

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



Az egyetemi technológia transzfer
tevékenység marketing
kihívásainak feltárása 6P
marketing-mix modell alapján

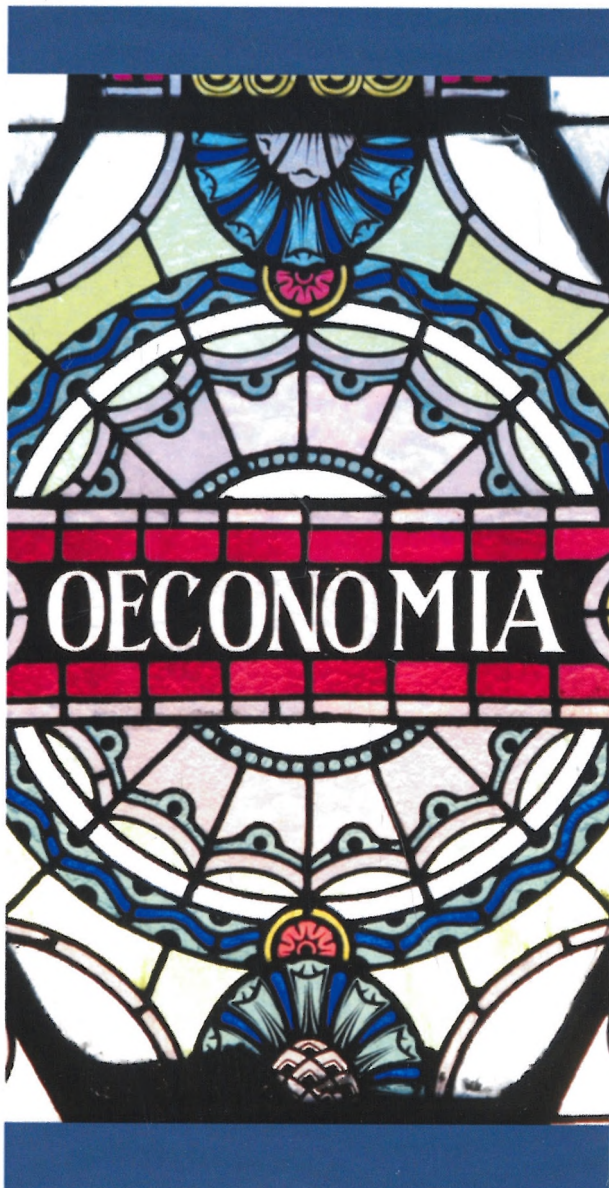
Az atipikus foglalkoztatással
szembeni attitűdök vizsgálata a
magyar és szlovák állástalanok
körében


Értékesek-e a mémek? Internetes
mémérték a felhasználók
véleményén keresztül

Szimbiotikus és parazita
pénzkímélő technikák a hazai kkv-
k körében

Környezeti szempontok
megjelenése a hazai KKV-k
beszerzési gyakorlatában

Teampreneurship education as an
answer to the challenges of the
21st century – Case study of Team
Academy Debrecen

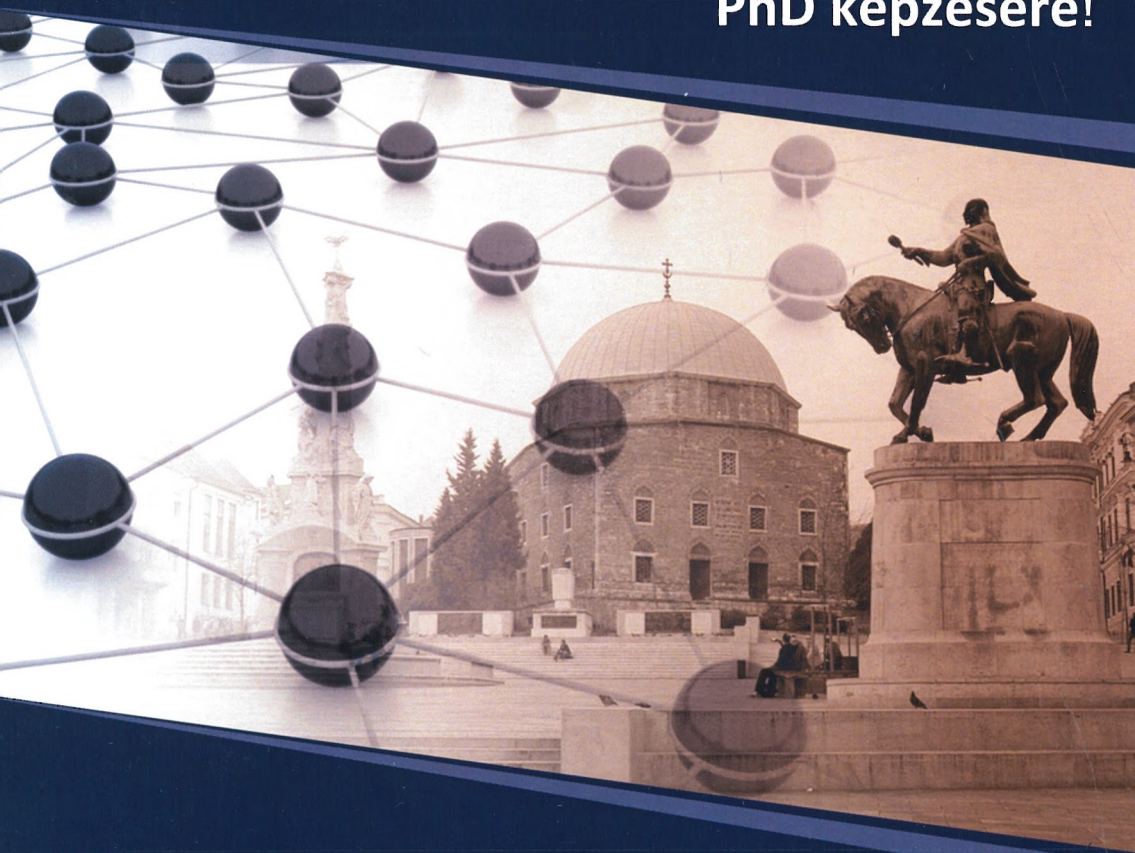


 PÉCSI KÖZGÁZ



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

Jelentkezz a
**Regionális Politika
és Gazdaságtan Doktori Iskola
PhD képzésére!**



- Szoros kapcsolat a világ vezető kutatóműhelyeivel
- Élénjáró hazai és külföldi kutatók, oktatók előadásai
- Kutatástámogató rendszer a sikeres fokozatszerzés érdekében
- Elhelyezkedési lehetőség nemzetközi szervezetekben (EU, OECD)
- Felzárkóztató ismeretek a nem gazdasági végzettséggel rendelkezőknek
- Kutatási és publikációs pályázatok, ösztöndíjak, tanulmányutak külföldi intézményekbe

Jelentkezési határidő: 2016. május 23.

A programról bővebben: <http://ktk.pte.hu/kepzesek/phd/regaa> • e-mail: phd@ktk.pte.hu • telefon: +36 (72) 501-599/23337

Tartalom

XLX. évfolyam 1. szám

Prónay Szabolcs - Buzás Norbert

Az egyetemi technológia transzfer tevékenység marketing kihívásainak feltárása 6P marketing-mix modell alapján | 4

Poór József – Juhász Tímea – Horbulák Zsolt – Madarász Imre – Szabó Ingrid

Az atipikus foglalkoztatással szembeni attitűdök vizsgálata a magyar és szlovák állástanak körében | 14

Horváth Dóra – Mitev Ariel

Értékesek-e a mémek? Internetes mémérték a felhasználók véleményén keresztül | 25

Horváth Krisztina

Szimbiotikus és parazita pénzkímélő technikák a hazai kkv-k körében | 36

Vörösmarty Gyöngyi

Környezeti szempontok megjelenése a hazai KKV-k beszerzési gyakorlatában | 53

Georgina Árváné Ványi – Judit Katonáné Kovács – Tímea Gál

Teampreneurship education as an answer to the challenges of the 21st century – Case study of Team Academy Debrecen | 65

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem
University of Pécs



PÉCSI KÖZGÁZ



Szerkesztőbizottság elnöke | Rekettye Gábor, rekettye@ktk.pte.hu

Főszerkesztő | Szerb László, serb@ktk.pte.hu

Szerkesztők | Farkas Szilveszter, farkas.szilveszter@pszfb.bgf.hu | Szücs Krisztián, szucsk@ktk.pte.hu |

Vilmányi Márton, vilmanyi@eco.u-szeged.hu

Olvasószerkesztő | Fojtik János, fojtik@ktk.pte.hu

Lapigazgató | Csapi Vivien, csapiv@ktk.pte.hu

Asszisztens | Posza Alexandra, poszaa@ktk.pte.hu

ISSN 1219-0349

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23124

www.mm.ktk.pte.hu

Nyomdai előkészítés és munkálatok

Bolko-Print Kft.

Felelős vezető: Szabó Péter

7623 Pécs, Rét u. 47.

Telefon: +36 72 233-888

www.bolkoprint.hu



Contents

Volume XLX., No. 1.

Szabolcs Prónay - Norbert Buzás

The 6P marketing-model that supports the university technology transfer | 4

József Poór – Timea Juhász – Zsolt Horbulák – Imre Madarász – Ingrid Szabó

An analysis of attitudes towards atypical employment among Hungarian and Slovak unemployed | 14

Dóra Horváth – Ariel Mitev

How valuable are internet memes? Internet meme value from an audience perspective | 25

Krisztina Horváth

Symbiotic and parasitic financial bootstrapping among Hungarian small firms | 36

Gyöngyi Vörösmarty

Green aspects in the purchasing practice of the Hungarian SMEs | 53

Georgina Árváné Ványi – Judit Katonáné Kovács – Timea Gál

Teampreneurship education as an answer to the challenges of the 21st century – Case study of Team Academy Debrecen | 65

Szerkesztőbizottság:**Balaton Károly**

Budapesti Corvinus Egyetem

Bélyácz Iván

Pécsi Tudományegyetem

Berács József

Budapesti Corvinus Egyetem

Czakó Erzsébet

Budapesti Corvinus Egyetem

Dinya László

Károly Róbert Főiskola

Farkas Ferenc

Pécsi Tudományegyetem

Gaál Zoltán

Pannon Egyetem

Hetesi Erzsébet

Szegedi Tudományegyetem

Józsa László

Széchenyi István Egyetem

Kállay László

Budapesti Corvinus Egyetem

Lehota József

Szent István Egyetem

Piskóti István

Miskolci Egyetem

Rappai Gábor

Pécsi Tudományegyetem

Rekettye Gábor

Pécsi Tudományegyetem

(a szerkesztőbizottság elnöke)

Simon Judit

Budapesti Corvinus Egyetem

Szerh László

Pécsi Tudományegyetem

(főszerkesztő)

Töröcsik Mária

Pécsi Tudományegyetem

Török Ádám

Pannon Egyetem

Ulbert József

Pécsi Tudományegyetem

Veres Zoltán

Budapesti Gazdasági Főiskola

Vörös József

Pécsi Tudományegyetem

Abby GhobadianHenley Business School,
University of Reading (UK)**Agnes Nagy**Babes-Bolyai Tudományegyetem,
Kolozsvár (Románia)**Andrew C. Gross**

Cleveland State University (USA)

Bruno Grbac

University of Rijeka (Croatia)

Håkan HåkanssonBI Norwegian Business School,
Oslo (Norway)**John R. Schermerhorn**College of Business,
Ohio University (USA)**Jonathan Liu**

Regent's College London (UK)

Zoltán J. Ács

George Mason University (USA)

TISZTELT OLVASÓ!

2016 első Marketing és Menedzsment számába hat cikk került be. A cikkek a főszerkesztő és a szerkesztők azon erőfeszítésit tükrözik, hogy a lap ne csupán a marketing szakma vezető folyóirata legyen, hanem más menedzsment területek is „szóhoz” jussanak. A marketing eszköztárának egy érdekes, egyetemi technológiai transzfer alkalmazását tapasztalhatjuk Prónay Szabolcs és Buzás Norbert: „Az egyetemi technológia transzfer tevékenység marketing kihívásainak feltárása 6P marketing-mix modell alapján” című cikkében. Egy relative ritkán vizsgált hazai téma, az atipikus foglalkoztatás a fő témája Poór József – Juhász Tímea – Horbulák Zsolt – Madarász Imre – Szabó Ingrid: „Az atipikus foglalkoztatással szembeni attitűdök vizsgálata a magyar és szlovák állástalanok körében” című összehasonlító, érdekes következtetésekre jutó cikkének. A mémeket ma már minden fiatal, legalábbis az Y és Z generáció tagjai ismerik. A digitális kultúra bennszülöttjei számára azonban a mémek igen lényegesek, állítja Horváth Dóra és Mitev Ariel: „Értékesek-e a mémek? Internetes mémérték a felhasználók véleményén keresztül” című cikkében. Egy pénzügyes téma, a pénzügyi ügyeskedés magyarországi gyakorlata, ennek is az alkalmazóval kapcsolatban álló személyekre gyakorolt hatása áll a középpontjában Horváth Krisztina: „Szymbiotikus és parazita pénzkímélő technikák a hazai kvv-k körében” című cikkének. Témájában a termelés-menedzsmenthez tartozik Vörösmarty Gyöngyi: „Környezeti szempontok megjelenése a hazai KKV-k beszerzési gyakorlatában” című cikke, amely, a kisebb méretű cégek beszerzési gyakorlatában érvényesülő környezetbarát, „zöld” szempontokat elemzi egy kérdőíves felmérés segítségével. Ez alkalommal angol nyelvű tanulmányunk Georgina Árváné Ványi – Judit Katona-Kovács - Tímea Gál „Teampreneurship education as an answer to the challenges of the 21st century - Case study of Team Academy Debrecen” címmel a vállalkozásoktatás egy finn gyakorlatának hazai, debreceni adaptációját mutatja be.

A megjelent tanulmányok közös vonása, a Marketing és Menedzsment erőssége, hogy az elméleti igényesség mellett a saját adatállományon alapuló, lehetőleg statisztikai-ökonometriai módszerekkel alátámasztott elemzés is legyen. Ameddig saját kutatás, a legtöbbször önállóan kifejlesztett kérdőívek segítségével mindegyik cikkben megjelenik a statisztikai módszerek közül inkább az egyszerűbb módozatok és megközelítések dominálnak. Ugyanakkor mindegyik cikkben markánsan megjeleníti a kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazhatóságát. Ez még akkor is fontos, ha a mai politikai, gazdaságpolitikai környezet nem is igazán kíváncsi tudományos eredményeinkre.

Talán Olvasóink közül többen feltűnt a cikkek absztraktjának új szerkezete, ami a tanulmány célja, az alkalmazott módszertan, a legfontosabb eredmények és a gyakorlati alkalmazhatóság logikai láncot követi. Úgy véljük, hogy ez egyben jövőendő szerzőinknek is útmutatást nyújt arról, melyek is a lapban megjelenő tanulmányokkal szembeni alapvető elvárások: érdekes téma, megalapozott módszertan, jól alátámasztott eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság. A következőkben is várjuk azokat a cikkeket, amelyek ezen irányvonalak mentén íródnak akár magyar akár angol nyelven.

Prof. Dr. Szerb László, egyetemi tanár, főszerkesztő

Az egyetemi technológia transzfer tevékenység marketing kihívásainak feltárása 6P marketing-mix modell alapján

Prónay Szabolcs - Buzás Norbert
Szegedi Tudományegyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A XXI. század tudásalapú gazdaságában az egyetemek harmadik missziója tudásuk hasznosítása lett. Szervezeti szinten viszonylag gyorsan alkalmazkodtak az egyetemek a helyzethez: vagy saját egységet (Technológia Transzfer Iroda - TTI) hoztak létre az ipari kapcsolatok menedzselésére és az egyetemi technológiák értékesítésére vagy külső cég bevonásával oldották meg ezt a feladatot. A hasznosításhoz szükséges újfajta ismeretek összegyűjtése és elsajátítása terén azonban hiányosságok mutatkoznak. Jelen cikkünkkel célunk rávilágítani az egyetemi TTI-k tevékenységéhez kapcsolódó marketing kihívásokra, ezzel alapot teremtve a javaslatok és jó gyakorlatok megfogalmazásához.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kutatásunk teoretikus alapját a Science-to-Business (S2B) marketingen belül korábbi kutatásaink során megalapozott 6P marketing-mix modell képezi, melynek mentén 6 hipotézist fogalmaztunk meg. 83 fős nemzetközi mintán elvégzett kvantitatív vizsgálattal igazoltuk hipotéziseinket.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Eredményeink az egyetemi technológia transzfer tevékenységhez kapcsolódó marketing kihívások közül különösen a potenciál kezelés, az árképzés és a portfólió menedzsment nehézségeit támasztották alá. Az egyetemek csak korlátozottan ismerik saját, piacosítható technológiáikat, és amelyeket nyilvántartásba vettek, jellemzően azokat is piaci áron alul kínálják. Fontos probléma továbbá az egyetemek nem megfelelő üzleti és társadalmi beágyazottsága, mely az üzleties imázs, és a valós ipari kapcsolatok korlátozott voltára, valamint az intenzív és érdemi visszajelzéseket eredményező társadalmi kapcsolatok hiányára vezethető vissza.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Az egyetemi TTI-k számára a marketing szemléletmód és eszközkészlet adaptálása nélkülözhetetlen a megfelelő technológia transzfer folyamathoz. Ehhez megfelelő szakértelemmel rendelkező marketingesekre is szükség van, akiknek azonban nem pusztán az értékesítés, hanem a belső marketing, illetve a PR terén is komoly feladatokat kell ellátniuk.

Kulcsszavak: Technológia transzfer, Science-to-Business Marketing, Innováció

¹ Kutatásunk a „TÁMOP 4.2.1C-14/1/Konv - Tudás-Park - A növekedési zónák tudástranszfer tevékenységének támogatása a felsőoktatási intézmények bevonásával” pályázat támogatásával valósult meg.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az egyetemek mindig is meghatározó hatással voltak a társadalomra, mint a tudás és a kultúra bástyái. Napjainkban azonban a gazdasági szférában is megjelentek, harmadik missziójuk révén tudásukat nem pusztán oktatás, hanem technológiatranszfer útján is hasznosítva. Ezt a helyzetet a Triple-Helix modell (Leydesdorff, Etzkowitz 1996), valamint a „harmadik generációs” (Wissema 2009), illetve a „negyedik generációs” egyetekem modellje mentén szokás megragadni (Pawlowski 2009; Zuti, Lukovics 2014). A Triple-Helix modell egyfelől kiválóan formalizálja az egyetekem gazdasági szerepének jelentőségét, másfelől viszont a társadalmi szempontok mellett inkább gazdasági szempontok dominanciája jellemzi. Jelen tanulmányban abból indulunk ki, hogy az egyetekem harmadik missziója a keletkező tudás gazdasági célú hasznosításán túl annak társadalmi szintű hasznosítását is magában foglalja. Ezért érdemesnek véljük Carayannis és Campbell (2009) Quadruple Helix modellje nyomán a társadalmi szempontokat, és a helyi közösség érintettségét is vizsgálat alá vonni az egyetemi technológia hasznosítására vonatkozóan.

Kiindulópontunk szerint az egyetemi – jellemzően korai fázisú – technológiatranszfer folyamata sajátos megközelítést igényel (Buzás 2005; Bercovitz, Feldmann 2006). Mivel piaci aktusról van szó, így a marketing tárgykörébe tartozik, azonban nem ragadható meg tökéletesen a hagyományos marketing keretein belül, így indokolt a speciálisan e területre fókuszáló Science-to-Business (S2B) marketing-megközelítést alkalmazni (Baaken 2013). Az S2B marketing a B2B marketing, az innovációs marketing, és a nonbusiness marketing határterületein helyezkedik el, és az egyetemi technológiatranszfer folyamatait fogja át. Központi szereplője az egyetem, azon belül is a technológiatranszfer-folyamatot végző egység – jellemzően a technológiatranszfer-iroda (TTI).

A marketingben a termékértékesítés legismertebb teoretikus modellje a McCarthy (1960) féle 4P marketing-mix modell. Ennek a modellnek számos adaptációja ismeretes, melyekben a hagyományos termék helyett szolgáltatás (Booms, Bitner 1981) vagy akár politikai párt (Wring 1997) a tranzakció tárgya. A Science-to-Business marketing diszciplináris keretén belül is indokoltnak véltünk egy saját marketingmix-modell felállítását, mely az egyetemi – jellemzően korai fázisú – technológiatranszfer-folyamathoz kapcsolódó marketingmix-eszközöket helyezi teoretikus keretbe. Ez a modell a 6P marketing-mix modell

A 6P modell 4 tényezője az egyetemi technológiák üzleti hasznosítását elősegítő marketing-eszközöket tartalmazza, míg 2 tényezője a társadalmi hasznosulást elősegítő eszközöket foglalja össze. A 6P modell részletes elméleti bemutatását, illetve a modell tesztelését korábbi tanulmányunkban (Prónay, Buzás 2014) megtettük, így az alábbiakban csak a modell lényegi elemeit foglaljuk össze, rávilágítva az egyetemi technológiaértékesítés sajátosságaira a hagyományos termékértékesítéssel szemben, és egyszersmind bemutatva a 6 elem lényegét. Primer kutatásunkban a 6P modell egyes tényezőihez kapcsolódóan fogalmaztunk meg 6 hipotézist, melyeket az alábbi bemutatásban a tényezők után ismertetünk:

- **Product:** Az egyetemi technológiatranszfer-tevékenység első lépése a hasznosításra bocsátható technológiák összegzése, vagyis a termékportfólió összeállítása, és menedzselése. A vállalattal ellentétben az egyetem számára korántsem magától értetődő, hogy milyen termékekkel rendelkezik, hiszen több száz kutató folytat önállóan innovációs tevékenységet, és a keletkező technológia gyakran nem jut el a TTI-hoz. Ebbe a tényezőbe tehát a termékportfólió összeállításához és menedzseléséhez használt eszközök tartalmazzanak.

H1: A hatékony portfólió menedzsmen-t sikeresebb TTI tevékenységgel jár együtt.

- **Price:** E tényező az egyetemi technológiák ár meghatározásához használt eszközöket és megoldásokat foglalja magában. Az innovációk inherens jellemzője az újdonság, egyediség, így a tömegtermékekkel szemben jóval nehezebb referenciaárat találni (Reeves 2006). Ez az adottság az eladói számára bizonytalanná, és nehézkessé teszi az ár-kialakítást, míg a vevő számára megnehezíti az ár-érték arány beazonosítását, azaz kettős kockázatot hordoz magában (Veres, Buzás 2006).

H2: Az egyetemi technológiák árazásához kapcsolódó bizonytalanság a piaci árnál alacsonyabb árhoz vezet.

- **Place:** Ebbe a tényezőbe az egyetemi technológiák értékesítéséhez használt csatornák és módszerek kiválasztásának és menedzselésének eszközei tartoznak. Az egyetemi technológiatranszfer-folyamat tárgya minden esetben olyan összetett, komplex innováció, melynek értékesítéséhez nagy háttértudás, és alapos információcserre szükséges, ezért az értékesítéspolitikai eszközök közül a személyes eladásnak különös jelentősége van (Gertner et al 2011, Walter et al 2011, Plewa

2013).

H3: A technológiák értékesítésénél kiemelt szerepe van a személyes eladásnak.

- *Promotion:* E tényező a technológia-transzfer-tevékenységet támogató marketingkommunikációs eszközöket fogja át. A kommunikáción belül a PR eszközöknek is komoly szerepe van, ugyanis az egyetemi technológia értékesítése során magát az intézményt is népszerűsíteni kell, hiszen az egyetem imázsa meghatározza az általa előállított technológiára vonatkozó attitűdöt, és vásárlási szándékot. Továbbá ahhoz, hogy az egyetemet kompetens partnerként tartsák számon ipari partnerei, nélkülözhetetlen az akadémiai mellett üzleties imázsát is (ki)alakítania (Park et al 2006).

H4: Az egyetemeknek nagy hangsúlyt kell fektetniük az üzleties imázs építésére.

- *Partnership:* Ahhoz, hogy az egyetemek tudásteremtésük révén a helyi gazdaság és társadalom meghatározó szereplői legyenek, nélkülözhetetlen a tudásteremtéssel érintett stakeholderekkel való kapcsolattartás (Carayannis, Campbell 2010). A Partnership tényező alá tartoznak mindazon marketing-megoldások, melyek célja, hogy a technológiatranszferet ne pusztán egyetlen ipari partner szintjén értelmezze az egyetem, hanem minden érintett szereplővel, stakeholderrel partneri viszonyt építsen ki.

H5: Az egyetemi TTI leginkább az akadémiai szférával ápol jó viszonyt, az ipari partnerekkel, illetve a helyi közösséggel való viszony még kevésbé kiépült.

- *Potential:* Az egyetemi „termékek” jellemzően korai fázisú technológiák, amiket inkább csak potenciálként, vagy ígéretként lehet azonosítani, melyekhez nagyfokú bizonytalanság társul. Az egyetemi TTI számára fontos, hogy ne csak a rövidtávú gazdasági hasznokat, hanem a hosszú távú, és nem pusztán gazdasági tényezőket is vegye figyelembe értékesítése során. A 6P marketing-mix Potential eszközei a környezettel való kapcsolattartás és visszacsatolások által biztosítják e cél megvalósulását. (Meggjegyzendő, hogy ez a tényező a 6P modell validálása (Prónay, Buzás, 2014) során nyert tapasztalatok alapján átalakításra került).

H6: Az egyetemi technológiatranszfer-döntések során a rövidtávú üzleti hasznokon túl a hosszabb távú, és helyi közösségeit is érintő szempontokat is figyelembe kell venni.

PRIMER KUTATÁS

Kutatásunk során az egyetemi technológiatranszfer-tevékenységhez kapcsolódó Science-to-Business marketingtevékenység jellegzetességeit kívántuk feltárni. Kutatási kérdésünk az volt, hogy milyen marketing-sajátosságok jellemzik az egyetemi technológiák hasznosítását. A kérdés teoretikus keretűl a 6P marketingmix-modell választottuk, a 6 tényező mentén fogalmaztuk meg hipotéziseinket – ahogy azt fent már bemutattuk. Fontos leszögezni, hogy célunk nem a modell empirikus tesztelése volt – ezt már megtettük korábbi tanulmányunkban (Prónay, Buzás 2014) – hanem pusztán elméleti kiindulópontként használtuk hipotéziseink megfogalmazásához. Célunk a marketing-kihívások beazonosítása volt az egyes marketingmix-elemek mentén.

Módszer és mintaválasztás

Célunk az volt, hogy az egyetemi-ipari technológiatranszfer-folyamat sajátosságait, és marketing szempontú hiányosságait feltárjuk. Ehhez olyan alapsokaságot kellett választani, melynek tagjai jó rálátással rendelkeznek az egyetemi technológiatranszfer-tevékenységre, illetve az ezt végző TTI-k működésére. Ezért alapsokaságként az egyetemi technológiatranszfer szakértőit határoztuk meg: elsősorban egyetemi TTI-k munkatársait, másodsorban egyetemmel kapcsolatban álló üzleti partnereket, illetve kutatóintézetek munkatársait, és harmadrészen egyetemi TTI-val kapcsolatban álló kutatókat. Az alapsokaságról érdemes továbbá megemlíteni, hogy bár szervezetenként igen heterogén (menedzser, kutató, ipari partner), azonban a technológiatranszfer speciális jellege miatt hasonló tevékenységet folytató, ezáltal a vizsgált probléma szempontjából homogénebbnek tekinthető csoportról beszélhetünk. Az alapsokaság számosságának becsléséhez az egyik legjelentősebb európai technológiatranszfer-szervezet, az ASTP-Proton tagságát vehetjük alapul, melyben 41 országból hozzávetőlegesen 650 technológiatranszfer-szereplőt találunk.

A mintavétel során törekedtünk arra, hogy a fenti felsorolás egyben prioritási sorrend is legyen, azaz elsősorban TTI munkatársait érjük el, hiszen nekik van a leginkább közvetlen rálátásuk e területre. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon az egyetemi TTI

² Kutatásunk a „TÁMOP 4.2.1C-14/1/Konv - Tudás-Park - A növekedési zónák tudástranszfer tevékenységének támogatása a felsőoktatási intézmények bevonásával” pályázat támogatásával valósult meg.

munkatársai nem adtak-e pozitív irányba torzított válaszokat saját egyetemük TTI tevékenységére vonatkozóan. Előzetes szakmai interjúk, továbbá jelen kutatás tapasztalatai is arra utalnak azonban, hogy a megkérdezettek igen kritikusan vélekedtek a TTI tevékenységéről, azaz véleményüket korrektnek véljük.

Kutatásunk során kvantitatív módszert alkalmaztunk. Saját előállítású kérdőivet kérdeztünk le, melynek kérdései szakirodalmi alapon állnak, és előzetes teszteléseken estek át. Az adatfelvétel online módon történt, két körben. Az első körben az összes magyar kutatóegyetem TTI-ját megszólítva egy 23 fős mintát állítottunk össze. E kérdőív tapasztalatai alapján néhány kevésbé releváns kérdést kivettünk, illetve a nem megfelelően specifikált területeket további kérdések beillesztésével kívántunk jobban feltárni. Az új kérdőivet nemzetközi mintán kérdeztük le egyetemi-ipari technológiatranszferrel foglalkozó szakértők, és TTI munkatársak körében. Így további 60 kérdőívvel bővült a mintánk. Jelen elemzésben mindkét adatfelvételi kör eredményeit együttesen kezeljük, vagyis a mintánk 83 válaszadót tartalmaz – a 11 új kérdés esetén a megoszlási százalékokat a jobb összehasonlítás érdekében 60 főre vonatkoztattuk. Eredményeink nem tekinthetők reprezentatívnak az összes egyetemi TTI-ra nézve nemzetközi szinten, azonban az alapsokaság jellemzőihez viszonyítva alkalmasak arra, hogy általuk beazonosíthatóvá váljanak olyan problémás területek, melyekkel a jövőben érdemes lenne – marketing technikákat alkalmazva – fejleszteni.

A válaszok összesen 24 országból érkeztek, a legtöbbször Magyarországról (26), Belgiumból (7), illetve Spanyolországból (7), de érkezett válasz az

USA-ból (2), sőt Dél-Afrikából (1) is. A válaszadók 71,1%-a egyetemen dolgozik, 20,5%-a vállalatnál, míg 7 fő kutató intézetben. Közel felük vezető, 38,6% adminisztratív munkatárs, és 13,3% kutató. Átlagosan 10,3 éve tevékenykednek K+F területen, vagyis komoly tapasztalattal rendelkeznek, és releváns rálátással bírnak e témakörre.

Kutatási eredmények

Az alábbiakban a már ismertett hipotézisek mentén mutatjuk be az eredményeinket. A kérdőív elején általános vélekedést vizsgáltunk az egyetemi technológiatranszfer-folyamatra vonatkozóan, majd arra kértük a kitöltőket, hogy egy általuk jól ismert egyetemi TTI-ra vonatkozóan véleményezzék annak tevékenységét. A kérdéseink többségénél egyértémi skálát használtunk, ahol +2: Teljesen egyetért; +1: Egyetért; 0: Semleges; -1: Nem ért egyet; -2: Egyáltalán nem ért egyet értékeket alkalmaztunk. Az elemzés során minden esetben, amikor átlagértékről, illetve szórásról beszélünk, akkor ilyen skálákra gondolunk, vagyis a 0-nál nagyobb érték általános egyetértést, míg a 0-nál kisebb értéknél általános egyet nem értést jelent.

H1: A hatékony portfólió menedzsment sikeresebb TTI tevékenységgel jár együtt.

E hipotézis vizsgálatához összesen 6 kérdés elemzését használtuk fel. 5 kérdés a TTI által folytatott portfólió menedzsment gyakorlatára vonatkozott, míg 1 kérdés a TTI sikerességére („Üzleti szempontból mennyire tartja sikeresnek az egyetemi TTI működését?). Az 1. számú táblázatban azon kérdések átlagait és szórásait láthatjuk, melyek a portfóliómenedzsmentre vonatkoztak.

1. tábla: A TTI portfóliómenedzselési tevékenységére vonatkozó vélemények

Kérdés	Átlag	Szórás
A TTI jelentős erőfeszítéseket tesz az egyetemi technológiák lajstromba vételére.	0,78	1,08
A TTI rendszeresen felülvizsgálja az egyetemi szabadalmi portfóliót.	0,76	1,03
A TTI írásos protokoll alapján rendszeresen újraértékeli a portfólióban lévő találmányokat.	0,58	1,13
A kutatók általában bejelentik találmányaikat a TTI-nek.	0,24	1,12
A kutatók találmány bejelentései világosak és érthetőek.	0,19	1,03

Forrás: Saját szerkesztés

Az értékek alapján egyfelől megállapíthatjuk, hogy általánosságban elismerik a TTI-k portfólió-összeállítás érdekében tett erőfeszítéseit, azonban meglátásuk szerint a TTI nem ismer minden piacosítható technológiát, melyeket ipari partnerek számára lehetne kijánlani. Mivel kifejezetten magas szórás jellemezte a válaszokat, így ebből messzire menő következtetéseket nem szabad levonni, azonban az világosan látszik, hogy fejlesztésre lenne szükség a TTI-k portfóliómenedzsmentjében. Marketing-szempontról ez egy igen furcsa helyzet, miszerint az értékesítő szervezet saját termékével (jelen esetben technológiájával,) sincs teljes körűen tisztában.

A hipotézis igazolásához azonban nem csak a változók megoszlását vizsgáltuk, hanem a fenti 5 változó sikerességgel való összefüggését is. Az 5 változó Combach's Alpha értéke alapján (0,756) feltételezhetjük, hogy van mögöttes változó, mely összeköti őket. Kaiser-Meyer-Olkin tesztet futtatva megállapítható ($KMO=0,758$, Bartlett Sig=0,000), hogy a változók összevonhatóak egy faktorba (a megőrzött varianciányad 51%), melyet „Portfóliómenedzsment-tevékenység” faktornak neveztünk el. E létrehozott faktort Pearson-féle korrelációs vizsgálattal vetettük össze a TTI sikerességét vizsgáló kérdéssel. Az eredmény szerint 0,01 szignifikancia szint mellett közepesen erős, pozitív irányú kapcsolat a „Portfóliómenedzsment-tevékenység” faktor és a TTI sikeressége között (Person corr: 0,310).

A fenti eredmény alapján a H1 hipotézist elfogadjuk, azok a TTI-k, melyek hatékonyabb portfólió menedzsment tevékenységet folytatnak, általában sikeresebbek is.

H2: Az egyetemi technológiák árazásához kapcsolódó bizonytalanság a piaci árnál alacsonyabb árhoz vezet.

Az elméleti részben már utaltunk rá, hogy az egyetemi technológiák árazása egy komoly kihívást jelentő feladat a technológia egyedisége, illetve jelentős bizonytalanság tartalma miatt. Kutatásunk során a H2 hipotézis felállítására során ebből kiindulva azt vizsgáltuk, hogy vajon ez a komoly kihívás árpolitikai hiányosságokhoz vezet-e.

Általános egyetértés mutatkozott abban, hogy az egyetemi technológiák árát nehéz meghatározni, a válaszadók 84,3%-a egyetértett ezzel az állítással. Azt is vizsgáltuk, hogy miként kezelik az egyetemi TTI-k ezt a kihívást. A vállalati gyakorlatban számos példát találunk arra, hogy az árazási kihívást úgy kezelik a vállalatok, hogy alacsony árat határoznak meg termékeikre, így csökkentve annak a veszélyét, hogy tévesen magas árat állapítanak meg, és nem tudják eladni azokat – az alacsony ár persze potenciális bevétel kiesést eredményez számukra. Kutatásunkban az egyetemi technológiák esetében is hasonló

helyzetet találtunk, a megkérdezettek több mit fele egyetértett azzal, hogy az egyetemi technológiákat piaci áron alul értékesítik, és csak a válaszadók ötöde cáfolta ezt.

Ezek alapján a H2 hipotézist elfogadjuk, az egyetemek számára az értékesítendő technológiák árának meghatározása különösen nehéz feladat, és ezt a kihívást jobbra úgy kezelik, hogy a piaci árál alacsonyabb áron értékesítik a technológiát.

H3: A technológiák értékesítésénél kiemelt szerepe van a személyes eladásnak

Az egyetemi technológiák értékesítése összetett feladat, és az értékesítési csatornát illetően nem mindig van egyetértés. Bevett gyakorlatnak számít a közvetítő cégek bevonása, az online értékesítés irányába is találunk próbálkozásokat, meg-győződésünk szerint azonban a személyes kapcsolatok továbbra is kiemelten fontosak a technológiák sikeres értékesítése során, ezért fogalmazzuk meg H3 hipotézisünket.

A válaszadók több, mint 80%-a egyetértett azzal az állítással, hogy a személyes ismertség fontos az egyetemi-ipari kapcsolatok során. Azonban nem csak az együttműködéshez, partnerséghez fontos a személyes találkozás, hanem a technológiák értékesítésének is a leghatékonyabb módja a válaszadók szerint. 3 válaszadóból átlagosan 2 egyetértett azzal, hogy a személyes eladás az egyetemi technológiák értékesítésének leghatékonyabb módja.

Ez utóbbi állítást alátámasztja, hogy összefüggés mutatkozott a TTI munkatársai által meglátogatott nemzetközi workshopok és TTI sikeressége (Pearson Corr= 0,446**, Sig=0,000), valamint a TTI általértékesített technológiák száma (Pearson Corr= 0,419**, Sig=0,000) között. A fenti eredmények alapján a H3 hipotézist elfogadjuk. A személyes eladás a válaszadók szerint a leghatékonyabb formája az egyetemi technológiák értékesítésének, és a nemzetközi partnering eventeken való részvétel kiemelten fontos a sikeres technológia értékesítés érdekében.

H4: Az egyetemeknek nagy hangsúlyt kell fektetniük az üzleties imázs építésére.

Az egyetemek harmadik missziójának útjában álló egyik jellemző akadály, hogy az ipari partnerek szemében – sőt gyakran az egyetemen belüli közösség szemében is – még mindig a tudomány bástyái ezek az intézmények, és nem tekintik őket valódi piaci szereplőknek. Az egyetemi-ipari technológiatranszfer szempontjából ez különösen nagy akadály, hiszen így gyakran be sem kerülnek egy-egy ipari partner látókörébe, vagy, ha mégis, akkor nem tekintik őket kompetens üzleti partnernek. A H4 hipotézissel kívántuk megragadni ezt a problémát.

A hipotézis igazolásához először is megvizsgáltuk, hogy az egyetemeket milyen üzleti partnernek tartják. Eredményeink szerint valóban problémát jelent az egyetemek bürokratikus jellege, azonban a többség mégis pozitív vélekedést fogalmazott meg, csak 4,8% gondolta úgy, hogy az egyetem piaciidegen entitás. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy az egyetem alapvetően alkalmas az üzleti kapcsolatteremtésre, és fontos partner lehet. Ez a jelentőség elsősorban a komoly k+f kapacitásából, és potenciájából fakad. Imázsja is leginkább akadémiai illetve k+f vetületben jelentős a válaszadók megítélése szerint.

A fenti eredmények egyfelől érthetőek, hiszen az egyetem elsősorban nem üzleti szereplő, hanem tudásteremtő, és -megosztó intézmény. A sikeres technológiatranszfer szempontjából mégis nélkülözhetetlen az üzletiesebb imázs erősítése, hiszen ebben az esetben piaci tranzakciókat szeretne kötni az egyetem. Osztották ezt a feltételezésünket a megkérdezettek is, 92%-uk úgy vélte szükséges lenne az üzleties szemlélet növelése az egyetemen belül, habár közülük 50,6% úgy nyilatkozott, hogy már jelenleg is biztató jelek mutatkoznak e téren.

