

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ◆ BATIZI DÁVID | Újfajta karrierutak: A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek
- ◆ JÓNA GYÖRGY | Equilibrium és torz növekedés regionális tényezői
- ◆ CSOMÓS GYÖRGY | A kelet-közép-európai városok pozicionálása a posztindusztriális gazdasági térben: egy empirikus elemzés az APS cégek irodáinak területi koncentrációja alapján
- ◆ JÓZSA TAMÁS | A marketing szemlélet elterjedése az önkormányzatok által nyújtott közüzemi szolgáltatásokban
- ◆ BODROGAI LÁSZLÓ - VIZI ISTVÁN GYÖRGY - KULCSÁR LÁSZLÓ | Az örökségturizmus résztvevői és a kulturális örökség látogatóinak információforrásai a fertődi Esterházy-kastély példáján
- ◆ HONVÁRI JÁNOS - HORBULÁK ZSOLT | A 60-as évek reformjai és reformtervei Magyarországon és Csehszlovákiában
- ◆ KŐMÍVES CSABA | A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban
- ◆ SZEMERÉDI ESZTER | Szigeti Cecília: Az ökológiai lábnyom határai
- ◆ MORVAI SZABOLCS | Gondolatok a XV. Országos Pénzügyi Esettanulmányi Versenyről

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2017

*A Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának
tudományos folyóirata*

*Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.
A decemberi szám angol nyelven.*

2017. március; V. évfolyam 1. szám

Szerkesztőség
9026 Győr, Egyetem tér 1.
Igazgatási épület, VI. emelet, 603 szoba
Főszerkesztő: Dusek Tamás
Telefon | 96/503400
E-mail | tgeszerkesztoseg@sze.hu

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti drótposta címre kérjük küldeni. Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján található formai és tartalmi követelményeket:
<http://kgk.sze.hu/ter-gazdasag-ember-kari-folyoirat>

Szerkesztőbizottság

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DUSEK TAMÁS (főszerkesztő),
HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS,
REISINGER ADRIENN, REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője
Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit KFT.
Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.
Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda
ISSN | 2064-1176

TARTALOMJEGYZÉK



TANULMÁNYOK

- 7 BATIZI DÁVID | Újfajta karrierutak: A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek
- 24 JÓNA GYÖRGY | Equilibrium és torz növekedés regionális tényezői
- 44 CSOMÓS GYÖRGY | A kelet-közép-európai városok pozicionálása a posztindusztriális gazdasági térben: egy empirikus elemzés az APS cégek irodáinak területi koncentrációja alapján
- 60 JÓZSA TAMÁS | A marketing szemlélet elterjedése az önkormányzatok által nyújtott közüzemi szolgáltatásokban
- 79 BODROGAI LÁSZLÓ – VIZI ISTVÁN GYÖRGY – KULCSÁR LÁSZLÓ | Az örökségturizmus résztvevői és a kulturális örökség látogatóinak információforrásai a fertődi Esterházy-kastély példáján
- 95 HONVÁRI JÁNOS – HORBULÁK ZSOLT | A 60-as évek reformjai és reformtervei Magyarországon és Csehszlovákiában
- 104 KŐMÍVES CSABA | A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban

KÖNYVISMERTETÉS

- 120 SZEMERÉDI ESZTER | Szigeti Cecília: Az ökológiai lábnyom határai

BESZÁMOLÓ

- 127 MORVAI SZABOLCS | Gondolatok a XV. Országos Pénzügyi Esettanulmányi Versenyről

TANULMÁNYOK

BATIZI DÁVID

Újfajta karrierutak: A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek^[1]

Batizi Dávid: PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástani Doktori Iskola (david.batizi.hrd@gmail.com)



Absztrakt: A tanulmány célja bemutatni a hagyományos karrierformákat egyre jobban felváltó újfajta karrierutakat, elsősorban a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modelleket. Továbbá kiemelni, hogy ezek milyen hatást gyakorolnak a munkaadók és a munkavállalók közti viszonyra. Ismertetjük az átalakulás mögött rejlő legfontosabb mozgatórugókat, és hangsúlyt fektetünk a pszichológiai szerződés átalakulásának bemutatására. Vizsgálatunk kiindulópontjaként a karrier meghatározását választjuk, ugyanis a kifejezés fogalma önmagában hordozza a sikeres karrierrel szemben támasztott elvárásokat. Ezután elsősorban az angolszász szakirodalom feldolgozásával és kritikai elemzésével mutatunk rá, hogy mit jelent a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modell. Hasonlóképpen kerül megvizsgálásra a pszichológiai szerződés változásának hatása az újfajta karriermodellekre. Végül kritikus szempontból is megvizsgáljuk a két karriermodell elméleti létjogosultságát.

Kulcsszavak: karrier, karrierelmélet, változatos karrier, határvonalak nélküli karrier, pszichológiai szerződés

Abstract: The aim of the study is to present novel career paths, especially the protean career and the boundaryless career models that increasingly replace the traditional career forms. Similarly, the goal is to point out their impact on the relationship between employers and employees. We also demonstrate the transformation's most important driving forces and outstanding emphasis is put on the modification of the psychological contract. As the starting point of our study we chose the definition of the career, because the concept of the term itself carries the requirements of a successful career. Then, with the application of the theoretical research method, we determine through the already existing, mainly Anglo-Saxon literature, what the protean career and boundaryless career models actually mean. Similarly, the impact of the psychological contract's transformation on the novel career paths is analyzed. Finally, we analyze the two career models from a critical point of view regarding their theoretical justification.

Keywords: career, career theory, protean career, boundaryless career, psychological contract

[1] A jelen tudományos közleményt a szerző a Pécsi Tudományegyetem alapításának 650. évfordulója emlékének szenteli.

BEVEZETÉS

Az utóbbi huszonöt-harminc évben bekövetkezett gazdasági változások és események nagymértékben módosították a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolatokat, az egymáshoz való hozzáállást és az egymással szemben támasztott elvárásokat. Egyrészt a gazdasági fejlődéssel és a piaci verseny erősödésével megnövekedett a vállalatok száma (Eurostat, 2016), valamint felértékelődött a humán tőke szerepe, hiszen emelkedett a munkaerőpiacon a szellemi munkakörben dolgozó alkalmazottak aránya (Borbély-Pecze, 2014). Így az értelmiségi munkavállaló számára nagyobb lehetőség van a munkahelyváltásra (Fallick et al., 2008) és ez tükröződik a munkahelyváltás számában bekövetkezett emelkedésben is (Bureau of Labor Statistics, 2015). Másrészt társadalmi szinten is megváltoztak a munkával kapcsolatos értékek és attitűdök, ugyanis a fiatal munkavállalók elkötelezettsége a munka hagyományos értékei (vagyis az állandó munkahely és a hosszú távú megélhetést nyújtó karrier) iránt egyre gyengül (Hajdu-Sik, 2016). A munkaadó és a munkavállaló közötti pszichológiai szerződés fellazulása jelentős hatást gyakorol az egymás iránti elkötelezettségre, és így jelenkorunkban egyre ritkább az egyetlen szervezetnél eltöltött, hagyományos karriermodell. A munkavállalók már nem csupán a szervezeten belüli előrelépési lehetőségek miatt dolgoznak egy munkaadónál, hanem saját ambícióiknak kielégítése miatt is, így a karrierút sikeressége a belső örömök beteljesülésén is múlik, és kevésbé a külső értékelésen. Következésképpen gyakran vizsgált kutatási témává nőtte ki magát az angolszász szakirodalomban a karrier, a karriermenedzsment és a velük összefüggő pályafutási modellek elemzése, hiszen újfajta karrierutak alakultak ki, amelyek a tradicionális modellel szemben teljesen más szemszögből közelítik meg a szervezet és az egyén között létrejött kapcsolatot, az elvárásokat és az egymáshoz való hozzáállást. A fenti okok miatt könnyen érzékelhető az újabb karriermodellek témájának aktualitása. Ebből eredően a tanulmány célja bemutatni és elemezni ezeket az újfajta karrierutakat, különös hangsúlyt fektetve két konkrét pályafutási modell jellemzőinek részletes ismertetésére.

Egyrészt Hall (1976) által először leírt – majd újravizsgált (2004) – jelenség, a változatos pályafutási modell (protean career model) kerül ismertetésre. Ez olyan folyamatot jelent, amelyet az egyén – és nem a szervezet – menedzsel. Másrészt Arthur és Rousseau (1996) által kidolgozott, úgynevezett határvonalak nélküli pályafutási modellre (boundaryless career model) fókuszálunk, amely számos későbbi kutatás tárgyát is jelentette (Arthur et al., 2000; Arthur et al., 2005). A modell lényege, hogy a szervezeti és a pszichológiai határok teljes mértékben fellazulnak és elmosódnak.

A tanulmányban a karrier fogalmának meghatározásából indulunk ki. Ezután ismertetjük a modellek kialakulásának mozgatórugóit – többek között a pszichológiai szerződés átalakulását –, majd részletesen tárgyaljuk a két újfajta pályafutási modellt. Végül kritikus szempontból is megvizsgáljuk a két karrierút elméleti létjogosultságát.

A KARRIER

A karrier szó a francia „carrière” kifejezésből ered, jelentése pálya, szekér vagy szállít is lehet (Figler-Bolles, 2007). Átvitt értelemben tehát a karrier szóval valamiféle dinamikus mozgást, akár tudásnak, szakértelemnek, szakmai tapasztalatnak vagy rutinnak szállítását, hordozását lehet kifejezni. Ez nagyon jól jelzi a sikeres pályafutással szemben támasztott elvárásokat, miszerint az eredményes karrier legfőbb tulajdonságai közé a lendületesség, az agilitás, a mozgékonyosság, a lelkesedés, valamint a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség számít.

