

A helymarketing ma már nem egyszerűen propaganda, hanem a település lakóinak igényeit középpontba állító munka.

Henry Ford óta a gazdaság és a szervezetek nagyléptékű fejlődésen mentek át.

A hálózatok lehetővé teszik az információk megosztását, ezáltal elősegítve problémák megoldását.

# Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



**A lakossági elégedettség és a helyben maradást magyarázó tényezők összefüggései**

**„Zöld fesztiválok”**

**A disztribúciólánc-menedzsment eszközei – a magyar vállalati kör empirikus elemzése**

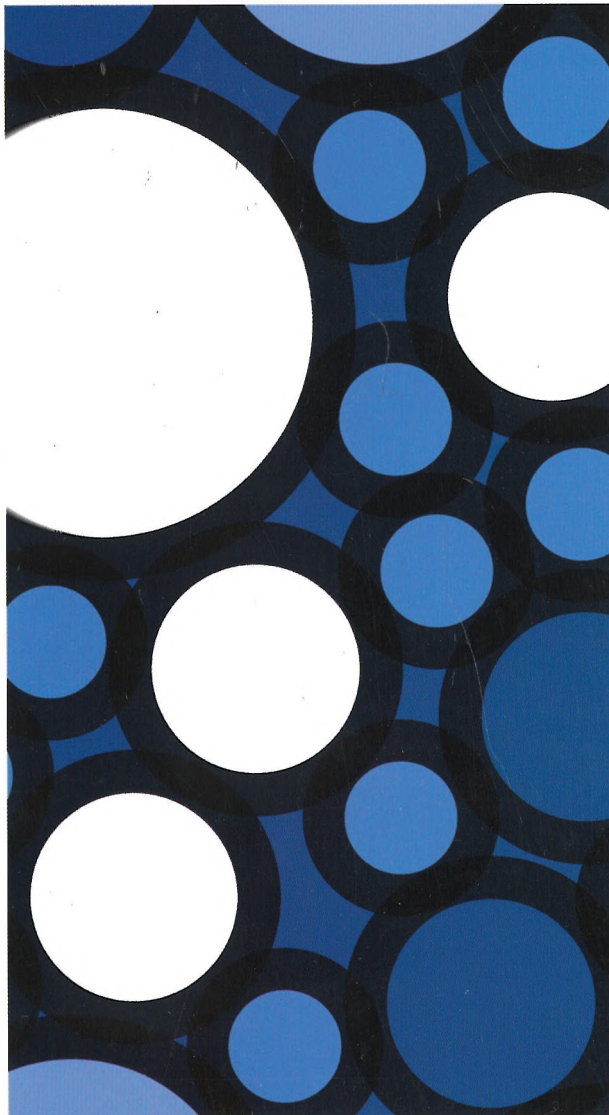
**Merj, de mérd! Tanácsok (KKV-knak) a marketinghatékonyság növeléséhez**


**Marketing aspects of functional canned food industrial products**

**Portfolióoptimalizáció a villamosenergia-szektorban**

**A hálózatok szerepe a felhatalmazásban**

**A közmenedzsment evolúciója: az új közmenedzsmenttől a hálózati kormányzásig**



 PÉCSI KÖZGAZ

# VII. PÉCSI PÉNZÜGYI NAPOK

2013. április 9-10.

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KARÁNAK AULÁJA

## TISZTELT HÖLGYEM ÉS URAM! KEDVES KOLLÉGAI!

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, a Magyar Közgazdasági Társaság Baranya Megyei Szervezete és Ifjúsági Bizottsága, a Magyar Okleveles Adószakértők Egyesülete, a Magyar Könyvvizsgálói Kamara, a PENTA UNIÓ Oktatási Centrum, a Magyar Adótanácsadók és Könyvviteli Szolgáltatók Országos Egyesületének Dél-dunántúli Területi Szervezete és a Penta Akadémia Alapítvány 2013. április 9-10-én **hetedik** alkalommal rendezi meg a **Pécsi Pénzügyi Napokat** a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Aulájában.

A kétnapos rendezvény plenáris ülésein a **kockázat, kockázatkezelés** aktuális kérdéseit a központi költségvetés, az önkormányzatok, a pénzügyi szféra és a magánszemélyek aspektusából vizsgáljuk.

Az első napon a fiskális élet prominens személyiségei tartanak előadást. A második napon hagyományosan a monetáris politikát vesszük górcső alá. Az első nap délutáni programjában az adóellenőrzések egyik fontos célterületével, a **transzferárak** szabályozásával foglalkozunk. A második napon az **Európai Bíróság döntéseinek** következményeit elemezzük az általános forgalmi adó területén.

A rendezvényen való részvételért a Nemzetgazdasági Minisztérium az **adótanácsadók, adószakértők, okleveles adószakértők** számára 13, könyvelők részére várhatóan 5 kredit, a Magyar Könyvvizsgálói Kamara **okleveles könyvvizsgálók** számára 4 (2 költségvetési és 2 pénzügyi speciális minősítéshez kapcsolódó) kreditpontot ítélt meg.

A kemény szakmai munka után ránk fér majd a kikapcsolódás: a pécsi tartózkodást egy kellemes zenés vacsorával egybekötött **Közzgazdászballal** tesszük felejthetelenné, melynek a festői környezetben, a Mecsek oldalán található **Tettye Vendéglő** ad helyet. A második napon az európai uniós pénzekből a kulturális fővárosban kialakításra került **Zsolnay Kulturális Negyedben** tett látogatással, szerzünk felejthetetlen emléket a programban résztvevőknek. Az előző évekhez hasonlóan kiemelt feladatunknak tekintjük, hogy a gazdasági szakembereknek, vállalkozásoknak „hához hozzuk” a szakítást, információt, kapcsolatrendszert, kommunikációs- és érdekvédelemesítési lehetőséget.

A rendező szervek nevében tisztelettel meghívom Önt (és partnerét) a VII. Pécsi Pénzügyi Napokra és a rendezvényt kísérő programokra.

DR. HERICH GYÖRGY  
egyetemi docens  
elnök

2013. április 9. (kedd)

9:30 – 10:00

## KOCKÁZAT, KOCKÁZATKEZELÉS

### MEGNYITÓ

DR. HERICH GYÖRGY (egyetemi docens, elnök)

### KÖSZÖNTŐK

DR. ULBERT JÓZSEF (dékán, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar)

DR. PAVA ZSÓFI (polgármester, Pécs Megyei Jogú Város)

### KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATKEZELÉS A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSBEN

DOMKOKS LÁSZLÓ (elnök, Állami Számvevőszék) felkérés alatt

### KOCKÁZATOK AZ ÁLLAMADÓSSÁG KEZELÉSÉBEN,

### LÉPÉSEK A BEFETETŐK ÖSSZETÉTELÉBŐL FAKADÓ KOCKÁZATOK CSÜKKENTÉSÉRE

DR. BORBEI LÁSZLÓ ANDRÁS (vezérigazgató-helyettes, Államadósság Kezelő Központ Zrt.)

### KOCKÁZAT, KOCKÁZATKEZELÉS AZ ADÓIGAZGATÁSBAN

DR. VARGA ÁRPÁD (elnökhelyettes, Nemzeti Adó- és Vámhivatal)

12:15 órától

### EBÉD

A székfoglaló 13:00 – 17:30

### TRANSZFERÁRAK – KAPCSOLT VÁLLALKOZÁSOK KOCKÁZATAI: TRANSZFERÁR SZABÁLYOK

BARTHA KATALIN (okleveles adószakértő)

B székfoglaló 13:00 – 14:15

### PREZI – AZ ÚJ MAGYAR VILÁGSINER

HALÁCSY PÉTER (CTO and Co-Founder of Prezi)

KÍSÉRŐ PROGRAM 19 ÓRÁTÓL

### KÖZZGAZDÁSZBALL

2013. április 10. (szerda)

9:15 – 10:00

## KOCKÁZATOK, PRUDENCIA, FELÜGYELÉS A PÉNZÜGYI SZÉKTORBAN – AKTUÁLIS KIHÍVÁSOK

BALOGH LÁSZLÓ (alelnök, PSZÁF)

10:00 – 10:45

### PÉNZÜGYI JOGOK BIZTOSÁNAK TERVEI A PÉNZÜGYI KULTÚRA FEJLESZTÉSE TERÉN

DOUBRAVCSKY GYÖRGY (pénzügyi Ombudsman)

10:45 – 11:30

### ÖNKORMÁNYZATI KOCKÁZATKEZELÉS ÉS ADÓSSÁGELENEDÉS

TÁLLAI ANDRÁS (államtitkár, Belügyminisztérium) felkérés alatt

11:30 – 12:15

### FINANSZÍROZÁS ÉS KOCKÁZATVÁLLALÁS AZ EXPORTSZÉKTORBAN

NATRÁN ROLAND (vezérigazgató, Eximbank, MCHB)

12:15 órától

### EBÉD

13:00 – 14:30

### AKTUÁLIS (ÁFA) EB ÍTÉLETEK SZAKMAI TANULSÁGAI, ADÓKOCKÁZAT A HAZAI GYAKORLATBAN

### ELŐADÁS + KERESZTAL BESZÉLGETÉS

RABB ANDREA (okleveles adószakértő)

KÍSÉRŐ PROGRAM 15:00 – 18:00

**A ZSOLNAY CSALÁD NYOMÁBAN** (A Zsolnay Kulturális Negyed megtekintése: Család- és Gyártörténeti kiállítás, Zsolnay Múzeum, Gyógyi-gyűjtemény, Bóbita Bábszínház, Műves utca – cukorkabemutató)

KÖLTSÉGTÁMOGATÁS



TÁMOGATÓ



CSALÁD TÁMOGATÓ



# Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management

*XLVII. évfolyam 1. szám*

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem  
University of Pécs



PÉCSI KÖZGÁZ

Lapigazgató

Csapi Vivien  
mm@ktk.pte.hu

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23276

Fax: +36 72 500-599 / 23264

www.marketingmenedzsment.hu

Szerkesztő

Fojtik János  
fojtik@ktk.pte.hu

Nyomdai előkészítés, grafikai és  
technikai tervezés

IDResearch Kft./Publikon Kiadó

7624 Pécs, Esztergár Lajos utca 8/2.

Tel./Fax: +36 72 522-624

www.publikon.hu

**publikon**  
KIADÓ

Nyomdai munkálatok

Molnár Nyomda Kft, Pécs

Index 25545 HU

ISSN 1219-03-49

Nyilvántartási szám: FI 58544

## Tartalom

### A szerkesztő választása

*Marien Anita*

A lakossági elégedettség és a helyben maradást magyarázó  
tényezők összefüggései | 3

### Marketingkutató

*Dér Csaba Dezső*

„Zöld fesztiválok – Itthon és az Egyesült Királyságban | 11

*Nagy Judit*

A disztribúciólánc-menedzsment eszközei –  
a magyar vállalati kör empirikus elemzése | 21

### Oktatás

*Kandikó József*

Merj, de mérd! Tanácsok (KKV-knak) a marketinghatékonyság  
növeléséhez | 33

### Angolul

*Ágoston Temesi – Viktória Szente*

Marketing aspects of functional canned food industrial  
products | 46

### A menedzsment területei

*Csapi Vivien*

Portfolióoptimalizáció a villamosenergia-szektorban | 54

*Andó Ildikó*

A hálózatok szerepe a felhatalmazásban | 66

*Oparin-Salamon Melinda*

A közmenedzsment evolúciója: az új közmenedzsmenttől a  
hálózati kormányzásig | 77

### Szerkesztőbizottság:

**Balaton Károly**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Bélyácz Iván**

Pécsi Tudományegyetem

**Berács József**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Dinya László**

Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

**Farkas Ferenc**

Pécsi Tudományegyetem

**Abby Ghobadian**

Henley Business School,  
University of Reading (UK)

**Andrew C. Gross**

Cleveland State University (USA)

**Håkan Håkansson**

BI Norwegian School of  
Management, Oslo (Norway)

**Hetesi Erzsébet**

Szegedi Tudományegyetem

**Józsa László**

Széchenyi István Egyetem, Győr

**Lehota József**

Szent István Egyetem, Gödöllő

**Orosdy Béla**

Pécsi Tudományegyetem

**Piskóti István**

Miskolci Egyetem

**Rekettye Gábor**

Pécsi Tudományegyetem (elnök)

**Simon Judit**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Szerb László**

Pécsi Tudományegyetem

**Törőcsik Mária**

Pécsi Tudományegyetem

**Török Ádám**

Pannon Egyetem, Veszprém

**Ulbert József**

Pécsi Tudományegyetem

**Vágási Mária**

Budapesti Műszaki és Gazdaság-  
tudományi Egyetem

**Veres Zoltán**

Budapesti Gazdasági Főiskola

**Vörös József**

Pécsi Tudományegyetem

## Contents

### Editor's Choice

*Anita Marien*

Correspondence between satisfaction of residents and factors of retention | 3

### Marketing Research

*Dezső Csaba Dér*

"Green Festivals – in Hungary and in the United Kingdom" | 11

*Judit Nagy*

Management tools of the demand chain –  
empirical analysis of practice of Hungarian companies | 21

### Marketing Education

*József Kandikó*

At your leisure but always measure. Advice (for SMEs)  
for growing marketing efficiency | 33

### In English

*Ágoston Temesi – Viktória Szente*

Marketing aspects of functional canned food industrial  
products | 46

### Management Research

*Vivien Csapi*

Portfolio optimization in the electricity sector | 54

*Illdikó Andó*

Impact of Networks on Application of Empowerment | 66

*Melinda Oparin-Salamon*

Evolution of public management: from New Public Management  
to network governance | 77

# A lakossági elégedettség és a helyben maradáshoz magyarázó tényezők összefüggései

**Marien Anita**

Miskolci Egyetem, Miskolc

Manapság világszerte sok település, régió szembe-sül a demográfiai fogyás, a globalizálódó gazdaság és a tehetséges lakosokért folytatott verseny következményeivel. 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 településmarkázást, ami ígéretes eszközt ad a települések kezébe a professzionális pozicionáláshoz. A helymarketing sikerességének egyik feltétele a lakosság bevonása a marketingfolyamatba, így a célcsoport megismerése időszerű feladat. A cikk a lakossági elégedettségről, a lakóhelyen maradáshoz meghatározó tényezők összefüggéseiről ad információt.

*Kulcsszavak:*

*településhelymarketing,  
településmarkázás,  
lakossági elégedettség,  
költözési szándék*

## BEVEZETÉS

Manapság világszerte sok település, régió szembe-sül a demográfiai fogyás, a globalizálódó gazdaság és a tehetséges lakosokért folytatott fokozódó verseny 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 településmarkázást, ami ígéretes eszközt ad a települések kezébe a professzionális pozicionáláshoz, illetve ahhoz, hogy az adott település a többi településtől megkülönböztesse magát.

## A TELEPÜLÉSMARKETING FOGALMA ÉS MEGHATÁROZÁSAI

A településmarketing az utóbbi években rohamosan fejlődik, egyre több szerző ír a témában, de – a téma bonyolultságát bizonyítva – gyakran nem egységes fogalomrendszert használnak (Hanna és Rowley 2008). A régió- és településmarketing első megközelítésben a piacorientáció sajátos megjelenése a település(ek) működésében (Piskóti és tsai 2002), s mint ilyen gyakran alkalmazza a termékmarketing definícióit, annak módszertanát adaptálja.

A településmarketing irodalmában a településmarkázás több értelmezésével találkozhatunk. Thüerer (2011) bemutatja Kavaratzis (2005) öt kategóriáját: Place of Origin Branding, Nations Branding, Culture/Entertainment Branding, Destination Branding és Place/City Branding. Az öt kategória különböző célcsoport- és helyfogalmakat használ, például a Place/City Branding-ben a hely város és régió, a Nation Branding elsősorban országokra és desztinációmarkázásra utal, a turistákra koncentrálva (Dinnie 2003).

Kaplan és társai úgy vallják, hogy a településmarketingnek előtérbe kell helyezni a belső marketinget a siker érdekében, vagyis a belső marketingtevékenységnek döntő szerepe van a márkaérték fejlesztésében (Kaplan és társai 2010, idézi Thüerer 2011). A településmarketing a hatékony belső marketing révén orientáló, meghatározó hatású a „várostermék” kialakításában (Piskóti 2012). Tehát a településmarketing a versenyképesség javításának olyan eszköze, amelyben nemcsak a beruházásokra (a tárgyi környezet javítására) kell ügyelni, hanem kiemelt figyelemmel kell törekedni a közösség fejlesztésére, a helyi identitás megerősítésére és a lakosok városukkal való azonosulására is.

### **A LAKOSSÁG, MINT LEGFONTOSABB CÉLCSOPORT**

A helymarketing ma már nem egyszerűen propaganda, hanem a település lakóinak igényeit középpontba állító következetes munka. Hospers szerint, míg a kezdeti, „hideg” helymarketing az imázsra koncentrált, addig a mai „meleg” helymarketing a kapcsolatokat helyezi a fókuszba, aminek a kiindulópontja, hogy próbálja megérteni a jelenlegi lakosok igényeit. szükségleteit (Hospers 2010). A helymárkázás sikerének a kulcsa, hogy a település fogyasztóinak materiális és pszichológiai szükségletei és a helymárka funkcionális jellemzői és szimbolikus értékei között erős kapcsolat legyen – állítja Thüerer (2011) Hankinson és Cowking (1993) nyomán. Vagyis a település fogyasztói, azon belül a lakossági célcsoport minél alaposabb megismerése előfeltétele a sikernek.

A lakosság megnyerése elengedhetetlen, hiszen a lakosság részét képezi a település-termékek: mint a település egyik attribútuma része a (tervezett és tényleges) identitásnak, továbbá a településmarketing elsődleges célcsoportja, és mindemellett a település kommunikátora, mondhatni nagykövete (Braun és tsai 2010). Az utóbbi évek település kutatásai 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. A lakosságot tehát integrálnunk kell a marketingfolyamatba és tudatosan kell alakítanunk a településhez való viszonyát, vagyis pozitív impulzussal elő kell segítenünk az egyén és lakóhelye identifikációját.

A lakosság magatartása nem feltétlenül csak racionális elemekre épül, de mindenképpen vannak egyértelmű megnyilvánulásai a lakóhely irányában. Az identitás, az identitástudat nem bír egyértelmű tartalommal, nem rendelkezünk egyértelmű defínícióval sem. A helymarketingben kettős megközelítést alkalmazunk. Az első megközelítésben a településidentitás az egyén tudatában élő mentális település-megjelenség, 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).

### **A LAKOSSÁGI MAGATARTÁS, A LAKOSSÁG KÖLTÖZÉSI SZÁNDÉKA**

Az identitástudat magatartási megjelenését szintén nem támasztja alá stabil elméleti keret, az eddigi kutatások, elméletek parciálisan foglalkoznak a témával. A lakosság mobilitása, pontosabban helyben maradása (szándék az ott élésre) mint sikermérő jelenleg prioritást élvez az identifikáció megnyilvánulásai között. A valójában érdekes kérdés az, hogy mi befolyásolja a helyben maradást vagy költözési szándékot?

A Zenker és Peterson (2010) által megalkotott Lakos-Város Identifikációs Modell is kiemelt helyen szerepelteti a költözési szándékot, mintegy az identifikáció végső megnyilvánulását. Később Zenker és Gollan a ReMiS (Resident Migration Scale) megalkotásakor differenciálja a képet azzal, hogy a migrációs skála részeként megje-



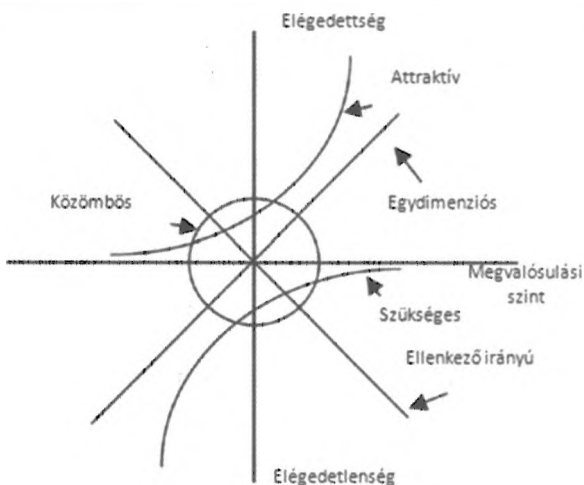
lennek a költözési/ott élési szándék mellett az „otthon-érzés”, a külső kényszerítő erők és a tapasztalatszerzési igény; vagyis a helymarketing sikerének mérésekor több dimenzióban kell vizsgálni a tényleges költözési magatartást (Zenker és Gollan 2010). A tényleges döntést gyakran erősen befolyásolja valamilyen külső tényező: új munkalehetőség, a család, a barátok közelségének igénye. Ezek a tényezők nincsenek kapcsolatban a lakossági elégedettséggel és a településen éléshez kapcsolódó érzésekkel.

A növekvő településmarketing-irodalom dacára nincs egységes álláspont a településen maradáshatározó tényezőkre vonatkozóan sem, abban viszont megegyezhetünk, hogy a lakossági elégedettség kulcsfogalom. A lakossági elégedettséget – mint magyarázó vagy függő tényezőt – a szerzők különböző megközelítések szerint tárgyalják, és kevés lakossági elégedettséget meghatározó tényezőt tártak fel – olvashatjuk Inch and Florek (2010) nyomán Thüerer (2011) tanulmányában. Fredricksonra és társaira (1980), valamint Heatonra és társaira (1979) utalva Thüerer (2011) azt írja, hogy a lakossági elégedettség és lakossági preferenciák kölcsönös kapcsolatban állnak, és jelentős hatást gyakorolnak a költözési

szándéokra. A lakossági preferencia beazonosítja a valódi és előnyben részesített helyjellemzők közötti eltérést, vagyis a helyjellemzőinek az elvárt szinthez való távolságára vonhatunk le hasznos következtetést.

Több szerző csak a lakossági preferenciák (helyi jellegzetességek) és a költözési szándék közötti kapcsolatot vizsgálta, anélkül hogy bevezette volna az általános elégedettséget. Ellenben Zenker, Petersen és Aholt (2009), illetve Inch és Florek (2010) együtt vizsgálták az általános elégedettséget a helyjellemzőivel való elégedettségszinttel, és vizsgálataik során azt találták, hogy a helyi jellemzőkkel való elégedettség pozitívan összefügg az általános elégedettséggel, vagyis lineáris kapcsolatot feltételeznek. Kano és társai (1984) szerint bizonyos helyi tényezőknek (jellegzetességeknek) aszimmetrikus hatásuk lehet az általános helyi elégedettségre, vagyis azt állítják, hogy a lakosság nem egyenlően értékeli minden tényezőt, jellegzetességet, és azok nem egyforma mértékben járulnak hozzá az általános elégedettséghöz. Így elképzelhető, hogy néhány tényező közel tökéletes színvonalra nem jelenti szükségképpen az elégedettség magasabb fokát (Matzler és társai 1996, Yang 2005). Thüerer (2011) Anderson

1. ábra: A Kano-modell



Forrás: Kano 1984

és Mittal (2000) nyomán széleskörű áttekin-  
tést nyújt a tényezőteljesítmény és az általá-  
nos elégedettség közötti nem-lineáris kap-  
csolatra, magyarázva az öt Kano-kategóriát:  
1. „szükséges”, 2. „egydimenziós”, 3. „att-  
raktív”, 4. „közömbös” és 5. „ellenkező irá-  
nyú” sajátosság (1. ábra).

Az „egydimenziós” jellegzetességek a  
lineáris kapcsolatnak megfelelően működ-  
nek: minél jobb a település teljesítménye az  
adott tényezőben, annál magasabb az általá-  
nos elégedettség. Ellenben a „szükséges” és  
az „attraktív” attribútumok aszimmetrikus,  
nem lineáris kapcsolatban állnak az általá-  
nos elégedettséggel, azonban különböznek  
az aszimmetria irányában. A „szükséges”  
attribútumok negatív teljesítménye (a velük  
való alacsony elégedettség) nagyobb hatás-  
sal van az általános elégedettségre, mint  
pozitív teljesítményük (velük való magas  
elégedettség), az „attraktív” attribútumok  
pozitív teljesítményének nagyobb a hatása  
az elégedettségre, mint a negatív teljesít-  
ményre (Yang 2005, Matzler és társai 1996).  
A „közömbös” és az „ellentétes irányú”  
nem gyakorolnak lényeges hatást az általá-  
nos elégedettségre (Matzler és társai 1996).

A szerzők többsége a lakossági elége-  
dettséget egydimenziós szerkezetként kezeli,  
vagyis a hely magasabban észlelt minősége  
a lakosság magasabb elégedettségéhez vezet  
(pl. Zenker, Peterson és Aholt 2009). Azon-  
ban Kano (1984) logikáját követve az egyedi

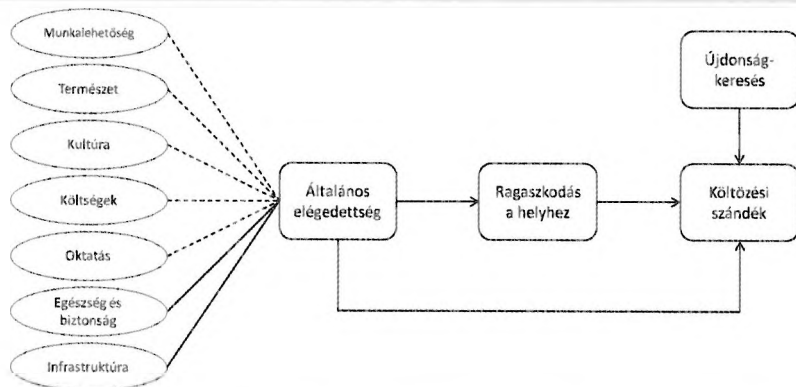
helyi attribútumok magas szintű teljesítése  
nem utal szükségképpen a magasabb lakó-  
elégedettségi szintre, mert az egyes ténye-  
zők fontossága nem egyforma. Következés-  
képpen nem minden helyi tulajdonság hat  
ugyanannyira az általános elégedettségre.

Thürer 2011-ben vizsgálatot végzett  
Németországban, amelynek eredményei  
alapján azt állítja, hogy az elkötelezettség,  
a lakóhelyhez ragaszkodás indirekt módon  
befolyásolja az általános elégedettséget,  
amely egyébként az elkötelezettséggel  
együtt közvetlenül is befolyásolja a költö-  
zési szándékot. Az újdonságkeresés is meg-  
jelenik, mint maradási/költözési szándékra  
ható tényező (2. ábra). Thürer (2011) kutató-  
sának jelentős eredménye, hogy bizonyítja:  
a lakóhellyel való általános elégedettsé-  
get az egyes településjellemzők különböző  
mértékben és irányban határozzák meg.

## KUTATÁS ÉS EREDMÉNYEK

A fenti problémakör a társadalmi marke-  
ting területét Magyarországon feltérképező,  
átfogó kutatás részévé vált. A kutatás célja,  
hogy azonosítsa a kritikus társadalmi problé-  
mákat, az emberek érintettségét vizsgálja,  
a magyarok egészség- és környezettudatos-  
ságát mérje. A fenti témára vonatkozó kuta-  
tás célja, hogy kialakítson egy lakosság-tele-  
pülés identifikációt magyarázó modellt.  
A jelen cikk részeredményeket mutat meg:  
az identifikációs modell részösszefüggéseit;

2. ábra: A költözési szándék teoretikus modellje



Forrás: Thürer 2011



azonosulási tényezőcsoportokat, amelyek orientációs segítséget nyújthatnak a hatékony helymárka kialakításában; továbbá az azonosulási tényezők fontosságát és a velük való elégedettséget veti össze, ami viszont segít kijelölni a település termékfejlesztési és kommunikációs irányait.

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 településmarketinget támogató vizsgálati modell megalkotásánál több szociológiai, szociálpszichológiai kutató eredményei adtak gondolatébresztő segítséget, nevezetesen Ajzen és Fishbein (1980) indokolt cselekvés elmélete (TORA: theory of reasoned action), a TORA modell változata: a tervezett magatartás modellje (TPB: theory of planned behavior) (Ajzen, 1985, 1991). A marketing számára eredményeket hozó településidentitás-kutatás Magyarországon rendkívül gyerekcipőben jár, nemzetközi téren is csak részeredmények születtek. Segített a kutatás előkészítésében Tajfel és Turner (1979) társadalmi identitás elmélete. A magyar lakosság értékrendjének vizsgálatára a Kahle (1983) nevéhez kötődő skálát használtuk (List of Values – LOV).

A gyakorlatban a települések többdimenziós szerkezetek (Braun és Zenker 2010) és gyakran nem tudnak teljesíteni minden követelményt a források szűkössége miatt. Ebből a szempontból számít igazán jelentősnek a kutatásunkban született eredmény, amely megmutatja, hogy Magyarországon mely települési attribútumoknak van különösen nagy jelentőségük és melyek kevésbé fontosak. A kutatás a településeket többdimenziós szerkezetként kezeli, és amellet, hogy az általános lakossági elégedettséget nem vezeti be, a fontoság-elégedettség dimenziókat vizsgálja.

A településeket jellemző tényezőket faktoranalízis segítségével 7 faktorba soroltuk, a 3. ábrán grafikusán jelenítjük meg a ténye-

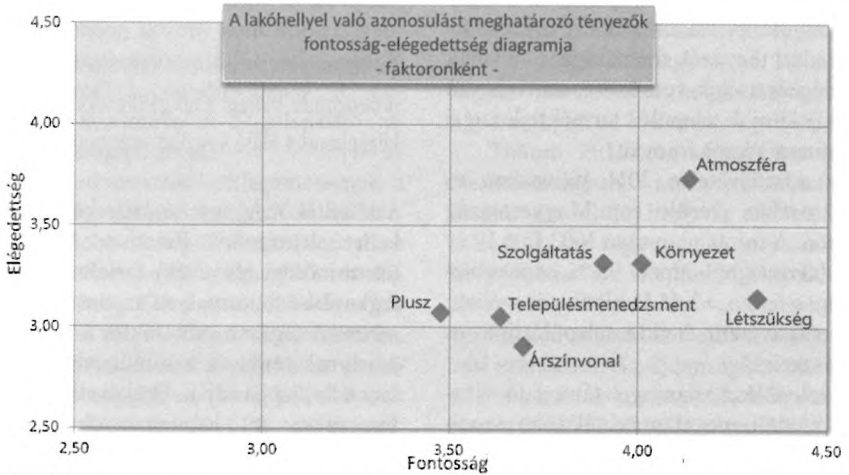
zőfaktorok esetében mutatkozó eredményt. A tényezőcsoportok mindegyikét fontos-

„A helymarketing ma már nem egyszerűen propaganda, hanem a település lakóinak igényeit középpontba állító következetes munka.”

nek ítélték meg, így a relatív különbségeket kellett elemeznünk. Relative 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 szorosán utána a Szolgáltatás faktor. A Településmenedzsment és az Árszínvonal faktor az érintett fontossági terület alsó negyedébe esik. A fentieket az elégedettséggel összevetve kiemelendő az Atmoszféra faktor mint az egyik legfontosabb, amit emellett a legmagasabb szintű elégedettség jellemez. A legkritikusabb helyen áll a Létszükség faktor, hiszen a legfontosabb tényezőket jelenti az egyik legalacsonyabb elégedettségi érték mellett. Valamivel magasabb, de még mindig viszonylag kis elégedettségi értékeket mutatnak a szintén előkelő fontosságú Környezet és Szolgáltatás faktorok. A Településmenedzsment, az Árszínvonal és a Plusz faktorok a kevésbé fontos mezőben a kevésbé elégedett szinten szerepelnek, amely információ szerint ezek nem tartoznak a jelen súlyponti területei közé. Az eredmények alapján fel kell hívnunk a településmarketinggel foglalkozó szakemberek figyelmét a Létszükség, a Környezet és a Szolgáltatás faktorok elsődlegességére, amelyek magas színvonalra alapelvárás. Az e területekre jellemző kompetenciák fejlesztése és azok hatékony kommunikációja elengedhetetlen.

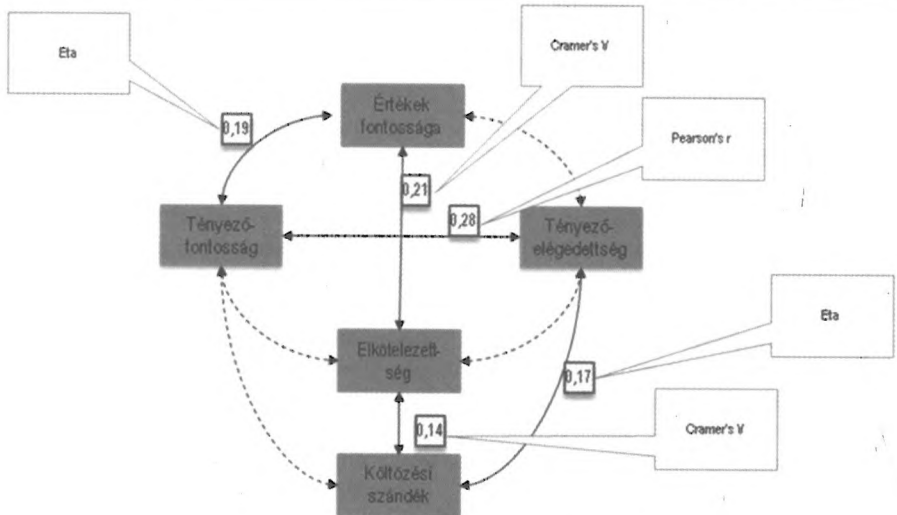
A továbbiakban a kutatási információk elemzése során arra kerestük a választ, hogy az általános értékrend befolyásolja-e a településjellemzők (tényezők) fontosságát, az általános értékrend befolyásolja-e a tényezőkkel való elégedettséget, az elköte-

3. ábra: Az azonosulási tényezők fontosság-elégedettség mátrixa – faktoronként



Forrás: Piskóti – Nagy – Molnár – Marien 2012

4. ábra: A lakosság-település identifikáció részmodellje



Forrás: Piskóti – Nagy – Molnár – Marien 2012

lezettség és a költözési szándék között van-e összefüggés, a költözési szándékot magyarázza-e a tényezőfontosság vagy a tényezőkkel való elégedettség, illetve az általános értékrend. Kezdeti modellünk összefüggései csak részben nyertek igazolást a 4. ábra szerint.

A kutatás eredményei és a szakirodalmi információk további vizsgálatra inspirál-

nak, amelynek modelljét az 5. számú ábrán mutatjuk be.

A modell alapjául szolgáló hipotézisek:

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

- Az általános elégedettség direkt módon befolyásolja a költözési szándékot.
- A település iránti elkötelezettség direkt hatást gyakorol a költözési szándéokra.
- A település iránti elkötelezettség pozitívan befolyásolja az általános elégedettséget.
- A költözési szándékot meghatározzák a lakosság demográfiai, pszichográfiai jellemzői.
- Az általános értékrend hatással van a költözési szándéokra.
- A társadalmi problémákban való érintettség befolyással van a költözési szándéokra.

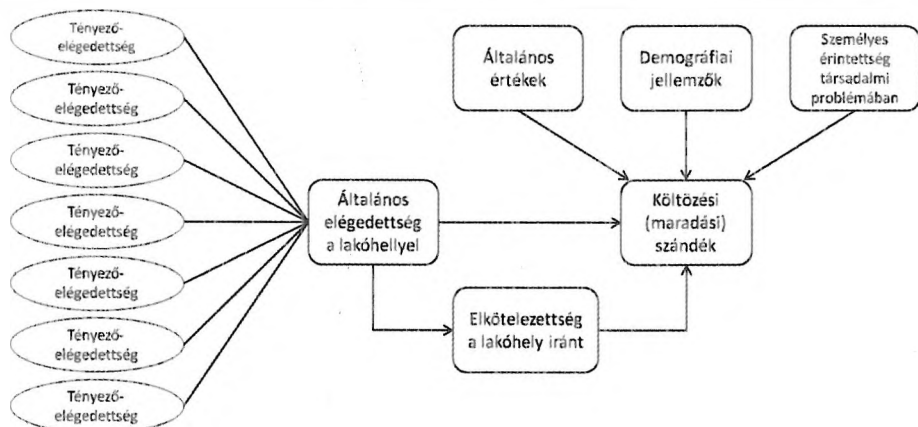
## KONKLÚZIÓ

A társadalmi marketing egyik területe a településmarketing, amely a mai globális településversenyben kiemelt jelentőséggel bír. Ma már általános érvényű megállapítás, hogy a gazdasági teljesítményben, versenypozíciókban mutatkozó differenciákat a kemény tényezők mellett egyre inkább magyarázzák a puha, pszichológiai, szociálpszichológiai jelenségek, így azokkal számolnunk kell a településmarketing sikerességének egyik legfontosabb megnyilvánulása: a költözési/maradási szándékot magyarázó modell felállításakor is. A településversenyben nagyon sok hasonló

adottságú település vesz részt, emiatt valamilyen vonatkozásban ki kell tűnni a versenytársak közül; a településmarketing – talán legfontosabb – feladata a tudatos pozicionálás elsődlegessége mellett a helyi lakosság megnyerése, akik mind alkotóelemei, mind célcsoportja, sőt „marketingesei” is a településnek. A lakosság preferenciáinak, elégedettségeinek, településsel való azonosulási folyamatának, költözési/maradási szándékának ismerete a sikeres marketingmunka elengedhetetlen feltétele. A település-lakosság identifikációt magyarázni próbáló modellünkhöz rész-összefüggéseket találtunk, amelyek további vizsgálati irányok, tényezők bevonását teszik szükségessé. Empirikus kutatásunk, elemzésünk információi a helytermek fejlesztési irányainak, a kommunikációs tartalmaknak a meghatározásához és a márkázási folyamat sikerességéhez járulhatnak hozzá.

A továbbfejlesztett modellben szereplő feltételezések igazolása vagy 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.

5. ábra: A lakosság költözési szándékát magyarázó teoretikus modell



Forrás: Marien 2012

## HIVATKOZÁSOK

- Ashworth, G. J. and Kavaratzis, M. (Eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010
- Braun, E. and Zenker, S.: *Towards an Integrated Approach for Place Brand Management*, 50th European Regional Science Association Congress, Sweden, 18th-23rd August, 2010.
- Dinnie, K.: *Place Branding: Overview of an emerging literature*. Letöltés helye: <http://www.centrefornationbranding.com>, letöltés ideje: 2012. június 06.
- Hanna, S. and Rowley, J. (2008), "An analysis of terminology use in place branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 4 1, pp.61-75
- Hidalgo, M. C. and Hernandez, B. (2001), "Place Attachment: Conceptual and empirical questions", *Journal of Environmental Psychology*, 21 pp.273-81
- Hospers, G. (2010), "Spatial self-preference: On the limits of place marketing to attract new residents and firms", *Place Branding and Public Diplomacy*, 6 4, pp.280-6
- Kavaratzis, M. (2004), "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding*, 1 1, pp.58-73
- Yang, C. (2005), "The Refined Kano's Model and its Application", *Total Quality Management*, 16 10, pp.1127-37
- Matzler, K., Hinterhuber, H., Bailom, F. and Sauerwein, E. (1996), "How to delight your customers", *Journal of Product and Brand Management*, 5 2, pp.6-18
- Piskóti, I., - Nagy, Sz. - Molnár, L. - Marien, A. (2012), *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
- Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. (2002), *Régió és településmarketing*, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Piskóti I. (2012), *Régió- és településmarketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szondi, G. (2010), "From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 6 4, pp.333-43
- Thürer, K. (2011), *Residents and their places*, Master Thesis, Maastricht University
- Zenker, S. & Petersen, S. (2010), *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

## Correspondence between satisfaction of residents and factors of retention

Nowadays a lot of cities, regions and countries face consequences of demographic shrinkage, economic globalization and increasing competition for talented people all over the world. It is specifically true for Hungary, where number of births has decreased drastically, while the migration to capital or foreign countries has increased. Competition between cities for population, tourists, investors and enterprises that create values has been intensifying during past few years. Under such conditions place marketing issues, especially place branding have become more popular as promising instruments for settlements to professionally position and to differentiate places from others. Main condition of successful place marketing is winning citizens and integrating them into marketing processes, so the actual task is to analyse this target group. This article gives information about the residential satisfaction and factors which determine the retention

Anita Marien

Marien Anita tanársegéd

Miskolci Egyetem  
Gazdaságtudományi Kar  
Marketing Intézet  
marna@uni-miskolc.hu

## Zöld fesztiválok – Itthon és az Egyesült Királyságban

**Dér Csaba Dezső**

Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola

**A tanulmány a hazai kutatás eredményeinek ismertetése mellett összehasonlítja a brit és a magyar fesztiváloknek a fenntartható fejlődésben játszott szerepét, a mindezeket meghatározó környezeti hatásokat és a közönségnek, valamint a szervezőknek a témáról alkotott véleményét.**

*Kulcsszavak:  
fenntartható fejlődés,  
fesztiválmenedzsment, hazai  
és brit fesztiválkutatás*

### ZÖLD HAJTÁSOK

2011. március 3-án, a brit nagykövetségen rendezett „Új utak a művészeti menedzsmentben” című nemzetközi konferencia nyitóelőadását Ben Challis, a Glastonbury Festivals Ltd. környezetvédelmi tanácsadója tartotta. Az előadás elsődlegesen a zenei fesztiválok fenntartható fejlődésben játszott szerepét ismertette, ezen belül is kiemelten foglalkozott a brit zeneipar ún. „zöld hajtásaival”.

