenté szerint az interneten található weboldalak közel 86%-án követnek minket. (Diana, 2012) Ezek után nem is csoda, hogy egy átlagos fiatal napi digitális lábnyoma 27 MB. (Túri, 2011) Egy belvárosban lakó, mobiltelefont, digitális fényképezőgépet és számítógépet aktívan használó fiatal esetében ez az érték a 27MB sokszorosa is lehet. Így nem csoda, hogy ilyen mennyiségű adatból meglepően pontos profilt képesek építeni rólunk.

Ha csak az online világot vesszük figyelembe, akkor már több, mint 1200 alkalmazás követ minket nyomon a Ghostery<sup>141</sup> blogja szerint. (Adam, 2012) Szerencsére egyelőre nem mind osztja meg egymással a rólunk szerzett információkat.

### **Google Privacy Policy**

Ennek kapcsán nagy vihart kavart a Google 2012. januárjában napvilágot látott új adatvédelmi irányelve, amely lehetővé teszi, hogy a Google összes online alkalmazása megossza egymás között a felhasználókról elmentett adatokat. De mit is jelent ez pontosan? Egyik oldalról megnövelt felhasználói élményt, valamint többlétszolgáltatások nyújtására is.

Hogy milyen többlétszolgáltatásra képes a Google rendszere, azt az alábbi példa jól szemlélteti. Ezentúl, ha a Google Calendar-ban készítünk egy feljegyzést egy találkozóról, ami Debrecenben lesz 16:00 órakor és ha a Google Maps-ba 13:00 órakor bejelentkezünk Budapesten, valamint dugó van az M3-as autópályán, akkor automatikusan kapni fogunk egy e-mail-t, hogy siessünk, mert el fogunk késni a találkozóról. (Google Privacy Policy, 2012) Ez a funkcionalitás egyben fantasztikus és utópisztikus is. Azonban nincs másról szó, csak a Google eddig külön működő szigetmegoldásai ezután megosztják egymással a felhasználókról és más forrásokból gyűjtött információikat.

Az újságírók sokszor hajlamosak a Facebook-ot főgonoszként beállítani. Azonban egyáltalán nem biztos, hogy ő tud rólunk a legtöbbet. A Business Insider egyik 2012, szeptemberi cikke szerint amíg a Facebook csak az internetezők 51%-át éri el, addig a Google közel 90%-ukat. Az átkattintási arány (CTR<sup>142</sup>) szintén jobb a Google-nél, ott ugyanis 0,4%, az iparági átlag 0,1% (ez azt jelenti, hogy 1000 felhasználóból csak 1 kattint a megjelenő hirdetésre), a Facebook esetében pedig csak 0,051% ez az érték. A jelentős különbség a két cég között inkább a célcsoportok képzésének módjában rejlik. Amíg a Facebook a munkahely és oktatás alapján, eddig a Google esetében az érdeklődési kör és a keresett kulcsszavak alapján. (Jim, 2012)

A fenti adatok tükrében elmondhatjuk, hogy a Google rendszere hatékonyabb. A WordStream szakmai blogjában az összehasonlításban szintén a Google-t hozza ki nyertesnek, mivel nagyobb közönséget ér el több szolgáltatáson keresztül és sokkal több hirdetési formátumot támogat. (WordStream, 2012)

### **Túl sokat tudnak rólunk**

Az elmúlt néhány év leforgása alatt a közösségi oldalak forradalmasították az internetezési szokásainkat, aminek kétségkívül vannak hátrányai is. A közösségi oldalak már többet tudnak a felhasználóikról, mint az FBI és a CIA együttvéve. És a technika fejlődésével egyre több adat érhető el a látogatókról, amit a közösségi oldalak a böngészők API -jainak használatával könnyedén felhasználóikhoz tudnak rendelni.

Felmerülhet a kérdés, hogy hogyan lehet elkerülni, hogy akaratlanul ennyi információt osszunk meg az átlag felhasználó számára láthatlan „kémekkel”?