Super (1980) szerint a karrier azon különböző szerepek kombinációja és sorrendje, amelyeket egy személy magára ölt élete során. Szívárvány hasonlattal mutatja be a karrier sokrétűségét, miszerint a karrier magába foglalja a többdimenziósságot, az önmegvalósítás iránti vágyat a különböző szerepekben, illetve a szerepek között zajló konfliktusok kezelését.

Az angolszász szakirodalomban klasszikusnak számító meghatározás szerint „a karrier egy személy munkatapasztalatainak kibontakozó sorozata az idő múlásával” (Arthur et al., 1989). E meghatározás központi része a munka és minden, amit a munka más emberek, szervezetek és maga a társadalom szempontjából jelenthet. A definíció meghatározója az időtényező is; következőképpen kijelenthetjük, hogy a karrier az idő múlásával tükrözi az emberek és a szervezetek közötti kapcsolatok változását és fejlődését. A magyar szakirodalom egyik legjobb definícióját Koncz (2013) adja, szerinte „a karriert az egyéni életpálya történéseinek sorozataként” lehet értelmezni (86. o.). Ez azt jelenti, hogy egy munkavállaló karrierjét nem csupán egy adott pillanatban vizsgáljuk, és nem csak egyes eseményeket tanulmányozunk a pályafutás során bekövetkezett változásaiban, hanem hosszabb időintervallumokat figyelünk meg. Így kapunk átfogó képet az egyén különböző állomásairól és azok összefüggéseiről. Ehhez a meghatározáshoz jól illeszkedik Gunz és Peiperl (2007) karrierértelmezése, hiszen ők úgy vélik, hogy „a karrier lényege az idő múlásának hatása az emberre” (4. o.). Egyrészt vizsgálhatjuk az idő múlásának hatását visszamenőleg (mint amikor egy életrajz végigköveti egy személy életútját) vagy vizsgálhatjuk előretekintően (mint amikor egy pályakezdőnél, aki bizonyos jellemzőkkel rendelkezik, meg szeretnénk jósolni, hogy mely szakmában lesz sikeres és boldog). Végül vizsgálhatjuk az idő múlásának hatását egyszerre visszamenőleg és előretekintően is.

ÚJFAJTA KARRIERMODELLEK

Az utóbbi évtizedek igen sokrétű gazdasági változásainak eredményeként számos újfajta karriermodell fogalmazódott meg. Az 1. táblázat bemutatja az utóbbi évtizedekben kialakult legfontosabb karriermodelleket.

1. táblázat: A karriermodellek időbeni megjelenése és jellemzői

Év	Angol / magyar elnevezés	Szerző(k)	A karriermodell jellemzői
1976	Protean career / Változatos karrier	Hall (1976)	Olyan folyamat, amelyet az egyén (és nem a szervezet) menedzsel.
1991	Hybrid career / Hibrid karrier	Bailyn (1991)	A különböző karrierutak között való könnyű elmozdulás, sorrendben és egyidejűleg egyaránt.
1995	Intelligent career / Intelligens karrier	Arthur, Claman & DeFillippi (1995)	A munkavállalónak tisztában kell lennie a következő három fontos kérdéssel: „Tudni miért?“, vagyis milyen mértékben azonosul a munkaadó kultúrájával. „Tudni hogyan?“, vagyis milyen készségekkel és ismeretekkel egészíti ki a vállalat teljes szakismeretét. „Tudni kit?“, vagyis milyen interperszonális kapcsolatokkal járul hozzá a vállalat hálózatépítési tevékenységéhez.
1996	Boundaryless career / Határvonalak nélküli karrier	Arthur & Rousseau (1996)	A szervezeti és pszichológiai határok teljes mértékben fellazulnak és elmosódnak.
1996	Spiral career / Kacsakaringós karrier	Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996)	Magába foglalja az ugyanazon szervezeten belüli funkcionális területek közötti, többszöri, oldalirányú mozgást. Ez szélesíti a tapasztalatokat és folyamatos kihívást jelentenek az új feladatok, viszont lassabb a hierarchián belüli előrehaladás.
1997	Post-corporate career / Poszt-vállalati karrier	Peiperl & Baruch (1997)	Erre a karrierútra a nagy szervezeteken kívül kerül sor. Az ilyen típusú karrier gyakran akkor fordul elő, miután egy munkavállaló (akaratlanul vagy saját döntésre) kilép a szervezeten belülről. Sokszor ezek a munkavállalók aztán pontosan azt a munkaadót szolgálják, ahonnan távoztak, például bizalmas szállítóként.
2002	Chaotic career / Kaotikus karrier	Peterson & Anand (2002)	Normatív körülmények között a társadalmi szabályozó erők olyan intézményi mintákat hoznak létre, amelyek kiszámítható („felülről lefelé”) karrierhez vezetnek. Azonban erősebb versenykörnyezetben a karrierút általában kaotikusabb és elősegíti a kulturális innovációt, ezért a piacot jól ismerő vállalkozók „alulról felfelé” építik a karrierjüket.
2003	Chronically flexible career / Tartósan rugalmas karrier	Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer (2003)	A szakterület szerinti tudás határainak eltűnése, vagyis nem csak szervezetek, de különböző iparágak között is mozognak a munkavállalók. Ezt a folyamatot tartós rugalmassággal és alkalmazkodóképességgel lehet ellensúlyozni.
2004	Disengaged and independent career / Szabad és független karrier	Guest & Conway [2004]	Szabad karrier: a munka az élet nem egy központi aspektusa és az ilyen jellegű munkavállalók nem szeretnék érzelmi kötődést szervezethez. Független karrier: jellemző az alacsony elkötelezettség és alacsony elégedettség. Az ilyen jellegű munkavállalók sikereket szeretnék elérni, de mindezt saját feltételeik szerint és anélkül, hogy egyetlen szervezethez legyenek kötve.

2005	Authentic career / Autentikus karrier	Svejenova (2005)	Lényege a jellegzetes és valóságghú önazonosság elérése.
2005	Kaleidoscope career / Kaleidoszkóp karrier	Mainiero & Sullivan (2005)	A munkavállalók megváltoztatják a karrierjük mintázatát azáltal, hogy átrendezik az életük különböző aspektusait és így újrendezik a szerepeiket és kapcsolataikat.
2007	Customized career / Személyre szabott karrier	Valcour, Bailyn & Quijada (2007)	Jellemző az eltérő munkaidő, a másmilyen időzítés és folytonosság, illetve az alternatív természetű munkaviszony.
2011	Career entrepreneurship / Vállalkozói szellemű karrier	Korotov, Khapova & Arthur (2011)	Szokatlan és akár „törvénytelen” karrierdöntések meghozása az új karrierlehetőségek megteremtésének érdekében.
2011	Responsible career / Felelősségteljes karrier	Tams & Marshall (2011)	A munkavállalók hatással szeretnének lenni a társadalmi kihívásokra, mint például a környezeti fenntarthatóságra vagy a társadalmi igazságságra. Fontos önmaguk kifejezése, a másokkal való kapcsolatteremtés, a hozzájárulás létrehozása, az intézményesítés, a tevékenységi terület alakítása és a rendszerszintű elkötelezettség.
2011	Sustainable career / Fenntartható karrier	Newman (2011)	A fenntarthatóság itt arra utal, hogy meg kell őrizni és fejleszteni kell az emberi erőforrást, nem pedig kimeríteni és elgyengíteni. Ez azt jelenti, hogy helyre kell állítani a tényezők egyensúlyát és fenn kell tartani azt. A fenntartható karrier három jellemzővel rendelkezik: megújítási lehetőséget tartalmaz, rugalmas és alkalmazkodóképes, illetve integrációs lehetőségeket kínál.
2014	New millennial career / Új millenniumi karrier	Hurst (2014)	A hagyományos karrierút szerint először a tanulás (oktatás) következik, aztán a dolgozás (tehát az aktív pénzkeresési évek) majd a végén a társadalomnak való visszaadás (vagyis a nyugdíjas évek). Azonban az új millenniumi karriermodell szerint e három tevékenység egyszerre és folyamatosan zajlik, mindez az élet összes szakaszában egyaránt.
2015	Agile career / Agilis karrier	Konstant (2015)	Folyamatos és ismétlődő önreflexióira alapuló karrierút, amelyet a változásokra való reagálás jellemez. Célja a kreativitás, a fejlődő gondolkodásmód és a boldogság optimalizálása.

Forrás: Gubler (2011) alapján, saját kutatás

Érdeemes kiemelni, hogy 1976 után csak az 1990-es évektől születtek újabb karrierelméletek; ez jól érzékelteti, hogy a vállalatok igazából az utóbbi húsz-huszonöt évben kezdtek nagyobb racionalizálási és átszervezési folyamatokba, és ennek függvényében alakultak ki az újfajta pályafutási modellek. Véleményünk szerint a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek tükrözik legjobban a jelenkor munkavállalóival szemben támasztott elvárásokat, ezért a tanulmányban e két karriermodell kerül részletes bemutatásra és

megvizsgálásra. A két pályafutási modellt azért lehet az „újfajta” jelzővel illetni, mert mindkét modell új típusú megközelítést és hozzáállást követel a munkaadóktól és munkavállalóktól egyaránt, és ellentétben áll az eddig ismert hagyományos karriermodell jellemzőivel és tulajdonságaival. Igaz, a két modell nem időbeni síkban értendő „újnak”, hiszen a változatos pályafutási modell fogalma a hetvenes években, a határvonalak nélküli pályafutási modell fogalma pedig a kilencvenes években alakult ki, de a két modell olyannyira elrugaszkodik az előtte már ismert és általánosságban elfogadott hagyományos karriermodell-től, illetve oly mértékben egyre jellemzőbbek a jelenkori munkaerőpiac világára, hogy valóban új típusúnak mondhatók.