A témát aktuálisnak gondolva úgy döntöttem, hogy elkészítem szakdolgozatíró hallgatóim bevonásával az „A Greener Festival” nevű kampánycsoport társalapítója, Claire O’Neill által 2006-ban elkezdett, majd a Buckinghamshire New University által 2008-ban folytatott brit kutatás magyar megfelelőjét, azaz megvizsgálom, milyen a hazai fesztiváloknek a fenntartható fejlődésben játszott szerepe a közönség, illetve a szervezők megítélése szerint. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a brit kutatások 2008 után is folytatódtak és eredményeik már erősen kapcsolhatók a 2008 végén – a világon elsőként – elfogadott brit klímavédelmi törvény szabályozórendszeréhez, illetve az e körül zajló kommunikáció addig elért sikereihez. Már a 2009-ben elvégzett brit kutatások azt mutatták, hogy az Egyesült Királyság fesztiváljain egyre nagyobb összefüggés mutatkozik a közönség jegyvásárlása és a fesztiválok környezettudatos tevékenysége között; a fesztiválok – a jogszabály és a közönség igényének megfelelően – egyre nagyobb mértékben kezdenek átállni megújítható energiaforrásokra (szél- és napenergia, biodízel), miközben a közönséget is különböző akciókkal csalogatják a tömegközlekedés felé. A felmérés szerint, az Egyesült Királyságban a Summer Sundae Weekender és a Big Session fesztiválok Leicestersben, a Fire Gathering pedig Surrey-ben áramigényük jelentős részét zöld energiaszolgáltatókon keresztül oldották meg, ugyanakkor a Croissant Neuf Summer Party Monmouthshire-ben 100%-ban már nap-és szélenergiát hasznosított (O’Neill 2009; Challis 2011).

## MITŐL ZÖLD EGY „ZÖLD FESZTIVÁL”?

Bár a fesztiválok világszerte népszerűek, mégis joggal nevezi a sajtó Magyarországot a fesztiválok országának; évente több mint 3000 fesztivált rendeznek itthon, amelyeken több százezer ember vesz részt. A nagy látogatottságú rendezvények óhatatlanul magas környezetterheléssel járnak: szerves és szervetlen hulladék keletkezésével, hang-, fényszennyezéssel, a természeti környezet sérülésével, nagyobb mértékű ivóvíz-fogyasztással, por- és széndioxid-szenyezéssel, ezért ezen a területen kiemelten fontos a környezetvédelem hangsúlyozása. Itthon először 2006-ban a Független Ökológiai Központ Alapítvány fogalmazott meg ajánlásokat a zöld fesztiválok szervezéséhez; a publikáció emellett kiváló alapanyagának tekinthető a zöld fesztiválokhoz kapcsolódó kritériumok meghatározásánál is. A kiadvány bemutatja a fesztiválok környezeti hatásait, külön kiemelve azokat a szolgáltatásokat (programok, közlekedés, étkezés, szállás), és infrastruktúrát (energiaellátás, vízhasználat, szennyvízkezelés, hulladékkezelés), amelyek tekintetében környezetkímélő megoldásokat javasol (Halmai és tsai 2006). A hazai kormányzat 2008-ban kezdte kidolgozni a „Zöld Fesztivál” cím elnyeréséhez szükséges kritériumrendszert a fesztiválszervező szakmával, illetve a zöld civil szervezetekkel együtt. Úgy tervezték, hogy a címet bármely magyar rendezvény, fesztivál elnyerheti, ha kitölti a jelentkezési lapot és a meghatározott követelményrendszert teljesíti. A fesztiválok rendezőinek a koncepció szerint négy környezettudatos alapkövetelményt kötelező vállalni, és ezen felül legalább négy szabadon választható kritériumot kell teljesíteni a választható nyolcból. A „Zöld Fesztivál” megtisztelő címre minden rendezvény egy évre jogosult és a következő évben újraigényelheti. A „Zöld Fesztivál” címetek először 2009-ben ítélték oda az arra érdemes fesztiváloknak, de gyakorlatilag a kezdeményezés mindaddig szinte csak arra az évre korlátozódott – 2009-ben hozzávetőleg 10 rendezvény kapta meg a címet –, ugyanakkor az akkor felál-

lított kritériumrendszernek több fesztivál az idő óta is igyekszik megfelelni. A cím elnyeréséhez a kiíró alapkövetelménynek támasztja a környezet eredeti állapotának helyreállítását, szelektív hulladékgyűjtő-szigetek kialakítását, a szervezett közösségi közlekedés megteremtését, illetve aktív szerepvállalást a közönség szemléletformálásában. A választható követelmények kategóriájába tartozik a környezetbarát beszerzések biztosítása, a porszenyezés csökkentése, a hulladék-megelőzés, a környezetterhelés részleges megváltása (széndioxid-kibocsátás minimalizálása), környezetkímélő fénytechnika és hangrendszer, a legkisebb távolság elvének alkalmazása a beszállítók és beszerzések esetében, a víztakarékosság, valamint zöld projektmenedzser alkalmazása. A kritériumrendszer nemcsak könnyen teljesíthető, hanem saját, kreatív vállalásokat is lehetővé tesz (a választható követelmények utolsó pontja: egyéb vállalások, saját ötletek). Mindezek a kritériumok jól körülhatárolják a zöld fesztiválok sajátosságait (Farmasi 2009, Dér 2011).

## A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A 2011-es vizsgálat kiindulópontja a 2006-os, Claire O’Neill által végzett felmérés volt, a kutatás ennek alapján két részre tagolódott. A fesztivállátogatók részére készült, nem reprezentatív, kvantitatív jellegű rész-kutatáshoz kapcsolódó kérdőívben szereplő kilenc kérdés megegyezett a 2006-os kutatásban szereplőkkel. Az egyetlen új kérdés, amelyet a 2006-os brit felmérés nem tartalmazott, a következő volt:

„10. Milyen hazai fesztivál(ok)on vett részt 2011-ben? (Több válasz is lehetséges).” A lehetséges válaszok a következők voltak: „Sziget Fesztivál, Volt Fesztivál, Balaton Sound, Hegyalja Fesztivál, Pannónia Fesztivál, Művészetek völgye, Szegedi Ifjúsági Napok, EFOTT, Budapesti Tavasz Fesztivál, Egyéb (nevezze meg)”.<sup>1</sup>

A fesztivállátogatók részére készült kérdőíveket 2011 szeptemberében, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola 634 napali és levelező tagozatos, felsőfokú szak-

képzésben, alapképzésben, illetve szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatója töltötte ki. A kutatáshoz demográfiai kérdés – hasonlóan a brit felméréshez – nem készült, de a bevont kurzusok létszámának, illetve jellegének ismeretében valószínűsíthető, hogy a kérdőívet kitöltők 90%-a a 18-30 éves korosztályhoz tartozik. A papíralapú felmérés, illetve annak feldolgozása a főiskola XIV. kerületi kampuszaiban történt.

A kutatás másik részét egy kvalitatív elemzés adta, ami a fesztiválszervezők számára készült; a mélyinterjú-kérdések megegyeztek a 2006-os brit kutatás kérdéseivel.<sup>2</sup> A kérdésekre a következő szervezők, illetve fesztiválok képviselői adtak választ: Sziget Kulturális Szervezőiroda (Balaton Sound, Sziget, Gyereksziget és VOLT fesztivál), Szegedi Ifjúsági Napok, EFOTT, Hegyalja Fesztivál és a Váci Vigalom. A rész kutatás 2011 októbere és decembere között zajlott, szakdolgozatukat fesztiválszervezés témában készítő főiskolai hallgatók bevonásával.<sup>3</sup>

## A BRIT KVANTITATÍV KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

2006-ban Claire O'Neill kutatása a brit fesztiválok környezetbarát gyakorlatainak feltérképezésére kvantitatív, nem reprezentatív elemzés volt, 649 fesztivállátogató által kitöltött kérdőív alapján készült, emellett 15 fesztiválszervezőt kérdeztek meg a témában, mélyinterjú formájában. A 2006-os eredményekre épülve 2008-ban a Buckinghamshire New University szervezésében újabb nem reprezentatív kutatás indult, mely arra kereste a választ, hogy miként viszonyulnak a zenerajongók az élőzenei rendezvények környezetbarát gyakorlataihoz. Az elemzés 507 angliai, közel 600 finn, valamint 300 német és holland rajongó véleményére építhetett. A felmérések, azt mutatták, hogy a brit fesztivállátogatók nyitottak a környezetbarát gyakorlatok irányában. A 2008-as felmérés szerint az Egyesült Királyságban a megkérdezettek 80%-a gondolta azt, hogy a fesztiválokról kiszűrődő zajok „szennyezik” a

környezetüket. A válaszadók 82%-a emelt ügy vélt, hogy a rendezvényeken keletkezett hulladék kezelése fontos tényező, 56%-uk szerint a fesztiválokhoz kapcsolódó szén-dioxid kibocsátással foglalkozni kell. A fesztivállátogatók 60%-a aggódott a vízszennyezés, 53%-uk pedig a talajszennyezés miatt. A megkérdezettek 84%-a látta úgy, hogy a forgalomnak és a közlekedésnek negatív hatása van a környezetre. A 2006-os felmérés eredményei szintén a forgalmat (70%), illetve a hulladékszennyezést (71%) találták a legfontosabb környezetkárosító hatásoknak. Komoly változásnak könyvelhető el, hogy 2008-ban már a megkérdezettek 56%-át aggasztotta a széndioxid-kibocsátásból eredő környezetszennyezés, ami 26%-os növekedést jelentett az első felmérés eredményeihez képest.

2006-ban a széndioxid-kibocsátással kapcsolatos kérdésre érkezett a legtöbb „nem vagyok benne biztos” visszajelzés, pontosan 36%. Claire O'Neill szerint ez annak volt köszönhető, hogy a fesztivállátogatók nem voltak jártasak a széndioxidnak a fesztiválokhoz kapcsolódó létrejöttét illetően. Összesítve a megkérdezettek 30%-a értett egyet, és 36%-a nem értett egyet azzal, hogy a széndioxid-kibocsátás a fesztiválok „mellékterméke” lehet. „A „nem vagyok benne biztos” válaszok százalékos aránya 2008-ban 9%-ra csökkent, a fesztiválok és a széndioxid-kibocsátás összefüggéseivel egyet nem értők aránya pedig nem változott 2006 óta (34%). A széndioxid-kibocsátással összefüggőhet a járműforgalom kérdése is. A 2008-ban a válaszadók 74%-a állította azt, hogy igénybe venné a tömegközlekedést, ha annak költségeit a jegyárak tartalmaznák, miközben 2006-ban a megkérdezettek csupán 65%-a adta ugyanezt a választ.

A 2006-os és 2008-as felmérés adatai alapján látható jelentős fejlődés vélhetően összefüggött a 2008 végén beiktatott klímavédelmi törvény elfogadását megelőző társadalmi kommunikációval. A törvény alapján az Egyesült Királyság többek között vállalta azt, hogy az 1990-es szinthez képest 2050-re 80%-kal csökkenti a széndioxid-kibocsátását.



2008-ban a megkérdezettek 88%-a a szervezők felelősségét hangsúlyozta a fesztiválok környezetkárosító hatásainak kiküszöbölésében, ami nem változott jelentősen a 2006-os felmérés óta (91%). Ugyanakkor visszaesést tapasztalhatunk a saját felelősség megállapításánál; amíg 2006-ban a megkérdezettek 79%-a nyilatkozott erről pozitívan, 2008-ra ez az arány 57%-ra csökkent, miközben a helyi hatóságok felelőssége a kérdőíveket kitöltők szemszögéből valamelyest (36%-ról 42%-ra) emelkedett. 2006-ban a válaszadók 57%-a nyilatkozott úgy, hogy hajlandó többet fizetni a belépőjegyért, ha azt az összeget környezetbarát célokra fordítják, ez az arány 2008-ra már 47%-ra csökkent. Ehhez kapcsolódóan érdekes, hogy 2006-ban a megkérdezettek 57%-a támogatta az újrafelhasználható poharakat és evőeszközöket, 2008-ban már csak 39% adta ugyanazt a választ. A számokban tapasztalható visszaeséseket vélhetően a recesszió is okozhatta, amellet hogy az újrafelhasználható eszközök bevezetése sem vált be mindegyik fesztiválon (O'Neill 2006, Hinde 2008).

## A MAGYAR KVANTITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

A 2011 szeptemberében, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola 634 hallgatója körében végzett kvantitatív kutatás annak mutatója, hogy a magyar fesztiválozók nyitottak a fenntartható fejlődés irányában. Az eredmények jól érzékeltetik, hogy a magyar fesztiválok közönsége, csakúgy, mint a briteké, többségében meg van győződve arról, hogy a fesztiválok nagyban befolyásolják a környezetet. Ezek közül is a hulladék- (82%) és zaj- (80%), és talajszennyezés (66%), valamint a járműforgalom (70%) az, amelyek a vélemények szerint a leginkább potenciális környezetkárosító tevékenységek. Itt kiemelendő, hogy a magyar fesztiválok közönségének nagyobb része a rendezvényeken keletkezett hulladékkezelést kiemelt fontosságúnak tartja (51%). A magyar fesztiválozók nagy része (27%) azonban bizonytalan a fesztiválok vízpazarlásából és széndioxid-kibocsátásá-

ból eredő környezeti hatásaiban. A felmérés alapján az is egyértelmű, hogy a széndioxid-kibocsátás kapcsán a magyar közönség elenyésző százaléka (16%) lehet egyértelműen tisztában a fesztiválok széndioxid-kibocsátásának környezeti hatásaival.

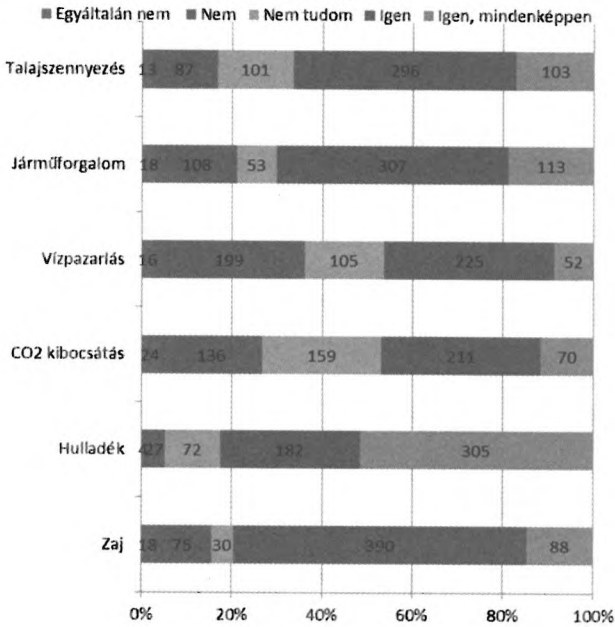
A magyar fesztivállátogatók, ha felelősségüket nem is hangsúlyozzák, de a saját véleményük szerint szelektív hulladékgyűjtésre foghatók lennének (85%), illetve tömegközlekedési eszközzel is utaznának a fesztiválokra, ha a belépőjegy tartalmazná annak árát is (84%). Ugyanakkor a megkérdezettek csupán 27%-ának jutnak eszébe környezeti szempontok, amikor jegyet egy fesztiválra, 53%-uk pedig egyáltalán nem foglalkozik ezzel. Amint a brit, úgy a magyar fesztiválozók jelentős (44%) része sem kapcsolja össze a fesztiválok szolgáltatásainak minőségét és a fesztiválok környezettudatos megnyilvánulásait. Az újrafelhasználható táányérok és evőeszközök azonban, úgy látszik, nálunk nagyobb sikereket érnek el, mint a briteknél. A magyar fesztiválozók többségükben egyetértenek ezek használatával és hajlandók értük kisebb összegű betétdíjat is kifizetni (72%).

A fenntartható fejlődésben vállalt részvételüket tehát fontosnak ítélik a magyar fesztiválozók is, mindaddig, amíg nem a pénztárcájuk rovására történik a környezetvédelem. A magyar közönség valószínűleg nem preferálná a jegyárak emelését a környezet védelmében. („Nem” és „Egyáltalán nem” válaszok aránya: 31%, „Nem tudom” válaszok aránya: 35%). Ahogy a brit, úgy a magyar fesztivállátogatók is egyetértenek tehát azzal, hogy a fesztiváloknak foglalkozniuk kell a környezetük védelmével (77%). A kérdés az, hogy kiket terhel felelősség e téren? Habár a britek a helyi hatóságok és saját maguk szerepét jóval komolyabbnak értékelik a kérdésben, mint a magyar válaszadók (20, illetve 25%), egyben egyetértenek: a fesztiválok káros környezeti hatásaiért elsősorban a szervezők tehetőek felelőssé (76%).<sup>4</sup>

## SZERVEZŐI VÁLASZOK

A brit fesztiválszervezők 2006-os válaszai alapján látható, hogy a megkérdezett fesztiv-

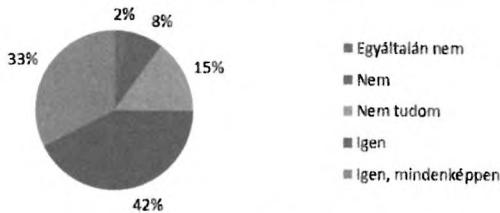
**1. Ön szerint a fesztiválok befolyásolják környezetüket a következő területeken?**



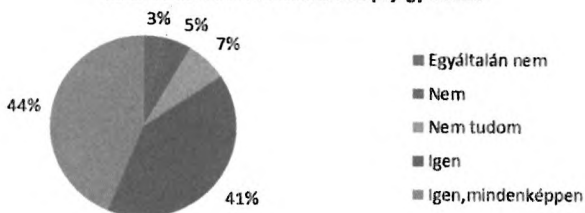
**2. Ön szerint kinek kellene felelősséget vállalnia egy fesztivál káros környezeti hatásainak elkerüléséért, illetve csökkentéséért?**



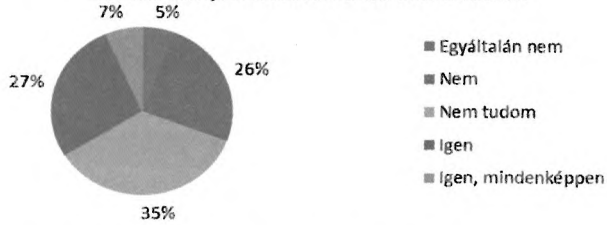
**3. Szelektíven gyűjteném a szemetet a fesztiválokon, ha ott lennének szelektív hulladékgyűjtő ládák.**



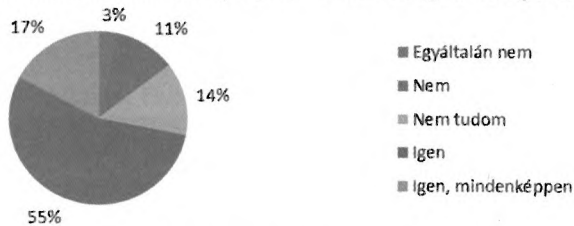
**4. Hajlandó lennék tömegközlekedési eszközzel utazni egy fesztiválra, ha az benne lenne a fesztivál belépőjegy árában**



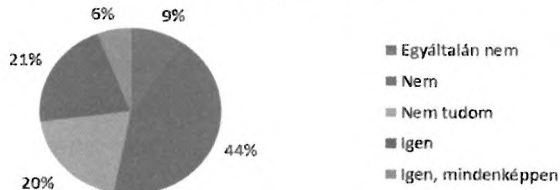
**5. Kész lennék magasabb jegyárat is fizetni akkor, ha az emelés a fesztivál környezetvédelme érdekében történne.**



**6. A búfÉ-standoknak újrafelhasználható táányórokát és evőeszközöket kellene használniuk az eldobhatók helyett, akár kisebb összegű betétdíj ellenében is.**



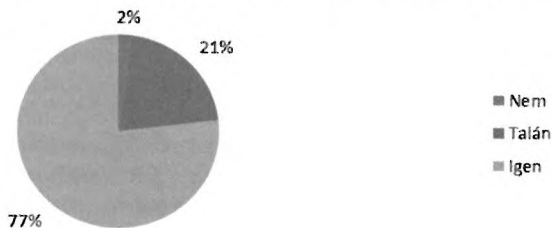
**7. A környezetvédelem számomra fontos tényező, amikor jegyet veszek egy fesztiválra**



**8. A fesztiválok szolgáltatásai ellensúlyozzák azokat a környezeti károkat, amiket okozhatnak.**



**9. Ön szerint minden fesztiválnak foglalkoznia kellene a környezet védelmével?**



tiválok közel kétharmadának van környezetpolitikája vagy a szervezők különböző módon foglalkoznak a környezetvédelemmel rendezvényükön. A legtöbben a szelektív hulladékgyűjtést és a közlekedéskorlátozást, mint kiemelt területeket említették meg ezek közül; ezek azonosak a brit fesztivállátogatók által is kiemelten fontosnak tartott területekkel (O'Neill 2006).

A 2011-ben végzett hazai felmérés alapján a magyar megkérdezettek közül mindenki foglalkozik környezetvédelemmel, ha nem is konkrét környezetvédelmi politikák, inkább környezetvédelmi gyakorlatok keretében. Ezek közül is kiemelendő a zajcsökkentés, illetve a hulladékkezelés, amiket mindegyik interjúalany kiemelt. A zajcsökkentés fontos feladata a fesztiválok-nak, mert vagy természetvédelmi területeket érintenek, vagy pedig városi környezetben valósulnak meg. Amellett, hogy az utóbbi években a hangminőség nem romlott, hanem javult, a fesztiválok kevésbé zajosak a külvilág számára. Ez köszönhető például az úgynevezett Line Array típusú hangrendszereknek, amelyek irányított hangszárgázás előállítására képesek, egyrészt az elhelyezésük, másrészt az egyedi szoftveres technológiájuk miatt. A megkérdezett fesztiválszervezők többsége a hatóság ellenőrzése mellett rendszeresen méri a zajszintet, miközben az irányítható hangok miatt a fesztiválok területén nincs kisebb hangerő.

A hulladékkezelés kapcsán elmondható, hogy a szelektív hulladékgyűjtés a fesztiválokban hamarabb indult el (2001 óta van jelen), mint a városokban az ilyen gyűjtőszigetek kihelyezése és gyakorlatilag a megkérdezettek közül mindenki alkalmazza ezt. A hulladékcsökkentés, újrafelhasználás kapcsán több fesztiválon is bevált újítás például az ún. re-pohár használata, amelyet 2007-ben vezettek be először a hazai fesztiválpiacon. A re-pohár a fesztiválszervezők számára is költségsökkentő tényezővé vált, mivel a szemétdíj így alacsonyabb lett. A szemétdíj csökkentéséhez járulnak hozzá a digitális infópontok is, amelyek a papíralapú kommunikációs, illetve marketing-

kommunikációs eszközöket helyettesítik. A re-pohár akció azonban, hasonlóképpen a brit kutatások eredményeihez, nem minden fesztiválon váltotta be a hozzá fűzött reményeket, többek között azért sem, mert vizet és elektromos áramot kell hozzá használni. Ezek a fesztiválok inkább a komposztálható termékek bevezetését tekintik kiváló innovatív megoldásnak a környezetvédelem kapcsán. A fesztiválok során több köbméternyi hulladék keletkezik, amelyben rengeteg az újrahasznosítható anyag. Az olyan evőeszközök például, mint azok a poharak, szalvéták, amelyek anyagát kukoricakeményítéssel préselik, biológiai úton lebomlanak. Amennyiben egy fesztiválon 1000 egységnyi hulladék keletkezik, abból 800 egység komposztálható lenne, amelybe beletartozik az ételhulladék is. Amit az összegyűjtött hulladékból ezután ki kell válogatni, az a PET palack és a fémhulladék, melyek ugyancsak újrahasznosíthatók.

A zaj, illetve hulladékszennyezés fontosságát a fesztivállátogatók is hasonlóan ítélik meg, mint a szervezők, ugyanakkor érdekes a forgalomból származó környezeti ártalmak kérdése. A megkérdezett fesztiválok közül csak néhányan említették, milyen környezetkímélő megoldásokat biztosítanak a rendezvényük megközelítéséhez, a felsoroltak között voltak az ingyenes hajó-, és tömegközlekedési járatok, az örzött biciklitároló és az ún. útítárskereső rendszer működtetése. Ez jelentheti a magyar fesztiválok kitűnő tömegközlekedési megközelíthetőségét, illetve azt is, hogy a fesztiválozók elenyésző százaléka érkezik gépjárművel a rendezvényekre a britekhez képest. Mindenesetre a brit statisztikák alapján érdemes erre is fokozott figyelmet fordítani a szervezőknek. A Julie's Bicycle, egy klímaváltozással foglalkozó, brit zeneipari kezdeményezés megállapította, hogy 2008-ban a fesztiválok széndioxid-kibocsátásának 68%-a a közönség utazásából származott (Anable et al 2009).

A válaszok alapján mind a brit mind pedig a magyar fesztiválszervezők azon az állásponton vannak, hogy a környezetvéde-

leni szerepe nem elsőrendű feladat, amennyiben a marketing-szemponokat veszik figyelembe. A szervezők megítélése alapján a fesztiválok közönsége egyre nagyobb figyelmet szentel a környezetvédelemre, bár a magyar szervezők azt is megemlítették: úgy érzik, hogy az embereket a gyakorlatban kevésbé érdekli a környezetvédelem. A divatos „társadalmi felelősségvállalás” szlogen miatt is egyre többen csupán kiváló pr-kommunikációs eszközt látnak a dologban, amivel a szponzorokat, támogatókat még érdekeltébbé lehet tenni a fesztivál támogatásában. Látható, hogy a két ország fesztiválszervezői nem tartják feltétlenül versenyelőnynek a környezettudatos tevékenységet. Egyrészt, mert úgy gondolják, ez már „elvárt” alaptevékenységnek számít egy fesztivál életében, a fenntartható fejlődés nem a versenyről, hanem a bolygóról szól. Másrészt vannak olyanok is, akik kifejezetten hátránnyként élik meg annak „extra” költségei miatt, amit egyébként fellépőkre költhetnének. Ugyanakkor majdnem minden brit és magyar szervező is úgy gondolja, hogy a fesztiválok világában érezhető a környezettudatosság felé való elmozdulás. Megnyugtató, hogy mind a brit, mind pedig a hazai szervezők úgy vélik: a jó példa ösztönző erejű a környezettudatos gyakorlatok bevezetésénél. Ugyanakkor, amíg a brit szervezők a zöld gyakorlatok bevezetését ösztönző tényezők között jogi és pénzügyi aspektusokat tudnak kiemelni, addig a magyar fesztiválszervezők számára mindez csupán PR-kommunikációs eszköz marad. Meglepő, hogy 2006-ban a megkérdezett brit szervezőknek csupán egyharmada ismert bármilyen, a „zöld” területet érintő jogszabályt a fesztiválokkal kapcsolatban. A törvényhozás ismert területei akkor kiterjedtek az egészségre és a biztonságára, a zajszennyezésre, a helyi önkormányzatok szennyezési szabályzatára, a személtelésre és kibocsátási politikára, és a földszabályozásra. Sokan gondolták – a 2008-as klímavédelmi törvény kapcsán joggal –, hogy a környezetvédelmi jogi szabályozók bővülni fognak a közeljövőben.

Különös figyelem irányult a fesztiválok környezetvédelmi költségeire, hiszen a hulladék-elhelyezés, az energia és vízárak is folyamatosan emelkednek. Ezek alapján feltetelezték, hogy a környezetbarát út nemcsak olcsóbb utat is fog jelenteni.

A magyar válaszadók közül mindenki tudott említeni olyan szabályozott területet, jogszabályt vagy jogi szabályozót, ami a fesztiválok környezetvédelmi előírásaihoz kapcsolódik. A legtöbben az érintett, főképpen zajterheléshez kapcsolódó önkormányzati rendeleteket hozták fel, valamint az EU, illetve az központi kormányhivatalok vonatkozó előírásait. Szó esett emellett a szemétszállításhoz, a szennyvíz-elvezetéshez, a termékdíj megfizetéséhez kapcsolódó jogi szabályozásról, illetve a lex West Balkánról is. Amit szinte mindenki problémaként említett, az egyrészt a fesztiválpiacra vonatkozó egységes szabályozás hiánya, illetve az általános jogszabályok állandó változásából adódó nehézségek. Nem meglepő ennek alapján, hogy a magyar fesztiválszervezők többsége nem tudott érdemben nyilatkozni a fesztiválokat érintő környezetvédelmi jogszabályok megszületését/az általános jogszabályok környezetvédelmi jellegű szigorítását illetően.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A két kutatás összehasonlítása alapján összességében megállapítható, hogy a brit és a magyar fesztiválszervezők, illetve fesztiválközönség gondolkodása a környezettudatosság szempontjából nem tér el jelentősen egymástól. Ugyanakkor a fenntartható fejlődés elvének alkalmazásában élen járó Egyesült Királyságban a szervezőket – a téma pr-kommunikációs aspektusa mellett – a jogi és pénzügyi szempontok is környezettudatos tevékenységekre sarkallják; ez utóbbi szempontok a recesszió ingadozásának a függvényei is. A bevezetett klímavédelmi törvény, illetve a már meglévő központi és helyi támogatás mellett számos brit fesztiválszervező gondolta úgy 2009-ben, hogy a látogatók jegyvásárlási hajlandósága egyre inkább összefügg a fesztiválok

környezettudatos tevékenységével. A brit klímavédelmi törvénnyel párhuzamosan, illetve annak elfogadását követően nálunk is indultak kezdeményezések hasonló jogszabály elfogadására, ez azonban egyelőre csupán terv maradt. Állami ösztönzői szinten a 2009-es év számított kiemelkedőnek; az akkori Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium pályázatot hirdetett „Zöld Fesztivál” cím elnyeréséhez; emellett a fesztiválok olyan pályázati forrásokhoz is jutottak, amelyekből számos innovációs fejlesztést valósíthattak meg. (A Hegyalja Fesztivál például ebben az évben vezette be az ún. szürke vizes technológiát, aminek alkalmazását – további pályázati források hiányában – később meg kellett szüntetnie.) A jelenlegi helyzet meghatározója a gazdasági recesszió, illetve a fesztiválok számára elérhető pályázati pénzek szűkössége. Az EU-pályázatok kapcsán a kultúra területéhez tartozó fesztivál tematika jelenleg sem élvez prioritást, a 2011-es pályázati eredmények alapján a 700 fesztiváltámogatási kérelemből összesen 30-at hagyott jóvá a kultúra program kuratóriuma, ebben azonban nem szerepelt egy sem a hazai 42 pályázó közül. (Figyelemre méltó, hogy eközben az Európai Fesztiválszövetség 2011-es pályázatán a Sziget nyerte el az Európa Legjobb Nagy Fesztiválja díjat, az online közönség-szavazatok alapján.) A központi támogatás megoldásaként a Nemzeti Kulturális Alap 2012-től működteti Kulturális fesztiválok szakkollégiumát, azonban kérdéses, hogy a szakkollégium mennyiben fogja ösztönözni a fesztiválok környezettudatos tevékenységét, vagy csak egyszerűen programtámogatást fog megvalósítani.

Mindamellelt látható a felmérések alapján, hogy a magyar fesztivállátogatók nem kívánnak többet fizetni azért, hogy a szórakozás mellett egy jó is ügyet szolgáljanak. A közönség csak akkor hajlandó a többletkiadásra, ha abból számára „megfogható” haszon származik. A felmérés rávilágít például arra, hogy a megkérdezettek jelentős része (84%-a) tömegközlekedési eszközzel utazna a fesztiválra, ha az utazási költ-

ség benne lenne jegyárban. Ez pedig mind a szervezők, mind a fesztiválózóknak, mind pedig a környezet számára hasznos lehet. A szervezők a jó gyakorlatok alkalmazása mellett is sokat tehetnek azért, hogy a látogatók környezettudatosabban viselkedjenek, nemcsak a fesztiválokon, hanem a mindennapi életben is. A szervezők válaszaikban kiemelték, hogy a fesztiválok egyik legfontosabb feladata a közönség szemléletformálása e téren. A kvantitatív felmérés eredményei alapján ezen belül is érdemes a fesztiválszervezőknek, illetve a szakmai szervezeteknek koncentrálniuk a széndioxid-kibocsátásból és vízszennyezésből eredő káros környezeti hatások bemutatására. A legnagyobb kihívást mégis az jelentheti, ha a hazai, több százéves fesztivállátogató közönségből mind több látogatót sikerül megnyerni a szeletív hulladékgyűjtés ügyének. Ha ugyanis a környezettudatosságra lesz társadalmi igény Magyarországon, akkor lesznek hozzá jogi és pénzügyi ösztönzők is.

## JEGYZETEK

- 1 A megkérdezettek által leglátogatottabb fesztiválok 2011-ben: Heineken Balaton Sound (29%); Sziget (25%), VOLT (14%); a fennmaradó 32%-on összesen 133 további fesztivál osztozott.
- 2 A mélyinterjú keretében feltett kérdések: „Van a fesztiválnak környezetvédelmi politikája, esetleg környezetbarát gyakorlatai? Ez mely terület(ek)et érint és pontosan milyen eszközöket, tevékenységeket? A fesztivál közönségében mennyire tudatosul a rendezvény környezetbarát működése? Mit gondol, lehet versenyelőnyt nyerni azzal a fesztivál-piacon, hogy a rendezvény környezetbarát? Ha igen, mivel? Észrevehető, hogy a hazai fesztiválok életében van előremozdulás a környezetbarát működés irányában? Mik azok a leginkább ösztönző tényezők, amik miatt a fesztiválok környezetbarát gyakorlatokat vezetnek be? Melyek azok a környezetvédelmi jogszabályok, amelyek érintik a fesztiválszervezőket/fesztiválokat? Mit gondol, lesz növekedés a fesztiválokat érintő környezetvédelmi jogszabályokat illetően?”
- 3 Ezúton mondok köszönetet hallgatóimnak: Bálint Zsófiának, Camara Fatim Natalynak, Csikós Viktóriának, Foczkó Dalmának,

Skobrák Nórának, Szepesi Boglárkának és Vonnak Hannának, valamint az interjú-alanyoknak: Benis Dánielnek, a Sziget Kft. háttértechnikai vezetőjének, Bukovinszky Bélának, a Hegyalja Fesztivál stratégiaimarketing-vezetőjének, Dancsok Reginának, az EFOTT sajtóreferensének, Dominus Ákosnak, a Sziget Kft. programvezetőjének, Gajdán Bálintnak, a Szegedi Ifjúsági Napok főszervezőjének, Tóth Tibornak, a Sziget Kft. szolgáltatásfejlesztési vezetőjének, Vidó Andreának, a Gyereksziget projektvezetőjének és Vigh Mihálynak, a Váci Városimázs Nonprofit Kft. vezetőjének.

- 4 Itt kell megemlíteni, hogy a brit kutatás nem a válaszok, hanem a válaszadók %-os megoszlása alapján elemzi az értékeket, ezért mi is ezt a módszert alkalmazzuk az összehasonlítás érdekében.

## HIVATKOZÁSOK

- Anable, J., Benn M., Bottrill, C., Jones, M., Papageorgiou, S. (2009), Jam Packed Part 1: Audience Travel Emissions from Festivals, <http://www.juliesbicycle.com> (2012. 01. 25.)
- Challis, B. (2011), „Zöld” művészet és fenntartható fejlődés a zeneipar szemszögéből – Példák a világ zenei fesztiváljairól”, in: Zachar B., Dér Cs. D. (szerk.): *Új utak a művészeti menedzsmentben*, Budapest: Arts & Business, 260-275. old.
- Dér, Cs. D. (2011), Miért jó „zöld”-nek lenni? A környezetvédelem helye a fesztiválok világában, in: Fojtik, J. (szerk.), *MOK 2011 „Felelős Marketing” – A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos Konferenciájának előadásai*, Pécs (CD-ROM)
- Farmasi, B. (2009), „Zöld Fesztivál Díj”, *Turizmus Bulletin*, XIII 3, 70. old.
- Halmi, R., Kovács B., Nagy T., Újszászi Gy. (2006). *Ajánlások zöld fesztiválok szervezéséhez*, Budapest: Független Ökológiai Központ Alapítvány
- Hinde, S. (2008), Music Fans Want Green Events! (Press release), <http://www.agreenerfestival.com> (2012. 01. 25.)
- O’Neill, C. (2006), Should UK Music Festival Organisers Implement Environmentally Friendly Practices into Event Management? (Original research), <http://www.agreenerfestival.com> (2012. 01. 25.)
- O’Neill, C. (2009), „Green Shoots”, *IQ Magazine*, Q4, pp.22-23

## Green Festivals – in Hungary and in the United Kingdom

This study is based on a research carried out in 2011. It investigated that what’s the role of the local high-visibility festivals in the sustainable development and what are the audiences and organisers of festivals belief as well. This survey which is not representative and has been applied quantitative and qualitative method (in its structure) follows British researches. This survey was carried out first in 2006 by Claire O’Neill who is a co-founder of a campaign group called „A Greener Festival” and the research was continued in the subsequent years. This recent study, in addition to describing the results of the local survey is also compares the British and Hungarian festivals’ role in the sustainable development, such as determining the environmental impact as well as the audience’s and the organisers’ opinion about this case.

*Csaba Dezső Dér*

*Dér Csaba Dezső, PhD, főiskolai docens*

Budapesti Kommunikációs  
és Üzleti Főiskola  
Heller Farkas Turisztikai és Gazdasági Kar  
Marketing Intézet  
cder@bkf.hu



# A disztribúciólánc-menedzsment eszközei – a magyar vállalati kör empirikus elemzése

**Nagy Judit**

Budapesti Corvinus Egyetem

**A tanulmány a Magyarországon működő vállalati ellátásilánc-menedzsment, azon belül is a disztribúciós oldal gyakorlatának elemzését adja. Tartalmazza azokat a menedzsment-megoldásokat, amelyek révén a vállalatok az információ és az anyagáramlás összehangolását, valamint a költség- és teljesítményelemzést végzik. A kutatás online kérdőív vizsgálaton alapul (79 értékelhető válasz). Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar gazdaságban elkülöníthető a vállalatok egy olyan csoportja, amely a disztribúciós lánc menedzsmenteszközeit közepesen magas szinten alkalmazza, míg egy másik, amely e téren igen fejletlen. A szignifikáns különbség nemcsak az eszközök elterjedtségében, hanem a két vállalati klaszter közötti vevőkiszolgálási teljesítményben is megmutatkozik.**

*Kulcsszavak: ellátási lánc, keresleti lánc, disztribúció, empirikus kutatás*

## **BEVEZETÉS**

A tanulmányban bemutatott kutatás a Magyarországon működő vállalati ellátásilánc-menedzsment, azon belül is disztribúcióoldali gyakorlat elemzésére vállalkozott. A felmérésben megvizsgáltam az ellátási láncok disztribúciós folyamataiban használt menedzsment-megoldásokat, amelyek révén a vállalatok az információ és az anyagáramlás összehangolását, valamint a költség- és teljesítményelemzést végzik, és amelyeket egy kutatási modellben foglaltam össze. A kutatás központi kérdése, hogy elkülöníthető-e a magyar gazdaságban olyan vállalati csoportok, amelyek eltérnek a disztribúciós lánc területén alkalmazott menedzsmenteszközökben. A kérdés megválaszolásához kvantitatív módszertant, statisztikai elemzést választottam. Az elemzés alapját szolgáló kutatás saját szervezésben, 2010 májusa és szeptembere között zajlott. A tanulmány a kutatás alapját szolgáló kutatási modell elméleti megalapozásával és bemutatásával kezdődik. Ezt követi a kutatásmódszertan és a felmérés mintájának bemutatása, valamint a statisztikai elemzés eredményei és azok értelmezése.