---

<sup>141</sup> A Ghostery egy böngészőbe beépülő alkalmazás, amely a nyomkövető, hirdető és egyéb jeladó alkalmazásokat szűri ki az általunk meglátogatott weboldalakból.

<sup>142</sup> Click-through-rate: átkattintási arány

Egyik korábbi előadásomban összegyűjtöttem, hogy milyen módszerekkel nehezíthetjük meg azok dolgát, akik követni szeretnének minket vagy maradhatunk anonimak. Azonban az alábbi felsorol technikák használatának ára van: a kényelmünk feladásával jár. (Balogh, 2012)

- **A böngésző inkognitó módjának használata:** Az inkognitómódban megnyitott weboldalak és letöltött fájlokat a rendszer nem rögzíti a böngészési, illetve letöltési előzményei között. A megnyitott inkognitóablak bezárása után a böngésző törli az összes új cookie-t. (Chrome, 2012) Az inkognitómód használatával a weboldalak gyakorlatilag ugyanúgy tudnak minket követni, azonban a különböző munkamenetek között nem lesz kapcsolat, mivel a böngésző bezárását követően a weboldalak által a gépünkön hagyott cookie-kat törli a böngésző.
- **Böngésző „Do-Not-Track” opciójának bekapcsolása, „IDfA” opciójának kikapcsolása:** A DNT bekapcsolásával jelezhetjük a weboldalak számára, hogy nem szeretnénk, ha követnének minket, az IDfA opció kikapcsolásával pedig nem küldjük el a weboldalnak az egyedi azonosítónkat.
- **TOR vagy proxy hálózat használata:** A TOR hálózat önkéntesek által üzemeltetett szerverek alkotta hálózaton keresztül folyik a kommunikáció kliens és szerver között egy titkosított és több hálózati csomóponton keresztül.
- **Kliens oldali technológiák használatának korlátozása, blokkolása:** A böngészőnkben tudjuk blokkolni a Flash és hasonló technológiákat, valamint a kliens-oldali programozási nyelvet, a JavaScriptet, azonban ezek használata nélkül a böngészésünk élvezhetetlen lesz.
- **Használjunk 3rd fél által gyártott modul blokkolót:** Olyan alkalmazás, amely a weblapok forrásának letöltését követően, de annak megjelenítése előtt képes kiszűrni abból a nyomkövető és jeladó kódokat.
- **Régebbi böngésző használata, HTTP fejlécek átírása:** Régebbi böngészők használatával nem kérhető le a böngészőből különböző korszerű adat. A HTTP fejléc megváltoztatásával a nyomkövető alkalmazásokat téveszthetjük meg és képtelenek lesznek megállapítani a valós operációs rendszerünket és böngészőnk típusát.
- **Közösségi hálózatok és szolgáltatások használatának mellőzése:** A Facebook vagy a Gmail szolgáltatásainak használatának mellőzésével szintén kevesebb információt adunk ki magunkról.

A felsorolásból a modul blokkoló használata nem csökkentheti nagy mértékben a felhasználói élményt. Ahhoz, hogy nehezen vagy egyáltalán ne tudjanak minket követni a fenti technikák közül több egyidejű használata javasolt.

### Korszerű nyomkövetési technikák

Azonban a nyomkövető alkalmazások egyre újabb és újabb technikákkal jönnek ki, amiket a jelenleg piacon lévő blokkoló alkalmazások egyelőre még nem tudnak kivédeni. A jövőben valószínűleg csak akkor fogunk tudni hozzáférni az általunk fogyasztani kívánt tartalomhoz, ha egy nyomkövetésre alkalmas technológiát elérhető teszünk a weboldal számára. (Simon, Gulyás, & Székely, 2012)

A cégek internetes szolgáltatásokat nyújtanak cserébe a felhasználók személyes adataiért, mivel a működésüket és az „ingyenes” szolgáltatásaikat finanszírozzák belőle. (Racsó, 2012)

Egy idén áprilisban megjelent cikk szerint a különböző HTTP hibakódokat is felhasználhatjuk a felhasználók követésére. (Scatmania, 2012)

### DNT

Az előbb említett követési módszerek visszaszorítására hozta létre a W3C 2009-ben a DNT-t. Ez egy HTTP fejlécben lévő mező, amely jelzi a weblap számára, hogy a felhasználó nem szeretné, hogy kövessék. Mivel a böngésző továbbra is minden adatot el fog küldeni a weblap számára, csak a weblap fejlesztőjén múlik, hogy valóban nem fog-e minket követni, ezért használatával nem garantált, hogy valóban nem leszünk visszakövethetőek. Egyelőre ez csak egy ajánlás, amelyet minden weblap saját belátása szerint vagy betart vagy nem.