Az elmúlt évtized azt mutatja, hogy a munkavállalók fáradhatatlanul azon dolgoznak, hogy megszerezzék azokat a készségeket, illetve részt vegyenek olyan képzéseken, amelyek által az elkövetkezendő időszakban is megfelelnek a magas munkaerő-piaci elvárásoknak (Gubler et al., 2013). Sok esetben olyan karrierdöntéssel kapcsolatos elősegítő menedzsmentprogramok kerülnek bevezetésre, amelyek támogatják a munkavállalók fejlődését a szervezeten belül. Ez a folyamat egyre jobban rámutat a változatos pályafutási modell valóságos létezésére, és fontos karrierorientációként hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók elérjék egyéni karriercéljaikat és önmegvalósításukat, és ezáltal harmonikus egyensúlyba hozzák munkájukat és magánéletüket, vagyis az úgynevezett „work-life balance”-t (Hall-Chandler, 2005; Fernandez-Enache, 2008). A 2. táblázat a karriermodellek időbeni elhelyezkedését és azok tulajdonságait szemlélteti. Ahogy látható, a hagyományos karriermodell az 1950-es és 1960-as években egyeduralkodónak számított, majd az 1970-es években a gazdasági változások, illetve a munkaadók és munkavállalók között megvalósuló átalakulások hatására fellazult. Végül a hetvenes évek végétől egyre nagyobb teret nyert a változatos pályafutási modell, amely jelenkorunkra teljes mértékben kibontakozott (Chin-Rasdi, 2014).

2. táblázat: A változatos pályafutási modell időbeni fejlődése és tulajdonságai

Időszak	Karriermodell	Tulajdonságai
1950-es, 1960-as évek	Hagyományos, tradicionális karriermodell	Merev szervezeti struktúrákon alapul; a munkavállalóknak meg kell mászniuk a szervezeti hierarchia „ranglétráját”, hogy karriersikereket érjenek el.
1970-es évek	Fellazult hagyományos karriermodell, amelynél a munkavállalók több szabadságra és nagyobb karrierdöntési felelősségre vágnak	Fejlődő énképre és a munkavállalók egyéni karriertörekvéseire fekteti a hangsúlyt. A munkavállalók több szabadságra, független karrierválasztásra és értékteremtő munkakörökre vágnak.
1980-as évek	Kialakulóban lévő változatos pályafutási modell	A szervezeti elkötelezettség megkérdőjelezése, vagyis a „maradjak vagy elhagyjam a munkaadómat?” kérdés felvetése.
1990-es, 2000-es évek	Kialakult változatos pályafutási modell	A munkaerő-állomány diverzifikációja; elkerülhetetlen a munkavállalókat érintő és egyre jobban rájuk háruló proaktív karrier-önmenedzselés folyamata.

Forrás: Chin-Rasdi (2014) alapján saját szerkesztés

A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS ÁTALAKULÁSA

Az újfajta pályafutási modellek kialakulásának további fontos oka a munkaadó és a munkavállalók között létrejött, úgynevezett pszichológiai szerződés átalakulása. A pszichológiai szerződés a munkaadó és a munkavállaló között fennálló kölcsönös elvárások halmaza arról, hogy a felek mire számítanak a másik féltől és ezért cserébe mit kötelesek adni (Robinson és Rousseau, 1994). Fellazult és meggyengült a pszichológiai szerződés, hiszen a jelenkor munkavállalói jól tudják, hogy még csekélyebb recessziók esetén is elbocsájthatják őket, a munkaadók pedig tisztában vannak azzal, hogy az alkalmazottak egy jobb munkaaajánlat esetén azonnal továbbállnak. A hagyományos karriermodell, amely hosszú időn át az irányadó és meghatározó volt, az állandóságra, statikus-ságra és leginkább az egyetlen munkaadónál eltöltött karrierútra támaszkodik. Az újfajta pályafutási modellekre ezzel szemben a változatoság, a dinamikus-ság és a több munkaadónál, szervezetnél eltöltött karrier a jellemző.

Hall és Mirvis (1995) már nem csak a pszichológiai szerződésről vesz tudomást, hanem az úgynevezett „új karrierszerződés” is megfogalmazásra kerül. Eszerint a szerződés lényege eltolódott; már kevésbé relációs, sokkal inkább

tranzakciós, vagyis meglehetősen rövidtávú és kimondottan teljesítményalapú. Úgy vélik, szükség van egy olyan új karriermodellre, amely eltávolodik a szervezeti alapú karriertól, és egyre jobban egy változatos jellegű és önálló utakon alapuló karrier felé orientálódik. Ez a változás főleg a tapasztaltabb (tehát idősebb) munkavállalói csoportot érinti, mind pozitív, mind negatív irányban, hiszen az alkalmazkodóképesség a kor előrehaladtával csökkenhet.

A VÁLTOZATOS PÁLYAFUTÁSI MODELL

A változatos pályafutási modell fogalma és elméletének kidolgozása Hall és Mirvis (1995) nevéhez fűződik. Ez a modell újfajta gondolkodásmódot követel a munkaadótól és a munkavállalótól egyaránt; elszakítja a karrier fogalmát a szervezeti pályafutástól, és az új munkaerő-piaci jellegzetességekhez köti (Borbély-Pecze, 2014). Eredeti elnevezését tekintve a „protean career” kifejezés magyarra való, szószerinti fordítása során a „próteuszi karrier” szóösszetételhez jutunk: a görög mitológia szerint Próteusz jósló, tengeri isten volt, aki képes volt bármilyen alakot felvenni (Belfiore, 2008). Nem volt könnyű sarokba szorítani őt, hiszen állandóan megváltoztatta a külsejét; ezért is szokták a gyorsan változó embereket „próteuszi jellemnek” nevezni. A „protean career” kifejezés magyarra való szószerinti fordítása azonban nem tükrözi teljesen a fogalom belülről jövő igazi lényegét, hiszen a próteuszi jellemvonás csupán átvitt értelemben érzékel-teti, hogy egy folyamatosan változó jelenségről van szó. Ezeket fontolóra véve tehát a változatos karrier, vagyis a változatos pályafutási modell szóösszetételig jutunk el, amely sokkal inkább tükrözi a munkavállalóktól megkövetelt változatos-ságot és rugalmasságot.

Az említett változatosági folyamatba beletartoznak a munkavállaló élményei az oktatásával, a képzésével, az egyes szervezeteknél elvégzett munkájával és a különböző foglalkozási területeken szerzett tapasztalataival is. A munkavállaló személyes pályaválasztási döntései és az önmegvalósítás felé vezető út megtalálása jelentik életének egységes és integratív elemeit. A változatos pályafutási modell sikerének legfőbb kritériuma a belső, pszichológiai örömök keresése, és nem a külső, vagyis anyagi javak halmozása (Hall, 2004). Így az egyéni pszichológiai sikert helyezi előtérbe, szemben a szervezeten belüli szakmai előmenetellel, és a nagyobb mobilitás, illetve az egész életre szóló fejlődési progresszió jellemzi (Hall, 1996). Azok az egyének, akik karrierjük irányításának kedvéért a változatos pályafutási modell attitűdjei szerint élnek szakmai életüket, a szervezeti értékekkel szemben a saját értékeikre fektetik a hangsúlyt, és így önálló és független szerepet vállalnak saját szakmai viselkedésükben és fejlődésükben (Briscoe et al., 2006). Ezzel szemben azok az egyének, akik nem a változatos pályafutási modell adta szempontok szerint élnek szakmai életútjukat, az aktív és független döntések helyett külső szabványok és külső irányítás alapján hoznak karriermenedzsmenti döntéseket.

Amennyiben összevetjük a hagyományos és a változatos pályafutási modellt, akkor megállapíthatjuk, hogy míg az előbbinél a szervezet felelős a karrierért, addig az utóbbinál a munkavállalóra hárul e feladat, illetve a meghatározó érték az előbbinél a szervezeti előmenetel, az utóbbinál pedig a belső növekedés szabadsága. A sikeresség megítélését tekintve a tradicionális modellnél a fizetés és a szervezeti ranglétra szerinti pozíció a meghatározó tényezők, a változatos karrierútnál azonban a lélektani sikerességen van a hangsúly. Ugyanez elmondható az irányadó attitűdről: míg a hagyományos karriernél a munkavállaló a szervezet iránt kötelezi el magát, addig a változatos pályafutási modellnél a munkafeladatokkal való elégedettség jelenti az elkötelezettséget.

A megválaszolandó kérdések közé tartozik az is, hogy a felsővezetők pályafutásai milyen mértékben felelnek meg az eltérő karrierelméleteknek. McDonald és szerzőtársainak (2005) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a szakirodalommal ellentétben – amely szerint az összes karrierút alapvetően megváltozott – a hagyományos pályafutási modell sok szervezetben még mindig a domináns. Ez az egy szervezetenél eltöltött, hosszú szolgálati időre, a földrajzi merevségre és a vállalati ranglétrán való folyamatos előrelépési lehetőségre támaszkodik. Ugyanakkor a kutatás szerint valószínűsíthető az a tendencia, hogy előretörőben van a változatos pályafutási modell – és ezen kívül inkább jellemzőbb a női, mint a férfi munkavállalókra, hiszen a nők a változatos karrierút alapján hatékonyabban tudják összeegyeztetni a munkahelyi és a családi kötelezettségeiket.

A HATÁRVONALAK NÉLKÜLI PÁLYAFUTÁSI MODELL

A határvonalak nélküli pályafutási modell Arthur és Rousseau (1996) munkásságához kötődik. Annak ellenére, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell húsz évvel később született, mint a változatos pályafutási modell, rokonjelenségeknek tekinthetők, hiszen mindkét modell kialakulása és létjogosultsága hasonló külső (gazdasági) és belső (tehát szervezeti, vagyis a munkavállaló és a munkaadó közötti viszonyban bekövetkezett) változásokra vezethető vissza.