## **AZ ELLÁTÁSI LÁNC, ANNAK DISZTRIBÚCIÓS FOLYAMATAI ÉS**

### **AZ ALKALMAZOTT MENEDZSMENTESZKÖZÖK**

A következőkben áttekintem azokat a menedzsmenteszközöket, amelyek az ellátási láncok disztribúciós oldalának [disztribúciós lánc, keresleti lánc – demand chain (Van Goor 2001)] operatív működtetésére szolgálnak annak érdekében, hogy összehangolják az anyagi és információs folyamatokat, és visszacsatolást adjanak a realizált költségekről és az ellátási lánc szereplőinek teljesítményéről. Ennek érdekében szétválasztom, hogy a menedzsmenttevékenység fókuszában mi áll: az információ-megosztás, amely az ellátási lánc eredményes működésének elemi követelménye; az anyagáramlás hatékonyra tétele, amely szűken értelmezve az ellátásilánc-menedzsment alapvető célja; illetve az ellátási lánc szereplői által nyújtott teljesítmény értékelése.

I. táblázat: A klasszikus keresletláncmenedzsment-technikák felépítése

| Technika és megjelenése      | A technikát alkotó eszközök  | Iparág                         |
|------------------------------|--|--------------------------------|
| QR<br>80-as évek közepe: USA | Electronic Data Interchange (EDI)<br>Közös tervezés és előrejelzés<br>Vendor-managed Inventory (VMI)   | Ruhaipar                       |
| ECR<br>80-as évek vége: USA  | Kategória menedzsment<br>EDI<br>Continuous Replenishment (CRP)<br>Cross-docking<br>Computer-aided Ordering (CAO)<br>Activity-based Costing (ABC) | FMCG                           |
| CPFR<br>90-es évek: USA      | Közös tervezés és előrejelzés<br>CRP   | Ruhaipar<br>Fogyasztási cikkek |

Forrás: Saját szerkesztés

Az eszközök összegyűjtése során elsősorban az ellátási lánc disztribúciós, értékesítési oldalát vizsgálom. Az utóbbi évtizedekben olyan fejlett ellátásiláncmenedzsment-technikák alakultak ki, mint az Efficient Customer Response az FMCG iparágban (Reyes és Bhutta 2005, Harris és Swatman 1997), a Quick Response a ruhaiparban (Al-Zubaidi és Tyler 2003; Birtwistle et al. 2003, Fernie és Azuma 2004) és a CPFR több iparágban (Skjøtt-Larsen et al. 2003, Fliedner 2003). Ezeknek elsősorban az értékesítési csatorna menedzsmentjére gyakorolt hatása talán a lean elveinek az autóipari ellátási lánc beszállítói oldalára gyakorolt hatásával mérhető össze. Közös vonásuk, hogy az ellátási lánc elosztási oldalának működését hangolják össze.

A dolgozat további részében alapvetően a *disztribúciós-lánc-menedzsment eszközeire*, mint olyan konkrét megoldásokra koncentrálok, amelyek segítenek a *disztribúciós lánc szereplői közötti információ-megosztásban, az anyagáramlás kisimításában s a költségek és a teljesítmények értékelésében*. A technikák pedig ezen eszközök különböző – pl. iparág-specifikus – kombinációi.

## AZ ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT TECHNIKAI ÖSSZETEVŐI

Az ellátási láncban a folyamatok és tevékenységek összhangját elsődlegesen az anyagi és információs áramlásoknak a part-

nerek közötti harmonizációja határozza meg. Az áramlások hatékonyságának méréséhez szükség van költség- és teljesítményelemzési módszerek alkalmazására is (Nagy 2008). Az ellátási lánc integrációjának általában három olyan területe emelhető ki, amelyek nélkülözhetetlenek az eredményes működéshez: információ-megosztás, koordináció, és vállalatközi kapcsolatok (Lee 2000). Az információ-megosztásba Lee (2000) a közös tervezés és előrejelzés tevékenységeit érti bele, a koordináció pedig elsősorban az anyagi áramlások összehangolására vonatkozik (pl. VMI által). A vállalatközi kapcsolatok közé sorolja az EDI, mint közvetítő kommunikációs eszköz alkalmazását és kiemeli a teljesítményértékelés fontosságát is. Saját megközelítemhez és Lee (2000) véleményéhez hasonló gondolatmenet alapján építik fel ellátásilánc-stratégiájukat Varma és társai (2006) is. Szerintük a jól működő ellátási lánc alappillérei az anyagáramlás összehangolása, a logisztikai tevékenységek harmonizálása (amelybe pl. a logisztikai folyamatok zöldítését is beleértik), az IT-támogatás megteremtése és a lánc teljesítményének az értékelése. Van Goor (2001) az ellátási lánc fejlődését a tagok integrációjának mértékével méri, és az általa az egyes integrációs fokozatokban megemlített ellátásilánc-eszközök egymásra épülését veti fel.

Az *anyagáramlás* operatív működésének összehangolását a teljes folyamat több

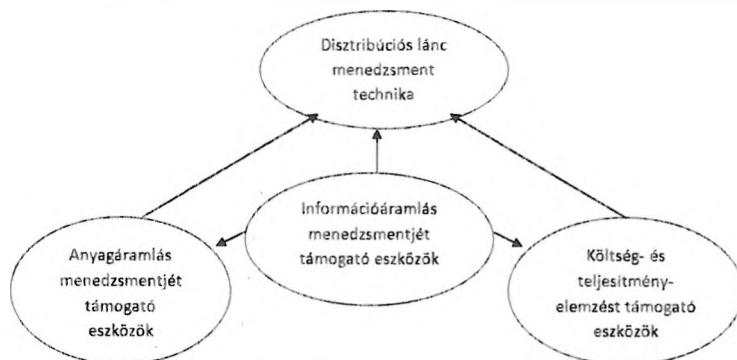
tevékenységét átívelően kell érvényesíteni. Az anyagáramlás disztribúcióoldali optimalizálásának kiindulópontja a letisztult választék, amelynek helyes összeállításával lehetőség van a vevők által leggyakrabban keresett és igényeiknek leginkább megfelelő árukra koncentrálni, ami lehetőség nyújt a forgalom és a profit maximalizálásra. Az anyagáramlás kiemelkedően fontos területe a készleteknek – mint a pazarlás és a redundancia egyik jellemző előfordulási helyének – a kezelése az ellátási láncban. A keresleti lánc készleteinek összehangolására számos megoldási formula született, a beszállító által menedzselt készletektől (*VMJ*) a beszállító által önállóan megvalósított, a POS adatok alapján a megrendelő raktárát automatikusan utántöltő rendszerekig (*CRP*). Gelei (2008) hangsúlyozza, hogy az anyagáramlás során az előzőekhez hasonló hangsúlyt érdemlő terület maga az árutovábbítás, amely nemcsak a szállítási útvonal és költségek optimalizálását jelenti, hanem az olyan árubontó létesítmények közbeiktatását is, ahol a beérkező rakományok megbontására, újrakommissiózására és a vevő igényének megfelelő összetételben való kiszállítására kerül sor (*cross-docking*).

Cigolini és társai szerint (2004) az *információmenedzsment* eszköztára az ellátásiláncmenedzsment-technikák több elemének megvalósítására is hatással van.

Alapvető eleme az információs rendszernek a vállalati, illetve a vállalatokat összekapcsoló ERP rendszer, aminek a feladata a vállalatok közötti információáramlás megkönnyítése. Az automata rendeléstovábbító megoldások (CAO) a megrendelő értékesítési helyeinek fogyási adatai alapján jelzik a központi raktár részére a feltöltési igényt. Az áruazonosító rendszerek (vonalkód, RFID) a termékinformáció áramlását és nyomon követését segítik a teljes ellátási láncban. A közösen működtetett, illetve megosztott adatbázisok az előrejelzéshez, a tervezéshez és a működtetéshez szükséges információk elérését biztosítják a keresleti lánc valamennyi érdekelt tagja számára. Minél pontosabb és aktuálisabb az információ, annál jobban képes a lánc a keresleti változásokhoz alkalmazkodni. A végső kereslet adatainak pontos ismerete pedig csökkenti az ellátási lánc készletszintjét, és kedvezően befolyásolja az ostorcsapáshatást is (Disney és Towill 2003).

A *költség- és teljesítménymérés* témakörébe Cigolini és társai (2004) nemcsak az ellátási lánc teljesítményének mérését értik bele, hanem a beszállító-értékelési módszereket is, amelyet célszerű kiegészíteni a vevőértékeléssel. Az ellátási láncot átfogó költség-nyilvántartási rendszerek lehetővé teszik a vezetők számára, hogy az ellátási lánc egészének vagy egyes tagjainak gazdasági teljesítményét is vizsgálják. A leg-

1. ábra: Az ellátásiláncmenedzsment-technikák általános felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

gyakoribb alkalmazott eszköz a *tevékenységalapú költségszámítás* (ABC). A beszállító- és vevőértékelési eljárások az ellátási lánc partnereinek logisztikai teljesítményének feltérképezésére szolgálnak.

Lee (2000), Varma és társai (2006) és Van Goor (2001) véleményének összessége alapján elmondható, hogy az ellátási lánc disztribúciós oldalának menedzsmenttechnikái általánosan az anyagáramlás, az információáramlás és a költség és teljesítmény menedzsmentjét támogató eszközcsoporthoz épülnek fel, amelyek közül az információmenedzsmentet támogató megoldások alapvetőek a másik két eszközkategória számára. A dolgozatban a továbbiakban ezt a tagolást használom, és azok összefüggését az 1. ábrán látható kutatási modellben foglaltam össze.

A következő táblázat összegzi, melyek lesznek azok a vizsgálni kívánt keresetláncmenedzsment-eszközök, amelyek a szakirodalomban elterjedt ellátási láncmenedzsment-technikák disztribúciós oldalán jelennek meg, és amelyek általános érvényűek, tehát iparágtól függetlenül tudják támogatni a lánc disztribúciós folyamatait.

## KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A disztribúciós lánc menedzsmenteszközeinek feltárásával foglalkozó kutatás 2010 májusában kezdődött és szeptemberig tartott. A kutatás első szakaszában online kérdőívet tettem közzé és küldtem el közel 577 vállalatnak közvetlenül, valamint igénybe vettem a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, és a Csomagolási és Anyagmozgatási Országos Szövetség segít-

ségét is, amelyek Magyarország logisztikai területen dolgozó szakembereit tömörítik, és magam is jó kapcsolatot ápolok velük. A kérdőívet végül 92 vállalati szakember töltötte ki, az elemzésbe azonban csak 79 volt bevonható. A mintavétel során nem törekedtem az általános magyar vállalati kört reprezentáló minta létrehozására, sokkal inkább olyan termelő iparágakra, vállalatokra koncentráltam, ahol az ellátási láncok jelenléte korábbi kutatások által igazolva van. Olyan vállalatokat kerestem tehát, amelyek legalább közepes, de inkább nagyméretűek (árbevétel és dolgozói létszám alapján), magyar vagy külföldi magántulajdonban állnak, és az élelmiszeripar, a könnyűipar (textil, csomagolás), a gépipar (autóipar) és egyéb feldolgozóipar (főleg műanyagtermékek gyártása) területén tevékenykednek. Az ilyen méretű és szektorú vállalatok résztvevői (egyres esetben központi vállalatai) ellátási láncoknak, a külföldi tulajdon pedig annak valószínűségét növelte, hogy nemzetközi ellátási lánc tagja a cég, illetve hogy anyavállalatától kifinomult ellátási láncmenedzsment-gyakorlatot hozott magával.

A kérdőívre adott válaszokat az SPSS program segítségével, statisztikai módszerekkel elemeztem. A kérdőívben tételesen rákérdeztem az egyes menedzsmenteszközök alkalmazásának elterjedtségére a disztribúcióoldali ellátási láncban, ötfokozatú Likert-skálán mérve azt.

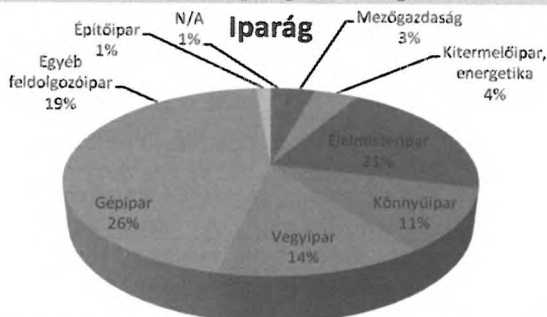
A minta megoszlása – habár nem reprezentatív – az elemzés szempontjából szerencsés. A mintában a legnagyobb arányban gépipari vállalatok, egyéb feldolgozóipari (főleg műanyagtermékek gyártása) és

2. táblázat: Az ellátási lánc disztribúciós oldalán alkalmazott menedzsmenttechnikák alapelemei

| Disztribúciós lánc menedzsmenttechnika alapelemei                      | Jellemző keresleti lánc menedzsment eszközök                            |
|--|---|
| <i>Információáramlás összehangolását támogató menedzsment eszközök</i> | EDI, CAO, közös tervezés és előrejelzés, RFID, vonalkód                 |
| <i>Anyagáramlás összehangolását támogató menedzsment eszközök</i>      | VMI, CRP, Cross-docking, termelés késleltetése, logisztika késleltetése |
| <i>Költség és teljesítményelemzést támogató menedzsment eszközök</i>   | ABC, vevő és beszállító értékelés                                       |

Forrás: Saját szerkesztés

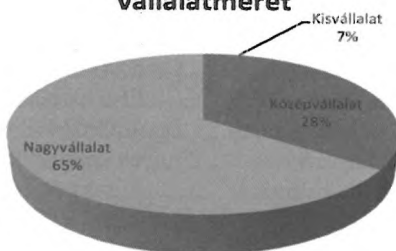
2. ábra: A minta iparág szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

3. ábra: A minta vállalati méret szerinti megoszlása

### Vállalati méret



Forrás: Saját szerkesztés

4. ábra: A minta megoszlása tulajdonosi kör szerint



Forrás: Saját szerkesztés

élelmiszeripari cégek vannak jelen (2. ábra). Ezek olyan szektorok, amelyekre jellemző, hogy ellátási láncukat tudatosan irányítják.

Amennyiben a minta méret szerinti összetételét nézzük, azt tapasztaljuk, hogy dominálnak a nagyvállalatok (65%), a középvállalatok száma közepes (28%), és kisvállalat kis számban fordul elő (7%)<sup>1</sup>. A mintában szereplő nagyvállalatok nagy számának előnye, hogy azok nagyobb eséllyel töltenek be központi vállalati szerepet

az ellátási láncban és van hatásuk az ellátási láncban alkalmazott menedzsmentgyakorlatra is.

A tulajdonosi kör megoszlását tekintve azt tapasztalhatjuk, hogy a kérdőív kitöltői leggyakrabban külföldi vállalatok magyarországi leányvállalatai (65%) vagy többségi magyar magántulajdonú cégek (32%), valamint 1 százalékban előfordult magyar állami tulajdonú vállalkozás is. A tulajdonosi összetételben a nagyrányú külföldi

tulajdon azért előnyös, mert nagy az esélye, hogy ezek a vállalatok anyacégeiktől egy bejáratott ellátásiláncmenedzsment-gyakorlatot vettek át és honosították meg hazánkban.

A kérdőívben rákérdeztem arra is, hogy a vizsgált vállalat milyen szerepet tölt be az ellátási láncban. A válaszadók jelentős része saját magát központi vállalatként definiálta (55%), a cégek 4 illetve 11 százaléka tölt be kis- és nagykereskedői pozíciót, a megkérdezettek 20 százaléka a központi vállalatának első körös beszállítója, és további 4 és 1 százalék azok aránya, akik másod vagy harmadkörös beszállítók (a többi válasz hiányzott).

Összességében a mintát kedvezőnek ítélem a kutatási kérdések szempontjából, hiszen teljesül az a várakozásom, hogy nagyvállalatok alkotják, sok a nemzetközi vállalkozás, sok cég van központi vállalati szerepkörben és kedvező az iparági megoszlás is.

Elsőként nézzük, hogy a Magyarországon működő vállalatok gyakorlatában – általában – milyen elterjedést mutatnak a különféle keresletláncmenedzsment-eszközök (3. táblázat).

A táblázat alapján látható, hogy az eszközök általános elterjedtsége a gyengétől (1,61) az erős közepesig változik (3,86), de nagyon magas a szórás értéke, tehát a válasz-

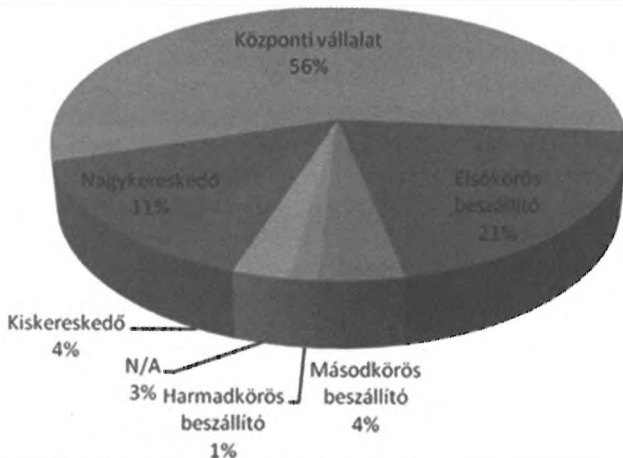
adók válaszhai széles spektrumon mozognak. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy valószínűleg sok olyan vállalat van a mintában, amelyek alacsony értékű válaszokat adtak meg, és sok olyan, amely magas értékű, így érdemes klaszterelemzéssel szétválasztani az eszközöket intenzíven vagy kevésbé intenzíven alkalmazó cégeket.

A disztribúcióoldali ellátásiláncmenedzsment-eszközök közül néhány változót ki kellett zárni a nem megfelelő korreláció, vagy a konzisztenciára gyakorolt kedvezőtlen hatás miatt. Így a B18-as kérdés 19 alpontja közül (a-s) itt a továbbiakban csak a félkövérrel kiemelt 13 változót használok. A fennmaradó változók mind közepesen korrelálnak, a konzisztenciájukat mérő Cronbach-alfa mértéke pedig 0,805.

Első lépésben megvizsgáltam a változók együttmozgását faktorelemzés segítségével. Ennek eredményét mutatja be a 4. táblázat.

A faktorelemzés ( $KMO=0,677$ ; a faktorok a variancia 59%-át magyarázzák) eredményeit úgy értelmezem, hogy az első faktor a rugalmas vevőkiszolgálás feltételeit megeremtő disztribúciós-láncmenedzsment-eszközöket foglalja magába (termelés és logisztika késleltetése, moduláris gyártás), valamint ennek eredményességét és költségvonzatát szorosan

5. ábra: A minta megoszlása az ellátási láncban betöltött szerep szerint



Forrás: Saját szerkesztés

3. táblázat: A disztribúcióoldali ellátásiláncmenedzsment-eszközök elterjedtsége a Magyarországon működő vállalatok körében

|   | N  | Átlag | Szórás |
|---|----|-------|--------|
| <b>EDI (B18a)</b>                                 | 73 | 3,84  | 1,258  |
| POS, értékesítési adat megosztás (B18b)           | 69 | 2,39  | 1,274  |
| <b>készletadat megosztás (B18c)</b>               | 73 | 3,05  | 1,201  |
| <b>kapacitás infó megosztás (B18d)</b>            | 73 | 2,70  | 1,288  |
| <b>CAO (B18e)</b>                                 | 73 | 3,63  | 1,399  |
| <b>közös tervezés (B18f)</b>                      | 73 | 2,73  | 1,294  |
| közös előrejelzés (B18g)                          | 73 | 2,88  | 1,258  |
| vonalkód (B18h)                                   | 73 | 3,56  | 1,527  |
| RFID (B18i)                                       | 72 | 1,61  | 1,170  |
| VMI (B18j)  | 72 | 2,21  | 1,233  |
| CRP (B18k)  | 70 | 2,34  | 1,361  |
| <b>cross-docking (B18l)</b>                       | 72 | 2,18  | 1,293  |
| beszállító értékelés (B18m)                       | 73 | 3,86  | 1,205  |
| <b>vevő értékelés (B18n)</b>                      | 73 | 3,66  | 1,261  |
| <b>ABC (B18o)</b>                                 | 69 | 2,88  | 1,399  |
| <b>termelés késleltetése (B18p)</b>               | 67 | 2,09  | 1,111  |
| <b>logisztikai folyamatok késleltetése (B18q)</b> | 71 | 2,14  | 1,004  |
| <b>moduláris gyártás (B18r)</b>                   | 64 | 2,42  | 1,295  |
| moduláris terméktervezés (B18s)                   | 64 | 2,45  | 1,296  |

Forrás: Saját szerkesztés

kontroll alatt tartó eszközöket (vevőértékelés és ABC). A második faktor az információ-megosztás jelentőségére világít rá a keresleti láncban, és ezen eszközöket tömöríti (EDI, készletadat-megosztás, kapacitásadat-megosztás, CAO, közös tervezés). A harmadik faktor pedig az anyagáramlási folyamat támogatására szolgáló eszközöket foglalja össze (VMI, CRP, cross-docking). A faktorelemzés eredménye tehát részben igazolja azt a 2. ábrán bemutatott modellt, miszerint az ellátási lánc menedzsmentje során a vállalatok olyan eszközöket kombinálnak a vevői igényeknek való minél teljesebb megfelelés érdekében, amelyek támogatják az információáramlást, az anyagáramlást, a költség- és teljesítményelemzést.

A második lépésben e 13 változóra klaszterelemzést végeztem annak érdekében, hogy elkülönítem egymástól a disztribúcióláncmenedzsment-eszközöket magas és alacsony szinten alkalmazó vállalatokat. Hogy lássam, az SPSS hány klaszter létrehozását ajánlja, először hierarchikus, majd az eredmények ellenőrzésére

nem-hierarchikus módszert is alkalmaztam, habár Sajtos és Mitev (2005, 298.o.) szerint a K-középpontú (nem-hierarchikus) klaszterelemzés csak nagy mintaszám esetén használható.

A hierarchikus klaszterezési eljárások (átlagos lánc és Ward módszer), két klaszter létrehozását javasolták, amelyet ellenőriztem a K-középpontú klaszterezési eljárással is, és megvizsgáltam az egyes csoportokba osztott megfigyelési egységek átfedését. Az átlagos lánc módszerrel kapott két klaszter 27 és 33 elemet tartalmaz, a Ward féle eljárás két klasztere 30-30 vállalatot foglal magába, míg a K-középpontú, nem-hierarchikus eljárás eredményeképpen kapott két klaszter létszáma 31 és 29. Összevetve a klasztereket, azokat a megfigyelési egységeket tartottam benn további vizsgálatra, amelyek mindhárom klaszterezési eljárás alapján egy csoportba tartoznak, így a disztribúciós lánc menedzsment eszközök alapján elkülönített két végső klaszter elemszáma 26-26.

A következő lépés annak vizsgálata volt, hogy a két klaszter milyen jellemzőkkel bír a



4. táblázat: A disztribúció oldali ellátási lánc menedzsment eszközökre végzett faktorelemzés eredménye

| Rotált Komponens Mátrix<br>(Főkomponens elemzés, Varimax rotáció) | Komponens |      |      |
|---|-----------|------|------|
|   | 1         | 2    | 3    |
| EDI (B18a)  |           | ,669 |      |
| készletadat megosztás (B18c)                                      |           | ,716 |      |
| kapacitás adat megosztás (B18d)                                   |           | ,705 |      |
| CAO (B18e)  |           | ,631 |      |
| közös tervezés (B18f)   |           | ,655 |      |
| VMI (B18j)  |           | ,507 | ,600 |
| CRP (B18k)  |           | ,567 | ,603 |
| cross-docking (B18l)  |           |      | ,767 |
| vevő értékelés (B18n)   | ,719      |      |      |
| ABC (B18o)  | ,693      |      |      |
| termelés késleltetése (B18p)                                      | ,829      |      |      |
| logisztikai folyamatok késleltetése (B18q)                        | ,701      |      |      |
| moduláris gyártás (B18r)  | ,699      |      |      |

Forrás: Saját szerkesztés

disztribúcióláncmenedzsment-eszközöket illetően. A két klaszter összehasonlítására ANOVA átlagösszehasonlítást végeztem. Az ANOVA 95 százalékos szignifikancia szint mellett a készletadat-megosztás (B18c) és a cross-docking (B18l) kivételével, 90 százalékos szignifikancia szint mellett csak a cross-docking kivételével minden vizsgált disztribúcióoldali ellátási láncmenedzsment-eszköz esetében szignifikáns különbséget mutatott ki!

A két klaszter összehasonlításából kiderül, hogy alkalmazott disztribúciós lánc menedzsmenteszközei majdnem mind szignifikánsan különböznek (5. táblázat). Ezért elkülöníthető a vizsgált mintában egy olyan vállalati kör, amely e menedzsmenteszközök fejlett eszköztárát használja, míg egy másik csoport, amely alacsony szinten áll a disztribúcióláncmenedzsment-módszerek alkalmazásában. A továbbiakban az első klasztert *Fejlett disztribúcióláncmenedzsmenttel rendelkező vállalatok körének*, a második klasztert *Fejletlen disztribúcióláncmenedzsmenttel rendelkező vállalatok klaszterének* fogom nevezni.

#### A DISZTRIBÚCIÓS LÁNC MENEZSMENT ESZKÖZÖK ALAPJÁN LÉTREHOZOTT KLASZTEREK ÖSSZEHOSONLÍTÁSA

A következőkben a fent létrehozott két klaszter általános jellemzésére kerül sor. A *fejlett disztribúcióoldali ellátási láncmenedzsment-eszköztárat* működtető klaszterben 65,4 százalékban nagyvállalatok vannak, amelyek ugyanilyen arányban külföldi tulajdonban állnak, és főként a gépipar (23,1%) és az egyéb feldolgozóipar (19,2%) képviselőiből kerültek ki, de több megfigyelési egység a könnyűiparban és a vegyiparban tevékenykedik (15,4-15,4%). Ellátási láncban betöltött szerepüket illetően magukat legtöbbször központi vállalatnak (57,7%) és első körös beszállítónak (23,1%) vallják.

Disztribúciós láncuk menedzsmentje során az *információ* megosztásában magas szinten alkalmazzák az EDI-t és a számítógéppel támogatott rendelést (CAO) a kapcsolattartásban (átlaguk: 4,42), ám a készletadatokat, kapacitás információk megosztása és a közös tervezés csak erős közepes szinten mozog (átlagok rendre: 3,31; 3,12;

5. táblázat: A disztribúcióoldali ellátásiláncmenedzsment-eszközök elterjedtsége a Magyarországon működő vállalatok körében

|  |                    | Klaszterek<br>átlaga | F      | Szig. |
|--|--------------------|----------------------|--------|-------|
| EDI (B18a)                                 | Fejletlen klaszter | 3,12                 | 20,210 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 4,42                 |        |       |
| kapacitás infó megosztás (B18d)            | Fejletlen klaszter | 2,15                 | 8,833  | ,005  |
|  | Fejlett klaszter   | 3,12                 |        |       |
| CAO (B18e)                                 | Fejletlen klaszter | 2,54                 | 37,966 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 4,42                 |        |       |
| közös tervezés (B18f)                      | Fejletlen klaszter | 1,77                 | 32,143 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 3,38                 |        |       |
| VMI (B18j)                                 | Fejletlen klaszter | 1,81                 | 7,106  | ,010  |
|  | Fejlett klaszter   | 2,69                 |        |       |
| CRP (B18k)                                 | Fejletlen klaszter | 1,92                 | 5,923  | ,019  |
|  | Fejlett klaszter   | 2,81                 |        |       |
| vevő értékelés (B18n)                      | Fejletlen klaszter | 2,73                 | 26,420 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 4,27                 |        |       |
| ABC (B18o)                                 | Fejletlen klaszter | 1,85                 | 55,059 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 3,81                 |        |       |
| termelés késleltetése (B18p)               | Fejletlen klaszter | 1,46                 | 28,445 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 2,77                 |        |       |
| logisztikai folyamatok késleltetése (B18q) | Fejletlen klaszter | 1,69                 | 18,774 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 2,77                 |        |       |
| moduláris gyártás (B18r)                   | Fejletlen klaszter | 1,46                 | 51,087 | ,000  |
|  | Fejlett klaszter   | 3,27                 |        |       |

Forrás: Saját szerkesztés

3,38). A vizsgált klaszterről elmondható, hogy a disztribúciólánc-menedzsment eszközei közül a legalapvetőbb, az információ-megosztás már jól működik, és habár elsődlegesen rendelési és értékesítéssel kapcsolatos adatok kerülnek megosztásra, már közepes szintű fejlettség tapasztalható a stratégiaibb, közepes-hosszabb távú tervezést is lehetővé tevő információk cseréjében is. Az *anyagáramlási folyamatok* támogatását szolgáló disztribúcióoldali menedzsmenteszközök között a cross-docking nem vizsgálható, mert nem mutat szignifikáns ( $p < 0,1$ ) különbséget a két klaszter között. A beszállító által menedzselt készletek elve (VMI) és a folyamatos feltöltés (CRP) gyenge közepes szinten kerül alkalmazásra a vállalati kör esetében (átlagok: 2,69; 2,81). Az anyagi folyamatok rugalmasságát megteremtő késleltetés különféle típusai (termelés és logisztikai folyamatok késleltetése)

hasonlóképpen gyenge közepes szinten kerülnek alkalmazásra (átlaguk 2,77-2,77), de a moduláris gyártás alkalmazása erősebb szinten valósul meg (3,27).

A *költség- és teljesítményelemzési eszközök* kapcsán a vevőértékelés és a tevékenység alapú költségszámítás (ABC) volt vizsgálható, és az eredmények szerint a vevőértékelés magas szinten (4,27), az ABC erős közepes szinten valósul meg (3,81). A klaszterben tehát az információ-megosztást nem elsősorban az anyagáramlási folyamatokat hatékonyabbá tevő eszközök adaptálására használják, hanem a költség- és teljesítményelemzés az, amely igen fejlett és épít a megosztott adatokra. Elmondható tehát a vizsgálat alapján hogy a disztribúciós lánc menedzsmenteszközei közül az információ-megosztás magas színvonalú és kiterjedtsége teszi lehetővé a közép-hosszú távú tudatos együttműködést, amely-

6. táblázat: A disztribúcióláncmenedzsment-eszközök révén létrehozott klaszterek ellátásilánc-teljesítményének összehasonlítása

|   |                    | Klaszterek<br>átlaga | F      | Szig. |
|---|--------------------|----------------------|--------|-------|
| ellátási lánc teljesítménye: ár (B21a)                          | Fejletlen klaszter | 3,38                 | 13,160 | ,001  |
|   | Fejlett klaszter   | 4,04                 |        |       |
| ellátási lánc teljesítménye: működési költség (B21b)            | Fejletlen klaszter | 3,00                 | 19,084 | ,000  |
|   | Fejlett klaszter   | 3,88                 |        |       |
| ellátási lánc teljesítménye: rugalmasság vevői igényekre (B21f) | Fejletlen klaszter | 3,35                 | 13,508 | ,001  |
|   | Fejlett klaszter   | 4,27                 |        |       |

*Forrás: Saját szerkesztés*

nek eredményeit folyamatosan monitorozva, költségeit kontrollálva kerülhet sor az anyagáramlás folyamatait kiegyensúlyozó – bizonyos esetekben összetett tranzakcióspecifikus beruházást (Bensaou 1999) is jelentő – ellátásiláncmenedzsment-eszközök adaptálására.

*A fejlett klaszter jellemzői alapján azt láthatjuk, hogy a magyar vállalatok jelenleg a disztribúcióláncmenedzsment-eszközök alkalmazásában közepesen fejlettek, és egyelőre az információ-megosztásra helyezik a hangsúlyt, amelyre jó közepes szinten ráépül a költség- és teljesítményelemzés eszköztára, de az anyagáramlási támogató eszközök alkalmazása még csak alacsony-közepes szinten valósul meg.*

A disztribúcióláncmenedzsment-eszközök alkalmazásában fejletlen vállalati klaszter 56 százalékban nagyvállalatokból áll, és fele-fele arányban vannak benne magyar és külföldi magántulajdonban álló vállalkozások. Legnagyobb részük a gépipar (26,9%), az élelmiszeripar (23,1%) és a vegyipar (19,2%) területéről került ki. Az ellátási láncban betöltött szerep szerint magukat legtöbben központi vállalatnak (46,2%), valamint első körös beszállítónak és nagykereskedőnek vallják (19,2-19,2%). Disztribúcióláncmenedzsment-gyakorlatukat mindhárom eszközcsoportban alacsony fejlettségi színvonal jellemzi. Az információ megosztása során közepes szinten igénybe veszik az EDI-t (3,12), a készletadatokat megosztása és a számítógéppel támogatott rendelés gyenge közepes szinten áll (átlagok 2,73; 2,54), a kapacitás információ megosz-

tása és a közös tervezés (átlagok: 2,15; 1,77) pedig nagyon alacsony szinten van csak jelen e vállalati kör gyakorlatába. Az *anyagáramlás támogatására* szolgáló eszközök mindegyike nagyon alacsony alkalmazottsági szinten áll. A VMI és a folyamatos feltöltés (CRP) alkalmazásának elterjedtsége (átlagok: 1,81; 1,92) éppoly alacsony, mint a rugalmasságot biztosítandó termelés és logisztikai késleltetés típusok és moduláris gyártás (átlagok: 1,46; 1,69; 1,46). A költség- és teljesítményelemzés eszközcsoportban a vevők értékelése gyenge közepes szintű e vállalati kör esetében (2,73), de a tevékenység alapú költségszámítás alkalmazása nagyon alacsony mértékű (1,85).

*A fejletlen klaszter esetében azt tapasztalhatjuk, hogy a disztribúcióláncmenedzsment eszközei közül a legnagyobb hangsúly az információ menedzsmentjén van, amely azonban meglehetősen rövid távú, tranzakcióorientált. Az információ-megosztás kis mértékben támogatja a költség- és teljesítményelemzést, ám az anyagáramlási eszközökbe való beruházás még nem történt meg, vagy csak nagyon alacsony színvonalon.*

A két vállalati klasztert a keresleti lánc teljesítménye szerint is összehasonlítottam ANOVA táblázat segítségével. Az eredmények azt mutatják, hogy *árban, működési költségekben és a vevői igényekre való rugalmas reagálásban szignifikáns különbség tapasztalható a két vállalati klaszter között.*

Habár tehát még a fejlett disztribúciós menedzsment eszköztárral rendelkező vál-

latali kör is bizonyos tekintetben egy fejlődési pálya elején-közepén jár, a disztribúció oldali ellátási lánc menedzsment eszközök alkalmazásának az ellátási lánc teljesítményére gyakorolt jótékony hatása máris megmutatkozik.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás célja az volt, hogy adjak egy általános – de nem reprezentatív – képet a ma Magyarországon működő vállalati kör gyakorlatáról, arról a menedzsment-eszköztárról, amelyet az keresleti láncukban, disztribúciós folyamataikban működtetnek.

A kapott eredmény azért jelentős, mert egy olyan vállalati mintában, amelyben tudatosan törekedtem az ellátási lánc menedzsmentjét nagy valószínűséggel alkalmazó iparágak szerepeltetésére, is két, ilyen élesen eltérő fejlettségű disztribúciós gyakorlatot tapasztalhatunk. Nagyon mély tehát a szakadék azon vállalatok között, akik – akár maguk ismerték fel a jelentőségét, akár anyavállalatuktól hozták az inspirációt – de tudatosan investálnak az információ-megosztásba, és erre ráépülve átláthatóságot teremtenek a teljesítményelemzési eszköztár alkalmazásával és kisimítják anyagáramlásukat – igaz e téren még van hová fejlődni –, és azon vállalatok között, akik még ezek kifejlesztésében az út elején járnak, vagy megpróbálják folyamataikat ezek nélkül menedzselni.

A kutatás legfontosabb eredménye tehát, hogy feltárta a jelenlegi disztribúcióoldali menedzsmentgyakorlatot, rámutatott a hiányosságokra, a fejlődés lehetséges irányaira. Az eredmények felhívják a vállalati szakemberek figyelmét a tudatos értékesítéslánc-menedzsment fontosságára, és arra a széles eszköztárra, amely rendelkezésükre áll, ha fejleszteni akarják láncuk működését. Annál is inkább fontos ezen üzenet közvetítése a vállalatok felé, mert az eszközök alkalmazása révén szignifikánsan magasabb vevőkiszolgálási teljesítményt érhetnek el. A vállalatok gyakorlatának jelenlegi fejlettségi szintjét nézve pedig ezen eszközök és az általuk elért

magasabb teljesítmény komoly *versenyelőny* forrása is lehet.

## JEGYZET

- 1 A méret meghatározásában a Budapesti Corvinus Egyetemen folytatott Versenyben a világgal kutatási programok besorolásai voltak irányadóak, azaz kisvállalatnak tekintetem az 50 fő és 700 millió forintos árbevételi küszöb alatti cégeket, középvállalatnak az 50 vagy annál több, de 250-nél kevesebb foglalkoztatottal és 700 millió és 4 milliárd forint közötti árbevétellel bíró vállalkozásokat, míg a nagyvállalatok a 250 főnél többet és 4 milliárd forintnál magasabb árbevételt elérő cégek (Wimmer és Csesznák, 2005).

## HIVATKOZÁSOK

- Al-Zubaidi, H. and Tyler, D. (2003), „A simulation model of quick response replenishment of seasonal clothing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 6-7, pp. 320-328
- Bensaou, M. (1999), „Portfolios of buyer-supplier relationship”, *Sloan Management Review*, 40 4, pp. 35-44
- Birtwistle, G., Siddiqui, N. and Fiorito, S. S. (2003), „Quick response: perceptions of UK fashion retailers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 2-3, pp. 118-128
- Cigolini, R., Cozzi, M. and Perona, M. (2004), „A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test”, *International Journal of Operations & Production Management*, 24 1-2, pp. 7-41
- Disney, S. M. and Towill, D. R. (2003), „Vendor-managed inventory and bullwhip reduction in a two-level supply chain”, *International Journal of Operations & Production Management*, 23 6, pp. 625-651
- Fernie, J. and Azuma, N. (2004), „The changing nature of Japanese fashion. Can quick response improve supply chain efficiency?” *European Journal of Marketing*, 38 7, pp. 790-809
- Flidner, G. (2003), „CPFR: An emerging supply chain tool”, *Industrial Management + Data Systems*, 103 1, pp. 14-21
- Gelei, A. (2008), „Raktározás”, in: Demeter, K., Gelei, A., Jenei, I., & Nagy, J. (eds.), *Tevékenységmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 90-120
- Gelei, A. (2010), „Az ellátási lánc menedzsmentje”, in: Czákó, E. & Reszegi, L. (eds.) *Nemzeti vállalatgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó, 413-442
- Harris, J. K. and Swatman, P. M. C. (1997), „Efficient Customer Response: a survey of the Australian grocery industry”, in: Australian Conference of Information Systems, Adelaide, Ausztrália, pp. 1-12

- Lee, H. L. (2000), „Creating value through supply chain integration”, *Supply Chain Management Review*, 4 4, pp. 30-36
- Nagy, J. (2008), „Relationship between industry maturity and supply chain performance: A research proposal”, 17th Annual IPSERA Conference, Perth, Ausztrália
- Reyes, P. M. and Bhutta, K. S. (2005) „Efficient customer response: literature review”, *International Journal of Integrated Supply Management*, 1 4, pp. 346-386
- Sajtos, L., and Mitev, A. (2005), „SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv”, Budapest: Alinea kiadó, 1-404
- Skjøtt-Larsen, T., Thernoe, C. and Andresen, C. (2003), „Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 6, pp. 531-549
- Van Goor, A. R. (2001), „Demand & supply chain management: a logistical challenge”, in: International Logistics Congress, October, Thessaloniki, 1-15
- Varma, S., Wadhwa, S. and Deshmukh, S. G. (2006), „Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies”, *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 18 3, pp. 223-243
- Wimmer, Á., Csesznák, A. (2005), „Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – a „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése”, Budapesti Corvinus Egyetem: Műhelytanulmányok (No. 65), 1-53

*Nagy Judit, PhD, tanársegéd*

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
judit.nagy@uni-corvinus.hu

### Management tools of the demand chain – empirical analysis of practice of Hungarian companies

The paper aims to analyse the supply chain – and particularly its distribution part, the demand chain – management practice of Hungarian companies. During the survey I was focusing on the practices the companies use for managing the distribution processes, such as information and materials management, and the related cost and performance. I classified the distribution chain management tools into the latter three categories (tools of information management, materials management and the management of related costs and performance). I have run an on-line survey which resulted in 79 valuable responses. Research findings show that we can differentiate a group of companies which adopts distribution chain management tools on a middling-advanced level, and another group which is very underdeveloped. Analyses show significant difference between the two clusters not only in the adaptation of demand chain management tools but between the customer service performance, as well.