Fontos kiemelni, hogy mindössze 1 válaszadó akadt, aki úgy vélte, hogy az egyetemnek egyáltalán nem kellene piaciorientálnak lennie. Ennek alapján kijelenthetjük, hogy a technológiatranszfer területén valóban szükség van a marketingorientációra. Ez az

eredmény önmagában megerősíti jelen tanulmányunk jelentőségét. Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók megítélése szerint az egyetemek már elindultak a piachoz vezető úton, de további fejlődésre van szükség e téren.

Kérdőívünkben külön vizsgáltuk, hogy az egyetemi imázs hordozói közül a kiadványok és a honlap mennyire üzleties jellegűek. A válaszok alapján egyértelmű döntést nem lehetett hozni, nagyjából azonos arányban voltak azok, akik az említett arculati elemeket üzletiesnek gondolták, és akik nem – ez felülmúlta előzetes várakozásainkat.

Mindezek alapján a H4 hipotézist elfogadjuk, mivel egyértelműen kiderült, hogy az egyetem üzleties imázsát erősíteni kell, és, bár a válaszadók szerint már most is vannak üzleties elemek az egyetemek megítélésében, de ez még elmarad az elvárásoktól.

H5: Az egyetemi TTI leginkább az akadémiai szférával ápol jó viszonyt, az ipari partnerekkel, illetve a helyi közösséggel való viszony még kevésbé kiépült.

Kutatásunk során vizsgáltuk, hogy milyen viszonyt ápolnak az egyetemek a technológia transzfer folyamatot befolyásoló stakeholderekkel. A H5 hipotézisben feltételeztük, hogy közülük az akadémiai szereplőkkel jobb viszonyt tart fenn az egyetem, mint akár az üzleti élet, akár a helyi közösség szereplőivel.

Az 2. számú táblázatban az egyetemi TTI által az egyes stakeholderekkel ápol viszony mélységét mutatja a megkérdezettek véleményei alapján.

2. tábla: Az egyetemi TTI kapcsolata stakeholderekkel

	Milyennek értékeli az egyetemi TTI kapcsolatát az alábbi szereplőkkel?						
	Egyetem kutatói	Más hazai egyetemek	Hazai nagyvállalatok	Helyi KKV-k	A helyi közösség	Külföldi egyetemek	Multi vállalatok
<i>Gyenge kapcsolat</i>	0%	8,9%	8,8%	10,0 %	13,8%	17,7%	20,5%
<i>Néhány formális együttműködés</i>	24,4%	34,2%	37,5%	47,5%	43,1%	39,3%	47,5%
<i>Intenzív együttműködés</i>	51,2%	37,9%	42,5%	31,2%	32,8%	40,5%	26,9%
<i>Szoros partnerség</i>	24,4%	19,0%	11,2%	11,3%	10,3%	2,5%	5,1%
<i>Összesen</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. számú táblázatból jól látszik, hogy a TTI a legszorosabb viszonyt saját kutatóival, illetve hazai egyetemekkel ápol. A hazai nagyvállalatokkal intenzív együttműködés, míg a helyi KKV-kel inkább néhány formális kapcsolat a jellemző. A válaszadókna mindössze 10%-a gondolta úgy, hogy az egyetemek a helyi közösséggel közeli part-nerségben vannak, míg 14% szerint pusztán gyenge társadalmi kötődése van az egyetemnek. Ez elgondolkodtató eredmény annak tükrében, hogy az egyetemek harmadik missziója értelmében a helyi gazdaság és társadalom központi tényezőjévé kellene válniuk. Az érthető, hogy az akadémiai szféra megelőzi a helyi társadalmat a partnerségi rangsorban. Azaz nem a relatív pozíció az aggodalmat keltő, hanem az, hogy a helyi KKV-kel, illetve a helyi közösséggel abszolút értelemben gyenge a TTI-k kapcsolata. Érdekes eredmény volt, hogy a külföldi egyetemekkel és a multinacionális vállalatokkal is esetleges kapcsolatokat ápolnak az egyetemek.

Ezek alapján a H5 hipotézist elfogadjuk, az egyetemek leginkább az akadémiai szférával működnek együtt, azon belül is főként saját kutatóikkal, illetve hazai egyetemekkel. Az üzleti szférából főként helyi nagyvállalatokkal ápolnak jó viszonyt, viszont a helyi közösség felé való partnerség nem kellően hangsúlyos.

H6: Az egyetemi technológiatranszfer-döntések során a rövidtávú üzleti haszon túl a hosszabb távú, és helyi közösséget is érintő szempontokat is figyelembe kell venni.

Az egyetemi technológiatranszfer-tevékenységet jellemzően az üzleti haszonnal szokták összefüggésbe hozni. Álláspontunk szerint azonban a tudásalapú társadalomban az egyetem harmadik missziója nem pusztán a tudás üzleti hasznosítására, hanem a társadalmi értékteremtésre is kiterjed. Ehhez hosszú távú szemléletre és társadalmi szempontokat is figyelembe vevő hozzáállásra van szükség.

A vizsgált változókon egymintás t-próbát hajtottunk végre, mely szerint a hipotézishez kapcsolódó négy kérdés mindegyikénél szignifikánsan különböznek az átlagok 0-tól. Az eredményekből látszik, hogy erőteljes egyetértés (átlag=1,30, szórás=0,907) volt abban, hogy a szabadalmaztatás hosszú távú szemléletet igényel, valamint abban, hogy az egyetemeknek nyílt innovációs folyamatokban is részt kell(ene) venniük (átlag=1,18, szórás 0,792). Továbbá abban is egyetértettek, hogy az egyetemi technológia transzfer folyamat során a helyi közösség érdekeit is szem előtt kell(ene) tartani (átlag=0,77, szórás=0,871). Azt azonban elutasították a válaszadók, hogy társadalmi kontroll legyen az egyetemi innovációs tevékenység felett. Ez vélhetőleg

abból fakad, hogy általánosságban nem kívánatosnak tartják az innovációs tevékenység feletti bármilyen kontrollt.

A fenti eredmények tehát arra utalnak, hogy a hosszú távú szemlélet, és a társadalmi szempontok figyelembe vétele fontos (lenne) az egyetemi technológiatranszfer során. Kérdés azonban, hogy ehhez képest a válaszadók miként látják az általuk jellemzett TTI esetében e szempontok érvényesülését. Az eredmények arra utalnak, hogy azzal ugyan még egyetértenek a válaszadók, hogy a TTI nemcsak üzleti, hanem társadalmi szempontokat is figyelembe szokott venni tevékenysége során, a társadalmi hasznosulás, és a helyi közösség bevonása tekintetében azonban jelentős különbségek mutatkoztak a TTI gyakorlata, és a korábban bemutatott kívánatos gyakorlat között.

Ezek alapján a H6 hipotézisünket elfogadjuk, a megkérdezettek is egyetértettek abban, hogy a hosszú távú szemlélet, és a társadalmi fókusz fontos szempontok kellene, hogy legyenek az egyetemi technológiatranszfer során, azonban arról számoltak be, hogy ez utóbbi az általuk ismert TTI-k működését nem jellemzi.

ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK

Tanulmányunkban kísérletet tettünk arra, hogy rávilágítsunk az egyetemi technológiatranszfer-folyamatok sajátosságaira, és hiányosságaira. Álláspontunk szerint a marketing eszköztárból merítve hatékonyabbá tehető az egyetemi TTI-k által végzett technológiahasznosítási tevékenység. Kutatásunk teoretikus alapjául a Science-to-Business marketing 6P modelljét választottuk, mely alapján mind a 6 marketingeszköze vonatkozóan felállítottunk hipotéziseket, amiket nemzetközi mintán vizsgáltunk. Eredményeinket, illetve javaslatainkat a modellhez és a hipotéziseinkhez illeszkedően 6 pontban foglaljuk össze:

Eredményeink nyomán megállapítható, hogy az egyetemi TTI-k hiába tesznek komoly erőfeszítéseket a hasznosítható egyetemi technológiák, szolgáltatások és eszközök regisztrálására, még mindig jelentős számban vannak azok az elemek, melyekről nincs tudomása az egyetemnek. Ahhoz, hogy az egyetemi tudásteremtésben rejő potenciált ki tudják aknázni az intézmények, nélkülözhetetlen a hatékony portfóliómenedzsment, melynek elősegítéséhez a kutatók szorosabb bevonása, technológiatranszferre vonatkozó képzése lehet a következő lépés.

Árpolitikai téren a tudatosság, és a piaci árviszonyok jobb megismerése vezethet oda, hogy az egyetemek kilépjenek az „olcsó” árkategóriából – ami a megkérdezettek szerint jellemzi technológiáik árazását. A hasonló technológiák, a helyettesítő termékek, valamint az általános piaci viszonyok megismerésére energiát kell fordítani, és fontos a kompetens – akár ártárgyalásra, és alkura is képes – ügyvivő szakértők alkalmazása a TTI-n belül, vagy egy közreműködő szervezet által.

Az online kommunikáció térnyerése átfogalmazta a disztribúciós csatornákat is. Az egyetemi TTI-k is könnyen eshetnek abba a hibába, hogy a költségmegtakarítás szándékával a személyes találkozások helyett az online kapcsolattartást helyezik előtérbe. Kutatási eredményeink nyomán azonban egyértelműen kijelenthetjük, hogy ebben az ágazatban a személyes találkozásoknak kiemelt szerepük van. Tanulmányunk egyik legfőbb eredményének annak alátámasztását tartjuk, hogy nem érdemes az utazási költségeken spórolnia a TTI-knak, mert az a sikeresség rovására mehet.

Előremutató eredmény volt, hogy az egyetemek – bár még mindig erősen bürokratikus, és akadémiai imázsúak – egyre világosabban pozicionálják magukat piaci szereplőként is. K+F imázsukat professzionális kiadványokkal, és honlapokkal erősítik, és bár még messze vannak attól, hogy kvázi márkaként jelenjenek meg a piacon, de már megtették az első lépéseket. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy az egyetemeknek nem kell maguk mögött hagyniuk az akadémiai imázst – hiszen a harmadik misszió nevében is benne van, hogy nem ez az elsődleges szerep. Az üzleties imázs építése viszont nélkülözhetetlen a sikeres piaci tevékenységhez.

Az egyetemi partnerség jobbra az akadémiai partnerekre, illetve a helyi nagyvállalatokra terjed ki. Annak érdekében, hogy az egyetemek valóban a helyi gazdaság és társadalom tudásközpontjai legyenek, erősíteni kell a helyi KKV-kkal és a helyi közösséggel való kapcsolatukat. Ennek fontos eszköze lehet egyfelől a helyi közösség és az üzleti szféra által is hozzáférhető, átlátható és érthető innovációs portfólió, illetve az eredmények világos társadalmi kommunikálása. Mindezek gyakorlati megvalósítására leginkább az online tudástérképet tartjuk alkalmasnak, mely kutatócsoportonként tartalmazza a hasznosítható eredményeket.

A megkérdezettek körében egyetértés mutatkozott a téren, hogy a hosszú távú szemlélet, illetve az üzleti szempontokon túl társadalmi szempontokat is figyelembe vevő megközelítés a kívánatos az egyetemi technológia hasznosítás során, azonban az általuk ismert TTI-k esetében ez még gyerekcipőben jár. Indokoltnak véljük a TTI-k számára az egyetemi portfólió menedzselése során a társadalmi szempontok figyelembe vételét is, továbbá a nyílt innovációban rejő lehetőségek jobb kihasználását.

Összefoglalóan úgy véljük a harmadik misszió legalább annyira felelősségteljes teher az egyetemek számára, mint amekkora lehetőséget jelent. Az egyetemi technológiatranszfer hagyományosan üzleti szempontú hasznosítást jelent, azonban a XXI. század tudásalapú társadalmában az egyetemeknek nem pusztán üzletileg hasznosítható, hanem a helyi közösség számára értéket teremtő tudást kell előállítaniuk. Ehhez azonban nélkülözhetetlen a helyi közösség, és a helyi KKV-k szorosabb bevonása, a velük való partnerség. A marketingmix eszköztárának 4P elemei hozzárulhatnak az egyetemi eredmények üzleti hasznosíthatóságához. Az általunk javasolt,

kibővített 6P modell ezen felül a társadalmi szempontok érvényre jutását, és a stakeholderek szélesebb értelmű elérését hivatott szolgálni, az egyetemeknek valóban központi szerepet biztosítva a helyi gazdaságban és társadalomban egyaránt.

HIVATKOZÁSOK

- Baaken, T. (2013), „Science-to-Business Marketing”, In: Hofbauer, G. / Pattloch, A. / Stumpf, M. (Hrsg.): *Marketing in Forschung und Praxis*, Univ. Berlin, SS.869-94
- Bercovitz, J., Feldmann, M. (2006), “Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development”, *Journal of Technology Transfer*, 31 1, pp.175-88
- Booms, B. H., Bitner, M. J. (1981), “Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms”, In: Donnelly, J. & George, W. R. (Eds.): *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago
- Buzás, N. (2005), “From Technology Transfer to Knowledge Transfer: An Institutional Transition”, In: C. G. Alvstam – E. Schamp (Eds): *Linking Industries Across the World*, Ashgate Publishing, Aldershot, pp.109-23
- Carayannis, E. G., Campbell, D. F. J. (2009), „'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem”, *International Journal of Technology Management*, 46 3/4, pp.201-34
- Carayannis, E. G., Campbell, D. F. J. (2010): Triple helix, Quadruple helix and Quintuple helix and how do Knowledge, Innovation and the Environment relate To Each other? - A Proposed Framework for a Trans-disciplinary analysis of Sustainable development and Social Ecology, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1, 1, 41-69
- Gertner, D., Roberts, J., Charles, D. (2011), “University-industry collaboration: a CoPs approach to KTPs” *Journal of Knowledge Management*, 15 4, pp.625-47
- Leydesdorff, L., Etzkowitz, H. (1996), “Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations”, *Science and Public Policy*, 23 5, pp.279-86
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, IL.
- Park C. W., Jaworski B. J., MacInnis D. J. (2006), “Strategic Brand Concept-Image Management”, *Journal of Marketing*, 50 4, pp.135-45
- Pawlowski, K. (2009), „The 'Fourth Generation University' as a Creator of the Local and Regional Development”, *Higher Education in Europe*, 34 1, pp.51-64
- Plewa, C., Korff, N., Baaken, T., Macpherson, G. (2013), “University–industry linkage evolution: an empirical investigation of relational success factors”, *R&D Management*, 43 4, pp.365-80
- Prónay, Sz., Buzás, N. (2014), “The Role of Partnership in Science to Business Marketing”, *Conference Proceedings of the 13th International Science-to-Business Marketing Conference on Cross Organizational Value Creation*, pp.179-89
- Reeves, R. (2006), *Commercial management of university research and patents* – working paper, University of Bologna
- Veres, Z., Buzás, N. (2006), „Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie”, *La Revue du management technologique*, 15, 2, pp.47-74
- Walter, A., Parboteeah, P., Riesenhuber, F. and Hoegl, M. (2011): Championship behaviors and innovations success: an empirical investigation of university spinoffs. *Journal of Product Innovation Management*, 28 4, pp.586-98
- Wissema, J. G. (2009), *Towards the third generation university. Managing the university in transition*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Wring, D. (1997), “Reconciling marketing with political science: theories of political marketing”, *Journal of Marketing Management*, 13 7, pp.651-63
- Zuti, B., Lukovics, M. (2014), „'Fourth Generation' Universities and Regional Development”, In Hamm, R. & Kopper, J. (Eds.): *Higher Education Institutions and Regional Development*. Mönchengladbach, pp.14-31

Prónay Szabolcs, PhD, adjunktus
pronay.szabolcs@eco.u-szeged.hu
SZTE Gazdaságtudományi Kar
SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont

Buzás Norbert, PhD, egyetemi docens,
buzas.norbert@med.u-szeged.hu
SZTE Általános Orvostudományi Kar
SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont

The 6P marketing-model that supports the university technology transfer

AIMS OF THE PAPER

In our knowledge-driven economy, research universities are core actors in the innovation process. As a response to this challenge, technology transfer offices (TTOs) and agencies have been established in universities in order to coordinate and stimulate the commercialization of the inventions and technologies. We can find several marketing practices that are utilized by these technology transfer offices, however, there is still a lack of marketing theoretical framework in the literature about early stage technology transfer. Our aim is to detail the marketing peculiarities of the early stage technology transfer and highlight the marketing challenges as well as the practices that can be utilized for a more successful technology transfer process.

METHODOLOGY

As the theoretical framework of our research we have chosen science-to-business (S2B) marketing. We previously set a 6P marketing mix model that corresponds to the specificities of early stage technology transfer carried out by the universities. In this paper we conducted a quantitative research among 83 university TTO stakeholders in order to identify the main challenges they have to face during the university early stage technology transfer.

MOST IMPORTANT RESULTS

Portfolio management, pricing and potential evaluation are the most glaring marketing challenges that the TTOs have to face. TTOs barely know their own marketable technologies and the known ones are offered for a relatively low price. The social embeddedness of the universities as well as the business image are also of concerns.

RECOMMENDATIONS

Commercialization requires professional market research and creating marketing policies corresponding to demands, which are traditionally not included in the scope of university tasks, but are essential for a successful technology transfer process. It raises the need for marketing professionals that should not only deal with the commercialization per se but with PR and internal marketing activities as well.

Keywords: technology transfer; science-to-business marketing; innovation

Our research was supported by „TÁMOP 4.2.1C-14/1/Konv - Tudás-Park - A növekedési zónák tudástranszfer tevékenységének támogatása a felsőoktatási intézmények bevonásával” European Union fund.

Az atipikus foglalkoztatással szembeni attitűdök vizsgálata a magyar és szlovák állástalanok körében

Poór József^{1,2} – Juhász Tímea – Horbulák Zsolt³ – Madarász Imre² – Szabó Ingrid⁴

¹Selye János Egyetem, Komárno, ²Szent István Egyetem, Gödöllő, ³A. Dubcek Egyetem, Trencsén, ⁴Komáromi Városi Hivatal, Komárno

A TANULMÁNY CÉLJA

Írásunk az atipikus foglalkoztatás elfogadási hajlandóságát vizsgálja a Komárom és Esztergom (Magyarország), továbbá Révkomárom (Komárno) és Párkány (Štúrovo, Szlovákia) kistérségeiben élő munkanélküliek körében.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás fő célkitűzése, hogy megismerjük a két ország munkát keresőinek az atipikus formákkal kapcsolatos attitűdjeit és véleményeinek különbségeit. A vizsgált határmenti kistérségek foglalkoztatási központjai mind a szlovák, mind a magyar oldalon élő álláskeresők számára egyidejűleg több lehetőséget rejtenek. Annak ellenére, hogy a Duna és az országhatár kettéválasztja őket, földrajzilag és munkaerőpiacként is egyetlen egységet alkotnak, és az uniós tagállamok közti határok átjárhatóságának köszönhetően javarészt ugyanazok az álláslehetőségek állnak a rendelkezésükre mindkét országban.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK

A kiértékelési módszerek jellemzően egy- és többváltozós vizsgálatok voltak. Így többek között gyakorisági, átlag, szórás, valamint keresztábra-elemzés és független mintás T-próba módszerét alkalmaztuk. A kutatásban 689 fő vett részt. Ugyanakkor ám magát ténylegesen munkanélkülinek valló (azaz a kutatás pillanatában nem dolgozó) résztvevő mindösszesen 279 fő volt. Így a mostani kiértékelés során csak ezt a részmintát használtuk fel. A kérdőíves felmérés adatainak többváltozós elemzése fontos hasonlóságokat, egyben jelentős különbségeket is mutat az országhatár két oldaláról származó válaszok között.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A vizsgálatok során a megfogalmazott hipotézis elfogadottnak tekinthető. Az atipikus állásokat a megkérdezettek 80-90%-a nem, vagy csak kényszerből, ideiglenesen fogadná el, s mindössze 15-20% dolgozna szívesen hosszú távon is az ilyen formák valamelyikében.

Kulcsszavak: atipikus foglalkoztatási formák, attitűdök, szlovák-magyar határtérség, állástalan férfiak és nők, rugalmas munkaformák

AZ ATÍPIKUS ALKALMAZÁSI FORMÁK A SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Az atipikus munkaformákról a szakirodalomban számtalan feltételezéssel és értékeléssel találkozhatunk, de mindegyik e munkatípusok szokatlanságát, újszerűségét emeli ki, már az elnevezésével is. Tipikusnak, szokásosnak, „standardnak” ezek szerint a meghatározatlan időre szóló munkaszerződés alapján, napi nyolc órás, heti öt napos, a munkahelyen végzett tevékenységet tekinthetjük, amihez képest minden más foglalkoztatási forma „atipikus” (Addison and Surfild 2006b), vagy „non-standard” (Kassinis et al. 2013), esetleg „alternatív” (Addison and Surfild 2006a), illetve „különös”, „bizonytalan” (Duell 2004). Az elnevezés az ilyen foglalkoztatási formák szokatlanságára utal, pedig már az „1980-as évektől találkozhatunk ezekkel a munkaformákkal Európában” (ILO 2011, 8), és a statisztikák szerint mára az európai munkaerő jelentős részét ilyen formákban alkalmazza. Duell (2004, 58) például már 2004-ben Franciaországban 22%-ra, Németországban 13%-ra, Spanyolországban 40%-ra (!) és az EU-15 átlagában 15%-osra becsülte arányukat a bérért munkát végzők között.

A makrogazdasági hatásokat vizsgáló szakirodalom szinte egyöntetűen az atipikus formák rugalmasságát hangsúlyozza, ami a feltételezések szerint hozzájárul a gazdaság és a vállalkozások gyors piaci alkalmazkodásához, következésképpen a cégek és a nemzetgazdaságok versenyképességének javításához (Brewster et al. 2004, Ashford et al. 2007, Ryan, Kossek 2008). E téren azonban már megjelentek a jótékony hatást megkérdőjelezők is. Lavery (2014, 10-11) például az Egyesült Királyság makrogazdasági adatait elemezve úgy véli, hogy „...joggal kételkedhetünk, hogy a rugalmasabb egyet jelent-e a versenyképesebb és dinamikusabb modellel. Inkább azt várhatjuk az Egyesült Királyság munkaerőpiacának módosulásától, hogy az a dinamikus alulfoglalkoztatottságot és a bizonytalanságot intézményesíti, ami pedig sérti a középtávú növekedési kilátásokat az UK-ban”.

Az atipikus munkaformák előnyeiről és jótékony hatásáról a cégek szintjén is írnak a kutatók és az elemzők. Baltes és szerzőtársai (1999) szerint az atipikus munkavégzést mind a szervezetek, mind az alkalmazottak pozitív kimenetelű elrendeződésnek érzékelik. Az atipikus munkavégzés csökkenti a hiányzást, a fluktuációt és a költségeket, miközben növeli a termelékenységet és a cég teljesítményét, egyben erősíti azt az érzést, hogy a munkavállalók ellenőrzéssel bírnak a munkájuk felett (Westman

2010). Gottlieb és társai (1998) úgy vélik, a rugalmas megoldások gyakran párosulnak nagyobb termelékenységgel, az alkalmazottak részéről nagyobb elégedettséggel, kevesebb stresszel és kiegészél, amik egyben a szervezeti outputot is növelik. Ugyanakkor ezen a szinten is megjelennek aggodalmak. Az elképzelhetően a hálózatos kapcsolatok csökkentése révén az atipikus formáknak negatív következményeik lehetnek a dolgozók karrier-mobilítására vagy fizetési előrelépésére (Eaton 2003; Linehan-Scullion 2008). A részdíós lehetőségek kommunikációs és koordinációs nehézségeket is okozhatnak a munkák tervezésében és végrehajtásában (Westman 2010).

Ha az egyének, a dolgozók és családjuk szintjén értékelő írásokat vesszük szemügyre, több negatív következményre utaló figyelmeztetéssel találkozunk, mint pozitív értékeléssel. Akik az atipikus formáktól a munkavállalók előnyeit remélik, elsősorban a családbarát jellegét hangsúlyozzák. Kassinis és szerzőtársai (2013, 467) szerint például amikor „a nem szabványos munkaformákról (non-standard work arrangements – NSWA) hallunk, a leggyakrabban a munka/család egyensúly miatt a rugalmas munkaidőre (flexitime), a távmunkára (telework), a rövidített munkahétre (compressed work week) és a részdíós munkavégzésre gondolunk [és] az ilyen NSWA-kat különösen a szülői gyakorlatba való átmenethez asszociáljuk, miközben úgy véljük, hogy a karrier és a család kombinálását segítik elő”. Gregory és Connolly (2008) a részdíós lehetőségeket elsősorban női jelenségeként írják le, ami különösen az első gyermek születése után csökkenti a munkaidőt. Az Európai Unióban például a munka és a család összehangolását elősegítő politikákat egyre inkább foglalkoztatási problémaként fogják fel (Lewin 2006).

Az ilyen nemekre vonatkozó szempontok érvényesítése azonban – ha elfogadjuk is családbarát irányultságukat – növelhetik az egyenlőtlenséget (Lavery 2014), különösen pedig a női alkalmazottak (Cardoso et al. 2014) hátrányos helyzetét. A különös munka kevésbé biztos és kevesebb munkávédelmet jelent (ILO, 2011), és „gyakrabban kapcsolódik az alacsonyabb szintű foglalkoztatottsági védelemhez és bérhez. [...] A foglalkoztatási biztonság hiánya a különös munka minden formájának centrális eleme” (Lavery 2014, 7). Addison és Surfild (2006a) azt az aggodalmat vizsgálja, hogy az atipikus alkalmazás valóban akadályozza-e a „normál” munkába való visszatérés lehetőségét. Sanwald és Theurl (2015) pedig egyenesen az atipikus foglalkoztatásnak a mentális egészségre gyakorolt hatásait kutatják.

A fent ismertetett kérdéskörök magyar és szlovák társadalomkutatók is sok szempontból vizsgálták (lásd például Laky 1997). Köllő, Vince (1999) és

Scharle (2000) azt tapasztalták, hogy a munkanélküliség növekedése mellett az újszerű formák nem a lehetséges munkahelyek alternatívájaként jelentek meg, és az atipikus formák elterjedése viszonylag lassú folyamat. Az atipikus foglalkoztatás szerkezetét és elterjedtségét kiválóan mutatja be Hárs (2012) két évtizedet felölelő tanulmánya, mely a nemzetközi és hazai szakirodalmi összefoglaló és fogalomismertetés mellett kutatási eredményeket bemutat a háztartási és területi jellemzők atipikus munkában való részvétellel gyakorolt hatásáról.

Az atipikus foglalkoztatás pszichológiai összefüggéseire hívja fel a figyelmet Zelmanová (1992a; 1992b). A mezőgazdasági foglalkoztatás specifikumait említi Buchta (1994), Barancová (1998) pedig az atipikus munkaszerződésekkel foglalkozik. A szlovákiai trendekről Hanzelová és tsai (2005) mutatnak átfogó képet. A tipikus és az atipikus állások munkakörülményeiről és a rugalmas munkavégzés jelentőségéről írt Grenčíková és Španková (2014). Megalapozott elméleti írások jelentek meg az osztott munkavégzés jogi háttéréről (Mičudová 2011), vagy az ilyen munkahelyről magáról (Mičudová 2013). Az atipikus foglalkoztatási formák és a szociális biztosítás kapcsolatát vizsgálta (Macková 2014). Arra is van példa, hogy a téma a regionális foglalkoztatás szempontjából került elemzésre (Pšenková 2014).

Az atipikus foglalkoztatási formákat azonban „nem légüres térben alkalmazzák – figyelmeztetnek Kassinis és szerzőtársai (2013, 471), hanem egy szervezeti, egy tágabb intézményi és kulturális, illetve nemzeti kontextusban”. Az atipikus álláslehetőségek elfogadottságát, vagy elutasítását nem csak a munkavállalók attitűdjei, félelmei, vagy reményei határozzák meg, hanem a rendelkezésre álló álláshelyek, a potenciális munkaadó szervezetek belső szabályzatai, az állami szabályozók és támogatási rendszerek egyaránt.

Ezért választottunk kutatásunk helyszínének egy olyan földrajzi és munkaerő-piaci egységet, ami annak ellenére, hogy a Duna és egy országhatár választja ketté, mégis egyetlen kistérségnek tekinthető. A központjában lévő városok – a magyarországi Komárom és Esztergom, illetve valamivel kevésbé a szlovákiai Révkomárom és Párkány – fejlődő ipari centrumok. A térség legfontosabb munkáltatói főleg a magyar oldalon találhatók. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a szlovák munkajogi szabályozás hatálya alá eső munkakeresők, illetve magyarországi társaik atipikus foglalkoztatásra vonatkozó hajlandóságában, véleményében kimutatható-e valamilyen különbség. Vizsgálatunk során az alábbi hipotézisre kerestük a választ:

H1: A felmérésben résztvevő szlovákiai és a magyar állástanulók jellemzően eltérő állásponton vannak az atipikus foglalkoztatás megítélésében.

A KUTATÁS MÓDSZERTANI LEÍRÁSA

2014-ben vizsgálatokat folytattunk le, amely során adatokat gyűjtöttünk arról, hogy a munkanélküliek miképpen vélekednek az atipikus foglalkoztatási formákról. A kérdőíves és interjú vizsgálatokat 2014-ben folytattuk le. A megkérdezés helyei Magyarországon a Közép-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ Komáromi és Esztergomi kirendeltségei voltak, míg Szlovákiában a Munka- Szociális- és Családügyi Központ révkomáromi és párkányi kirendeltségei.

A lekérdezés helyválasztását az indokolta, hogy a kutatásban résztvevő személyek (a munkanélküliek) nagy számban alapvetően ezeken a helyszíneken koncentrálnak. A vizsgálat helyválasztását továbbá az is erősítette, hogy biztosan az adott térségben élő személy töltötte ki a kérdőíveket, miután a Munkaügyi Központok lakhely szerint illetékesek a munkanélküliek nyilván-tartásában.

A vizsgálat során feltártuk a „munkanélküliség” és a „foglalkoztatottság” közti viszony nem kizárólag kvantitatív, hanem kvalitatív jellege is. Válaszadóink közül 82-en viszonylag „védt” helyzetből kerestek maguknak munkát (gyes-en, gyeden voltak, tanulóknak, háztartásbelinek minősültek stb.); azaz papírforma szerint nem voltak munkanélküliek. Egy másik csoport, akiket „alulfoglalkoztatottnak” neveztünk, akik – bár volt munkájuk, mégis – aktívan állást kerestek; olyat, ami megfelel a végzettségüknek, vagy az elvárásaiknak. A legnépesebb csoport azonban a „hivatalos” munkanélküliek. Bár eltérően nyilatkoztak az egyes atipikus formákról, a munkapiaci státuszuk szerint csoportosított vélemények közti különbségek kisebbek voltak, mint az országok szerint eltérések.

Habár a vizsgált minta nem reprezentatív a szerzők véleménye alapján egy képet adnak az állástanulók attitűdjéről az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban. A kérdőív szerkezetéről elmondható, hogy alapvetően zárt kérdésekből állt, amelyek jellemzően nominális és metrikus skálákra épültek. A kérdőív kitöltése az adott kirendeltségeken papíralapon történt. A kitöltést felerészben a munkaügyi központok munkatársai és kutatási projektben résztvevő kérdezőbiztosok végezték. Az adatokat Excel és később SPSS formátumban dolgoztuk fel. A kiértékelési módszerek jellemzően egy- és többváltozós vizsgálatok voltak, így többek között gyakorisági, átlag, szórás, valamint

keresztábra-elemzés és független mintás T-próba módszerét alkalmaztuk. A kutatásban 689 fő vett részt, ám a magát ténylegesen munkanélkülinek valló (azaz a kutatás pillanatában nem dolgozó) résztvevő

mindösszesen 279 fő volt, így a jelen kiértékelés során ezt a részmintát használtuk fel. A minta alapvető statisztikai jellemzőit az 1. táblázat mutatja be:

1. táblázat A minta jellemzői (N)

Szempontok	Jellemzők	Magyar	Szlovák
Válaszadók	Száma	146	133
Nemek	Nő	76	92
	Férfi	66	40
	Hiányzik	4	1
Életkor	30 év alattiak	49	49
	30-as korosztály	44	33
	40 év felettiak	51	51
	Hiányzik	2	0
Iskolai végzettség	Alapfokú végzettségű	30	39
	Középfokú, de érettségivel nem rendelkező	47	30
	Érettségizett	37	52
	Felsőfokú végzettségű	28	11
	Hiányzik	4	1

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A vizsgálat elsőként rávilágított arra, hogy a kutatásban résztvevőknek általában milyen elvárásaik lennének egy munkát illetően. Az ötfokozatú Likert-skálán kellett megválaszolniuk a válaszadóknak, hogy

az adott szempont mennyire fontos a számukra. Az 1-es az egyáltalán nem fontosat jelölte, míg az 5-ös az igen fontosat. A 2. táblázat az eredményeket mutatja a teljes minta tükrében:

2. táblázat Milyen elvárásai vannak bármely munkát illetően a teljes minta tükrében? (átlag, szórás)

Szempontok	Átlag	Szórás
Megfelelő fizetés	4,75	,736
Megfelelő munkakörülmények	4,58	,713
Jó munkahelyi légkör	4,49	,840
Át lehessen lépni belőle egy „normális” állásba	4,45	,919
A család és a munka megfelelő összehangolása	4,44	,967
Érdekes és tartalmas munkalehetőség	4,43	,889
A munka és a szabadidő (sport, szórakozás) összehangolása	4,07	1,188
Karrierlehetőség	3,89	1,215
A munka és a tanulás összehangolása	3,50	1,364

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A megkérdezetteknek nem okozott gondot a próbakérdés során a „normális” állás fogalmának értelmezése. Nem fordult elő, hogy a kérdezőbiztostól magyarázatot kértek volna rá, ezért kérdőívben a „normál munka” helyett ezt a megjelölést használtuk. A válaszok kiértékeléséből látható, hogy a kutatásban résztvevők számára leginkább fontos a javadalmazás, a megfelelő munkakörülmények, valamint a jó munkahelyi légkör volt. Magas a fontossági értéke a munka és magánélet összehangolásának is, amit elvárásként gyakran említene a szakirodalomban az atipikus formákat legitimáló törekvésnek. A karrierlehetőség kevésbé kapott prioritást a munkanélküli válaszadók körében. A „normális”

állásba lépés lehetőségének nyitva tartását válaszadóink csupán a negyedik helyre sorolták. A független mintás T-próba segítségével rámutattunk arra, hogy az adott változók tekintetében különböznek-e a magyar és szlovák válaszadói vélemények. Az eredmények alapján a következő változók esetében volt igazolható a szignifikáns véleménykülönbség: a karrierlehetőségben, a család és munka megfelelő összehangolásában, a munka és szabadidő (sport, szórakozás) összehangolásában, a megfelelő munkakörülményekben, az érdekes és tartalmas munkalehetőségben, és abban, hogy át lehessen lépni belőle egy „normális” állásba. A t-próba eredményeit és az országonkénti átlagokat a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat A T-próba eredményei*

Szempontok	Átlag		T-teszt	
	magyar	szlovák	t	Sig. (2-tailed)
Karrierlehetőség	3,54	4,26	5,044	,000
Megfelelő fizetés	4,72	4,79	,724	,470
Jó munkahelyi légkör	4,43	4,57	1,352	,178
A család és a munka megfelelő összehangolása	4,60	4,30	2,594	,010
A munka és a szabadidő (sport, szórakozás) összehangolása	3,74	4,43	4,863	,000
A munka és a tanulás összehangolása	3,43	3,56	,768	,443
Megfelelő munkakörülmények	4,47	4,70	2,664	,008
Érdekes és tartalmas munkalehetőség	4,31	4,55	2,288	,023
Át lehessen lépni belőle egy „normális” állásba	4,34	4,57	2,038	,043

*Egyenlő variancia feltételezésével

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatás e része rávilágított arra, hogy a válaszadók számára alapvetően a fizetés a determináló a foglalkoztatásbeli elvárásaiknál. Jellemzően minden változó esetében a szlovák válaszadóknál volt magasabb az átlagérték, mint a magyar megkérdezettekénél, kivéve a munka és család megfelelő összehangolásánál. A magyar válaszadók igen jelentősnek értékelték a megfelelő fizetést, a munka és család összeegyeztetésének a biztosítását, a megfelelő munkakörülményeket és a jó a munkahelyi légkört. A szlovák mintában a javadalmazás, a munkakörülmények, a munkahelyi légkör és az adott prioritást, hogy át lehessen lépni az adott alkalmazási típusból egy „normál állásba”, azaz az atipikusból a hagyományos foglalkoztatásba.

Miután megismertük a válaszadók munkával kapcsolatos általános szempontjait, a vizsgálat fókuszát az atipikus foglalkoztatásra szűkítettük. A

válaszadók 60,3%-a már hallott az atipikus foglalkoztatási lehetőségekről. Amíg a szlovákiai megkérdezettek 50%-a vallotta, hogy tisztában van az atipikus foglalkoztatással, addig ez az arány a magyar válaszadók esetében már 70%-volt. Kérdés volt a vizsgálat során továbbá az, hogy az adott atipikus foglalkoztatások miképpen befolyásolják egy hagyományos munka megszerzésének esélyeit a válaszadók szerint. A lehetséges előre megadott válaszok a következők voltak: „csökkenti”, „növeli”, vagy „nem csökkenti, de nem is növeli”, azaz igazán nincs rá hatással. A Khi-négyzet próbával végzett vizsgálat során csak az alkalmi munka esetében nem volt igazolható a szignifikáns véleményeltérés (Pearson-féle Khi-négyzet 1,637 df: 2 szign., 441 p>0,05) az országonkénti vélemény alapján. Pearson-féle Khi-négyzet próba eredményeit a 4. táblázat foglalja össze:

4. táblázat Az atipikus foglalkoztatások és a hagyományos munka megszerzés esélyeinek kapcsolata (Pearson-féle Khi-négyzet próba eredményei $p=0,05$)

Szemponatok	Érték	df	Szign.
Alkalmi munka, napszám vállalása	1,637	2	,441
Részdős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) munka	8,856	2	,012
Egy szezonra szóló munka-megbízás vállalása	12,620	2	,002
Otthon végzett munka vállalása, távmunka	17,432	2	,000
Munkaerő-kölcsönző vállalattal szerződés kötés	17,265	2	,000
Ügynöki munka vállalása egyéni vállalkozói igazolvánnyal	8,343	2	,015
Közfoglalkoztatásban való részvétel	13,828	2	,001

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszok megoszlását az 5. táblázat mutatja:

5. táblázat A válaszadók megoszlása országoként a különböző atipikus foglalkoztatási lehetőségek későbbi hatásait mutatva a nem hagyományos állásban történő elhelyezkedésre (%)

Szempontok	Válaszadó	Csökkenti a „normális” állás megszerzésének esélyét	Nem csökkenti, de nem is növeli az esélyét	Növeli a „normális” állás megszerzésének esélyét
		% -os megoszlás		
Alkalmi munka, napszám vállalása	magyar	26,00	57,50	16,50
	szlovák	28,30	60,60	11,00
Részidős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) munka	magyar	15,50	53,50	31,00
	szlovák	22,80	61,40	15,70
Egy szezonra szóló munka-megbízás vállalása	magyar	19,50	57,80	22,70
	szlovák	9,50	78,60	11,90
Otthon végzett munka vállalása, távmunka	magyar	16,90	58,50	24,60
	szlovák	16,40	77,30	6,30
Munkaerő-kölcsönző vállalattal szerződés kötés	magyar	13,70	45,00	41,20
	szlovák	4,00	69,40	26,60
Ügynöki munka vállalása egyéni vállalkozói igazolvánnyal	magyar	16,20	56,20	27,70
	szlovák	8,90	73,40	17,70
Közfoglalkoztatásban való részvétel	magyar	15,00	56,40	28,60
	szlovák	25,40	63,50	11,10

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók jellemzően semleges hatást véltek az összes atipikus foglalkoztatási forma tekintetében. A magyar megkérdezettek körében az esélynövelő hatás megítélése nagyobb volt, mint a szlovák válaszadóknál valamennyi vizsgált típusnál. A szlovák megkérdezettek az alkalmi munka, a közfoglalkoztatás és a részmunkaidő viszonylatában gondolták nagy arányban az esélycsökkentő hatást, míg a magyar válaszadók az alkalmi, a szezonális és a távmunka

tekintetében érezték az esélycsökkenés lehetőségét a legerősebben.