A népszerű online szolgáltatások közül egyelőre a Twitter implementálta, azaz ha ezt az opciót bepipáljuk, akkor ha a felhasználó meglátogatja a Twitter oldalát, nem gyűjtenek róla adatokat. (Matthew, 2012)

### **Internetes anonimitás kutatása**

2012. áprilisában végeztem egy kutatást a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói között, amelynek egyik célja az volt, hogy megismerjem a felhasználók online biztonságról alkotott képét. 1 hónapig egy adatgyűjtő kódot helyeztem el az egyetemi e-learning rendszerébe. Az alkalmazás a látogatók jelenleg minden hozzáférhető adatát elmentette, valamint ha a látogatók hozzájárulásukat adták lementette a Facebook-on található adataikat és a földrajzi pozíciójukat is. A kutatás első két hetében az adatok megosztása önkéntes alapon ment, az utolsó két hetében pedig egy nyereményjátékkal ösztönöztem az adataikat megadó felhasználókat.

Az e-learning rendszernek összesen 8542 regisztrált felhasználója van, amiből 8466 felhasználó lépett be a kutatás alatt. Ez a szám megközelítőleg a fele az egyetem tanárainak és diákjainak. A nyereményjáték alatt 647 298 rekordot rögzített az alkalmazás az adatbázisba. 139 felhasználó engedélyezte a Facebook adatlapjához való hozzáférést és 303 esetben adatát meg a földrajzi pozíciójukat.

Ez az érték azért is érdekes, mert a nyereményjáték 30 nyertesével kitöltöttem egy kérdőívet, amiben direkt rákérdeztem, hogy figyelnek-e arra, hogy milyen alkalmazásnak adnak engedélyt. A kérdőívet kitöltők saját maguk informatikai tudásukat 3,48-re értékelték. 3-asnál nem is adtak rosszabb értéket az 1-től 5-ig terjedő skálán. 82%-uk nem informatikai területen dolgozik és vagy a nyereményjátékot vagy a kutatás elősegítését jelölték meg a kattintásuk okaként. Általánosságban elmondható, hogy bíznak a Corvinus Egyetem adatvédelmi törvényeiben, ami megakadályozza, hogy az adatok illetéktelen kezekbe kerüljenek, valamint úgy gondolták, hogy ha az adatgyűjtő alkalmazást engedték beépíteni az e-learning rendszerbe, akkor az valószínűleg megbízható.

A kutatás alatt az alkalmazás hozzáférést kért a felhasználótól, hogy hozzáférjen az adataihoz. A kitöltők 92,5%-a úgy nyilatkozott, hogy ismeri, hogy miként kell a Facebook-on az alkalmazásoktól visszavonni azok jogosultságát.

4 hónappal később megpróbáltam ismét hozzáférni azon felhasználók adataihoz, akik a kutatás során engedélyezték az adatokhoz való hozzáférést és azt tapasztaltam, hogy 82,4%-uk nem vonta vissza az alkalmazás hozzáférést, tehát még mindig hozzáférhetőek az adataik, így az elmúlt 4 hónap alatt akár folyamatosan nyomon lehetett volna követni őket.