*Judit Nagy*

# Merj, de mérj!

## Tanácsok (KKV-knak) a marketinghatékonyság növeléséhez

**Kandikó József**

Edutus Főiskola, Tatabánya és Budapest

**Ma már nem kérdés, hogy a kis- és közepes méretű vállalkozások piaci pozíciójának megőrzése, pláne valamilyen piaci térnyerése és növekedése elképzelhetetlen a marketing eszköztárának alkalmazása nélkül. Ugyanakkor a marketingdöntések megvalósításához a KKV-k számára elképzelhetetlen mértékű ráfordításokra van szükség, és emiatt inkább az egész tudatos marketingtevékenységet negligálják.**

**A magyar nyelven is megjelent, fontos amerikai szakönyv (Farris et al. 2008, XV) előszavában olvashatjuk: „a Procter & Gamble marketingigazgatója szerint »A marketing egy 450 millió dolláros iparág, döntéseinket mégis kevesebb adat ismeretében és kevesebb fegyelemmel hozzuk, mint más üzleti területeken a százezer dollárosokat«.**

**Érdemes pontosítani ezt azzal, hogy itt nyilván csak az USA médiapiacának nagyságrendjéről beszélt (és helyesen az is milliárd dollárban értendő).**

*Kulcsszavak: KKV, marketing*

### BEVEZETÉS

Ha túllépünk a pusztán marketingkommunikációs költségeken, akkor a marketing-kiadások a fent említett összeg sokszorosát is elérhetik világszinten. A mindennapi vállalati gyakorlatban ugyanis a marketingdöntések egyre több forrást, mind nagyobb marketing-költségkeretet igényelnek, hiszen

- a gyors technikai fejlődés nyomán az innováció gyorsulásával mind nagyobb összegeket emészt fel a termékfejlesztés;
- a kínálat növekedése és a verseny erősödése a vevők érzékenységének fokozódását eredményezte, ami miatt egyre gyakoribb és nagyobb mértékű árengedményekkel és leárazásokkal lehet csak fenntartani a kereslet elvárt nagyságát;
- az értékesítési csatornák számának és fejlettségének emelkedése egyre több ráfordítást követel az értékesítési, logisztikai és kereskedelmi tevékenységekben;
- a fogyasztók információigényének növekedése és a médiapiac kibővülése, az újabb és újabb médiumok és kommunikációs csatornák megjelenése a reklám és promóciós tevékenységek gyors fejlődését, kiterjedését hozták magukkal.

A költségek tehát folyamatosan és gyorsan növekedtek, és továbbra is emelkednek, miközben a ráfordítások hatékonyságának mérése távolról sem terjedt el olyan mértékben, mint amilyen mértékben annak lehetőségei már rendelkezésre állnak.

A KKV-k pontosan tudják, hogy a világmárkák által kijelölt marketingkörnyezetben kell sikeresnek lenniük, a globális cégekkel kell versenybe szállniuk, azokkal a marketingeszközökkel, amelyeket a marketingszakma az ő részükre fejlesztett ki, és amelyeket a korszerű információs és kommunikációs technológia támogat. A kihívás egyértelmű, a költségek óriásiak, és érthető a vállalkozók tar-

tózkodása, félelme attól, hogy egy komplex marketingmix bevetésével szálljanak be ebbe a piaci harcba.

Egyértelmű, hogy bármilyen marketingdöntéshez vállalkozói bátorságra van szükség. De a kockázat az előzetes információgyűjtéssel mérsékelhető. Ezek az előzetes információk jórészt a korábbi marketingdöntések eredményére, hatására, hatékonyságára mutatnak rá. Ha tehát folyamatosan mérünk, akkor azt is láthatjuk, hogy milyen a piac – a vásárlók (fogyasztók, felhasználók) és a versenytársak – reakcióinak időbeli fejlődése, és a következő időszakra vonatkozó döntésünket már megalapozottabban, kisebb kockázattal, és minden bizonnyal kedvezőbb várható eredménnyel hozhatjuk meg.

A marketingkiadások hatékonyságának mérése érthetően a *kommunikációs költségek hatékonyságának mérésével* kezdődött. A médiatulajdonosok üzleti érdeke volt, hogy széleskörű, és viszonylag megbízható információs rendszerrel segítsék a megrendelők (nagyobb vállalkozások és reklámügynökségek) médiaválasztási döntéseit, a médiatervezést. Az elérés (reach), a kontaktusok mérésének különféle mutatói mellett a bruttó elérés (GRP) mutatója a kommunikációs kampánytervezés és elszámolás egyik meghatározó mérőszáma lett. E hatásmutatók mellett mind nagyobb szerepet kaptak a hatékonysági mutatók, mint a CPT (Cost per Thousand), és az egyes célcsoportok elérésének biztonságát növelő affinitási mutatók. Mondhatni talán, hogy a médiatervezés és a médiakiadások kontroll alatt tarthatók, ha megvan rá az akarat és a hozzáértés (ami persze szintén költséget jelent, hiszen az információk megszerzése – megvásárlása vagy begyűjtése – sem olcsó multság). Mindenesetre a módszertan ismert, a legfontosabb adatbázisok rendelkezésre állnak. A marketingkommunikáció hatékonysága mérésének közel fél évszázada már versenyplatformja is van: az 1968-ban a Nemzetközi Reklámszövetség (IAA) által megalapított – Magyarországon 2011-ben tizedszer átadásra került – EFFIE-díj *„a marketing és kommunikációs szakma egyik világszerte legkiemelkedőbb elismerése, amelynek célja az olyan hatékony reklámkampányok elismerése, amelyek az adott piaci környezetben ténylegesen beváltották a hozzájuk fűzött reményeket. Az EFFIE az egyetlen olyan szakmai díj, amely a kreativitáshoz hozzárendeli a marketing- és reklámcélok megvalósításának sikerét is, azaz az egyetlen, amely a reklám mögötti valódi célt, az eredményességet díjazza.”* [www.affie.hu](http://www.affie.hu) (letöltve 2011. október 17.).

A marketingdöntések hatékonyságának mérése az online marketing megjelenésével kapott újabb lökést. Itt maga a technológia kínálta a mérési lehetőségeket, hiszen a rendszer eleve biztosítja, hogy figyelemmel lehessen követni a kattintások számát, az ott töltött időt, a keresési útvonalat, az elküldött megrendelést, a lebonyolított vásárlást, hogy a szofisztikáltabb elemzési módszereket most ne is említsem.

Ugyanakkor nem kérdés, hogy a marketing számos egyéb területén is szükség lenne módszeres és szisztematikus mérésekre, ellenőrzésekre, hiszen a vállalati marketing is csak úgy fejlődik, ha tudjuk, hogy melyik kezdeményezés, melyik döntés volt eredményes, és melyik nem.

„A KKV-k pontosan tudják, hogy a világmárkák által kijelölt marketingkörnyezetben kell sikeresnek lenniük, a globális cégekkel kell versenybe szállniuk, azokkal a marketingeszközökkel, amelyeket a marketingszakma az ő részükre fejlesztett ki, és amelyeket a korszerű információs és kommunikációs technológia támogat.”



A jelen cikkben öt kiemelten fontosnak tartott mérési módszerrel foglalkozom (Kandikó és tsai 2011). Ezek: a vevőelégedettség mérése, a versenyelemzés, a márkaismertség kérdése, a márkaerő meghatározása, valamint a hatékony marketingmix tervezési módszere. Olyan mutatókat, eljárásokat ismertetek, amelyeket nagyrészt saját kutatási és oktatási tapasztalataimra építve alakítottam ki, és amelyek gyakorlati hasznosítását kisvállalati példákon, esettanulmányok segítségével verifikáltuk.

„Az újabb marketing-szakirodalomban a vevőelégedettség az egyik leggyakoribb, a marketing célfüggvényének kialakított fogalom.”

## A VEVŐELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE

Az újabb marketing-szakirodalomban a vevőelégedettség az egyik leggyakoribb, a marketing célfüggvényének kialakított fogalom. Verbális leírása a szerzők szókincsétől függően különböző, de olyan egzaktsággal alig találkozni, amelyik felhasználható lenne egy vállalkozás (vagy egy márka) esetében a vevőelégedettség mérésére. Mindazonáltal az eljárás nem bonyolult, ha tudomásul vesszük, hogy a vásárló döntése komplex, több tényezőre is kiterjedő észlelési és értékelési folyamat eredménye, amelyben a hagyományos hasznossági és érvényesülési funkciók különböző fontossággal szerepelnek. Emiatt első feladatunk a vásárlási döntést – ha úgy tetszik a vevő elégedettségét – befolyásoló tényezők feltérképezése. Amennyiben ezeket az összetevőket feltártuk, második lépésként megfelelő vizsgálati módszerrel – akár az egyes vevőkre, akár a kiemelt célcsoportokra vonatkoztatva – meg kell határoznunk, hogy mennyire fontosak ezek a tényezők. Ehhez a vizsgálathoz a fontosságot mérő *intervallumskálát* használjuk, és a legjobb, ha az 1-től 10-ig terjedő intervallumban kérjük a válaszokat. Az 1-es érték az egyáltalán nem fontos, a 10-es a kiemelten fontos értéket képviseli. A mérés harmadik elemeként rákérdezzük arra, hogy az adott (vizsgált) terméket (márkát, szolgáltatást, vállalkozást) tényezőként hogyan minősíti a vevő. Ehhez az iskolai minősítésben is használatos *sorrendi (ordinális) skálát* használjuk, ahol az 1-es érték az elégtelen, elfogadhatatlan és az 5-ös a kiváló.

A kapott értékek tehát a tényezőkenti fontosságot és minőséget mutatják. Ezek szorzata és a szorzatok összege olyan aggregált érték, amely az adott vevő(csoport) fontossági értékrendje és minősítése szerinti abszolút értékben fejezi ki az elégedettséget a termékkel. A tényezők fontossága a mérés alapeleme, és ez a vevő, a vevőkör igényrendszerét jellemzi (1 és 10 közötti érték lehet, ami az értékelés struktúráját határozza meg). A minősítés a vevők szubjektív értékelése, és egy optimális, a vizsgált vevők (vevőkör) teljes megelégedettségét élvező termék esetében minden tényezőnél a maximális 5-ös érték lehet. Ilyen esetben a tényezők fontossági súlyainak és e tényezőkenti 5-ös minősítések szorzatának összege az ideális termék minősítő értékét adja, ami egyben referenciaérték is. Ha ehhez az értékhez viszonyítjuk a vizsgált, valóságos termék tényezőkenti minősítésének fontossággal súlyozott összegét, megkapjuk azt, hogy a vizsgált termék vevőértékelése hány százaléka az ideális termék minősítési maximum értékének. Ez a százalékos mutató egyben a vevőelégedettség együttes mértéke is lehet, de részleteiben elemezve rámutat arra is, hogy mely tényezőknél kell javítanunk a megítélésen, szem előtt tartva, hogy a vevők számára fontosabb tényezők nagyobb szerepet játszanak a vevőelégedettségben, mint a kevésbé fontosak. Itt jószerivel egy *észlelési térképről* van szó, amelyben a tényezők – faktorok – száma és értelmezése az, ami a vevőelégedettség mérésének irányába viszi el az ismert módszert.

Nézzünk egy példát!

Egy horgász hobbiolt (legyen a neve: Ho-Ho horgászbolt) vásárlói körében megvizsgálták, hogy milyen tényezők alapján választanak boltot a vásárlók. Ezt követően a tényezők fontosságára kérdeztek rá, majd megkérték, hogy minősítsék a boltot az egyes tényezők szerint. Az adatgyűjtés után a következő összesítéseket végezhetjük el, és ábrázolhatjuk is az eredményt.

| Vevőelégedettség   | Alapadatok |                   |         | Értékelés         |            |
|--|------------|-------------------|---------|-------------------|------------|
|  | Súlyok     | Ho-Ho horgászbolt | IDEÁLIS | Ho-Ho horgászbolt | IDEÁLIS    |
| Vászték  | 9          | 4,8               | 5       | 43,2              | 45         |
| Az eladók szakértelme  | 8          | 4,5               | 5       | 36                | 40         |
| Árszínvonal  | 10         | 4,8               | 5       | 48                | 50         |
| Akciók, engedmények  | 9          | 4,6               | 5       | 41,4              | 45         |
| Egyéni igények teljesítése                                     | 7          | 4,2               | 5       | 29,4              | 35         |
| Személyre szóló információküldés                               | 6          | 3,8               | 5       | 22,8              | 30         |
| Helyszín, megközelíthetőség                                    | 6          | 3,8               | 5       | 22,8              | 30         |
| Nyitva tartás  | 5          | 4,1               | 5       | 20,5              | 25         |
| <b>ÖSSZESEN</b>  | <b>60</b>  |                   |         | <b>264,1</b>      | <b>300</b> |
| Index az ideális százalékában (reális súlyok és 5-ös értékek): |            |                   |         | 88,03             | 100,00     |

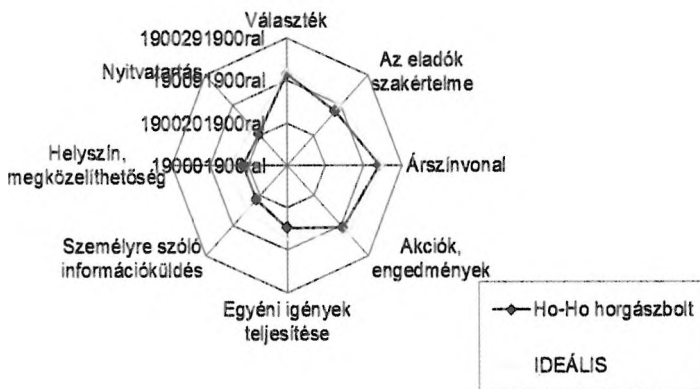
Súlyok értéke: 1-től 10-ig

Minősítés: 1-től 5-ig

A fenti részben leírtakat értelmezve az adatokból látható, hogy a Ho-Ho horgászbolt az ideális elvárásoknak csak 88%-ban felel meg. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a Ho-Ho horgászbolt vevőinek elégedettsége 88%.

Grafikusan ábrázolva

### A Ho-Ho horgászbolt vevőelégedettsége



A teljes vevőelégedettséget a világoskék vonal jelentené. Jól látszik, hogy a nyitva tartás – mivel nem igazán fontos tényező – nem játszik nagy szerepet a bolt minősítésében. A megközelíthetőségen nyilván nem tud változtatni a tulajdonos. A személyre szóló információküldés megszervezésével és az egyéni igények teljesítésének biztosításával – amelyek a vállalkozó döntési körébe tartoznak – sokat javíthatna a megítélésén.

## VERSENYELEMZÉS: A VERSENYKÉPESSÉG MÉRÉSE

A vevőelégedettség méréséhez kialakított észlelési térkép alkalmas lehet a versenyelemzéshez is, hiszen a vásárlást (esetünkben a boltválasztást) meghatározó tényezők, és azok fontossága a vizsgált piacon (a kijelölt vevőkörben, célcsoportban) nyilván ugyanúgy érvényes valamennyi piaci szerepőre. Ezeket egyben versenytényezőknek is tekinthetjük. Az elemzést pedig azzal kell folytatnunk, hogy a versenytársak versenytényezőnkénti teljesítményének minősítéséről is információkat szerzünk (Kandikó 2005).

*Nézzük meg ismét az ismert példát!*

*A Ho-Ho horgász hobbibolt esetében az információgyűjtést két másik, releváns versenytársnak tekinthető horgászboltra is kiterjesztettük. Az adatokat az alábbi táblázat tartalmazza.*

*Az adatok arról tanúskodnak, hogy a vevőelégedettség tekintetében a Ho-Ho horgászbolt nagyon közel áll a Pákász nevű bolt megítéléséhez, de fellehetőleg a versenytárs humán erőforrás-munkája, a vevőkkel való foglalkozása kompenzálni tudja kedvezőtlenebb pozíciójukat az árak területén. Az eset jól példázza, hogy nem csak az ár számít a versenyben.*

| Versenyelemzés   | Alapadatok |                   |             |        | Értékelés         |              |              |
|--|------------|-------------------|-------------|--------|-------------------|--------------|--------------|
|  | Súlyok     | Ho-Ho horgászbolt | Öreg halász | Pákász | Ho-Ho horgászbolt | Öreg halász  | Pákász       |
| Választék  | 9          | 4,8               | 3,8         | 4,6    | 43,2              | 34,2         | 41,4         |
| Az eladók szakértelme  | 8          | 4,5               | 4           | 4,8    | 36                | 32           | 38,4         |
| Árszínvonal  | 10         | 4,8               | 4,9         | 4,5    | 48                | 49           | 45           |
| Akciók, engedmények  | 9          | 4,6               | 4,7         | 4,3    | 41,4              | 42,3         | 38,7         |
| Egyéni igények teljesítése                                     | 7          | 4,2               | 3,8         | 4,5    | 29,4              | 26,6         | 31,5         |
| Személyre szóló információküldés                               | 6          | 3,8               | 2,5         | 4,6    | 22,8              | 15           | 27,6         |
| Helyszín, megközelíthetőség                                    | 6          | 3,8               | 4,5         | 4,2    | 22,8              | 27           | 25,2         |
| Nyitva tartás  | 5          | 4,1               | 4,4         | 3,8    | 20,5              | 22           | 19           |
| <b>ÖSSZESEN</b>  | <b>60</b>  |                   |             |        | <b>264,1</b>      | <b>248,1</b> | <b>266,8</b> |
| Index az ideális százalékában (reális súlyok és 5-ös értékek): |            |                   |             |        | 88,03             | 82,70        | 88,93        |

Súlyok értéke: 1-től 10-ig

Minősítés: 1-től 5-ig

*Az adatok alapján összeállított észlelési térkép – minthogy a versenytársak piaci megítélését ábrázolja – a korábbinál szofisztikáltabb márkatérképnek felel meg, amely nemcsak két fő faktor, hanem valamennyi versenytényező tekintetében ábrázolja az egyes boltok (márkák) piaci pozícióját.*

### A horgászboltok versenyelemzése



*Ezt az észlelési térképet, amely így több márkáról nyújt információkat, márkatérképnek is szokták nevezni. A márkatérkép jól mutatja, hogy melyik márkának milyen versenytényezők esetében van előnye illetve elmaradása a versenytársaihoz képest. Ezek ismeretében – felmérve a külső és belső lehetőségeket – a vállalkozás könnyen meghatározhatja piacfejlesztési stratégiáját (Kandikó 2007).*

## A MÁRKAIMERTSÉG MÉRÉSE

A versenyelemzés már eleve feltételezi a márka ismeretét, hisz márkaismeret nélkül hogyan is adnának róla minősítő véleményt a vásárlók. Mégis szükséges és célszerű lehet a vállalkozás számára, ha kimondottan azt vizsgálja, hogy márkája mennyire van jelen a vevőkör emlékezetében, mennyire lehet arra számítani, hogy az igények megfogalmazása után a mi márkánk jut a vásárló eszébe. Az erős márkaismeret ugyanis előfeltétele annak, hogy a vevő a mi márkánkat keresse az üzletekben, vásárlását nálunk bonyolítsa le. Az *ismertség* a potenciális vásárlók azon hányada (százaléka), amelyik ismer egy meghatározott márkát. Ezen belül is megkülönböztetjük a spontán említést, a támogatott említést és az emlékezetből való felidézést.

$$\text{Márkaismertség (\%)} = \frac{\text{a márkát említők száma}}{\text{a márka összes potenciális vásárlója}} \cdot 100$$

Az adatgyűjtés természetesen reprezentatív mintában való megkérdezéssel oldható meg. De mindenekelőtt tisztázzuk a márkaismeret két szintjét, a márkafelismerés, és a márkafelidezés fogalmát. A *márkafelismerés* azt jelenti, hogy ha a megkérdezett vásárló számára megemlítjük, megmutatjuk a márkát – vagy valóságos helyzetben a vevő az üzletben meglátja a terméket –, akkor emlékszik rá, felismeri, hogy ezt már használta, vagy ezzel találkozott valahol a médiában. A *márkafelidezés* a márkafelismerésnél erősebb márkaismeretről tanúskodik, Ennek lényege ugyanis az, hogy a megkérdezett vásárló segítség nélkül, az emlékezetéből kell, hogy felidézze egy-egy szükségleti vagy termékkategória kapcsán az adott márkát. Ez a valóságban azt jelenti, hogy a vevő – ha a boltba valamilyen termékkategória vásárlásának szándékával tér be – nem az üzletben kapott impulzusok alapján választ márkát, hanem tudatosan keresi a boltban az emlékezetéből előzetesen felidézett márkát. A márkaismertség mérése is a fenti két márkaismereti szint, a márkafelismerés illetve a márkafelidezés (márkaemlékezet) vizsgálatával válik lehetővé.

A felmérés során leggyakrabban először az ún. *spontán márkaismeretet*, vagyis a *márkaemlékezetet* vizsgálják. A kutatás jellemző kérdése: „Milyen márkákra emlékszik az adott termékcsoportból?” A kérdésre adott válaszok alapján a *felidezésnek* három szintje van:

- első helyen említés (angolul „top of mind”): amikor a fogyasztó adott kategóriában a vizsgált márkát említi legelőször. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a márka kiemelt helyen szerepel a fogyasztó észlelésében.
- spontán emlékezés: amikor a fogyasztó több más márka mellett a vizsgált márkát is felsorolja a kérdésre adott válaszában. A márka ez esetben nem foglal el kiemelt helyet a fogyasztó életében, de szerepel a választás során figyelembe vett körben.
- domináns emlékezés: amikor a fogyasztó egyetlen márkát (a vizsgálat alá vont márkát) tud felidézni a termékcsoporton belül. Ilyen esetben a fogyasztó és a márka között különösen erős kötődés alakult ki, hiszen más márka nem jutott el a márkaismeret emlékezeti szintjére.

Ha a fogyasztó a márka-emlékezeti kérdésre nem tud érdemben válaszolni, általában a *támogatott márkaismeret*, vagyis a *márkafelismerés* felmérésére kerül sor. Ennek során a leggyakoribb kérdés (a márka valamely jellegzetes jegyének, pl. logójának, reklámjának, stb. felmutatásával): „Találkozott-e már valaha ezzel a márkával?” Így ugyanis kiderülhet, hogy bár a fogyasztó magától nem képes a márka felidezésére, valójában egyáltalán nem ismeretlen a számára az említett márka.

A márkának a vásárló emlékezetében, tudatában elfoglalt helye a *pozicionálás* eredménye. Ismerete azért fontos, mert nagymértékben befolyásolja a vásárlói döntéseket, főleg,

amikor azok nem tudati, hanem érzelmi síkon születnek. A marketingkommunikációs ráfordítások zöme pedig alapvetően a pozicionálási stratégiák megvalósítását szolgálja. Ha tehát ennek hatékonyságára vagyunk kíváncsiak, a márkaismeret és a költségek összevetéséből kell kiindulnunk.

## A MÁRKAERŐ MÉRÉSE

A pozicionálási stratégiák alapvető célja tehát a márkaismeret erősítése, és ezzel a márka piacon elfoglalt erejének fokozása. A márka erejének azonban csak az alapja az ismertség. A márka erejét több tényező együttes hatásával mérhetjük, amely mindenekelőtt a márka első vásárlásával és kipróbálásával, elfogyasztásával (használatával) kezdődik. A márkához való pozitív hozzáállás valóban az első lépés ahhoz, hogy abból vásárlás is legyen. A vásárlási döntéshez ugyanis kell a *vásárlási szándék* is. A *vásárlási szándék* viszonylag egyszerű megkérdezéssel megismerhető. Tekintettel arra azonban, hogy a vásárlás ugyan autonóm, de nem determinisztikus döntés, a vásárlás valószínűségéről tudunk információkat gyűjteni. Rákérdezhetünk arra: mennyire valószínű, hogy az elkövetkező héten (hónapban, negyedévben, stb.) vásárol majd az adott márkából (termékből), mekkora valószínűséggel veszi igénybe az adott szolgáltatást. A szemantikus differenciál skálakérdésben megfogalmazott válaszlehetőségek:

- (a) Egész biztos, hogy nem vásárolok (skálaérték:1)
- (b) Kis valószínűséggel vásárolok (skálaérték: 2)
- (c) Valószínűleg vásárolok (skálaérték:3)
- (d) Nagyon valószínű, hogy megvásárolok a terméket (skálaérték:4)
- (e) Egész biztosan vásárol (skálaérték: 5)

A válaszok száma (gyakorisága) és a skálaértékek súlyozott értéke megmutatja a márkavásárlás valószínűségét a vizsgált célcsoportban. Az adott skálaértékekhez tartozó válaszok számát összeszorozzuk és összegezzük, és ezt osztjuk azzal az értékkel, ami a legnagyobb vásárlási valószínűség lenne, vagyis mintha minden válaszadó az (E) választ adta volna (összes válasz szorozva 5-tel).

$$A \text{ márkavásárlás valószínűsége (\%)} = \left( \frac{([A] \cdot 1) + ([B] \cdot 2) + ([C] \cdot 3) + ([D] \cdot 4) + ([E] \cdot 5)}{([A] + [B] + [C] + [D] + [E]) \cdot 5} \right) \cdot 100$$

A fenti képletben [A] az (a) választ adók száma, és így tovább!

*Nézzünk meg egy példát!*

*Ezer fős mintában végrehajtott megkérdezés eredményei alapján a megnevezett márka vásárlásának valószínűsége az alábbiak szerint alakult:*

| A megjelölt márka vásárlásának valószínűsége | Skála-érték | Válaszok száma | Súlyozott érték |
|--|-------------|----------------|-----------------|
| A: Egész biztosan nem venne                  | 1           | 120            | 120             |
| B: Kis valószínűséggel venne                 | 2           | 200            | 400             |
| C: Valószínűleg vásárolna                    | 3           | 250            | 750             |
| D: Nagyon valószínű, hogy venne              | 4           | 350            | 1400            |
| E: Egészen biztosan vásárol                  | 5           | 80             | 400             |
| EGYÜTT                                       |             | 1000           | 3070            |
| A súlyozott skálaérték                       |             |                | 3,07            |
| <b>A vásárlás valószínűsége</b>              |             |                | <b>61,4</b>     |

A fenti adatok szerint a potenciális vásárlók mintájából kapott válaszok súlyozott átlagértéke 3,07. Ez az érték azt jelenti, hogy az összes vásárló egész biztos vásárlását jelentő 5,0 skála-értéknek csak a 61,4 %-át értük el (3070/5000), vagyis levonható az a következtetés, hogy a vásárlás valószínűsége az adott célcsoportban alig haladja meg a 60 százalékot (nem éri el a kétharmadot). Ez az érték azonban egy új márka esetében nagyon is biztató nagyságrend.

Minden marketingtevékenység célja végül is a vásárlás, illetve ahhoz kapcsolódóan a fogyasztás, felhasználás, vagyis a termék használata. A szükséglet csak akkor újul meg, ha azt egyszer már kielégítették, és újvásárláskor is csak akkor beszélhetünk, ha a megvásárolt portékát elfogyasztották, felhasználták a szükséglet kielégítésére. A termék- vagy márkahasználat megismeréséhez olyan kérdésekre keressük a választ, hogy a megkérdezett vevő (fogyasztó) milyen márkát vásárolt utoljára? Mekkora mennyiséget vásárolt? Az elmúlt meghatározott időszakban hányszor vásárolt az adott termékkategóriából? Van-e otthon jelenleg a vizsgált márkából?

Az előzőbb bemutatott skálakérdések megfelelő adaptációjának segítségével jó közelítő válaszokat kaphatunk a vizsgált márka vásárlásáról, használatáról. A márkahűség azonban ennél bonyolultabb érzelmi állapot. A márkahűség összetevői, amelyek annak a márkának az adott célcsoportban kialakult márkajejét meghatározzák:

- 1) a fogyasztó újvásárlási szándéka (jelölése legyen *[usz]!*)
- 2) a keresési hajlandóság (jelölése *[kh]*), a fogyasztó azon mentális állapota, elhatározottsága, hogy hajlandó-e keresni a terméket, utána járni annak, hogy az adott márkát tudja megvásárolni, és nem fogad el egy helyettesítő márkát; továbbá
- 3) az ajánlási hajlandóság (jelölése *[ah]*), ami azt mutatja, hogy a fogyasztó ajánlaná-e ismerőseinek, barátainak ezt a márkát.

Mi sem világosabb, hogy aki a fenti kérdésekre határozott igennel válaszol, az nagyon hűségesnek tekinthető a vizsgált márkához. Nyilvánvaló, hogy ezeket az információkat is csak primer megkérdezéssel, és a válaszok érték-intenzitásának (valószínűségének) felmérése céljából a bemutatott skálakérdézési technikával célszerű összegyűjteni, de az adatokat nem százalékban, hanem hányadosban, kvóciensben fejezzük ki (nem szorozzuk százzal, így például az előző példában a vásárlás valószínűségének kvóciense: 0,614) Az így meghatározott kvócienseket összeszorozva pedig egy olyan szorzatértéket kaphatunk, amelyet a márkajerő kifejező értéknek nevezhetünk:

$$\text{Márkajerő} = (\text{Újvásárlási szándék}) * (\text{Keresési hajlandóság}) * (\text{Ajánlási hajlandóság})$$

Nézzünk ismét egy példát!

Egy vizsgált mintában az ALFA és a BÉTA márkát vásárlók, használók körében érdeklődtünk az újvásárlási szándék, keresési hajlandóság és ajánlási hajlandóság iránt, amely segítségével a két márkajerő mutató a alábbiak szerint alakult:

| A márkajerő kiszámítása  | ALFA         | BÉTA         |
|--------------------------|--------------|--------------|
| usz: Újvásárlási szándék | 0,95         | 0,97         |
| kh: Keresési hajlandóság | 0,78         | 0,85         |
| ah: Ajánlási hajlandóság | 0,38         | 0,76         |
| <b>Márkajerő</b>         | <b>0,282</b> | <b>0,627</b> |

*Példánk esetében egy meghatározott célcsoportot jól reprezentáló (jellemző) mintában végrehajtott kutatási eredmények azt mutatják, hogy az ALFA márka iránti újvásárlási szándék  $[usz] = 0,95$ ; a keresési hajlandóság  $[kh] = 0,78$ ; és az ajánlási hajlandóság  $[ah] = 0,38$ . A három kvóciens szorzata:  $0,282$ . Ez nem nagy márkaerőt képvisel, minthogy ez az érték  $0$  és  $1,0$  közé eshet. Minél közelebb esik tehát egyhez a márkaerő értéke, annál dominánsabbnak, erősebbnek tudhatjuk a márkát az adott célcsoportban. A BÉTA márka esetében a kvóciensek sorra:  $[usz=0,97]$ ,  $[kh=0,85]$  és  $[ah=0,76]$  Emellett az értéksor mellett a márka ereje  $0,627$ , ami már egy határozottan magas érték a maximum  $1,0$ -hoz viszonyítva, tehát itt már nagy, jelentős márkaerőről beszélhetünk. A márkaerő mutatója egyértelműen a piaci (vásárlói, felhasználói) értékítéletet mutatja, és így alkalmas arra, hogy ennek segítségével a márka piacon elért pozícióját minősítsük, és akár a márkaerő kronologikus alakulásával jellemezzük.*

## **A MARKETINGMIX HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSE**

A marketingstratégia sikere alapvetően a marketingmix összeállításán múlik, vagyis azon, hogy a marketing cselekvési lehetőségei közül melyiket, illetve melyeket alkalmazzák az adott piaci szegmensben meghatározott piaci cél elérése érdekében. A marketingmix meghatározása tehát az alapvető döntés, de az is nagyon fontos, hogy ezeket a döntéseket hogyan hajtják végre, milyen a megvalósítás minősége. Minden marketingeszköz pénzbe kerül, a megvalósítás minőségéről pedig a piac (a vásárlók) mondanak ítéletet. A marketingmix hatásának és hatékonyságának mérése ezekből a tényezőkből indul ki.

Első lépésként azt kell megállapítani, hogy a marketingdöntések milyen hatással voltak a forgalom, az árbevétel alakulására. Itt azt vizsgáljuk, hogy az egyes marketingmix-elemek egyenként milyen mértékben növelték a korábbi időszak forgalmát, árbevételét. Ezt a forgalom-, árbevétel-emelkedést nevezzük *növekményrátának*.

*Nézzünk egy példát a marketingmix tervezésére!*

*A BauStoff építőanyag kereskedelmi vállalat elsősorban építőipari kisvállalkozásokat illetve a magánépítetöket tartja meghatározó piacának. A gazdasági válság miatt az építési piac visszaesésének kompenzálására a BauStoff jelentős marketingdöntéseket volt kénytelen végrehajtani, hogy a forgalomcsökkenést megállítsa. A menedzsment 2010-re célul tűzte ki, hogy a katasztrófáisan alacsony 2009-es értékesítést legalább 10%-kal növelje. A jóváhagyott marketingstratégia lényege a vevőkapcsolatok erősítése, a regisztrált vevők számának és arányának növelése, a velük lebonyolított forgalom bővítése. A 2010-es marketingtervben az alábbi marketingmix-intézkedéseket határozták el:*

*P<sub>1</sub>: a termékválaszték szűkítése, a lassan fogyó termékek kivezetése a kínálatból*

*P<sub>2</sub>: a regisztrált vevők 1 millió Ft feletti számláiból 5% árengedmény adása*

*P<sub>3</sub>: az előzetesen regisztrált vevőket egy vevőszolgálati referens hetente felhívja, hogy az újabb rendeléseket telefonon leadhassák, és így az előzetesen összeállított csomagok révén a vásárlási időt lerövidítsék*

*P<sub>4</sub>: Direkt Marketing alkalmazása a korábbi számlák alapján összeállított építőipari KKV-k címlistájára az új ajánlatok megismertetése céljából*

*Az éves adatokat az alanti táblázat tartalmazza. Az adatokból látható, hogy az egyes marketingdöntések mekkora növekményrátával rendelkeznek, és a növekményt milyen nagyságú marketingköltséggel érték el. Ezek az adatok már alkalmasak a különböző hatékonyságmérések lebonyolítására és az újabb tervek megalapozására.*

| Értékesítési adatok                               | Árbevétel (ezer Ft) | Növekmény ráta | Marketing költség (e Ft) |
|---|---------------------|----------------|--------------------------|
| Alapeladás (2009-es tény)                         | 5 000 000           |                |                          |
| P1: a választékszűkítés eladási növekménye        | 100 000             | 0,02           | 2 500                    |
| P2: az árengedmény eladási növekménye             | 250 000             | 0,05           | 12 500                   |
| P3: a vevőszolgálati ajánlatok eladási növekménye | 100 000             | 0,02           | 3 000                    |
| P4: a Direkt Marketing eladási növekménye         | 50 000              | 0,01           | 2 000                    |
| 2010-es tény                                      | 5 500 000           | 0,1            | 20 000                   |

A fenti táblázatot természetesen csak valamilyen primer vizsgálatokkal összegyűjtött adatok segítségével lehetett összeállítani, hiszen valamilyen módon meg kellett tudni állapítani, hogy a vásárlások kapcsolatban állnak-e az egyes piaci beavatkozásokkal. Ezekről a mérési módszerekről a beavatkozás mikéntjének meghatározásával együtt kell dönteni, és a megvalósítási terv kidolgozásakor a mérési módszereket is elő kell írni! Ezt követően már célszerű annak a vizsgálata, hogy mekkora részt visznek el a marketingköltségek a marketingdöntés hatására elért eladási növekményből.

$$\text{Marketing költségarány (\%)} = \left( \frac{\text{Marketing ráfordítás}}{\text{A marketing révén elért eladási növekmény}} \right) * 100$$

A *marketingköltség-arány* az az érték, amely megmutatja, hogy a marketingköltség az általa elért értékesítési növekmény hány százaléka. Ez az érték akkor értékelhető helyesen, ha nem az árbevétel-növekményhez, hanem a többletértékesítés fedezeti vagy nyereséghányadához viszonyítjuk. Ha a marketingköltség annál alacsonyabb, akkor eredményes és nyereséges volt a marketingakció, ha magasabb, akkor nem, mert többbe került, mint amennyit hozott.

Az előző hányados fordítottja a *marketinghozam-ráta*, ami arra enged következtetni, hogy egységnyi marketing-ráfordítás mekkora értékesítési (fedezet) növekményt biztosíthat.

$$\text{Marketing hozamráta} = \left( \frac{\text{A marketing révén elért eladási növekmény}}{\text{Marketing ráfordítások}} \right)$$

A marketinghozam-rátát minden egyes marketingmix-elem, minden marketing-beavatkozás esetére ki kell számítani (természetesen itt is a fedezetből, vagy nyereséghányadból)! Az egynél magasabb hozamráta-mutatók eredményes, hatékony marketingtevékenységről vallanak. Minél magasabb a hozamráta, annál hatékonyabb a marketingdöntés. A hozamráta-mutatók nagyon jól felhasználhatók a későbbiekben a *marketingköltségek allokációjának, a marketingmix összeállításának* tervezésénél.

*Korábbi példánk esetében:*

| Hatékonyság mutatók                               | Költségarány (%) | Hozam-ráta |
|---|------------------|------------|
| P1: a választékszűkítés eladási növekménye        | 2,5              | 40,00      |
| P2: az árengedmény eladási növekménye             | 5,0              | 20,00      |
| P3: a vevőszolgálati ajánlatok eladási növekménye | 3,0              | 33,33      |
| P4: a direkt marketing eladási növekménye         | 4,0              | 25,00      |
| Adott marketingmix teljes növekménye              | 4,0              | 25,00      |



Látható, hogy a marketingköltség-arány a termékválasztékra vonatkozó döntések esetében volt a legalacsonyabb, és az árengedményes vásárlások bevezetésénél a legmagasabb. Ezzel persze szorosan összefügg az is, hogy mondjuk egyezer forint marketingkiadás a termékdöntés kapcsán 40 ezer Ft növekményt hozott az értékesítésben, míg a DM akcióra fordított egyezer forint hozama csak 25 ezer Ft volt. Az adott marketingmix hozammutatója is 25-ös szorzó. Ez azt jelenti, hogy egy hasonló összetételű marketingmix a következő időszakban a felhasznált marketingköltség 25-szörösét kitevő (egy 40 millió forintos marketingterv esetén tehát 1 000 millió, vagyis egy milliárd forintos) értékesítési többletet hozhat. Ha ennek az értékesítési többletnek a fedezeti aránya mondjuk 30 %, akkor 300 milliós többlet-fedezet áll szemben a 40 milliós marketingkiadással.

Határozzuk meg ezután a marketingmix-hozamtervezés képletét is:

**Marketingmix hozama = Marketingköltség \* Marketingmix hozamrátája**

Ne feledjük, hogy egy teljes marketingmix hozama a mix egyes részelemei által biztosított hozamok összege. A marketingmixhozam-számítás additív módszere ezek szerint:

$$\text{Marketingmix hozama} = \sum P(i) [\text{Marketingköltség} * \text{Marketingmix elem hozamrátája}]$$

ahol az (i) az összes tartalmilag különböző marketingmixdöntés száma, vagyis ha a 4 P marketingmix egyes elemein belül többféle döntés születik (pl. termékválaszték-szűkítés és új termék bevezetése; vagy ATL reklám és szponzoráció stb.), akkor érthetően az  $i > 4$  is lehet.

*Példánk esetében a Marketingmix hozama = 20 000 \* 25 = 500 000, vagy additív módon kiszámolva: (2 500 \* 40) + (12 500 \* 20) + (3 000 \* 33,33) + (2 000 \* 25) = 500 000*

Nagyon fontos hangsúlyoznunk azonban azt is, hogy minden prediktív tervezés feltételezi azt, hogy a korábbi (a hozamráta-mutatók kiszámításának alapjául szolgáló) piaci körülmények állnak fenn a tervidőszakban is, és a marketingmix tartalmi megoldásai (kreatív elemei, médiamixe, kivitelezése, stb.) hasonlóan jól lesznek eltalálva és megoldva, mint az a korábbi, elemzett marketingmix esetében volt. Ezek a feltételek azonban rendszerint sosem biztosíthatók. A piac gyorsan változik: a vásárlók döntései nem determinisztikusak, a keresletben új tendenciák jelentkezhetnek, eddig nem ismert versenytársak jelenhetnek meg, stb. Nem beszélünk most arról, hogy új piacok, új piaci szegmensek is felkerülhetnek a vállalkozás piaci célterületei közé, mert kiinduló álláspontunk, hogy a marketingmix a marketingstratégia része, és minden részpiacra és piaci szegmensre külön marketingstratégia kidolgozása, következőképpen önálló marketingmix összeállítása szükséges.