A válaszadóknak továbbá nyilatkozniuk kellett arról is, hogy ők maguk elfogadnának-e az atipikus állást, mint foglalkoztatási lehetőséget. Három válaszlehetőség közül választhattak a megkérdezettek, amelyek összesítését az 6. táblázat tartalmazza országoként:

6. táblázat A válaszadók megoszlása országonként a különböző atipikus foglalkoztatási lehetőségek elfogadását illetően (%)

Szempontok	Válaszadó	Nem fogadnám el, nekem hagyományos állás kell	Átmeneti megoldásként elfogadnám	Hosszú távra, akár több évre is elfogadnám
		% -os megoszlás		
Alkalmi munka, napazám	magyar	44,20	52,70	3,10
	szlovák	26,80	66,70	6,50
Részidős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) munka	magyar	14,60	74,60	10,80
	szlovák	9,40	78,00	12,60
Egy-egy szezonra szóló munka-megbízás	magyar	28,10	69,50	2,30
	szlovák	10,50	77,40	12,10
Otthon végzett munka, távmunka	magyar	24,20	58,10	17,70
	szlovák	14,40	52,00	33,60
Munkaerő-kölcsönző vállalattal szerződés-kötés	magyar	29,60	56,80	13,60
	szlovák	13,00	31,70	55,30
Közfoglalkoztatásban való részvétel	magyar	33,90	50,80	15,30
	szlovák	61,50	28,70	9,80

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A megkérdezettek többsége átmeneti megoldásként fogadná el az atipikus lehetőségeket. A legerősebb ellenállás a közfoglalkoztatással szemben nyilvánult meg mindkét válaszadói csoportban. A munkaerő-kölcsönző szintén egészen más fogadtatásra számíthat a magyarországi, mint a szlovákiai álláskereső között. A magyarországiak hosszabb távon leginkább kölcsönzött munkaerőként

fogadnának el alkalmazási lehetőséget, avagy távmunkában dolgoznának, míg a szlovákiaiak távmunkában és munkaerő kölcsönző vállaltnál vállalnak munkát. A Khi-négyzet vizsgálat a rész munkaidőnél nem támasztotta alá a szignifikáns véleményeltérést (Pearson-féle Khi-négyzet 1,7 df: 2 szign., 428 p>0,05) a válaszadók között, a többi változó esetében viszont szignifikáns volt.

7. táblázat Pearson-féle Khi-négyzet próba eredményei p=0,05

Szempontok	Érték	df	Szign.
Alkalmi munka, napszám vállalása	8,902	2	,012
Részidős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) munka	1,700	2	,428
Egy szezonra szóló munka-megbízás vállalása	19,002	2	,000
Otthon végzett munka vállalása, távmunka	9,604	2	,008
Munkaerő-kölcsönző vállalattal szerződés-kötés	48,217	2	,000
Közfoglalkoztatásban való részvétel	18,873	2	,000

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatás megvizsgálta azt is, hogy a válaszadók véleményei szerint az „emberek általában” miért választják az atipikus megoldásokat. A három válaszlehetőség volt adott a kérdőív kitöltőinek: mert „nincs más lehetőségük”, mert „annak is vannak

előnyei”, és mert „szerintem nem vállalják”. Minimális azok aránya, akik ha nem muszáj nem vállalnák az atipikus formában a foglalkoztatást. A megkérdezettek által adott válaszok megoszlását az 8. táblázat mutatja:

8. táblázat Az atipikus foglalkoztatási megoldások okai a szlovák és a magyar minta esetében

Szempontok	Válasz-adó	Mert nincs más lehetőségük	Mert annak is vannak előnyei	Szerintem nem vállalják
		% -os megoszlás		
Alkalmi munka, napszám	magyar	85,4	13,1	1,5
	szlovák	37,8	61,4	,8
Részidős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) állás	magyar	57,8	40,6	1,6
	szlovák	18,4	81,6	,0
Egy-egy szezonra szóló megbízás	magyar	61,2	34,9	3,9
	szlovák	18,5	78,2	3,2
Otthon végzett munka, távmunka	magyar	42,4	51,2	6,4
	szlovák	12,7	84,9	2,4
Munkaerő-kölcsönző vállalat által közvetített munka	magyar	59,7	37,2	3,1
	szlovák	18,7	80,5	,8
Közfoglalkoztatásban való részvétel	magyar	60,9	35,2	3,9
	szlovák	35,5	55,6	8,9

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szlovákiai válaszadók nagyobb százalékban látnak előnyt az atipikus foglalkoztatásban. A magyar válaszadók viszont nagyobb százalékos többségben csak azért vállalnák az atipikus foglalkoztatást, mivel nincs más lehetőségük.

Valamennyi változó az országok közötti vizsgálat alapján a Khi-négyzet próba szerint szignifikáns

vélemény különbséget mutatott, ám a munkaerő kölcsönző vállalat, a szezonális munka, a részidős munka és az alkalmi munka esetében a próba statisztikai kritériumai sérültek (nem minden egyes cella elvárt értéke érte el az 5-t), így az nem megbízható.

9. táblázat Az atipikus foglalkoztatási formák különbségei a szlovák és a magyar minta esetében (Pearson-féle Khi-négyzet próba)

Szempontok	Érték	Szign.
Alkalmi munka, napszám vállalása	64,438	,000
Részidős (napi 8 óránál rövidebb munkaidejű) munka	45,019	,000
Egy szezonra szóló munka-megbízás vállalása	49,819	,000
Otthon végzett munka vállalása, távmunka	32,923	,008
Munkaerő-kölcsönző vállalattal szerződés kötés	48,539	,000
Közfoglalkoztatásban való részvétel	42,973	,000

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A magyar állampolgárságú válaszadók többsége a távmunkán kívül úgy gondolta, hogy az emberek alapvetően kényszerből választják ezeket a foglalkoztatási módokat. A szlovákiai megkérdezettek többsége sokkal elfogadóbb volt az atipikus munkaformák iránt, hiszen nagy arányban nyilatkoztak úgy, hogy az előnyök miatt fogadják el a munkavállalók az atipikus formákat. Különösen a

munkaerő-kölcsönző cégek által közvetített munka, a részidős foglalkoztatás, valamint a távmunka esetében vélekedtek így. A magyar válaszadók is e két utóbbi atipikus formánál ítélték meg igen magas arányban, hogy az előnyök az elfogadás okai. A magyar megkérdezettek szerint leginkább az ügynöki munkát nem vállalják az emberek, míg a szlovákiai válaszolók a közfoglalkoztatást ítélték ilyennek.

ÖSSZEZÉS

A vizsgálatok során a megfogalmazott hipotézis elfogadottnak tekinthető. Az atipikus állásokat a megkérdezettek 80-90%-a nem, vagy csak kényszerből, ideiglenesen fogadná el, s mindössze 15-20% dolgozna szívesen hosszú távon is az ilyen formák valamelyikében. Akkor is, ha ez – az atipikus formákra általában igaz – szándékjelölés az egyes állástípusok esetében jelentős változékonyságot mutat.

Ugyanakkor a megkérdezettek többsége szerint az atipikus foglalkoztatás nem, vagy nem nagyon befolyásolná a normál munkába visszalépés lehetőségét. Úgy tűnik, hogy ideiglenes, és/vagy kényszeres megoldásként a munkanélküli állás-keresők túlnyomó része elfogadná megoldásként az atipikus foglalkoztatását, de „igazinak”, a dolgozó ember identitását biztosító formának a normál munkát tekinti.

A kutatás során sikerült megvilágítani, hogy az atipikus foglalkoztatás megítélésében a szlovákiai és a magyar válaszadók jellemzően eltérő állásponton vannak, az egyes atipikus formák sajátosságainak megítélésében, így többek között a szezonális, a részmunka, a munkaerő-kölcsönzés avagy a távmunka esetében.

Mivel a vizsgált térség legnagyobb foglalkoztatói a középpontban fekvő városok nagy cégei, amelyek a Duna déli és északi oldaláról egyaránt vonzanak munkavállalókat, a különbségek mögött a magyar, illetve a szlovák munkajogi szabályozásának eltéréseit is gyaníthatjuk. További kutatásokat érdemel annak vizsgálata, hogy milyen konkrét intézkedések szolgálják az egyes formák elfogadottságát a munkakeresők részéről. A munkavállalók lassan kezdenek megbarátkozni (akár kényszerűségből, akár a feltételezett előnyeik miatt) ezekkel a foglalkoztatási formákkal, és ha még átmenetileg is, de egyre nagyobb arányban fogadják el ezeket a megoldásokat.

HIVATKOZÁSOK

Addison, J. T. and Surfield, C. J. (2006a), „The use of alternative work arrangements by the jobless: evidence from the CAEAS/CPS“, *Journal of Labor Research*, 27 pp.15-28

Addison, J. T. and Surfield, C. J. (2006b), *Does Atypical Work Help the Jobless? Evidence from a CAEAS/CPS Cohort Analysis*, Bonn: Institute for the study of labor, Discussion Paper No. 2325. <https://ideas.repec.org/d/cbsvsus.html>

Ashford, S. M., George, E. and Blatt, R. (2007), „Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on non-standard employment“,

The Academy of Management, 16, pp.65-117

Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. and Neuman, N. (1999), „Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria“, *Journal of Applied Psychology*, 84,4, pp.496-513

Barancová, H. (1998), *Atypické zmluvy v pracovnom práve, Práca a mzda*, 4/46 7-8, pp.21-4

Bardasi, E. and Francesconi, M. (2000), *The Effect of Non-Standard Employment on Mental Health in Britain*, Bonn: Institute for the Study of Labor, Discussion paper 232, <ftp.iza.org/dp232.pdf>

Brewster, C., Mayrhofer, W. and Morley, M. (2004), *Human resource management in Europe: Evidence of convergence?*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Buchta, L. (1994), „Agrárna nezamestnanosť – bevvýchodisková stratégia alebo prechod k stabilizačným trendom?“, *Hospodárske noviny*, 2 137, p.5

Cardoso, P. and Erdinc, M. and Horemans, I. and Scott, J. L. (2014), *Precarious Employment in Europe*, Brussels: Foundation for European Progressive Studies, Renner Institute

Duell, E. (2004), *Defining and assessing precarious employment in Europe: a review of main studies and surveys*, Discussion paper – ESOP Project, Munich: Economix

Eaton, S. C. (2003), „If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance“, *Industrial Relations*, 42 2, pp.145-67

Gottlieb, B., Kelloway, K. and Barham, E. (1998), *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*, New York: Wiley

Gregory, M. and Connolly, S. (2008), „Feature: The price of reconciliation: Part-time work, families and women's satisfaction“, *The Economic Journal*, 118 526, pp.F1-F7

Grencíková, A., Španková, J. (2014), „Význam flexibilných pracovných vzťahov“, *Sociálno-ekonomická revue*, 12 1, pp.15-24

Hanzelová, E., Kostolná, Z., Reichová, D. (2005), *Atypické formy zamestnanosti na Slovensku: minulosť a súčasnosť*, Bratislava: Rodina a práca

Hárs Á. (2012), *Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években*, Budapest: Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem Emberi Erőforrások Tanszéke

ILO (2011), *Policies and Regulations to Combat Precarious Employment*, Geneva: International Labour Organization

Kassinis, G. I. and Stavrou, E. T. (2013), „Non-standard work arrangements and national context“, *European Management Journal*, 31 5, pp.467-77

Köllő, J. and Vincze, M. (1999), „Self-employment, Unemployment and Wages: Regional Evidence from Hungary and Romania“, *BWP*, 7

Laky T. (1998), „Váltózó fogalmak a munka váltózó világában“, *Közgazdasági Szemle*, 45 2, pp.123-36

Lavery, S. (2014), *The Politics of Precarious Employment in Europe: 'Zero Hour' Contracts and the Commodification of Work*, in Cardoso, P. M., Erdinc, I., Horemans, J., Lavery, S.: *Precarious Employment in Europe*, Brussels: Foundation for European Progressive Studies Renner Institute/FEPS Young Academics Network, pp.6-16

Lewis, J. E. (2006), *Children, changing families and welfare states*, Chichester: Edward Elgar Publishing

Linehan, M. and Scullion, H. (2008), „The development of female global managers: The role of mentoring and networking“, *Journal of Business Ethics*, 83 1, pp.29-40

Macková Z. (2014), *Atypické formy zamestnania versus sociálne zabezpečenie. Zamestnanosť a jej sociálno-ekonomické súvislosti v európskom priestore*, konferenciakötet, Bratislava: EKONÓM

Mičudová T. (2011), „Delené pracovné miesto v novelizovanom Zákonníku práce“, *Dane a účtovníctvo v praxi*, 16 11, 23-26

Mičudová, T. (2013), „Delené pracovné miesto (job sharing)“, *Daňový a účtovný poradca podnikateľa*, 10 pp.147-54

Pataky P. (2009), „Atipikus foglalkoztatási formák – szakszervezeti szemszögből“, *Munkaügyi Szemle*, 53 1, 5-9

Pšenková, J. (2014), „Sociodemografická a pracovnoprávna analýza potenciálu tvorby pracovných miest v regióne Horná Nitra“, *Sociálno-ekonomická revue*, 12 1, pp.70-8

Ryan, A. M. and Kossek, E. E. (2008), „Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?“, *Human Resource Management*, 47 2, pp.295-310

Sanwald, A and Theurl, E. (2015), *Atypical employment and health: A meta-analysis. 2014-2015*, University of Innsbruck: Working Papers in Economics and Statistics, <http://eecon.uibk.ac.at/wopec2/repec/inn/wpaper/2014-15.pdf>

Scharle Á. (2000), „Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon“, *Közgazdasági Szemle*, 47 3, pp.250-74

Westman, M. (2010), „Flexible working time arrangements and their impact on work-family.

Interface and mental wellbeing at work mental capital and wellbeing: Making the most of ourselves in the 21st century“, *State-of-science review*, SR-C4

Zelmanová, L. (1992a), „Atypické zamestnania a ich psychologické účinky“, *Otázky práce*, 3 4, pp.4-5

Zelmanová, L. (1992b), „Niektoré druhy atypických zamestnaní a ich sociálne súvislosti“, *Otázky práce*, 3 6, pp.19-21

Dr. Poór József, DSc, egyetemi tanár
poorjf@t-online.hu
Selye János Egyetem (Komárom, Szlovákia)
Szent István Egyetem

Juhász Timea, PhD
juhasz.timi@hotmail.com
tanácsadó

Ing. Mgr. Horbulák Zsolt, PhD, egyetemi adjunktus
zsolt.horbulak@tuni.sk
Alexander Dubček University of Trenčín/Trencsén

Dr. Madarász Imre, PhD, egyetemi docens
madarasz.imre@gtk.szie.hu
Szent István Egyetem

PhDr. Szabó Ingrid
szabo.ingrid27@gmail.com
Főosztályvezető
Komáromi Városi Hivatal
Fejlesztési Főosztály (Komárom, Szlovákia)

An analysis of attitudes towards atypical employment among Hungarian and Slovak unemployed

AIM OF THE PAPER

Our article examines the acceptance willingness of atypical employment among the unemployed living in micro-regions of Komárom Esztergom (Hungary) and Komarno and Štúrovo (Slovakia)

METHODOLOGY

The main objective of our research is to get an overview on differences of jobseekers concerning on their work attitudes and opinions to atypical employment in two countries. The employment centers in the surveyed border micro-regions both on the Slovak and Hungarian sides may offer more opportunities for job seekers at the same time. Despite the fact that the Danube River and the border separate them, geographically and as a labor market they form a single unit. Due to the *permeability of national borders* between EU states largely the same job opportunities are available to job seekers in both countries.

MOST IMPORTANT RESULTS

The evaluation methods were typically univariate and multivariate analysis, including frequency analysis; mean, standard deviations, as well as cross-table-analysis and independent sample t-test methods were used among others. The research involved 689 people, but those who actually claimed themselves unemployed – which means they were unemployed at the time of the research – were in total 279 people. So in the evaluation we only used this sub-sample. The multivariate analysis of the survey data indicates important similarities and it also shows significant differences in responses from both sides of the border regions.

RECOMMENDATIONS

During the research formulated hypotheses are considered as accepted. 80-90% of the respondents would not accept atypical jobs, or just in the case of being forced or just temporarily, only 15-20% would work willingly in the long run in one of these forms.

Keywords: forms of atypical employments, attitudes, Slovak-Hungarian border region, unemployed, man and woman, flexible jobforms

Értékesek-e a mémek? Internetes mémérték a felhasználók véleményén keresztül

Horváth Dóra – Mitev Ariel
Budapesti Corvinus Egyetem

ATANULMÁNY CÉLJA

Az internetes mémek a márkákhoz hasonlóan versenyre kelnek a fogyasztó fejében elfoglalt helyért (lásd Ries és Trout 1981) és a márkajelzésekhez hasonlóan agyunkba égnek a legemlékezetesebbek. A mémek ugyanakkor a márkáktól eltérnek abban, hogy alulról építkeznek, valamint lényegesen gyorsabb életciklust futhatnak be. A szlogenek fennköltén hirdetik a márka kiválóságát, a mémek azonban inkább a karneváli, a hatalmat lefokozó képi vagy szófordulatokat használnak. Lényegesen gyorsabban követik a digitális kultúra jelenségeit, mint ahogy erre bármely márka képes lenne. Kutatásunk célja annak megértése, hogy miben áll a „mémesség” a digitális kultúra bennszülöttei számára, vannak-e olyan aspektusok, amelyek megmagyarázzák, hogy miért lényegesek, számukra a mémek.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kutatásunk szabadon választott internetes mémekről szóló fogyasztói narratívák tartalomelemzése alapján készült: 2013 tavaszán 95, 2014 őszén 47 egyetemista közel 200 különböző internetes mémről írott saját történetet szolgáltat az elemzés alapanyagául.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A mémeknek a márkaértékekhez hasonlóan meghatározható az értéke, ezt hívjuk internetes mémértéknek, melyet a márkaérték elméletek (lásd pl. Aaker 1996; Keller 2003) logikája alapján hoztunk létre, és az alábbi dimenziói vannak: egyediség, felismerhetőség, aktualitás, variálhatóság, azonosulás lehetősége, maszkyszerűség, humor, szerethetőség, problémaérzékenység.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Mivel a mémek számos tulajdonságban hasonlítanak a márkákra, valamint a márkaértékhez hasonlóan a mémeknek is van értéke, a mémek táptalaját jelenthetik az alulról szerveződő márkáknak vagy kommunikációs kampányoknak (lásd pl. társadalmi célú kampányok).

Kulcsszavak: internetes mémek, mémérték, márka

BEVEZETÉS

Az internetes mémek folklórszerűen terjedő tablóképein a kontextusukból kiragadott szereplők, sztárok, helyzetek, tárgyak az online felületeken új életre kelhetnek, egyre jobban elszakadva eredeti környezetüktől. A kiragadott pillanatok és odavetett mondatok örvénylő karneváljához a közönség maga is hozzátehet, vagy az arra érdemeseket tovább küldheti. Az internet világában keletkező gyorsan és széles körben terjedő mémek egyszerűek és közérthetőek, a központi motívumok világosak, ugyanakkor újabb és újabb környezetbe helyeződnek.

Míg a reklámüzenet megfogalmazásának szabályai pontosan ismertek, az internetes mémek esetében nem világos, hogy mik lehetnek a sikeresség legfontosabb kritériumai. Cikkünkben arra keressük a választ, hogy mitől lesz értékes egy internetes mém. A méérték mindazon tényezők összessége, amely képes az internetes mémet fenntartani, és egy meghatározott közönség számára többletjelentést létrehozni.

MÉMEKTŐL AZ INTERNETES MÉMEKIG

Bár az internetes mém tartalma már messzire eltávolodott a mém eredeti meghatározásától, a szakirodalmi összefoglalót mégis ezzel indítjuk azt mutatva, hogy a mém definíciója önmagában is mémmé vált.

A mém klasszikus definíciója – a memetika alapján

A mémelmélet alapja az evolúciós biológia, melynek egyik alaptétele szerint az evolúció feltétele a variáció (a különböző elemek folyamatos bővülése), az öröklés/replikáció (az elemek képesek önmaguk másolására), valamint az eltérő rátermettség (a másolatokat az elem és környezete tulajdonságai együttesen határozzák meg) (Dennett 2008, 19). Dawkins szerint az új replikátorok az ideák, és azokat a komplex ötleteket, a kulturális átvitel vagy imitáció egységeit nevezi a fogalom 1976-os bevezetésekor mémeknek, amelyek „megjegyezhető egységekké képesek önmagukat alakítani” (Dennett 2008, 20).

A mém lehet „egy dallam, egy gondolat, egy jelszó, ruhadivat, edények készítésének vagy boltívek építésének módja”; a mém a gyűlöletből a költözés – utazás révén (Dawkins 1976), a mémek terjedésének oka a replikáció maga (Blackmore 2000: 5). A mémek láthatatlanok, de mémhordozók (például képek, könyvek, szóbeli elbeszélések, írásbeli/digitális adattárolók) terjesztik; az utóbbi időben az elektronikus születésű mémek „robbanásszerű burján-

zás”-nak indultak, hiszen láthatatlanok, fénysebességgel terjednek, és „potenciálisan halhatatlanok” (Dennett 2008, 24). Az emberi tudat korlátai miatt a mémek „versengeni” kényszerülnek, hogy annyira gyorsan eljussanak, amennyire csak lehetséges – ez az oka a találatok számának (Veszelszki 2013).

Mémek az interneten

Az internetes mém úgy határozható meg, mint "az interneten folklórszerűen terjedő, gyakran önkéntelen forrásból származó, egy közösség számára közös háttérjelentéssel bíró, ikonikus képes-szöveges-hangos tartalommodosításon átesett, de közös tulajdonságokkal bíró variánsai" (Csordás 2015).

Dawkins (2013) szerint az internetes mém az eredeti ötlet eltérítése, vagyis a változtatás – a véletlenszerű mutálódással szemben – ebben az esetben teljesen tudatosan végzett emberi tevékenység. Az internetes mémek a részvételi kultúra (Jenkins 2009) termékei, ahol a fogyasztók nem passzív, hanem aktív részesei a kultúraalkotásnak, és könnyedén megoszthatják saját ötleteiket vagy továbbküldhetik és támogatják másokét.

Az internetes mémekre jellemző a szóbeliségre jellemző pletykahatás, az aktualitás, az azonnali reakció a történésekre. Az internetes mém olyan jelenség, fogalom, szöveg, kép vagy kép-szöveg kapcsolat, amely az interneten divatszerűen terjed; tartalma vicc, pletyka, kép, weboldal, hivatkozás, (ál)hír is lehet. Mindezeknek közös jellemzője a gyors, interneten való terjedés. Az internetes mémek változatlanul vagy kisebb-nagyobb változtatásokkal akár évekig is keringhetnek az interneten, ám legtöbbször élete csupán néhány hétig, legfeljebb hónapig tart (Horváth és tsai 2013).

Zittrain () szerint a jó internetes mém jellemzője, hogy feltárja az igazságot, ugyanakkor meghagyja annak szabadságát, hogy ez az igazság átvihető legyen más helyzetekbe is, s ezáltal feladatuk, hogy "énekésre bírják az internetes közeget, még ha hamisan is". A mémek tömeges megjelenése és népszerűsége normaképző erővel bír, az internetes kultúra spontán és őszinte hangjaként szól meg (), amik új tartalomfogyasztási és kommunikációs mintázatokhoz vezetnek (Csordás 2015).

Az internetes mémek készítői, olvasói és befogadói egy aktuális kérdéshez, jelenséghez kapcsolódva szólnak, úgy is fogalmazhatunk: egy nyelvet beszélnek a közönséggel. Az internetes mémek esetén a közös ismeretek adják a terjedés feltételeit, olyan jelzések és képek, melyek jól ismertek. A lényeg két látszólag nem kapcsolódó gondolat összekapcsolása, egy idea látszólag kapcsolódó új kontextusba való helyezése.

A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kutatásunk célja annak megértése, hogy miben áll a „mémség” a digitális kultúra bennszülöttei számára. Mely internetes mémeket tartják emlékezetesnek, és ami még lényegesebb, hogy vannak-e olyan aspektusok, amelyek megmagyarázzák, hogy miért lényegesebbek, emlékezetesebbek számukra ezek a mémek.

Kutatásunk szabadon választott internetes mémekről szóló fogyasztói narratívák tartalom-elemzése alapján készült. A kutatásra 2013 tavaszán került sor, résztvevői a Budapesti Corvinus Egyetem harmadéves, marketingkommunikációs tárgyakat tanuló hallgatói voltak. Ez egyben a kutatás korlátját is jelenti, mivel csupán a 20-22 éves egyetemista réteget érdeklő mémekről kaptunk áttekintést. A 95 válaszadó összesen 125 különféle memet említett, vagyis még egy viszonylag homogén réteg esetén is meglehetősen nagy szétterjedettség jellemző. A 10 leg többet említett mem: Grumpy Cat (26), Hungaro Mém (26), Balotelli beállása (12), One does not simply walk (8), Not Bad (7), Gordon Ramsay megmondja (7), Bitch Please (6), Bad Luck Brian (6), You don't say (5), Trollface (5). A kutatást 2014-ben megismételtük, amelyben 47-en vettek részt. Legalább két említést kaptak az alábbi mémek: Grumpy cat, Phteven/Pifta, Brace yourself, Jár a keksz, Tibi Atya, Hungaromém, Success Kid, First World Problem, The Royal family, Putin, Obama, Keep Calm.

Kutatásunk résztvevői az alábbi instrukciók alapján dolgoztak: *„Képzeld el, hogy egy virtuális tárlatot kell, hogy vezess mémekről, amelyet a korosztályodba tartozók fognak megtekinteni. Mint a virtuális tárlat vezetőjének, az a feladatod, hogy válogass be három olyan memet, amelyik megtekintését a leginkább javasolnád. A kiválasztott memnél határozd meg az eredeti kontextust, hogy miért választottad, valamint azt, hogy miben áll szerinted a mém nagyszerűsége!*

Felvetődhet a kérdés, hogy miért ezzel a technikával vizsgáltuk a mémekkel kapcsolatos interpretációkat. Mivel a mémek felhasználókra gyakorolt hatása nagyon nehezen megfogható, ezért olyan módszert kellett találni, ahol a kutatás alanyai a passzív képnézőgető státuszból átkerülnek egy aktívabb, kurátori státuszba. Ezzel a szerepváltóztatással jelentősebb gondolati aktivitás váltható ki, hiszen egyrészt gyűjtőként össze kell válogatni a megfelelő képeket (a számukra valamilyen szempontból legemlékezetesebbeket rakták össze), valamint tárlatvezetőként össze kellett kapcsolni a mémeket egymással, amivel az értelmezés mélyebb szintjei is elérhetők.

Novák (2014) szerint nincs egyetlen múzeumi

élmény, mivel a kiállításnál mindenki más útvonalat jár be, ezért más kapcsolódási pontokat talál a képek között, vagyis összességében mindenki mást olvas ki belőle. A kutatásnál az alanyok saját maguk alkották meg saját mini képcarnokukat, ahol az összekötő szövegeket is nekik kellett meghatározniuk.

Az általunk használt technika a márkaismertség mérésnél is használt felidézés (recall) módszerére épít, amikor egy adott kategória (ebben az esetben mémek) megadása után a fogyasztók az emlékezetükből képesek márkákat (mémeket) előhívni.

Mivel a fogyasztók általában három-négy márkát képesek egy-egy kategóriából spontán módon felidézni (Laurent et al 1995), ezért nem kívántuk túlterhelni a megkérdezettek memóriáját, inkább lényegesebbnek ítéltük meg a mémek kontextusának (valamint a hozzá kapcsolódó asszociációk) leírását.

INTERNETES MÉMÉRTÉK

A mémek számos szempontból a márkákhoz hasonlóan működnek. Olyan sűrített szimbólum-rendszer alkalmaznak, amely biztosítja a megjegyezhetőséget és felismerhetőséget, vagyis márkajelzéshez hasonló, jól beazonosítható vizuális billogot használnak. A márkák szlogeneket, a mémek ezekhez hasonló graffití-szerű népi szófordulatokat használnak, ám mindkét esetben követelmény a rövid és tömör, lényegre törő megfogalmazás.

Az internetes mémek a márkákhoz hasonlóan versenyre kelnek a fogyasztó fejében elfoglalt helyért (lásd Ries és Trout 1981) és a márkajelzésekhez hasonlóan agyunkba égnek a legemlékezetesebbek.

A mémek ugyanakkor a márkáktól eltérnek abban, hogy alulról építkeznek, valamint lényegesen gyorsabb életciklust futhatnak be. A szlogenek fennköltlen hirdetik a márka kiválóságát, a mémek azonban inkább a karneváli, a hatalmat lefokozó képi vagy szófordulatokat használnak. Lényegesen gyorsabban követik a digitális kultúra jelenségeit, mint ahogy erre bármely márka képes lenne.

A mémeknek a márkaértékekhez hasonlóan meghatározható az értéke, ezt hívhatjuk internetes mémértéknek. Mivel általában egy illékony anyagról van szó, ami gyorsan lángra kap, majd pedig kihuny, ezért figyelembe kell venni a lángra kapás körülményeit ugyanúgy, mint fenntartásának eszközürendszerét. A marketingben alkottak már márkaérték-elméleteket szép számmal (lásd pl. Aaker 1996, Keller 2003). Aaker (1996, 9) úgy definiálja a márkaértéket, mint a márka nevével vagy szimbólumát segítő vagy terhelő eszközök összességét. Vagyis mely tényezők azok, amelyek hosszabb távon is képesek fenntartani egy márkát, mely kommunikációs szempontból szintén releváns a mémek esetében.

Mi azt vizsgáltuk, hogy az internetes mém értékét mely tényezők befolyásolják (1. táblázat). A mém értékessége fennállásának hosszában, a hozzájárulások számában és változatosságában, az

alkalmazhatóság sokrétűségében, üzenetközvetítő képességében, a kiváltott kreativitás minősége alapján értékelhető. Jelen tanulmányunkban az értékelés dimenzióit mutatjuk be.

1. táblázat: Az internetes mémértéket meghatározó dimenziók

Mémfaktor	Magyarázat	Példák, ahol az adott faktor erős
Egyediség	Mennyire különleges, egyedi a mém	Kategóriateremtő méterek, copycetek már nem működnek Grumpy cat
Felismerhetőség	A mémnek mennyire vannak jól azonosítható elemei, amelyek védjegyként működnek	Socially Awkward Penguin (ugyanaz a pingvin) Not bad (arc kifejezés)
Aktualitás	Mennyire aktuális a mém és mennyire kell ahhoz a kontextust ismerni. A mém divatjellegéből adódóan lényeges annak frissessége	TEK melléfogások, vak komondor, II. Erzsébet az Olimpión
Variálhatóság	Milyen mértékben változtatható a mém. A variálhatóság megővja a memét a gyors kifáradástól.	Balotelli beállása, Grumpy cat körüli szöveg
Azonosulás lehetősége	Befogadók mennyire könnyen tudnak azonosulni a mém által közvetített üzenettel	Lazy College Senior (lusta egyetemista gondolatai)
Maszkszerűség	A mém milyen mértékben ad rá lehetőséget, hogy egy másik szerepbe belebújjunk	Trollface, hungaromém (bajusz)
Humor (írónia)	Befogadók számára milyen mértékben vicces és szórakoztató a mém	hungaromém (tájszólás)
Szerethetőség	Mém „cukisági” faktora, mennyire szerethető	Grumpy cat
Problémaérzékenység	Mennyire képes a mém a lokális vagy világszintű problémákat megmutatni	First World Problems

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Megjegyezhetőség = egyediség + felismerhetőség

A márkajelzéseknel alapvető kritérium, hogy könnyen és gyorsan fel lehessen ismerni őket, s ez az internetes mémeknél sincsen másképp. A mémek a fogyasztók elméjét (valamint az ezt segítő digitális platformokat) használják ahhoz, hogy fennmaradjanak, és a tudatukban képesek újratermétni. Csikszentmihályi (2007, 157) így fogalmaz: „ha hallok egy fülbemészó dallamot a rádióban, napokra befeszülki magát a fejembe, s a ráfordított pszichikus energiámnak köszönhetően meg is marad benne. Ha a dallam annyira jó, hogy mások is fel figyelnek rá, amint füttyörészem, ők is rákaphatnak...”

Az internetes mém terjedésének alapfeltétele az, hogy közönsége tudja-e olvasni, vagyis érti-e. Lényeges, hogy saját karaktere, egyedisége legyen, és ennek megfelelően lehessen felismerni, azonosítani. Az azonosíthatóságot segíti egy emlékezetes arc-kifejezés, póz vagy rövid és frappáns szöveg, ugyanakkor számos esetben ismerni kell a kontextust is.

A magyaroknak különösen viccesek, hiszen mi tudjuk, hogy min alapján ezek a mémek. (2013, Hungaromém)
Tökéletesen visszaad egy reakciót, amit sokszor érzünk, mégse lehet elég kifejezően szavakba önteni. (Yao Ming, Bitch please mém, 2013)

Aktualitás

Az internetes mém divatjellegéből adódóan lényeges annak frissessége, hogy mennyire gyorsan képes reagálni a média különféle, központba állított és sokszor felnagyított jelenségeire

Shifman (2012) szerint a mémek úgy működnek, mint a prizmák, mivel fényt derítenek a digitális kultúra különféle aspektusaira. Megszűrjük a rengeteg információt és torzítva kivetítik azokat, amelyekre fókuszálni kellene. Segít a befogadókban abban, hogy képbe kerüljön bizonyos témákkal kapcsolatosan, hiszen ha tudni akarod, mi van körülötted és mi a fontos, akkor elegendő a mémekre koncentrálni és máris átláthatóvá válik az étlap, értelemszerűen azonban sűrített és torzított formában. Ha az étel összetevői nem frissek, akkor alaposan megfekszik a gyomrunkat.

Segítenek feldolgozni a körülöttnk zajló rengeteg eseményt, és ami nagyon fontos, hogy nagyon könnyen fel is hívják aktualitásokra a figyelmet, hiszen az igazán jó mémek futótűzként terjednek. (2014)
Az ember manapság folyton belebotlik a mémekbe, és már-már akaratlanul, ha lát egy olyan helyzetet egy új filmben (sorozatban), egy politikai beszédben stb., akkor egyből beugrik neki, hogy ebből tuti jó mémek lesznek, és szinte már várja, hogy percekkel belül le is gyártsák (vagy ő maga azonnal csináljat egyet). (2014)

Variálhatóság: az új kontextus a terjedés feltétele
Hofstadter (1983) szerint a mémek a génekhez hasonlóan, hajlamosak a változásra, vagyis a mutálódásra. Egy mém különböző mutációs részben egymással, részben pedig más mémekkel versenyeznek a figyelemért, vagyis a mémekre szánt agyműködésért és időért.

Az internetes mém erejét jelzi központi gondolatának egyértelműsége, és rugalmassága arra, hogy újabb és újabb kontextusokban továbbra is felismerhető formában jelenhessen meg. A kutatásunkban e szempont domináns módon jelent meg a válaszokban. A mém kontextus-függetlensége és variálhatósága teszi igazán szórakoztatóvá és képessé arra, hogy elkerülje a kifáradást és sokáig fennmaradjon. Láthatjuk azt is, hogy a központi gondolat új helyzetbe kerülése mellett megjelenik a központi gondolat variálása is ld. Socially Awkward Penguin:

Nagyon tetszik, hogy a Socially Awkward Penguin-ből lett a Socially Average Penguin, amit a Socially Awesome Penguin követett. Később hibrid variációk is születtek... (2013, Socially Awkward Penguin mém)

Az alábbiakban látható, hogy az új kontextusba helyezhetőség lehetősége szinte a legfontosabb feltétele a mém terjedésének:

Eléggé kifejező, és sok esetben lehet használni. Az internetes fórumokban és egyéb humoros portálokon nagyon gyakran választott amiatt, hogy a legkülönfélébb kontextusokban helyezhető el. (2013, One does not simply walk into Mordor)

Az azonosulás lehetősége

A mém értékét jelentős mértékben meghatározza, hogy a digitális média gyermekei mennyire képesek azonosulni az adott mémmel vagy az általa felvetett kérdéskörrel. Mivel a társadalom rendkívüli módon szétfőredezett, ezért természetesen lehetetlen, hogy mindenki ugyanolyan mértékben érezzen magáénak egy-egy mémet, ugyanakkor kétségtelen, hogy minél több és nagyobb csoport gondolja azt, hogy ez a mém róla szól (vagy tud hozzá kapcsolódni), annál nagyobb a mém értéke.

A válaszadók kifejezték érzelmi viszonyulásukat kutyákhoz, macskákhoz (pl. *dogshaming*, *Grumpy cat*), jelezték, hogy egyes színészek helyzetével és megnyilvánulásaival egyetértenek, és azonosulnak azokkal, akár a közbeszéd részévé válhatnak gesztusaik (pl. *McKayla is not impressed*, *Bitch please*).

Mick és Buhl (1992) jelentésalapú megközelítése a mémekre is értelmezhető. A jelentésalapú megközelítés szerint a fogyasztók a reklámoknak (és a mémeknek) különböző jelentéseket tulajdonítanak, a személyes érdekek valamint a reklámok kulturális körülmények közötti interpretálásának eredményeként. Ez a megközelítés a reklám (és a mémek) átélésének szubjektivitását hangsúlyozza, ami a kommunikáció szimbolikájának, a fogyasztó élettörténetének, valamint az őt körülvevő szociokulturális közegnek tulajdonítható (Mick és Buhl, 1992).

Egyetemistaként mindannyian ismerjük azt az érzést, amikor úgy megyünk el vizsgázni valamilyen tárgyból, hogy teljesen esélytelennek érezzük azt, hogy sikerüljön a vizsga. Nem is arról van szó, hogy tanultunk-e vagy nem, de ez a tárgy egyszerűen teljességteljes... mi ez a sok képlet, ... elmélet? Kijövünk a vizsgáról, a helyzet továbbra is reménytelennek látszik. De aztán mikor néhány óra múlva rápillantunk a Neptun-ra és meglátjuk azt a kis zöld pipát a tárgy neve mellett... Success! Az az érzés leírhatatlan. Áttanult éjszakák, tucatnyi bögre kávé, csoki és több órányi könyvtárzás után mi is úgy érezzük magunkat, mint egy success kid. (2014, success kid)

A one does not simply mémek nagyon sokszor leírják, hogy mit érzek. Brace yourself anyázós neptun posztok, esik az eső/hó posztok, iphone 6 plus zsebben elhajlós cikkek, selfik. jajj én már befejeztem a vizsgáim kiírások are coming. Csak néhány példa arra, amik minden időszakban előjönnek és azonosulni tudok velük. (2014, one does not simply)

Maszkszerűség

A maszkszerűség lényege, hogy a mém milyen mértékben ad rá lehetőséget, hogy egy másik szerepbe belebújjunk, és magunk elé tegyük. Az ismertebb mémekre jellemző, hogy önmaguk is maszkszerűvé válnak, vagyis egy tipikusnak mondható, jól felismerhető arckifejezés válik a mém kulcsmotívumává (pl. *Trollface*, *Grumpy cat*, *Phteven*).