### **Összegzés**

A Cisco éves jelentése szerint 16-ra minden embernek 2,5 internetképes eszköze lesz és a 1,3 ZB (= zettabyte; zetta jelentése  $10^{21}$  = ezermillió terabyte) adatot fogunk forgalmazni. (Grant, 2012) 2016-ban az internetes forgalom a 2008-as forgalom tízszerese lesz. Az internet használatával egyre több nyomot fogunk magunk után hagyni az interneten, amelyhez a közösségi oldalak is jelentősen hozzájárulnak. Az ingyenesen kínált, beépíthető modulok tulajdonképpen kémek. Segítségükkel az oldalak pontos képet kapnak arról, hogy az egyes felhasználók mikor és mit néznek meg böngészésük során, amiből profilt építenek és célzott reklámokat küldenek a felhasználók számára.

A felhasználók követésének megakadályozására már született egy ajánlás a W3C-től, azonban semmi sem garantálja, hogy a weblapok tulajdonosai valóban nem fognak minket követni.

### **Idézett forrásmunkák**

*Chrome.* (2012). Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: Inkognitómód (privát böngészés): <http://support.google.com/chrome/bin/answer.py?hl=hu&answer=95464>

*Google+ News.* (2012. január 19). Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: Google+ has 90 million+ users according to official statistics as of Jan 2012 from Google!: <http://google-plus.com/4811/google-has-90-million-users-according-to-official-statistics-as-of-jan-2012-from-google/>

- Scatmania*. (2012. április 24). Letöltés dátuma: 2012. november 9, forrás: Visitor Tracking Without Cookies (or How To Abuse HTTP 301s): <http://www.scatmania.org/2012/04/24/visitor-tracking-without-cookies/>
- WikiPedia*. (2012. november 9). Letöltés dátuma: 2012. november 11, forrás: List of social networking websites: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_social\\_networking\\_websites](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites)
- Adam. (2012. április 6). *The Purple Box*. Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: Contest: The Cookie Challenge – 1,000 trackers FTW!: <http://purplebox.ghostery.com/?p=1016022313>
- Amit, A. (2007. június 26). *Digital Inspiration*. Letöltés dátuma: 2012. május 22, forrás: The difference between Web 1.0 and Web 2.0: <http://www.labnol.org/internet/favorites/the-difference-between-web-10-and-web-20/665/>
- Asher, M. (2011. szeptember 26). *Sydney Morning Herald*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 25, forrás: Facebook tracks you even after logging out: <http://www.smh.com.au/technology/technology-news/facebook-tracks-you-even-after-logging-out-20110926-1ksfk.html>
- Balogh, Z. (2012. június 19). *Anonymity over the Internet*. München, Németország.
- Bruce, S. (2003). *Beyond Fear: Thinking Sensibly About Security in an Uncertain World*. Copernicus Books.
- Chen, A. (2011. július 27). *Gawker*. Letöltés dátuma: 2012. február 5, forrás: Mark Zuckerberg's Sister: 'I Think Anonymity on the Internet Has to Go Away': <http://gawker.com/5825343/mark-zuckerbergs-sister-i-think-anonymity-on-the-internet-has-to-go-away>