Ám ha még hasonló piaci körülmények is lennének, a marketingmix belső arányai és az egyes mixelemek belső tartalma természetesen más lehet. Az egyik évben a választék racionalizálása volt a jó termékpolitikai döntés, a másik évben lehet, hogy a termékfejlesztés és az

„A piac gyorsan változik: a vásárlók döntései nem determinisztikusak, a keresletben új tendenciák jelentkezhetnek, eddig nem ismert versenytársak jelenhetnek meg.”

új termékek bevezetése lesz az eredményes. Az egyik évben az értékesítési csatornák átalakítása hozhat többletadást, a másik esztendőben az értékesítői munka javítása lehet a forgalombővülés kulcsa, és még sorolhatnánk a példákat, különösen, ha a marketingkommunikációs, promóciós lehetőségek sokaságára gondolunk.

A marketingmix hozamának megtervezésénél a hozamráta változásának kifejezésére ezért érdemes beépíteni egy minőségi tényezőt is, jelöljük  $\lambda$ -val. Ez a  $\lambda$  minőségi tényező egy kvóciens, egy együttható, amelynek értéke az fejezi ki, hogy az egy-egy marketingmix elem kapcsán tervezett tartalmi megoldás (maga az ötlet, annak kreatív megoldása és tartalmi kivitelezése) – különböző piaci tesztek, előzetes véleményeztetések, szakértői becslések szerint – a korábbi időszakban alkalmazott marketingmix elemhez képest mekkora (ha  $\lambda > 1$ , akkor nagyobb; ha  $\lambda < 1$ , akkor kisebb) hozamrátaival kecsegtet. Ennek figyelembevételével:

$$\text{Marketingmix hozama} = \sum P(i) [\text{Marketingköltség} + \text{Marketingmix hozamrátája} \cdot \lambda \lambda(i)]$$

ahol az  $i = 1 \rightarrow n$ , és valamennyi marketingmix elem tartalmi összetevőjére kell kiszámítani!

*Példánkban a következő évi marketingmix összeállításakor a BauStoff menedzsmntje a következő marketingmix elemeket tervezi:*

$P_1$ : egy új termékcsoport, a garázsok bevezetése (3 millió Ft)

$P_2$ : az egy milliónál nagyobb számlákra az 5 % kedvezmény fenntartása, amely az előző év trendjei alapján feltehetően bővülni fog (15 millió Ft)

$P_3$ : egy új értékesítő beállítása, aki személyes látogatással keresi fel a regisztrált vásárlókat (5 millió Ft)

$P_4$ : óriásplakátos imázs-reklám tavasszal (2 millió Ft)

*A korábbi adatokat és primer adatgyűjtést felhasználó előzetes szakértői vélemények szerint az egyes elemekhez tartozó  $\lambda$  minőségi kvóciensek a következők:  $[\lambda_1:1,15]$ ,  $[\lambda_2:1,2]$ ,  $[\lambda_3:0,75]$ ,  $[\lambda_4:0,5]$*

*Az additív módon kiszámolt marketingmix hozam a tervezett adatokkal és kvóciensekkel az új marketingmix tervezett hozama 648 millió (pontosan 647 988 e Ft) lehet. Ha minőségi kvócienseket nem vennénk figyelembe, akkor a pusztán a marketingköltség emelkedés nyomán csak 625 millió Ft forgalomnövekmény lenne elérhető. A 23 milliós többlet az új termék bevezetésének és az árendegymény fenntartásának köszönhető ( $P1 + P2$ ). Ha a  $P3$  és  $P4$  minőségi kvóciense nem lenne rosszabb 1,0-nél, akkor a hozam még nagyobb lenne, és megközelítené a 715 millió Ft-ot (714 650 e Ft).*

A példa jól rávilágít a minőségi kvóciensek hatására. Ebből az következik, hogy az elképzeléseket (köztük a tartalmi és kreatív javaslatokat is) célszerű a döntés véglegesítése előtt tesztelni, mert ha a  $\lambda$  mutató kisebb 1-nél, akkor érdemes elgondolkodni azon, hogy kell-e, szabad-e változtatni a korábbi évben bevált megoldáson!

A bemutatott módszerek nem bonyolultak, de nyilvánvalóan alapvető statisztikai és piackutatói ismereteket igényelnek. Ezekkel azonban ma már a gazdálkodástudományi területen alapképzést végzett hallgatóknak tisztában kell lenniük! Elég sok ilyen végzettségű hallgató van ma már a munkaerő-piacon, akár egy kisvállalkozáson belül is. Lehet, hogy alapvetően értékesítői feladatokat lát el. Érdemes megbízni azonban azzal is, hogy a legalapvetőbb méréseket tanulja meg és vezesse be a vállalkozásnál, amelyekkel hozzájárulhat egy sikerebb és hatékonyabb marketingaktivitás tervszerű bevezetéséhez.

## HIVATKOZÁSOK

- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. (2008), *Marketingmérések, 50+ mutató, amelyet valamennyi vezetőnek ismernie kell*, Budapest: Scholar
- Kandikó J. (2005), „Kapcsolat a vevővel”, *Harvard Businessmanager*, 3 pp.55-63
- Kandikó J. (2007), „A marketingkontrollereknek márkatérkép segítségével történő vevőelégedettség és versenyképesség mérése”, *A Controller*, III 12, pp.4-8
- Kandikó J. (2009), „A marketingdöntés hatékonysága érdekében: ellenőrzés vagy kontrolling”, *MÜTF Acta Periodica*, 5 pp.113-26
- Kandikó J. – György L. (2011), *Marketingszámítan* (e-book), Tatabánya: MÜTF
- [http://www.pwc.com/hu/en/pressroom/assets/PwC\\_Entertainment\\_and\\_Media\\_Outlook\\_2010\\_Hungary.pdf](http://www.pwc.com/hu/en/pressroom/assets/PwC_Entertainment_and_Media_Outlook_2010_Hungary.pdf) – letöltve 2011. október 15.
- [www.ffie.hu](http://www.ffie.hu) – letöltve 2011. október 17.

*Kandikó József, CSc, főiskolai tanár*

Edutus Főiskola, Tatabánya és Budapest  
Marketing tanszék  
[kandiko@edutus.hu](mailto:kandiko@edutus.hu)

### **At your leisure but always measure. Advice (for SMEs) for growing marketing efficiency**

There is no doubt today in that saving market positions of SMEs even market growth for them is unthinkable with no use of marketing tools. It is a fact at the same time that SMEs need an extraordinary huge sum of money for realising their marketing plans and as a result they often pass the whole set of conscious marketing activities over. This paper gives some proposals for measurement of marketing efficiency and effectiveness for SMEs for supporting them in find their own real strengths and weaknesses in the light of market opportunities.

*József Kandikó*

## Marketing aspects of functional canned food industrial products

**In our research we have surveyed the consumers' preferences and attitudes toward canned foods as well as expectations of possible new products. Moreover, we have determined the target groups of possible new products with the help of factor- and cluster-analysis.**

**Hungarian consumers have a demand for canned foods with beneficial health effects, that is the reason why we recommend to develop so-called health protective products. We have surveyed the consumers' acceptance of possible functional ingredients and the importance of their effects on health in order to help the possible innovation of these products. Our research shows that Hungarian canned food industrial enterprises would be able to step forward to reach a strong position by producing functional canned foods.**

*Keywords: canning industry, consumer needs, functional food, product-innovation, marketing research*

### INTRODUCTION

In the past decades the Hungarian canned-food industry, as an important sector of the Hungarian food industry, has achieved great successes on the export markets. However, during the teetering of In the past few years as nowadays too the Hungarian canned food industry had to face several difficulties. Several problems had to be solved from raw material production through processing to selling. Probably in recent market competition the biggest challenge is to keep up consumers' interest in these products (Lakner és tsai, 2007).

Canned food producers have started an effectiveness competition in the whole world to keep export markets. This competition is a big challenge for all canned food industrial companies. A solution could be for them to satisfy the consumers' needs at the possible highest level, if they are able to increase innovation according to consumers' needs.

Several innovation trends have been formed in food industry and in the development of food products; functional food conception is one of them. Producers of functional foods try to persuade their consumers by ensuring favourable health effects of these foods. The definition which is accepted in the European Union declares that "a food can be regarded as functional if it is satisfactorily demonstrated to affect beneficially one or more target functions in the body, beyond adequate nutritional effects in a way which is relevant to either the state of well-being and health or the

reduction of the risk of a disease” (Diplock et al, 1999). However, functional foods still do not possess a definition which is accepted in all concerned countries, so we can only estimate the size of the market and its increase. Moreover, experts state that the growth of the functional food market is 2-3% higher than the increase of the whole food market (Verbeke 2005). This means that the growth of this market is two-times bigger than that of the food market which increases with 2% a year. According to analysts’ expectations, the functional food market is going to increase in the future and it could reach a 5% share in European food market. They are not expected to come mass-products, but they are going to create a kind of “multi-niche” market with a big variety of products, but in a limited volume and only with few food products produced in a big amount (Menrad 2003).

So the market of functional foods represents a very attractive market segment for all the food industrial producers. The market is ruled by big companies because these enterprises are able to finance the cost of the necessary significant marketing activity. However, small and medium sized enterprises can be found on the market – although their number is small – which produce for niche markets of functional foods, or they sell “me-too” products following the big companies’ product innovation (Hüsing et al. 1999).

It is important to know for food-innovators that the rate of unsuccessful products is very high in the case of functional foods. According to experts’ estimations, producers need to withdraw three of four newly launched products within two years (Mehler 1998). Hence, in such an underfunded sector, which is struggling with serious problems, it is particularly important to develop products judiciously with significant preparation. Companies should know the consumers of their products, their needs and the market opportunities, etc. Some consumer needs are already well-known due to earlier researches:

„Several innovation trends have been formed in food industry and in the development of food products; functional food conception is one of them.”

1. *Functional development is more favourable if the developed basic foods are judged more beneficial for health than if they are judged as “unhealthy”.*

Several researchers and researcher teams have proved that the judgement of those functional foods is better, the basic products of which are judged as “healthy” foods (van Kleef et al, 2005; Urala 2005; Ares és Gámbaro 2007; Siegrist et al, 2008).

2. *Nowadays for the consumers taste of the product still seems more important than its healthiness.*

Several researches have stated (Jonas és Beckmann 1998; Urala 2005) that sensory attributes of foods, especially the taste of the product is one of the most important point of view during purchasing. Verbeke (2006) asserts that it is “a highly speculative and risky strategic option” to expect that consumers will make sacrifices in product’s taste for its beneficial effect on health. The product with beneficial effect on health could be successful if it has a good taste and its consumption is convenient (Bleiel 2010). According to Szakály and associates (2008) Hungarian consumers put a bigger emphasis on the products’ taste: 86% of them are not willing to compromise on the products’ taste for its beneficial effect on health.

3. *Psychological health claims are less attractive for consumers than physiological health claims.*

Several researches stated that consumers are less likely to buy a food with psychological effect like “reduces stress” or “reduces lack of concentration” than with physiological effect like “strengthens the body’s natural defence system” (van Kleef et al, 2005; Siegrist et al, 2008).

4. *The most promising consumer group of functional foods can be found among women, higher educated and older consumers.*

According to Urala (2005) the most promising consumer group of functional foods can be found among women. De Jong and associates (2004) stated that consumers of functional foods are usually from higher educated groups. Moreover, Siegrist and associates (2008) declared that older consumers are more open-minded for functional foods than youngsters.

In our research we wanted to get information about the possible use of these widely proved statements in case of functional development of canned foods and to get knowledge about their possible use in product-innovation.

## MATERIALS AND METHODS

Because of the feature of the topic we have judged it necessary to use both secondary and primary data collection. During secondary data collection, we have reviewed domestic and international journals to analyse development opportunities of functional foods according to consumers' expectations.

The primary consumer group of functional foods comes from people who put great emphasis on their health. To meet "health-conscious" consumers' approach we have conducted *focus group interviews* in two places using qualitative research. We have invited consumers who put big emphasis on healthy nutrition by their own admission. In both places 8 persons participated in the focus groups. According to the moderator guide an association game and several creative exercises (using canned food industrial products) have been used beside concrete researcher questions to get more information and to maintain consumers' interest (Malhotra 2005).

Quantitative research was made to analyse consumers' judgement of canned foods and to analyse industrial innovation

opportunities of these products. We have carried out a *country-wide consumer survey* in six Hungarian cities, including the capital, with 500 consumers. The selection of examined areas in cities has been drawn. In order to ensure random sampling within settlements questioners have visited every third house in drawn streets. In blocks of flats only one flat per floor was allowed to be surveyed and questioners had to exclude the following floor. Only five households were allowed to be questioned in one street. The actual data recording happened through face-to-face interviews. The questionnaires were filled in by consumers who do the shopping (primary and secondary food-purchasers) in the visited families; moreover, the questionnaires were filled in only by consumers who purchase canned food industrial products at any time. The method of the sampling is *systematic random*. During the data-analysis mathematical-statistical methods were used, with the help of the SPSS for Windows 13.0 programme.

Choosing 15 questions from the questionnaire, *factor- and cluster-analyses* have been made. The obtained clusters have been compared with the main question-groups of the questionnaire, and significant correspondences have been calculated with 95% reliability level.

## RESULTS AND DISCUSSION

### *Consumers' judgement of some canned food industrial products on health*

Consumers who put big emphasis on keeping healthy in their way of life, and particularly in their nutrition were invited to our focus groups. It came to the light in the course of our research that respondents do not judge canned food industrial products uniformly from the point of view of their effect on health. We have stated that the judgement of canned foods is not uniformly unfavourable, several products are judged to be very favourable on health. Our results are shown in Table 1.

Table 1: Judgement of the effects of canned food products on health among "health-conscious" consumer

| Judgement                 | Product-categories       |                   |                      |
|---------------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
| Beneficial on Health<br>↑ | Baby Foods               |                   | Canned Fish          |
|                           | Sourness                 | Canned vegetables | Condensed tomato     |
| Neutral on health<br>↓    | Canned fruit             |                   |                      |
|                           | Mayonnaise               | Mustard           | Jams                 |
| Hazardous on health       | Canned ready made dishes | Liver pastes      | Canned meat products |

Source: Own edition

Table 2: Consumer judgement of product attributes in case of canned vegetable and fruit products

|     | The canned vegetable and fruit...  | N   | Average | Standard deviation |
|-----|--|-----|---------|--------------------|
| 1.  | ...has domestic taste  | 500 | 4,41    | 0,93               |
| 2.  | ...has a good effect on health   | 499 | 4,32    | 0,91               |
| 3.  | ...has only few additives with "E-number"  | 500 | 4,31    | 1,03               |
| 4.  | ...is easy to open   | 495 | 4,27    | 1,10               |
| 5.  | ...is easily available   | 500 | 4,24    | 0,87               |
| 6.  | ...has a low price   | 499 | 4,19    | 0,95               |
| 7.  | ...is from Hungary   | 497 | 4,19    | 0,99               |
| 8.  | ...is free of preservatives  | 499 | 4,16    | 1,05               |
| 9.  | ...is free of genetically modified (GMO) components  | 498 | 4,10    | 1,15               |
| 10. | ...is reclosable   | 499 | 4,04    | 1,18               |
| 11. | ...has a trade mark on its label that verifies the origin and quality (e.g. Quality Food from Hungary) | 497 | 3,89    | 1,18               |
| 12. | ...has a well-known brand  | 499 | 3,45    | 1,12               |
| 13. | ...is organic  | 494 | 3,24    | 1,30               |
| 14. | ...has nice packaging  | 498 | 3,19    | 1,22               |
| 15. | ...has unusual taste   | 499 | 2,83    | 1,32               |

Source: Own edition

According to our results the most accepted products are baby foods and canned fishes. However, the judgement of sourness, canned vegetables and condensed tomato is also basically favourable. The judgement of canned fruits on health is neither favourable nor unfavourable.

#### *The importance of health protecting attribute among other product attributes*

The importance of product attributes of several canned vegetable and fruit products was analysed in the survey with questionnaires. We have asked the respondents to rate named product attributes in a 5-degree Likert-scale, where '1' means 'not important', '5' means 'very important'. Our results are shown in Table 2 in decreasing order.

According to our results the most important product attribute for Hungarian consumers with canned vegetables and fruits is the *taste of the product*. It can be seen from the answers that the consumers do not expect new tastes; they would like canned foods' usual domestic taste to be made more perfect. This could be seen from the fact that the unusual taste is the least important among the asked product attributes for the respondents.

It is valuable information for our research that the second most important product attribute with canned vegetables and fruits for consumers is the products' *'good effect on health'*. We think that the fear from additives can be connected to this product attribute. So the third in the order is

the consumers' need for products that contain only few "E-numbers". So consumers want the canned foods to have good effect on their health, too. Respondents do not accept that canned foods are just an obligatory choice for them and that they take up its unfavourable effect on health in exchange for other attributes of the product such as low price.

#### *Examining of product innovation opportunities*

According to our former expectations *consumers demand canned food industrial products with beneficial effects on health*. However, the product's beneficial effect on health can be reached by several ways. Developing functional foods is an opportunity for the industry.

The scientific judgement in case of each ingredient's effects on health is dealt with in the European Union nowadays. However, the Union has not produced an officially accepted list yet. That is why we used the list given by OÉTI (National Institute for Food and Nutrition Science) as a proper source to be the basis of possible canned food industrial products that have beneficial effects on health.

We are quite sure that *enrichment/fortification* (in due proportion) *with ingredients* that have particularly beneficial effects on health gives an opportunity for canned food industry producing healthy canned food industrial products. If the enterprises provide these products with health claims then we can say these products are certainly functional canned food industrial products. With regard to the above mentioned considerations, we believe that canned food industry should develop products that are judged to be good to our health or at least not bad to it.

Before the beginning of the research the greatest challenge was to find possible ingredients that can be found on the mentioned OÉTI list and with which the enrichment/fortification of the already mentioned canned food industrial products

is possible. After checking them up with experts the following ingredients have been chosen: *vitamins, garlic, garden thyme, mint-leaf, camomile-flower and horseradish-root*. These ingredients possess several – scientifically justified – favourable effects on health.

It should be noted that these effects are going to be reached only in case these enriched/fortificated products contain the ingredients mentioned in due proportion. Furthermore, it is a particularly important aspect in case of canned food industrial products that ingredients beneficial to health should stay in due proportion and adequate form after processing. However, carrying out this aim is a problem of technology. We tried to choose ingredients that are – according to experts – not unusable in canned food industrial products.

Table 2 shows clearly that a functional (health-protecting) canned food industrial product can not be successful in Hungary if it is not able to perform the most important product-attribute mentioned by consumers which is excellent (domestic) taste. This is why in the questionnaire it was examined with which ingredients consumers would try or would consume canned food industrial products with pleasure.

Our results show that the most popular possible product groups are in order the following: *vitamin added canned fruits, sourness with horseradish-root or with garlic, canned fish with garlic* as well as *vitamin added canned vegetables*.

„According to our results the most important product attribute for Hungarian consumers with canned vegetables and fruits is the taste of the product.”



### *Opportunities to sell products at a higher price*

Innovation of canned food industrial products that are enriched / fortified with some kind of ingredients obviously means financial charges. Respondents were asked in our questionnaire, to mark the three products for which they would pay a 10% higher price at least.

Our results show that consumers would pay more for the products that were received in the former question group. However, the order has been changed among products. *Vitamin added canned fruits* stand first and *canned fish with garlic* stand second. After these two come sournesses with garlic and they are followed by sournesses with horse-radish and vegetables enriched/fortified with vitamins.

### *Health claims on canned foods*

Our results show that those new product groups will be the most successful which have, on the one hand, favoured taste and, on the other hand, have such good effects on health that are kept important by the consumers to contain by canned food industrial products as well. Thus, it is important to know what health effects canned foods should have in order to gain the best acceptance by the consumers. It is known that favourable physiological effects are better accepted than psychological benefits by the consumers. Accordingly, six effects have been chosen to test. The statements have been measured on a 5-degree Likert-scale, where '1' means 'not important', '5' means 'very important'. The results of the question-group are shown in Table 3.

According to our results the most important health effect (which is mentioned in our questionnaire) for consumers that could be offered by canned foods is that the products strengthen the immune system. This is followed by their good effect on defence system of organism and their good effect on digesting system. These three effects are almost the same important to consumers.

### *The possible target market of functional canned food products*

15 variables, examining the connection between caned food and health were chosen from the questions of the questionnaire. These variables were used for factor- and cluster-analysis (K-Means Cluster). While analysing our results, we have determined four clusters which cover 100% of the sample. To examine the four clusters' attributes, the groups have been compared background variables, then the significant results have been analysed.

It has been found that two of the four clusters show serious interest in purchasing functional canned food industrial products. These clusters could be described as 'women who put big emphasis on health', as well as 'well-off workers who want to have a strong organism'.

It has been judged that it is very important to know how important low prices are for consumers because of the high costs of functional food producers. Our results show that one of the most important *target groups* of functional foods is the group of 'women who put big emphasis on health', but within this group only those *who are able to pay the higher price* of products. Unfortunately,

Table 3: Consumers' judgement on health claims of canned food industrial products (N=499)

|    | Effect  | Average | Standard deviation |
|----|---|---------|--------------------|
| 1. | Strengthens the immune system                 | 4,35    | 0,96               |
| 2. | Has good effect on defence system of organism | 4,34    | 0,94               |
| 3. | Has good effect on digesting capability       | 4,33    | 0,96               |
| 4. | Helps keeping cholesterol level low           | 4,13    | 1,12               |
| 5. | Effective in curing respiratory illnesses     | 4,04    | 1,14               |
| 6. | Protects upper respiratory tracts             | 4,00    | 1,15               |

Source: Own edition

there is a limit because women who belong to this group usually have a lower than average income and they admittedly consider the low price of the product particularly important during purchasing. So, we think that only a small part of this target group can be regarded as important buyers. Because a big part of this group is consisted of retired women who generally have lower income, enterprises that target this group should put bigger emphasis on the other consumer group of this cluster: young mothers who are on child benefit. However, it is also important to note that this group is very small.

According to our results the group of 'well-off workers who want to have a strong organism' can also be reached with products that have good effect on the defence system of the organism, with products that strengthen the immune system and with products that have good effects on digestion. They can probably pay the higher prices of functional canned food industrial products.

It is important that innovators should keep in mind in case of both groups that only those health-protecting canned food industrial products can be successful which are able to assure excellent, domestic taste beside beneficial effect on health.

## CONCLUSIONS

The market of functional foods develops dynamically in the world and in our country, too. However, developing functional canned food industrial products nowadays is just an opportunity. The aim of our research was to contribute to canned food industrial product innovation based on consumers' needs.

1. According to our results, respondents do not judge canned food industrial products uniformly negatively, several products of them are considered to have good effects on health.
2. For the consumers one of the most important product attributes is the taste of the canned food. This information should be kept in mind during developing canned food industrial products with health protecting effects by the

companies because according to the results of our research the domestic taste of canned food (among examined product attributes) is the most important product attribute during shopping.

3. Our results show that important effects of canned vegetables and fruits relating to health for Hungarian consumers are as follows: they strengthen the immune system, have a good effect on the defence system of organism, have a good effect on digesting system, as well as help keep cholesterol level low.
4. By analysing our results, it has been proved that the most important *target groups* of functional foods are the group of 'women who put big emphasis on health', and within this group those who are able to pay the higher price of products. Moreover, 'better-off workers who want to have a strong organism' can also be reached with products that have good effect on defence system of organism, with products that strengthen the immune system and with products that have good effect on digestion.

As a result of our research it can be stated that the following two products can be successful among consumers: *sourness and canned fish with garlic as products that have good effect on the defending system of the organism and help keeping cholesterol level low*. Anyway, only the *beneficial effect on the defending abilities of the body* is an important value among 'well-off workers who want to have a strong organism'.

Producing health protecting canned foods is an opportunity for canned food industrial companies if they are able to make their supply special with these kinds of products instead of taking part in efficiency competition. The hindrance could be found in the costs of product development and marketing activity. However, we think that enrichment/fortification of *basic foods that are judged 'favourable on health'* with *ingredients that offer health protecting effect* can result in success among the

two target groups because one of the most important product attributes of canned food industrial products is exactly their *good effect on health*.

## REFERENCES

Ares, G., Gámbaro, A. (2007), "Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods", *Appetite*, 49, 148-158

Bleiel, J. (2010), "Functional foods from the perspective of the consumer: How to make it a success?", *International Dairy Journal*, 20, 303-306

De Jong, N., Simojoki, M., Laatikainen, T., Tapanainen, H., Valsta, L., Lahti-Koski, M., Uutela, A., Vartiainen, E. (2004), "The combined use of cholesterol-lowering drugs and cholesterol lowering bread spreads: Health behaviour data from Finland", *Preventive Medicine*, 39, 849-855

Diplock, A.T., Aggett, P.J., Ashwell, M., Borneo, F., Fern, E.B., Roberfroid, M.B. (1999), "Scientific concepts of functional foods in Europe: consensus document", *British Journal of Nutrition*, 81 (suppl. 1) S1-S27

Hüsing, B., Menrad, K., Menrad, M., Scheef, G. (1999), *Functional Food-Funktionelle Lebensmittel TAB-Hintergrundpapier 4*. Berlin: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB).

Jonas, M.S., Beckmann, S.C. (1998), *Functional foods: Consumer perceptions in Denmark and England*. MAPP working paper no. 55, MAPP, Aarhus School of Business, Denmark.

Lakner Z., Hajdu I., Kajári K., Kasza G., Márkus P., Vízvári B. (2007), "Competitive food economy

- developed rural regions" *Gazdalkodás*, 51 4, 1-13 [In Hungarian]

Malhotra, N. K. (2005), *Marketing research*, Budapest: Akadémiai Press. [In Hungarian]

Mehler, K. (1998), "Die kleine Revolution", *Lebensmittel-Zeitung Spezial, Handel was nun?*, 4, 76-77

Menrad, K. (2003), "Market and marketing of functional food in Europe", *Journal of Food Engineering*, 56, 181-188

Siegrist, M., Stampfli, N., Kastenholz, H. (2008), "Consumers' willingness to buy functional foods. The influence of carrier, benefit and trust", *Appetite*, 51, 526-529

Szakály Z., Sente Gy. (2008), "Consumer trends and strategies on the market of organic, traditional and functional foods" Szűcs, I. Farkasné Fekete, M. (szerk.): *Efficiency in agriculture. Theory and practice*, Budapest: Agroinform Publishing Company and Press Ltd., 207-226 [In Hungarian]

Urala, N. (2005), *Functional foods in Finland: Consumers' views, attitudes and willingness to use*. Finland: VTT publications

Van Kleef, E., Van Trijp, H.C.M., Luning, P. (2005), "Functional foods: Health claim-food product compatibility and the impact of health claim framing on consumer evaluation", *Appetite*, 44, 299-308

Verbeke, W. (2005), "Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants", *Food Quality and Preference*, 16, 45-57

Verbeke, W. (2006), "Functional foods: Consumer willingness to compromise on taste for health?" *Food Quality and Preference*, 17 126-131

*Ágoston Temesi, PhD, Assistant Lecturer*

Corvinus University of Budapest  
Faculty of Food Science  
Department of Food Economy  
agoston.temesi@uni-corvinus.hu

*Viktória Sente, PhD, Associate Professor*

Kaposvár University  
Faculty of Economics  
Department of Marketing and Trade  
viktoria.sente@ke.hu

# Portfólióoptimalizáció a villamosenergia-szektorban<sup>1</sup>

Csapi Vivien

Pécsi Tudományegyetem

A Markowitz-féle portfólió-elméletnek a pénzügyi instrumentumok terén elért sikerei csúcsán fokozott igény jelent meg az immáron liberalizált villamosenergia-szektoron belül az egyre kiterjedtebb és fenyegetőbb bizonytalansági tényezőket tartalmazó kockázatkataszter kezelésére képes módszerek iránt.

A portfólióelméletnek a reáltokejavak optimális összetételének meghatározására irányuló alkalmazása lehetővé teszi a jövőbeni költségekkel és bevételekkel kapcsolatos kockázatok, valamint az egyes technológiák közötti kölcsönhatások figyelembe vételét, mind termelői, mind szabályozói, mind fogyasztói oldalról, ugyanakkor hangsúlyosan egy időben csupán egy nézőpontból. A tanulmányban az energia-mix várható átfogó termelési költségének kockázatait számszerűsítve minimalizáltam a társadalom energiáir-kockázatát.

*Kulcsszavak: portfólió-elmélet, diverzifikáció, optimalizáció*

## BEVEZETÉS

A villamos-energia termelési beruházások értékelésének szakirodalma a diszkontált pénzáram alapú modellek legfőbb hátrányaként azok nem megfelelő bizonytalanság kezelése mellett, a rugalmasságból adódó érték megragadására képtelenségüket, a projektek mindössze önálló értékelését, valamint a már üzemben lévő erőművek figyelmen kívül hagyását emelik ki, holott önmagában minden kiemelt tényező a villamosenergia-összetétel optimalitását befolyásoló kritériumok egyike.

Hicks (1931) és Marschak (1938) is megfogalmazta, hogy a döntéshozóknak szüksége van preferenciákra az eloszlás kimeneteire vonatkozóan a projekt értékelés során, azt azonban ők még nem tisztázták, hogy miként lehetne elkülöníteni egymástól a kockázattal vagy bizonytalansággal szembeni attitűd elemeit, s a kimenetekre vonatkozó tiszta preferenciákat (Bélyácz, 2004). Az 1950-es években Markowitz volt az, aki a portfólió-elmélet alapkövének letételével a várható érték és a variancia kettősére vonatkozó preferenciák alapján rangsorolta a portfóliókat. Ez lett a kockázatsökkentési célú portfólió diverzifikáció alapja (Markowitz, 1952).

Ebben a rendszerben minden projekt *portfólió szemléletben* értékelt, vagyis minden más eszközzel való kölcsönhatásának figyelembe vétele mellett. A Markowitz által megalkotott kvantitatív optimalizálási modell figyelembe veszi ezért a bizonytalan hozamok várható értékét, a portfólió-kockázat számszerűsítésekor a bizonytalan hozamok egyedi szórását, valamint a hozamok közötti kapcsolatot a kovariancia, illetve korreláció formájában. Egyedi preferencia-függvényben a portfólió súlyok megválasztásával a portfólió-hozam és kockázat trade-off kerül optimalizálásra.

A kockázat diverzifikációt a portfólió-kockázat egyedi kockázatokkal szembeni csökkentésével érjük el, azzal, hogy egynél kisebb korrelációjú eszközöket kombinálunk. A hozamok normál-eloszlásának feltételezésével a várható érték és

szórás paraméterek elegendőnek bizonyulnak az eloszlásfüggvény megalkotásához, vagyis Markowitz egy információ veszteségtől mentes portfólió-összetételt tudott létrehozni (Markowitz, 1952; Elton – Gruber, 1991; Spremann, 2003; Garz et. al., 2004).

A portfólió-elmélet *segítheti a döntéshozatalt*, hiszen egyrészt a befektető csupán a hatékony határvonalon levő portfóliókat kell, hogy figyelembe vegye a lehetséges portfóliók teljes univerzuma helyett, másrészt a portfólió-elmélet képes számszerűsíteni a diverzifikáció kockázat csökkentő hatását.

## PORTFÓLIÓ-ELMÉLET

### ALKALMAZÁSA

#### A VILLAMOSENERGIA-SZEKTORBAN

A modern portfólió-elmélet nyomaira bukkanhatunk a villamos-energia kapacitás tervezést vizsgálva mind az egyedi aktorok döntési problémáinak (*mikro szemlélet*) mind az energia-rendszer kialakítás optimalizálásának (*makro szemlélet*) kapcsán. Annak a bizonytalan környezetnek az ismeretében, amelyben a közmű szolgáltatók beruházási döntéseiket meghozzák, logikusnak tűnik a *villamos-energia tervezés jelenlegi súlypontjának eltolása* az alternatív technológia értékeléséről, a villamos-energia portfóliók és stratégiák értékelésének irányába.

A portfólió-elmélet szektoron belüli alkalmazásának *egyik legkritikusabb pontja*, hogy vajon a pénzügyi portfóliók esetében feltárt összefüggések értelmezhetőek-e a villamos-energia szektor termelési eszközeire. A portfólió alapú villamos-energia kapacitás tervezés ősatyjának számító Awerbuch (1995) mindenképpen az elmélet mellett érvel, hiszen az energia-tervezés *hasonlít az értékpapírokba irányuló befektetések tervezéséhez*, ahol is a befektetők pénzügyi portfóliókat használnak teljesítményük maximalizálására, bizonytalan megtérülési kimenetek esetében.

A portfólió-elmélet a villamos-energia tervezés során a konvencionális és megújuló energiaforrás alapú *technológiákat nem az*

*egyedi költségek alapján értékeli*, hanem a portfólió-kockázathoz való hozzájárulásukhoz viszonyított teljes portfólió generációs költség-hozzájárulásuk alapján. Egyes alternatívák – bármely időpontban – rendelkezhetnek magas, míg mások alacsony költségekkel, idővel azonban az alternatívák célirányos kombinálásával a teljes előállítási költség kockázathoz viszonyított arányának minimalizálása valósulhat meg (Bazilian-Roques, 2008; Awebuch – Yang, 2008). A kapacitás tervezés során célszerű az egyetlen, legalacsonyabb költségű alternatíva keresése helyett a hatékony [optimális] villamos-energia termelési összetétel előállítására koncentrálni.

A portfólió-elmélettel, a bizonytalansággal megpecsételt beruházási döntési problémák vizsgálata során *elsőként Bar-Lev és Katz (1976) munkájában találkoztunk*, akik felrajzolták az amerikai foszszilis energiahordozók összetételének hatékony határvonalát, összehasonlítva azt a szolgáltatók által ténylegesen alkalmazott energiahordozó kompozícióval. Bár a szerzők arra jutottak, hogy a legtöbb szolgáltató megfelelően diverzifikálta termelési technológia, azaz erőmű-összetételét, arra jutottak, hogy a legtöbbjük *viszonylag kockázatos portfóliót tart fenn*. Awerbuch és társai (2004) a portfólió-elméletet az Európai Unió optimális erőmű-mixének közelítésére alkalmazva megállapították, hogy a termelési eszközök aktuális portfólió-kombinációi a lehetséges portfólió halmazon belül, a hatékony határfelülettől távol helyezkednek el.

Idővel további technológiákat, különösen a *megújuló energiaforrás alapú technológiákat*, valamint különböző regionális hatásokat foglaltak elemzésbe. A legújabb tanulmányok elsősorban a költségek kockázat-csökkentésével foglalkoznak, különösen a megújuló energia technológiák diverzifikációs hatására koncentrálnak. Kimutatták, hogy ezek hozzáadása a konvencionális termelési eszközök portfóliójához, képes a portfólió költségek és kockázatok átfogó csökkentésére, annak ellenére, hogy ezek

egyedi termelési költségei magasabbak (Awerbuch, 1995, 2000; Awerbuch, 2005; Awerbuch et. al., 2004; Awerbuch et. al., 2006; Jansen et. al., 2006; White, 2007). Costello (2007) inkább elméleti síkon végrehajtott kutatása során arra jutott, hogy a portfólió-elmélet alkalmazása előnyökkel jár a termelési technológia összetételi döntések meghozatalakor, hiszen annak alkalmazásával olyan eszköz-portfólió kapható eredményül, amely korrelálatlan és diverzifikált.

### **Portfólió-hozam és kockázat a villamosenergia-szektorban**

A hatékony villamosenergia-összetétel portfólió-elmélet segítségével közelítése, illetve azonosításakor a feladat közel sem olyan „egyszerű”, mint a hagyományos pénzügyi instrumentumokra értelmezett portfólió-elemzések esetében. Felmerülhet ezen a ponton az olvasóban, hogy a villamosenergia-összetétel Markowitz-féle portfólió modellel történő elemzésekor mit nevezünk markowitzi értelemben hozamnak, és mit nevezünk kockázatnak? Az előbbi esetében viszonylag egyszerű a dolgunk, *a célunk egy adott kockázati szinten legalacsonyabb költségű, illetve adott költség szintén legalacsonyabb kockázatú összetétel azonosítása*, így hozamnak a villamosenergia portfólió költségét fogjuk tekinteni, amit a teljes életciklus költséggel (LCOE) vonunk be a vizsgálatba.

*Hozamok* A várható hozamot a tradicionálisan becsült villamosenergia előállítás teljes életciklus költsége módszerrel határoztam meg. A várható hozam az output (hozam) és az input (költség) hányadosa, ahol a villamosenergia termelési költségek invertálás útján konvertálhatók hozammá, így a termelő eszköz várható portfólió megtérülésének mértékegysége *kwh/pénzegység* lesz. Az elemzés során tehát a költségminimalizálás társadalmi célkitűzését követő optimalizálási kritériumok érvényesülnek. A villamosenergia-értékesítésből, a megújuló energiák betáplálási tarifáiból, vagy

„A portfólió-elmélet segítheti a döntéshozatalt, hiszen egyrészt a befektető csupán a hatékony határvonalon levő portfóliókat kell, hogy figyelembe vegye a lehetséges portfóliók teljes univerzuma helyett, másrészt a portfólió-elmélet képes számszerűsíteni a diverzifikáció kockázat csökkentő hatását.”

a konvencionális villamosenergia árból származó hozamokra alapozott elemzést vitathatjuk, arra hivatkozva, hogy a várható portfólió-hozamok költség alapúak, vagyis a villamosenergia piaci árának ingadozása nem minősül releváns bizonytalansági tényezőnek.

Azonban sok esetben találkozunk a várható hozam egy ettől eltérő, piaci ár alapú értelmezésével, ahol mind a számláló, mind a nevező pénzegységben kifejezett érték, vagyis dimenzió nélküli érték lesz. Dimenzió nélküli értéket a költség alapú hozamokból akkor nyerhetünk, ha pénzügyi értéket rendelünk a számlálóhoz. Amennyiben megszorozzuk a költség alapú portfólió hozamokat (*kwh/ pénznagyság*) a villamosenergia árával (*pénznagyság/kwh*) akkor a hozamok dimenzió nélküli változatát kapjuk. Az eljárás kiemeli a megfelelő villamosenergia-ár használatának fontosságát.

*Kockázat* A kockázat azonosítása a hozammal szemben korántsem ilyen egyszerű kérdés. Hogyan fejezhetnénk ki a villamosenergia összetétel kockázatát? Számos tanulmány eltérő feltevéseivel találkozottan ezek a feltevések kiindultak a pénzügyi instrumentumok esetében értelmezett portfólió kockázattal való analógiából, vagyis a portfólió kockázat függ az egyes portfólió elemek múltbeli adatok alapján kalkulált egyedi kockázatától, a portfólióba bevont elemek hozamainak együttmozgásától, valamint azoknak a portfólión belüli súlyarányától.

Amennyiben ezt az analógiát a villamos-energia előállítási technológiákra értelmezem, akkor a villamosenergia-portfólió kockázata függ a portfólióba bevont technológiák teljes életciklus költségének múltbeli adatok alapján kalkulált egyedi szórásától, a technológiák költségalakulásának együttmozgásától, valamint azoknak a portfólión belüli súlyarányától. A probléma ott kezdődik, hogy az egyes villamos-energia előállítási technológiák esetében nem áll rendelkezésre múltbeli adatsor azok költségalakulásáról, következésképpen azok együttmozgásának irányáról, illetve erősségéről sem tudok megállapításokat tenni.

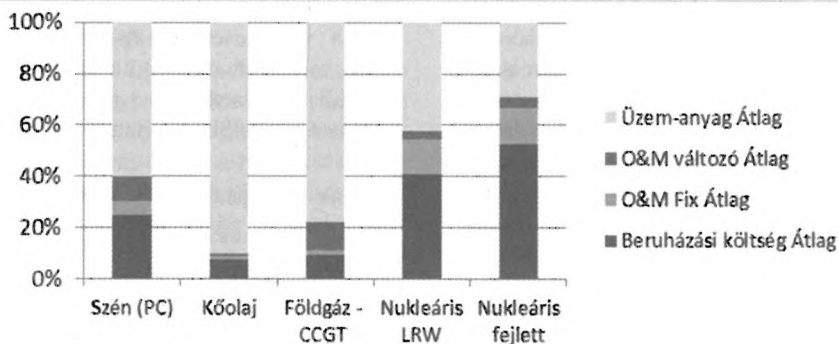
Vagyis a teljes életciklus költség kockázatának számszerűsítése komplex feladatnak bizonyul. Számos tanulmány próbálkozott már e kockázat számszerűsítésével. A legtöbben éltek azzal a feltevéssel, hogy a teljes életciklus költség kockázata kifejezhető a fűtőanyag költség kockázatával, melyet az egyes fűtőanyagok világpiaci áralakulásának (HPR) volatilitásával fejeztek ki. Ez egyértelmű leegyszerűsítése az egyes termelési technológiák költségkockázatának, és egyben a megújuló energiaforrás alapú technológiák kockázatmentes technológiává kikiáltása. Ennek megfelelően azt tapasztalták, hogy a megújuló energiaforrás alapú technológiák hozzáadása a konvencionális termelési eszközök egy portfóliójához, képes a portfólió költségek és kockázatok átfogó csökken-

tésére, annak ellenére, hogy ezek egyedi termelési költségei magasabbak (Awerbuch, 1995; 2000).