Tuna, egy chihuahua-tacskó keverék állkapocs problémákkal. A neve pedig egy helyesírási hibákkal

küszködő, McDonalds'-os dolgozótól kapta. (2014, Phteven) Senki nem gondolt rá, hogy pl a House sorozat Viskó néven futhatna ha egy kackiás bajszot tennék a főszereplő, megmosolyogtató. (2013, Hungaro mém)

Az internetes társadalom közösségére rendkívüli módon jellemző a maszkok használata, amely vagy álnevekben vagy pedig a közösségi oldalakra feltöltött imázsépítő erőfeszítések formájában realizálható. Álnevet vagy – ha úgy tetszik – maszkot öltenek a hozzászólók, melynek jellegzetességeit konkrét és átvitt értelemben Bahtyin (2002, 50) világítja meg a legplasztikusabban: „A maszk a népi kultúra egyik legbonyolultabb, igen sok értelmű motívuma. A szerepcserekből és az átváltozásokból fakadó örömhöz, a dolgok viszonylagosságában való vidám gyönyörködéshez, az azonosság és az egyértelműség jökeadvü tagadásához, a dolgok önmagukkal való bárgyú egybeesésének elutasításához kapcsolódik.”

Breton (2000, 60) szerint mindent és mindenkit eltakar önmaga hasonmása, „imázsza”. A kommunikációs társadalom olyan világgént írható le, amelyben végül már csak a társadalmat alkotó entitások arculatai kommunikálnak egymással.

Humor (írónia)

A márkák humorhoz való hozzáállása meglehetősen cyranói (Mert magamat kigúnyolom, ha kell, / De hogy más mondja, azt nem tűröm el!), vagyis elviseli a saját maga által megalkotott humort, de a mástól jött (fogyasztói) kritikát már nehezebben tűri el.

Az internetes mémeknél mindez spontán módon jelentkezik, a kritikák gyakran nem direktnek, hanem inkább humorosak és játékosak. A mémekben a humornak egy speciális formája, az írónia jelenik meg. Az írónia kifejezés a görög komikus alakra utal, akit eiron-nak, vagyis képmutatónak hívtak (Stern, 1990). Frye (1998, 189) szerint az írónia nem más, mint a románc paródiája. Ironikus lehet a mém, ha a tradicionális normákat fejetetejére állítja, felfedve ezzel a rejtett igazságot. Az írónia bemutatja a konfliktust a látszólagosság és a valóság között, s meglepetéssel végződik (néha kellemes, de nem mindig).

Szarkazmus, cinizmus és írónia a mémek nagy részében megjelenő stílus és fegyver egyben. Nagyon sok olyan emberi balgaságra hívják fel a figyelmet, amikre egyszerű szavakkal már nagyon nehéz lenne reagálni, a mémek azonban nemcsak válaszádsra adnak lehetőséget, de még szórakoztatnak

is. Az internet népe a közösen kreált alkotásokkal ad vicces menekülő utat az amúgy sok esetben nüánsznyi, de annál bosszantóbb jelenségekre, elviselhetőbbé téve azokat. (2014, mémekről általában)

Szerethetőség

Roberts (2005) szeretetnárkákról ír, szerinte azok a márkák teljesítenek jól, amelyek képesek közeli, személyes, pozitív érzelmekkel telített kapcsolatok kialakítására. Az internetes mémeknél is kritikus, hogy milyen érzelmi reakciókat képesek kiváltani a befogadókbnál. Bár az érzelmi reakciók sokféle lehetnek, ezek közül mindenféleképpen kiemelten kezelendő a szerethetőség vagy „cukiság faktor”.

Magas cukiság faktor és elszomorítóan vicces emberi mulasztások. (2014, Phteven)

A videóban Charlie bátyja Harry ujját harapdálja, de mindezt olyan finoman és testvériesen, hogy teljesen elolvadunk tőlük. Ha százszor is megnézi valaki, akkor se lehet megunni ezt a testvérpár. „Cukiságukat” fokozza, a szeretnivaló angol akcentusuk. (2014, Charlie bit my finger)

Problémaérzékenység

A márkáktól manapság fokozottabban elvárják, hogy társadalom iránti felelősséget mutassanak, és ezt megfelelően kommunikálják. Vagyis a vállalatok komoly erőfeszítést tesznek annak érdekében, hogy megtalálják azt a jó ügyet vagy társadalmi problémát, amely mögé állva imázsuk a lehető legnagyobb mértékben javítható.

Az internetes mémek képesek arra, hogy valós társadalmi kérdésekre – mint a harmadik világ helyzete vagy akár a nemzeti öntudat – felhívják a figyelmet. A társadalmi marketing gyenge abban, hogy a társadalmi problémák ellen küzdjön, mivel nem rendelkezik a megfelelő erőforrásokkal (Mitev 2005). A társadalmi problémákat a vállalatok nyúlták le, gyakran a társadalmi felelősségvállalás ködfátyolos koncepciójába burkolva. A társadalmi marketing eszköztára kiüresedett és szegényes, a mögé felsorakoztatott haderők eleve kudarcra vannak ítélve. Ugyanakkor a mémek alulról építkeznek, aktuális problémákat ragadnak meg és képesek görbe tükröt állítani a társadalom el.

A mai közkezdvelt mémeken keresztül hívja fel a figyelmet a Harmadik világ országainak problémáira

(2013, *Skeptical Third World Child mém*)

A majomarc története az, hogy egy Jézust ábrázoló, spanyol freskót egy amatőr restaurált. Elmosódott főrmedvény lett az eredménye. Ugye, hogy mindenki elborzadt ezen? Szerintem ez a mém jó példa arra, hogy miként tudjuk egy fontos ügyre felhívni a társadalom figyelmét. (2014, majomarc)

AZ INTERNETES MÉMEK FELHASZNÁLÁSI TERÜLETEI A MARKETINGBEN: FOGYASZTÓI ÉS SZERVEZETI OLDAL

Az internetes mémek a márkákhoz hasonlóan mind a fogyasztói, mind pedig a szervezeti oldal (vállalatok és nonprofit szervezetek) számára értéket jelenthetnek, emellett pedig társadalmi hasznossággal is bírnak. Az internetes mémérték dimenziói hozzákötethők a különféle felhasználási területekhez (2. táblázat).

Mivel az internetes mémek a fogyasztók által előállított tartalom (UGC) fontos részét képezik, ezért egyrészt lényeges jelzőrendszerként működnek. Egyrészt spontán feltárják azokat a jelenségeket, amelyek a társadalom (vagy annak bizonyos rétegei) számára meghatározóak, figyelmet érdemlőek. Ezek a jelenségek alapvetően a médiafigyelem keresztútjába kerültek, emiatt magas elérési és viszonylag jó emlékezeti hatást biztosítva ezzel.

1. táblázat: Az internetes mémérték meghatározó dimenziók

Fogyasztói oldal	Szervezeti (vállalati és nonprofit) oldal	Releváns mémérték dimenzió
Önkifejezés	Monitorozás: szubkultúra működésének megértése	Egyediség, felismerhetőség, azonosulás, maszkyszerűség
Kötődés keresése	Stabilitás adása, lojalitás megteremtése	Szerethetőség, azonosulás, felismerhetőség
Szórakozás	Szórakoztatás	Humor, variálhatóság
Élményszerzés	Élményadás	Humor, szerethetőség
Játékosság	Gamification	Variálhatóság
Kreativitás kiélése	Co-creation	Variálhatóság
Görbe tükör állítása	Monitorozás: fogyasztói visszajelzések (pl. vállalat kommunikációjáról)	Maszkyszerűség, problémaérzékenység
Események megértése és feldolgozása	Monitorozás: Aktuális események, problémák	Aktualitás, problémaérzékenység
Társadalmi problémák fókuszba állítása	Társadalmi marketing, CSR	Problémaérzékenység

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Monitorozás:

internetes mémek mint jelzőrendszer

A vállalatok az internetes mémek monitorozásával folyamatosan nyomon követhetik, hogy mely problémák az aktuálisak vagy mely jelenségek vannak éppen a figyelem fókuszában. Mivel a mémgyár lényegesen gyorsabban reagálnak az aktuális eseményekre, mint bármilyen előre megtervezett vállalati kommunikáció, ezért fontos jelzőrendszerként funkcionál, amely információkkal szolgál az aktuális trendekről vagy a véleményvezérek által lényegesnek tartott témákról.

A mémek ráadásul kiválóan alkalmasak egy-egy szubkultúra működésének és filozófiájának megértésére, vagy egyszerűen annak körvonalazására, hogy az adott szubkultúra mivel szemben határozza meg saját magát.

Az internetes mémek nem kímélik a politikai vagy a vállalati kommunikációt sem, mivel mindegyik felülről építkező és alapvetően autoriter pozíciót foglal el. A mémek képesek görbe tükört állítani a félresikerült politikai vagy vállalati kommunikáció elé (pl. vak komondor, Putyin).

Társadalmi célú kommunikáció

A társadalmi célú reklámok eszköztára részben szegényes, részben felülről irányított, részben pedig a bürokrácia fokozatosabb megnyilvánulása miatt (lassú döntéshozatal, fókuszvesztés) a lehető legkevésbé lesz hatásos. Az internetes mémek éppen ezeket a hátrányokat hivatottak kiküszöbölni oly módon, hogy azonnali és rendkívüli gyors reakciót adnak bizonyos társadalmi problémákra és azokat a bürokrácia kontrolja nélkül.

A társadalmi célú reklámok meglehetősen gyakran alkalmazzák a félelem taktikáját (Leventhal 1970), főként fizikai sérülésekkel és halállal fenyegetnek, s csupán ritkán építenek a társadalmi veszélyekre. A félelemkeltés hatásossága azonban megkérdőjelezhető, s csak néhány ember számára működik ösztönzőként (Treise et al 1999). Az érintettek általában alulbecslik vagy minimalizálják a káros tevékenységgel kapcsolatos (pl. alkohol-fogyasztás, dohányzás, környezetszennyezés) kockázatokat, melynek oka az emberi természetből fakad, hiszen a társadalmak idegenkednek a társadalmi problémákkal való szembeszállástól vagy azok létének elismerésétől (Freiden és Takacs 1996).

A klasszikus társadalmimarketing-erőfeszítések gyakran a „szakértő megmondja” megoldásokhoz vezetnek, vagyis a kampányt a mögötte lévő szakértői vélemény legitimizálja, ami rendkívül racionális, információalapú kommunikációs stílust eredményez (Peattie és Peattie 2003). Ráadásul a társadalmi célú koncepciók gyakran belefulladnak a vérbe és felesleges fenyegetőzésekbe („ha ittasan vezetsz, meghalsz”), vagyis nagyon gyakran a tragédia műfajára építenek. A megkövesedett kereteken való áttöréshez segítséget nyújthatnak az internetes mémek, amelyek alulról építkezve, a tragédiával szemben az ironia vagy más, a célcsoport számára hatásosabb műfajokkal és tartalommal képesek előállni (pl. a 3. világ problémáinak szembeállítás a fejlett világ gondjaival). Veszély lehet, hogy az internetes mémek jellegükből fakadóan bizonyos társadalmi problémák társadalmi elfogadottságát propagálhatják (pl. alkohol vagy drog).

Fogyasztói részvétel ösztönzése

Az internetes mémek születésének egyik fő motivációja a szórakozás (a mémek nézegetése), valamint mások szórakoztatása (képzítés és megosztás által). A mémek előállítására már számos, online módon elérhető és rendkívül könnyen kezelhető mémgeneráló program is rendelkezésre áll, vagyis egy-egy ötlet megvalósításához már nem feltétlenül kell kifinomult grafikai ismeretekkel rendelkezni. Az aktuális mémek helyet kapnak a médiaportalokon, de már régóta léteznek olyan gyűjtőoldalak, ahol a mémek történetéről, eredetéről, valamint variációiról tudhatunk meg részletes információkat.

Mivel a mémeket könnyű előállítani, és jól képes generálni a fogyasztók ötleteit, ezért szinte adja magát, hogy ez a technika megjelenhet, mint olyan kampányeszköz, ahol a vállalat a fogyasztói mémek generálására szólítja fel. Ennek a megközelítésnek azonban több veszélye is van. Az egyik az, hogy mivel az internetes mémek általában alulról építkeznek, ezért nehezebben születnek parancsra vagy bármilyen

autoriter pozícióból tett felszólításra. A másik pedig az, hogy a megtervezett vállalati kommunikációhoz képest a mémek születése nehezebben kontrollálható, ezért tartalmilag létrejöhetnek olyan variációk is, amelyek jelentősen rombolják a márka imázsát.

Mivel az internetes mémek teret adnak a fogyasztói kreativitásnak, valamint a játékoságnak, ezért könnyen felhasználhatók olyan vállalati kommunikációs programokban, ahol a fogyasztói részvétel ösztönzése a cél. Ilyen területek lehetnek a játékosítás (gamification), vagyis játékos elemek használata nem játékos környezetben (Deterding és tsai 2011).

Míg a logóváltás meglehetősen lassan történik, gondos tervezés és tesztelés eredményeként, addig az internetes mémek spontán születnek és rendkívül gyorsan változnak, a képi világ pedig elviseli (sőt kifejezetten ösztönzi) egymással össze nem illő tartalmak megjelenését is. Az internetes mémek előállítása a logók gondos formaterveléséhez képest fékevesztett művészi expozícióként írható le, ahol egy-egy jelenség hirtelen megvilágításba kerül, majd hirtelen ismét (miután a megvilágítás erőssége csökken) a feledés homályába merül. Csupán kevés internetes mém képes hosszabb ideig is fennmaradni, melyeket számos esetben vállalatok vadásznak le márkaépítési kommunikációs célból (pl. Grumpy cat).

KÖVETKEZTETÉSEK

Ahogy egyre kevesebb ember birtokol egyre több médiát, egyre nagyobb lehetőség nyílik az új, saját média megnyitására (Bergström 2009, 122). Az internetes mémek a mindennapi internethasználó közönség beszédének, kommunikációjának részei, terjedésük és alakulásuk mélyebb megismerése elengedhetetlen az új médiával foglalkozó kutató és marketingszakember számára.

Feltáró kutatási eredményeink alapján az látható, hogy az internetes mémek terjedésének feltétele az, hogy központi gondolatuk egyértelműen kirajzolódó, azonosítható legyen, és ez a gondolat számos, akár megszámlálhatatlan kontextusban is megjelenhessen. Az internetes mém fejlődése és változása különböző mértékű lehet: vagy felismerhető állandó formai elemekkel (egyfajta egységes arculattal) mutálódik, vagy csak a központi gondolat (kreatív koncepció) állandó, és mind képből, mind szövegben változik a kifejezés módja. Előzetes eredményeink alapján elmondható, hogy a változékonyság formája nem áll a terjedés útjába.

Az internetes mémek számos tulajdonságban hasonlítanak a márkákra, valamint a márkaértékhez hasonlóan a mémeknek is van értéke, amely olyan dimenziókból áll, mint az egyediség, a felismerhetőség, az aktualitás, a variálhatóság, az azonosulás lehetősége, a maszkszerűség, a humor, a szerethetőség vagy a problémaérzékenység.

Az internetes mémek jelzőrendszerként funkcionálnak, de táptalaját jelenthetik az alulról szerveződő márkáknak vagy kommunikációs kampányoknak is (lásd pl. társadalmi célú kampányok). Használatukkal növelhető a fogyasztói részvétel, az aktivitás, és emelhető a kreativitás, valamint a játékoság szintje.

Az internetes mémek szervezeti célokra történő felhasználása ugyanakkor nem veszélytelen. Egy mémet birtokolni ugyanakkor olyan, mint egy prizmat birtokolni. Ismerni kell a fénytörés minden csínját-bínját, különben nem vet majd ránk jó fényt. A vállalat által kivetített kommunikációs sugár a prizmán megtörik, és szerteszét szórja a szivárvány számtalan színében. De vajon ki tudjuk-e takarni a szivárványból a nekünk nem tetsző színeket anélkül, hogy azzal hitelességünket vesztenénk? Továbbra is autentikusnak fog tűnni az a kommunikáció, amely nem alulról építkezik, nem a közösség hangja többé, hanem egy felülről irányított hatalom diktátuma? Működhetünk mémváadászként (meme hunter) és levadászhatjuk Morci Cicát vagy más, sikeresen teljesítő mémeket a digitális kultúra egeről. Tartósíthatjuk Morci Cicát a digitális kultúra konzervdobozára égetve, de a kérdés attól még

megmarad, hogy a fogyasztók által generált tartalom jelenkori képes graffitijeként működő mémjei képesek lesznek-e autentikusságukat megőrizni.

HIVATKOZÁSOK

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press
- Bahtyin, M. M. (2002), *François Rabelais művészete, a középkor és a reneszánsz népi kultúrája*, Budapest: Osiris
- Bergström, B. (2009), *Essentials of Visual Communication*, Laurence King Publishing.
- Blackmore, S. (2000), *The Meme Machine*, Oxford: Oxford University Press
- Breton, P. (2000), *A manipulált beszéd*, Budapest: Helikon
- Csordás T. (2015): *A fogyasztói részvétel mint marketingkommunikációs eszköz a digitális médiában*, Ph.D. értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Dawkins, R. (1976), *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press
- Dawkins, R. (2013), Just for Hits, <http://www.youtube.com/watch?v=GFniX9edg>
- Dennett, D. C. (2008), „Mémek, avagy a képzelet kizsákmányolása”, *Prae* 034, pp.19-29
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. and Nacke, L. E. (2011), *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining 'Gamification'*, Tampere: ACM Press
- Freiden, J. and Takacs, S. (1996), „Consumer behavior and AIDS: assessing the business impact”, *Journal of Consumer Marketing*, 13 6, pp.44-58
- Frye, N. (1998), *A kritika anatómiája*, Budapest: Helikon
- Hofstadter, D. (1983), „Metamagical themes: virus-like sentences and self-replicating structures”, *Scientific American* 248 pp.14-22
- Horváth D., Mitev A. és Veszelszki Á. (2013), „Egy kiállítás mémei: a mémek megosztásának és interpretálásának fogyasztói élményvilága”, In: Király É. (szerk.): *Kiterjesztett marketing: Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának XIX. Országos Konferenciája*, Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, pp.140-64
- Jenkins, H. (2006), *Convergence Culture: Where old and new media collide*, New York, NY: NYU Press
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management*,

- Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Laurent, G. L., Kapferer J. N. and Roussel, F. (1995), „The Underlying Structure of Brand Awareness Scores”, *Marketing Science*, 14 3, pp.170-9
- Mick, D. and Buhl, C. (1992), „A Meaning-Based Model of Advertising Experiences”, *Journal of Consumer Research*, 19 pp.317-38
- Mitev A. Z. (2005), *A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései: Egyetemisták alkoholfogyasztási történeteinek narratív elemzése*, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Novák A. (2014), *A kollekció poétikája: Gyűjtés és muzealizálás Tolnai Ottó műveiben. Doktori értekezés*, Szeged: Szegedi Tudományegyetem
- Peattie, S. and Peattie, K. (2003), „Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory”, *Marketing Theory* 3 3, pp.365-85
- Ries, J. and Trout, A. (1981), *Positioning*, New York: McGraw-Hill.
- Roberts, K. (2005), *Lovemarks: Jövő a márkák után*, Budapest: Magyar Könyvklub
- Shifman, L. (2012), „An anatomy of a YouTube meme”, *New Media & Society*, 14 2, pp.187-203
- Stern, B. B. (1990), „Pleasure and persuasion in advertising: rhetorical irony as a humor technique”, *Current Issues and Research in Advertising*, 12 1-2, pp.25-42
- Treise, D., Wolburg, J. M. and Otnes, C. C. (1999), „Understanding the 'Social Gifts' of Drinking Rituals: An Alternative Framework for PSA Developers”, *Journal of Advertising*, 28 2, pp.17-31
- Veszelszki, Á. (2013), „Promiscuity of Images. Memes from an English-Hungarian contrastive perspective”, In: Benedek, A. and Nyíri, K. (Eds.): *How To Do Things With Pictures: Skill, Practice, Performance*. Frankfurt: Peter Lang, pp.115-27
- Zittrain, J. L. (2014), “Reflections on Internet Culture”, *Journal of Visual Culture*, 13 3, pp.388-94
- Shifman, L. and Thelwall, M. (2009), „Assessing Global Diffusion with Web Memetics: The Spread and Evolution of a Popular Joke”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60 12, pp.2567-76
- Tresilian N. (2008), „The swarming of the memes”, *Journal of Speculative Research*, 6 (2), 115–126.

EGYÉB IRODALOM

- Csikszentmihályi, M. (1993), *The Evolving Self: A Psychology of the Third Millennium*, Harper Perennial
- Csikszentmihályi M. (2007), *A fejlődés útjai. A flow folytatása*, Budapest: Libri
- Gelb, B. (1997), „Creating 'memes' whilst creating advertising”, *Journal of Advertising Research*, 37 6, pp.57-59

Horváth Dóra, PhD, egyetemi docens
dora.horvath@gmail.com
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Marketing és Média Intézet
Marketing-, Média- és Designkommunikáció Tanszék

Mitev Ariel, PhD, egyetemi docens
ariel.mitev@gmail.com
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Marketing és Média Intézet
Marketing Tanszék

How valuable are internet memes? Internet meme value from an audience perspective

AIMS OF THE PAPER

Like brands, internet memes also compete for a better place in consumers' minds (i.e. Ries and Trout, 1981), and like successful brands, successful internet memes will stay in the minds of audiences for a long time. Internet memes on the other hand are different from brands, as they are built bottom up and have a lot shorter life cycle. While brand slogans advertise their superiority, internet memes are a lot more carnivalesque, criticising current authorities. Internet memes react to the changing phenomena of the digital culture at such a speed that no other brand can.

Objective of our research is to reveal the phenomenon of "memeness" among the native members of the digital culture: which internet memes are considered memorable, and more importantly, why they are memorable.

METHODOLOGY

We recorded 95 respondents' narratives about 125 different memes (2013 spring), and further 47 respondents' narratives (2014 autumn), almost two hundred different internet memes were mentioned.

MOST IMPORTANT RESULTS

Like brands memes earn their own value, which we described as meme-value derived from brand equity (e.g. Aaker 1996; Keller 2003). In this study our aim was to uncover underlying factors of meme value. The dimensions of the internet meme value are the following: uniqueness, recognisability, actuality, variability, identification, masks, humour, likeability, societal issues.

RECOMMENDATIONS

As internet memes have similar characteristics as brands; internet memes earn their value like brands. Successful internet memes may serve a natural ground for bottom up brands and communication campaigns (i.e. social campaigns).

Keywords: internet memes, meme value, brand

Szimbiotikus és parazita pénzkímélő technikák a hazai kkv-k körében

Horváth Krisztina
Pécsi Tudományegyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A bootstrappingre vagy magyarul pénzkímélő önfinanszírozási technikákra gyakran utalnak a szűkös finanszírozási forrásokkal rendelkező kis cégek problémáit megoldó módszerként. Tanulmányom célja, hogy megvizsgálja, vajon a technikák stakeholderekre való kedvező (szimbiotikus) vagy kedvezőtlen (parazita) hatása, a használat gyakorisága és időzítése befolyásolja-e és milyen módon a vállalati teljesítményt. A tanulmány ezen kívül hiánypótló szerepet is kíván betölteni, mivel a szakirodalom korábban nem vizsgálta sem a fejlődő országok, sem Magyarország kkv szektorának bootstrapping gyakorlatát.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Empirikus kutatásomhoz egy speciális, 80 magyar kkv-t tartalmazó adatállományt használok fel, amely 2009 és 2012 közötti felmérésből származik. Első lépésben klaszteranalízist alkalmazok, amelynek segítségével a mintabeli vállalatokat a bootstrapping technikák hasonló használata alapján csoportosítom. Ezután az egyes csoportok teljesítményét a vállalati életszakasz (új vagy megállapodott cég) mentén különböző teljesítménymutatókkal (foglalkoztatottak számának növekedése, dolgozói termelékenység) elemzem.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK

Eredményeim alapján a bootstrapping technikák használata hazánkban heterogén, és vállalati teljesítményre való hatása új és megállapodott vállalatok esetében eltérő lehet. A mintabeli vállalatok 4 csoportja különböztethető meg: a pénzkímélő technikákat alacsony mértékben alkalmazók (passzív használók), más cégek adott vállalat számára kedvezőtlen viselkedését büntetők (protektívek), a többnyire vagy kizárólagosan saját érdekeiket szolgáló technikákat előnyben részesítők (önérdekkövetők) és a bootstrapping technikákat intenzív mértékben használók (intenzív használók). Az eltérő technikák alkalmazása folytán egyes vállalkozói csoportok eredményesebbek a többinél. Az új vállalatok közül a protektívek, a megállapodott cégek esetében viszont a passzív használók bizonyulnak a legtermelékenyebbek.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A hazai kkv-k finanszírozási problémáinak megoldása hosszú távon nem a pénzkímélő technikáktól remélhető. A vállalati teljesítmény jelentősebb növekedéséhez produktívabb tevékenységekre kellene fókuszálni, illetve külső finanszírozási forrást igénybe venni. A bootstrapping technikák használatának fokozása és ezáltal rövid távú célok követése helyett jövedelmezőbb a vállalati működés és a humán tőke fejlesztése.

Kulcsszavak: finanszírozási bootstrapping, kkv, teljesítmény, szimbiotikus, parazita

BEVEZETŐ

A többnyire tökehiánnyal küzdő új vállalkozások gazdasági potenciáljának felismerése az elmúlt években az összefoglalóan „bootstrappingnek” nevezett pénzügyi menedzsment technikák iránti érdeklődést is felkeltette (Patel *et al.* 2011, Grichnik *et al.* 2014).

Meglepő lehet, de egyáltalán nem új, hanem a vállalkozók, főként a kkv-k (mikro-, kis- és középvállalatok) körében régóta alkalmazott önfinszírozási módszerekről van szó, amelyeket világszerte használnak (Carter & Van Auken 2005). A bootstrappinget a szakirodalom gyakran olyan gyakorlattal azonosítja, amely a szükséges pénzügyi erőforrások kompenzálására szolgál (Bhide 1992, Ebben & Johnson 2006), és a vállalat, a beszállítói (pl. kedvezőbb kondíciók kialakítása), vevői (pl. vásárlási és fizetési kedvezmények) és más stakeholderek (pl. munkavállalók, üzleti partnerek, külső finanszírozók) közti szerződéses kapcsolatokon alapszik.

Míg a média és a közhangulat egyértelműen pozitív, kedvező módszerként festi le a bootstrappinget, a nemzetközi szakirodalom különbséget tesz az egyes technikák, illetve a technikák csoportjai között azok hatékonysága, a vállalkozás fejlődését előmozdító szerepe szerint. Ebből adódóan, ami rövidtávon a vállalat számára a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés szempontjából megoldást jelenthet (Carter & Van Auken 2005, Lahm & Little 2005), az hosszú távon a teljesítmény romlásához, esetleg a piacról való kiszoruláshoz vezethet. A jelenség mögöttes okainak magyarázata egyelőre csak részben tisztázott, ahogy a bootstrappinget alkalmazó, azonban jobban teljesítő cégek sikertényezőjének feltárása is várat magára.

Tudásunk elmélyítéséhez a bootstrappinget új nézőpontból, a vállalati működés érintettjei (stakeholderek) szempontjából vizsgálom. Megkülönböztetek a stakeholderek számára előnyös, azaz szimbiotikus (amelyben az adott vállalat és a másik fél is profitál az üzleti kapcsolatból) és káros, azaz parazita (amelyben az adott cég nyereszkeszik a másik félen, amely ezáltal veszteséget realizál az üzleti kapcsolatból) jellegű technikákat. Konkrétan, a bootstrapping technika használati módját és azok vállalati teljesítményre, azon belül a foglalkoztatás növekedésére és a dolgozói termelékenységre való hatását vizsgálom. Empirikus kutatásom 80 magyar kkv-t tartalmazó mintán alapszik, amelyek a felmérés során Szerb (2008) által specifikusan a bootstrapping vizsgálatára kialakított kérdőívet töltötték ki. Az adatgyűjtés 2009 és 2012 között történt. Ahogy a következő bekezdésben olvasható, tanulmányom újszerű megközelítéséből adódóan kutatási kérdések

használatával élek. Elsődleges kutatási kérdéseim: Milyen gyakran folyamodnak a hazai kkv-k bootstrapping technikák használatához? A vállalatok eltérő pénzkimelési stratégiája befolyásolja-e és milyen módon a vállalat teljesítményét különböző életszakaszokban?

Eredményeim a bootstrapping technikák használata alapján a mintabeli vállalatok heterogenitását igazolják (passzív használók, protektívek, önéreklámpók, intenzív használók). Az eltérő technikák alkalmazása következtében egyes vállalkozói csoportok eredményesebbnek bizonyulnak a többinél. A bootstrapping használat intenzitása (db) és a vállalati életszakasz kapcsolatának (új és megállapodott vállalkozások) vizsgálatából kiderül, hogy más cégek adott vállalat számára kedvezőtlen viselkedését büntető új vállalatok a legtermelékenyebbek, a megállapodott cégek esetében viszont a bootstrapping technikákat legkisebb mértékben igénybe vevők bizonyulnak a legtermelékenyebbek.

A tanulmány két szempontból is jelentős rést tölt be a szakirodalomban. Egyrészt, a tanulmányok többsége eddig a bootstrapping technikák fejlett gazdaságokban mutatkozó szerepére koncentrált (pl. Ebben & Johnson 2006, Cassar 2004). Hiány mutatkozik azonban a fejlődő országok, köztük a magyarországi kisvállalkozói szektor bootstrapping gyakorlatának vizsgálatában. A tanulmány az első kísérlet ezen technikák mintázatának és releváns teljesítménymutatókra való hatásának szisztematikus elemzésére. Másrészt, egyes vállalatok nem tapasztalták a bootstrapping technikák általános pozitív hatásait (pl. Ebben 2009, Patel *et al.* 2011). A teljesítményükre való gyenge hatást meglehet, hogy a parazita módszerek alkalmazása, illetve a bootstrapping túlzott használata okozza.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A bootstrapping definíciója és relevanciája

A finanszírozási források bevonásának nehézsége a kezdő, kis cégek gyakori, széles körben ismert sajátossága. A pénzügyi elmélet ezt alapvetően a vállalkozás és a finanszírozó (megbízó-ügynök) között fennálló *információs aszimmetriára* vezeti vissza, amelynek hátterében a kisebb méretű cégek nem transzparens működése és az információk torzulása áll (Berger & Udell 1998). A pénzügyi intézményeknek olyan kockázatokat kell kezelniük, mint a vállalkozó opportunistá magatartása (Szerb 2006), morális hazardírozás (Holmström 1979) vagy a kontraszelektív veszélye (Stiglitz & Weiss 1981). A kockázatkezelés hatékonysága *földrajzi területenként*

(országos, regionális, helyi) eltérő lehet, amely további akadályt állíthat a vállalkozók elé (Gál 2012). Ahogy Bhide (2000, 39) helyesen megállapítja, a kezdő cégek esetében a problémát sokszor nem is az információs aszimmetria, hanem a „*várakozások aszimmetriája*” okozza. Ennek oka, hogy különösen startup vállalatok esetén az alapítók sokszor mindössze reménnyel és álmodással szolgálhatnak a befektető számára, és annak ellenére, hogy ők maguk bíznak az ötletük profitabilitásában, ez a befektetőkről nem mindig mondható el (Bhide 2000, 39). Másik oldalról elképzelhető, hogy maguk a tulajdonosok sem kívánnak élni a forrásbevonás lehetőségével, amely mögött többek között a tulajdonosi kontrolljuk megosztásától való ódzkodás (Winborg & Landström 2001), a belső finanszírozási források olcsósága, információhiány állhat. Ezen kívül a kis cégek egy részének *külső forrásbevonásra való alkalmassága is megkérdőjelezhető* (Harrison *et al.* 2004).

Emiatt a kis cégek nagy része olyan önfinszírozási technikákat vesz igénybe (Vanacker *et al.* 2011), amelyek révén a bejövő pénzáramokat (cash inflow) növelni vagy a kimenő pénzáramokat (cash outflow) csökkenteni képesek. Ezen technikák akár évezredes létezése ellenére – például a barter az archaikus társadalomban – a szakirodalom a kisvállalatok alternatív finanszírozási formájaként csak a 90-es évek elején ismerte fel őket. A bootstrapping elnevezés először Bhide (1992) Harvard Business Review-ban megjelent tanulmányában bukkant fel, és azokat a kezdő vállalkozók által alkalmazott praktikákat foglalta magába, amelyek az *alacsony pénzügyi megtakarításokkal* rendelkezők számára is lehetővé teszik saját vállalkozás indítását és működtetését. Később Winborg és Landström (2001) empirikus eredményei a definíció kiterjesztését tették szükségessé, amelyet a tanulmányban irányadónak fogadunk el. Ezek szerint a bootstrapping a kisméretű cégek pénzügyi technikáinak összessége, amelynek célja, hogy hatékony választ adjon a vállalat felmerülő erőforrásigényére *anélkül, hogy annak hosszú távú külső finanszírozási forrást kellene igénybe vennie.*

Bootstrapping a nemzetközi szakirodalomban

A bootstrapping sajátosságai és a benne rejlő potenciális lehetőségek megismerésére a szakirodalom több szempontból igyekezett vizsgálatokat végezni.

Az egyes források a pénzkimélés különböző módjait azonosították. Freear és társai (1995a, b) összesen 31, majd Freear és társai (1995a) eredményeit részben átvéve Winborg és Landström (2001) 32 bootstrapping technika létezéséről számoltak be. A kezelhetőség és a technikák jellegének feltárása érdekében fontosnak tartották azok *csoportosítását* is.

A szakirodalomban ezután az általuk előirányzott két megközelítés dominált. Az első a bootstrapping technikákat aszerint osztályozta, hogy azok a *vállalkozás- vagy a termékfejlesztéshez* járultak hozzá (Freear *et al.* 1995 a, b). Például a vállalkozás fejlődését segíti, ha az eszközt a megvásárlás helyett inkább lízingelik, míg a vevő által finanszírozott kutatás-fejlesztés a termékfejlesztést elősegítő csoportba tartozik. Ezt az elkülönítést alkalmazták Harrison és társai (2004) is. Winborg és Landström (2001) tovább árnyalta a képet, és a technikákat 6 csoportba sorolta: 1) *tulajdonoshoz kötődő*, 2) *az erőforrások közös használatából eredő*, 3) *késleltetett kifizetések*, 4) *követelések kezelése*, 5) *készletbe fektetett tőke minimalizálása* és a 6) *közsférától kapott támogatások*. A későbbi kutatások nagyrészt az utóbbi a gondolatmeneten haladtak tovább, és kisebb változtatásokkal hasonló kategóriákat azonosítottak (Ebben & Johnson 2006, Ebben 2009, Grichnik *et al.* 2014).

Ahhoz, hogy közelebb kerüljünk a bootstrapping természetének megismeréséhez, fontos tisztáznunk, hogy *mi motiválja a vállalkozót a pénzkimélés különböző módzatainak használatára*. Winborg (2009) eredményei alapján a leggyakoribb ok a költségsökkentés, majd sorban a tökehiány, a kapott és nyújtott segítség, továbbá takarékoskodás az idővel, külső forrásbevonás elkerülése és kockázatsökkentés. Érdekes módon a függetlenség megőrzése a legkevésbé meghatározó, vagyis a tulajdonos-menedzsereket a saját kontrolljuk feladásától való félelem (Hamilton & Fox 1998) nem igazán befolyásolja a technikák használatakor. A motiváció általában annak függvénye, hogy a vállalkozó hogyan érzelmi saját pénzügyi helyzetét és ahhoz képest a környezete adta lehetőségeit és korlátokat. Carter és Van Auken (2005) kimutatta, hogy azok a vállalkozók, akik a környezetüket pénzügyi vagy növekedési kilátásaikat tekintve kockázatosnak érzékelik, növelik a bootstrapping technikák használatát. Ezt Grichnik és társai (2014) is alátámasztják. A forrásbevonás képessége kizárólag az erőforrások megosztásával van összefüggésben. Ha a vállalkozók úgy érzékelik, hogy kevésbé férnek hozzá külső forrásokhoz, nagyobb mértékben támaszkodnak az üzleti partnereikre (Carter & Van Auken 2005). Ezt a vállalkozói magatartást részben Ebben és Johnson (2006), valamint Ebben (2009) is megerősíti, akik mindezt az erőforrás-függőségi elmélettel magyarázzák. Az elmélet alapján idővel, a vállalat kitettségének csökkenésével csökken a késleltetett fizetéshez, a tulajdonoshoz, valamint a közös használathoz kötődő technikák használata. Ezt a kapott eredmények is alátámasztják. Ez az összefüggés nem érvényesül a vevőkhöz kötődő

bootstrapping technikák esetében. Vagyis a vállalkozók a működés stabilizálódásával egyre inkább a stakeholderektől való „függetlenedésre”, fair play kapcsolatokra törekszenek, és nagyobb mértékben koncentrálnak az eladásöztönzésre. A vállalkozás minél több rövid távú bankhitellel vagy rülirozó hitellel rendelkezik, illetve minél több rövid vagy hosszú lejáratú bankhitelt tervez igényelni a jövőben, annál több bootstrapping technikát alkalmaz. Ennek hátterében valószínűleg likviditási problémák állnak, hiszen ezzel ellentétben azok a cégek, akiknek a jelenben több hosszú távú hitelük van, kevésbé folyamodnak ezekhez az eszközökhöz (Neely & Van Auken 2012).

Ami a bootstrappingnak a *pénzügyi teljesítményre való hatását* illeti, a *vállalkozás korától függően* különböző lehet. Bhide (1992) kezdő vállalkozások esetében növekedést elősegítő és a korlátozottan rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások miatt akár sorsdöntő technikáknak, a vállalkozó élelmességét és kitartását bizonyító tevékenységnek ítélte meg a bootstrappinget. Viszont alkalmazása a későbbiekben más finanszírozási lehetőségek (üzleti angyalok, kockázati tőke, bankhitelek) elérhetővé válásával egyre magasabb opportunity costtal jár. Tehát idővel elkerülhetetlenné válik a cash flow szemléletről a stratégiai szemléletre váltás, vagyis el kell kezdeni a produktívabb tevékenységekre koncentrálni (Bhide 1992, Lahm & Little 2005). Kizárólag belső források használata esetén ugyanis a cégek sokkal alacsonyabb bevétel generálására képesek, mint ha külső finanszírozási forrást vennének igénybe. Így idővel „növekedési rés” alakul ki, hiszen a növekedéshez szükséges tőke akkumulációja hosszabb időt vesz igénybe (Szerb 2006). A folyamatosan változó környezet és a földrajzi-kereskedelmi határok leomlása azonban egyre gyorsabb megoldásokat követel. A bootstrapping korlátozott használatára Patel és társai (2011) is felhívták a figyelmet, akik fordítottan U alakú kapcsolatot mutattak ki a technikák használata és a vállalat növekedése között. Vagyis minél intenzívebb a használat, egy bizonyos mennyiséget meghaladva a vállalat annál kevésbé növekszik. Ennek okait a bootstrapping korlátozott skálázhatóságában (pl. a hitelkártya nem korlátlanul terhelhető), a fókusz nélküli stratégia magas költségeiben (pl. keresési és tranzakciós költségek) és a stakeholderek általi korlátozott legitimitációjában (pl. a kifizetések késleltetése idővel a kapcsolat felbontásához vezethet, kizárólag önfinanszírozási források használata negatív jelzésű lehet) látják.