- Computerworld. (2012. március 13). *Computerworld*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18., forrás: Biztonságportál: <http://biztonsagportal.hu/a-nato-is-kuzd-a-hamis-facebook-profilokkal-20120313.html>
- Daniel, J. S. (2002.. július). Digital Dossiers and the Dissipation of Fourth Amendment Privacy. *Southern California Law Review*, 75., 1084-1148.
- David, G. (2012. május 16). *CNNMoneyTech*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: You're only worth \$1.21 to Facebook: <http://money.cnn.com/2012/05/16/technology/facebook-arpu/index.htm>
- Declan, M. (2012. május 4). *CNet News*. Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: FBI: We need wiretap-ready Web sites - now: [http://news.cnet.com/8301-1009\\_3-57428067-83/fbi-we-need-wiretap-ready-web-sites-now/](http://news.cnet.com/8301-1009_3-57428067-83/fbi-we-need-wiretap-ready-web-sites-now/)
- Diana, S. (2012. június 28). *Silicon Valley BizBlog*. Letöltés dátuma: 2012. október 15, forrás: You're being tracked on 86 percent of websites: <http://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/06/youre-being-tracked-on-86-percent-of.html?page=all>
- Európai Bizottság. (2012. január 25). *EURÓPAI BIZOTTSÁG*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18., forrás: SAJTÓKÖZLEMÉNYEK: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/data-protection/news/120125\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/data-protection/news/120125_en.htm)
- Europe vs. Facebook. (2012. április 3). *Europe versus Facebook*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 15, forrás: Facebook's Data Pool: [http://europe-v-facebook.org/EN/Data\\_Pool/data\\_pool.html](http://europe-v-facebook.org/EN/Data_Pool/data_pool.html)
- Feilding, C. (2011). *Time Specials*. Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: TIME's Person of the Year, from 1927 to 2011: <http://www.time.com/time/interactive/0,31813,1681791,00.html>
- Google Privacy Policy. (2012. január 24). *Google Policies & Principles*. Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: Privacy videos: <http://www.google.com/policies/privacy/videos/>
- Gordon, G. (2012. szeptember 17). *Index.hu*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18, forrás: 6,8 milliárdot ért Zuckerberg beszéde: [http://index.hu/tech/facebook/2012/09/17/6\\_8\\_milliardot\\_ert\\_zuckerberg\\_beszede/](http://index.hu/tech/facebook/2012/09/17/6_8_milliardot_ert_zuckerberg_beszede/)
- Grant, G. (2012. május 30). *ComputerWorld*. Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: Cisco: Global 'Net traffic to surpass 1 zettabyte in 2016: [http://www.computerworld.com/s/article/9227579/Cisco\\_Global\\_39\\_Net\\_traffic\\_to\\_surpass\\_1\\_zettabyte\\_in\\_2016](http://www.computerworld.com/s/article/9227579/Cisco_Global_39_Net_traffic_to_surpass_1_zettabyte_in_2016)
- Hackmageddon. (2012. szeptember 1). *Hackmageddon*. Letöltés dátuma: 2012. október 14, forrás: 2012 Cyber Attack Statistics: <http://hackmageddon.com/2012-cyber-attacks-statistics-master-index/>