A határvonalak nélküli pályafutási modell lényege és érdemi része nem a szabadság és a szabad akarat megvalósítása, hanem a szervezeti és pszichológiai határok teljes mértékű fellazulása és elmosódása (Borbély-Pecze, 2014). Eszerint feloldódnak a hagyományos szervezetek keretei, és ezért olyan karriert kell érteni, amely sokféle munkalehetőség sorozata, és amely túlmutat egyetlen foglalkoztatási környezet határain (DeFillippi-Arthur, 1994). A modell kialakulásához az is hozzájárult, hogy a globalizáció hatására egyre több, szellemi munkakörben dolgozó munkavállaló (ún. „tudásmunkás”) jelent meg a munkaerőpiacon, így a hagyományos vállalatok esetében érzékelhető határokat adó kategóriák is elmosódtak (vagyis alkalmazott kontra projekt munkatárs), és ezért egyre inkább határvonalak nélkülivé vált a munkamegosztás (Borbély-Pecze, 2014).

A határvonalak nélküli pályafutási modell szerint dolgozó személyek úgy irányítják karrierjüket és karrierkörnyezetüket, hogy pályafutásukra egyaránt

jellemző legyen a különböző szintű testi és lelki mozgás (Rastgar et al., 2014). Ez magában foglalja a hagyományos – tehát a speciális munkafunkciók és képességeket tartalmazó – határok lebontását, a szervezeti határok megszüntését és ezáltal a jól kitaposott pályautak elhagyását, valamint a munka és a családi szerepek közötti határok egyre jellemzőbb elmosódását. Így tehát a munkavállalókkal szemben fontos és kiemelendő elvárásnak számít, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell pszichológiai, valamint fizikai mobilitást követel, ha a munkavállaló sikeres szeretne lenni a szervezeten belül elvégzett munkája által (Sullivan és Arthur, 2006). A határvonalak nélküli pályafutási modellt követő munkavállalókra továbbá elmondható, hogy különböző munkaadók határain nyúlnak át; hogy a megerősítés a munkaadó helyett a külvilágtól érkezik; hogy rendkívül fontos a vállalaton kívüli kapcsolatok és információk folyamatos keresése és építése; hogy meglévő karrierlehetőségek esetlegesen elutasításra kerülhetnek személyes vagy családi okok miatt; és hogy az események teljes mértékben egyéni értelmezés szerint kerülnek felfogásra (Arthur, 1994; Arthur és Rousseau, 1996).

A fenti okok miatt, vagy éppenséggel az említett tényezők mellett és a pszichológiai szerződés megváltozásának hatására fogalmazódott meg a határvonalak nélküli pályafutási modell. Arthur és Rousseau (1996) szerint egy kompetencia-alapú pályafutási modellre van kilátás, amelyre az egyre jobban elterjedő, úgynevezett kompetencia-alapú munkaadók miatt van szükség. A megváltozott szervezeti, szakmai, és iparági kontextus megköveteli a határvonalak nélküli pályafutási modell kialakulását (DeFillippi-Arthur, 1994). Arthur és Rousseau (1996) azt is feltárják, hogy milyen módon változtak meg a munkavállalók hétköznapijai a munkaadóknál és a szervezetek struktúrái, ahol dolgoznak. Egy olyan új felfogás szerint működő szervezeti formát figyelnek meg, amelynek határai fellazultak és elmosódtak, és ahol jellemző az új beszállítókkal való szövetségek megkötése, esetleges versenytársakkal való (legális és teljes mértékben elfogadható) együttműködés és őszinte kommunikáció, és a más szervezetekkel fennálló közreműködés is.

Annak ellenére, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell meghatározása szerint a hagyományos, szervezeti karriermodell ellenkezője, Arthur és Rousseau (1996) szerint mégis négy közös tulajdonsággal rendelkezik a két elmélet. (1) Mindkét karriermodell alkalmazható a teljes személyzetre; (2) mindkét modell elismeri a karrierok időtényezőjének fontosságát; emellett (3) mindketten elismerik a karrier tárgyát, mint interdiszciplináris tanulmányt; és végül (4) mindkét karriermodell szubjektív és objektív szempontból is tudja vizsgálni a karriert. Ennek ellenére elmondható, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell lényegesen eltér a tradicionális karrierútól, hiszen egyrészt az újabb modell nem biztosítja az egyetlen szervezetenél eltöltött, élethosszig tartó és töretlen karrierutat, másrészt a vállalatok is sokkal rugalmasabban kezelik a munkavállalók toborzását és kiválasztását, mert tisztában vannak a munkahelyváltási hajlandóságukkal.

AZ ÚJFAJTA PÁLYAFUTÁSI MODELLEK KRITIKÁJA

Az új típusú karrierutakkal foglalkozó szakirodalomban nem csak olyan vélemények és kutatási eredmények találhatók, amelyek alátámasztják tényleges létezésüket, létjogosultságukat és pozitív szerepüket, hanem kritikáik és negatív hatásukat kiemelő nézetek is jelen vannak. Ezek alapján óvatosan kell bánni az újfajta karrierutak elméletével. A következőkben a változatos pályafutási modell és a határvonalak nélküli pályafutási modell kritikái kerülnek bemutatásra.

Ahogy az már ismertetésre került, a változatos pályafutási modell elnevezése Próteusz, görög tengeri isten nevéhez fűződik, aki tetszés szerint változtatta alakját. Ő valóban a helyzetnek megfelelően és akarata szerint módosította megjelenését, hogy megfeleljen a külső elvárásoknak, vagy el tudjon menekülni a kívülről érkező fenyegetések elől; de alakzatát inkább véletlenszerűen igazította, hogy kitörjön ellenfele, Odüsszeusz akaratából. Ha a metaforát lefordítjuk a munka világára, akkor érthető, hogy a változatos pályafutási modell szerint dolgozó egyének tényleg könnyen alkalmazkodnak a változó helyzetekhez, de ez az erős alkalmazkodóképesség inkább a munkaadójukkal vagy munkahelyi környezetükkel való lehetséges elégedetlenségéből fakad, nem pedig az önállóan irányított, értékek vezérelte és szabad akarat szerint választott karrierút vágyából (Gerber et al., 2009). Továbbá amikor Próteusz úgy döntött, illetve arra kényszerült, hogy alakot változtat, akkor gyakran ijesztő és rémisztő formákat öltött magára azzal a szándékkal, hogy megfélemlítse, illetve becsapja kritikusaikat és támadóit (Arnold-Cohen, 2008). Könnyen érezhető, hogy e nézőpontból a próteuszi megközelítés messze áll a „szív és lélek által vezérelt” karrierfelfogástól (Hall, 1996, 10. o.). Egyúttal kiemelhető a próteuszi metafora lehetséges rossz értelmezése és az alkalmazkodóképességre fektetett túl nagy hangsúly, amely figyelmen kívül hagyja a személyazonosság meta-kompetenciáinak fontosságát (Inkson, 2006). Sőt, ezen felül sokan nem ismerik a próteuszi monda alternatív változatát, amelyet a karrierelméletekkel foglalkozó szakirodalom szinte alig szokott megemlíteni: az alternatív értelmezés szerint Próteusz egyiptomi király volt, aki kimagaslóan becsületes emberként a fenntartható értékek nélkülözhetetlen támaszát testesítette meg (Lifton, 1993). Ez a megközelítés más színben tünteti fel a próteuszi metaforát, és így jóval kisebb hangsúlyt fektet az alkalmazkodóképességre, és inkább a maradandó értékeket emeli ki.

A vita másik tárgya a változatos pályafutási modell elméletével kapcsolatosan az értékek szerepe, funkciója és azok jelentése a modellen belül, hiszen az értékek szerepe megnövekedett jelentőséggel és ezért nagyobb hangsúllyal bír a legtöbb mai karrierelmélettel foglalkozó szakirodalom szerint (Patton, 2000). Hangsúlyozni kell azonban, hogy a változatos pályafutási modellt tárgyaló szakirodalom gyakran és elhamarkodva emeli ki, hogy a modell szerinti alkalmazkodóképesség szükségszerűen jó és pozitív (Hall, 1976; Hall-Richter, 1990). Ezért meg kell említeni, hogy az értékvezérelt karrierutak nem szükségképpen az egyéni önkifejezés és autonómia megbecsülését jelentik, hanem a hűség,

a megfelelés, a szolgálat vagy a biztonság kifejezésekhez is köthetők (Arnold-Cohen, 2008). Végül az is megállapítható, hogy a kutatók gyakorta adott tényként fogadják el a változatos pályafutási modell fogalmát és elméletét, és így a kortárs karrierelméletek gyorsan válnak tárgyiasult elméletekké, ahelyett, hogy megszűrve tükröznék a külvilágot és így különböző megközelítésekből adnák azt vissza (Arnold-Cohen, 2008).

A határvonalak nélküli pályafutás modellt is bírálják, mivel az utóbbi évtizedben egyre népszerűbb téma a szervezetpszichológián belül (Gubler, 2011). Egyes kutatók például arra figyelmeztetnek, hogy a „boundaryless career” kifejezés nem csak hogy nem megfelelő, de félrevezető is (Inkson et al., 2010). Továbbá a „nélküli” szó arra utalhat, hogy egyáltalán nem is léteznek határok a modell elmélete szerint, pedig itt inkább arról van szó, hogy a munkavállaló a már meglévő szervezeti határokat keresztezi, és így elmosódnak a határokat egymástól pontosan elválasztó vonalak. A modell továbbá azt sugallhatja, hogy az egyén egész karrierje határvonalak nélküli, de a valóság ezzel szemben sokkal összetettebb; mint ahogy már különböző kutatások által igazolódott, sok munkavállaló esetében tapasztalható, hogy karrierútjaik során egyaránt változnak a stabilabb, tehát hagyományos, illetve a viharosabb, tehát határvonalak nélküli periódusok (Geffers-Hoff, 2010). Azonfelül nem megfelelő, és szemantikailag megzavaró lehet a határvonalak nélküli pályafutási modellt a szervezeti karrier elméletének ellentétjeként meghatározni, hiszen sem a szervezetnek, sem a karriernek nincsen nyelvészeti ellentétje (Inkson et al., 2010).