Ennek megfelelően az egyes *technikákhoz a szakirodalom különböző hatásokat társított*, amelyek okai a kiváltó okok szövevényes kapcsolatai miatt

csak részben tisztázottak. Ebben (2009) 5 évnél idősebb cégek esetében azt találta, hogy kizárólag a tulajdonosokhoz kötődő technikák növelése eredményez szignifikáns javulást a likviditási ráták (likviditási mutató, gyorsráta) értékében. Ez abból adódhat, hogy ezek a leggyorsabban mozgósítható, leginkább likvid erőforrások. A közös használatból eredő, a késleltetett fizetésből adódó, valamint a vevőkhöz köthető technikák használatának fokozása esetében a ROS (Return on Sales) mutató romlását mutatta ki. Utóbbi kettő ezen kívül a ROA (Return on Assets) mutatót is csökkentette. Vanacker és társai (2011) időbeli interakciók vizsgálatával arra következtettek, hogy minél idősebb a vállalat (maximum 5 éves cégeket vizsgáltak), a tulajdonoshoz kötődő technikák, ideiglenes munkások alkalmazása, a különféle támogatások és a követelések minimalizálása annál jelentősebb pozitív hatást gyakorol az általuk definiált hozzáadott értékre. Ezt a működés stabilizálódása és a tanulási folyamat indokolhatja.

Szimbiotikus és parazita bootstrapping

Az erőforrás-alapú elméletek iránti szélesebb érdeklődés következtében az eddigi tanulmányok a bootstrapping egyoldalú, többnyire a vállalatra való hatását vizsgálták, és a technikákat a megszerzett erőforrások jellege szerint – például termékfejlesztés, követelések minimalizálása – csoportosították (Harrison et al. 2004). Annak ellenére, hogy a téma több meghatározó kutatója egyetértett abban, hogy a technikák alkalmazhatósága erősen függ az erőforrásokat birtokló stakeholderektől (pl. Winborg & Landström 2001, Harrison et al. 2004, Ebben & Johnson 2006), a technikák rájuk való hatása feltáratlan maradt. A fejezet alábbi részében a szakirodalomban ez az újfajta szemléletmód, valamint az általunk kialakított keretrendszerének leírása, bemutatása következik.

Alapvetően kétféle vállalkozói magatartás képzelhető el. Az első esetben az adott bootstrapping technika használatával az érintett cég úgy kerül számára előnyösebb helyzetbe, hogy az a másik felet is kedvezően érinti. A két fél között kialakuló szituáció win-win jellegű, amelyet az állat- és növényvilágból vett analógia alapján *szimbiotikus bootstrapping technikáknak* neveztem el. Azonban vannak olyan bootstrapping technikák, amelyekből ugyan az önmagát finanszírozó cég hasznot húz, de azok a másik felet kimondottan hátrányosan érintik. Mivel úgymondhatnánk, hogy a vállalkozás a másik félén „élősködik” (win-lose szituáció), ezeket *parazita bootstrapping technikáknak* tekinthetjük.

A szakirodalom által beazonosított bootstrapping technikák alapján az érintettek hét csoportját

különíthetjük el: a vállalat által birtokolt erőforrásokon alapuló technikákat, a vevőket, a külső finanszírozókat, a tulajdonos(oka)t, az üzleti partnereket, a dolgozókat és a beszállítókat. A csoportokhoz kötődő technikák besorolása és indoklása az alábbiakban olvasható:

Az első csoportba tartozó technikák annyiban különböznek a többtől, hogy a vállalat által birtokolt erőforrások optimalizált használatára szolgálnak. Ezek egy része az infokommunikációs technológia (IKT) eszközei és a vállalatnál összegyűlt tudás (kifizetések optimalizálása, szállítási költségek minimalizálása, számlázás szoftver segítségével), más része a piaci potenciállal bíró erőforrásai hasznosításán (ötletek értékesítése) és költségmegtakarításon (használt eszközök vétele, alacsonyabb bérleti díjú üzlet bérlete, bizomány) alapszik. Mivel elsődleges céljuk a belső vállalati működés javítása, ezért az említett stakeholderek közül közvetetten akár többre is hatással lehetnek. Például bizományos vásárlás esetén a bizományost bizományosi díj illeti meg (2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről), emellett a megbízó cégnek csökken a készletartási költsége, amelyet akár a vevői igények felmérésére, termékeinek tökéletesítésére fordíthat. Az itt szereplő technikákat a stakeholderek számára pozitívnak, vagyis *szimbiotikusnak* ítélem meg.

A vevőkkel való kapcsolat szempontjából a technikák többsége a cash beáramlás javítását eredményezi, amelyet a vásárláshoz, gyors vagy pontos fizetéshez kötött kedvezményekkel ér el. A szender árak használata is ebbe a körbe sorolható, célja és hatása alapvetően semleges. Vannak azonban olyan védekező jellegű technikák, amikor az adott cég a parazita technikát alkalmazó másik fél által okozott károkat igyekszik mérsékelni. Ilyenek lehetnek a késedelmes kifizetések visszaszorítása érdekében tett lépések. Mivel ezek inkább „tanító”, semmint károkozási célzatú módszerek, a csoportban szereplő technikákat *szimbiotikusnak* tekinthetjük.

A külső finanszírozókhöz kötődő technikák alapvetően szerződéses kapcsolatokon alapulnak. A különbség az, hogy amíg a faktoráló cég, a lízingbeadó és a hitelintézet profitorientált vállalat lévén alapvetően rövidtávú nyereség elérése céljából létesít kapcsolatot az ügyféllel, az állam, a beszállító és a család, ismerősök esetében ezen túl más szempontok is érvényesülhetnek. A beszállítóknak, annak ellenére, hogy külön stakeholderekként is elkülönítjük őket, ez esetben szállítói hitel biztosításával áldozatos, azonban tudatos finanszírozói szerepköre dominál, amelynek célja a pontosan fizető vevők megtartása (Béza és Isai. 2013). A rokoni kapcsolat vagy személyes ismeretség az ügyfélkockázat hatékony kezelésének eszköze lehet,

ugyanakkor előfordul, hogy az adott összeg visszafizetését nem is várják el (Szerb – Bugár 2015). Ezek a finanszírozási formák döntően piaci vagy a személyes ismeretségből adódó sajátos feltételekkel bírnak, amelyek a vállalatot arra sarkallják, hogy a fejlődése szempontjából értékes, tehát a stakeholder finanszírozási céljának megfelelő, azaz szimbiotikus beruházásokat, befektetéseket hajtson végre. Az állami támogatások szintén pozitívan ítéltetők meg, hiszen a kvv-k gyakran versenyhátrányt jelentő finanszírozási problémáinak (pl. forráshiány, elégtelen fedezet) mérséklésével fontos gazdasági és társadalompolitikai célok megvalósulását segíthetik elő. Ilyen célok például a gazdaság versenyképességének javítása, a verseny élénkítése vagy a munkanélküliség csökkentése is. Mindezek mellett Dezsériné (2008) és Kállay (2014) szerint a támogatást elnyert vállalatok részéről fennállhat a donorfüggőség veszélye, ami miatt egyes esetekben nem feltétlenül teljesülnek a támogatáshoz fűzött remények. Jóllehet, ilyen esetek valóban előfordulhatnak, azonban a támogatások előnyeinek domináns jellege miatt a technika alkalmazását *szimbiotikusnak* ítélem meg.

A legkevesebb magyarázatot talán a tulajdonosokhoz kötődő erőforrások igénylik. Amikor a tulajdonos/menedzser mellékalásban végzi a vállalkozási tevékenységet, lemond a fizetéséről vagy a juttatásáról stb. áldozatot hoz a cége érdekében. Az áldozat mértéke függ attól, hogy milyen mértékben mond le az általa birtokolt értékekről, és bocsátja azt erőforrás megszerzése érdekében a vállalat rendelkezésére (Kozan et al. 2012). Hobfoll (1989) erőforrás-konzerválási elmélete szerint (Model of Conservation of Resources, COR) szerint az egyén energia- és időbefektetésének – ide sorolhatjuk a személyes finanszírozási forrásokat is – célja, hogy ellensúlyozza az erőforrás-vesztéséget vagy további erőforrásokat (például pénzt) biztosítson számára, ezáltal csökkentse az erőforrás-vesztés vagy annak lehetősége esetén a benne kialakuló stresszt. Emiatt ezeket a technikákat mindkét fél, a vállalkozás és a vállalkozó számára előnyösnek, *szimbiotikusnak* fogadhatjuk el.

A vállalatok közötti együttműködéseket – erősségüktől és típusuktól függetlenül – a szakirodalom kölcsönösen előnyösnek tartja mindkét fél számára. A *szimbiotikus előnyök* a profit maximalizálásán általános célján túl mutatkozhatnak költségmegtakarításban, a méret-gazdaságossági hatások révén a termelésben és a K+F-ben. A költségmegosztáson keresztül az erőforrás-korlátok kitágulnak, ezen kívül a tudás-átcsordulások (spilloverek) kiegészítő kompetenciák kifejlesztésére adnak lehetőséget (Buzás és Isai. 2003, Ebben &

Johnson 2006, Vanacker et al. 2011). Az erőforrások, például a *székhely, az eszközök, a munkaerő közös használatán* kívül Winborg és Landström (2001) ide sorolja a közvetlen, pénz közbeiktatása nélkül bonyolódó árucserét (*barter*) is.

Habár döntően munkaintenzív tevékenységi körük miatt a legtöbb kisvállalkozás hajtóerejét a *dolgozók* adják, különösen kiszolgáltatottak egy likviditási gondokkal küzdő cég alkalmazottjaiként. A *fizetékésletetés* következtében többszörös veszteség éri őket: a háztartás szabadon elköltethető jövedelme nemcsak egy adott időszakban esik vissza, hanem az infláció miatt a később kézhez kapott összeg vásárlóereje is csökken (Desai & Idson 1998). *Barátok, rokonok, ismerősök, illetve az olcsóbb munkabéru településekről származó személyek* alkalmazásakor a vállalat a méltányos bérhoz (pl. piaci bér, hasonló munkakörben dolgozók bére) képest alacsonyabb bért fizet az illető munkavállalónak. Így ez a három technika *parazitának* tekinthető. Mivel a *diákok és gyakornokok* részéről az otthonról kapott zsebpénz kiegészítése, illetve a tapasztalatszerzés és kapcsolatteremtés általában fontos motivációja a munkavállalásnak, ez kompenzálja a foglalkoztatási formával járó alacsonyabb jövedelmet. Az állam szociális szerepvállalása során a munkáltatók számára

kedvező jogi kereteket (pl. flexibilitás, bértámogatás) teremthet a *nem hagyományos foglalkoztatási formák, illetve a munkaerő-piacon hátrányban lévő csoportok* foglalkoztatására is. Ezeket a technikákat *szimbiotikusnak* minősítem.

Végül, az előző stakeholder csoporthoz hasonlóan hátrányos helyzetbe kerülhetnek a beszállítók is. Carter és Van Auker (2005) szerint, ha a kisvállalkozók úgy érzékelik, hogy likviditási kockázatok megnöttek, nagyobb mértékben folyamodnak a *beszállítókkal szembeni tartozásuk késleltetett kifizetéséhez*. Míg ez többnyire egy kényszer szülte állapot eredménye lehet, előfordul, hogy a vállalkozó szándékosan él ezzel az eszközzel. Ezúton készpénzkonverziós ciklusát csökkentheti, hiszen a késleltetés ideje alatt a beszállítók finanszírozzák a céget (Malmström 2014). Ez egyértelműen *parazita* magatartásra utal. A *legjobb kondíciók kialakítása* szintén magában hordozza a nagyobb méretű, jelentősebb alkuerővel rendelkező cégek akaratának érvényesülését (Ebben & Johnson 2006, Malmström 2014). Mivel azonban általánosságban véve üzleti partnerek között megegyezésszerűen működő gyakorlatról van szó, *szimbiotikus* technikának tekinthetjük.

AZ ADATOK, A VÁLTOZÓK LEÍRÁSA ÉS A MÓDSZER

Az adatok

A vizsgált minta Szerb (2009–2012) kísérleti kutatásából származik, és 2009–2012 között megkérdezett 80 hazai kisvállalkozásból áll. Ebből 47 cég 3 éves vagy annál fiatalabb, a maradék 33 megállapodott vállalkozásnak tekinthető. Az adatgyűjtés a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának hallgatói közreműködésével történt, akik hazai vállalkozókat kerestek fel személyesen, és bootstrapping tevékenységükről kérdezték őket zárt végű kérdőíves megkérdezés formájában. A kérdőív részét képezték a vállalatra és a megkérdezett vállalkozóra vonatkozó demográfiai kérdések is. A vállalkozók kiválasztásának feltételei a következők voltak:

- a vállalkozás a kvv szektorból származzon,
- az állam ne rendelkezzen benne tulajdoni részesedéssel,
- az interjúalany lehetőség szerint ne legyen orvos, ügyvéd, gyógyszerész vagy egyéni vállalkozóként tovább foglalkoztatott, úgynevezett „leplezett önfoglalkoztató”.

A válaszadási hajlandóság növelése érdekében a

kérdőív kitöltése anonim módon történt.

A változók leírása

Empirikus kutatásom során a kérdőívben is szereplő 41 bootstrapping technikát használtam fel. A vizsgált célja és a könnyebb kezelhetőség maga után vonta a csoportosítás szükségességét. Az egyes technikákat „extern” hatásuk fő kedvezményezettje – avagy elszenvedője – alapján 7 kategóriába soroltam:

- 1) belső vállalati optimalizáció (7 technika),
- 2) vevők (7 technika),
- 3) külső finanszírozók (6 technika),
- 4) tulajdonosok (6 technika),
- 5) üzleti partnerek (7 technika),
- 6) dolgozók (6 technika) és
- 7) beszállítók (2 technika).

A válaszadók az egyes technikák használati gyakoriságát 5 pontos Likert-skálán jelezték (1 = nem alkalmazta, 5 = rendszeresen alkalmazta). Az egyes technikák mintabeli átlagos használatát és az azokat igénybe vevő vállalatok százalékát az 1. táblázatban találjuk.

Az 1. táblázat leíró adatainak megítéléséhez érdemes nemzetközi környezetben is elhelyezni a hazai adatokat.

1. táblázat: Leíró statisztika – bootstrapping technikák használata stakeholderek szerint

Bootstrapping technikák stakeholderek szerint	Használat általános gyakorisága (cégek %-a)
1. csoport: Belső vállalati optimalizáció	
Számlógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálás érdekében	2,13 (31,25%)
Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	2,73 (48,75%)
A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás	2,46 (42,50%)
Használt eszközöket vásárol új helyett	2,53 (53,75%)
Ülleteit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette	1,19 (5,00%)
Üzletet olcsóbb belyen nyitott bérleti díjjal takarékoskodás érdekében	1,55 (23,75%)
Bizományos vásárlást alkalmazott	1,69 (21,25%)
2. csoport: Vevők	
Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőeknek	2,41 (43,75%)
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a sikertől álló alkalmazás	1,94 (31,25%)
Vevői kezdemények nyújtása készpénzfizetés esetén	1,95 (30,00%)
Vásárlás ösztönző programok kialakítása	3,01 (58,75%)
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása - egyedi árak helyett általánosan használható technikák	2,85 (53,75%)
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	2,38 (45,00%)
Kamat felszámolása a késve fizető vevőknél	1,65 (22,50%)
3. csoport: Külső finanszírozók	
Faktorálás alkalmazása	1,18 (6,25%)
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	1,85 (30,00%)
Hitelebe vásárol készpénzfizetés helyett	2,15 (40,00%)
Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)	1,88 (31,25%)
Barátok, ismerősök, rokonok pénzügyi segítséget nyújtotak	2,05 (50,00%)
Szállítói britelek igénybevétele	2,10 (36,25%)
4. csoport: Tulajdonos(ok)	
Menedzseri/vállalkozói fizetések, juttatásuk visszatartása	1,81 (27,50%)
A vállalkozó más üzletéből származó bevételeinek felhasználása	1,94 (35,00%)
Személyes banki források, hitelkártya céges használata	2,35 (46,25%)
A vállalkozás otthonról történő működtetése	3,13 (63,75%)
A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte	1,98 (31,25%)
Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül	3,63 (71,25%)
5. csoport: Üzleti partnerek	
Beszerezéseit más cégekkel koordinálja	2,29 (36,25%)
Beszerezési, értékesítési szövettség, hálózati tagja	1,56 (16,30%)
Barteri (cserre pénz közhelyeként való) nélkül	1,94 (31,25%)
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	2,16 (36,25%)
Munkaadói használ közösen más cégekkel	1,86 (25,00%)
Székelytelep helyett más cégekkel közösen használ	2,10 (31,25%)
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	2,03 (35,00%)
6. csoport: Dolgozók	
Munkaadóüi/vállalkozói helyzetű személyt alkalmaz	2,46 (48,75%)
A dolgozók bérének kifizetését időlegesen késleltette*	1,75 (30,00%)
Barátokat, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért*	2,04 (32,50%)
Munkaadói bérel alkalmazás helyett	1,53 (16,25%)
Diktamunkát/gyakorlatot alkalmaz	2,14 (40,00%)
Munkaadói olcsóbb munkaadói településtől alkalmaz*	1,35 (12,50%)
7. csoport: Beszállítók	
Átmeneti fizetési késleltetés a beszállítóknak*	2,56 (50,00%)
A legjobb kondíciók kialakítása a beszállítóknak	4,16 (85,00%)
Vállalatok száma (db)	80

Forrás: Saját számítás Szerb (2009–2012) alapján

*parazita technikák

Viszonyítási alapul Neely és Van Auken (2012) amerikai vállalkozókkal, továbbá Winborg és Landström (2001) svéd vállalkozókkal készített kérdőíves eredményeit veszem alapul. Ezeket a *Melléklet* tartalmazza. Látható, hogy a magyar kisvállalkozók legnagyobb százaléka (85%) a számára leginkább kedvező feltételek kialakására törekszik, amelyhez a legnagyobb mértékben, akár többször vagy rendszeresen folyamodik. Ezt követi sorban a tulajdonos többfajta tevékenységet végez a vállalaton belül (71,25%), valamint amikor otthonról működteti a céget (63,75%). Jóllehet, amerikai és svéd adatok nem minden esetben állnak rendelkezésre, megfigyelhetőek alapvető hasonlóságok és különbségek. A svédek esetében például a legjobb kondíciók kialakása szintén az egyik legszélesebb körben (74%) alkalmazott technika. A legnagyobb népszerűsége szert tevő használt eszközök vásárlása (78%) az amerikaiaknál csaknem ugyanekkora mértékű (77%), a magyarok viszont több mint 20%-kal kevesebben alkalmazzák. Az amerikai „kedvenc”, a számlázás felgyorsítása (96,4%) sablonok, programok segítségével mind a svédeknel (44%), mind a magyaroknál (42,50%) kevésbé alkalmazott módszer a cash flow javítására. Megfigyelhetjük azt is, hogy a parazita módszerek közül a határidőn túli fizetéssel nem vagyunk egyedül, az eltérő kultúrákból származó vállalatok egyaránt 45-50% körül folyamodnak ehhez a technikához. A munkaerőbérlés hazánkban kevésbé jellemző, 24,

illetve 44%-kal alacsonyabb mértékű, mint az amerikaiaknál és a svédeknel. Ennek ellenkezőjét tapasztalhatjuk azonban a többi esetben: a munkavállalók bérének késleltetése, rokonok, ismerősök alacsonyabb fizetésért alkalmazása hazánkban jóval nagyobb mértékű, mint a másik két országban.

A kutatás része egy kiegészítő analízis is, ennek során a bootstrapping technikák különböző használata és a vállalati teljesítmény közti kapcsolatot vizsgálom. A fenti változók tehát a *2. táblázatban* szereplő változókkal egészülnek ki. Az adott cég teljesítményét a foglalkoztatottság növekedési üteme és a dolgozók termelékenysége mutatja. A termelékenységi változó meghatározásához először kiszámítottam az árbevétel és a foglalkoztatottak számának hányadosaként adódó adott évi termelékenységet, majd a rendelkezésre álló 3 év átlagát vettem. A változó ezer forintban értelmezendő. Elemzésemben külön vizsgáltam az új és a megállapodott cégeket. Kezdő vállalkozásnak a 3 éves vagy annál fiatalabb, megállapodott vállalkozásnak az ennél régebb óta piacon levő céget tekintettem. A köztük lévő különbségek feltárására a kezdő vállalkozások szolgálnak (0= kezdő vállalkozás, 1= megállapodott vállalkozás).

2. táblázat: Leíró statisztika– a kiegészítő analízishez

Változó elnevezése	Átlag (szórás)
Vállalati teljesítmény	
Foglalkoztatottság növekedési rátája	0,22 (0,44)
Termelékenység (ezer forint)	9578,88 (11681,86)
Vállalat kora	
Kezdő vállalkozások aránya (%)	0,59 (0,50)

Forrás: Saját számítás Szerb (2009–2012) alapján

Módszer

Vizsgálataim során először *K-közepű klaszteranalízist* alkalmaztam az 1. táblázatban szereplő változók felhasználásával. A klaszteranalízis során a változók sztenderdizált értékeiből képzett vektorok euklideszi távolságát vettem alapul (Anderberg 1973, Everitt 1980, Hajdu 2003). Ezáltal a megfigyeléseket a bootstrapping technikák hasonló használata alapján csoportosítottam. A nagy számú változó és a limitált

esetszám miatt a csoportképzéshez csökkentenem kellett a változók számát a maximális 10% (8 változó) alá. Ezt két lépésben hajtottam végre. Az első lépésben mind a 41 változót bevonva klaszterelemzést futtattam le 4 klaszterszámot alkalmazva. Az ANOVA táblázat alapján kiválasztottam a szignifikánsakat, így 16 változó maradt. A 16 változóból 8 változó került kialakításra a 3. táblázatnak megfelelően.

2. táblázat: Leíró statisztika-- a kiegészítő analízishez

Átalakításra kerülő bootstrapping technikák	Kialakított (új) változó
Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	Szállítási költségek
Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőknek	
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, skontó alkalmazása	Likviditásgyorsítás
Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén	
Faktorálás alkalmazása	
Barter (csere pénz közbeiktatása nélkül)	
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	Eszközmegosztás
Munkaerőt használ közösen más cégekkel	
Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ	
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	Lízing
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	Eszközkölcsönzés
Átmeneti fizetékésleltetés a beszállítóknak*	Beszállítói fizetések késleltetése
A legjobb kondíciók kialakítása a beszállítókkal	Beszállítói szelekció
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása	
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	Vevői szelekció
Kamat felszámolása a késve fizető vevőknél	

Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2009–2012) alapján

*parazita technikák

A Likviditásgyorsítás, az Eszközmegosztás és a Vevői szelekció változókhoz az adott kategórián belüli változók legmagasabb értékét rendeltem hozzá, és ezt használtam fel a klaszterelemzéshez. A parazita technikák közül mindössze egy bizonyult szignifikáns csoportképzőnek, a beszállítóknak történő átmeneti fizetékésleltetés. A 8 változó bevonásával, K-közepű klaszterelemzés segítségével 4 klasztert képeztem.

A már említett kiegészítő analízis *leíró statisztika*, amely a klasztertagság – a bootstrapping technikák használatának – sajátosságait ragadja meg és a teljesítményváltozók közti kapcsolat számszerűsítését szolgálja. Ehhez az egyes vállalalkozói csoportok átlagát vettem alapul, és elemeztem több szempontot figyelembe véve (vállalati életszakasz, foglalkoztatottak számának növekedése, dolgozói termelékenység).

EREDMÉNYEK

Elsődleges eredmények

A klaszteranalízis eredményeként kapott négy vállalkozói csoport tulajdonságait a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat: Klaszteranalízis

Bevont (új) változók	Passzív használók	Protektívek	Önérdek -követők	Intenzív használók
Szállítási költségek	1,21	1,15	3,94	3,83
Likviditásgyorsítás	2,21	2,40	3,19	3,57
Eszközmegosztás	2,21	3,30	1,25	4,60
Lízing	1,36	1,40	1,88	2,37
Eszközkölcsönzés	1,43	1,65	1,25	2,97
Beszállítói fizetések késleltetése*	1,43	1,60	3,44	3,27
Beszállítói szelekció	1,36	4,70	4,56	4,90
Vevői szelekció	2,21	4,40	3,63	3,73
Vállalatok száma (db)	14	20	16	30

Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2009–2012) alapján

*parazita technikák

Mivel az első klaszter vállalkozásai a legalacsonyabb mértékben folyamodnak bootstrapping használatához, ezeket a „passzív használók” kifejezéssel illelhetjük. Ebből több dologra is következtethetünk. Az egyik lehetőség, hogy az adott személynek a külső finanszírozási források megnyílásával nem volt szüksége egyéb pénzkímélő technikák igénybe vételére, vagy valamilyen okból nem kívánt élni ezzel a lehetőséggel. Az is előfordulhat, hogy a tevékenységi kör jellege, például alacsony eszköz- és munkaigénye játszik közre a döntésben. Ugyanakkor a pénzkímélés további formáinak alkalmazásához szükséges tapasztalat és információ hiánya is meghatározó lehet. Ez a mintabeli legalacsonyabb számú csoport (14 vállalat). A második klasztert a „protektív” cégek csoportjának neveztem el. Ahogy az elnevezésből is kiderül, az ide tartozó vállalatok domináns, közel rendszeres jelleggel alkalmazzák a különböző szelekciós technikákat. Ezek közül a vevők esetében más csoportokhoz képest is határozottabban, protektíven lépnek fel. A számukra előnytelen, késvé fizető vevői kapcsolatok esetében kamatfizetést vagy akár a kapcsolat megszakítását is kezdeményezhetik. Az általános kondíciók nyújtása szintén egy általuk alkalmazott költségkímélő forma. A mintabeli vállalatok jelentős számban (20 cég) közéjük tartoznak.

A harmadik klaszter cégei (16 cég) 2 típusú technikát részesítenek előnyben, így viszonylag csekély számú, de így is a második legtöbb technikát

alkalmazó csoportba tagjai. Az egyik többnyire tudatos tervezésre épít (logisztikai tervezés), és alapvetően pozitívan hat más stakeholderekre, de főként a belső vállalati működést szolgálja. A másik esetben azonban már a beszállítók számára kimondottan káros gyakorlatról beszélhetünk (kifizetésük átmeneti késleltetése). Tehát ezek a cégek nem kizárólag szimbiotikus, hanem alkalomadtán parazita technikák használatát is kilátásba helyezik. Emiatt „önérdekkövető” vállalatokként definiálhatjuk őket.

Végül, a negyedik csoport a legintenzívebb mértékben (ötféle technika) folyamodik vagy folyamodott működése során különböző pénzkímélő technikákhoz, pénzügyi ügyeskedéshez. Emiatt ezeket a vállalatokat „intenzív használóknak” neveztem el. Az intenzív használókra jellemző, hogy 3 típus, a vevői szelekció, a szállítási költségek optimalizálása és a beszállítói kifizetések késleltetése kivételével igyekeznek kiaknázni a pénzkímélés legtöbb lehetőségét. Ez a törekvés azonban nem párosul parazita magatartással. Kiemelhetjük a technikák közül az eszközmegosztás alkalmazását, ami előrelépésnek tekinthető az általában gyenge együttműködést mutató hazai vállalatokhoz képest. Ennek a beszállítók megválogatásával együtt kiemelt szerepet tulajdonítanak, rendszeresen alkalmazzák. A készpénzbeáramlás gyorsításához a vevőknek különböző kedvezményeket adnak, és/vagy számlaköveteléseiket faktoráltatják. A másik három csoportnál többször folyamodnak lízing használatához, és ezzel a preferenciájukkal egyetemben az

eszközölcsozóns is főként rájuk jellemző. A legtöbb mintabeli vállalat, 30 cég ebbe a csoportba sorolható.

További eredmények

Azt, hogy egy vállalat intenzív vagy passzív használó, önérdékkövető, esetleg protektív módon viselkedik, milyen módon és egyáltalán befolyásolja-e a vállalat teljesítményét, az adott kategórián belül a kezdő és

megállapodott cégek szerint vizsgálom. Az eredmények a mintában szereplő cégek átlagát mutatják, és az 5. táblázatban található. Az egyes teljesítménymutatók, a klasztertagság és a vállalat kora közti összefüggést grafikusán is ábrázoltam az 1a. és 1b. ábra segítségével.

5. táblázat: A klasztertagság és a teljesítmény vizsgálata

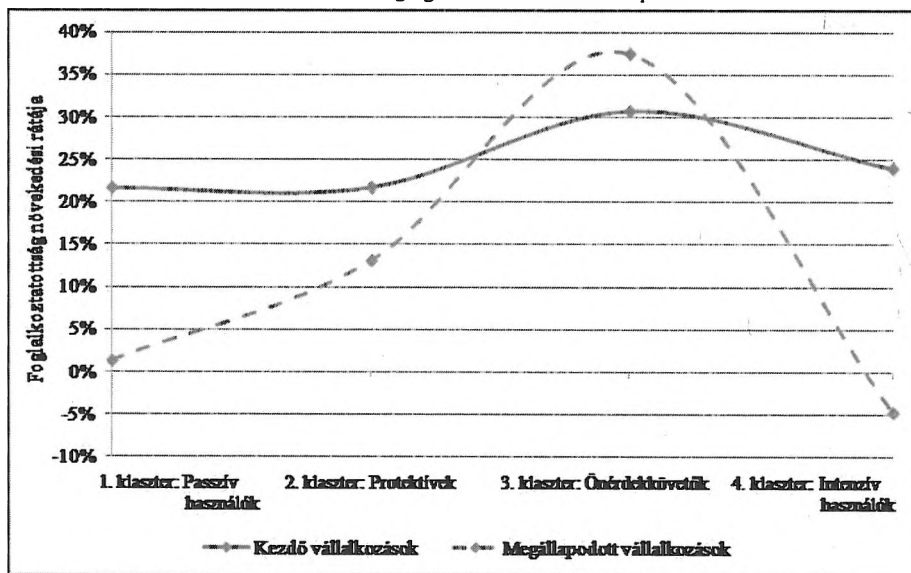
Klaszternév	Kezdő vállalkozások			Megállapodott vállalkozások			Összesen			Cég szám (db)
	Foglalkoztatottság átlagos növekedése	Átlagos dolgozói termelési egy-ég (ezer Ft)	Használt technikák átlaga (db)	Foglalkoztatottság átlagos növekedése	Átlagos dolgozói termelési egy-ég (ezer Ft)	Használt technikák átlaga (db)	Foglalkoztatottság átlagos növekedése	Átlagos dolgozói termelési egy-ég (ezer Ft)	Használt technikák átlaga (db)	
Passzív	21,62%	8485,05	1,60	1,28%	20828,66	1,00	15,36%	12283,08	1,43	14
Protektív	21,70%	12665,49	3,21	13,05%	10628,34	3,67	18,97%	11986,44	3,35	20
Önérdék	30,69%	8257,71	4,00	37,45%	7805,62	3,88	34,29%	7999,37	3,94	16
Intenzív	23,95%	5462,72	5,93	-4,77%	9962,05	5,60	8,57%	7634,81	5,77	30
Összesen	23,88%	8567,58	3,87	9,44%	10906,20	4,27	17,53%	9578,88	4,04	80

Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2009–2012) alapján

Az 1a. ábrán látszik, hogy az önérdékkövető bootstrapping stratégiát folytató, parazita technikát is alkalmazó vállalkozók mind a kezdő (30,69%), mind a későbbi életszakaszukban (37,45%) jobban növekednek a mintabeli más vállalatoknál. Ez a növekedés azonban kisebb mértékben haladja meg a többi cég teljesítményét kezdő vállalkozások esetében. Kezdő vállalkozóként érdekes módon a pénzkímélő technikák alacsony és intenzív használata

is hasonló növekedést mutat, az intenzív használók átlagosan mindössze 2-3%-kal növekednek jobban. Megállapodott vállalkozások esetében viszont nagyobbak a különbségek. Az intenzív használók cégméréte a későbbi időszakban „zsugorodik”, negatív növekedést tapasztalhatunk. A passzív használók esetében stagnálás figyelhető meg, a protektívek pedig növekednek ugyan, de ez százalékosan jóval elmarad az önérdékkövetőektől.

1a. ábra: A klasztertagság és a növekedés közti kapcsolat

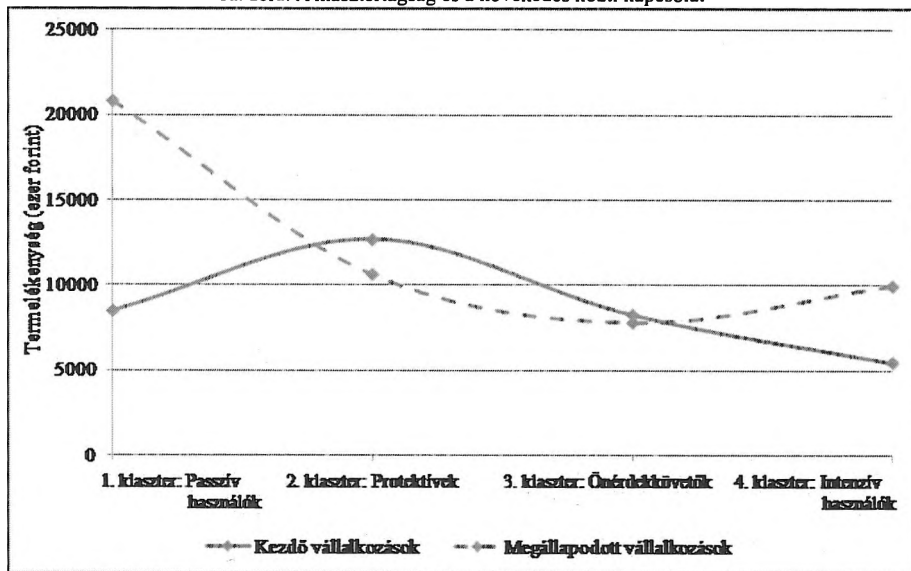


Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2009–2012) alapján

Az előbbi tapasztalatokat érdemes árnyalni egy kicsit a termelékenység és a klasztertagság vizsgálatával, amelyet az 1b. ábra szemléltet. Az új vállalkozások közül láthatóan a legproduktívabbak a védekező stratégiát folytató cégek. Közel azonos termelékenységet mutatnak a passzív és az önérdekkövető bootstrapping stratégiát folytatók, a passzív használók nem sokkal bizonyulnak eredményesebbnek. Az intenzív használókhoz egyértelműen a legalacsonyabb teljesítmény társítható. Megállapodott cégeknél szintén kirívóbb eltérésekkel találkozunk.

Meglepő módon, azok a passzív vállalatok a leginkább termelékenyek, amelyek igen kis számú technikát alkalmaznak. A protektív cégek már náluk jóval kevésbé termelékenyek. Az önérdekkövető magatartás eredményeit vizsgálva megfigyelhetjük, hogy az e stratégiát folytatók a foglalkoztatottak számának növekedésével ellentétben a legalacsonyabb termelékenységűek. Hozzájuk hasonlóan alacsony teljesítmény jellemzi az intenzív használókat ebben az életszakaszban is.

1a. ábra: A klasztertagság és a növekedés közti kapcsolat



Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2009–2012) alapján

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KORLÁTOK

Következtetések

Eredményeim alapján a magyarok többnyire ösztönösen, kézenfekvő bootstrapping technikák alkalmazásával a vállalkozói lét költségkímélő lábát próbálják megfogni, amelyben részben megegyeznek a svéddekkel és amerikaiakkal. Különbség azonban több területen is megfigyelhető, például a modern menedzsment és IT technikák kisebb mértékű használatában, valamint feltehetően olyan berögződésekben is, mint például, hogy a használt eszköz nem, csak az új a célravezető. A donorfüggőség, például az informális befektetőkre támaszkodás, szintén egy létező, releváns probléma lehet. Zubor (2008) OTDK-dolgozatában az adatállomány korábbi adatait vizsgálva hasonló eredményekre jutott. Mivel Neeley (2001), valamint Neely és Van Auken (2012) eredményei között is nagyfokú átfedés mutatkozik, ebből a bootstrapping technikák használatának időbeni stabilitására következtethetünk.

Az eredményeim azonban azt mutatják, hogy diverzitás figyelhető meg a vállalkozók által választott technikákban. Az elvégzett klaszteranalízis eredményeként előálló csoportok közül a *passzív használók* élnek a legkevésbé a bootstrapping kínálta potenciális előnyökkel. Velük szemben megtalálható a másik véglet is, az *intenzív használók*, akik a legtöbb pénzkímélési lehetőséget alkalmazzák. Náluk kisebb mértékben folyamodnak bootstrappinghez az *önérdekkövető vállalatok*, amelyek már nem kizárólag szimbiotikus, hanem a másik fél számára káros technika használatától sem idegenkednek. A *protektívek* igyekeznek élni a pénzkímélés nyújtotta előnyökkel, de azt sokkal szelektívebben, fókuszáltabban teszik. Az alkalmazott technikáik többsége a bizalmukkal visszaélő vevők magatartását szankcionálja.

A különböző stratégiákat követő vállalatok között teljesítménybeli különbség is kimutatható, amely a vállalkozó által alkalmazott bootstrapping technikákkal magyarázható. Míg az önérdelkeiket követő, parazita technikához is nyúló vállalatok magasabb foglalkoztatási növekedési rátát képesek elérni, termelékenység tekintetében az egyik legalacsonyabb teljesítményt mutatják. Azok a megállapodott cégek, amelyek kis mértékben folyamodnak pénzkímélő technikák alkalmazásához, jóval termelékenyebbek mutatkoznak például a kevésbé fókuszáló, a bootstrappinget intenzív mértékben és széleskörűen igénybe vevő cégeknél. Ez összhangban van Patel és társai (2011) eredményeivel.

Korlátok

Mint minden empirikus kutatás, ez sem mentes bizonyos mértékű korlátoktól. Az eredmények nem reprezentatív felmérésen alapulnak, így vigyázni kell az általánosításokkal. Ennek ellenére érdekes és tanulságos következtetéseket szűrhetünk le a magyar vállalkozói habitusra vonatkozóan. A vizsgálat célkeresztjében lévő kkv szektorban további nehezítő körülmény lehet az adóoptimalizálási célok követése, vagyis a pénzügyi-számviteli adatok „plasztikázása” (Béza és tsai. 2013).

Az eddigi kutatások és jelen tanulmány fontos hiányossága is a Harrison és társai (2004) által megfogalmazott igény a pénzügyi és nem pénzügyi jellegű bootstrapping erőforrások megszerzésére irányuló folyamat természetének feltárására. A tanulmány a Zubor (2008) által feltárt hazai specifikumokon kívül a bootstrapping nemzetközi szakirodalomban ismert technikáinak jelentős részét tartalmazza, azonban Ekanem (2005) alapján a gyakorlatban a vállalkozói szektor ennél több, illetve más módszerekhez is folyamodhat.

Összegzés és javaslatok

A tanulmányban kiderült, hogy pénzkímélő technikák használata ideiglenesen kiegészítheti a vállalatot a likviditási problémákból, pénz szűke esetén valós alternatívát jelenthet számára. A hosszú távú fennmaradás azonban nem ezen az úton keresendő. A módszerek között vannak szimbiotikus, de kevésbé produktív tevékenységek, amelyek a vállalat fejlődését lassítják, esetenként gátat szabnak neki. A hatékony megoldás nem az, hogy befolyozzuk a zsákon található lyukakat, hanem hogy új zsák beszerzésével többet, jobbat, jobban termelünk, és megteremtjük a lehetőséget az utánpótlásra – a vállalat további működésére, fejlődésére, növekedésére. A vállalkozói tapasztalat Grichnik és társai (2014) kutatásában az egyedül tényező volt, amely csökkentőleg hatott a bootstrapping technikák alkalmazására, és feltehetően növelte a jövedelmezőbb tevékenységek részarányát.