- Hanula, Z. (2012. május 21). *Index*. Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: A Microsoft hazai pályán megy neki a Facebooknak:  
[http://index.hu/tech/2012/05/21/a\\_microsoft\\_hazai\\_palyan\\_megy\\_neki\\_a\\_facebooknak/](http://index.hu/tech/2012/05/21/a_microsoft_hazai_palyan_megy_neki_a_facebooknak/)
- Hanula, Z. (2012. május 21). *Index.hu*. Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: A Microsoft hazai pályán megy neki a Facebooknak:  
[http://index.hu/tech/2012/05/21/a\\_microsoft\\_hazai\\_palyan\\_megy\\_neki\\_a\\_facebooknak/](http://index.hu/tech/2012/05/21/a_microsoft_hazai_palyan_megy_neki_a_facebooknak/)
- Heather, K. (2012. augusztus 16). *CNN*. Letöltés dátuma: 2012. november 10, forrás: Twitter founders unveil new blogging tool: <http://edition.cnn.com/2012/08/15/tech/social-media/twitter-founders-launch-medium/index.html>
- Index*. (2012. október 15). *Index.hu*. Letöltés dátuma: 2012. október 16, forrás: Újra kémkedésen kapták az Apple-t: [http://index.hu/tech/2012/10/15/ujra\\_kemkedesen\\_kaptak\\_az\\_apple-t/](http://index.hu/tech/2012/10/15/ujra_kemkedesen_kaptak_az_apple-t/)
- Index.hu*. (2011. december 1). *Index.hu*. Letöltés dátuma: 2012. október 12, forrás: Barátban sem bízhatunk a Facebookon:  
[http://index.hu/tech/biztonsag/2011/12/01/mar\\_a\\_baratainkban\\_sem\\_bizhatunk\\_a\\_facebookon/](http://index.hu/tech/biztonsag/2011/12/01/mar_a_baratainkban_sem_bizhatunk_a_facebookon/)
- Index.hu*. (2012. szeptember 4). *Index.hu*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 4, forrás: Ilyen sokat tud rólunk a Facebook:  
[http://index.hu/tech/2012/09/04/ilyen\\_sokat\\_tud\\_rolunk\\_a\\_facebook/](http://index.hu/tech/2012/09/04/ilyen_sokat_tud_rolunk_a_facebook/)
- Index.hu* Zrt. (2012. augusztus 16). *Index - Tech*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: Új kihívója lesz Twitternek és a Tumblrnek:  
[http://index.hu/tech/2012/08/16/uj\\_kihivoja\\_lesz\\_twitternek\\_es\\_a\\_tumblrnek/](http://index.hu/tech/2012/08/16/uj_kihivoja_lesz_twitternek_es_a_tumblrnek/)
- Jemima, K. (2012. október 4). *The Guardian*. Letöltés dátuma: 2012. október 16, forrás: Facebook hits 1 billion users a month: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/04/facebook-hits-billion-users-a-month>
- Jim, E. (2012. május 15). *Business Insider*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18, forrás: DATA: Google Totally Blows Away Facebook On Ad Performance:  
[http://articles.businessinsider.com/2012-05-15/news/31704866\\_1\\_mark-zuckerberg-image-ads-advertising-platform](http://articles.businessinsider.com/2012-05-15/news/31704866_1_mark-zuckerberg-image-ads-advertising-platform)
- Jonathan, B. (2010. április 22). *Plagiarism Today*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 11, forrás: Flickr and Facebook STILL Strip EXIF Data:  
<http://www.plagiarismtoday.com/2010/04/22/flickr-and-facebook-still-strip-exif-data/>
- Justin, J. (2008. augusztus 27). *Tech Republic*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: HTML 5 Editor Ian Hickson discusses features, pain points, adoption rate, and more:  
<http://www.techrepublic.com/blog/programming-and-development/html-5-editor-ian-hickson-discusses-features-pain-points-adoption-rate-and-more/718>
- Kelly, H. (2012. augusztus 16). *CNN*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: Twitter founders unveil new blogging tool: <http://edition.cnn.com/2012/08/15/tech/social-media/twitter-founders-launch-medium/index.html>
- Kevin, P. (2012. május 4). *Tom's Guide - Tech for Real Life*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18, forrás: FBI Wants Backdoors to Facebook, Twitter Immediately:  
<http://www.tomsguide.com/us/FBI-Backdoor-CALEA-Facebook-Obama,news-15090.html>
- Kim, C. (2012. október 13). *Kim Cameron's Identity Weblog*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 15, forrás: 24 year old student lights match: Europe versus Facebook:  
<http://www.identityblog.com/?p=1201>
- Libe, G. (2011. július 5). *Games News.com*. Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: Top 25 Facebook Games - July 2011: Zynga's Empires & Allies conquers (almost) all:  
<http://blog.games.com/2011/07/05/top-25-facebook-games-july-2011-zyngas-empires-and-allies-con/>
- Mark, K. (2012. május 23). *CNBC*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: Facebook's IPO: What We Know Now:  
[http://www.cnbc.com/id/47043815/Facebook\\_s\\_IPO\\_What\\_We\\_Know\\_Now](http://www.cnbc.com/id/47043815/Facebook_s_IPO_What_We_Know_Now)
- Matthew, S. J. (2012. május 18). *InformationWeek Security*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 25, forrás: Twitter Adds Do Not Track Capability:  
<http://www.informationweek.com/security/privacy/twitter-adds-do-not-track-capability/240000630>
- media.mit.edu*. (dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2012. 03 17, forrás: [media.mit.edu](http://www.media.mit.edu/pia/Research/deepview/exif.html):  
<http://www.media.mit.edu/pia/Research/deepview/exif.html>