A határvonalak nélküli pályafutási modell elnevezése magában hordoz egy további, félreérthető főnevet (mégpedig a határvonal), amelyet eddig csak kevés olyan kutató említett meg, aki karrierelméletekkel foglalkozik. Nem minden karrierhatárt lehet objektíven megfigyelni: a határok is csak olyannyira valóságosak, mint amennyire az egyes munkavállalók és szervezetek teszik őket (Gunz et al., 2007). Megállapítható, hogy különböző típusú határok léteznek, amelyeket például az áteresztőképességük alapján lehet megkülönböztetni; továbbá a karrier nem fejlődhet ki határvonalakon kívül, és ezért a határok létezése nem feltétlenül negatív tényező (Pringle-Mallon, 2003; Sullivan, 1999). Ezenkívül az sem teljesen egyértelmű, hogy pontosan milyenfajta határokat állít fel a modell (Arnold-Cohen, 2008; Inkson et al., 2010). Azért nem egyértelműek a határok fajtái, mert túlságosan korlátozott álláspontok léteznek a kérdéssel kapcsolatosan és gyakran túl szigorúan értelmezik a határokat (Becker-Haunschild, 2003; Inkson, 2006; Sullivan, 1999; Sullivan-Arthur, 2006). Jóllehet a határvonalak nélküli pályafutási modell eredeti fogalma hat főjellemezőt hordoz magában, de a határokat a „boundaryless career” elmélet kontextusában gyakran a szervezetek közötti mobilitás szempontjára csökkentik (Inkson, 2006; Sullivan, 1999), amely nem megfelelően tükrözi a határok jóval tágabb fogalmát, mint ahogyan azt a határvonalak nélküli pályafutási modell eredeti meghatározása szerette volna (Inkson et al., 2010).

A fentiek alapján tehát problémásnak tekinthető a határvonalak nélküli pályafutási modell félreérthető és laza meghatározása (Arnold-Cohen, 2008; Inkson et al., 2010). A fogalmi pontatlanság abból eredhet, hogy a modellt nem alapvető fogalmi szerkezetként vezették be, hanem inkább csak annak igyekeztek kezelni, és végül így értelmezhetők különböző módon (Forrier et al., 2008). Továbbá arra a következtetésre lehet jutni, hogy a modell pontatlan és nem világos, hiszen a határvonalak nélküli pályafutási modellnek két főösszetevője van: az intézményi munkaerőpiacok átjárhatósága és az egyének formálhatósága (Feldman-Ng, 2007). Ezért ki kell emelni, hogy a modell elveszítheti fogalmi metaforájának erejét, ha túlságosan hanyagul határozzák meg (Cohen et al., 2008). Cinikus módon Feldman és Ng (2007) foglalja össze a következők szerint a határvonalak nélküli pályafutási modell körüli fogalmi zavart: „A sors iróniája, hogy az elmúlt évtizedben a határvonalak nélküli pályafutási modell szerkezete némiképp határvonalak nélkülivé vált” (368. o.). Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a modellnek nincsen pontos definíciója, de körültekintőnek kell lenni megfogalmazásakor és elméleti megragadásakor.

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányban bemutatott két újfajta pályafutási modell kialakulása jól mutatja, hogy az utóbbi huszonöt-harminc évben bekövetkezett gazdasági és társadalmi változások új szervezeti formákhoz és ezáltal megváltozott munkaadó-munkavállaló kapcsolatokhoz vezettek. A két fél között jelenlévő, iratlan, pszichológiai szerződés fellazulása és ennek következtében átalakulása gyökeresen átírta az egymással szemben támasztott elvárásokat, és így sokkal önállóbb, de ebből adódóan magára hagyottabb helyzetbe kerültek a 21. század elején dolgozó munkavállalók. Kiemelhető ugyan, hogy ezzel párhuzamosan az utóbbi évtizedekben sokat fejlődtek a vállalatok modern karriermenedzsment-beavatkozásai, és a munkavállalók bizonyos fokig el is várják, hogy öncélú, független és sokkal önállóbb karrierdöntéseket hozhassanak meg; ennek ellenére mégis tapasztalható, hogy hektikusabbá és feszültebbé vált a munkaadók és a munkavállalók közötti kapcsolat, és ezáltal számottevően megnövekedtek az alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és emberi elvárások.

A karriermenedzsmenttel és karrierelméletekkel foglalkozó szakirodalom a fenti változások és nehézségek hatására, illetve megoldására megfogalmazta a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellt, amelyek a statikus jellegű szervezet helyett a rugalmas egyént helyezik előtérbe, és egy – az egyén által vezérelt és a belső értékeken alapuló – karrierutat és gondolkodásmódot fogalmaznak meg. A munkavállaló ezáltal elsősorban a belső, pszichológiai beteljesülést keresi mindennapi munkája során, és kevésbé a külső, materiális tényezőkre fekteti a hangsúlyt, mint például a fizetés mértékére, a pozíció hatalmi kihatására vagy a vezetőségtől származó értékelésre.

IRODALOM

- Arnold, J.-Cohen, L. (2008) The psychology of careers in industrial-organizational settings: a critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M. B. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 295-306
- Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (Eds.) (1996) *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York
- Arthur, M. B.-Claman, P. H.-DeFillippi, R. J. (1995) Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 7-20
- Arthur, M. B.-Hall, D. T.-Lawrence, B. S. (1989) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur-D. T. Hall-B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York, 7-25
- Arthur, M. B.-Khapova, S. N.-Wilderom, C. P. M. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, 177-202
- Arthur, M. B.-Peiperl, M. A.-Goffee, R.-Morris, T. (Eds.) (2000) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press, New York
- Bailyn, L. (1991) The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8, 1, 1-14
- Becker, K. H. and Haunschild, A. (2003) The impact of boundaryless careers on organizational decision making: an analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 713-727
- Belfiore, J. C. (2008) *A görög és római mitológia lexikona*. Budapest: Saxum Kiadó.
- Borbély-Pecze Tibor Bors (2014) A változatos pályafutás értelmezése és kritikája: Meddig hajlik az egyén? *Munkatügyi Szemle*, 58, 3, 4-6
- Briscoe, J. P.-Hall, D. T.-Frautschy DeMuth, R. L. (2006) Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 30-47
- Brousseau, K. R.-Driver, M. J.-Eneroth, K.-Larsson, R. (1996) Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10, 4, 52-66
- Bureau of Labor Statistics (2015) Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey Summary. Forrás: <https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm>, letöltés ideje: 2017. február 25.
- Chin, W. S.-Rasdi, R. M. (2014) Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors. *Asian Social Science*, 10, 21, 203-215
- Cohen, L.-Arnold, J.-Gubler, M. (2008) *Protean and boundaryless careers: conceptual, cultural and empirical limitations in European contexts*. Paper presented at the EAWOP Small Group Meeting on 'Empowering Careers Research in Europe', Amsterdam, Netherlands
- DeFillippi, R. J.-Arthur, M. B. (1994) The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 307-324
- Eurostat (2016) Business demography statistics. Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics, letöltés ideje: 2017. február 25.

- Fallick, B.-Fleischman, C. A.-Rebitzer, J. B. (2008) Job-hopping in Silicon Valley: Some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88, 3, 472-481
- Feldman, D. C.-Ng, T. W. H. (2007) Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 3, 350-377
- Fernandez, V.-Enache, M. (2008) Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*, 4, 1, 31-66
- Figler, H.-Bolles, R. N. (2007) *The Career Counselor's Handbook* (2nd ed.), Ten Speed Press, Berkeley
- Forrier, A.-Sels, L.-Stynen, D. (2008) *The interplay of agent and structure in careers: a conceptual model*. Paper presented at the EAWOP Small Group Meeting on 'Empowering Careers Research in Europe', Amsterdam, Netherlands
- Geffers, J.-Hoff, E. (2010) Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich. In A. Bolder-R. Epping-R. Klein-G. Reutter-A. Seiverth (Eds.), *Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 105-121
- Gerber, M.-Wittekind, A.-Grote, G.-Staffelbach, B. (2009) Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 3, 303-318
- Gubler, M. (2011) *Protean and boundaryless career orientations - an empirical study of IT professionals in Europe*. Forrás: https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/8938/1/Gubler_2011_PhD_Career-orientations_FINAL.pdf, letöltés ideje: 2015.04.01.
- Gubler, M.-Arnold, J.-Coombs, C. (2013) Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1, 23-40
- Guest, D. E.-Conway, N. (2004) *Employee well-being and the psychological contract*. London, UK: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD).
- Gunz, H. P.-Peiperl, M. A. (2007) Introduction. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks, 1-10
- Gunz, H. P.-Peiperl, M. A.-Tzabbar, D. (2007) Boundaries in the study of career. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks, 471-494
- Hajdu Gábor-Sik Endre (2016) *A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990-2014) és a mai Magyarországon*. Tárki Társadalmi Riport 2016. Forrás: <http://www.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/19hajdu.pdf>, letöltés ideje: 2017. február 25.
- Hall, D. T.-Chandler, D. E. (2005) Psychological success: When the career is calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, 155-176
- Hall, D. T.-Mirvis, P. H. (1995) The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 3, 269-289
- Hall, D. T.-Richter, J. (1990) Career gridlock: baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive*, 4, 3, 7-22
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*. Goodyear Publishing Company, Santa Monica
- Hall, D. T. (1996) Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8-16
- Hall, D. T. (2004) The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 1-13