Másrészt, ahol megbízó-ügynöki kapcsolat és azzal együtt információs aszimmetria merül fel – ami alól kivételt képeznek a vállalati működéshez, illetve a kizárólag a tulajdonoshoz köthető technikák –, ott nehezen kerülhető el parazita technikák kialakulása. Ezek a technikák természetesen átmenetileg elegendőek lehetnek a likviditási gondok kezelésére, de feltehetően létezik egy telítődési pont, amely után kifejezetten negatívan hathatnak (Patel et al. 2011). Esetünkben a fizetések késleltetése az erőforrás biztosítókkal való kapcsolat megromlását, szélsőséges esetben azonnali fizetés megkövetelését, az üzleti kapcsolat megszakítását idézheti elő (Winborg &

Landström 2001). Mindemellett a parazita technikák alkalmazása idővel társadalmi „megtorlással” is járhat (Carroll 1979). Az egyéni és társadalmi szintű telítődési pont és a kapcsolat különböző fázisainak (bizalom elvesztése, szankciók alkalmazása és a kapcsolat megszüntetése) bekövetkezésének ideje és módja további kutatásoknak adhat teret. Érdekes kérdés lehet a parazita, illetve szimbiotikus technikák egyéni hatásának vállalati eredményességre, költségmegtakarításra gyakorolt vizsgálata. Ez azonban feltételezi egy nagyobb minta rendelkezésre állását és a vállalatok beazonosíthatóságát.

A tanulmány kontextusában tehát a bootstrapping technikák fokozott mértékű használata és parazita technikák igénybe vétele helyett jövedelmezőbb lehet az előre tekintés, a fejlesztés és az innováció. Ehhez azonban hosszú távú külső finanszírozási forrásra van szükség, amely nem helyettesíthető a takarékos működésből származó többletforrással. A nem zéró összegű, együttműködésen alapuló vállalati kultúra előnyeinek (Patel et al. 2011) széleskörű felismerésével, az kapcsolódó oktatás színvonalának javításával hosszú távon feltehetően a helyzet javulása lenne tapasztalható.

HIVATKOZÁSOK

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

Anderberg, M. R. (1973), *Cluster analysis for applications*, New York: Academic Press

Berger, A. N., Udell, G. F. (1998), „The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle”, *Journal of Banking & Finance*, 22 6, pp.613-73

Béza D. – Filep J. – Csapó, K. – Csubák, T. K. – Farkas Sz. – Szerb L. (2013), *Kisvállalkozások finanszírozása*, Budapest: Perfekt Kiadó

Bhide, A. (1992), „Bootstrap Finance: The Art of Start-ups”, *Harvard Business Review*, 70 6, pp.109-17

Bhide, A. (2000), *The origin and evolution of new businesses*, New York: Oxford University Press

Buzás N. – Kállay L. – Lengyel I. (2003), *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*, Szeged: JATEPress

Carroll, A. B. (1979), „A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4, 497–505

Carter, R. B., Van Auken, H. (2005), „Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 1, pp.129-44

Cassar, G. (2004), „The financing of business start-ups”, *Journal of Business Venturing*, 19 2, pp.261-83

Desai, P., Idson, T. (1998), *Wage arrears, poverty, and family survival strategies in Russia*, Discussion Paper Series No. 9899-05, Columbia University

Dezsériné, M. M. (2008), „A kis- és középvállalatok pályázati aktivitása és hatásai vállalati felmérés alapján”, *Vállalkozás és Innováció*, 2 2, 88-105. old.

Ebben, J. J. (2009), „Bootstrapping and the financial condition of small firms”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 4, pp.346-63

Ebben, J., Johnson, A. (2006), „Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time”, *Journal of Business Venturing*, 21 1, pp.851-65

Ekanem, I. (2005), „'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms”, *The British Accounting Review*, 37 1, pp.299-318

Everitt, B. S. (1980), *Cluster analysis*, 2/e, London: Heineman

Freear, J., Sohl, J. E., Wetzel, W. E., Jr. (1995a), „Who bankrolls software entrepreneurs?”, in: Bygrave, W. D., Bird, B. J., Birley, S., Churchill, N. C., Hay, M., Keeley, R. H., Wetzel, W. E., Jr. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Wellesley, MA: Babson College, pp.394-406

Freear, J., Sohl, J. E., Wetzel, W. E., Jr. (1995b), *Early stage software ventures: what is working and what is not*, Centre for Venture Economics, University of New Hampshire, Durham, NH

Gál Z. (2012), „A hazai takarékszövetkezeti szektor szerepe a vidék finanszírozásában”, *Területi Statisztika* 2012/5, Letöltve: Központi Statisztikai Hivatal, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2012/05/gal.pdf> 2016.02.22.

Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., Manigart, S. (2014), „Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities”, *Journal of Business Venturing*, 29 2, pp.310-26

Hajdu O. (2003), *Többváltozós statisztikai számítások*, Budapest: Központi Statisztikai Hivatal

Hamilton, R. T., Fox, M. A. (1998), „The financing preferences of small firm owners”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 3, pp.239-48

Harrison, R. T., Mason, C. M., Girling, P. (2004), „Financial bootstrapping and venture development in the software industry”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16

- Hobfoll, S. E. (1989), „Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress”, *American Psychologist*, **44** 3, pp.513-24
- Holmström, B. (1979), „Moral Hazard and Observability”, *The Bell Journal of Economics*, **10** 1, pp.74-91
- Kállay L. (2014), „Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Támogatás-túladagolás a magyar gazdaságfejlesztésben?”, *Közgazdasági Szemle*, **61** 3, 279-98. old.
- Kozan, M. K., Oksoy, D., Ozsoy, O. (2012), „Owner sacrifice and small business growth”, *Journal of World Business*, **47** 3, pp.409-19
- Lahm, R. J. Jr., Little, H. T. Jr. (2005), „Bootstrapping business start-ups: Entrepreneurship literature, textbooks and teaching practices versus current business practices?”, *Journal of Entrepreneurship Education*, **8**, pp.61-73
- Malmström, M. (2014), „Typologies of bootstrap financing behavior in small ventures”, *Venture Capital*, **16** 1, pp.27-50
- Neeley, L. (2001), *Bootstrap Finance*, Coleman White Papers on Entrepreneurship
- Neely, L., Van Auken, H. (2012), „An examination of small firm bootstrap financing and use of debt”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, **17** 1, pp.1250002-1–1250002-12
- Patel, P. C., Fiet, J. O., Sohl, J. E. (2011), „Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth”, *International Small Business Journal*, **29** 5, pp.421-47
- Stiglitz, J. E., Weiss, A. (1981), „Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, *The American Economic Review*, **71** 3, pp.393-410
- Szerb L. (2006), „Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában”, in: Makra Zs. (szerk.): *A kockázati tőke világa*, pp.95-122
- Szerb L. (2008), *Pénzkimélő (bootstrapping) technikák alkalmazási gyakorlata a magyar kkv körében*, Kísérleti kutatás kérdőíve, Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Szerb L. (2009-2012), *Pénzkimélő (bootstrapping) technikák alkalmazási gyakorlata a magyar kkv körében*, Kísérleti kutatás adatállománya, Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Szerb L. – Bugár, Gy. (2015), „Informális befektetési hajlandóság és döntéshozatal a magyar lakosság körében”, *Közgazdasági Szemle*, **62** április, 356-78. old.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., Sels, L. (2011), „A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth”, *Entrepreneurship & Regional Development*, **23** 9-10, pp.681-705
- Winborg, J. (2009), „Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort? ”, *Venture Capital*, **11** 1, pp.71-83
- Winborg, J., Landström, H. (2001), „Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors”, *Journal of Business Venturing*, **16** 3, pp.235-54
- Zubor, G. (2008), „Finanszírozási Bootstrapping. Vállalkozói leleményesség az üzleti életben”, OTDK dolgozat, Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Melléklet: Leiró statisztika– amerikai és svéd benchmark adatok

Bootstrapping technikák stakeholderek szerint	Neely-Van	Winborg-
	Auker	Landström
	(2012)	(2001)
	A technikai alkalmazó cégek	
	%-a	
	USA	Svéd
1. csoport: Belső vállalati optimalizáció		
Számítógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálása érdekében	-	-
Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	-	-
A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás	96,4%	44%
Használt eszközöket vásárol új helyett	77%	78%
Üzleti eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette	-	-
Üzletet olcsóbb helyen nyitott bérleti díjjal lakarekoskodás érdekében	-	-
Bizományos vásárlást alkalmazott	25,8%	15%
2. csoport: Vevők		
Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőnek	-	-
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a skontó alkalmazása	71,8%	14%
Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén	40,3%	16%
Vásárlás ösztönző programok kialakítása	-	-
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása - egyedi árak helyett általánosan használható technikák	-	30%
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	73,4%	32%
Kamat felszámolása a késve fizető vevőtől	41,5%	41%
3. csoport: Külös finanszírozók		
Faktorálás alkalmazása	5,7%	3%
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	56,9%	33%
Hitelbe vásárol készpénzfizetés helyett	-	-
Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)	5,2%	6%
Barátok, ismerősök, rokonok pénzügyi segítséget nyújtottak	16,5%	24%
Szállítói hitelek igénybevétele	-	-
4. csoport: Tulajdonos(ok)		
Menedzseri/vállalkozói fizetések, jutalmak visszatartása	56,5%	45%
A vállalkozó más üzletiéből származó bevételeinek felhasználása	14,1%	28%
Személyes banki források, hitelkártya céges használat	59,3%	30%
A vállalkozás otthonról történő működtetése	13,7%	11%
A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte	-	-
Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül	-	-
5. csoport: Üzleti partnerek		
Beszerezései más cégekkel koordinálja	21,4%	36%
Beszerezési, értékesítési szövetség, hálózat tagja	-	-
Bartert (csere pénz közbeiktatása nélkül)	37,5%	21%
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	8,5%	8%
Munkaadót használ közösen más cégekkel	7,3%	8%
Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ	14,1%	14%
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	26,2%	42%

6. csoport: Dolgozók		
Munkanélkülít/vátrányos helyzetű személyt alkalmaz	-	-
A dolgozók béreinek kifizetését időlegesen késleltette*	6%	-
Berítőket, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért*	14,9%	14%
Munkaerőt bérel alkalmazás helyett	59,3%	40%
Diák munkát/gyakorlatot alkalmaz	-	-
Munkaerőt olcsóbb munkabérről településből alkalmaz*	-	-
7. csoport: Beszállítók		
Átmeneti fizetés késleltetése a beszállítóknak*	50,8%	44%
A legjobb kondíciók kialakítása a beszállítókkal	-	74%
Vállalatok száma (db)	247	262

Forrás: Neely–Van Auken (2012) és Winborg–Landström (2001)

Jelölés: *parazita technikák

Symbiotic and parasitic financial bootstrapping among Hungarian small firms

AIMS OF THE STUDY

Financial bootstrapping is often invoked as a way to alleviate problems linked to the access to financial resources. This study investigates the relationship between the use of advantageous (symbiotic) or detrimental (parasitic) bootstrapping techniques associated with different stakeholders, the intensity in the use of these techniques and business performance in new and established businesses. Also, the study seeks to fill a gap in the literature by investigating the effects on performance of bootstrapping practices in a developing country, namely, Hungary.

METHODOLOGY

The empirical application employs a unique dataset of 80 Hungarian SMEs collected between 2009 and 2012.

In the first step, cluster analysis is used to group the analyzed firms according to the use of bootstrapping techniques. The second step links the intensity in the use of bootstrapping techniques to performance - employment growth and labor productivity - at different stages of the businesses' life cycle (new and established businesses).

MOST IMPORTANT RESULTS

Results show that the use of bootstrapping techniques is heterogeneous across firms and that their impact on performance is dissimilar in new viz-a-viz established businesses. Four groups emerge from the cluster analysis: 1) firms with low use of bootstrapping techniques (passive), 2) firms punishing other stakeholders' parasitic behavior (protective), 3) firms that mostly pursue their own agenda (self-interested) and 4) firms that intensively use bootstrapping techniques (intensive). Further analysis reveals that the use of different techniques impacts performance among groups. Protective users are the most productive among new firms, while in case of established businesses passive users show the highest productivity level.

RECOMMENDATIONS

Bootstrapping techniques are not the solution to the financial problems of Hungarian SMEs in the long run. To achieve superior performance, businesses need both to focus on productive activities and to turn their attention to external financial resources. Instead of using a greater number of bootstrapping techniques seeking short-term financial benefits, sustained performance requires active involvement of entrepreneurs to enhance both business operations and organizational aspects related to human capital development.

Környezeti szempontok megjelenése a hazai KKV-k beszerzési gyakorlatában

Vörösmarty Gyöngyi
Budapesti Corvinus Egyetem

ATANULMÁNYCÉLJA

A tanulmány a szakirodalom azon egyre szélesedő részéhez igyekszik hozzátenni, amely a KKV-k sajátosságainak megismerésével foglalkozik. Arra keresi a választ, hogy a környezeti szempontok hogyan jelennek meg a vállalatok beszerzési gyakorlatában, milyen eszközöket alkalmaznak a zöld szempontok beépítésére a beszerzési folyamatba illetve a beszállítóval való kapcsolat kezelésébe, valamint milyen különbségek azonosíthatók ebben a nagyvállalatok gyakorlatához képest.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A KKV-k zöldbeszerzésével kapcsolatos irodalmi eredmények összefoglalása után egy hazai kérdőíves felmérés adatainak segítségével vizsgálja a tanulmány a célokban, a beszerzési piaci pozícióban, az alkalmazott eszközökben és a motivációban adódó különbségeket.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények azt mutatják, hogy a hazai kis és közepes vállalatok esetében a zöld szempontok kevésbé épülnek be a beszállító-kezelési gyakorlatba, mint a nagyoknál, ami összefügg a gyengébb beszerzési erővel, piaci pozícióval, a kevésbé formalizált beszállító kezelési eszközökkel illetve a hiányzó vezetési/tulajdonosi támogatással. Ugyanakkor a szakirodalomban a zöldbeszerzés motivációjául alapvetőnek kezelt piaci motiváció (pl. vevői elvárások) illetve a jogszabályoknak való megfelelés mindkét csoport számára a legfontosabb befolyásoló tényezők között van.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A KKV-k szerepe és fejlődése a gazdaság egésze szempontjából kulcsfontosságú. Menedzsmenjtük, s ezzel együtt a környezethez való viszonyulásuk fontos, hogy vizsgálatok tárgyát képezzék, rámutatva ezzel a lehetséges fejlődési irányokra.

Kulcsszavak: Kis- és középvállalatok, zöldbeszerzés, beszállító-kezelés

¹A tanulmány elkészítését az OTKA (OTKA-K 105888) támogatta

BEVEZETŐ

A környezeti szempontok fontosságát ma már egyre szélesebb körben kezdik a fogyasztók is felismerni. Ugyanakkor a gazdaság egészére csak az lehet hatással, ha a vállalati vásárlási döntésekben is hangsúly helyeződik a környezeti szempontokra. Ez nem csak a nagyvállalatok esetében fontos, akik jelentős értékű költéseik révén meghatározó szereplők lehetnek a környezeti elvárások megfogalmazásában, hanem a KKV-k esetében is. A KKV-k ugyanis bár egyenként kicsik és működési sajátosságaikat tekintve heterogének, de számosságuk miatt összességében nagy vásárlóerőt jelentenek, így beszállítóik értékrendjére hatva tudhatnak összességében nagy hatást elérni. Bár a szakirodalom a beszerzés áron kívüli tényezőivel csak ritkán számol (Csutora 2011), mégis a piaci koordináció részeként ezek az elvárások is megjelennek.

A szakirodalomban a zöldbeszerzés értelmezésére több megközelítés is él. Az egyik korai és sokat idézett meghatározás Narasimhan és Carter (1998, 6) nevéhez fűződik. Meghatározásuk szerint a "beszerzési funkció környezeti ellátási lánc menedzsmentjekor magában foglalja az anyag csökkentés (reduction), az újrahasznosítás (recycling) valamint helyettesítés tevékenységét". Fontos előremutató tartalma, hogy a beszerzési feladatokat egyértelműen az ellátási lánc kontextusába helyezi, és ezzel kiemeli beszállítói kapcsolat menedzsmentjének szerepét. Ugyanakkor ez a meghatározás elsősorban a termelővállalatok alapanyag-beszerzéseire fókuszál. A szakirodalom ez utóbbi miatt is egyre inkább Zsidisin és Siferd (2001, 69) sokkal szélesebb meghatározását hivatkozzák, melynek értelmében "Egy vállalat zöldbeszerzése a beszerzési politikák, tevékenységek és kapcsolatok egy részhalmaza, melyeket a természeti környezettel kapcsolatos aggodalmak figyelembe vétele jellemez." Ez a definíció a beszerzés belső és külső kapcsolatrendszerét kiemeli, és a beszerzést a vállalati tevékenységrendszer szélesebb kontextusába helyezi. Eszközrendszerében is sokoldalúbb válaszokra biztosít lehetőséget, mely nem termelő vállalatok esetén is értelmezhető. Ezért a továbbiakban ez a tanulmány is erre a meghatározásra támaszkodik.

Tanulmányom gondolatmenete a következő lesz. Az első részben KKV-k beszerzésével kapcsolatban publikációk eredményei kerülnek összefoglalásra, kiemelve a KKV és a nagyvállalati beszerzés eltéréseit. Ezt követően a felmérés hátterének bemutatása után a kérdőíves felmérés adatainak segítségével vizsgálom a hazai vállalatok gyakorlatának különbségeit.

A KKV-K ÉS A ZÖLDBESZERZÉS SAJÁTÓSSÁGAI AZ IRODALMI EREDMÉNYEKALAPJÁN

A KKV-k gazdasági jelentősége a foglalkoztatás, a munkahelyteremtés okán elismert a szakirodalomban, a KKV-k versenyképessége, növekedésük a gazdaság fejlődésének motorja lehet (Németné 2010, González-Loureiro, Pita-Castelo 2012). Hazánkban a KKV szektor több fontos minőségi mutatója nemzetközi összehasonlításban a felzárkózás jeleit mutatta 2008-ig, ugyanakkor ezek a mutatók azóta abszolút értékben minden területen elmaradnak a fejlett országokban megfigyelhető értékektől, a szektor versenyképessége és növekedési képessége nemzetközi összehasonlításban gyenge marad (Kállay 2012). Éppen ezért a kutatások gyakorta fókuszálnak a KKV-k növekedését, fejlődését befolyásoló tényezőkre. Papanek (2010) a fejlődésüket akadályozó tényezők között említi, hogy a növekedés, a nemzetköziesedés gátja a stratégiai gondolkodás hiánya, mely sok egyéb gyengeség mellett visszavezethető a vezető személyiségjegyeinek meghatározó tényezőire. Ezt a jelenséget nemzetközi kutatások is jelzik, azonban Papanek (2010) tapasztalatai szerint a hazai vállalati gyakorlatban lényegesen erősebben jelentkezik. Innovatív KKV-k tevékenységének korlátait és lehetőségeit vizsgálva Szabó (2012) rámutat arra, hogy az innovatív tevékenységek legfontosabb gátja a vezetési és szervezési képességek illetve a stratégiai gondolkodás hiánya.

A kis- és középvállalatok gazdasági szerepvállalásával kapcsolatosan ugyancsak általánosan elfogadottnak tekinthető állítás, hogy a nagyvállalatok fő előnye a méretgazdaságosság, ugyanakkor a kisebbek előnye, hogy rugalmasabbak. Ez a rugalmassági elvárás adja a KKV-k és az innováció témájának szoros összekapcsolódását a kutatásokban. Bár a hazai vállalatok innovativitása viszonylag gyenge (Kiss 2011, Papanek 2010), Bánfi és társainak tanulmánya (2012) arra mutat rá, hogy a KKV-k saját magukat innovatívnak értékelik, igaz az innováció fogalmát tágra értelmezve, gyakorta a másoknál látott megoldások átvételét is ide értik.

A KKV-k versenyképességének összetevőiről Szerb és társai (2014) készítettek átfogó modellt, melyben 10 versenyképességet alkotó pillért (pl. humántőke, finanszírozás, együttműködés, termék és termékinnováció, nemzetköziesedés, stb.) határoztak meg, ezek fényében vizsgálták a hazai KKV-k teljesítményét. Eredményeik mutatják, hogy bár a hazai KKV-k működési gyakorlata igen heterogén, azonosíthatóak csoportok, de ezek többségében a teljesítmény gyengének tekinthető a legjobb

gyakorlatok és benchmarkok alapján a pillérek többségének a vonatkozásában. A legjobb gyakorlatokhoz való viszonyítás a KKV-k esetében más kutatásoknál is fontos eszköz. Gecse (2013) a logisztikai szolgáltatások igénybevételével kapcsolatosan tapasztalta, hogy míg a nagyvállalatok egyértelműen méretgazdaságossági és hatékonysági alapon helyezik ki a logisztikai tevékenységeket, addig a KKV-k ezt inkább az alapvető képességeik részének tekintik, s nem keresnek jobb beszállító lehetőségeket.

A KKV-k beszerzési sajátosságai

A KKV-k beszerzési sajátosságai kapcsán a viszonylag gazdag szakirodalmat találhatunk. A KKV-k beszállítói kapcsolatainak jellemzőit, így a KKV-k gyenge alkurejét, beszerzési pozícióját több tanulmány is említi (Morrissey, Pittaway 2004, Bohley *et al.* 2008, Iskanius *et al.* 2005). A gyenge alkupozíció adódik az alacsony beszerzési volumenből és értékből. A gyenge alkupozíció azonban sokszor szoros kapcsolatban áll azzal is, ahogyan a beszerzést megítéli a vállalatvezetés, illetve amennyire képes a stratégiai beszerzés nagyvállalati eszközeit alkalmazni (Pressey *et al.* 2009). Ugyanakkor Quayle (2002) szerint jellemző, hogy a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében kevésbé alkalmaznak olyan eszközöket, amelyek a piac befolyásolására irányulnak.

A beszállítói kapcsolatok jellemzői között megjelenik az is, hogy a beszállítói kapcsolatokat elsősorban az ellátásbiztonság fenntartására törekedve kezelik. Sokszor az árnál fontosabb szempont ez, hiszen az árat nem tudják befolyásolni, az ellátásbiztonság hiánya azonban azonnal jelentkező versenyhátrányt jelent (Ellegaard 2009, Vörösmarty és tsai. 2010). A beszállítói kapcsolat kezelésének, a beszállító kiválasztásának indokai sokszor érzelmi alapúak (pl. lojalitás, személyes benyomások, tapasztalatok). Overby és Servais (2005) eredményei szerint sokszor a hagyományos teljesítménykritériumok és a formális értékelés helyett a KKV-k esetében a beszállító kiválasztásának az alapja a szájhagyomány és a jó hírnév. A nagyvállalatokra jellemző formális és szofisztikált beszállító-értékelési eljárások nem általánosak, sokkal inkább az egyszerűsítés (Esse 2010), a kockázatkerülés a jellemző (Ellegaard 2009, Vörösmarty és tsai. 2010).

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak harmadik kihívása az információkezelés, a fejlődés komoly investálást jelentene (Perkins, Gunasekaran 1998, Iskanius *et al.* 2005, Vaaland, Heide 2007). Az információ kezelés egy sajátos aspektusának nevezhető azonban az is, hogy a KKV-k jelentős része a piaci információ hiánya miatt dönt az egyedüli

beszállító mellett (Ellegaard 2006).

A KKV-k és a környezeti menedzsment

A KKV-k környezetvédelmi gyakorlatával kapcsolatos eredményeket főként a nemzetközi szakirodalomban találhatunk. A következtetéseket tekintve meglehetősen színes kép tárul elénk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a KKV-k-at ezen a téren. Uhlaner és társai (2011) szerint a szektor sajátosságai, az innovációs orientáltság, a tulajdonosok száma, az energiatakarékoságból fakadó megtakarítások olyan tényezők, amelyek meghatározzák azt, hogy egy KKV mennyi figyelmet fordít a környezetvédelemre. Raar (2015) tanulmánya szerint az alkalmazottak és a vevők azok a fő érintettek, akik leginkább hatással vannak a KKV-k környezettudatos működésére. Lee (2008) az ellátási lánc kontextusába helyezi a KKV-k környezeti kérdésekkel kapcsolatos gyakorlatát, kiemelve azt, hogy beszállítói és vevői jó gyakorlata rájuk is előrevivően hat, különösen a vevők elvárásai, szervezeti határokon átnyúló kezdeményezései és környezeti szempontú előrelépést támogató segítség nyújtása jelent sokat. Ferenhof és társai (2014) irodalomlemez alapján motiváló tényezőként kiemelik a KKV-knál az új vevők megszerzésének és versenyelőny-forráshoz jutásnak a lehetőségét, ugyanakkor fontosnak tartják a környezeti hatásokkal kapcsolatos ismereteket és az oktatás szerepét, a középtávú költségsökkenés (rövid távú költségnövekedés) és a morális nyereség szerepét.

A KKV-k tulajdonosának/menedzsmentjének attitűdje és a környezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálja Schaper (2002). Szerinte a tulajdonos/menedzsment számára rendelkezésre álló idő és információ befolyásolja leginkább a környezeti gyakorlatot. Így az állami szerepvállalás az információ biztosításában nagyon fontos lenne. Brammer és társai (2012) is elsősorban a stratégiai gondolkodás hiányosságaiiban látják KKV-k elmaradott környezettudatos menedzsment gyakorlatának az okát, amit annak tud be, hogy a menedzsment nem érzékeli az értékesítési oldali előnyöket. Gátló tényezőként jelöli meg a vezetők értékrendjét és tudását, mely a reaktív és megfelelőre törekvő környezeti hozzáállás fő oka. Ez azért is fontos lehet, mert a KKV-k környezeti hatása egyenként kisebb, mint a nagyvállalatoké, ami azt eredményezheti, hogy a vezetők úgy érzik, hogy az ő eredményeiknek összességében nincs sok hatása (Gadanne *et al.* 2009).

Az irodalom tehát három elemet hangsúlyoz: a kereskedelmi szempontokat, a tulajdonos/vezető szerepét, illetve a tudás és az információ rendelkezésre állását. Ugyanakkor a környezeti menedzsmenttel

foglalkozó szakirodalom egyértelműen elfogadja a zöldbeszerzés fontosságát, hiszen az előbbi írásokban is láthattuk, hogy a vevő-szállító kapcsolatrendszer (Lee 2008), illetve az erőforrás-csökkenés is szerepel a vizsgált elemek között. A környezeti menedzsment részeként vizsgálják Brammer és társai (2012) azt, hogy a beszerzett nyersanyagok újrahasznosítható tartalma milyen, illetve a beszállítók értékelésében alkalmaznak-e környezeti mérőszámokat, igaz, ezek a tevékenységek nem igazán jellemzőek a vizsgált KKV-k gyakorlatában. Ez utóbbi érthető is, hiszen a KKV-k rendszerint nem alkalmaznak a nagyvállalatokéhoz hasonló módszertant (Tátrai – Fábán 2012).

A ZÖLDBESZERZÉSI KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

A zöldbeszerzési – azaz a környezeti szempontok beszerzésbe való beépülését vizsgáló – kutatások fókuszában elsősorban a motíváló és hátráltató tényezők, illetve a beszerzési gyakorlat megismerésére, valamint fejlesztésére vonatkozó kutatások állnak (Apolloni et al. 2014). A motívációs tényezők között a szakirodalom megkülönbözteti a külső (pl. jogszabályi környezet, vevők, beszállítók) illetve a belső (pl. tulajdonos, felső vezetés, költségcsökkentés, stb.) motívációs forrásokat (Walker et al. 2008). Hatásukra az eltérő iparágakban, országokban végzett vizsgálatok heterogén válaszokat adnak. A kutatások egy másik iránya a vállalati gyakorlatokat térképezi fel. Több elemzés született, mely nemzetközi összehasonlításra vállalkozik (Arnold 1999, Carter et al. 1998). Ugyanakkor a kutatások idővel a beszerzési funkció gyakorlatának elemzése mellett a zöld ellátási láncokhoz kapcsolódó tevékenységek vizsgálatára is törekednek a vállalatok belüli környezeti integrálódás mellett a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjét is egyre inkább hangsúlyozva. Ezen kutatások középpontjában főként nagyvállalatok állnak, a szakirodalom nem igen bővelkedik eredményekben azzal kapcsolatban, hogy a KKV-k mennyire építik be a környezeti szempontokat a beszerzési gyakorlatukba.

A KKV-k zöldbeszerzésével foglalkozik Mebratu (2001), aki az ITC számára végzett kutatásban a fejlődő országok kis- és középvállalatai számára gyűjtötte össze a zöldbeszerzés előnyeit, így a nagyvállalati elvárásoknak és a fogyasztói igényeknek való megfelelést, a zöldtermékek vásárlásával elérhető költségelőnyöket. Wooi és Zailani (2010) malajziai KKV-k gyakorlatát vizsgálva jutott arra az eredményre, hogy azok zöldbeszerzési gyakorlata elmaradott. A motívációs okokat vizsgálva a termelő vállalatok esetében a technológiai nehézséget

tapasztaltak, ugyanakkor a stratégiai hiánya is nagy szerepet játszott abban, hogy nem tudnak környezeti szempontokat érvényre juttatni a beszállítóikkal kapcsolatos gyakorlatukban. Raghavendran és társai (2012) leginkább az indiai KKV-k tradicionális üzleti filozófiáját látták a legnagyobb akadálnak abban, hogy környezeti szempontokat beépítsék a folyamataikba, s kevesebb papírt használva elektronikus eszközöket alkalmazzanak.

Az eredmények alapján látható, hogy a KKV-k zöldbeszerzését vizsgáló szakirodalom nem túlságosan terjedelmes. Egy, a zöldbeszerzéssel foglalkozó *Decision Science* különszám felvezetőjeként a szerzők (Seow et al. 2014) külön kiemelik, hogy a KKV-kal kapcsolatos kutatások kutatási rést jelentenek. Az előbbieken felvázolt írásokból azonban látható, hogy a publikált eredmények összhangban állnak azokkal a tapasztalatokkal, melyeket a KKV-k menedzsmentjével és a KKV-k környezeti menedzsment gyakorlatával kapcsolatban a szakirodalomban megfogalmaztak.

A KÉRDŐÍV SZAKMAI HÁTTERE

Az irodalmi összefoglalóban hivatkozott kutatások eredményeit szintetizálva született meg egy (OTKA-K 105888) kutatás keretében a jelenlegi elemzés alapjául is szolgáló kérdőív a vállalatok beszerzési gyakorlatában alkalmazott környezetvédelmi szempontokat figyelembe vevő gyakorlatok, eszközök s azokat befolyásoló motívációs háttér vizsgálatára. Az irodalomlemezés fontos eredményének tartjuk azt a listát, ami összegzi a gyakorlatokat és eszközöket, amelyeket a szakirodalmi kutatások azonosítottak, s melyet a kutatás kérdőívébe beépítettünk.

A tanulmányban szereplő elemzés célja, hogy összevetve a nagyvállalati és a KKV csoportba tartozó vállalatok adatait választ keressen a következő kérdésekre:

- mennyiben más a két vállalatcsoport célrendszere
- milyen különbségek vannak a két csoport vállalati környezetében (vezetői támogatás, környezeti rendszerek kiépítettsége)
- milyen különbségek vannak a kis- és közép illetve a nagy vállalatok zöld beszerzési gyakorlata között
- az irodalom által említett motívációs tényezők mennyiben különböznek.

Az elemzés során tesztelendő hipotéziseinket 3 csoportra bontva tárgyaljuk.

Az *első csoport* a két vállalati csoport beszerzési sajátosságait vizsgálja, a hipotézisek a korábbi

tanulmányok (Vörösmarty és tsai. 2011) alapján a következők:

H1. A KKV-k eltérő prioritásokat fogalmaznak meg a beszerzési hatékonyságra a nagyvállatokhoz képest.

H2. A KKV-k a beszerzési piaci pozícióját gyengébbnek érzékelik a nagyvállalatokénál.

H3. A szállító menedzsment eszközök alkalmazása erősebb a nagyvállalatoknál.

A *második csoport* azokhoz a beszerzési tevékenységekhez kötődik, amelyek lehetővé teszik a környezeti szempontok beépítését a beszerzési folyamatba illetve beszállító kezelésébe.

H4. A nagyvállalatok beszerzését erősebben vonják be a környezettel kapcsolatos feladatokba, így a termék- és a folyamatfejlesztésbe, az erőforrás-csökkenésbe.

H5. A nagyvállalatok zöldbeszerzési tevékenysége a beszállítói menedzsment tevékenységekben erősebb a KKV-knál.

A *harmadik csoport* a motivációs tényezők és a vállalati tényezők hatását vizsgálja.

H6. A két vállalatcsoport számára a piaci motivációs tényezők egyformán fontosak.

H7. A KKV-k esetében fontosabb a felső vezetés és a tulajdonos támogatása.

H8. A nagyvállalatok vállalati környezeti menedzsment rendszerei kiépítettebbek.

A felmérés hátteréről

A Budapesti Corvinus Egyetem Logisztika és Ellátási lánc menedzsment Tanszékén elvégzett, 2011-ben indult OTKA támogatott zöld ellátási lánc kutatási program részeként született. A kutatás keretében külön fókuszot képezett a zöldbeszerzés, melynek során az irodalom elemzését követően kérdőíves felmérést végeztünk el, s az irodalom alapján beazonosított zöldbeszerzési tevékenységeknek a hazai gyakorlatban való megjelenését vizsgáltuk. A kérdőívet 109 vállalati szakember töltötte ki. A kitöltésnél törekedtünk arra, hogy olyan válaszadókat keressünk, akik az adott cégnél rálátással bírnak a beszerzésre, így főként beszerzési vezetők, beszerzők, logisztikai és ellátási lánc vezetők, kisebb cégeknél beszerzők, ügyvezetők töltötték ki a kérdőívet. A kitöltés előtt 3 esetben személyes próbakérdésezést végeztünk. A kérdőív kitöltése publikus vállalati címlisták (Figyelő TOP 200, a Nemzeti Cégtár adatbázisa, és egy KKV adatbázis) megkeresésével, illetve az alacsony válaszadási ráta miatt a Beszerzési Vezetők Klubja tagjainak és az MLBKT taglistájára való kiküldéssel beérkezett válaszokat tartalmazza. A kitöltés anonim volt. Első körben elektronikusan jutattuk el a kérdőívet. Majd második körben

telefonon igyekeztünk felvenni a kapcsolatot. A válaszadás így kb. 22%-os volt. A telefonos megkeresések során a kitöltést nem vállalók első sorban a vállalati adatok bizalmas jellegére hivatkozva tagadták meg a válaszadást (holott a kérdőív kifejezetten törekedett arra, hogy minél kevesebb bizalmasnak minősíthető információt kérjen). Valószínűsíthető azonban, hogy a kérdőív kitöltésére az alapvetően jó gyakorlatról követő, illetve a zöldbeszerzés iránt személy szerint nyitottabb beszerzők inkább voltak hajlandók. Ez azt is jelenti, hogy az eredmények valószínűleg a valósnál pozitívabb képet festenek a hazai gyakorlatról.

Az elemzéshez a vállalati mintát két csoportra bontottuk. A KKV-k közé 61 vállalat, míg a nagyvállalatok közé 46 válaszadó került. A csoportba sorolásnál az alkalmazotti létszám és az éves árbevétel adatait vettük figyelembe. Az alkalmazotti létszám esetében 200 főnél, míg az árbevétel esetében 10 md Ft feletti bevételnél húztuk meg a határt. A határok meghatározásánál a meghatározó nemzetközi kutatások (Quayle 2002) és a korábbi hazai tapasztalatokat (Vörösmarty és tsai. 2010) vettünk figyelembe. Ilyen módon négy olyan vállalat volt, amelyet nem tudunk besorolni, közülük kettőt az árbevétel alapján a KKV-k közé soroltunk (bár létszámadataik alapján a nagyvállalatok közé tartozott volna, de csak kis mértékben lépte át a létszámhatárt, azaz 250 fő alatt maradt), a másik két vállalat adatait az elemzésnél nem vettük figyelembe. A mintában szereplő vállalatok 10 fő feletti alkalmazottal rendelkeznek, éves árbevételük meghaladta az 500 m Ft-ot.

A 107-es minta 36,45 százaléka folytat szolgáltató tevékenységet. A KKV-knál ez 44,26% (a 27 szolgáltató többsége kereskedelmi területen működik, a többiek különböző egyéb szolgáltatási területeken), míg az nagyvállalatoknál 26,09% (itt mindössze kettő kereskedelmi vállalat van, a többiek igen heterogén területen működnek). A termelővállalatok aránya a 107-es mintában 44,86 százalékos. A KKV-knál ez 40,98% (ez 9 feldolgozóipari és 16 egyéb gyártó – pl. faipar, orvostechika, ipari automatika – vállalatot jelent). A nagyvállalati mintában a termelővállalatok aránya 50%. (Ez 4 feldolgozóipari, 3 gyógyszeripari, 2 autóiipari illetve 14 egyéb termelő vállalatok jelent.) A magukat szolgáltató- és termelővállalatokként (pl. energetikai, közműcégek stb.) megjelölő vállalatok aránya a mintában 18,69%. Ez az arány a KKV-knál 14,76% illetve a nagyvállalatoknál 23,91%.

1. táblázat. A mintában szereplő vállalatok tevékenység szerinti megoszlása

	KKV válaszadók	Nagyvállalati válaszadók	Minta
Szolgáltatótevékenység	27 (44,26%)	22 (26,09%)	36,45%
Termelővállalatok	25 (40,98%)	23 (50%)	44,86%
Termelő- és szolgáltatóvállalatok	9 (14,76%)	21 (23,91%)	18,69%
Mintaelemszám	61	46	107

Az elemzés során a csoportátlagokat (pontosabban azok különbségeit) vetjük össze. Az eredmények különbözőségeit Anova számítással ellenőriztük, a táblázatokban jelöltük a szignifikánsnak tekinthető különbségeket és a szignifikancia szinteket.

Célok a beszerzésben

A beszerzéssel kapcsolatos hatékonysági elvárások alapvetően jelzik azt, hogy milyen prioritásokkal dolgozik a szervezet. Elsőként is azt vizsgáltuk meg, hogy mennyire értékelték fontosnak a felsorolt szempontokat a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében.

2. táblázat. Szempontok jelentősége a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében

	Átlag	KKV	Nagy	Különbség
a) költségcsökkentés	4,523	4,393	4,674	0,281*
b) minőségjavítás	4,065	4,148	3,978	-0,170
c) a megfelelő beszállító megtalálása	4,262	4,180	4,370	0,189
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	4,084	4,082	4,087	0,005
e) szállítók minősítése	3,738	3,672	3,826	0,154
f) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	3,710	3,639	3,804	0,165
g) a beszerzési szakemberek képzése	3,355	3,230	3,522	0,292
h) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	3,570	3,443	3,739	0,297
i) a vállalaton belüli koordináció fejlesztése	3,764	3,667	3,891	0,225
j) beszállítói piac pontos ismerete	4,057	3,951	4,200	0,249
k) beszerzési folyamatok elektronizálása	3,607	3,459	3,804	0,345*
l) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	3,850	3,770	3,957	0,186
m) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése	3,617	3,492	3,783	0,291
n) környezetvédelem	3,346	3,262	3,457	0,194

Forrás: Saját számítás

*Szignifikancia szint: <0,1

A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között a mintában szereplő válaszok a két vállalatcsoportnál nem jeleztek éles különbséget. Az Anova elemzés eredményeként 10%-os szignifikancia szinten is csak két tényezőben mutatkozott különbség. A költségcsökkentés valamivel fontosabb a nagyobb vállalatok számára. Korábbi felméréseink (Vörösmarty és tsai. 2010) már jeleztek hasonló különbséget, igaz ott a minőséget viszont fontosabbnak ítélték a kisebbek. Ezt az akkori felmérésben azzal magyaráztuk, hogy a nagyvállalatok bírnak érdemi befolyással a beszerzési árakra. A másik szempont, ami szignifikáns különbséget jelez az a folyamatok elektronizálása. A KKV-k alacsonyabb hajlandósága a

fejlesztésekre is előbukkan már korábbi hazai kutatásokban (Tátrai – Fábán 2012). A nagyobb vállalatok nagyobb beszerzési szervezete indokolhatóan követeli meg a hatékonyságnövelésében az elektronikus támogatást. A nemzetközi eredményeket tekintve az indiai eredményekkel feltételezhető párhuzam: Raghavendran et al. (2012) az elektronikus beszerzés eszközeinek alacsony szintű alkalmazásában a tradicionális menedzsment szemléletet látták megjeleníteni. Ugyanakkor a beszállítókezelési eszközök fontosságának megítélésében nincs különbség.