Amennyiben a portfólió-elemzés során kockázatnak mindössze a fűtőanyag-kockázatot tekintenénk, valóban minden megújuló technológia teljesen kockázatmentesnek bizonyulna. Ez az egyszerűsítés a korábbi energia-összetétel vizsgálatok során azért is bizonyult helytállóknak, mert a hagyományos, fosszilis energia alapú technológiák teljes életciklus költségének jelentős részét a fűtőanyag költségek tették ki, ahogyan azt az a következő, a teljes életciklus költség kalkulációk alapján készített belső költség-szerkezet ábra is szemlélteti.

A teljes életciklus költség négy költség-elemből, a beruházási, az állandó és változó működési és karbantartási, valamint a fűtőanyag költségekből áll. Az, hogy egy technológia, illetve a technológiák egy csoportja (megújuló) egy költségelemre (fűtőanyag) kockázatmentesnek tekinthető, az nem jelenti azt, hogy a másik három költségparaméter esetében is kockázatmentesnek bizonyul. Az, hogy egy minden költségelem szempontjából kockázatmentes technológiát találjunk, az a valóságtól való jelentős absztrakciót jelentene. Amennyiben rendelkezésre áll egy olyan technológia, illetve technológiák, mely mind a beruházási-, mind a fűtőanyag-, mind a működési és karbantartási kockázatoktól mentesek, akkor képesek vagyunk az értékpa-

I. ábra: A hagyományos technológiák költségszerkezete



Forrás: Saját szerkesztés

pirok esetében értelmezett portfólió felületek közül az  $r_f$ - $M$  szakasz azonosítására.

Bár a megújuló technológiák esetében nem beszélhetünk fűtőanyag-kockázatról, ennek ellenére nem tekinthetjük őket a másik három költségelem szempontjából is teljesen kockázatmentesnek. Bár modulásuk, flexibilitásuk, alacsony egységmértékük (Hoff, 1997, Venetsanos et. al., 2002) folytán viszonylag csekély beruházási költség kockázattal jellemezhetőek, ne felejtjük el, hogy ez a modularitás egyben azt is eredményezi, hogy a hagyományos technológiák átlagos egységmértékét a megújuló energiák számos moduljának üzembe helyezésével tudnánk kiváltani, illetve pótolni, mely az egységnyi MWh-ra vetített beruházási költségeket növeli.

Következésképpen egyéni számításaim során fontosnak tartottam *a mind a négy költségtényező szempontjából történő kockázat-számszerűsítést*. A fűtőanyag-költség kockázatot a fűtőanyagár-alakulás volatilitásaként fejeztem ki, kihasználva az elérhető historikus adatsorok adta lehetőséget. A másik három költségelem esetében azonban ezen adatsorok híján nem élhettem az évenkénti költségváltozás szórásának számszerűsítésével, így becslési eljárásokhoz kellett folyamodnom, vagyis olyan adatsorokat találnom, melyek képesek replikálni az egyes befolyásoló LCOE-determinánsok költségalakulását.

*Kovariancia – Korreláció* A portfólió-optimalizáció a villamos-energia tervezés számára feltárja a különböző technológiák költség komponensei közötti kölcsönhatásokat, a köztük lévő korreláció formájában. A fűtőanyag árak esetében például – a korreláció következtében – a fossziliák által dominált portfólió nem diverzifikált, így a fűtőanyag árak fokozottan kitéttek a kockázatnak. Ezzel szemben a megújuló energiaforrások, a nukleáris energia és az egyéb nem fosszilis energiaforrás alapú technológiák diverzifikálják az összetételt és csökkentik annak várható kockázatát, hiszen költségeik nem korrelálnak a fűtőanyag árakkal.

## A hatékony határfelület értelmezése

A hatékony határfelület, valamint a véletlen portfóliók halmazának ábrázolása érdekében a MATLAB™ szoftver segítségével egy magas költségű, ugyanakkor alacsony kockázatú, valamint egy alacsonyabb költségű, ugyanakkor magasabb kockázatú technológiából képeztem két elemű portfóliót.

A magas költségű, ugyanakkor alacsony kockázatú termelési technológiák körébe elsősorban a megújuló energiaforrás alapú erőműveket sorolhatjuk (ebben az esetben a szárazföldi szélerőmű adatokkal számoltam); míg alacsonyabb költség mellett magasabb kockázatot elsősorban a hagyományos technológiák szolgáltatnak (ebben az esetben a szénerőmű). A két technológia közötti korrelációs faktort ebben az esetben zérónak feltételeztem<sup>2</sup>.

A portfólió-hatás következményeként a portfólió-kockázat csökken, amint a 100%-ban B-ből álló portfólióba a kevésbé kockázatos A technológiát bevonjuk. Az M portfólió, a minimális varianciájú portfólió megközelítőleg 5%-os kockázattal rendelkezik, mely valamivel alacsonyabb, mint A technológia, illetve közel harmada B technológia kockázatának. Ez az, ami illusztrálja a diverzifikáció lényegét.

A befektetők az M portfólió feletti összetételeket nem kívánják birtokolni, mivel az azokkal azonos kockázatot mutató portfóliók alacsonyabb költség mellett előállíthatóak. Vegyük észre, hogy a hatékony határfelület hagyományos értelmezése tökéletesen feje tetejére áll ebben az esetben. Némi adiciónális kockázatvállalásért cserébe a villamosenergia-összetétel költségének csökkenését érhetjük el. A beruházók ebben az esetben is a jutalom a variabilitásért ráta (Sharpe-mutató) segítségével

„Amennyiben a portfólió-elemzés során kockázatnak mindössze a fűtőanyag-kockázatot tekintenénk, valóban minden megújuló technológia teljesen kockázatmentesnek bizonyulna.”



vel hoznak döntést, a különbség mindössze a "jutalom" jellegéből adódik. *Összefoglalva, a portfólió-optimalizálás azonosítja a minimális költségű villamos energia portfóliókat a portfólió kockázat minden szintjén, melyet a hatékony határfelület alsó szegmense reprezentál.*

## EMPIRIKUS KUTATÁS

Ahogy az elméleti áttekintésben jeleztem, az egyes technológiák költség-kockázatának számszerűsítése a portfólió-elmélet reáleszközökre alkalmazásának legnagyobb kihívása. Amennyiben egy adott villamosenergia-termelési technológia beruházási, működési és fűtőanyag költségelemét egymástól függetlennek tekinthetnénk, azok teljes életciklus költségén belüli súlyarányuknak megfelelően meghatározhatók ténnek az egyes technológiák költségkockázatát. A költségelemek alakulása azonban egyértelmű, hogy nem függetlenek egymástól.

A villamosenergia-összetétel vizsgálatakor a portfólióba bevonandó technológiák kockázatának azonosításakor egy újabb portfólió-elméleti feladat előtt találtam magam, hiszen a technológiák kockázatát csak úgy voltam képes azonosítani, ha elsődlegesen a költségelemek egyedi kockázatának meghatározását követően az azok közötti korrelációt becsülöm, majd a teljes életciklus költségén belüli súlyarányuk alapján egy négy elemű portfólió szórását számszerűsítem.

*A portfólió súlyok* az egyes technológiák 5 és 10% mellett kalkulált teljes életciklus költség eredményeinek belső költségszerkezetét által jöttek létre.

*A következő lépés a költségelemek szórásának számszerűsítése.* Mivel sem az állandó, sem a változó működési és karbantartási költségek, illetve a beruházási költségek esetében sem érhetőek el múltbeli adatsorok, ezért az egyetlen megoldásnak a költségtényezők közelítése, illetve becslése adódott. *Az állandó működési és karbantartási költségek* esetében Brealey és Myers (2000) azokat egy vállalat adósságaival azonos pénzügyi lefutásúnak titulálja. Berger

és társai (2003) az európai energia-összetétel tanulmányozásakor éppen ezen logikát felhasználva az állandó működési költségek szórását a vállalatok hosszú távú adósság-állományának szórásával közelítették. Az elérhető 2010. évi Ibbotson Évkönyv (2010) hosszú lejáratú vállalati kötvényhozamai 1926-2009 között 8,3%-os szórást mutatnak. *A változó működési és karbantartási költségek szórásának* becslése volt a következő feladat. E költségtényező volatilitásának becsléséhez szintén egy közelítést alkalmaztam. A költségcsoportot azért tekintjük változónak, mert a kibocsátás alakulásával, vagyis az energiaszektor MWh-ban értelmezett villamosenergia output mennyiségével mutat (lineáris, degresszív, vagy progresszív) kapcsolatot. Ez a villamosenergia kibocsátás egy nemzetgazdaság gazdasági aktivitásának, ezzel közvetetten makrogazdasági hatásoknak a függvénye. Mivel a gazdasági aktivitás, a makrogazdasági hatások volatilitását legtöbbször a piac fluktuációjával közelítjük, ezért az energiatervezés során nem torzítjuk szignifikánsan az adatokat, ha a működési és karbantartási változó költségek szórását egy jól diverzifikált piaci portfólió hozamának szórásával becsüljük. A Standard and Poor's 500-as Indexének 1950-2012 közötti adatsora alapján a tartási periódusra jutó hozamok szórása 17,8%.<sup>3</sup> *A beruházási költségek szórásának* becslésekor több tényező figyelembe vételére volt szükség. Egyes tanulmányok, illetve jelentések megkísérelték leírni a beruházási költségek általános alakulását (Tidball et. al., 2010), megbecsülték azok volatilitását; összességében azonban a technológiánkénti megkülönböztetés elmaradt. A szakirodalmi források alapján úgy vélem, hogy a hagyományos technológiák, valamint a megújuló technológiák köréből a fűtőanyag alapú biomassza technológia esetében helytálló a beruházási költség kockázat diverzifikált piaci portfólió volatilitásával való közelítése; azonban a további megújuló energiaforrás alapú technológiák esetében a beruházási költség kockázat alacsony szintjének meg-

1. táblázat: Beruházási és fűtőanyag költségkockázat a portfólióba bevonandó technológiák esetében

|                   | BK    | FA  |
|-------------------|-------|-----|
| Szén [PC]         | 17,8% | 25% |
| Kőolaj            | 17,8% | 39% |
| Földgáz - CCGT    | 17,8% | 32% |
| Nukleáris LRW     | 17,8% | 33% |
| Nukleáris fejlett | 17,8% | 33% |
| Biomassza         | 17,8% | 20% |
| Onshore szél      | 5,0%  | 0%  |
| Nap PV            | 5,0%  | 0%  |
| Nap termál CSP    | 5,0%  | 0%  |
| Geotermikus       | 15,0% | 0%  |

*Forrás: Saját szerkesztés*

2. táblázat: A fosszilis energiahordozóár-alakulás korrelációja 1980-2011

|         | SZÉN  | FÖLDGÁZ | KŐOLAJ | URÁNIUM |
|---------|-------|---------|--------|---------|
| SZÉN    | 1     |         |        |         |
| FÖLDGÁZ | 0,082 | 1       |        |         |
| KŐOLAJ  | 0,243 | -0,09   | 1      |         |
| URÁNIUM | 0,35  | 0,371   | 0,305  | 1       |

*Forrás: Saját szerkesztés IEA, 2012 alapján*

választását, illetve a zero értékű feltételezés elvetését választom az alábbiaknak megfelelően (1. számú táblázat).

A *fűtőanyag-költségek variabilitásának* azonosításakor értelemszerűen nem élhettem azzal az egyszerűsítéssel, mint a működési és karbantartási költségek, illetve részben a beruházási költségek szórásának becslésekor, vagyis hogy azok kockázata minden technológia esetében részben vagy egészben azonos, hiszen a különböző fűtőanyag felhasználású technológiák fűtőanyagköltsége inputtól és hatékonysági rátától függően jelentős fluktuációt mutat.

A *költségkomponensek variabilitása mellett az azok közötti korreláció becslésére* is szükség volt a portfólió elemzés érdekében. A fűtőanyagköltségek korrelációját a fűtőanyag-árak alakulásának korrelációjával közelítettem. Az 1980 és 2011 decembere közötti időszakra kalkulált évenkénti költségváltozásainak korrelációját a Microsoft Excel Adatelemzési bővítményével számszerűsítettem.

Az egyéb költségtényezők korrelációs koefficiensének becslésekor egyszerűbb a feladat, hiszen azok szórását nem, vagy

csak részben különböztettük meg technológiánként. Ezeket a korrelációs koefficienseket az elérhető szakirodalmi források, illetve tapasztalati adatok alapján becsültem. Ezen a ponton jegyezném meg, hogy számos korábbi tanulmány (Awerbuch et al., 2005; Awerbuch – Yang, 2008) feltételezte, hogy mindössze a fűtőanyag-költségek közötti korrelációval kell számolnunk, tették ezt azon egyszerűsítés implikációjaként, hogy a teljes életciklus költség kockázatát mindössze egy paraméterrel, a fűtőanyag-költségek volatilitásával fejezték ki.

Ezt követően a négyelemű portfólióként értelmezhető teljes életciklus költség kockázatok számszerűsítését végeztem el a fent bemutatott adatok alapján. Ahogyan azt a korábbiakban kiemeltém, számos forrás kvázi kockázatmentes villamosenergia termelési technológiának tekinti a megújuló energiaforrás alapú erőműveket. A beágyazott portfólió-elméleti problémaként azonosított erőmű kockázati paraméterek figyelembe veszik az adott technológia teljes életciklus költségét meghatározó összes költségtényező kockázatra kifejtett hatását. *Az ennek eredményeként kapott szó-*

rás értékek alapján bár kockázatmentesnek nem, de változatlanul a legalacsonyabb kockázatú technológiáknak tekinthetjük a megújuló erőműveket. A legnagyobb kockázatot a fosszilis erőművek mutatják. Az egyes technológiák egyedi kockázat-megtérülés karakterisztikáját a portfólió-elmélet két dimenziós keretei között ábrázolva előzetest kapunk a belőlük képzett lehetséges portfólió-halmazról, illetve a kirajzolódó hatékony határvonalról.

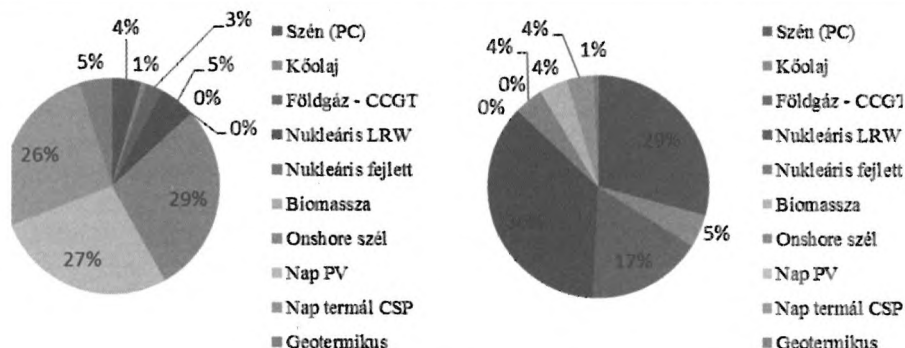
A következőkben a lehetséges portfóliók halmazának vizsgálatát, a minimális varianciájú, illetve hatékony portfóliók azonosítását végeztem el az átlagos forgatókönyv bekövetkezését feltételezve 10%-os diszkontráta mellett.

Számításaim során a már üzemben lévő erőművek portfólió-összetételre, valamint a portfólió-optimalizációs vizsgálatra kifejtett hatásától eltekintettem. Erre szükség volt egyrészt kutatásom hipotetikus jellege, a nem konkretizált földrajzi régió, a meglévő erőművekről korlátozottan rendelkezésre álló régió-specifikus adatok, és nem utolsó sorban a modell-komplexitás csökkentése érdekében, illetve következtében. Az egyes technológiák a költségelemek változásának szórásával, a más technológiákkal való korrelációjukkal, valamint a MWh/dollár invertált formában kifejezett várható „hozzamukkal” jellemezhetőek a portfólió-térben.

A MS Excel Solver™ a portfólió optimalizációs parancsot, egyszerű lineáris programozási feladatként értelmezi, ahol egyetlen célt, a portfólió-szórás minimalizálását fogalmaztam meg, különböző, az egyes villamosenergia termelési technológiák összetételén belüli súlyarányára vonatkozó korlátok mellett. A portfólió optimalizálási feladatot tíz, a portfólióba potenciálisan bevonható technológiára, vagyis egy tíz-elemű portfólióra írtam fel. Az első futtatás során mindössze a súlyok összegére, illetve értékére vonatkozóan állapítottam meg korlátokat. Eszerint a minimális varianciájú portfólió, vagyis a legalacsonyabb kockázatot magában foglaló összetétel közel 87%-ban az alacsony kockázatú megújuló energiaforrás alapú technológiákból áll, és mindössze 13%-ban tartalmazza a hagyományos technológiákat, ezek közül is jellemzően az alacsonyabb kockázati karakterisztikával jellemezhető nukleáris technológiát (lásd 2. számú ábra).

A kapott eredmény érdekessége, hogy például Magyarország esetében ennek pontosan fordítottja, vagyis a 13%-os megújuló részarány mellett 87%-os hagyományos technológia súly a vágyott cél. Célszerűnek láttam a súlyokra vonatkozóan egy újabb korlát megfogalmazását az Európai Unió hazánkra megfogalmazott 2020-ra teljesítendő 13%-os megújuló részarányával össz-

2. ábra: Minimális varianciájú portfólió-összetétel a megújuló technológiákra vonatkozó korlát nélkül, valamint 13%-os korláttal



Forrás: Saját szerkesztés

hangban. Mindez jelentősen módosította az adatokat. A minimális kockázatú összetétel immáron 36%-ban nukleáris technológiából, 29%-ban szén-, közel 17%-ban földgáz erőművekből áll. A 13%-os megújuló részarányt a szárazföldi szél-, valamint a két-féle, napenergiára épülő technológia közel azonos arányban produkálja.

A minimális varianciájú villamosenergia-összetétel azonosítása mellett a tíz technológia kombinálásával nyerhető lehetséges portfóliók halmazának ábrázolása jelentette az igazi kihívást. Elemzésem eszköztárát ezen a ponton a MATLAB™ programmal egészítettem ki, melynek portfólió-elemző bővítményével a tíz technológiáról rendelkezésre álló adatok alapján 1000 darab lehetséges portfólió összetételt szimuláltam. Az 1000 darab portfólió összetétel kockázat-megtérülés (invertált LCOE) adatait, a lehetséges portfóliók halmazát a következő ábra szemlélteti.

A lehetséges portfóliók közül kiemeltem a 100%-ban egy-egy technológiából álló portfóliókat ellenőrizhetővé téve számításaimat.

### KÖVETKEZTETÉSEK

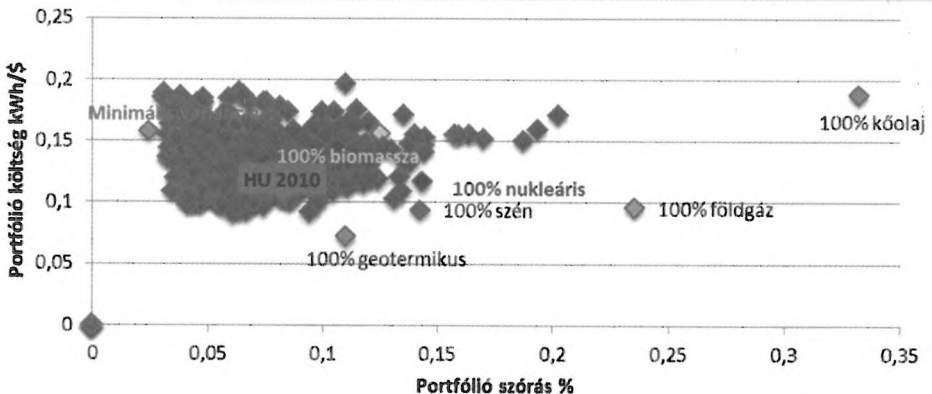
A portfólió-elmélet alkalmazását támogatók – bár eltérő mértékben –, de hisznek abban, hogy e teória hozzájárulhat a villamos-energia összetétel *megbízhatóságnak*,

*rugalmasságának és biztonságának javulásához*. A biztonsági megfontolások általában a villamos-energia ellátás hirtelen zavarainak veszélyére koncentrálnak, ám egy további szempont is fontos lehet: a villamos-energia költség váratlan emelkedésének kockázata. Emellett az egymással nem korreláló eszközök összeválogatásával a flexibilitás és biztonság növelés terén érhetünk el eredményeket.

Az elmélet módszertani sajátosságaiból adódóan valóban alkalmas a kockázat mérséklésére, mely hozzájárul a megbízhatósághoz, s mint ilyen minimalizálja a szolgáltatás megszakadásának valószínűségét. Számos tanulmány (Sauter – Awerbuch, 2002; Papapetrou, 2001; Sadorsky, 1999; Yang és társai, 2002; Ferderer, 1996) foglalkozik a fosszilis tüzelőanyagok árfluktuációjának a gazdasági aktivitására kifejtett kedvezőtlen hatásával. Még a viszonylag alacsony mértékű áremelkedés is mérhető gazdasági veszteséget okozhat a munkanélkülisé-

„Az elmélet módszertani sajátosságaiból adódóan valóban alkalmas a kockázat mérséklésére, mely hozzájárul a megbízhatósághoz, s mint ilyen minimalizálja a szolgáltatás megszakadásának valószínűségét.”

3. ábra: A 10 elemű portfólió véletlen portfólió halmaza



Forrás: Saját szerkesztés

gen és az elveszett jövedelmeken keresztül, mint ahogy a pénzügyi és reáleszközök értékének csökkenésében egyaránt. A hatékony villamos-energia portfóliók minimalizálják az országok eme fluktuációkkal szembeni kitettségét, arányosan a termelési költségek optimumával. A portfóliók a fogyasztókat és a termelő felhasználókat, olyan kockázati szintnek teszik ki, amely feltétlenül szükséges a tervezett villamosenergia-költség célkitűzések eléréséhez.

Az elmélet teljes körű teszteléséhez azonban fontos kiemelni a módszerrel szemben eddig megfogalmazott kritikákat. A portfólió-elmélet villamosenergia-termelésre alkalmazása ellen leghangosabban tiltakozó Stirling (1994, 1998) szerint az elmélet alkalmazása ott, ahol merev bizonytalanság vagy ismerethiány áll fenn, alapjaiban hibás. A portfólió-elméletre hasonló valószínűség-elméletre épülő technikák teljes bizonyossággal megkövetelik minden jövőbeli lehetőség (előre nem látott esemény) előrejelezhetőségét, illetve numerikus kifejezhetőségét. Az ismerethiány jelenléte esetén azonban lehetetlen valószínűséget rendelni vagy egyáltalán azonosítani az adott kérdés lehetséges kimeneteit. Míg a valószínűségi technikák jól működnek a kockázatcsökkentés esetén, nem működnek jól, ha őket az ismerethiány és a szigorú bizonytalanság jellemzi. Az empirikus tesztelés során pontosan ezen okból kifolyólag szenteltem kiemelt figyelmet a lehetséges kimenetek, valamint a hozzájuk tartozó valószínűségek becslésére, az ismerethiány állapotának feloldására.

Hanser és Graves (2007) is bírálta a portfólió-elmélet alkalmazását azzal érvelve, hogy a teória adaptálása azt a látszatot kelti, mintha a pénzügyi- és villamosenergia-termelési eszközök azonosak lennének, holott a valóságban jelentősen különböznek. Míg a pénzügyi portfólió-elmélet alkalmaz az értékpapírok közötti korrelációt mérő mechanizmusokat, addig a villamos-energia szolgáltatók a csúcskereslethez igazodó létesítményekbe ruháznak be, amelyek a portfólió-elmélet segítségével

„Összességében a módszer alkalmazásától, a portfólió alapú beruházás-értékeléstől a technológiák közötti diverzifikáció előnyeinek létrejöttét várhatjuk, így a kockázatkerülő tervező számára a technológiák optimális összetételének a kockázati tartózkodáshoz tartozó kockázati szint melletti meghatározását.”

nem is ragadhatóak meg. Emellett a villamos-energia termelő eszközök piaca messze elmarad a tőkepiacok relatív tőkeletességétől; emiatt az azonnal értékesíthető értékpapírokkal szemben a villamos-energia ipari termelő eszközök kevésbé (vagy egyáltalán nem) likvidek. Az is lényeges különbség, hogy az értékpapírok (elvileg) végtelen kicsi egységig oszthatóak, a villamos-energia ipari termelési eszközei általában oszthatatlan nagy egységet jelentenek, ami természetesen kihat a portfólió törvényszerűségek érvényesülésére is.

*Összességében a módszer alkalmazásától, a portfólió alapú beruházás-értékeléstől a technológiák közötti diverzifikáció előnyeinek létrejöttét várhatjuk, így a kockázatkerülő tervező számára a technológiák optimális összetételének a kockázati tartózkodáshoz tartozó kockázati szint melletti meghatározását (a hozamok adott kockázati szint melletti maximalizálása, vagy a kockázatok adott hozamszint melletti minimalizálása mellett). A portfólió diverzifikációs hatás következtében ugyanis véleményem szerint megvalósulhat az erőmű-portfólió kockázat csökkentése a várható hozamok csökkentése nélkül, az egymással alacsonyban korreláló eszközök megfelelő összetételének megválasztásával.*

## JEGYZETEK

- 1 A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4.A/1-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése országos program” keretei között valósult meg.
- 2 Ez természetesen jelentős egyszerűsítés, hiszen valójában csaknem minden megújuló technológia mutat némi kapcsolatot egyéb (működési és karbantartási, illetve beruházási) költségtényezője révén a hagyományos technológiákkal.
- 3 Adatok forrása: <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EGSPC&a=00&b=3&c=1927&d=03&e=4&f=2012&g=m> Letöltve: 2012. április 04-én.

## HIVATKOZÁSOK

- Awerbuch, S. – Yang S. (2008): *Analytical Methods For Energy Diversity And Security*, 2008. Elsevier
- Awerbuch, S. - Berger, M. (2003): *Energy Security And Diversity In The Eu: A Mean-Variance Portfolio Approach*, Iea Report Number Eet/2003/03, Paris: February <http://library.iea.org/dbtw-wpd/textbase/papers/2003/port.pdf>
- Awerbuch, S. (1995): New Economic Cost Perspectives For Valuing Solar Technologies. In Böer, K. W. (Ed.): *Advances In Solar Energy: An Annual Review Of Research And Development*. VI. 10. Boulder, Co: Ases
- Awerbuch, S. (2000): Getting It Right: The Real Cost Impacts Of A Renewables Portfolio Standard. In: *Public Utilities Fortnightly*, February 15, 2000
- Awerbuch, S. (2005): *Portfolio-Based Electricity Generation Planning: Policy Implications For Renewables And Energy Security*, In: *Mitigation And Adaptation Strategies For Global Change* Vol.11, No.3, 639-710
- Awerbuch, S., - Jansen, J., - Beurskens, L. (2004): *Building Capacity For Portfolio- Based Energy Planning In Developing Countries*, Final Report, Submitted To The Renewable Energy & Energy Efficiency Partnership (Reep): And Unep, London, Paris: August 2004.
- Awerbuch, S., - Stirling, A., - Jansen, J., - Beurskens, L. (2006): *Portfolio And Diversity Analysis Of Energy Technologies Using Full-Spectrum Risk Measures*, In: Bodde, David (Ed.): *Understanding And Managing Business Risk In The Electric Sector*, Elsevier
- Bar-Lev, D. S. - Katz, S. (1976): *A Portfolio Approach To Fossil Fuel Procurement In The Electric Utility Industry*, In: *J. Finance*, Vol. 31, No.3, June 1976, 933-947
- Bazilian M. – Roques F. (2008): *Analytical Methods For Energy Diversity & Security Portfolio Optimization In The Energy Sector: A Tribute To The Work Of Dr. Shimon Awerbuch*; Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Science; 1 edition
- Bélyácz I. (2004): *A kockázat szerepének változása az érték számításában*, Akadémiai Székgazdálkodási Előadás. Elhangzott A Magyar Tudományos Akadémia Felolvasótermében, 2004. November 22-én
- Berger, M., - Awerbuch, S. - Haas, R. (2003): *Versorgungssicherheit Und Diversifizierte Zierung Der Energieversorgung In Der Eu (Security Of Supply And Diversification Of Energy Supply In The Eu)*; Vienna: Bundesamt Für Verkehr, Innovation Und Technologie (Federal Office For Transportation, Innovation And Technology)
- Brealey R., - Myers, S. (2000): *Principles Of Corporate Finance*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill
- Costello, K., (2007): *Diversity Of Generation Technologies: Implications For Decisionmaking And Public Policy*. *The Electricity Journal* 20 (5): 10–21
- Elton, E. -Gruber, M. (1991): *Modern Portfolio Theory And Investment Analysis*. 4. Ed., New York, Wiley
- Garz, H. - Günther, S. - Moriabadi, C. (2004): *Portfolio-Management: Theorie Und Anwendung*. 3. Au., Frankfurt A. M, Bank Akademie Verlag
- Hanser, P. - Graves, F., (2007): *Utility Supply Portfolio Diversity Requirements*. *The Electricity Journal* 20 (5): 22–32
- Hicks, I. (1931): *The Theory Of Uncertainty And Profit*. *Economica*, Vol. 11. 170–189.
- Hoff, T E. (1997): *Integrating Renewable Energy Technologies In The Electric Supply Industry: A Risk Management Approach*, National Renewable Energy Laboratory (NREL): March 1997
- Ibbotson Associates (2011): *Stocks, Bonds Bills And Inflation 2010 Yearbook*, Chicago, 2011
- Jansen, J. - Beurskens, L. - Van Tilburg, X. (2006): *Application Of Portfolio Analysis To The*

*Dutch Generating Mix. Reference Case And Two Renewables Cases: Year 2030 - Se And Ge Scenario.* Ecn-C\_05-100 February 2006, New York: Cambridge University Press

Markowitz, H. (1952): *Portfolio Selection*. In: *The Journal Of Finance*, Vol. 7, No. 1, 77-91

Marschak, J. (1938): *Money And The Theory Of Assets*, *Econometrica* 6, No. 4 (October 1938): Pp. 311-325

Spremann, K. (2003): *Portfoliomanagement*, 2. Au., München, Wien, Oldenbourg Verlag

Stirling, A. (1998): *On The Economics And Analysis Of Diversity*. Spru Electronic Working Paper No. 28, October 1998; <http://www.sussex.ac.uk/spru/publications/imprint/sewps/sewp28/sewp28.html>

Stirling, A. (1994): *Diversity And Ignorance In Electricity Supply Investment:*

*Addressing The Solution Rather Than The Problem*, *Energy Policy*, March, 195 - 216

Tidball, R. - Bluestein, J. Rodriguez N. - Knoke S. (2010): *Cost And Performance Assumptions For Modeling Electricity Generation Technologies* Subcontract Report Nrel/Sr-6a20-48595 November 2010

Venetsanos K. - Angelopoulou P. - Tsoutsos T. (2002): *Renewable Energy Sources Project Appraisal Under Uncertainty: The Case Of Wind Energy Exploitation Within A Changing Energy Market Environment*. *Energy Policy*, Vol. 30, 293-307, 2002

White, B. (2007): *A Mean-Variance-Portfolio Optimization Of Californias Generation Mix To 2020*. California Energy Commission.

*Csapi Vivien tanársegéd*

Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodástudományi Intézet  
csapiv@ktk.pte.hu

### Portfolio optimization in the electricity sector

Following the success of Markowitz's portfolio-theory in the financial sector, there is increased need for appropriate methods dealing with more complex and more threatening risk characteristics in the already liberalized power generation sector. The application of the theory for the optimal real capacity decisions makes it possible accounting for uncertainties associated with future costs and revenues, and also interactions among various technology choices. My work concentrates on the identification of a diversified power generation mix, while quantifying power generation cost risk, with the goal of minimization of electricity price risk.

*Vivien Csapi*

# A hálózatok szerepe a felhatalmazásban

**Andó Ildikó**

KALIDON Humán Innovációs Kft.

A nemzetközi menedzsment-szakirodalom alapján a felhatalmazás alkalmazhatóságát négy alaptényező befolyásolja: a bizalom, az információáramlás, a felelősségvállalás és az értékharmonizáció. A fenti tényezők vonatkozásában számos esetben megjelenik egy ötödik elem, melyet hálózatosodásnak nevezek. Az informális hálózatok gyenge összeköttetései az új tudás teremtésén és a jelenlegi tudás megosztásán keresztül segítik elő a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

*Kulcsszavak:*  
felhatalmazás, hálózat,  
bizalom, tudásteremtés,  
tudásmegosztás

## BEVEZETÉS

Doktori tanulmányaim során 2008-ban kutatást kezdtem azzal a céllal, hogy tanulmányozzam, miként alkalmazható a felhatalmazás a hazai üzleti kultúrában. Kutatási eredményeim közül jelen publikációban a hálózatokkal, és azoknak a felhatalmazásban betöltött szerepével foglalkozom. Vizsgálataim során többek között áttekintettem, hogy a felhatalmazás jelentése miként módosult az Amerikai Egyesült Államok Alkotmányában való első írásos megjelenése óta. Továbbá, számba vettem a nemzetközi menedzsment-szakirodalomban fellelhető felhatalmazás irányzatokat, és ezen megközelítések elemzésével beazonosítottam az üzleti kultúrának azt a négy tényezőjét, amelyek alapvetően befolyásolják a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Mindemellett, kutatásaim során számos esetben találtam szembe magam egy ötödik tényezővel, amely bár a felhatalmazás-elméletekben explicit módon nem jelenik meg, a szerzők gyakorta említik a másik négy elem vonatkozásában. Jelen publikációmban ezt az ötödik, általam *hálózatosodásnak* nevezett tényezőt veszem górcső alá, megvizsgálva azt, hogy a hálózatok működése miként hat a felhatalmazás alkalmazhatóságára. A továbbiakban a *hálózatosodás* fogalmát a hálózatok kiépítésének, működtetésének és fejlesztésének összességéppen értelmezem.

## A FELHATALMAZÁS ÉRTELMEZÉSE

Az Amerikai Egyesült Államok Alkotmánya az *empowerment* kifejezését a pozícióból származó hatalommal, illetve az egyén hatáskörrel való felruházásával azonosítja, mely jelentés – a fentiekén túlmenően – magában foglalja a személyes felelősség elfogadását. A XX. századi megközelítések azonban a *hatalommal* vagy a *hatáskörrel való felruházást* inkább szómagyarázatként, semmint definícióként alkalmazzák. A fentiekkel összhangban, Bartunek és Spreitzer (2006) amerikai szervezetfejlesztés- és vezetéskutatók felhatalmazás-vizsgálataik során arra a következtetésre jutottak, hogy az elméletek az



*empowerment* fogalmára vonatkozóan nem kínálnak kompakt meghatározást. Annak érdekében, hogy a felhatalmazás fogalmát értelmezhessek, a kutatók a kifejezés időbeli jelentésmódosulásait tanulmányozták.

A felhatalmazás fogalma elsőként a válás, majd a szociológia területén vált széles körben elterjedtté. Az 1960-as és az 1970-es években a „felhatalmazás” olyan kifejezésekkel párosult, mint a sors feletti ellenőrzés és a politikai részvétel, az alulreprezentált csoportok hatalmának megerősítése, valamint a hatalom birtoklása. A felhatalmazásnak ebben a megközelítésében a valós hatalom megosztása (*sharing real power*) került a fókuszba. Az 1970-es és 1980-as években az *empowerment* fogalma egyre gyakrabban jelent meg az oktatásban és a pszichológiában. Az új területekre való áttéréssel párhuzamosan a felhatalmazás jelentése is átalakult. A fogalom tartalmi középpontjába a társadalmi jólét előmozdítása (*fostering human welfare*) került, amelyet a következő kifejezésekkel azonosítottak: az egyén hozzájárulásának jelentősége, erősödő önértékelés, növekvő tudás, méltóság, az információk források hozzáférhetősége, valamint a kultúrával való azonosulás.

A menedzsment-szakirodalomban az *empowerment* fogalma az 1990-es években vált széles körben alkalmazottá. A menedzsment a termelékenység növelését (*fostering productivity*) helyezte a felhatalmazás tartalmi jelentésének a középpontjába. A termelékenység növekedése

mellette olyan tényezők társultak, mint a döntéshozásban való részvétel, a felelősségvállalás, az elköteleződés, valamint az együttműködés önrányító teamekben (Bartunek, Spreitzer 2006). Jelen publikációmban a felhatalmazás értelmezésére a *fostering productivity* névvel megjelölt megközelítést alkalmazom. Annak érdekében, hogy a felhatalmazás tartalmi jelentése minél kézzelfoghatóbbá váljon, elengedhetetlen a *felhatalmazás* és a *delegálás* fogalmak közötti eltérés feltárása. A delegálás és felhatalmazás fő jellemzőit foglalja össze az 1. táblázat.

A felhatalmazás (*empowerment*) és a delegálás (*delegation*) kifejezések közötti különbséget a szakirodalom több oldalról közelíti meg. Conner (1993) szerint a felhatalmazást gyakran összekeverik a delegálással. Delegáláskor a beosztottak döntési jogköre olyan folyamatokra korlátozódik, amelyek jól szabályozhatók. Ezzel szemben a felhatalmazásban a vezetés arra kéri az alkalmazottakat, hogy személyes tudásukkal és véleményükkel járuljanak hozzá az ismeretlen problémák megoldásához, az újszerű döntések előkészítéséhez, valamint vegyenek részt a döntések kialakításában.

A *delegálásban* olyan rutinfolyamatokat végeznek az alkalmazottak, amelyek jól leírhatók, informatikai és szakértői rendszerekkel támogathatók. A rutinfolyamatok döntési kimenetei ismertek. A delegálásban a döntési jogkör átruházása korlátozott abban az értelemben, hogy a beosztottnak nem egy teljesen új döntést kell meg-

1. táblázat: Delegálás versus felhatalmazás

|                  | Delegálás  | Felhatalmazás  |
|------------------|--|--|
| A feladat típusa | Rutin feladatok megoldására irányul.                                     | A cél az ismeretlen, komplex problémák megoldása.  |
| A döntés típusa  | Ismert döntési alternatívák közül választás.                             | Újszerű, összetett döntések meghozatala.   |
| Szabályozás      | A döntési folyamatok szabályozhatók, szakértői rendszerrel támogathatók. | A döntési folyamat nem szabályozható, a szakértő intuíciója szükséges a döntések meghozatalához. |
| Felelősség       | A döntés felelőssége a delegálónál marad.                                | A döntésért a felhatalmazott vállalja a felelősséget.  |
| Motiváció        | Külső elkötelezettség  | Belső elköteleződés  |

Forrás: Saját szerkesztés

hozniuk, hanem a folyamat bemeneti információinak birtokában a lehetséges döntési alternatívák közül kell választaniuk. Ellenben a *felhatalmazó* olyan ismeretlen és komplex problémák megoldását ruházza át beosztottjára, amelyek nem szabályozhatók. Az ismeretlen probléma megoldásához a felhatalmazottnak a szavakba önthető szakmai tudása és tapasztalata mellett szükség van a hallgatólagos tudásként megjelenő intuíciójára.

A delegálás és a felhatalmazás nem egy folyamat egymást követő lépései. A delegálás és a felhatalmazás függetlenek egymástól. Egyrészt, egyesek delegált feladatokat hajtanak végre, míg mások felhatalmazottként problémákat oldanak meg és döntéseket hoznak. Másrészt, ugyanaz az alkalmazott egyszer rutinfeladatot végez, míg másszor egy autonóm csapat tagjaként ismeretlen problémák megoldásában és újszerű döntések meghozatalában vállal felelősséget.