- Hurst, A. (2014) *The New Millennial Career Model*. Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/20140512173355-201849-beyond-true-north-rethinking-learn-earn-return>, letöltés ideje: 2016.08.24.
- Iellatchitch, A.-Mayrhofer, W.-Meyer, M. (2003) Career fields: a small step towards a grand career theory? *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 728-750
- Inkson, K. (2006) Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 48-63
- Inkson, K.-Ganesh, S.-Roper, J.-Gunz, H. P. (2010) *The boundaryless career: a productive concept that may have outlived its usefulness*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Montreal, Canada
- Koncz Katalin (2013) *Karriermenedzsment: szemléletváltás igénye az emberi erőforrás menedzsment terén*. 2. bővített, átdolgozott kiadás. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Konstant, M. (2015) *The Rise of the Agile Careerist*. Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/rise-agile-careerist-marti-konstant>, letöltés ideje: 2016.08.24.
- Korotov, K.-Khapova, S. N.-Arthur, M. B. (2011) Career Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 40, 2, 127-135
- Lifton, R. J. (1993) *The protean self: human resilience in an age of fragmentation*. Basic Books, New York
- Mainiero, L. A.-Sullivan, S. E. (2005) Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 1, 106-123
- McDonald, P.-Brown, K.-Bradley, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10, 2, 109-129
- Newman, K. L. (2011) Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40, 2, 136-143
- Patton, W. (2000) Changing careers: the role of values. In A. Collin-R. A. Young (Eds.) *The future of career*, Cambridge University Press, Cambridge, 69-82
- Peiperl, M. A.-Baruch, Y. (1997) Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25, 4, 7-22
- Peterson, R. A.-Anand, N. (2002) How chaotic careers create orderly fields. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur and N. Anand (Eds.) *Career creativity: Explorations in the remaking of work*. New York, NY: Oxford University Press, New York, 257-279
- Pringle, J.-Mallon, M. (2003) Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 839-853
- Rastgar, A. A.-Ebrahimi, E.-Hessan, M. (2014) The Effects of Personality on Protean and Boundaryless Career Attitudes. *International Journal of Business Management and Economics*, 1, 1, 1-5
- Robinson, S. L.-Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3, 245-259
- Sullivan, S. E. and Arthur, M. B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 19-29
- Sullivan, S. E. (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 3, 457-484

- Super, D. E. (1980) A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 3, 282-298
- Svejenova, S. (2005) 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career. *Journal of Management Studies*, 42, 5, 947-974
- Tams, S.-Marshall, J. (2011) Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human Relations*, 64, 1, 109-131
- Valcour, M.-Bailyn, L.-Quijada, M. A. (2007) Customized careers. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*. Sage, Thousand Oaks, 188-210

Equilibrium és a torz növekedés regionális tényezői^[1]

Jóna György: egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar
(jona.gyorgy@foh.unideb.hu)



Absztrakt: A tanulmányban Kornai János erőltetett gazdasági növekedésről szóló elméleti megállapításait adaptálva összehasonlítom a hazai kistérségek erőltetett és harmonikus területitőke-növekedését 2004 és 2010 közötti időszakban. Az empirikus mérésnél a területitőke-konceptió komplex módszertanát alkalmazom. Longitudinális eredményeim szerint az erőltetett területitőke-növekedés jellemző oka, hogy az infrastrukturális háttér rovására fejlesztenek más ágazatokat, és ezzel egy időben nőttek a területi-társadalmi egyenlőtlenségek. Mindez a területi tőke erőltetett növekedését és káros hatását eredményezte. A túlfűtött területitőke-növekedést kezelni lehet területfejlesztési, gazdaságpolitikai és társadalompolitikai eszközök együttes, összehangolt alkalmazásával.

Kulcsszavak: területi tőke, equilibrium, erőltetett növekedés, endogén kapacitások, szűk keresztmetszetekért járó büntetés

Abstract: Overall purpose of this article is to analyze and compare to both the Hungarian equilibrium and rush economic growth empirically and longitudinally at sub-regional level between 2004 and 2010. In this vein, the paper prefers the advanced toolkits of concept of territorial capital. According to the empirical findings, if the elements of infrastructural capital are underdeveloped and, in parallel, the socioeconomic inequalities increase within a certain sub-region, rush growth of territorial capital can be revealed. The impacts of rush growth of territorial capital may be treated and eliminated adequately by combining methods of regional economic development policy and public policy as well.

Keywords: territorial capital, equilibrium, rush growth, endogenous assets, penalty for bottleneck

[1] A cikk elkészítését a Pallas Athéné Geopolitikai Alapítvány támogatta.

BEVEZETÉS

Kornai János rávilágít, hogy egy térség gazdasági állapotát akkor tudjuk adekvát formában megvizsgálni, ha nem egy, hanem egyszerre több aspektusból vizsgáljuk. „Az egyetlen mutatóval való mérés súlyos, tudományos-módszertani és a gazdaságpolitikai vétke alól nem adhat felmentést semmiféle egyszerűsítési törekvés. Az orvostudomány is kénytelen vállalni ezt a bonyodalmat, amikor az ember egészségi állapotát nem egyetlen mutatóval (pl.: csak a vérnyomásával vagy csak a testsúlyával) írja le, hanem, ha kell, 10 vagy 50 vagy 100 mutatót is figyelembe vesz. Miért éppen mi, közgazdászok akarjuk megengedhetetlenül leegyszerűsíteni feladatunkat?” (Kornai, 1972, 34) Ezt a komplex megközelítést preferálja a területitőke-konceptió. A tanulmány tehát a gazdaság növekedését, fejlődését a területi tőke növekedésével méri.

A területitőke-konceptió az endogén, illetve új növekedéseméletből származik, mely a kínálatorientált szemléleten alapul. Ez a kategória összegyűjti, osztályozza, majd térökonometriai módszerekkel számszerűsíti a regionális fejlődés és növekedés endogén és exogén forrásait. A paradigma bevezetésére azért volt szükség, mert bizonyítottá vált az a korábbi sejtés, hogy a klasszikus termelési tényezők mellett az immateriális javak is fontos szerepet játszanak a regionális gazdasági növekedésben.

Területitőke-vizsgálataimban felfigyeltem arra, hogy bizonyos hazai kistérségek területi tőkéje jelentős mértékben emelkedett egyik évről a másikra (Jóna-Hajnal, 2014).^[2] Első látásra azt gondolhatnánk, hogy a kiugró területitőke-növekedés előnyös, jó, azonban a területi tőke hirtelen, drasztikus mértékű növekedése hosszútávon épp a regionális fejlődés akadályává válhat. A folyamatos, túlzott területitőke-növekedés ugyanolyan káros lehet, mint a hanyatlás.

A túlfűtött és a harmonikus területitőke-növekedés elemzéséhez Kornai János erőltetett gazdasági növekedésről szóló elméletét adaptáltam. Munkahipotézisem szerint az erőltetett gazdasági növekedés és az erőltetett területitőke-növekedés között *empirikus* hasonlóságok mutathatók ki. A két fogalom nem azonos, ám számos hasonlóság fedezhető fel közöttük.

Ebben a cikkben a területi tőke speciális ingadozásaira fókuszálok kistérségi szinten. Nem foglalkozom a területitőke-konceptió részletes bemutatásával (a részleteket lásd: Jóna, 2013), inkább az empirikus eredmények prezentálására kerül a hangsúly. A cikkben először bemutatom az erőltetett és a harmonikus növekedés legfontosabb jellemzőit, majd arra keresem a választ, hogy 2004 és 2010 között mely magyarországi kistérségben volt erőltetett területitőke-növekedés, és ezt mely tényezők okozták. Végül, összehasonlítom az erőltetett és

[2] A harmonikus növekedés következő szinonimáit alkalmazom: konszolidált növekedés, kiegyensúlyozott növekedés, optimális növekedés. Az erőltetett növekedés szinonimái: hajsolt növekedés, túlzott növekedés, túlfűtött növekedés, torz növekedés, diszharmonikus növekedés, felpörgetett növekedés. A szinonimákat Kornai (1971, 1972, 2006) munkáiból adaptáltam.

a harmonikus területitőke-növekedés tényezőinek parciális hatását is.

A tanulmány első hipotézise az, hogy az erőltetett gazdasági növekedés és az erőltetett területitőke-növekedés között számos empirikus és elméleti hasonlóság mutatható ki.

A második hipotézis szerint a területi tőke erőltetett és a harmonikus növekedését meghatározó tényezők *parciális hatása között* szignifikáns eltérés mutatható ki.

A harmadik hipotézis lényege, hogy a területi tőke erőltetett és harmonikus növekedését meghatározó tényezők erősségének *sorrendje* alapvetően különbözik egymástól.

Negyedik hipotézis: az erőltetett területitőke-növekedés a fenntartható növekedés akadálya, vagyis egy extrém magas gazdasági növekedést rendszerint attól nagyobb visszaesés követ.

A következő fejezetben az erőltetett gazdasági növekedés és az erőltetett területitőke-növekedés elméleti sajátosságait, hasonlóságait mutatom be.

ELMÉLETI HÁTTÉR

Napjainkban a gazdaságpolitikusok, a döntéshozók, a befektetők és területi tervezők figyelmének középpontjába kerültek a regionális gazdasági fejlődés kérdései. A növekedés fokozása szinte közéleti témává vált (esetenként már a növekedés fetiszálása tapasztalható), így a felpörgetett gazdasági növekedés első hallásra szükségesnek, jónak, hasznosnak tűnhet. Kornai azonban rávilágít, hogy az erőltetett gazdasági növekedés hosszú távon épp a fenntartható növekedés akadályává válik. Egy szélsőséges, de nagyon érzékletes hasonlattal élve: egészségesnek tartjuk, ha egy férfi életének első 23 éve alatt 180 cm-t nő. Azonban, ha a 180 cm-t nem 23, hanem 5 év alatt éri el (vagyis, extrém gyorsan nő), akkor már betegségről beszélünk. A gazdaság fejlődési trendje is ilyen. A növekedési pályán egyenletes, kiszámítható ütemben szükséges haladni, ez a harmonikus növekedés fenntarthatóságának egyik fontos garanciája. Ha hosszú időn át tartó fokozott ütemű növekedés alakul ki, akkor az a növekedés szerkezetét eltorzítja, ami végső soron a fejlődés ellen hat. Rövidtávon a kiugró növekedés elfogadható, természetes, de a hosszú ideig tartó, extrém magas ütemű növekedés a fenntarthatóságot veszélyezteti.