Zöldbeszerzési pozíció

Az irodalomelemzés kapcsán említésre került a beszerzési pozíció, ennek különbségeit mutatja a 3. tábla. A válaszadók 1-től 5-ig skálán értékelték, ahol

az egyes gyenge értéket, míg az 5-ös erős pozíciót illetve nagy környezetvédelemre fordított figyelmet jelent.

3. táblázat A zöldbeszerzési pozíció

	Átlag	KKV	Nagy	Különb-ség
a) Alkupozíciónk a beszállítók többségével szemben	3,710	3,492	4,000	0,508***
b) Beszállítóink környezet-védelemre fordított figyelmé	3,065	2,885	3,304	0,419**

Forrás: Saját számítás

Szignifikancia: ** <0,05, ***<0,01

A nagyvállalatok pozíciója kedvezőbb a beszállítókkal szemben, ez a vállalati méretből is következik, így a nagyvállalatok erősebb pozíciója várható volt. A beszállítók környezetvédelemre fordított figyelmé is a nagyobb vállalatoknál jobb. Ez a tényező egyértelműen segítséget jelent a zöldmegoldások elérésében, az okok azonban valószínűleg legalább részben a jobb alkupozícióban keresendők. Magyarázat lehet még a jobb piacismeret, amit a nagyobb vállalatok beszerzési szervezeteitől elvárhatunk. Lehet indok még az eltérő beszerzési

szerkezet is, de ennek ellenőrzésére a felmérés nem ad lehetőséget.

Zöldbeszerzési vállalati környezete

Mind a zöldbeszerzéssel általában, mind a KKV-kal foglalkozó irodalom fontos szerepet juttat a vállalaton belülről jövő támogatásnak, így a vezetés támogatásának, a tudatos vállalati szintű környezeti menedzsment rendszerek meglétének. Az ezeket vonatkozó eredményeket mutatja a 4. táblázat (1 - nem igaz, 5 - igaz a vállalatra).

4. táblázat Zöldbeszerzés vállalati környezete

	Átlag	KKV	Nagy	Különb-ség
a) A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	3,776	3,623	3,978	0,355*
b) A felsővezetés első sorban a megtakarítással is járó környezeti fejlesztéseket támogatja	3,925	3,803	4,087	0,284
c) A beszerzési szervezet céljai között szerepelnek a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárások	3,215	3,180	3,261	0,081
d) A beszerzés felettesei támogatják a környezetvédelmet	3,701	3,656	3,761	0,105
e) A vállalati környezeti célokat a szervezeti egységek összefogásával érjük el	3,449	3,213	3,761	0,548**
f) A vállalatnak van környezeti menedzsment rendszere	3,047	2,607	3,630	1,024***
g) A vállalatnál ISO14000 rendszer működik	2,869	2,295	3,630	1,335***
h) A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	2,858	2,417	3,435	1,018***
i) A vállalati készít környezeti jelentést	2,991	2,508	3,630	1,122***
j) A környezeti jelentés vonatkozik a beszerzésre (szállítókra)	2,383	1,902	3,022	1,120***
k) A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	2,113	1,869	2,444	0,576**

Forrás: Saját számítás

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

Az adatok egyértelműen azt bizonyítják, hogy a nagyvállalatoknál sokkal inkább kiépültek a vállalati környezeti rendszerek. E mögött nyilván nagyon sok tényező van, például a nagyvállalatok információs hozzáférése, a kiépítéséhez szükséges erőforrások a vállalati méret okán jobban rendelkezésre állnak, ami tükröződik a beszerzők képzésében jelentkező különbségekben is. (Igaz, az mindkét vállalatcsoportnál alacsony.) Bár nem ilyen jelentős, de különbség van a felső vezetés támogatásában is a nagyvállalatok

javára. Ugyanakkor érdekes felfigyelni arra, hogy ezek után várható lenne a beszerzési szervezet céljaiban megjelenő különbség, hiszen a kiépített környezeti rendszerekből, a felső vezetés támogatása mellett indokolható lenne, még sincs különbség a vállalatcsoportok között (lásd az 1. táblázatot).

Zöldbeszerzési tevékenységek

A zöldbeszerzési tevékenységeket két csoportra bontva tárgyalta a kérdőív. Az egyik a vállalati rendszerek, folyamatokba való integráltságot, a másik kérdéscsoport a beszállítóval való kapcsolat menedzsmentjére alkalmazott eszközöket vizsgálja.

Az 5. táblázatban a termék/szolgáltatásigénylési rendszerbe, az erőforrás-csökkentési és a reverz logisztikai megoldásokba, illetve a vállalati környezeti auditba való bevonásra vonatkozó adatokat láthatjuk. (A kérdés a bevonás mértékére kérdez rá: 1 - semennyire, 5 – nagymértékben.)

5. táblázat Bekapcsolódás a vállalati folyamatokba

	Átlag	KKV	Nagy	Különb-ség
a) Termékek környezeti szempontú fejlesztésébe	2,121	1,984	2,304	0,321
b) Újrahasznosítható termékek fejlesztésébe	2,084	1,934	2,283	0,348
c) A termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe	2,664	2,672	2,652	-0,020
d) A technológiában/gyártási folyamat során használt veszélyes anyagok csökkentésébe	2,542	2,541	2,543	0,002
e) Folyamatok veszteségének csökkentésébe	2,935	3,082	2,739	-0,343
f) Elhasznált termékek visszagyűjtése és hasznosítása	3,009	2,852	3,217	0,365
g) Hibás termékek újrahasznosítása	2,514	2,738	2,217	-0,520*
h) Környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció készítése	2,411	2,311	2,543	0,232
i) Felesleges készlet és anyagok értékesítése	3,093	3,049	3,152	0,103
j) Hulladék és selejt értékesítése	3,028	2,933	3,152	0,219
k) Felesleges berendezése értékesítése	2,804	2,738	2,891	0,154
l) Vállalati környezeti audit	2,654	2,393	3,000	0,607**

Forrás: Saját számítás

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A nagyvállalatoknál a beszerzés a termékek és folyamatok környezeti szempontú fejlesztése több módon is inkább bekapcsolódik, ugyanakkor a különbség nem szignifikáns. Érdekes a folyamatok veszteségének csökkentésébe való bevonás feladata, hiszen itt a KKV-k magasabb értéket jelöltek, bár a különbség nem tekinthető szignifikánsnak. Nincs különbség az erőforrás csökkentéshez kapcsolódó

tevékenységekben. Ez alól a hibás termékek újrahasznosításába való bekapcsolódás a kivétel: itt a KKV-k esetében vonják be inkább a beszerzést, esetben az Anova számítás is különbséget jelez. A vállalati környezeti auditba való bevonásban a különbség érthető, hiszen az előzőek mutatták, hogy a környezeti rendszerek a nagyobbaknál kiépítettebbek.

6. táblázat A beszállítói kapcsolatok menedzsmentjével kapcsolatos zöldbeszerzési feladatok

	Átlag	KKV	Nagy	Különb-ség
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a beszállítók értékelésébe	2,813	2,639	3,043	0,404
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítók értékelésébe	2,579	2,377	2,848	0,471*
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásába	2,776	2,508	3,130	0,622**
d) Termékéletről elemzése a beszállítók értékelésénél	2,505	2,393	2,652	0,259
e) Környezetre ártalmatlan anyagok, összetevők kizárása a szállító kiválasztásánál	3,150	3,049	3,283	0,233**
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	2,682	2,443	3,000	0,557*
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14000 minősítése	2,561	2,213	3,022	0,809***
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteségminimalizálási célokat	2,505	2,279	2,804	0,526**
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	2,393	2,197	2,652	0,455**
j) Saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak	2,327	2,098	2,630	0,532**
k) Szállítóval való együttműködés minél inkább környezetbarát termékek kifejlesztésre	2,196	2,033	2,413	0,380*
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1,925	1,754	2,152	0,398**

Forrás: Saját számítás

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A beszállítóval való kapcsolat kezelésében a vizsgált szempontok közül lényegében két esetben nem találtunk különbséget. Az egyik a termékre vonatkozó szempontok beépítése a beszállítók értékelésébe. Ez a legegyszerűbb eszköz a felsoroltak közül, mely nem igényel feltétlenül különösebb módszertani tudást. Ezzel szemben a másik szempont (a termékéletciklus elemzése) elvégzése már komoly felkészültséget igényel. Ugyanakkor alkalmazása mindkét vállalatcsoportnál alacsony, s lényegében ezért nincs különbség a vállalatcsoportok között. A többi szempontonál azonban különbséget láthatunk. Azaz végső soron a terméktulajdonosságok értékelésén

túllépő értékelés, a beszállítói kapcsolat menedzsmentjére irányuló lépések összessége a nagyvállalatokra inkább jellemző. Ez az, ami a 2. táblázat b) pontjában is tükröződött, ezért is állnak a nagyvállalatok számára jobban rendelkezésre a környezetbarát megoldást képviselő beszállítók.

Motivációs hatások

A zöldbeszerzés irodalmának egyik központi kérdése, hogy milyen tényezők motiválják azt. A következő táblázatban a motivációs tényezők befolyásoló hatására vonatkozó válaszokat olvashatjuk.

7. táblázat A motivációs tényezők hatása

	Átlag	KKV	Nagy	Különb-ség
a) Az érték	3,879	3,934	3,804	-0,130
b) Specifikáció egyértelműsége	3,664	3,656	3,674	0,018
c) A kereslet jelentős ingadozása	3,150	3,328	2,913	-0,415*
d) Beszállítók száma	3,224	3,197	3,261	0,064
e) Beszerzési piaci pozíció	3,327	3,213	3,478	0,265
f) A beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	3,318	3,246	3,413	0,167
g) Környezeti előírások, jogszabályok	4,196	4,098	4,326	0,228
h) Piaci (vevői) elvárások	3,972	3,902	4,065	0,164
i) Ellátási lánc adottságai	3,458	3,393	3,543	0,150
j) Pénzügyi elvárások, költségcélok	3,963	4,066	3,826	-0,239
k) Termelési/működési sajátosságok	3,832	3,820	3,848	0,028
l) A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	3,701	3,541	3,913	0,372**
m) Környezeti adatok elérhetősége	3,252	3,148	3,391	0,244
n) Versenytárs tevékenysége	3,224	3,197	3,261	0,064
o) Anyavállalat, tulajdonos motivációja	3,692	3,525	3,913	0,388*
p) A felsővezetés támogatása	3,916	3,820	4,043	0,224
q) Helyi közösségek elvárásai	3,198	3,197	3,200	0,003

Forrás: Saját számítás

Szignifikancia szint: * $<0,1$, ** $<0,05$, *** $<0,01$

A különbségek egyrészt a kereslet jelentős ingadozásában jelentkeznek, mely a KKV-k számára kevésbé kezelhető. Ugyanakkor a nagyvállalatok zöldbeszerzési gyakorlatára az anyavállalat/tulajdonos elvárásai és a cég környezeti céljai, elkötelezettsége sokkal jobban hatással vannak.

ÖSSZEFOGLALÓ

A kutatás eredményei többségében visszaigazolták az irodalom alapján megfogalmazott hipotéziseket. Elfogadásra került a H2, H3 hipotézis. Bár a H1 szakirodalom eredményeire épít, ugyanakkor kérdőív eredményei alapján csak részlegesen elfogadható. A Tevékenységek közül elsősorban a beszállító menedzsment eszközök az erősebbek ezért a H5 is elfogadható, a H4 viszont csak részben teljesült. A harmadik csoportból elfogadásra került a H5, H7 és a H8 hipotézis is.

Az eredmények közül kiemelendő, hogy a KKV-k esetében a tulajdonos, vezetés szerepe meghatározó, ugyanakkor az alkalmazott eszközök jelzik, hogy módszertani, szervezési kérdések is lehetnek a kevésbé jó gyakorlat mögött (ami a méret mellett visszavezethető a tulajdonos/vezető menedzsment tudására). A külső motivációs tényezők esetén (pl. vevők elvárásai, előírások betartása) az adatok nem mutatnak lényegi különbséget. Azaz, ahogyan a KKV-król szóló rövid irodalmi kitekintésben láthattuk a fejlődés kulcsa a KKV-k vezetésében lenne, hiszen beszállítói pozíciója és módszertani háttere gyenge, nincs erőforrása a beszállítói fejlesztésére, motiválására. Piacismeret, a beszállítók tudatosabb kezelése hozhatna eredményeket, amelyek nem csak környezeti, de üzleti (költségsökkentési és értékesítési) előnyöket is jelentenének.

Figyelemre méltó az, hogy a nemzetközi eredményekhez nagyban hasonló következtetések vonhatóak le a hazai minta eredményeiből is. A hazai KKV-k gyakorlatának megértéséhez értékes adalékul szolgálhatna, ha lényegesen nagyobb minta alapján lehetne elemezni a működésüket, hiszen egy ilyen nagyobb minta által lehetővé tett szegmentáció tovább árnyalná e kutatás eredményeit.

HIVATKOZÁSOK

Appolloni, A., Sun, H., Jia, F., Li, X. (2014), „Green Procurement in the private sector: state of the art review between 1996 and 2013”, *Journal of Cleaner Production*, 85, pp.122-33

Arnold, U., Cox, A., Debruyne, M., de Rijcke, J., Heindrick, T., Iyogun, P., Liouville, J., Vörösmarty, Gy. (1999), *A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management*, Center for Advanced Purchasing Studies Research Report, Tempe, AZ

Bánfi T. – Boros Á. – Lovas A. (2012), „Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékai”, *Vezetéstudomány*, 43 3, 2-18. old.

Bohley, K., Adams, J. H., Whitten, D. D. (2008),

„Purchasing and Supply Chain Management in Greek Small and Medium Sized Business Enterprises”, *International Business & Economic Research Journal*, 7 6, pp.39-44

Brammer, S., Hojmoose, S., Marchant, K. (2011), „Environmental management in SME sin the UK, Practices, Pressures and Perceived Benefits”, *Business Strategy and the Environment*, 21 pp.423-34

Carter, C. R., Ellram, L. M., Ready, K. J. (1998), „Environmental purchasing: Benchmarking Our German Counterparts”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 4, pp.28-37

Csutora M. (2011), „From eco-efficiency to eco-effectiveness? The policy-performance paradox”, *Society and Economy*, 33 1, 161-81. old.

Ellegaard, C. (2006), „Small company purchasing: A research agenda”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 5, pp.272-83

Ellegaard, C. (2009), „The purchasing orientation of small company owners”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 3, pp.291-300

Esse B. (2010), *Elméletmentések*, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Ferenhof, H. A., Vignoci, L., Selig, P. M., Lezana, A. G. R., Campos, L. M. S. (2014), „Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: an analysis and systematic review”, *Journal of Cleaner Production*, 74 1, pp.44-53

Gadanne, D., Kennedy, J., McKeiver, C. (2009), „An empirical study of environmental awareness and practices of SMEs”, *Journal of Business Ethics*, 84 1, pp.45-63

Gecse G. (2013), „A vállalati logisztikai költségek a magyarországi kis- és középvállalkozások körében végzett felmérés tükrében”, *Vezetéstudomány*, 44 9, 35-47. old.

González-Loureiro, M., Pita-Castelo, J. (2012), „A model for assessing the controbution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach”, *Economics Letter*, 116, pp.312-15

Iskanius, P., Pikka, V., Mantylehto, M., Kess, P. (2005), „Network as a development environment”, *Proceedings of the 14 th Annual IPSERA Conference, Researches in purchasing and supply Management*, Archamps, France, Editors: R. Calvi, N. Merminod

Kiss J (2011), „A magyarországi innováció helyzete alulnézetből”, *Vezetéstudomány*, 42 6, 40-5. old.

Kállay L. (2012), *KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás*, TM 58. sz. műhelytanulmány. pp.1-80

Lee, S. (2008), „Drivers for the participation of small and medium.sized suppliers in green supply chain initiatives”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 3, pp.185-98

- Mebratu, D. (2001), „Environmental Competitiveness 'Green' Purchasing”, *International Trade Forum*, 2 pp.11-3
- Morrissey, B., Pittaway, L. (2004), *Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social*, Lancaster University Management School, pp.39-55
- Narasimhan, R and Carter, J. (1998), *Environmental Supply Chain Management*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ
- Némethné Gál A. (2010), „A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer”, *Közgazdasági Szemle*, 57 2, 181-93. old.
- Overby, J. W., Servais, P. (2005), „Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers”, *Industrial Marketing Management*, 34 1, pp.71-83
- Papanek G. (2010), „A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai”, *Közgazdasági Szemle*, 57 4, 354-370. old.
- Perkins, D., Gunasekaran, A. (1998), „Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study”, *Production Planning and Control*, 9 6, pp.611-8
- Pressey, A., Winklhofer, H. M., Tzokas, N. X. (2009), „Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 4, pp.214-26
- Quayle, M. (2002), „Purchasing in small firms”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 3, pp.151-9
- Raar, J. (2015), „SMEs, environmental management and global warming, a fusion of influencing factors?”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 3, pp.528-48
- Raghavendran, P S., Xavier, M J, Israel D (2012), „Green purchasing Practices, A study of e-procurement buying in Indian small and medium sized enterprises”, *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10 1, pp.13-23
- Schaper, M. (2002), „Small Firms and Environmental Management”, *International Small Business Journal* 20 3, pp.235-51
- Seow, C., Sarkis, J., Lockström, M., Callarman, T. (2014), „Editorial – Responsible Purchasing and Supply Practices”, *Decision Sciences*, 45 4, pp.571-6
- Szabó Zs. R. (2012), „Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény, Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében”, *Vezetéstudomány* 43 12, 23-30. old.
- Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Lányi B. – Márkus G. – Rácz G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ulbert J. (2014), „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata”, *Marketing és Menedzsment*, 48 Különszám, 3-21. old.
- Tátrai T. – Fábán B. (2012), „A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre”, *Vezetéstudomány*, 43 2. Ksz., pp.97-106.
- Uhlauer, L. M., Berent-Braun M. M., Jeurissen, R. J., de Wit, G. (2012), „Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs”, *Journal of Business Ethics*, 109 4, pp.411-29
- Vaaland, T. I., Heide, M. (2007), „Can the SME survive the supply chain challenge”, *Supply Chain Management, An International Journal* 12 1, pp.20-31
- Vörösmarty Gy. – Tátrai T. – Havasi Z. (2010), „A beszerzés helye és szerepe a Magyarországi kis- és középvállalatoknál”, *Vezetéstudomány*, 41 12, 36-44. old.
- Walker, H, Di Sisto, L, McBain, D (2008), „Drivers and barriers to environmental supply chain management practices, Lessons from the public and private sectors”, *Journal. of Purchasing and Supply Management*, 14 1, pp.69-85
- Wooi, G. C, Zailani, S. (2010), „Green Supply Chain Initiatives, Investigation on the Barriers in the context of SMEs in Malaysia”, *International Business Management*, 4 1, pp.20-7
- Zsidisin, G. A., Siferd, S. P. (2001), „Environmental purchasing: a framework for theory development”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7 1, pp.61-73

*Vörösmarty Gyöngyi, PhD, egyetemi docens
gyongyi.vorosmarty@uni-corvinus.hu
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék*

Green aspects in the purchasing practice of the Hungarian SMEs

AIM OF THE PAPER

Small and medium sized companies mean substantial factors in most economies. This study intends to add to literature by investigating their practice with a focus on their green purchasing activity and some related characteristics.

METHODOLOGY

After a brief literature review on green purchasing and SMEs, the paper analyses the results of a survey, which was carried out in Hungary. It compares the practice of SMEs with that of large companies and highlights the differences in their aims, practice, motivation and company background.

MOST IMPORTANT RESULTS

Results revealed that larger companies are more cost conscious, have better environmental management systems, more active to use supply management tools, have better market position, and have better opportunities on supply markets. SMEs have weaker support of management/owners, while the market demand and legislation are among the most important motivations in case of the two groups.

RECOMMENDATIONS

The role and development of SMEs is key in the economy as a whole. The development of their management, practice and their relations to greener practice is important subject of discussions and further research pointing out ways forward.

Keywords: SME, green purchasing, supplier management

Teampreneurship education as an answer to the challenges of the 21st century – Case study of Team Academy Debrecen

Georgina Árváné Ványi – Judit Katonáné Kovács – Tímea Gál

University of Debrecen

AIM OF THE PAPER

Challenges of the 21st century require answers from higher education as well. In Europe, most of the entrepreneurship programmes on the higher education institutions are less than ten years old. Whilst business studies may battle for academic legitimacy, it has a clear advantage when it comes to graduate employability. The aim of this paper is to give answer to the following questions: why entrepreneurship education is important, what are the methods which are already used and what are the results of them.

METHODOLOGY USED

The answers to the questions are based on literature reviews, a case study and in-depth interviews with alumni carried out at the University of Debrecen, where since 2010 Team Academy Debrecen, a new education model from Finland is implemented. Tiimiakatemia education is an innovative model that develops team entrepreneurs.

NOVELTY OF THE STUDY

The experience of the authors and the results of the case study show, that with more than 20 years of experience, Tiimiakatemia model is a good answer for the 'Teachability Dilemma', creativity and innovativeness (know-how and know-why components) are also teachable. Some important elements of teachability are: learning by doing, passion, learning in teams and coaching. Entrepreneurship is learnt through experience.

PROPOSALS OF THE STUDY

In line with Haase and Lautenschlager (2011) suggestion – to change the role of the entrepreneurship educator – in Tiimiakatemia team coaches support the work of the students. Authors of this paper also recommend the transformation of entrepreneurship higher education first of all with changing the role of educators.

Keywords: entrepreneurship, higher education, teachability

INTRODUCTION

Authors of the paper are working in entrepreneurship education at University of Debrecen in Hungary and have the experience of transformation from traditional education to entrepreneurship education. Their paper is structured as follows. In the introduction the challenges of the 21st century, underlining the importance of new methods in entrepreneurship education and the steps of the European Union in this direction are presented. In the second part under the title “teachability dilemma” publications in the field of entrepreneurship education are discussed. The third part of the paper is the case study of Tiimiakatemia and its implementation at University of Debrecen, where the interviews with alumni graduated from this Team Academy Debrecen were carried out.

Marquardt (2011) defines the eight most significant forces that have changed the business world and necessitate company-wide learning in the twenty-first century as: globalisation and the global economy; technology and the Internet; radical transformation of the work world; increased customer power; emergence of knowledge and learning as major organisational assets (workforce moving from manufacturing to mentofacturing); changing roles and expectations of workers; workplace diversity and mobility; and rapidly escalating change and chaos. Pink (2009) states that today we live in the Conceptual Age (creators and empathizers) going through a socio-economic change from the Agricultural Age (farmers), the Industrial Age (factory workers) and the Information Age (knowledge workers).

Information and communication play vital roles in many services that are defined primarily in terms of the interpersonal relationship involved. The growing service sector needs people with good social and communication skills. Anderson (2012) calls attention that those societies win today that have embraced 'co-creation', or community-based development.

The Oivallus study on how education can best prepare students for working life in the 2020s points out that in the future projects will involve varying combinations of people (CFI, 2011). A team needs strong basic competencies and lots of desire to try out the new. Working as a network, learning from one another and building on the ideas of others are skills that need practising. What is crucial for success is how well different experts work together.

The four pillars of learning of the 21st century defined by UNESCO are fundamental principles for reshaping education:

- Learning to know: to provide the cognitive tools required to better comprehend the world and its complexities, and to provide

an appropriate and adequate foundation for future learning.

- Learning to do: to provide the skills that would enable individuals to effectively participate in the global economy and society.

- Learning to be: to provide self analytical and social skills to enable individuals to develop to their fullest potential psychologically, affectively as well as physically, for an all-round 'complete' person.

- Learning to live together: to expose individuals to the values implicit within human rights, democratic principles, intercultural understanding and respect and peace at all levels of society and human relationships to enable individuals and societies to live in peace and harmony.

The largest challenges in moving beyond historic models of schooling are people's emotions and their typically unconscious beliefs, assumptions, and values. To be achieved, a transformative model must generate professional commitment, political will, and cultural enthusiasm – not an easy task (Dede 2011).

In today's Europe, it is very difficult for young people to find their place in the world of work. Fostering greater participation of young people in the labour market has therefore become a policy priority. Examples of relevant activities include the 2011 'Youth Opportunities Initiative' and 'Youth Employment Package', which led to the introduction of a Youth Guarantee in all European Member States – adopted by the European Council in April 2013. The Commission subsequently launched the 2013 'Youth Employment Initiative' and the Communication 'Working together for Europe's young people – A call to action on youth unemployment' in order to accelerate the implementation of the Youth Guarantee and the investment in young people. In this framework, youth entrepreneurship has become a very high priority in the EU debate due to its potential for job creation and human capital development. For example, in 2013 the European Commission published a Communication on the Entrepreneurship 2020 Action Plan. This document proposed decisive actions to unleash the European entrepreneurial potential and to remove existing obstacles to entrepreneurship (Eurofound 2015).

In broad terms European Commission considers the entrepreneurial attitude as behavioural attitude which is applicable to all areas of daily life, the entrepreneurial approach supports everyday lives of people.

The task of education is to help young people to gain an entrepreneurial approach, including:

- creativity,
- innovativeness,
- risk management,
- ability to project approach,
- ability to initiate,
- sense of responsibility,
- risk-taking ability,
- autonomy,
- and goal orientation.

This approach can be formed even at primary school (European Commission 2004a), and the acquired knowledge accompany a man all his life. The development of entrepreneurial attitudes at a young age is also supported by the European Union's Entrepreneurship Action Plan adopted in early 2004 (European Commission 2004b), and the Entrepreneurship Action Plan 2020 adopted in 2013.

„Entrepreneurship 2020 Action Plan” is a blueprint for decisive joint action to unleash Europe's entrepreneurial potential, to remove existing obstacles and to revolutionise the culture of entrepreneurship in Europe. It aims to ease the creation of new businesses and to create a much more supportive environment for existing entrepreneurs to thrive and grow. It proposes three areas for immediate intervention:

1. Entrepreneurial education and training to support growth and business creation,
2. Strengthening framework conditions for entrepreneurs by removing existing structural barriers and supporting them in crucial phases of the business lifecycle,
3. Dynamising the culture of entrepreneurship in Europe: nurturing the new generation of entrepreneurs (European Commission 2013).

Among others the Member States are invited to:

- Ensure that the key competence "entrepreneurship" is embedded into curricula across primary, secondary, vocational, higher and adult education before the end of 2015.
- Offer the opportunity to young people to have at least one practical entrepreneurial experience before leaving compulsory education, such as running a mini-company, being responsible for an entrepreneurial project for a company or a social project (European Commission 2013).

“TEACHABILITY DILEMMA”

Business studies are typical of a subject in a non-disciplinary, or multidisciplinary field. Business Schools and business studies courses have long struggled with academic legitimacy perhaps because of this. However, employers increasingly demand application-oriented knowledge, and the usability of knowledge generally requires the combination and integration of knowledge from various disciplines. So whilst business studies may continue to battle for academic legitimacy in some quarters, it has a clear advantage when it comes to graduate employability (Hat 2015).

The last decades have witnessed an immense growth in establishing entrepreneurship as an academic discipline and instituting entrepreneurship courses and programmes at all educational levels (Hisrich 2003, Solomon *et al.* 2002).

In the last decades, universities have moved from focusing exclusively on two missions: teaching and research, to be considered as key actors of economic and cultural growth, transforming themselves into engaged institutions with industry and society at large (Etzkowitz 2000, Vorley & Nelles 2008 in European Commission 2008).

Generally, third mission activities comprise three dimensions performed by universities in relation to external environments: technology transfer and innovation, continuing education and social engagement. This dimension of third mission is closely linked to education and training. The term Continuing Education/Lifelong Learning refers to “all learning activity undertaken throughout life, with the aim of improving knowledge, skills and competences within a personal, civic, social and/or employment related perspective” (European Commission 2001).

Traditional education scheme according to business and economics was mainly teaching-oriented, focusing on theoretical and specialist knowledge, and was mainly destined to prepare students for working in large companies. Nowadays, this situation has changed, higher education institutions are expected to fulfil new and amplified functions, often articulated as relevance or the third mission of universities (Gibb 1996, Johannisson *et al.*, 1998, Etzkowitz *et al.* 2000).

Over the past 20 years, Western European universities have made a considerable progress in offering EE, in particular with regard to the Scandinavian (e.g. Johannisson 1991, Rasmussen and Sørheim 2006) and German-speaking countries (Klandt *et al.* 2008). Recently, universities of Eastern Europe (e.g. Mitra and Matlay 2004, Boyle 2007), Asia (Dana 2001, Rae 1997) and Latin America (Tiffin

2004) are increasingly engaging in entrepreneurship education.

The analysis of these EE programmes, general literature reviews and practical experiences indicate an abundant heterogeneity regarding philosophy, objectives, content, methodologies and effectiveness. According to Haase and Lautenschlager (2011) EE is still in its infancy.

It can be easily stated that entrepreneurial hard facts as one EE qualification can be easily taught, not at least for their closeness to traditional business management education. Nevertheless, experience-based soft skills related to entrepreneurship are rather difficult to impart or develop, but they are much more important and render EE unique.

Building on the Golden circle of Sinek "why-how-what" Haase and Lautenschlager (2011) define three main competencies and qualification which is essential for entrepreneurs:

1. Know-what: It contains hard facts about business creation and management.
2. Know-how: McMullan and Long (1987) demand that EE must include skill-building components in negotiation, leadership, creative thinking and exposure to technological innovation. Ronstadt (1990) stresses, amongst other things, skills such as creativity, ambiguity tolerance, opportunity identification, venture strategy, deal making and networking. In addition to these attributes, Rae (1997) emphasises communication skills with focus on persuasion and, furthermore, critical thinking, problem-solving and time-management skills. According to Ronstadt (1987), EE programmes should be designed to raise attentiveness of barriers to the initiation of entrepreneurial careers and to devise solutions to overcome them. Gibb (2007) places key importance on motivation towards entrepreneurial values and on getting closer to the notions of entrepreneurial doing, thinking and feeling.
3. Know-why: Based on Johansson (1991) it contains emphasis on entrepreneurial values, goals, self-confidence and perseverance.

Rae and Carswell (2001) admit that business and management functional knowledge, business plan (know-what) are relatively easily teachable, nevertheless for example creativity and innovativeness (know-how and know-why components) are not easily teachable.

An empirical research on the pedagogical effectiveness of EE carried out by Haase and Lautenschlager (2011) is mostly directed towards measuring an impact on the 'know-why' and only scarcely on the 'know-how', not at least for operability reasons.

In particular, almost no proof exists about the suggestibility of personality-based characteristics such as proactiveness, leadership, risk-taking propensity, wakefulness and need for achievement. As a consequence, this leads to a 'Teachability Dilemma' in EE. On the one hand, the entrepreneurial 'know-how' is essential for successful business venturing, and its appropriate conveyance is what of all things differentiates and contrasts EE from traditional business management education. On the other hand, the entrepreneurial 'know-how' is hard to teach; it must rather be experienced. In other words: Whatever set of qualifications EE is able to provide, it encounters its limitations when transmitting the core value of entrepreneurship.

Blenker *et al.* (2008) dispute the present educational system is capable of developing students' motivation, competences and skills concerning entrepreneurship. They argue that, at present, universities have not mastered the necessary learning methods, pedagogical processes and frames for EE.

Learning by doing and experiential learning constitute appropriate modes for instilling the entrepreneurial 'know-how'. These methodologies are expected to accelerate the pedagogical effect since motivation is increased and emotional as well as intuitive dimensions of entrepreneurship are experienced. Hereby, EE should be designed as close to reality as possible, emulating contexts similar to those in which entrepreneurs act (Carayannis *et al.* 2003, Hindle 2002). In this sense, Smith *et al.* (2006) argue for collaborative and co-learning environments with entrepreneurs. David Birch rightly stated that "to encourage entrepreneurship, it should be through some kind of apprenticeship. That would be a wonderful experience." (Aronsson 2004, 289).

Haase and Lautenschlager (2011) suggested to change the role of the entrepreneurship educator. Its tasks consists more in acting as a promoter, facilitator and manager, instead of being a teacher. For example, his task lies in organising experiences through internships and other contacts with entrepreneurs, rather than giving a lecture on business plan development or certain theoretical aspects of it. Thus, purposeful EE should develop from habitual teaching over educating towards making experience entrepreneurship as the only way to convey the necessary 'know-how' (Haase and Lautenschlager, 2011).

CASE STUDY OF TEAM ACADEMY DEBRECEN

In Europe, most of the entrepreneurship programmes on the higher education institutions are less than ten years old. The same figure is 40-50 years in the USA (Internet 1). The case study example, Tiimiakatemia is more than 20 years old.

Tiimiakatemia

The Award-Winning Tiimiakatemia of the JAMK (Jyväskylä) University of Applied Sciences combines the worlds of business and education. It was founded in 1993 by Johannes Partanen. In the description of the

birth of Tiimiakatemia, Partanen (2012) writes the following: *“I got it in my head, that people should sit in circle. ... I saw dialogue spring up between people, just like Socrates’s days.”*

In Tiimiakatemia students operate in teams, as independent cooperative companies and graduate as Bachelors of Business. They have to do real-life projects, which they have to find themselves, to cover all the expenses of the company. Projects function both as learning environments and as ways of doing business. Learning is a process that is not divided into modules or subjects like marketing or leadership. Tiimiakatemia has no legal control (Table 1) over its team companies; it only provides the coaching for the learning process (Internet2).

Table 1. Main differences between the model of traditional university and Tiimiakatemia

Traditional university	Tiimiakatemia
students	team entrepreneurs
classrooms	an open plan office
teaching	learning
teachers	coaches
simulations	real business
control	self-organizing

Source: own table based on Internet 2.

Four wheel driving learning developed by Partanen (in: Toivanen, 2014) includes theory (books), learning contract, dialogue and practical actions with customer (projects). The main methods are learning by doing and team learning. Projects offer opportunities to apply studied theory directly into practise and also provide a platform for students to reflect on theory in light of their own experiences while studying. Students read books that support their actions, do not load themselves with reading, read what they need. Teams use dialogue as a tool to share knowledge and think together. The purpose of dialogue is to go beyond one individual's understanding – the whole organizes the parts, rather than trying to pull the parts into a whole. In dialogue, people become observers of their own thinking. Probably due to the real life experiences, 42% of Tiimiakatemia graduates have started their own company by the 3rd year since graduation in Jyväskylä. (INTERNET 2)

Lehtonen (2013) describes the structure of Tiimiakatemia as follows. The foundation is formed of three triangles: Tiimiakatemia, the team member and the team. The team member is in the middle because everything starts from one enterprising, brave and inspired first-year learner. He or she is linked to the team with the team contract that reveals the ground

rules, objectives, and goals that the team sets together. The learners' life at Tiimiakatemia is guided by the Leading Thoughts of Tiimiakatemia, which contains the purpose, their shared values, vision and goal. Learners, who operate according to the Leading Thoughts, give birth to a living and inspiring brand, together with their interest groups. Commitment to the team and Tiimiakatemia, energetic work and learning together with the customer, as well as respectful interaction, can create a flow mode of learning. This creates fruitful business, well-functioning networks, and effective learning, a genuine foundation for developing Teampreneurship.

Nowadays Tiimiakatemia is spreading around the world as a brand that creates Teampreneurship. Tiimiakatemia Mondragon at the Mondragon University in the Basque Country is a prime example of how Tiimiakatemia methods are universal, Socatic tools. Tiimiakatemia also spread to France, Germany, the Netherlands, England, Spain, Brazil, Argentina and Hungary (Partanen, 2012).

Tiimiakatemia at University of Debrecen – Team Academy Debrecen

At the University of Debrecen Faculty of Business and Economics Tiimiakatemia, in English Team Academy,

has started its operation in 2010. Students of Finance and Accounting, Commerce and Marketing and Tourism and Catering BSc join to this training from their 5th semester. In their 4th semester usually the teampreneurs (students) go and give a recruiting presentation about this opportunity to join Team Academy. After the presentation there are open days at Team Academy Debrecen, when students can come and try out a training session with the teampreneurs. This way they can see if they like this way of learning or not. If someone wants to apply, he/she has to fill in an application form online at our website. After the deadline of the application, we invite the applicants for a small talk where we talk about their motivation to join us and the applicant has to fill in the Belbin test (which investigates the team role of the person). Based on the results, we can decide who to accept.

This model, as it was introduced above, is based on the principle of 'learning by doing'. The students in Hungary usually establish a limited liability company compared to the Finnish who establish cooperatives, but in Hungary this entrepreneurship form is not popular. The foundation happens at the end of their first semester at Team Academy, because building trust in the team takes a couple of months in the beginning. Usually one team includes 10-12 people, but by the end of the first semester 2-3 students leave the programme, because they realize that being an entrepreneur is not for them.

Within the team they work in smaller groups on several projects. Teampreneurs carry out projects to the economic life using their team company as a vehicle to get them done. They are responsible themselves to find clients, negotiate with them on the projects, sign contracts and do the jobs they have promised to do. Teampreneurs participate to team's team coaching sessions twice a week for four hours per time. They are called „training sessions“. In these sessions a learning organization practice called „dialogue“ is used. It is facilitated by a team-coach who uses questions to steer the dialogue. Sometimes team members might organize brainstorming sessions to solve hot problems or keep presentations and lectures to each other on theoretical subjects. Learning by doing and training sessions are supported with a theory programme. It consists of reading books and Teampreneurs write a reflective essay on it. The key idea is to support „applying theory to practice“ and vice versa. They get book points after reading it, usually 1 book worth 1-2 points and during one semester they must reach 20 book points.

Besides, they spend minimum 20 hours in the office, but it depends on the teams' decision, it can even be more.

The last indicator is the number of customer visits. They have to have at least 25 customer visits in a semester. There have been 8 teams until now at Team Academy Debrecen. Their characteristics can be seen in Table 2.

Table 2. Teams' characteristics at Team Academy Debrecen

	Starting year	Company name	Number of students in the beginning	Number of students at graduation	Number of semesters at Team Academy	Projects, activities
1.	2010	Hungarian Pie	30	12	7	sales, marketing, project management, event organization
2.	2011	New Side Team	14	10	7	sales, marketing, project management, event organization, webdesign, marketing research
3.	2012	Mad Marketing	10	4	7	marketing, webdesign, marketing research
4.	2013	Operco	10	6	3	marketing, webdesign, online marketing
5.	2013	TenDare	10	7	4	event organisation
6.	2014	FourSix	10	7	3	marketing, clothes design, online marketing
7.	2014	IdcuPot	11	8	4	marketing, webdesign, online marketing
8.	2015	Xtend	9	still in the system		marketing food service, event organization

Source: own compiling

Results of the interviews with teampreneurs

In-depth interviews with Team Academy Debrecen Alumni students were made. Students had to answer 11 open questions during the interview. The first 4 questions assessed the dates and majors when they had entered Team Academy and when they had graduated. The second part dealt with those issues what kind of place they are working now, the duration of job-seeking, and the type of organisation which they are working for. The last part was about the learnings at Team Academy, what skills they improved during their stay, which of those they can use recently and finally their suggestions to improve Team Academy system further. In-depth interviews were held in June and July of 2015 and altogether 35 interviews were made.

According to the interviews, 14 people joined Team Academy in 2010 as pioneers. 9 people started in 2011, 2 in 2012 and 10 alumni students began their studies based on the Finnish education method.

The graduated spent 6 semesters (5.59) at Team Academy Debrecen on average.