- Michael, K. (2012. február 2). *ComputerWorld*. Letöltés dátuma: 2012. október 14, forrás: Facebook unsure it can enter China because of government regulations: [http://www.computerworld.com/s/article/9223920/Facebook\\_unsure\\_it\\_can\\_enter\\_China\\_because\\_of\\_government\\_regulations](http://www.computerworld.com/s/article/9223920/Facebook_unsure_it_can_enter_China_because_of_government_regulations)
- Michael, K. (2012. július 9). *TechRepublic*. Letöltés dátuma: 2012. június 14, forrás: Are you checking privacy policies frequently?: <http://www.techrepublic.com/blog/security/are-you-checking-privacy-policies-frequently/8078?tag=content;siu-container>
- NDTV Correspondent. (2012. augusztus 20). *NDTV Gadgets*. Letöltés dátuma: 2012. október 15, forrás: 25% online time spent on social networks, 4 out of 5 Indians use Facebook: <http://gadgets.ndtv.com/social-networking/news/25-online-time-spent-on-social-networks-4-out-of-5-indians-use-facebook-256972>
- Pobept's World View. (2012. január 25). *Pobept's World View*. Letöltés dátuma: 2012. május 21, forrás: Google And Facebook Knows More About You Than the FBI, CIA, DHS, MI5 or SIS: <http://pobeptsworld.wordpress.com/2012/01/25/google-and-facebook-knows-more-about-you-than-the-fbicia-dhs-mi5-or-sis/>
- Racszó, P. (2012). Value of Privacy. *Corvinus University of Budapest*. Budapest: Management International Conference.
- Shubham. (2011. október 7). *HackIllusion*. Letöltés dátuma: 2012. október 14, forrás: The statistics of hacked accounts: <http://www.hackillusion.com/the-statistics-of-hacked-accounts/>
- Simon Judit, G. T.-M.-N.-N.-B. (2011). *Marketingkutató Alapjai*. Budapest: Aula Kiadó.
- Simon, É., Gulyás, G., & Székely, I. (Előadók). (2012. november 5). *Szakmai Est az Internetes anonimitásról*. Budapest, Budapesti Műszaki Egyetem, Magyarország.
- SocialBakers. (2012. szeptember 2). *SocialBakers*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: Facebook Statistics by Continent: <http://www.socialbakers.com/countries/continents>
- SocialBakers. (2012. október 8.). *SocialBakers*. Letöltés dátuma: 2012. október 8., forrás: Facebook Statistics By Country: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/?interval=last-6-months#chart-intervals>
- Szommer, K. (2012.). Webes adatbányászat. *Matematikát, Fizikát és Informatikát Oktatók XXXVI. Konferenciája*. Gyöngyös.
- Tamara, D., & al, e. (2006). Privacy calculus model in e-commerce – a study of Italy and the United States, *European Journal of Information Systems*. In D. Tamara, & e. al.
- TechCrunch. (2012. április 23). *TechCrunch*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 2, forrás: Zynga Contributed 15% of Facebook's Revenue In Q1, Down From 19% A Year Ago: <http://techcrunch.com/2012/04/23/zynga-made-up-15-of-facebooks-revenue-in-q1-down-from-19-a-year-ago/>
- thefiscaltimes.com*. (dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2012. 03 24, forrás: thefiscaltimes.com: <http://www.thefiscaltimes.com/Articles/2011/09/12/The-Social-Media-Explosion-By-the-Numbers.aspx#page1>
- TsuruZoh, T. (1999.. május 28.). *media.mit.edu*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18., forrás: media.mit.edu: <http://www.media.mit.edu/pia/Research/deepview/exif.html>
- Túri, É. (2011). *Digitális lábnyom keletkezése és kezelése*. Budapest.
- Van Groove, J. (2010. szeptember 16). *Mashable Business*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 25, forrás: McDonald's Foursquare Day Campaign Increased Checkins by 33%: <http://mashable.com/2010/09/16/mcdonalds-foursquare-campaign/>
- Vincenzo, C. (2012. június). *VincosBlog*. Letöltés dátuma: 2012. október 14, forrás: World Map of Social Networks: <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>
- WordStream. (2012). *WordStream Internet Marketing Software*. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 18, forrás: Facebook IPO: Can Facebook Beat the Google Display Network in Online Advertising?: <http://www.wordstream.com/articles/facebook-vs-google-display-network>
- Zuckerberg, M. (2012. május 19). *Facebook*. Letöltés dátuma: 2012. május 19, forrás: Mark Zuckerberg's page: <https://www.facebook.com/zuck>