Kornai szerint az erőltetett növekedés a *disequilibrium* egyik fajtája. Ez azt jelenti, hogy hosszútávon egy régió gazdasági fejlődése az országos átlagos növekedéshez és korábbi növekedéséhez képest többszöröse gyorsul fel. Ez többek között azzal magyarázható, hogy a fejlődést meghatározó tényezők egymáshoz viszonyított parciális hatása aránytalan, állandóan és szélsőségesen ingadozik; a régió növekedési potenciálja diszharmonikus. A túlfűtött gazdasági növekedés másik árulkodó empirikus tünete az (az előző állapot ellentéte), hogy a fejlődés determinánsai majdnem azonos mértékben fejtik ki hatásukat és ez a majdnem statikus állapot hosszú ideig fennáll. Ez utóbbi a valóságban ritkán fordul elő, ez csupán egy elméleti lehetőség, a gyakorlatban rendszerint az első eset alakul ki.

Ezzel szemben a harmonikus növekedés „olyan dinamikus összefüggés a növekedés különböző részfolyamatai között, amely kielégít meghatározott harmónia-követelményeket.” (Kornai, 1972, 7) A harmonikus gazdasági növekedés empirikus jellemzője, hogy adott régió növekedési üteme az országos átlagával majdnem azonos, kiugró növekedés csak ritkán, rövid ideig mérhető. Másrészt, a harmonikus gazdasági növekedést meghatározó tényezők parciális hatása között van különbség, de ez az eltérés relatíve alacsony, köztük a szórás kicsi. Idővel a növekedés determinánsai dinamikusan változhatnak kisebb-nagyobb mértékben, egyszer az egyik, később a másik fejt ki erősebben hatását, de nincsenek extrém kiugrások, illetve zsugorodások; a régió gazdasági növekedési potenciája harmonikus. Látni kell, hogy „minden valóságos növekedés súrlódásokkal, átmeneti részleges előreugrások és elmaradások sorozatából áll.” (Kornai, 1972, 43) Röviden, a harmonikus növekedés dinamikus egyensúlyi állapotban van, ami nem statikus és nem is extrém ingadozó. A ritka, illetve rövid ideig tartó gyorsulások, akcelerator-hatások nem nevezhetők az erőltetett növekedés tünetének, csak a tartósan fennálló, extrém magas növekedési ütem.

VIZSGÁLATI MODELL ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Mielőtt az alkalmazott fogalmak mérhetővé tételének folyamata elkezdődne, fontos tisztázni néhány részletet. Az erőltetett területitőke-növekedést eddig még nem mérték empirikusan, nincsenek mérési előzmények. Ezért néhány esetben induktív érveléssel támasztom alá a mérési módszerek alkalmazását.

Ebben a longitudinális növekedési modellben hét tőkefajta különböztethető meg, ezek számtani átlaga adja meg a területi tőkét. A hét tőketípus a következő: gazdasági tőke, intézményi tőke, infrastrukturális tőke, kapcsolati tőke, humán tőke, társadalmi tőke és kulturális tőke. vagyis egy kistérség területi tőkéje

$$tc_{r,t} = \left\{ \frac{HC_{r,t} + InfC_{r,t} + InsC_{r,t} + SC_{r,t} + CC_{r,t} + EC_{r,t} + RC_{r,t}}{N_{kr}} \right\},$$

ahol tc (territorial capital) egy régió területi tőkét, HC (human capital) a humán tőkét, $InfC$ (infrastructural capital) az infrastrukturális tőkét, az $InsC$ (institutional capital) az infrastrukturális tőkét, az SC (social capital) a társadalmi tőkét, a CC (cultural capital) a kulturális tőkét, az EC (economic capital) a gazdasági tőkét, az RC (relational capital) a kapcsolati tőkét, az N_{kr} (number of the kind of capital) a tőkefajta számát, az r a régiót (értsd: kistérséget), illetve kistérséget, a t az időt jelenti. Az előbbieket alapján logikus, az országos területi tőke kiszámítható:

$$TC_t = \left\{ \sum_{r=0}^n \bar{tc}_t \right\}$$

ahol TC az országos területi tőkét jelenti.

A mérési modell szerint harmonikus területitőke-növekedés mutatható ki abban a kistérségben, ahol a területi tőke növekedési üteme az országos átlagos területi tőke növekedési ütem fele és kétszerese között volt. Vagyis: $0,5TC_t \leq hg_{r,t} \leq 2TC_t$, ahol hg (harmonic growth) a harmonikus növekedést jelenti.

A mérési modell alapján erőltetett területitőke-növekedés mérhető abban a kistérségben, ahol a területi tőke növekedési üteme legalább négyszer nagyobb volt az országos átlagtól.^[3] Vagyis: $rg_{r,t} \geq 4TC_t$, ahol rg (rush growth) az erőltetett területitőke-növekedését jelenti.

Volt olyan időszak is (2004-ről 2005-re), amikor csökkent az országos átlagos területi tőke növekedési üteme. Ebben az esetben az átlagos területi tőke csökkenés abszolút értékének háromszorosa feletti növekedési ütemet tartom erőltetett területitőke-növekedésnek. Képletben kifejezve: $rg_{r,t} \geq |3TC_t|$

A tiszta interpretáció érdekében a továbbiakban halmazelméleti kategóriákkal jellemzem és magyarázom a területi tőke növekedési ütemét. Vagyis, az első halmaz azokat a kistérségeket foglalja magába, ahol adott évben harmonikus volt a területitőke-növekedés, a halmaz neve: HG. Elemeinek száma évenként változik a fenti definíció szerint. A második halmazba az erőltetett területitőke-növekedésű kistérségek kerülnek, jele: RG. Elemeinek száma évenként változik a fenti definíció szerint. A két halmazba egyszerre egy adott kistérség nem kerülhet adott évben, ezek diszjunkt halmazok, vagyis $HG \cap RG = \emptyset$.

Tulajdonképpen ennek a két halmaznak az elemeit vizsgálom hét éves periódusban (2004 és 2010 között), évenként külön-külön mindegyiket, majd összehasonlítom ezeket. Kizárólag a HG és az RG halmazokba tartozó kistérségekkel foglalkozom ebben a tanulmányban, ezeket hasonlítom össze, ezektől eltérő területi tőkés kistérségek kiesnek az elemzésből.

A területi tőke erőltetett és harmonikus növekedését *flow változó* alapján mérem, így láncviszonyszámok alapján határozom meg, hogy az előző évhez képest melyik kistérség melyik halmazba kerül. Másként: $V_{Li} = \frac{x_i}{x_{i-1}}$, $i = 1, 2 \dots n$.

Összefoglalva, minden régióknak megvan a maga adott területi tőkéje, valamint területi tőkájának éves növekedési üteme. Ez alapján könnyen eldönthető, hogy melyik kerül HG-be, RG-be, vagy esik ki a modellből. Longitudinális vizsgálat lehetőséget ad arra, hogy a területi tőke növekedési üteme mérhető legyen, így a területi tőke harmonikus és erőltetett növekedése is vizsgálható.

[3] Ez a kategória intuitív módon lett meghatározva. Természetesen lehet, hogy erőltetett növekedésűnek nevezhető az a kistérség is, ahol „csupán” háromszoros volt a területi tőke növekedése egyik évről a másikra. Én azonban „biztosra akarok menni”, az átlag négyszeresétől is nagyobb növekedés olyan magas, amit - véleményem szerint - mindenki erőltetett területitőke-növekedésnek nevez.

ADATGYŰJTÉS ÉS ADATFELDOLGOZÁS MÓDSZERE

A kutatás módszertani eljárását már korábban máshol részletesen bemutatam (Jóna-Hajnal, 2014; Jóna, 2015), a terjedelmi korlátok miatt ennek újbóli prezentálására nincs lehetőség. Csupán a fontosabb lépéseket emelem ki, az érthetőség kedvéért. Az adatokat az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszerből (TEiR) gyűjtöttem össze. Ezután *Q-típusú a priori főkomponens-elemzést* (továbbiakban főkomponens-elemzés) végeztem a változók közötti multikollinearitás kiszűrése és a változók számának statisztikailag is elfogadható mértékű csökkentése érdekében.

A főkomponens-analízis során a területitőke-vizsgálatokban gyakran alkalmazott a priori kritérium módszerével meghatároztuk a főkomponensek számát (Capello-Fratesi, 2013; Casi-Resmini, 2012; Caragiu-Nijkamp, 2008). Erre azért volt szükség, mert Camagni szerint modelljét hét tőkefajta (gazdasági tőke, intézményi tőke, humán tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke, kapcsolati tőke, infrastrukturális tőke) definiálásával lehet adekvát módon mérni (Brasili et al., 2012). Ebből az elméleti megfontolásból én is ezt a hét tőketípust különböztettem meg. A hét7 faktor hét évre összesített varianciája 83,37% volt, mely túllépte a minimálisan elvárt 60%-os varianciahányadot, a maximum-likelihood módszer a hét faktoros vizsgálati modell esetében is elfogadható illeszkedési értéket mutatott. Az elsődleges autokorreláció értéke mind a hét évben az elfogadható tartományon belül maradt. Ezt a Durbin-Watson statisztikával mérem, legkisebb értéke 1,673, legmagasabb 2,366 volt. Ez azt jelenti, hogy az adatsorok együtt mozognak, „együtt állnak”.