A felhatalmazás alkalmazhatóságáról Argyris (1999) úgy nyilatkozik, hogy az olyan cél, amelyet a szervezetek csak megközelíthetnek, de nem érhetnek el, azaz egy szervezetben belül nem lehet mindenkit felhatalmazni, és kizárólagosan a felhatalmazásra nem lehet szervezetet alapítani. A vállalatokban egyszerre létezik a felülről jövő

irányítás és a valós döntési hatáskörök átruházása. A jól szabályozható, szakértői rendszerekkel megoldható problémák és a hozzájuk kapcsolódó döntések tekintetében nincs szükség felhatalmazásra. Ezzel szemben az újszerű és komplex problémák megoldása csak akkor válhat eredményessé, ha a vezetők ténylegesen alkalmazzák a felhatalmazást.

## A FELHATALMAZÁS MEGKÖZELÍTÉSEI

A huszadik század végére a nemzetközi felhatalmazás megközelítések két, egymást kiegészítő irányzatra különültek el. A két irányzat közül időrendben az első a társadalmi-strukturális felhatalmazás (*social-structural empowerment*), amelynek gyökerei az 1970-es évekig nyúlnak vissza. A másodikként kialakult rendszer, a pszichológiai felhatalmazás (*psychological empowerment*), amely az 1980-as években vált önálló irányzattá.

A társadalmi-strukturális irányzat makroszinten, míg a pszichológiai irányzat mikroszinten tanulmányozza a felhatalmazást. A makroszintű vizsgálatok azon szervezeti és kulturális tényezőkre irányulnak, amelyek lehetővé teszik a felhatalmazás alkalmazását. Ezen tényezők körébe tartoznak a felhatalmazást támogató struktúrák,

1. ábra: Irányzatok a felhatalmazás területén



Forrás: Saját szerkesztés

működési irányelvek, gyakorlatok, valamint a szervezet kultúrája. A mikroszintű, pszichológiai irányzat az egyén felhatalmazás-érzékelését, valamint az érzékelésre adott magatartásbeli válaszait helyezi a modell középpontjába. Jelen publikációmban a felhatalmazás alkalmazhatóságát a társadalmi-strukturális megközelítésből vizsgálom. A fenti két irányzat fő jellemzőit foglalja össze az 1. ábra.

Az *empowerment* menedzsment-szakirodalmi értelmezésének első, közvetett megjelenése McGregor (1960) nevéhez fűződik, aki 1960-ban publikálta XY teóriáját. McGregor írásában az ellenőrzés hagyományos szemléletét (X-elmélet) állítja szembe az egyéni és szervezeti célok integrációjával (Y-elmélet). Az *X-elmélet* képviselő vezetőik attitűdje szerint az ember veleszületett tulajdonsága, hogy idegenkedik a munkától, és ha lehetséges, akkor elkerüli. Következésképpen, a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és fenyegetni kell azért, hogy erőfeszítéseket tegyen a szervezet céljainak eléréseért. Az átlagember igyekszik elhárítani a felelősséget, kevés az ambíciója, és leginkább a biztonság elérése motiválja.

Az *Y-elmélet* az egyéni és a szervezeti célok integrációját helyezi az emberek vezetésének középpontjába. Az *Y-elmélet* előnyben részesítő vezetők abból a feltételezésből indulnak ki, hogy az ember képes önmagát irányítani és ellenőrizni olyan célok elérése érdekében, amelyek mellett elkötelezte magát. Mindemelllett, a megfelelő feltételek között az egyén hajlandó a felelősség vállalására, és keresi annak lehetőségét. A felelősség alóli kibúvás nem az emberrel született tulajdonság, hanem a tapasztalat következménye.

Az integráció elve azt mondja ki, hogy a vezetőknek a munkahelyen olyan feltételeket kell teremteniük, amelyek mellett az egyén saját céljait úgy tudja a leginkább elérni, ha munkáját a szervezeti célok érdekében végzi. Az egyéni és szervezeti célok integrációjára való törekvés arra ösztönzi a dolgozót, hogy önként fejlessze és hasz-

nálja képességeit, tudását és tapasztalatát (McGregor 1966a, 1996b).

Az 1990-es évek elejére a felhatalmazás a menedzsment egy speciális területén, a minőségmenedzsmentben kapott kiemelt szerepet. A termelékenység növelését megcélzó *TQM* (*Total Quality Management – Teljes körű minőségmenedzsment*) programok az eredmények elérését részben az alkalmazottak nagy hatáskörrel való felruházásától várták. A TQM megközelítés két képviselője, Tenner és DeToro (2001) modelljükben a nagy hatáskörrel való felruházás, azaz a felhatalmazás kiépítésének három szükséges dimenzióját definiálják. Ezek a tényezők a *felsorakozás*, a *teljesítő-képesség* és a *kölcsönös bizalom*. A *felsorakozás* tényezője szerint az alkalmazottaknak ismerniük kell a szervezet küldetését, jövőképét, célkitűzéseit és értékeit. A *felsorakozott* munkavállalók tisztában vannak szerepükkel, és azt odaadással vállalják. A vezetők arra ösztönzik beosztottaikat, hogy tevékenységüket a szervezet és önmaguk kölcsönös hasznára végezzék. A nagy hatáskörrel való felruházás az engedelmesség helyett az elkötelezettségre helyezi a hangsúlyt. A *teljesítő-képesség* tényezője a munkavégzéshez elengedhetetlen képességekre és tudásra koncentrál. A vezetőknek a dolgozók rendelkezésére kell bocsátaniuk a munkavégzéshez szükséges erőforrásokat (anyagok, gépek, technológiák), és lehetőséget kell teremteniük arra, hogy az alkalmazottak a teljesítmény elérése érdekében folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat. A *kölcsönös bizalom* azt foglalja magában, hogy a menedzsment bízik az alkalmazottakban, és az alkalmazottak hisznek a menedzsmentben. A *bizalom nélküli felsorakozás* bürokráciához, a *felsorakozás nélküli bizalom* káoszhoz, a *bizalom és a felsorakozás* együttes hiánya pedig bénultsághoz vezet. Felhatalmazásról csak a *felsorakozás*, a *teljesítő-képesség* és a *bizalom* hármasa esetén beszélhetünk.

A szerzőpáros rámutat arra, hogy a felhatalmazásban a döntéshozatalnak és a felelősségnek a megfelelő szintre történő

átadása nem azonos a felhatalmazónak a felelősség alóli mentességével. A vezetők új típusú felelőssége, hogy olyan támogató környezetet hozzanak létre, amelyben az alkalmazottak hajlandók a nagyobb hatáskör elfogadására (Tenner, DeToro 2001).

Argyris (1999) a felhatalmazás alkalmazhatóságát vizsgálva az elkötelezettség két típusát definiálja. A *külső elkötelezettség* a parancsuralmi rendszer sajátossága. A külső elköteleződés nem jelent mást, mint azt, hogy a menedzserek saját hatáskörükben határozzák meg a munkafeltételeket, melyeket az alkalmazottak nem befolyásolhatnak. A beosztottak feladata az, hogy megtegyék, amit a menedzserek várnak tőlük. A *belső elköteleződés* az egyén belső motivációjából fakad. A belső elkötelezettséget többek között a problémamegoldás önállósága, a döntésekbe való bevonás és a felelősség átruházása hozza létre. A felhatalmazás a belső elköteleződésből táplálkozik. Belső elköteleződés nélkül nem működőképes a döntési kompetencia alacsonyabb szervezeti szintekre történő átadása.

A társadalmi-strukturális felhatalmazás irányzatát képviselő Blanchard és szerzőtársai (2007) a felhatalmazás alkalmazásának három fő elemét, valamint azok fokozatos kiteljesedését vizsgálják. Ezek az elemek a következők: szabad információáramlás, autonómia-teremtés a határok kijelölésével, és önirányító csapatok létrehozása. A három elem mellett létezik egy negyedik, amely minden más tényezővel összeköttetésben áll: a bizalom atmoszférája. A *szabad információáramlás* az információ bizalmon alapuló megosztását, az információ terjedését akadályozó hierarchikus gátak lebontását, és az információt hatalomként deklaráló vezetői attitűd átalakulását foglalja magában. Információ hiányában kivitelezhetatlenné válik az önálló és megalapozott döntés. Aki viszont az információ birtokában van, felelősséggel vállalhatja fel a döntéshozást. A vezetők csak az információért várhatnak és kaphatnak cserébe bizalmat és felelősségvállalást. Az *autonómia-teremtés* az autonómia határait kijelölő

„Az integráció elve azt mondja ki, hogy a vezetőknek a munkahelyen olyan feltételeket kell teremteniük, amelyek mellett az egyén saját céljait úgy tudja a leginkább elérni, ha munkáját a szervezeti célok érdekében végzi. Az egyéni és szervezeti célok integrációjára való törekvés arra ösztönzi a dolgozót, hogy önként fejlessze és használja képességeit, tudását és tapasztalatát.”

vezérelvek, értékek és normák meghatározásával történik. Az önállóság a felhatalmazásban nem egyenlő azzal, hogy a vezetők magukra hagyják alkalmazottaikat. Az autonóm csapatok tevékenységét a vezetők nem közvetlen mikro-menedzseléssel, hanem az értékek, a vezérelvek, a célok és a normák egymással összhangban álló kijelölésével tartják irányban. A felhatalmazók és a felhatalmazottak közös értékrendje teszi lehetővé, hogy a döntések azonos alapokon szülessenek, és ily módon a szervezet céljainak elérését szolgálják. Az *önirányító csapatok* létrehozásával a szervezetek feloldják a felhatalmazás működését gátló strukturális korlátokat. A felhatalmazó kultúrában izolált döntéshozók helyett olyan csapatokban zajlik a problémamegoldás, amelyek tagjai támaszkodhatnak egymás speciális képességeire és szaktudására. A vezetők a csapatok munkáját csoport-facilitátorként támogatják. A felhatalmazók közvetlen beavatkozás és utasítások nélkül, a felelősségátadás és a felelősségvállalási hajlandóság kényes egyensúlyának fenntartásával jelölik ki a döntéshozás határát. A felhatalmazás fenti három fő tényezője elválaszthatatlan egymástól. Csakis a három elem közös megteremtésével épülhet ki a szervezetben a *bizalom légköre*, és válhat működőképesé a felhatalmazás (Blanchard et al. 2007).

A felhatalmazás hazai szakirodalmát tekintve Lövey és Nadkarni (2003) megközelítésében a felhatalmazáshoz közvetlenül kapcsolódó célkitűzés a *munkatársak szükségleteinek kielégítése*, mely magában fog-

lalja a fontosság érzését, az autonómiát, az egyéni és a szervezeti értékek közötti összhangot, a döntéseknek a megfelelő szintre történő leosztását, valamint az információ-megosztást.

A felhatalmazásméletek tanulmányozása négy olyan tényező azonosításához vezet, amelyek alapfeltételei a felhatalmazás alkalmazhatóságának. Ezek a tényezők a következők: *a vezetőik és a beosztottak közötti kölcsönös bizalom, a szabad információáramlás, hajlandóság a felelősség átadására és vállalására, valamint az egyéni és a szervezeti értékek harmonizációja.* A felhatalmazó és a felhatalmazott között a *bizalomnak kölcsönösen* kell kialakulnia. Egyrészt a felhatalmazónak bíznia kell a felhatalmazott problémamegoldói és döntéshozói kompetenciáiban, másrészt a felhatalmazottnak hinnie kell a felhatalmazó vezetői képességeiben és motivációjában. A felhatalmazás szereplőinek kölcsönös hite mellett az önbizalom is elengedhetetlen. Egyik oldalon a felhatalmazottnak hinnie kell abban, hogy képes a problémamegoldásra és a döntéshozásra. Másik oldalon a felhatalmazónak bíznia kell abban, hogy helyesen választja meg mind a felhatalmazottat, mind az átruházott felelősség mértékét. Önbizalom nélkül a felhatalmazás frusztrációt okoz mind a felhatalmazó, mind a felhatalmazott számára. A *szabad információáramlást* illetően a felhatalmazásban a vezetőknek készen kell állniuk az információnak a beosztottaikkal való megosztására. A szabad információáramlás megvalósításában a vezetők feladata, hogy elmozdítsák a gátakat az információ terjedésének útjából, valamint, hogy a hálózatokon keresztül alternatív csatornákat építsenek ki az ismeretek átadására. Az információ akadálymentes áramoltatása mellett a vezetők felelőssége, hogy beazonosítsák a problémamegoldáshoz és a döntéshozáshoz szükséges és elégséges információt, és a felhatalmazottakat felkészíték ezen ismeretek értelmezésére, feldolgozására és hasznosítására. A felhatalmazás mind a felhatalmazótól, mind a felha-

talmazottól a megszokottnál magasabb szintű és eltérő tartalmú *felelősségvállalást* kíván. A felhatalmazó nem csupán az önálló problémamegoldás és döntéshozás jogát, hanem az azok mellé párosuló felelősséget is a felhatalmazottra ruhazza. A felelősség átruházása nem azonos azzal, miszerint a felhatalmazó teljes egészében mentesül a felelősségvállalás alól. A felhatalmazó új típusú felelőssége a felhatalmazottnak és az átruházott problémának a kiválasztására, valamint az átadott felelősség szintjének a meghatározására irányul. *Értékharmonizációként* azt a jelenséget definiálom, amikor az egyén és a szervezet képes egymás értékrendjének kölcsönös elfogadására, valamint az értékrendbeli különbségek tolerálására. Az értékharmonizáció nem követeli meg az egyén és a szervezet értékeinek pontról-pontra való egyezését. Az egyén és a szervezet értékrendje azáltal válik harmonikussá, hogy az egyén értékeinek, normáinak és céljainak megvalósításával a szervezet célkitűzései elérhetővé válnak. A felhatalmazó számára az értékharmonizáció szavatolja, hogy a felhatalmazott önálló problémamegoldását és döntéshozását olyan egyéni értékrend és motiváció vezérlik, amelyek összhangban állnak a szervezet értékeivel és normáival.

## HÁLÓZATOK

A felhatalmazás jelentésének értelmezését, valamint a felhatalmazás alkalmazhatóságát befolyásoló tényezők azonosítását követően a hálózatokat, továbbá a felhatalmazással való kölcsönhatásokat vizsgálom. A hálózatok kutatás alapja a gráfelmélet, amelyből kiindulva az 1950-es években született meg a hálózatok tudománya, és került át a matematikából olyan területekre, mint a fizika, a biológia vagy a társadalomtudomány. A hálózatokként működő rendszerek sora végtelen: a városokat, falvakat összekapcsoló utak és vasutak; az energiát, nyersanyagot továbbító vezetékek; a telekommunikációs hálózatok, vagy akár az idegsejtek és az őket összekötő pályák. Az üzleti világban hálózatok szövik át és kapcsolják egy-

máshoz a vállalatokat, a társaságok belső szervezeti egységeit, valamint a szervezetekben dolgozó alkalmazottakat.

A hálózatok definíciójuk szerint pontokból és az őket összekötő élekből állnak. Ezt a meghatározást fejlesztette tovább a társadalomtudományok területén Granovetter (1973), aki arra a kérdésre kereste a választ, hogy miként találhatnak munkahelyet az állás-keresők. Kutatásai során azt tapasztalta, hogy bármilyen erőfeszítéseket is tettek a barátok annak érdekében, hogy közeli ismerőseiket munkához juttassák, a legjobb ajánlatok az esetek többségében idegenektől származtak. Vizsgálatai eredményeképpen Granovetter (1973) a hálózatok összeköttetéseit két típusra különítette el. Úgy találta, hogy a kis csoportokban mindenki ismeri egymást. A kis csoportok tagjait *erős* összeköttetések fűzik egymáshoz. Ezeket a kis csoportokat néhány külső kapcsolat köti össze. A kis csoportokat egymáshoz csatoló ismeretségeket Granovetter (1973) *gyenge* kapcsolatoknak nevezte (2. ábra).

Fukuyama (2000) a hálózatot bizalom alapuló, morális kapcsolatrendszerként definiálja. „A hálózat olyan, egyénként fellépő emberek csoportja, akik osztoznak bizonyos informális normákban vagy értékekben, túl azokon, amelyek a szokásos piaci tranzakciókhoz szükségesek” (Fukuyama 2000, 269). A meghatározás mellett a szerző azt is megállapítja, hogy az informális hálózatok és a formális tekintélyviszonyokra épülő hierarchia nem egymást kizáró szerveződési típusok. A szerveződéseken alapuló, formális szervezete-

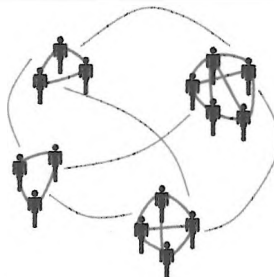
ket átészöhetik a közös vállalati kultúrára és értékekre épülő informális összeköttetések.

A szervezeti hálózatok felépítését tekintve Mintzberg (2004) arra a téves szemléletre hívja fel a figyelmet, miszerint számos vállalatban a menedzsmentet a hálózat tetejére helyezik. Aki a hálózat tetejére képzei magát, az kívül van a hálózaton. Kívülről pedig senki sem képes formálni egy belső kapcsolatrendszer működését.

A hálózatok sajátossága, hogy hiányzik belőlük a hierarchikus irányító. Ahogy Barabási (2003) írja, a valódi hálózatok pók nélküliek. Semmilyen központi csomópont nincs a háló közepén, amely vezényelne és megfigyelne minden más pontot és kapcsolatot. Egyetlen olyan pont sem létezik, melynek eltávolítása működésképtelenné tehetné a hálózatot. A szervezetekben létrejövő összeköttetések dinamikusak. Az egyéneket egymáshoz kötő kapcsolatok önmaguktól szerveződnek, ily módon folyamatosan alakítják a hálózat topológiáját.

A hazai szakirodalomban Csermely (2005) foglalja össze a hálózatokkal kapcsolatos nemzetközi kutatások eredményeit. Könyvében részletesen kitér a hálózatok társadalmi és szervezeti aspektusára. Csermely (2005) értelmezésében a vállalatokon belül az erős összeköttetéseket a hierarchia és a struktúra határozza meg. Ily módon az erős kapcsolatok formálisak. Horizontálisan erős összeköttetés áll fenn egy adott szervezeti egység munkatársai között, míg ugyanezen munkatársak gyenge kapcsolatban állnak más szervezetek munkavállalóival. Vertikálisan a vezető és közvet-

2. ábra: Erős és gyenge kapcsolatok



Forrás: Barabási 2003 nyomán

len beosztottja között erős az összeköttetés, míg ugyanezen vezető gyenge kapcsolatban áll egy, a közvetlennél alacsonyabb szinten dolgozó munkatársával. A hierarchikus kapcsolatokkal szemben a gyenge összeköttetések informálisak.

A hálózatoknak a vállalatok működésében betöltött szerepét vizsgálva, kölcsönhatásuk az információáramlással a legkézenfekvőbb. Fukuyama (2000) a hálózatokra úgy tekint, mint az információáramlás alternatív csatornáira. Bár a hálózatok szerepe az információ megosztásában vitathatatlan, az információtechnológia fejlődésével ezt a funkciójukat egyre inkább az informatikai hálózatok veszik át. Az elektronikus levelezés, az intranet és az internet térhódításával lehetővé vált, hogy az informatikai rendszerek az üzeneteket akár egyidejűleg a vállalat összes dolgozójához eljuttassák. A gyorsaság és a széleskörűség mellett az információtechnológia további előnye, hogy minden érintett számára torzulásmentesen közvetíti az információt. „A széles körben elérhető, magas szintű informatika révén a szervezeteknek többféle eszköz áll rendelkezésére a zökkenőmentes információáramlás megteremtéséhez. ...Fontosabb szempont az információ kezelésének módja: az alkalmazottak iránti bizalom és az információkra való nyitottság” (Lövey, Nadkarni 2003, 117).

A fentiekkel összhangban a XXI. század kutatói ma már a hálózatoknak nem az információ megosztására irányuló funkcióját helyezik előtérbe, hanem az új tudás teremtésében és az innovációban betöltött szerepüket hangsúlyozzák. Az innováció új kapcsolatokból, más tudományágak tapasztalatiból, valamint rugalmas és aktív hálózatokból származó ismereteken alapul, mely ismeretek folyamatos cseréje folytan születik meg az új tudás, az új termék és az új alkalmazás (Wheatley 2001).

Csermely (2005) megközelítésében a tudásteremtés és a hálózatok között a gyenge összeköttetések teremtenek kapcsolatot. „A konkrét dolgokra kérdező, precízen megfogalmazott kérdésekre általában az erős

kölcsönhatások mentén lehet megtalálni a választ. ... Ha kérdésemet nem lehet megfogalmazni, a keresett információ diffúz, illetve, ha fogalmam sincs arról, hogy a keresett információnak vajon ki lehet a birtokában, akkor érdemes inkább egy gyenge kapcsolatot mozgósítani” (Csermely 2005, 201).

Cross és Parker (2004) szerint a munkavállalók teljesítménye ma már nem csupán a tudásuktól és a képességeiktől függ, hanem sokkal inkább attól, hogy milyen hálózati összeköttetésekkel rendelkeznek. Kiket ismernek? Van-e információjuk arról, hogy ki milyen tudással rendelkezik a szervezetben belül? Van-e olyan kollégájuk, akit megkereshetnek, ha ismeretlen kérdéssel találják szembe magukat? Tudják-e, hogy kihez érdemes fordulniuk egy újszerű problémával?

## A HÁLÓZATOK ÉS A FELHATALMAZÁS

A felhatalmazás és a tudásteremtés szoros kapcsolatban állnak egymással. Kölcsönhatásuk nem véletlenszerű, hiszen a felhatalmazás – az új tudás létrehozásához hasonlóan – újszerű és komplex problémák megoldására irányul. Ahogy arra Miles és szerzőtársai (2005) is rávilágítanak, a gazdasági és a szervezeti evolúció jelenlegi, általuk innovációs korszakként definiált periódusának a növekedési potenciálja nem másban rejlik, mint az *entrepreneurial empowerment*-nek nevezett vállalkozói kezdeményezésben, felhatalmazásban.

Henry Ford óta a gazdaság és a szervezetek nagyléptékű fejlődésen mentek át. A stratégiában a standardizálást felváltotta az innováció. A funkcionális struktúra divíziókká, mátrixokká, majd hálózatokká és szövetségekké alakult át. A koordináció és a delegálás helyébe a kollaboráció lépett. Míg az iparosodás kezdetén a vállalatok elsődleges forrásai a kézzelfogható eszközök voltak, addig mára a szervezetek legnagyobb értéke – az információt is megelőzve – a tudás. Cross és szerzőtársai (2008) a 2. táblázatban összefoglalt módon jellemzik a szervezetek működésének tradicionális és hálózati irányvonalát.

2. táblázat: Tradicionális és hálózati megközelítés ()

| Tradicionális megközelítés  | Hálózati megközelítés   |
|---|---|
| A vezető jelöli ki az irányt és hozza meg a végső döntéseket.   | Az irány kijelölése és a döntéshozás a szakértőkhöz helyeződik át. A vezető alakítja ki azt a kultúrát, amelyben lehetővé válik a felelősség átadása és vállalása.  |
| A döntéshozók hálózatai vagy hierarchikusak. vagy túl bonyolultak.  | A döntéshozók azokra a hálózati kapcsolatokra koncentrálnak, amelyek szükségesek és elégségesek a helyes döntés meghozatalához.   |
| A kollaboráció csak az információs és döntéshozási interakciókra korlátozódik.  | A kollaborációban hangsúlyosak mind a teljesítménynek, mind a team tagok elkötelezettségének a növelésére irányuló, értékteremtő interakciók.   |
| A hatékony együttműködés kulcs szervezeti tényezői: mátrix szervezet, 360 fokos teljesítménymérés, rugalmas szervezeti kapcsolatok, valamint a team-alapú kollaborációs technológiák. | A hatékony együttműködés kulcs szervezeti tényezői: szervezeti hálózatok, a tudás és a tapasztalatok megosztása, rugalmas munkafolyamatok, valamint a teljes vállalaton átívelő kollaborációs technológiák. |

*Forrás: Cross et al. 2008 nyomán*

Ahogy az összehasonlításból is kitűnik, a hálózatosodás számos tényezőjében áll összefüggésben a felhatalmazással. Ezek – többek között – a döntéshozásnak a szakértői szintekre történő áthelyeződése, a kollaboráció előtérbe kerülése a hierarchián alapuló interakciók súlyának a csökkenése mellett, valamint a tudás vállalati kiterjedésű megosztásának a megvalósítása. Kézenfekvő a kérdés: vajon miként segítik elő a hálózatok a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

A felhatalmazás célja olyan újszerű és összetett problémák megoldása, amelyekre az adott pillanatban és az adott szervezetben nem áll rendelkezésre a válasz. Ahhoz, hogy az ismeretlen probléma megoldhatóvá váljon, a szakértőknek új tudást kell létrehozniuk az aktuális információk, ismeretek és tapasztalatok bázisán. Ezen új tudás megalkotásában kapnak szerepet a hálózatok.

Visszaulva Csermely (2005) megállapítására, az új tudás teremtéséhez a gyenge kapcsolatokon keresztül vezet az út. Azok a kollégák, akik azonos feladatokon dolgoznak, akik ugyanazokon a megbeszéléseken vesznek részt, és akik egyazon tréningen fejlesztik képességeiket, közel azonos ismereteket birtokolnak. Az új tudásnak, az ötletnek a megszületéséhez egymástól távoli szemléletekre van szükség.

Ahhoz azonban, hogy az új tudás létrejöhessen, ezen különböző szemléletek kép-

viselőinek egymásra kell találniuk. A vállalatokban az informális összeköttetések adnak lehetőséget arra, hogy az egymástól távol dolgozó szakértők megismerjék egymás kompetenciáját, és tisztában legyenek azzal, hogy kit érdemes bevonni egy adott probléma megoldásába.

Gyenge kapcsolatok nélkül a szervezeti kompetenciák nem jutnak tovább az üzleti egységek határánál. Ahogy az információ, úgy a tudás is a „silók” korlátai közé szorul. Túlmenően azon, hogy a szervezeti „silók” meggátolják az új tudás megszületését, ha mégis megtörténne, akkor ellehetetlenítenék annak a vállalat teljes egészében történő megosztását.

Informális összeköttetések nélkül a szervezet képtelen kiaknázni a benne rejlő tudást. Az elszigetelt ismeretek és tapasztalatok nem integrálódnak szervezeti kompetenciává. A fenti folyamatok gátat szabnak az ismeretlen és komplex problémák megoldásának, akadályozva mind az innovációt, mind a felhatalmazást. A hálózatok, és azokon belül is a gyenge összeköttetések oly módon segítik elő a felhatalmazás alkalmazását, hogy lehetőséget teremtenek az egymástól távoli szakértők egymásra találására. A különböző diszciplínák képviselőinek összekapcsolása kulcsfontosságú eleme a felhatalmazásnak, hiszen egymástól eltérő megközelítésük és ismereteik nél-



kül nem jöhet létre az ismeretlen problémák megoldásához szükséges új tudás.

A vállalatok versenyképességének növeléséhez azonban nem elegendő az innováció. Az újszerű ötletek mellett a gyorsaság is kritikus tényezője a versenyelőnyhöz jutásnak. A szakértőknek az informális hálózatokon keresztüli egymásra találása megteremti a lehetőséget a kollaborációra, de nem feltétlenül hat a gyors döntések irányába. Cross és szerzőtársai (2004) arra hívják fel a figyelmet, hogy a hálózati összeköttetések közül azokat kell a szakértőknek mozgósítaniuk, amelyek szükségesek és elégségesek az adott probléma megoldásához, és a hozzá kapcsolódó döntés meghozatalához. A felhatalmazás elsődleges célja a döntések helyességének maximalizálása és időigényének a minimalizálása a legkiválóbb szakértők hallgatólagos tudásának a kiaknázásával. A döntések helyességének valószínűségét csökkenti, időigényét pedig növeli a „partvonalról bekiabálók” bevonása.

Az új tudás teremtése, valamint az informális hálózatok működése a bizalom vonatkozásában is erős kölcsönhatásban áll a felhatalmazással. Miles és szerzőtársai (2005) egyértelműen rámutatnak arra, hogy a tudásteremtés nem menedzselhető hierarchikusan. Az új ötletek megszületéséhez nem elegendő a már meglévő tudás hasznosítása. Új tudás teremtésére van szükség. Az új tudás csak együttműködés folytán jöhet létre. A tudás megosztása azonban nem történik parancsszóra. A kollaboráció önkéntes folyamat. Nem irányítható, és nem vonható kontroll alá.

A tudásteremtés alapja a bizalom. Ahhoz, hogy a szakértő hajlandó legyen „tacit” tudását befektetni az adott probléma megoldásába, bíznia kell társai kompetenciájában. Mindemellett, a munka örö-

„Henry Ford óta a gazdaság és a szervezetek nagyléptékű fejlődésen mentek át.

A stratégiában a standardizálást felváltotta az innováció.”

met, a flow élményét kell, hogy okozza számára. Továbbá, tisztán kell látnia, hogy mivel járul hozzá a megoldás sikeréhez, és hogy ez milyen elismerést – akár anyagi, akár erkölcsi, akár rövidtávú, akár hosszú távú – jelent a számára.

A kollaboráció erősíti a szakértők közötti bizalmat, növelve a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Az eredményes felhatalmazás tovább szilárdítja a bizalmat az együttműködők között. A bizalom pedig előmozdítja az informális hálózatok gyenge összeköttetéseinek kiépülését, fejlődését és fennmaradását. Ahogy Csermely (2005) írja: „Ha nincsenek olyan alapstruktúrák, amelyek között közvetíteni érdemes, ha nincsen olyan szűk bizalmi kör, amely megalapozza az általános bizalmat, akkor a gyenge kapcsolatok légüres térbe kerülnek és hatásuk elveszik” (Csermely 2005, 270).

## ÖSSZEFOGLALÁS

Ahhoz, hogy a felhatalmazás alkalmazását igénylő, újszerű és komplex problémák megoldása lehetővé váljon, új tudás teremtése szükséges. Új tudást olyan szakértők képesek létrehozni, akik egymástól eltérő ismeretekkel és szemlélettel tekintenek az adott problémára. Ezeket a vállalat különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársakat gyenge kapcsolatok kötik össze egymással. Ahhoz, hogy ezek a gyenge összeköttetések létrejöhessenek, elengedhetetlen az informális hálózatok kialakítása. Következésképpen, a hálózatok kiépítése és fejlesztése, melyeket összefoglaló néven hálózatosodásnak nevezek, a kölcsönös bizalomhoz, a szabad információáramláshoz, a felelősség átadásának és vállalásának a hajlandóságához, valamint az értékharmonizációhoz hasonlóan alapeleme a felhatalmazásnak.

Kotter (1999) szerint a legtöbb vállalatnál létezik informális kapcsolatrendszer. Ezek a struktúrák azonban az esetek többségében gyengék, vagy töredékesek, azaz csak egyes szervezetekre, vagy a szervezetek speciális részeire korlátozódnak. Mivel az informális hálózatok könnyen megbirkóznak a nem rutintevékenységek-

kel és a változásokkal kapcsolatosan felmerülő megnövekedett koordinációs igénnyel, ezért ha nem léteznek, akkor létrehozásukat a vezetői tevékenység egyik első számú feladatává kell tenni.

## HIVATKOZÁSOK

Argyris, C. (1999), „Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája”, *Harvard Business Manager*, 1/99, 39-46

Barabási A-L. (2003), *Behálózva, A hálózatok új tudománya*, Budapest, Magyar Könyvklub

Bartunek, J. M., Spreitzer, G. M. (2006), „The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century”, *Journal of Management Inquiry*, 15 3, pp.255-73

Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A. (2007), *Empowerment, A felelősség hatalma*, Budapest, Edge 200 Kiadó

Conner, D. R. (1993), *Managing at the Speed of Change*, New York: Villard Books

Cross, R., Ehrlich, K., Dawson, R., Helderich, J. (2008), „Managing Collaboration: Improving Effectiveness through a Network Perspective”, *California Management Review*, 50 4, pp.74-98

Cross, R., Parker, A. (2004), *The Hidden Power of Social Networks*, Boston, Harvard Business School Publishing

Csermely P. (2005), *A rejtett hálózatok ereje*, Budapest, Vince Kiadó

Fukuyama, F. (2000), *A nagy szétbomlás*, Budapest, Európa Könyvkiadó

Granovetter, M. S. (1973), „The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, 78 6, pp.1360-80

Kotter, J. P. (1999), „Mit csinálnak a vezetők valójában?”, *Harvard Business Manager*, 2, 8-16. old.

Lövey, I., Nadkarni, M. S. (2003), *Az örömteli szervezet*, Budapest, HVG Kiadói Rt.

McGregor, D. (1966a), „X elmélet: A vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete”, in: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

McGregor, D. (1966b), „Y elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja”, in: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C. (2005), *Collaborative Entrepreneurship*, Stanford, Stanford University Press

Mintzberg, H. (2004), „A menedzser ötfajta gondolkodásmódja”, *Harvard Business Manager*, június, 6-15. old.

Tenner, A. R., De Toro, I. J. (2001), *Teljes körű minőségmenedzsment TQM*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Wheatley, M. J. (2001), *Vezetés és a modern természettudomány*, Budapest, SHL Hungary Kft.

Andó Ildikó, PhD,  
vezetési és humán tanácsadó

KALIDON Humán Innovációs Kft.  
ando.ildiko@kalidon.hu

### Impact of Networks on Application of Empowerment

According to the international management publications the application of empowerment is influenced by four key factors: trust, flow of information, taking responsibility and value harmonization. Besides these four factors there is another fifth element, networking, which has strong connections with the others in several aspects. The weak ties in informal networks support the application of empowerment by sharing actual knowledge and creating new knowledge.

Ildikó Andó

# A közmenedzsment evolúciója: az új közmenedzsmenttől a hálózati kormányzásig

**Oparin-Salamon Melinda**

Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Pécsi Tudományegyetem, Pécs

**A mára átfogó eszmévé alakult közmenedzsment legnagyobb hatású elméleteit mutatja be a cikk. A tradicionális bürokrácia hibáira válaszul létrejött új közmenedzsment volt az első, széles körben elterjedt közmenedzsment vonulat, amelyet számos kormányzat választott közigazgatási reformpolitikája véghezviteléhez. Majd ennek kudarcai számtalan új irányzat megszületését váltották ki, melyek közül kiemelkedőnek tekinthetjük a neo-weberi állam, valamint a közkormányzás elméletét. Ez utóbbi egyik változata, a hálózati kormányzás a legújabb trendnek számít a legfejlettebb országok közigazgatási modernizációjában.**

*Kulcsszavak: közigazgatás, közmenedzsment, új közmenedzsment, neo-weberi állam, hálózati kormányzás*

## **BEVEZETÉS**

Az Egyesült Államokban már az 1930-as években, míg Európában csak a második világháborút követően kezdtek terjedni a szervezés- és vezetéselméleti modellek a közigazgatásban, amik aztán a huszadik század utolsó évtizedeiben átfogó szemléletté alakultak közmenedzsment (angol kifejezéssel public management) néven. A közmenedzsmentnek, mint alkalmazott tudománynak a legfőbb célkitűzése, hogy a társadalompolitikai célok megvalósítását a versenyszférában használt eszközök segítségével érje el (Pollitt és Bouckaert 2004, Horváth 2005). Liu (2002) a közmenedzsmenten a kormányzati tevékenységek irányítását, menedzselését érti, aminek egyik megvalósítási módja a vállalati megközelítések adaptálása.

A közmenedzsment vizsgálatát több módon lehet megközelíteni. Kapucu (2009) három szintet különböztet meg. A makroszinten az elemzés tárgya az, hogy az államok milyen közmenedzsment reformpolitikát választanak, és hogyan alkalmazzák azokat. A mezoszintű analízis középpontjában a szervezetek állnak, főként azok tervezésének és irányításának módja. A mikroszintű megközelítés pedig az egyes közszervezetek vezetéséhez szükséges új menedzsment és leadership eszközöket vizsgálja. Ebben a cikkben a makroszintű szemlélet kerül előtérbe, az államok által választható közmenedzsment-modellek, valamint azok jellemzőinek bemutatása révén.

## **ÚJ KÖZMENEDZSMENT**

A tradicionális (weberi) bürokráciában a szervezeti eredményesség a hierarchikus munkamegosztáson és a komplex közigazgatási problémák kezelhető, ismétlődő feladatokra való lebontásán keresztül érhető el. A közszolgálati karrierben a folyamatosság és a hosszú távú előrelépés garantált, és a feladatokat az előre meghatározott eljárások szerint végzik. Azonban a tradicionális közigazgatáshoz kapcsolható kormányzati kudarok (pl. a vevői igények gyenge képviselése, monopolisztikus

„A közmenedzsmentnek, mint alkalmazott tudománynak a legfőbb célkitűzése, hogy a társadalompolitikai célok megvalósítását a versenyszférában használt eszközök segítségével érje el.”

szakmai csoportok létrejötte, felduzzasztott bürokrácia) életre hívta a közösségi döntések elméletét (Jackson és Stainsby 2000). Az elmélet azokra a torzulásokra hívta fel a figyelmet, melyek a bürokráciákat jellemzik. Követői szerint a közigazgatás problémái a közjavak, a közigazgatásban használt ösztönzők, ellenőrzési rendszerek és intézmények természetében keresendők. Kiemelik, hogy a hivatalnokok információs előnyüket a saját céljaik elérésére használják, ami ellenőrzés-vezetéshez és végső soron költségvetés-maximalizáló magatartáshoz vezet (Kieser 1995, Johnson 1999, Hajnal 2008).

A fenti problémák leküzdésére, összességében a közszféra működésének javítására, és a hivatalnokok elszámoltathatóságának növelésére tett erőfeszítések vezettek végül a menedzsmentmódszerek elterjedéséhez és végső soron az új közmenedzsment (New Public Management, NPM) reformmozgalom kialakulásához. A New Public Management *„középpontjában olyan célkitűzések állnak, mint a közszektor hatékonyságának, eredményességének, és fogyasztóorientációjának növelése, az állam leépítése, a privatizációra és az ún. piaci típusú mechanizmusokra való fokozott támaszkodás, illetve a kormányzás problémáinak újszerű, menedzsmenttípusú megközelítése és a magánvállalati menedzsmentben alkalmazott technikák és filozófia fokozott átvétele”* (Hajnal 2004, 8). Bár Weber (1970) is megjegyzi, hogy az állam *„ugyanúgy üzem, mint a modern gyár”*, végül az új közmenedzsment volt az az ideológia, ami ennek megvalósítását igyekezett elérni. Az új közmenedzsment legfontosabb elemeit Hood (1991) gyűjtötte össze, majd Larbi (1999) egészítette ki:

- Aktív szakmai irányítás – egyértelmű felelősségvállalás és szabad döntéshozatal a felsővezetésben,
- Explicit standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása – célok meghatározásával az eredmények mérhetővé tétele,
- Output ellenőrzés hangsúlyozása – az eredmények kiemelése az elvárások helyett,
- Kisebb szervezeti egységek felé történő elmozdulás – a monolitikus intézmények menedzselhető egységekre bontása, ezáltal „karnyújtásnyi” távolság az ügyek intézésében,
- Nagyobb versenyszellem kialakítása – a verseny jelenlétével kisebb költségek és jobb minőség elérése,
- Fókusz a magánvállalati menedzsment módszereken – bevált menedzsmenteszközök átvétele,
- Nagyobb fegyelem az erőforrás-felhasználásban,
- Output-orientált költségtervezés – nemcsak a működési költségek, hanem az emberi erőforrás költségeinek átláthatóvá tétele és outputokhoz való hozzárendelése,
- A vállalati kormányzás új formáinak bevezetése – a választott képviselők befolyásának csökkentése érdekében igazgatósági testületek modelljének alkalmazása,
- A menedzsment decentralizálása – lapos struktúrák kialakítása,
- Szervezeti tanulás és fejlesztés – a szervezeti kultúra megváltoztatása top-down és bottom-up módszerek kombinálásával,
- Ügyfélorientáció és a minőség középpontba állítása,
- A foglalkoztatási kapcsolatok megváltoztatása – versenyképes munkaerő alkalmazása határozott idejű szerződések és teljesítményhez kapcsolt fizetések kialakításával.

Az NPM, ami a közszektor központi elképzeléseit ötvözi az üzleti szféra gyakorlatával, kétszintű jelenségként is felfogható. Eszköztára a piaci típusú mechanizmusokra, illetve magánszektorbeli gyakorlatok adaptációira bontható. Előbbibe tartozik

a kiszerezés, a közszolgáltatások (de nem a köztulajdon) privatizációja, a kötelező közbeszerzés alkalmazása, és voucher-rendszerek bevezetése. Másik oldalról az új közmenedzsmentben a közintézmények modernizációjának fontos részét képezi a vállalati menedzsmenttechnikák (stratégiai tervezés, teljesítménymenedzsment, üzleti folyamatok újratervezése, teljes körű minőségmenedzsment, célközpontos vezetés) alkalmazása (Hajnal 2004, Dunleavy et al. 2005, Salamon 2008).