Most of the students graduated from Team Academy (25 people from 35, i.e. 71%) were at the major of Commerce and Marketing BA, 2-2 people were at Finance-Accounting and Tourism-Catering, 5 people (7%) were at Master level when they had started this new education method.

Almost half of the graduated (48.5%, 17 students) finished Team Academy after getting their BA diploma, 12 people finished their bachelor and master studies as well, and 5 students finished only at master level.

After graduation 5 people (14%) started his own business immediately, one person continued with the family business. After graduation from Team Academy 5 people studied further (14%) and 4 students have not found a workplace yet. Among those who are working now, 3 began to work at governmental institutions, one-fourth of them (9 people) at national SMEs and 8 ex-students (23%) at multinational companies. As a result, it can be stated that 89% of the graduated at Team Academy are working, and one-fifth of them (19%) are entrepreneurs.

Considering the duration of job-seeking it can be seen that on average it took 4.11 months to get a job for the questioned.

The first net salary after graduation was also asked at the interviews with the Alumni members. For 14% of the interviewed the first net salary was below 100 thousand HUF, while for 37% (13 people) this amount was between 101 and 150 thousand HUF. More than one-fifth of them (22%) got a salary between 151 and 200 hundred thousand HUF for the first time and only 2 people got more than 201

thousand HUF. Based on the results it can be stated that one-third of the fresh graduates had average or higher than average salary at their first workplace, since the average net salary is 159.308 HUF according to KSH.

The next question dealt with those experiences that they can use recently in their work. 40% of the consulted highlighted teamwork, team play and cooperation, which they use on a daily basis. The second frequently mentioned skill was the effective communication. At a similar rate they said the practical experience of operating a company, and connected to it the complex entrepreneurial view, thinking, which could not have been learned at a regular academic education.

The questioned further emphasized the acquired practical English knowledge, since there were some of them who got their job only because of this. Many of the alumni students thought that they learned a lot about the knowledge of human and self-knowledge as well, since through the reflection they see much clearer picture of themselves than others in their age, so they can improve themselves consciously. Feedbacks given to each other also helped in forming their self-confidence. Therefore, they acquired autonomy and the spirit of initiative, since they learn how they can set real objectives and how to reach them. In connection with these they also learned the importance of persistence.

Many of the consulted mentioned conflict management, since the students learn to manage their conflicts in an assertive way, which they use in their life. Among the acquired experiences they also learned the openness, how to motivate others and to sell themselves.

Some of the questioned answered that they learned to manage problems as challenges, so they can see these situations with a different view. They also said that they learned that sometimes the solution is inside them.

Most of the alumni students said that for them the books were very useful which they had to read during their time at Team Academy.

Among the most useful values the alumni students mentioned that it was very significant to realize the importance of contacts and that for them being an entrepreneur is the right job. During their studies they got to know how far they can go, because they could test their abilities. Many of the students mentioned learning international experience and English language, since the network of Team Academy ensures to use the English language and to get to know new people.

There was one alumni student who said he learned how much he does not know yet. Many highlighted that they learned a lot of professional

knowledge at the training sessions which they can use on a daily basis.

To sum up, students have a very positive opinion about the learning at Team Academy that they can use in their life continuously.

The last question dealt with the suggestions to improve the Team Academy system for the future generations. The respondents said that the circle of students who can enter the system could be controlled more strictly and to test them in a more sound way from the point of motivation. They think that the size of the teams should be decreased to a smaller size and that the student should form their own groups freely.

According to the alumni students, sanctions should be used more often toward those who do not keep the rules or do not work properly. They also mentioned that this education form should be priced and if somebody would leave it, one should pay the price of trainings, therefore the commitment could be raised to be more active and to appreciate what they get at Team Academy.

Many of the alumni students said that training sessions should be held only in English, since those are the most useful.

A lot of them highlighted that mentors should be hired to follow the path of a team, help to generate projects and control how the team executes it. Some of them think that more projects are needed to work on and they think that the practical semester (7th semester at bachelor studies) should be allowed to spend outside Team Academy to get new impulses and project ideas.

Based on the answers of the students, 'conventional' academic lessons should be reduced more to have time to deal with their own company.

Team Academy alumni students think that the university should provide financial support to establish their company, since the financial background of a student can control if he/she can join this education method.

CONCLUSION

The experience of the authors and the results of the case study show, that with more than 20 years experience, Tiimiakatemia model is a good answer for the 'Teachability Dilemma', creativity and innovativeness (know-how and know-why components) are also teachable.

Some important elements of teachability are: learning by doing, passion, learning in teams and coaching. Entrepreneurship is learnt through experience. Teampreneurs along their studies can concentrate on what they are passionate about.

Participants of Team Academy understand that being entrepreneurial means believing that if there is a problem, there must also be a solution, and that any challenges can be overcome (Hat 2015).

Analysis of the qualitative data from interviews underlines the importance of learning in teams as 40% of the consulted highlighted teamwork, team play and cooperation, which they use on a daily basis.

In line with Haase and Lautenschlager (2011) suggestion – to change the role of the entrepreneurship educator – in Tiimiakatemia team coaches support the work of the students.

The results of the paper are in line with the results from the European Commission (McCoshan 2010), that entrepreneurship education has a positive effect on the employability in terms of job experience, creativity.

Investing in entrepreneurship education is one of the highest return investments Europe can make. Whether or not they go on to found businesses or social enterprises, young people who benefit from entrepreneurial learning, develop business knowledge and essential skills and attitudes including creativity, initiative, tenacity, teamwork, understanding of risk and a sense of responsibility. This is the entrepreneurial mind-set that helps entrepreneurs transform ideas into action and also significantly increases employability (European Commission 2013).

Outcomes of the paper increase the evidence of this type of learning in Europe. As mentioned earlier there are more countries in Europe today working on the basis of the Tiimiakatemia model, what gives possibility in the long run to provide an international comparison, examining the similarities differences, specialties of different countries. The outcomes of the paper and further researches in this field can increase the evidence of this type of learning in Europe.

REFERENCES

- Anderson, C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, London: Random House
- Aronsson, M. (2004), "Education matters—but does entrepreneurship education? An interview with David Birch", *Academy of Management Learning and Education*, 3 3, pp.289-92
- Blenker, P., Dreisler, P., Faergemann, H. M., Kjeldsen, J. (2008), „A framework for developing entrepreneurship education in a university context", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5 1, pp.45-63
- Boyle, T. J. (2007), "A new model of entrepreneurship education: implications for Central and Eastern European universities", *Industry and Higher Education*, 21 pp.9-19
- Carayannis, E. G., Evans, D., Hanson, M. (2003), "A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US", *Technovation*, 23 9, pp.757-71
- CFI (2011), *Oviallus: Final report*, Helsinki: Confederation of Finnish Industries
- Dede, C. (2011), "21st Century Education Requires Lifewide learning", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/03/21st-century-education-require>
- Dana, L. P. (2001), "The education and training of entrepreneurs in Asia", *Education + Training*, 43 8/9, pp.405-16
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Terra, B. R. C. (2000), „The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, 29 2, pp.313-30
- Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- European Commission (2001), *Making a European Area of Lifelong Learning a reality*. European Commission, COM (2001) 678 final, Brussels.
- European Commission (2004a), *Making Progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education*. Final Report http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurship_education_final_en.pdf, Downloaded June 2015
- European Commission (2004b), *Entrepreneurship Action Plan* http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/action_plan.htm Downloaded June 2015
- European Commission (2008), *Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities*. Lifelong Learning Program, Grant Agreement Number: 2008-3599/001-001. <http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf> letöltés dátuma: 2015. július 14.
- European Commission (2013): *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Entrepreneurship 2020 Action Plan, Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Brussels, 9.1.2013 COM (2012) 795 final
- Gibb, A. A. (1996), "Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school?", *British Journal of Management*, 7 4, pp.309-21
- Gibb, A. A. (2007), "Entrepreneurship: unique solutions for unique environments. is it possible to achieve this with the existing paradigm?", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5 1, pp.93-142
- Haase, H., Lautenschläger, A. (2011), "The 'Teachability Dilemma' of entrepreneurship", *International Entrepreneurship Management Journal*, 7 pp.145-62
- Hat, L. (2015), *Staff perspectives of threshold concepts in the context of an undergraduate entrepreneurial business degree programme*. Developmental paper, British Academy of Management, Portsmouth, September 2015
- Hindle, K. (2002), "A grounded theory for teaching entrepreneurship using simulation games", *Simulation & Gaming*, 33 2, pp.236-41
- Hisrich, R. D. (2003), "A model for effective entrepreneurship education and research", In: K. Walterscheid (Hrsg.): *Entrepreneurship in Forschung und Lehre: Festschrift für Klaus Anderseck*, Frankfurt/Main: Peter Lang, SS.241-53
- Internet 1: *Top 25 Colleges for Entrepreneurship for 2015 (Graduate Programs)* <http://www.entrepreneur.com/slideshow/23732> 3 Downloaded September, 2015
- Internet 2: *Tiimiakatemia in a nutshell*. <http://tiimiakatemia.fi/en/tiimiakatemia/tiimiakatemia-a-nutshell/> Downloaded June 2015
- Johannisson, B. (1991), "University training for entrepreneurship: Swedish approaches", *Entrepreneurship & Regional Development*, 3 1, pp.67-82
- Johannisson, B., Handström, H., Rosenberg, J. (1998), „University training for entrepreneurship: an action frame of reference", *European Journal of Engineering Education*, 23 4, pp.477-96

- Klandt, H., Koch, L. T., Schmude, J. & Knaup, U. (Hrsg.), FGF-Report 2008 – Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen: Ausrichtung, Organisation und Vernetzung. Bonn: Förderkreis Gründungs-Forschung e. V. (FGF), 2008. http://www.fgf-ev.de/wp-content/uploads/2015/03/FGF-Report_2008_29-4-08_finalX.pdf, Stand vom 13. Juni 2015
- Lehtonen, T. (2013), Tiimiakatemia – How to Grow into Teampreneur. JAMK University of Applied Sciences
- Marquardt, M. J. (2011), Building the Learning Organization. Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning, Boston MA: Nicholas Brealey
- McCoshan, A. (2010), Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurship Education. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/education-training-entrepreneurship/reflection-panels/files/entr_education_panel_en.pdf Downloaded June 2015
- McMullen, W. E. & Long, W. A. (1987), "Entrepreneurship education in the nineties", Journal of Business Venturing, 2 pp.261-75
- Mitra, J., & Matlay, H. (2004), "Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe", Industry and Higher Education, 18 1, pp.53-61
- Partanen, J. (2012); The Team Coach's Best Tools, Partus
- Pink, D. H. (2009), DRiVE: The Surprising Truth about What Motivates Us, New York: Riverhead Books
- Professuren an\line deutschsprachigen Hochschulen: Ausrichtung, Organisation und Vernetzung. Bonn: FGF e. V.
- Rae, D. (1997), "Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation", Entrepreneurship, Innovation, and Change, 6 3, pp.193-227
- Rae, D., Carswell, M. (2001), "Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning", Journal of Small Business and Enterprise Development, 8 2, pp.150-8
- Rasmussen, E. A., Sørheim, R. (2006), „Action-based entrepreneurship education“, Technovation, 26 2, pp.185-94
- Ronstadt, R. (1987), "The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning", American Journal of Small Business, 11 4, pp.37-53
- Ronstadt, R. (1990), "The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning", In: C. A. Kent (Ed.): Entrepreneurship education: Current developments, future directions, New York: Quorum Books, pp.69-88
- Smith, A. J., Collins, L. A., Hannon, P. D. (2006), "Embedding new entrepreneurship programmes in UK higher education institutions: challenges and considerations", Education + Training, 48 pp.555-67
- Solomon, G. T., Weaver, K. M., Fernald, L. W. (1994), "A historical examination of small business management and entrepreneurship pedagogy". Simulation & Gaming, 25 3, pp.338-52
- Tiffin, S. (2004), Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on education and innovation, New York: Praeger
- Toivanen, H. (2014), Friend Leadership. A Visual Inspiration Book, TEKES PELLERVO and JAMK University of Applied Sciences
- UNESCO: Education. The four pillars of learning, <http://www.unesco.org/new/en/education/networks/global-networks/aspnet/about-us/strategy/the-four-pillars-of-learning/>
- Vorley, T., Nelles, J. (2008), "(Re)Conceptualising the Academy: Institutional Development of and beyond the Third Mission", Higher Education Management and Policy, 20 3, pp.119-35

*Georgina Árváné Ványi, PhD, Assistant Professor
arvane.vanyi.georgina@econ.unideb.hu
Judit Katonáné Kovács, PhD, Assistant Professor
katonane.kovacs.judit@econ.unideb.hu
Timea Gál, PhD, Assistant Professor
gal.timea@econ.unideb.hu*

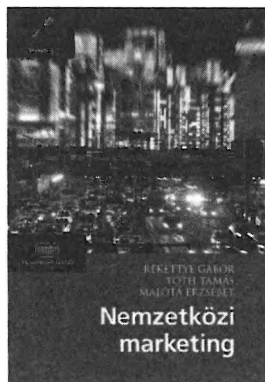
*University of Debrecen
Faculty of Economics and Business Administration*

Könyvismertetés

Rekettye Gábor – Tóth Tamás – Malota Erzsébet

2015. Nemzetközi marketing,

Akadémiai Kiadó, Budapest (473 oldal, ISBN 978 963 05 8623 7)



Eredetileg úgy gondoltam, hogy kizárólag a könyvről írok majd, de úgy alakult, hogy nem tehetem. Habent sua fata libelli – mondja a latin, és van is benne némi igazság. Nem egészen nyilvánvaló ugyanis az, amivel az Előszó indít: „Jelen könyv a Tóth Tamás által szerkesztett és írt, 2008-ban az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent *Nemzetközi marketing* című mű frissített, aktualizált változata.” (19. old.) Úgy fest tehát, mintha afféle második, javított kiadásról lenne szó, pedig erről szó sincsen. Arról van szó, hogy Tóth professzor halála után sok évvel a kiadó felkérte az eredeti szerző két tanítványát – egyet a fiatalabbak közül, aki maga is elismert szakértője a (nemzetközi) marketingnek és barátja volt Tóth Tamásnak, s egyet a fiatalabbak közül, aki gyakorlatvezetőjeként és tanítványként egyaránt közel állt Tóth professzor tárgybeli gondolkodásához –, hogy mintegy írják újra a könyvet, megőrizve mindent a szerző eredeti gondolatai közül, ami méltó a megőrzésre. Ez itten meglehetősen fontos kijelentés. Azt jelenti ugyanis, hogy a kiadó vette a bátorságot annak eldöntésére, hogy éppen ez az a könyv a XXI. század elején, ami eléggé tartalmas és eléggé fontos gondolatokat tartalmaz ahhoz, hogy alapjául szolgálhasson egy új munkának. Szokatlan vállalkozás ez a kiadói szakmában, elismerés jár érte a javaslattevőnek és a döntés felelősségét vállaló személynek egyaránt.

Magára a könyvre térve, szabad szemmel is láthatóan vastagabb, tehát hosszabb a Tóth Tamásénál. Ha csak belelapozunk, akkor láthatjuk, hogy a terjedelembeli különbség egyik oka minden bizonnyal a szemelvények sokasága, a nagyszámú ábra és az adott témát illusztráló fotó. Ha komolyabban belenézünk, akkor érzékelhetjük, hogy az „eredeti” könyv tizenkét fejezetből állt, ez pedig tizenötöt tartalmaz.

A több mint 200 szakirodalmi forrásra hivatkozó munka négy részből áll.

Az *első rész* afféle bevezetés, amelynek két fejezete részben a fogalmak tisztázásával foglalkozik, részben pedig a nemzetközi kereskedelem elméleti fejlődését tekinti át. Az első fejezet tartalma logikusan adja magát, és bemutatja nemcsak a fogalmi megközelítéseket – bár e sorok írója boldogabb lenne, ha Perry (1990) okfejtésére is sikerült volna sort keríteni, de ez teljesen szubjektív –, hanem foglalkozik a nemzetközi piacokon végbe ment változások lényegével is. A nemzetközi marketingről szóló könyvek ugyan általában írnak valamilyen szinten a nemzetközi kereskedelem elméleti és történeti kérdéseiről, ám ennek hasznossága e sorok írója számára megkérdőjelezhető.

A *második rész* öt fejezete a nemzetközi marketing számára oly fontos környezeti tényezőket vonja részletesebb vizsgálat alá. Ez roppant fontos rész, és láthatólag törekvés van a kulturális megközelítés dominanciájának ellensúlyozására. Ettől teljesen függetlenül is indokolt a 3. fejezet tartalmának beépítése a könyvbe. Itt ugyanis a világkereskedelem és a világgazdaság fejlődési tendenciái kerülnek elemzésre, benne a magyar gazdaság helyével és szerepével a világgazdaságban. A következő fejezetek – részben implikált módon – a nemzetközi marketing kulturális környezetének fontos jellemzőit, azoknak a szervezetek nemzetközi piaci magatartására gyakorolt hatását tárgyalják; az ötödik fejezetben igazán részletesen és számtalan példával, a hatodik fejezetben pedig a nemzetközi üzleti gyakorlat és szokások konkrét helyzeteinek részletes bemutatásán és elemzésén keresztül. A fogyasztói magatartásról szóló fejezet (Hofmeister Tóth Ágnes munkája) valójában ugyancsak a kulturális aspektust taglalja, amennyiben annak személyes alapjairól szól. Figyelmeztet arra, hogy „... a vásárlási/fogyasztási döntés létrejöttét befolyásoló tényezők mindegyike meghatározott az adott kultúra által, amelyben az egyének élnek.” (203. old.) Igazán csak sajnálhatja az olvasó, hogy nem sikerült teret találni a B2B nemzetközi marketing világának. Nemcsak azért, mert a korábbi könyvben igazán szakszerű elemzést olvashattunk a témáról, hanem azért is, mert a nemzetközi marketing egyes területei (a versenytárs-elemzéstől a marketingcsatornáig, vagy másképpen szólva, a kapcsolatoktól a hálózatokig) nagyon jelentősen szervezettervezési aspektusúak.

A *harmadik rész* három fejezete a vállalatok nemzetköziesedéséről szól, részint elméleti aspektusból, részint a nemzetközi piaci megjelenés formáira koncentrálva, részint pedig a nemzetközi marketingkutatáson, mint a külpiacon való kilépés információs megalapozásán keresztül. E sorok írója szerint itt az egyik kardinális kérdésnek, a nemzetközi marketingstratégiának a taglalásáról van szó. „A piacválasztás mindig stratégiai kérdés a marketingben.” (230. old.) Rekettye Gábor le sem tagadhatná az első két fejezet szerzőségét, hiszen oly

mértékben az ő gondolatmenete ismerhető föl a szövegben (Reketye 1994, Reketye – Fojtik 2003). Azt csupán sajnálhatja az olvasó, hogy a szegmentációnak nem jutott nagyobb terjedelem, így aztán a STP (Segmentation, Targeting, Positioning) marketingstratégiai szentháromsága is kissé elsikkad.

A negyedik rész „A nemzetközi marketing eszközrendszere” címet viseli, és valójában a marketingmenedzsmentre vonatkozó fejezeteket tartalmazza, közkeletű elnevezéssel élve a 4P-t, valamint az utolsó fejezetet a digitális eszközök használatáról a nemzetközi marketingben. Nehéz ezekről a fejezetekről írni, hiszen Malota Erzsébet hozzáértő és avatott tollú átdolgozója a marketingkommunikációs fejezetnek, Reketye Gábor kompetenciáját pedig botorság lenne vitatni a másik három területen. El lehetne éppen töprengeni azon, hogy vajon az itt irtak nem a pozicionálás leszűkítő értelmezését testesítik-e meg (310-311. old), vagy azon, hogy nincsen-e igaza annak a kijelentésnek, hogy „a termék gyárban készül, a márka pedig a fogyasztó fejében”, vagyis, hogy esetleg módosítani lehetne a termék-márka viszonyon (11.8 fejezet), ám ezek alighanem a kérdések kardinális újragondolását kívánják, s annak aligha itt lenne a célszerű helye. Mások más vitatható pontokat is találhatnak (akár a legutolsó fejezetben is), amelyek döntő többsége azonban inkább csak a megközelítések lehetséges különbözőségei miatt merül föl.

Mindent összevetve úgy látom, hogy a Reketye – Tóth – Malota könyv jó szakkönyv és jó tankönyv. A szerzők részletes, jól dokumentált, esetekkel és példákkal bőségesen illusztrált, igen alapos felkészülést lehetővé tevő adnak a nemzetközi marketinggel megismerkedni vágyó olvasók kezébe.

Hivatkozások

- Reketye Gábor (1994), *Nemzetközi marketing*, Pécs: PTE KTK
- Fojtik János (2003), *Nemzetközi marketing*, Budapest-Pécs. Dialóg-Campus Kiadó
Perry, Anne C. (1990), „International versus Domestic Marketing: Four Conceptual Perspectives”, *European Journal of Marketing*, 24 6, pp.41-54
Tóth Tamás (2008), *Nemzetközi marketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Fojtik János
Pécsi Tudományegyetem

Hinora Ferenc: „A marketing szakma érdekképviseleti szervezete vagyunk, de nem csak a szakma érdekeit, hanem a marketingtevékenységet végzők érdekeit is képviseljük. Meggyőződésem, hogy minden olyan lényeges információval rendelkezünk, - legyen szó bármilyen jelentős, Magyarországon elérhető képzésről és vagy rendezvényről -, ami releváns lehet egy tanulni vágyónak”.



Interjú Hinora Ferencsel, a Magyar Marketing Szövetség elnökével a marketing-tevékenységet végzők lehetőségeiről, a piacon elérhető marketing képzésekről és konferenciákról, valamint az eredményes marketingről.

- „A marketing egy olyan vágta, ahol nincs célszalag” – mondta a világhírű marketing guru, Philip Kotler. Ennek tükrében az is nyilvánvaló, hogy az e területen kellő becsúrággal rendelkező dolgozókra is egy véget nem érő futam vár. Milyen lehetőségei vannak a jövő marketingeseinek, ha a naprakész tudásuk érdekében tovább szeretnék képezni magukat?

- A legfontosabb kérdés az, hogy mi a cél? Érdemes tisztázni, hogy valaki marketingszakemberré szeretne-e válni, vagy „csak” eredményes marketingtevékenységet kíván végezni. A kettő nem feltétlenül ugyanaz. Ahhoz, hogy valaki sikeres marketingmunkát folytasson, nem szükséges feltétlenül a legmagasabb képesítés. Ha valakinek azonban a marketing szakértővé válás a célja, akkor sok lehetőség közül választhat a felsőoktatásban is az alapképzés után, legyen szó akár mesterképzésekről, vagy szakirányú továbbképzésekről.

- A tapasztalataid alapján mi a véleményed a felsőoktatásban elérhető marketing képzésekről?

- Úgy gondolom, hogy a hazai marketing-felsőoktatási képzés nagyon sokat fejlődött. Rossz sztereotípiák, hogy a főiskolai, egyetemi képzések nem kellően gyakorlatorientáltak. Azt tapasztalom, hogy az oktatók egyre inkább ebbe az irányba terelik e munkát.

- No és hogyan fejleszthetik magukat azok, akikre „marketingtevékenységet végzőkként” utaltál?

- Alapvetően mind a két csoport számára elérhetőek a különböző, piaci alapú képzések. Ezekből nagyon sok van. Némelyikük igen hasznos lehet a marketingszakemberek számára is, hiszen remekül egészítik ki a felsőoktatási képzéseket. Azoknak, akik „csak” hatékony marketingtevékenységet szeretnének folytatni, nem feltétlenül szükséges több szemesztert eltölteniük az iskola falai között. Számukra elegendő lehet megtalálni egy-egy hiteles, átfogó tematikájú, magas színvonalat biztosító, gyakorlatorientált képzést.

- Hm. „Hiteles, átfogó tematikájú, magas színvonalat biztosító, gyakorlatorientált képzés...” Könnyű ilyet találni?

- Nagyon jogos a kérdés. A piacon a legtöbb képzés, tanfolyam a marketing egy bizonyos területére specializálódott. Például nagyon sok a Facebook marketing, keresőmarketing, vagy egyéb online területekhez kapcsolódó oktatás, de egyre népszerűbbek mostanában a tartalommarketingre szakosodott képzések is. Ezek a területeken hatalmas a kínálat. Azt kell, hogy mondjam talán túlságosan is bőséges. Sajnos soknak a színvonala

nagyon messze van az elvárhatótól. Hangsúlyozottan érdemes beszélni a tartalmi kérdésekről. Szinte teljesen eltűntek, vagy talán nem is voltak igazán jelen a valódi, a marketingszakma legfontosabb és legaktuálisabb területeit átfogóan értelmező és képviselő képzések. Holott az eredményes marketing nem ott kezdődik, hogy tudunk csinálni egy sikeres Facebook kampányt, vagy a Google-ben jó helyen találhatóak meg a weboldalaink. Nagyon fontos, hogy ismerjük a marketingkommunikációs eszközök teljes kínálatát és tudjuk, hogy ezeket miként kell használni. Szintén alapvető, hogy elsajátítsuk, hogyan kell márkát építeni. Érthetően mindezekre a felsőoktatásban sem feltétlenül kapunk örök érvényű útmutatásokat, hiszen hihetetlenül gyorsan változnak a marketing trendek, gazdagodik az eszköztár és annak használata. Elengedhetetlen, hogy az online- és tartalommarketing mellett elsajátítsuk a direkt- és adatvezérelt marketinget is. Fontos, hogy megfelelően (ki)használjuk a saját, a szerzett és a vásárolt médiát is. Azt is tudni kell, hogyan működik a médiapiac, miként tanácsos médiát tervezni és vásárolni. Valamint érdemes közelebbről megismerni az olyan egyéb részterületeket is, mint mondjuk a personal branding, a networking, a prezentáció, a hatékony kommunikáció stb. Ma már ezek is a professzionális marketingtevékenység összetevői. Talán mindebből jól érzékelhető, hogy nem könnyű a megfelelő képzési program megtalálása.

- Szerinted milyen veszélyei lehetnek annak, ha egy képzés nem kellőképpen szakmai?

- A legnagyobb veszély, hogy az adott tanfolyamot elvégző hallgató a megtévesztés áldozata lesz. Azt hiszi, hogy jó oktatásban volt része, jó tudása van, hiszen nem feltétlenül van máshonnan tapasztalata. Ezt a fajta szakmai gyakorlatot viszi majd tovább, ezt fogja képviselni, ami sem neki, sem a szakmának nem jó. Ez komoly veszély, hiszen nem mindegy, milyen gyakorlat uralkodik a szakma teljességét tekintve.

- Hogyan találhatjuk meg mégis a valódi tudást kínáló képzéseket?

- Az ilyen esetben is érdemes megkeresni a Magyar Marketing Szövetséget. Folyamatosan figyeljük a képzéseket, konferenciákat és rendezvényeket. Nyitott szemmel járunk, sok helyen akár résztvevőként is megjelenünk. A marketingszakma érdekképviselői szervezete vagyunk, de nem csak a szakma érdekeit, hanem a marketingtevékenységet végzők érdekeit is képviseljük. Meggyőződésem, hogy minden olyan lényeges információval rendelkezünk - legyen szó bármilyen jelentős, Magyarországon elérhető képzésről és/vagy rendezvényről -, ami releváns lehet egy tanulni vágyónak. Szívesen nyújtunk e téren is térítésmentesen útmutatást minden érdeklődő számára.

- A képzéseket, konferenciákat szervezőkkel milyen kapcsolatban vagytok?

- Sajnos a szervezők egy köre nem keresi a kapcsolatot a szakmai szervezetekkel. Pedig a Magyar Marketing Szövetség szívesen folytat(na) egyeztetéseket ezekkel a piaci szereplőkkel. Így egységes sztenderdek mellett lehetne formálni a szakmai képzéseket, rendezvényeket.

Nagyon fontos, hogy kialakuljon a szövetségek és a piaci szereplők között a gyakori párbeszéd. Ezúton szeretném kiemelni, hogy személyesen is állok rendelkezésére minden oktatást-, rendezvényt szervező, és hallgató számára.

- Nem gondoljátok, hogy egy szakmai szervezettől elvárhatóak a saját képzések is?

- Természetesen a nálunk koncentrálódó speciális tudást, érdemes igen széles körben továbbadni. Éppen ezért, az edukációs programunk keretén belül 2016-ban elindítottuk az Országos KKV Marketing Akadémiát. Ez a tudáscentrum mesterkurzusokat ölel fel átfogóan, naprakészen, gyakorlatorientáltan. Az Akadémia célja, hogy a marketingtevékenységet végzők, legyen szó cégvezetőkről, marketingesekről, vagy bármely más munkatársról – a vállalati mérettől függetlenül – megismerhessék a legújabb marketingtrendeket, elsajátíthassák a marketing legkorszerűbb eszközeit és technikáit.

- Mi tudható az Akadémiáról?

- Az Akadémia létrehozását többéves előkészítő munka előzte meg. Piaci felméréseket végeztünk, hogy milyen lehetőségek vannak, milyen területek nincsenek lefedve. Ha lett volna példa egy átfogó tudásanyagot kínáló képzésre, akkor beálltunk volna mögé, de – ahogyan azt már említettem – sokkal inkább a specializált tanfolyamok érhetőek el, mintsem az integrált tudást adó képzések. Márpedig az igényfelmérések után is azt

láttuk, hogy szükség van átfogó, a legaktuálisabb területekről érkező, prémium kategóriás oktatásra. Az Országos KKV Marketing Akadémia képzései ilyenek. Az oktatók egy-egy adott terület specialistái, kiváló szakemberek, ráadásul a legtöbb esetben már sokéves tapasztalattal rendelkeznek a tudás átadását illetően is. A képzések 8 naposak, minden nap más terület lényeges kérdéseit boncolgatja. A tematika összeállításánál ügyeltünk arra, hogy mindent tartalmazzon, mindenre kitérjen, amire egy mai modern marketingesnek szüksége lehet a munkája során. Az Akadémia képzései a nagyvállalati szektorban dolgozók számára is hasznosak lehetnek, ezért kurzusaink nekik is ajánlottak.

- Nyilván több speciális kérés, igény is érkezik az Akadémia tananyagát illetően. Tudnál erre példát is mondani?

- Például nem egy cégtulajdonostól hallottam, hogy a marketingese, vagy Ő saját maga azért nem tud érdemben tárgyalni az alvállalkozóival, mert nincs rálátása a partnerek szakterületére. Ez kiszolgáltatottságot és rossz alkupoziációt eredményez. A Szövetség elnökeként úgy gondolom, ennek nem lenne szabad így lennie, a mi felelősségünk, hogy ez változzon, ezért is hoztuk létre az Akadémiát. Kötelezőnek tartjuk, hogy olyan szakembereket képezzünk, akik „parti képesek” a munkájukhoz kapcsolódó speciális területeken is. A képzési tematika ezt garantálja.

- „Az élet mind több területén halljuk, hogy „a papír nem számít”. Az Akadémia hogy kezeli e kérdést?

Úgy gondolom, hogy nekünk - dokumentáltan – egyértelmű felelősséget kell vállalnunk a képzéseinken résztvevő, azok munkáltatói és üzleti partnerei irányában. Ezért a mesterkurzusaink végén opcionálisan vizsga tehető, melynek sikeres teljesítése után a Magyar Marketing Szövetség által hitelesített oklevelet vehet át a hallgató.

-Említetted, hogy a konferenciákat is monitorozzátok. Hogyan ítéled meg a Magyarországon elérhető, marketing témájú rendezvényeket?

-Hasonlóan, mint a képzéseket, ugyanis rengeteg konferencia, workshop van a piacon. Már itt, önmagában érdemes különbséget tenni a fogalmak között, a workshop nem konferencia és a konferencia nem workshop. Egyesek előszeretettel keverik a kettőt, annyiban kiegyezhetünk, hogy mind a kettő lehet marketing témájú, de ettől a kettő még nem ugyanaz. A rendezvényeket tekintve is leginkább a specializált tematikájú, (pl. online marketinggel vagy tartalommarketinggel foglalkozó) események érhetőek el, olyanok kevésbé, amelyek a marketing szakma legfontosabb területeit együttesen mutatják be. Továbbá van egy-két olyan nagyszabású konferencia is minden évben, amelyek elsősorban a médiapiaccal, vagy a digitális világgal foglalkoznak és amelyekre a szakmai közvélemény azt mondja, hogy marketing témájú, de valójában nem mondhatjuk annak, maximum csak bizonyos elemeit tekintve.

Fontos kérdés a konferencia résztvevők szempontjából, hogy mit várnak el az adott rendezvénytől? Ha tanulni akarnak, gyakorlatorientált tudást szerezni, akkor inkább a workshopok a javallottak. Ezek kisebb létszámúak, volumenükben inkább hasonlítanak a képzésekre, bár jellemzően fél-egynaposak, nem pedig több alkalmasak. Ha valaki pedig trendekről szeretne hallani meghatározó véleményvezérektől, trendeket alakítana, követne és elemezne, szakmai networkinget folytatna, akkor ezen célok eléréséhez sokkal megfelelőbbek a konferenciák. Ezek nagy létszámúak és lehetnek egy-, vagy akár kétnaposak is. Tematikájukban nem feltétlenül fókuszálnak egy-egy marketing területre, inkább szélesebb spektrumon mozognak a témák.

- E témakörben is segítitek útmutatásokkal az érdeklődőket?

-Természetesen. Érdemes minket e témában is megkeresni, és kikérni egy útmutatást. Évente 3-4 olyan nagyszabású esemény van, amelyet bátran merünk ajánlani.

-Például ajánlanád a novemberi Országos Marketing Konferenciát az érdeklődőknek?

- Nem. Sőt kifejezetten tiltanám... De félre a tréfát. Nem azért, mert saját gyermekről van szó, de ez a rendezvény hosszú évek óta a szakma meghatározó, egyik legrangosabb eseménye. Ezt nem én mondom, hanem a résztvevői statisztikák és vélemények árulkodnak minderről. Idén november 17-én immáron 27. alkalommal rendezzük meg a szakma konferenciáját.

- A konferencia szervezőknek mekkora a szakmai felelősségük?

- A marketing rendezvények szervezése egy kökemény üzleti vállalkozás, ahol nagy a harc. Azok a személyek, szervezetek, akik képesek több száz, vagy akár több ezer fős rendezvényeket megszervezni, azoknak nagyon nagy a szakmai felelősségük. Nem elegendő minden évben egy jó konferenciát megrendezni, hosszútávon hitelesnek is kell tudni maradni. A profitorientált szervezeteknek ez nagy kihívás, ezért is furcsállom, hogy a legtöbben úgy gondolják, hogy nincsen szükségük a marketing szakmát képviselő szervezetekkel való együttműködésekre. Idővel a résztvevők egyre tájékozottabbak lesznek a rendezvény piacot illetően is és egyre tudatosabban fognak választani, újabb szempontok is fognak döntésükben dominálni. Ez pedig nagyon fontos, mert vannak olyan konferenciák, amelyek kommunikációja remekül fel van építve, bizonyos esetekben kiváló márkaépítés is áll mögötte, de szakmai tartalmaik nem mindig megfelelőek.

- Miért fontosak a szakmai rendezvények?

- A szakmai rendezvények minden szakmának fontosak, a miénknek különösen, hiszen a marketing tömegeket érint. Ezeken az eseményeken keresztül tudunk szakmai véleményvezéreket megismerni, olyan trendekkel, esettanulmányokkal és szakmai gyakorlatokkal találkozni, amelyekkel az online térben nem feltétlenül lenne módunk.

Sokak szerint elég az online „találkozás”, mindent meg lehet tudni, akár az Egyesült Államokban uralkodó gyakorlatokról is. Azonban ez nem így van, mert fontos olyanokkal is találkozni, akik minden nap ezeket a kérdéseket kutatják, elemzik és értelmezik, a magyar piacra vetítik és alakítják.

- Mit javasolnál egy kezdő marketingesnek, aki a KKV területre szeretne specializálódni?

- Ez egy jó kérdés, mert valóban más lehetőségei vannak a kis-és középvállalkozásoknak, mint egy nagyvállalatnak. Mindenekelőtt javaslom mindenkinek, akiben felmerül ez a kérdés, hogy vegye fel a kapcsolatot a Szövetséggel. Mi rendelkezünk olyan tudással, információkkal, amelyek révén útmutatást adhatunk, hogyan érdemes ezt a specializálódást előkészíteni. Emellett tanácsot tudunk adni a képzésekkel, rendezvényekkel, a releváns szakirodalmakkal kapcsolatban is. A digitalizáció hatására a mi szakmánkban valóban szinte naponta történik valami, jön valami új. Ezeket a folyamatos fejlesztéseket, változásokat lekövetni nagyon nehéz. Hogyan várhatnánk ezt el egy KKV marketingesétől? Ez a szövetségek feladata.

A Magyar Marketing Szövetség számára ez így természetes, hiszen mi a gyakorlatban is marketing partnerek vagyunk!

**2016***Call for papers***1**

Felhívás a Marketing & Menedzsment folyóiratban való közlésre

A Marketing & Menedzsment folyóirat a hazai marketing és menedzsment szakma első számú, a Pécsi Tudományegyetem gondozásában negyedévente, magyar nyelven, nyomtatott és online formában megjelenő tudományos folyóirata, melyben a gazdálkodástudományok aktuális írásai, gyakorlati alkalmazásai, kutatási eredményei jelennek meg doktori fokozatszerzés előtt állók, már fokozattal rendelkező és magasabb tudományos szintekre törők tollából.

Adatbázisok

2

A folyóiratban megjelenő cikkeket az angol nyelvű EBSCO, illetve a magyar nyelvű MATARKA szemlézi. A Marketing & Menedzsment folyóirat célja, hogy interdiszciplináris lapként tudósítson a hazai kutatók tudományos eredményeiről, kutatási előrehaladásáról. A folyóirat fenti célok szellemében fogad tanulmányokat megjelenésre mind a marketing, mind a menedzsment és pénzügy tudományok területéről.

3

2016-os fókusz

A folyóirat Szerkesztőbizottsága a 2016. évi lapszámok tekintetében is meghatározott előzetes fókusz témákat. Az alábbi témákban így különösen számítunk tanulmányok benyújtására, és bátorítjuk a szerzőket a Marketing & Menedzsmentben való publikálásra.

- 1. Vállalkozásfejlesztés
- 2. Stratégiai tervezés
- 3. Vállalati társadalmi felelősség
- 4. Közösségi finanszírozás

Kiemelt témák

4

FONTOS INFORMÁCIÓK

5

A szerzői útmutató alapján elkészített angol vagy magyar nyelvű kéziratosokat az mm@tkk.pte.hu címre kérjük küldeni. A Marketing & Menedzsment folyóirat a Szerkesztőbizottság tudományos minősítéssel rendelkező tagjai által lektorált cikkeket közöl a kettős vak lektorálás módszerét alkalmazva, vagyis a lektor számára a szerző, a szerző számára a lektor ismeretlen.

Bővebb információ: mm.tkk.pte.hu, és mm@tkk.pte.hu





PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

További képzések a Pécsiközgázon

Mesterképzések

Marketing
Pénzügy
Közgazdasági elemző
Turizmus-menedzsment
Vállalkozásfejlesztési
MBA (Master of Business Administration)
Vezetés és szervezés magyar nyelven
Vezetés és szervezés angol nyelven

Továbbképzések

Szakképzés (OKJ)
Közbeszerzési referens
IFRS mérlegképes könyvelő
Vállalkozási mérlegképes könyvelő

Szakirányú továbbképzések (Budapesten is)
Humán erőforrás szak
Pénzügyintézet kockázatelemző szakközgazdász

Elérhetőségek

<http://ktk.pte.hu>, kapcsolat@ktk.pte.hu
72/501-599/23166



PÉCSIKÖZGÁZ

ahonnan a karrier indul