Az NPM szemléletének eredményeként a bürokráciák – ezen belül is főként az angolszász országoké – jelentős változásokon mentek keresztül. A nagy, monolitikus közintézményeket felosztották, hogy laposabb hierarchiák alakuljanak ki, és másfajta vezetői kontroll legyen érvényesíthető. Versenyt alakítottak ki mind a beszállítók között, mind a közszervezetek számára a szolgáltatásnyújtásban. Míg a motiválás terén a teljesítményelvű ösztönzők alkalmazása felé való elmozdulás történt meg.

Az új közmenedzsment szerint a közszervezetek értékelésének legfontosabb kritériumának, a hatékonyságnak a közgazdasági értelemben való elemzését Grandy (2009) végezte el. Hatékonyságnak az input és output közötti arány nevezhető. A közszervezeteknek azonban általában nemcsak egyetlen, jól megfogható célja van, ami miatt a hatékonyság fogalma már nem egyértelmű. A szerző szerint a többszörös célok létezése nem ellentét a hatékonyság definíciójával, amit inkább közgazdasági, mint üzleti fogalomnak tart. Az erőforrásokat akkor használják fel hatékonyan, ha egyes értékek megvalósításában előrelépés következik be úgy, hogy közben a többi érték/cél megvalósítását nem hátráltatják. Ha ilyen előrelépés elérhető, akkor a társadalmi célok egy része megvalósul, nem csökkentve a többi elérési szintjét. Ez a Pareto-féle hatékonysági elv alkalmazása. A hatékonyságnak ez a fajta megfogalmazása eltér a szokásos, közmenedzsmentben használatos definíciótól, ami az adott célok elérését jelenti a lehető legalacsonyabb költségek mellett.

Az NPM több célkitűzés közül emeli ki a hatékonyságot, és hagyja figyelmen kívül a többi. Ezzel szemben ez a megközelítés a célok és értékek explicit megfogalmazását nem teszi szükségessé, ilyen módon lehetőséget biztosítva arra, hogy többet is figyelembe vegyenek a döntéshozók. Vagyis a Pareto-hatékonyság nemcsak értéksemleges, de szélesebb értelmezést ad a hatékonyságnak. Ennek alkalmazásához tisztázni kell, hogy melyek a legitim közértékek. Ebből a szempontból viszont a közintézmény akkor sem hatékony, ha nem legitim célokat állít a működése középpontjába, vagy ha legitim célokat figyelmen kívül hagy. A Pareto-hatékonyság alkalmazása a közigazgatásban egyúttal válasz a hatékonyságkritikákra is.

Az NPM elvek alkalmazása nem kívánt eredményekhez is vezetett, melyeket Jun (2009) vett számba:

- a decentralizáció eredményeként a szerepek már nem egyértelműek,
- a vertikális specializáció túlbujánzott, és túl sok egycélú szervezet jött létre,
- az intézmények közötti együttműködés nem mindig működőképes,
- a menedzseri autonómia túlzott mértékűvé vált,
- következtelenségek alakultak ki,
- az NPM aláásta a politikai ellenőrzést és bizalmatlansághoz vezetett.

Az új közmenedzsment-reformok következtében a szolgáltatásnyújtást sok esetben kiszereződtek és maga a kormányzás lecsökkent a szerződéses intézésére, valamint egyéb piaci típusú eszközök alkalmazására. Klijn (2002) az ily módon átalakult közigazgatást üres államnak (hollow state) nevezi. Az NPM kritikusai úgy vélik, hogy az új közmenedzsment nem egyetlen jelenség vagy paradigma, hanem többnek a klasztere. Érvük, hogy az új közmenedzsment kis területen terjedt el, eredményei részlegesek, illetve vitatottak. Osborne (2006) véleménye szerint az NPM, mint paradigma elbukott. Azonban az NPM-nek paradigmaként való felfogása is megkérdőjelezhető. Kuhn

(1984) felfogásában a paradigma több mint elmélet. A paradigma tudósok közössége, ismeretelmélet, módszer, valamint tények és eszközök vitathatatlan sorozata. Véleménye szerint e definíció alapján az alkalmazott tudományok terén nem is értelmezhető a paradigma. Az NPM az ismeretelmélet szintjén paradigma, és talán még a tudósok közösségében is, de nem felsőbb elméleten alapul, és nem támaszkodik szigorú társadalomtudományos kutatásra. Ebből kifolyólag kuhn-i értelemben nem is nevezhető paradigmának (Gow és Dufour 2000).

Dunn és Miller (2007) az NPM legfőbb problémájának azt tartják, hogy nem tud erős államot teremteni, ami képes lenne mind a belső, mind a külső kihívásokkal szembenézni. Ezt legfőképpen a posztkommunista országok esetében vélik igaznak. Megjegyzik, hogy az új közmenedzsment alapvető célkitűzéseit a hatékony és eredményes közigazgatást nem sikerült elérni, ami azt jelenti, hogy az NPM elbukott. Olyan értékeknek is érvényesülnie kellene a 3E, vagyis a hatékonyság, eredményesség és gazdaságosság mellett, mint az elszámoltathatóság, a megbízhatóság, az egyenlőség. Wu és He (2009) hasonló állásponton van, szerintük a reformok a hatékonyság javítása nevében a közügyek irányításának olyan értékeit gyengítették meg, mint pártatlanság, méltányosság, képviselő és a részvétel. Az NPM hanyatlása egyrészt új elméletek létrejöttét, másrészt a régi bürokratikus paradigma újráleledését is eredményezte, hiszen a weberi bürokrácia elmélete továbbra is biztosítja a téma alapjait.

## POSZT-NPM ELMÉLETEK

Az új közmenedzsment egyes gyakorlati intézményesültek és ez a folyamat még mindig tart. Sőt más NPM elemek még fejlődnek is (Dunleavy et al. 2005). A folyamatban a hibák és a rossz gyakorlatok felszámolása az egyik mozgatórugó. A legfőbb elvként az újraközpontosítás és újraszabályozás jelenik meg, valamint a széttagozottság csökkentése integráció révén, illetve az összekapcsolt (joined-up) kormányzás elve-

..Az NPM szemléletének eredményeként a bürokráciák – ezen belül is főként az angolszász országoké – jelentős változásokon mentek keresztül. A nagy, monolitikus közintézményeket felosztották, hogy laposabb hierarchiák alakuljanak ki, és másfajta vezetői kontroll legyen érvényesíthető. Versenyt alakítottak ki mind a beszállítók között, mind a közszervezetek számára a szolgáltatásnyújtásban. Míg a motiválás terén a teljesítményelvű ösztönzők alkalmazása felé való elmozdulás történt meg.”

inek bevezetése is hangsúlyos. A központi politikai és adminisztratív képességek javítása, a képességfejlesztés és az együttműködés erősítése szintén jellemző. Ezen kívül a környezeti, történeti és kulturális elemek nagyobb figyelmet fordítanak. (Jun 2009)

## A neo-weberi állam

A közmenedzsment újabb irányzatai, közöttük a Pollitt és Bouckaert (2004) által életre hívott neo-weberi állam (Neo-Weberian State, NWS) elmélete főként az új közmenedzsment kritikáin alapulnak. Az új weberi közigazgatás hívei azonban nemcsak az egyik fő célként meghirdetett hatékonyabb és eredményesebb közszervezeteket kéri számon a NPM-en, hanem egyúttal alternatívát is kínálnak az 1990-es években függetlenné vált országok számára közigazgatásuk újjászervezéséhez.

Az NWS mind a weberi bürokrácia, mind az új közmenedzsment elemeire épít. Az állam egyrészt megmarad, mint fő irányító és szabályozó erő. A cél, hogy ne a társadalomra és a gazdaságra nehezedő teherként jelenjen meg, hanem mint a társadalmi kohéziót és az erős gazdaságot garantáló partner. Másrésztől az államgépezet modernizáltabbá válik új technológiák és menedzsment módszerek alkalmazása révén (Rochet 2010). Az elmélet ismérvei az alábbiak szerint határozhatók meg (Pollitt és Bouckaert 2004, Dunn és Miller 2007):

Weberi elemek:

- Az állam központi szerepe a problémák (klímaváltozás, környezeti katasztrófák, globalizáció, technológiai és demográfiai változások... stb.) megoldásában,
- A képviselői demokrácia szerepének megerősítése,
- A közjog, mint az állampolgár-állam viszony alapvető elveinek védelmezőjének megerősítése,
- A közszolgálat eszméjének megőrzése, fenntartva a megkülönböztetett státuszt, kultúrát és feltételeket.

NPM-ből átvett elemek:

- Ügyfélorientáció: a belső szabályok helyett az ügyfelek igényei, értékei kerülnek a középpontba, ezáltal fontossá válik a minőségmenedzsment is;
- Az állampolgárok bevonása, a konzultáció megerősítése a képviselői demokrácia kiegészítéseként,
- Az eljárások követése helyett nagyobb hangsúly az eredmények elérésén,
- A közszolgálat professzionalizálása.

Rochet (2010) szerint a tradicionális közgazdátás elemei közül a hierarchia, a kizárólagos foglalkoztatás, valamint az eljárások elsőbbőségén alapuló munkamegosztás a mai viszonyok között már nem alkalmazható. Azok az értékeket pedig, hogy az állam a közjavak szolgáltatója, a közjog az állam és az állampolgár közötti egyenlőtlen kapcsolat következménye, illetve a közszolgálat speciális értékekkel rendelkezik, meg kell újítani. A közigazgatásban a szerepek és felelőségek újradefiniálására, a horizontális megközelítések fejlesztésére van szükség. Elő kell továbbá segíteni a magán- és közszféra közötti jobb mobilitást, illetve a közmenedzsment eszközök rugalmasabb szervezését, elemenkénti alkalmazhatóságát. Mindezek elérése érdekében a közösségi döntésekbe és a szolgáltatásnyújtás koncepciójának kialakításába az állampolgárokat is be kell vonni, értékelhető és mérhető elképzeléseket kell megfogalmazni, valamint stratégiai scenáriók kidolgozása is szükséges.

Randma-Liiv (2008) a közép-európai államok tekintetében a neo-weberi állam gondolatát támogatja. Minthogy ezekben az országokban az állampolgárok részéről nem alakult ki egy „állam koncepció”, ami a közintézményekkel való kooperáció hiányával, azok döntéseivel való szembeszegüléssel jár együtt. Dunn és Miller (2007) álláspontja szerint viszont sem az NPM, sem az NWS nem eléggé megalapozott, gyakorlati megfontolások egyik mellett sem szólnak. Pollitt (2008), az NWS elméletének egyik megfogalmazója sem támogatja a közép-európai államokban a neo-weberi állam kialakítását, mivel véleménye szerint ezek az országok bürokráciái nem a weberi bürokrácián alapulnak, hanem a szovjet-moddellen. Ezen túlmenően, az NWS figyelmen kívül hagyja az Európai Unió hatását és befolyását, ami miatt inkább a többszintű kormányzás működtetését véli reális alternatívának.

### Közkormányzás<sup>1</sup>

Az elmúlt időszakban a kormányok szerepe sokat változott. Céljaik elérésében sokkal inkább függenek a társadalmi szereplőktől, mivel egyre bonyolultabb kihívásokkal kell szembenézniük. A korábban NPM módszereket alkalmazó kormányok kiszervezték számos szolgáltatást, ezért egyre inkább autonóm szervezetek hálózatában találják magukat, melyeket kezelni kell annak érdekében, hogy az összetett kormányzati célok elérhetőek legyenek. Mindemellert a társadalom egyre inkább komplexsé, specializálttá válik, ami nagyobb rugalmasságot igényel a közszektortól is (Klijn 2002, 2008). Az intézményi hierarchiák nincsenek felkészülve arra, hogy a lakossági mobilitáshoz, a kulturális sokféleséghez és a gyors technológiai változások komplexitásához igazodjanak. A mai problémamegoldás bizonyos szintű rugalmasságot, kísérletezést, politikai alkalmazkodást és kollektív tudást igényel. Ezeken felül a kormányoknak ún. komisz problémákkal (wicked problems) is szembe kell nézniük. A komisz problémák olyan problémák, amelyeknek nincs megoldásuk, vagy csak töké-

letlen, illetve időleges megoldásaik vannak. A bürokratikus szervezet ideális volt, mert a problémák könnyen beazonosíthatók, a célok egyértelműek és mérhetőek voltak. A komisz problémák metaforája azonban ellentétes a tradicionális bürokráciával. Ezek a problémák hosszú távon fennállnak, és jelentős erőfeszítések ellenére sem oldhatók meg. Sokszor sem az okai, sem a hatásai nem térképezhetők fel. Többen úgy vélik, hogy a kevésbé konvencionális szervezési módszerek jól alkalmazhatóak komisz problémák megoldására, így a köz-kormányzás (public governance), illetve a hálózatok is (Agranoff és McGuire 2001, van Bueren et al. 2003).

A köz-kormányzás a köz-, a magán-, illetve nonprofit szervezetek közötti horizontális kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. A public governance az autonóm testületekre, a nem hierarchikus hálózatokra és az innovációra koncentrálnak, holisztikusabb megközelítés az NPM-hez képest. Kapucu (2009) szintén úgy véli, hogy a modern közszolgáltatást nem hierarchikus, független, decentralizált intézményi struktúrák jellemzik, és piaci mechanizmusok irányítják. A public governance-nak egyik módszere a hálózatmenedzsment, de más kormányzási mechanizmusok is jelentősek: a hierarchiák, a piac, a közösségek. Tehát a public governance nemcsak az együttműködést, hanem a versenyt és a konfliktusok kezelését is magában foglalja. Klijn (2008) a kormányzás négy típusát különbözteti meg:

1. jó kormányzás, vállalati kormányzás:

- cél a közigazgatás megfelelő működtetése;
- az állampolgárokkal való tisztességes bánásmód;
- egyértelmű szervezeti felépítés, amely magában foglalja a törvényi szabályozás alapvető elemeit;
- valójában a public governance-hoz nincs köze.

2. piaci kormányzás (NPM):

- a teljesítmény növelése és az elszámoltathatóság áll a középpontjában;

- a kormányzat feladata ebben az esetben a célok meghatározása, míg a megvalósítás a különböző ügynökségek, köz-szervezetek hatásköre;
- az elszámoltathatóságot egyértelmű teljesítménymutatók, valamint más piaci típusú mechanizmusok biztosítják;
- mivel az NPM a központi irányítást hangsúlyozza, ezért a public governance elmélettel ellentétesnek tekinthető, ami inkább a közszervezetek közötti, illetve közszervezetek és magánvállalatok közötti horizontális kapcsolatokra épít.

3. többszintű kormányzás/kormányközi kapcsolatok (két eltérő típus, de hasonló tulajdonságokkal)

- többszereplős környezetben nehéz eredményeket elérni;
- hálózatok szükségesek ahhoz, hogy a probléma valamennyi nézőpontját figyelembe lehessen venni, mivel a közszervezeteket hierarchikus szintjeik többnyire megkötik a problémamegoldásban.

4. hálózati kormányzás (network governance)

- a kormányzás közösségi és nem közösségi szereplők hálózatain keresztül zajlik;
- a csoportok közötti interakciók a folyamatokat komplexsége és nehezen menedzselhetővé teszik;
- a fentiek miatt más vezetési és irányítási stratégiák szükségesek, mint a hagyományos közigazgatásban.

Mindegyik formában közös, hogy a kormányzat erejét korlátoznak tekintik, és inkább a kormányzás folyamatát állítják a középpontba, nem pedig a kormányzat struktúráját. A public governance a szereplők kapcsolataira koncentrálnak és a középpontban az összetett döntéshozatali és végrehajtási folyamatok kezelése áll.

„A köz-kormányzás a köz-, a magán-, illetve nonprofit szervezetek közötti horizontális kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt.”



Löffler (2003) megfogalmazásában a governance az, amikor több érdekelt együttműködik, mert egy közös(ségi) problémát egyetlen hatóság nem tud megoldani. Sokszor olyan gyakorlatok, mint a közvetítés, az egyezkedés és az önszabályozás hatékonyabbak, mint a „public action”. Mind formális, mind informális szabályok jellemzik, de feltételezhető, hogy az érdekelteltek közötti tárgyalások megváltoztathatják ezeket a szabályokat. Ekkor már nem a piaci struktúrák jelentik a fő irányító mechanizmust, hanem a hierarchiák és az együttműködő hálózatok is szerepet kapnak.

Az új közkormányzás (New Public Governance, NPG) átfogó megközelítés, ami a szervezetszociológiából és a hálózatelméletből gyökerezik. Az NPG a szervezetek közötti kapcsolattartásra koncentrál és a folyamatok irányítására helyezi a hangsúlyt. A szolgáltatások hatékonyságára és az eredményekre fókuszál. A fő irányító mechanizmus a bizalom, a kapcsolati tőke és a relációs szerződések. Osborne (2006) az új közmenedzsmentet a tradicionális közigazgatás és az új közkormányzás között átmenetnek tekinti. Az egyes modellek elemei azonban akár egyszerre is létezhetnek.

## HÁLÓZATI KORMÁNYZÁS

A legújabb trend a közszektorban a hálózati kormányzás felé történő elmozdulás. Jackson és Stainsby (2000) megfogalmazásában a hálózatok kapcsolatok klaszterei, amelyek mind térben, mind időben meghatározhatatlan kiterjedésűek. Agranoff és McGuire (2001) szerint a hálózat többszervezetes szervezkedés vagy megállapodás, ami olyan problémák megoldására jött létre, amelyeket egyetlen szervezet nem, vagy csak nagyon nehezen tudna megoldani.

A hálózatok lehetővé teszik az információk és a tudás megosztását, ezáltal elősegítve problémák megoldását. Egyúttal közelebb visznek a korábban már említett komisz problémák (wicked problems) megoldásában. A hagyományos, utasításra és ellenőrzésre alapuló szervezetek,

mint a bürokráciák, hierarchiák nem képesek megbirkózni a félreérthető, komplex és bizonytalan helyzetek információigényével. A hálózatok megoldást nyújthatnak, hiszen azok képesek az önszerveződésre, az innovációra, és a különböző szektorok összekapcsolására. (Bogason és Mussu 2006) A hálózatosodás egy másik magyarázata annak együttműködési előnyében (collaborative advantage) rejlik. Vagyis a szervezetek egyesült erővel, hálózatok működtetésével jobb eredményeket érnek el, mintha önállóan, egyedül tevékenykedtek volna. (Kanter 1994, Huxham 2003) Agranoff és McGuire (2001) ezt adaptív hatékonyságnak nevezik, mivel a minőséggel, a rugalmassággal és az innovációval kapcsolatos tevékenységeket a hálózatok az egyéni szervezetekkel szemben magasabb hatékonysággal képesek elérni.

Coase (1937) korábbi nézeteit kiegészítve a kormányzás koordinációs problémáinak megoldására a piac és a hierarchia mellé ma már a hálózatot is megemlítik. Agranoff és McGuire (2001) úgy véli, hogy a hálózatok azon képessége, hogy a szervezetek ügyeit elősegítsék, a piac nyitottsága és a hierarchia merevsége közé esik. Jackson és Stainsby (2000) szerint is a hálózat a piac és a hierarchia között helyezkedik el, de átfedések is vannak köztük. Ennek alátámasztásához először érdemes megvizsgálni a szervezetek közötti kapcsolatok lehetséges formáit:

- **Együttműködés:** megvilágosult önérdék bizonytalan környezetben. Klasszikus foglydilemma: bizonytalan döntési környezetben az egyéni érdekek követése rosszabb eredményhez vezet, mint ami együttműködéssel elérhető lenne.
- **Verseny:** egyéni célok követése. Amikor a sikert meghatározó tényezők mindenki számára egyértelműek (konszenzus) és nincs sem megegyezés, sem kommunikáció a felek között. A szereplők függetlenek egymástól.
- **Koordináció:** az elérendő célok közösek és a döntési környezet relatíve stabil és kiszámítható.

- Koevolúció – együttfejlődés, kölcsönhatásban fejlődés: közös célok követése bizonytalan előre nem jelezhető környezetben.

Egyrészt a piac és hálózat is magában foglalja az együttműködést és a versenyt, minthogy egyéni célok vezérik a döntéseket, de a hálózatban a megosztott értékek dominálnak. A hierarchia formális hatósági kapcsolata helyett a hálózat informális kölcsönösségi kapcsolatokkal működik, ami alacsonyabb tranzakciós költségeket is jelent. A hálózat irányítása egy eszköz a közös probléma megoldáshoz kölcsönös függőségi viszonyok között. Nemcsak együttműködés, hanem együttműködés keresése is. A hálózat tagjai számára egy közjósággként is értelmezhető. Mind az együttműködés, mind a verseny egyéni célokat feltételez. A hálózat fogalma viszont a koordinációt és az koevolúciót is egyesíti, vagyis közös célkitűzések elérését jelenti akár bizonytalan, akár kiszámítható környezetről legyen is szó. A szervezeteknek ezért a hálózatokat támogató új formák kialakítására van szükségük (pl. stratégiai szövetségek, partnerségek). Ezek hozzájárulhatnak magasabb társadalmi célok eléréséhez.

A hálózatban a döntések jobbak, vagyis hatékonyabbak, minthogy a döntéshozatalban résztvevők nem egyszerűen irányítók, hanem érintettek, ügyfelek, vevők is. Többszereplős döntéshozatal több felvetett javaslatot is jelent, több információt mindenki számára, és a döntési rendszer kevésbé korlátozott az egyéni gondolkodás hibái által. A hálózati döntések nem egyszerűen egy racionálisabb folyamat eredményei, hanem több szereplő által keresett közös megoldás során létrejött szinergia eredménye.

A hálózatok elszámoltathatósága ugyanakkor problémás. Minthogy a hálózatokban nem nyilvánvaló, hogy ki a megbízó vagy az ügynök, illetve nincs olyan hatóság, amely a hálózat tevékenységét úgy irányítsa, hogy az a választott tisztségviselőkkel egységben legyen. A hálózatnak minden résztve-

...A hálózatban a döntések jobbak, vagyis hatékonyabbak, minthogy a döntéshozatalban résztvevők nem egyszerűen irányítók, hanem érintettek, ügyfelek, vevők is. Többszereplős döntéshozatal több felvetett javaslatot is jelent, több információt mindenki számára, és a döntési rendszer kevésbé korlátozott az egyéni gondolkodás hibái által. A hálózati döntések nem egyszerűen egy racionálisabb folyamati eredményei, hanem több szereplő által keresett közös megoldás során létrejött szinergia eredménye."

vője felelős, ezért úgy tűnik, hogy mindenki elszámoltatható, de abszolút elszámoltathatóság nincs. Emiatt a közzféra felelőssége a közérdek elérésében veszélyeztetett, illetve korlátozott a hálózatok használat a esetén. Azonban az elszámoltathatóság biztosítható, ha olyan mechanizmusok alkalmazását teszik lehetővé, amelyek a döntéseket független, objektív források által felülvizsgálják. (Agranoff és McGuire 2001)

A közszeaktorban Klijn (2008) három hálózatípust különböztet meg:

1. politikai hálózat (policy network):
  - fókusz az állam és különböző érdekcsoportok közötti döntéshozatalon van,
  - az elemzések a horizontális hálózatok hatalmi különbségeire összpontosítanak.
2. szervezetek közötti szolgáltatásnyújtó hálózat (interorganizational service delivery network), vagy végrehajto hálózat (policy implementation network):
  - a hálózat a szolgáltatásnyújtás és végrehajtás mozgatórugója,
  - a konkrét eredmények létrehozását koordinálja, a közös szolgáltatásnyújtást szervezi meg,
  - a hálózaton belüli problémák feltárása áll a megfigyelések középpontjában.
3. kormányzó hálózat (governing network):
  - a döntéshozatal összetettségét hangsúlyozza,

- főként a hálózatok és a döntéshozatali folyamat fejlesztésére koncentrálnak,
- középpontjában a közkormányzás (public governance) legitimitásának erősítése áll,
- intenzív menedzseri erőfeszítések szükségességére hívják fel a figyelmet annak érdekében, hogy az érdekelttek számára elfogadható eredmények szülessenek.

A hálózati kormányzás (governance by network vagy network governance) nagy jelentős, a közszektorra ható trend szintézisét jelenti (Goldsmith és Eggers 2004):

1. „third-party government”: a gazdaság-, illetve társadalompolitikai célok elérése érdekében a közszolgáltatások nyújtásában magán és nonprofit cégek egyre növekvő bevonása.
2. összekapcsolt kormányzat (joined-up government): integrált szolgáltatások nyújtása többszintű kormányzati ügynökségek révén.
3. digitális forradalom: a technológiai fejlődés lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy valós időben együttműködjenek külső partnerekkel.
4. vevői igények: az állampolgárok megnövekedett igénye a kormányzati szolgáltatások felett.

A hálózati kormányzás tehát a köz- és magán-együttműködés magas szintjét jelenti (third party government) összekapcsolva erőteljes hálózati menedzsment képességekkel (joined-up government), felhasználva a modern technológiát a hálózat összekapcsolására, és ezáltal az állampolgárok számára nagyobb választási lehetőségeket biztosítani a közszolgáltatások tekintetében.

Annak érdekében, hogy a hálózati kormányzás jól működjön, szükség van a hálózati menedzsmentre. Ennek célja, hogy a szereplők közötti együttműködés hatékony legyen, és a kooperációt akadályozó tényezők megszűnjenek. A hálózati menedzsmenthez két fő elem megléte szükséges (Klijn et al. 1995, Jackson és Stainsby 2000, Löffler 2003):

1. A hálózaton belüli interakciók közvetlen irányítása (game management). Ennek elemei:
  - a hálózat aktiválása (activation): a hálózat tagjainak összehozása a közös probléma megoldására.
  - elrendezés (arranging): hálózati interakciók, kölcsönhatások támogatása ad hoc szervezéssel.
  - közvetítés (brokerage): a szereplők, a problémák és a megoldások összehozása. A döntéshozatalra a szemeteskosár-modell<sup>2</sup> (garbage can model) a jellemző (March 2005). A hálózat közvetítője (broker) pedig leginkább a neoklasszikus árverezőhöz (auctioneer) hasonlítható.
  - közbelépés, döntőbíráskodás (mediation and arbitration): stratégiai egyezségek létrehozásának megkönnyítése, a feltételek biztosítása.
2. Az intézményi berendezkedés befolyásolhatósága (network constitution): a hálózat intézményi berendezkedésének felépítése és megváltoztatása. Ez hasonló a kéthurkos tanuláshoz, vagyis a korábbi normák és értékrend feladására is képesnek kell lenni. (Argyris 1976) Ha a probléma nem oldható meg a létező keretek között, akkor a hálózat szerkezetét kell megváltoztatni. Az egyszerű hálózatoknál elegendő egy hálózatvezető, de összetett hálózatok esetén hálózat mediátorra van szükség, aki képes a hálózat átférfálására, az erőforrások, a kapcsolatok és a szabályok megváltoztatására, valamint a hálózati kultúra és viselkedés módosítására.

Agranoff és McGuire (2001) a hálózati menedzsment négy viselkedési formáját különböztetik meg. Ezek az aktiválás, a keretek meghatározása, a mobilizálás és a szintetizálás. Az aktiválás során a hálózat résztvevőinek, valamint az érdekelttek azonosítása történik meg. Továbbá felméri a résztvevők és az érdekelttek készségeit, tudását és erőforrásait. Minden résztvevő-

nek be kell kapcsolódnia a hálózati folyamatokba, a hálózat vezetője pedig megszervezi, stabilizálja, érleli és egységbe rendezi a hálózat struktúráját. Az aktiválás szakasza rendkívül fontos a hálózat későbbi hatékonysága szempontjából. Rossz teljesítéskor a deaktiválás kaphat szerepet, ami új tagok bevezetését jelenti abból a célból, hogy a meglévő tagok befolyása megváltozzon, a hálózati dinamika átalakuljon és a vezetési szerepek könnyebbé váljanak. A következő szakasz a keretek meghatározása, melyben a hálózat működési szabályainak kialakítására és befolyásolására kerül sor. Az uralkodó értékek és normák befolyásolása, valamint a hálózat résztvevői felfogásának alakítása kerül a középpontba. A hálózat vezetője meghatározhatja a kereteket új ötletek bevezetésével, közös cél vagy vízió kialakításával. A mobilizálás során az egyének arra ösztönzik, hogy véleményüket tegyék, fenntartsák az elkötelezettséget és támogassák a hálózatot, illetve annak céljait. A vezetők szervezetek és koalíciók mobilizálásával támogatást biztosítanak a hálózat számára. A szintetizálás szakaszában kedvező feltételek kialakítása és a hatékony interakciók biztosítása folyik a hálózat résztvevői között. Együttműködés elérése válik a fő céllá, melyet a gátló tényezők megelőzése, minimalizálása vagy eltávolítása révén kívánnak elérni. Ennek eszköze a résztvevők közötti interakciók elősegítése, a komplexitás és bizonytalanság csökkentése az információáramlás támogatásával, az ösztönzők megváltoztatása, az önszerveződés elősegítése, valamint a résztvevők közötti hatékony kommunikáció elősegítése. A szintetizálás az interakciók költségeinek csökkentésére irányul.

## ÖSSZEGZÉS

A hálózatok közigazgatási alkalmazását, valamint a hálózati kormányzás bevezetését a külföldi szakirodalom a mai társadalom komplexitása mellett sokkal inkább megfelelőnek tartja mind a tradicionális hierarchiához, mind a piaci koordináción alapuló új közmenedzsmenthez képest. Ennek

ellenére a meghatározó közmenedzsment modellek együttélése a meghatározó. Sem a weber bürokráciának, sem az NPM piaci mechanizmusainak eltűnésére nem kell számítani a közeljövőben. A hálózati kormányzás magyarországi térnyerése azonban még nem kezdődött meg. Gajduschek (2009) véleménye szerint a hálózati kormányzás meghatározóvá válása nem várható és talán nem is kívánatos Magyarországon. Ennek okát abban látja, hogy a működési modellek (tradicionális weberi közigazgatás, új közmenedzsment, közkormányzás) egymásra rétegződése ugyan más országokban is problémás, de a magyar közigazgatásban ezek együttes megjelenése kaotikus, továbbá hiányoznak a strukturális feltételek, melyek közül a civil szervezeti hálózat hiányát emeli ki a szerző. A kulturális feltételek sem adóttak, hiszen a közösen hozott döntések tiszteletben tartása, érvek elfogadása, bizalom hiányzik.

„A hálózatok közigazgatási alkalmazását, valamint a hálózati kormányzás bevezetését a külföldi szakirodalom a mai társadalom komplexitása mellett sokkal inkább megfelelőnek tartja mind a tradicionális hierarchiához, mind a piaci koordináción alapuló új közmenedzsmenthez képest.”

## JEGYZET

- 1 A közmenedzsment fogalomtárában számos elem elnevezését nem egységesen alkalmazzák, így például a közkormányzásra is többféleképpen utalnak az angolszász szakirodalomban (public governance, new governance, collaborative governance stb.). Ezen túlmenően a magyar fogalomhasználat sem forrta még ki magát, ezért a cikkemben lehetőség szerint jelzem a kifejezések angol nyelvű megfelelőjét/megfelelőit.
- 2 A szemesetkosár döntéshozatali folyamat olyan, amelynek során a problémák, a megoldások és a döntésben résztvevők az egyik választási lehetőségről a másikra térnek át olyan körülmények között, hogy a választás természeté, a hozzá szükséges idő és a probléma, amit megold, mind az egyes elemek relatíve bonyolult, egymásba kuszálódó rendszerétől függ.

## HIVATKOZÁSOK

Agranoff, R. and McGuire, M. (2001), „Big Questions in Public Network Management Research”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 3, pp.295-326

Argyris, C. (1976), “Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making”, *Administrative Science Quarterly*, 21 3, pp.363-75

Bogason, P. and Mussu, J.A. (2006), “The Democratic Prospects of Network Governance”, *American Review of Public Administration*, 36 1, pp.3-18

van Bueren, E.M., Klijn, E.-H. and Koppenjan, J.F.M. (2003), “Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 2, 193-212

Coase, R.H. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4 16, 386-405

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2005), “New Public Management is Dead - Long Live Digital-Era Governance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494

Dunn, W.N. and Miller, D.Y. (2007), “A critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: advancing a critical theory of administrative reform”, *Public Organization Review*, 7, 345-358

Gajduschek, Gy. (2009), “Governance, policy networks - informális politikai szereplők a döntéshozatalban” *Politikatudományi Szemle*, XVIII 2, 58-80

Goldsmith, S. and Eggers, W.D. (2004), *Governing by Networks: The New Shape of the Public Sector*, Washington D.C: Brookings Institution Press

Gow, J.I. and Dufour, C. (2000), “Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter?”,

*International Review of Administrative Sciences*, 66, 573-597

Grandy, C. (2009), “The “Efficient” Public Administrator: Pareto and Well-Rounded Approach to Public Administration”, *Public Administration Review*, November-December, 1115-1123

Hajnal, Gy. (2008), *Adalékok a magyarországi közpolitika kudarcaihoz*, Budapest: KSZK

Hajnal, Gy. (2004), “Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító tanulmány tükrében”, *Ph.d értekezés*

Hood, C. (1991), “A public management for all seasons?”, *Public Administration*, 69 Spring, 3-19

Horváth M. T. (2005), *Közmenedzsment*, Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó

Huxham, C. (2003), “Theorizing Collaboration Practice”, *Public Management Review*, 5 3, 401-423

Jackson, P.M. and Stainsby, L. (2000), “Managing Public Sector Networked Organizations”, *Public Money & Management*, January-March, 11-16

Johnson, D.B. (1999), *Közösségi döntések elmélete: bevezetés az új politikai gazdaságtanba*, Budapest: Osiris Kiadó

Jun, J.S. (2009), “The Limits of Post-New Public Management and Beyond”, *Public Management Review*, January-February, 161-165

Kanter, R.M. (1994), “Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, *Harvard Business Review*, July-August, 96-108

Kapucu, N. (2009), “New Public Management and Governance Perspectives in Understanding Public Management”, *Public Administration Review*, November-December, 1187-1190

Kieser, A. (1995), *Szervezetelméletek*, Budapest: Aula

Klijn, E.-H. (2008), “Governance and Governance Networks in Europe - An assessment of ten years of research on the theme”, *Public Management Review*, 10 4, 505-525

Klijn, E.-H. (2002), “Governing Networks in the Hollow State - Contracting out, process management or a combination of the two?”, *Public Management Review*, 4 2, 149-165

Klijn, E.-H., Koppenjan, J. and Termeer, K. (1995), “Managing Networks in the Public Sector: a Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks”, *Public Administration*, 73 Autumn, 437-454

Kuhn, T.S. (1984), *A tudományos forradalmak szerkezete*, Budapest: Gondolat Kiadó

Löffler, E. (2003), “Governance and government - Networking with external stakeholders”, in: *Public Management and Governance*. Routledge, 163-173

Larbi, G.A. (1999), *The New Public Management approach and crisis states*, Genf: UNRISD

Liu, P. (2002), “Can Public Managers Learn from Trends in Manufacturing Management?”,

- International Public Management Review*, 3 2, 44-58
- March, J.G. (2005), *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*, Budapest: Alinea Kiadó
- Osborne, S.P. (2006), "The New Public Governance", *Public Management Review*, 8 3, 377-387
- Pollitt, C. (2008), An Overview of the Papers and Propositions of the First Trans-European Dialogue (TED1), *1st Trans-European Dialogue, University of Tallinn*
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), *Public management reform: a comparative analysis* 2nd ed., Oxford University Press
- Pollitt, C. - Hupe, P. (2009), "Taking Governance: the Role of Magic Concepts", *Proceeding of European Group for Public Administration Conference*, Saint Julian's, Malta
- Randma-Liiv, T. (2008), "New Public Management versus Neo-Weberian State in Central and Eastern Europe", *Trans-European Dialogue 1 - Towards the Neo-Weberian State? Europe and Beyond*, 31 Jan - 1 Feb 2008, Tallinn
- Rochet, C. (2010), "No philosophy, please, we are managers" *Public Management and the common good: Euro-Atlantic convergences*, *International Review of Administrative Sciences*, 76 2, 279-312
- Salamon, M. (2008), "New Public Management: Benefits and Limits", *New Trends and Tendencies in the Human Resource Management - East meets West konferencia*, 2008. június 13-14, Pécs
- Weber, M. (1970), *Állam, politika, tudomány (tanulmányok)*, Budapest: Közgazdasági és Jogi kiadó
- Wu, X. - He, J. (2009), "Paradigm Shift in Public Administration: Implications for Teaching in Professional Training Programs", *Public Administration Review*, 69 Issue Supplement S1 December, S21-S28

*Oparin-Salamon Melinda,*  
okl. közgazdász, PhD-hallgató

Központi Statisztikai Hivatal  
PTE KTK Gazdálkodástudományi  
Doktori Iskola  
melinda@oparin.hu

### **The evolution of public management: from New Public Management to network governance**

The paper presents the most effectual models of public management which became a comprehensive theory for now. Answering to the problems of traditional bureaucracy, the New Public Management (NPM) was the first, wide-spread public management movement which was chosen by several governments to implement public administration reform. The failure of the NPM triggered the birth of new trends. Among them it is worth mentioning the theories of neo-Weberian state and public governance. One of the variations of the latter, called network governance appears the newest stream in the modernization of public administration in the developed countries.

*Melinda Oparin-Salamon*





# Régiók fejlesztése konferencia

PTE KTK, 2013. május 23-24.

TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0002

A Dél-Dunántúli régió egyetemi versenyképességének fejlesztése  
projekt kutatászáró konferencia

## A konferencia főbb témakörei:

1. Területi politika – Területfejlesztés – Területi tervezés – Közigazgatási rendszer fejlesztése
2. Vidékfejlesztés szociális, kulturális és gazdasági kérdései – Alternatív energiák és módszerek
3. A természeti elemek állapotának vizsgálata – Környezettudatos gazdaság – Környezetgazdálkodási elvek érvényesítésének jogi és igazgatási feltételei
4. Energiadesign – Környezettudatos építészet és annak gazdasági vizsgálata

Regisztráció: [bach@ktk.pte.hu](mailto:bach@ktk.pte.hu)



P É C S I K Ö Z G Á Z

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujzechenyterfok.gov.hu](http://www.ujzechenyterfok.gov.hu)  
06 40 638 638



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





Business and Economic  
Development Center



Magyar Kockázati- és  
Magántőke Egyesület

## Vállalkozási nap 2013. április 17.

### PROGRAM:

11:00 – 11:10

A Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kara által életre hívott **Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ** bemutatása.

11:10 – 11:30

A „vállalkozói” gondolkodás szerepe az üzletfejlesztésben.

**Benkő Vilmos**, elnök, Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham)

11:30 – 12:30

Szakmai kerekasztal beszélgetés: Egyetemi hallgatók „vállalkozói” attitűdjének fejlesztése közös tanulási módszerekkel.

Alkalmazhatók-e Magyarországon az amerikai példák?

Résztevők:

**Benkő Vilmos**, elnök, AmCham

**Varga Attila**, igazgató, KRTI, PTE-KTK

**Czirják László**, elnök, AmCham Társaságirányítási és Átláthatósági

Bizottság; alapító és ügyvezető partner, iEurope Group

**Charles Huebner**, Executive and Entrepreneurial In-Residence at the CEU InnovationsLab

**Hildegard Hajos**, ügyvezető igazgató, Innovation Project és kapcsolati igazgató, CEU

**Kevin Aspegren**, igazgató, Appalachian Regional Entrepreneurship Group, Simonyi Center

**Hild Imre**, igazgató, ICatapult, partner, HVCA

14:00 – 16:00

Start Your Business szeminárium: panelbeszélgetés a vállalkozás elindításához szükséges ötlet kiérleléséről.

Résztevők:

**Várnagy Priscilla**, társalapító és ügyvezető, Be-novative Inc és Be-novative Hungary Kft.

**Solti Előd**, az AmCham Társaságirányítási és Átláthatósági

Bizottságának tagja, ügyvezető partner, Solti & Partners Consulting Kft. (moderátor)

**Szakértők** az AmCham és a Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (HVCA) képviseletében.

16:30 – 20:00

Start Your Business a Simonyi-BEDC keretében, a korábbi együttműködések, tapasztalatok. Sikeres Ohio – Pécs Alumni bemutatása és kötetlen beszélgetés a vállalkozások sikerre viteléhez vezető útról.

**Regisztráció:** <http://regisztracio.ktk.pte.hu>

USTREAM

WHITE & CASE