A vizsgálati modell a főkomponens-elemzés során létrehozott faktorokhoz statisztikailag szignifikánsan és egyértelműen hozzárendelt 48 indikátorból áll, ezeket hét részindexbe (tőketípusba) rendeztem. Ennek a hét tőkefajtának az átlaga adja meg a kistérség területitőke-értékét (lásd a 1. táblázatot). Végül, egy 58.464 (48x174x7) cellából álló mátrix jött létre.

1. táblázat

A területi tőkét alkotó indikátorok és alindexek

Összesített index	Alindex/ dimenzió	Indikátorok	
Területi tőke	Gazdasági tőke	1. 1 főre eső összes belföldi jövedelem 2. 1000 főre jutó export értékesítés nettó árbevétele 3. 1 vállalatra jutó jegyzett tőke 4. 1 vállalatra jutó saját tőke 5. 1000 lakosra jutó összes vállalkozás 6. 1000 lakosra jutó üzleti-pénzügyi high-tech szolgáltatás 7. 1 vállalkozásra jutó kibocsátás 8. Vállalkozókésztség	Materiális javak
	Infrastrukturális tőke	1. 1 km ² -re jutó gyalogút és járda 2. 1 km ² -re jutó bicikliút 3. 1 km ² -re jutó állami közút hossza 4. 1 km ² -re jutó gázcső hossza 5. 1 km ² -re jutó közüzemi ivóvízhálózat 6. 1 km ² -re jutó szennyvízcsatorna-hálózat hossza 7. 1 km ² -re jutó védett természeti terület nagysága 8. 1 km ² -re jutó összes zöldterület nagysága 9. 1 km ² -re jutó erdőterület nagysága	
	Intézményi tőke	1. 1000 főre jutó könyvtárak száma 2. 1000 főre jutó közművelődési intézmények száma 3. 1000 főre jutó muzeális intézmények száma 4. 1000 főre jutó állandó színházak száma 5. 1000 főre jutó mozi férőhelyek száma 6. 1000 főre jutó postahivatal száma 7. 1000 főre jutó alkotó művelődési közösségek száma	
	Humán tőke	1. 1000 élveszületésre jutó csecsemőhalálozás száma 2. 1000 főre jutó háziorvos száma 3. 1000 főre jutó gyógyszerárak száma 4. 1000 főre jutó könyvtárba beiratkozottak száma 5. 1000 főre jutó felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma 6. 1000 főre jutó felsőoktatásban dolgozó oktatók száma	Immateriális kapacitások
	Társadalmi tőke	1. 1000 aktív korú főre jutó regisztrált munkanélküliek száma 2. népkönyvhák napi átlagos forgalma 3. 1000 főre jutó adófizetők száma 4. 1000 főre jutó közbiztonsági bűncselekmények száma 5. 1 vállalkozásra jutó gazdasági bűncselekmények száma 6. belföldi vándorlási különbözet 7. Hoover-index	
	Kapcsolati tőke	1. 1000 főre jutó Internet felhasználók száma 2. 1000 főre jutó mobiltelefonok előfizetések száma 3. 1000 főre jutó <u>non-profit</u> szervezetek száma 4. 1000 idősekre jutó idősök klubjának és tagságának száma	
Kulturális tőke	1. 1000 főre jutó alkotó művelődési közösségek tagjainak száma 2. 1000 főre jutó színházlátogató száma 3. 1000 főre jutó kulturális rendezvényen résztvevők száma 4. 1000 főre jutó múzeumi látogatók száma 5. 1000 lakosra jutó állandó színházak látogatók száma 6. 1000 lakosra jutó mozilátogatók száma 7. 1000 főre jutó műemlékek száma		

Forrás: saját szerkesztés

A gazdasági tőke a régió gazdasági teljesítményét, a lakosok vállalkozókészségét (ezt az 1000 lakosra jutó vállalkozások arányával mértük), részben a versenyképességét és a jólétét is magába foglalja – Camagni ezeket materiális, versengő javaknak nevezi. Hasonló mutatókat alkalmazott a gazdasági tőke mérésénél Brasili (2010), Brasili és társai (2012), Capello és társai (2009), Veneri (2011). Az infrastrukturális tőke az infrastruktúra elemeinek adottságát és méretét mutatja az adott kistérségben. Ugyanezeket a mutatókat alkalmazta az infrastrukturális tőke operacionalizálásánál Brasili (2010), Brasili és társai (2012), Capello és társai (2009). Az intézményi tőkével azt mérem, hogy adott kistérség milyen mértékben van ellátva közintézményekkel, illetve azok szolgáltatásaival. Hasonló indikátorrendszert használt Caragliu-Nijkamp (2008).

A területitőke-koncepcióban a humán tőke alapvetően a helyi társadalom két aspektusát méri: a lakosság (1) egészségi állapotát, valamint (2) tudásszintjét. A régióban élő munkaerő egészségi állapota meghatározza a gazdaság teljesítményét; ha egészséges a lakosság, nő a kibocsátás és a teljesítmény, csökkennek a szociális transzferek. Hasonló mutatókat alkalmazott területitőke-vizsgálatában a humán tőke esetében Brasili és társai (2012), Camagni és társai (2011), Caragliu-Nijkamp (2008), Kunzmann (2007).

A területitőke-koncepcióban a társadalmi tőke fogalmával a társadalmi integrációt mérjük. Ennek két dimenziója emelhető ki: (1) a foglalkoztatottság (tágabb értelemben a munka világa, amely a legerősebb integratív erő) és a (2) lokális társadalmi egyenlőtlenségek. Az elsőt – többek között – a kistérségek foglalkoztatottsági rátájával, a másodikat a Hoover-indexszel mértük, a kettő együtt jól mutatja a társadalmi integráció fokát. Ugyanezeket az indikátorokat alkalmazta a társadalmi tőke mérésénél Brasili és társai (2012), Veneri (2011). A népkonyhák számának és kihasználásának alakulása azért jelent meg ebben az alindexben, mert ezzel a szegénységben élők mellett a vidéki hajléktalanság arányát lehet mérni. A hajléktalanság a társadalmi integrációt szétfeszítő tényező (természetesen nem arról van szó, hogy a hajléktalan emberek társadalmilag károsak, hanem maga a jelenség a lokális társadalmi kohézió szétforgácsolásához vezethet). A hajléktalan-ellátó intézményrendszer jellemzően (vannak kivételek) városokban működnek, azonban a népkonyhák a kisebb települések mélyszegénységben élő csoportjaival foglalkoznak. A közvédas- és gazdasági bűncselekmények megfigyelésével a lokális bizalmi viszonyokat lehet mérni (Veneri 2011).

A kapcsolati tőkével a kommunikációs eszközök birtoklását mérem, mert elfogadom, hogy „az Internet kapcsolati jelenséggé értelmezhető” (Tranos-Nijkamp, 2013, 5). Camagni hangsúlyozza, hogy a kapcsolati tőke a regionális növekedés egyik szignifikáns forrása, hiszen az innovációs potenciál az interakciókon keresztül (is) kibontakozhat. A kapcsolati tőkét azonos indikátorral mérte Camagni és társai (2011) is. A kulturális tőke a különböző kulturális intézmények számával, illetve azok kihasználtságával operacionalizálható (Brasili et al., 2012; Caragliu-Nijkamp, 2008).

A hét tőketípus között többszörös kereszthatás, szinte kibogozhatatlan áttételek tapasztalhatók, amit az empirikus mérésnél figyelembe kell venni, ezért az adatok a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszerével (penalty for bottleneck) lettek korrigálva. Ez egy viszonylag új eljárás, a területitőke-vizsgálatokban eddig ezt még nem használták. Ezzel elérhető, hogy az egyik alindex magas értéke ne legyen képes egy alacsonyabb értékű alindex értékét teljes mértékben kompenzálni (Ács et al., 2011; Szerb-Ács, 2011). A szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszerét tehát azért alkalmazom, mert ezzel a kistérségek standardizált területitőke-értéke korrigálható, pontosítható.

A módszer gyakorlati alkalmazása egyszerű. Elsőként a standardizált változókat nagyság szerint sorba rendezem (Rappai-Szerb, 2011, 5):

$$0 \leq X_1 \leq X_2 \leq \dots \leq X_k \leq 1$$

Ezután adott változóból a legkisebb hozzátartozó változó értékét kivonom, majd hozzáadok 1-t, majd logaritmikus függvény alkalmazásával a korrigálandó értéket megkapjuk, vagyis:

$$\sum_{i=1}^k x_i' = kx_1 + \sum_{i=1}^k \ln(1 + x_i - x_1)$$

itt az x_1 a korrigáló tényezőt, az x a korrigálandó alindexet, a „min” pedig a legkisebb értékű indikátort jelöli. Ennek pontosabb megértéséhez jó példát szolgáltat Rappai-Szerb (2011, 7): ha egy standardizált változónak értéke 0,6, a változók között a legalacsonyabb érték 0,4, akkor a különbség a kettő között 0,2. A fenti képlet szerint $1+0,2$ természetes alapú logaritmus 0,18, így a módszer alkalmazásával a korrigált érték 0,58 lesz $(0,4+0,18)$ 0,6 helyett. A korrigált alindex értéke úgy kapható meg, hogy minden standardizált értékből kivonjuk a korrigáló tényező értékét, azaz: $x_i^x = x_i - kx_1$

Utolsó lépésben minden korrigált változót elosztom az alindexek számával, így megkapom a területi tőke összesített indexének értékét (Összesített Index - ÖI), amelynek értékkészlete változatlanul 0 és 1 között van:

$$\text{ÖI} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^x}{n}$$

A büntetőfüggvény akkor helyes, ha a változtatott értékek átlaga egyenlő vagy kisebb, mint az eredeti (ez logikus, hiszen $0 \leq x_1 \leq x_i \leq 1$ tehát $x_i^x = x_i - x_1 \leq 1$) büntetőfüggvény nélküli értéké (a mi esetünkben ez a feltétel teljesült), vagyis (Rappai-Szerb, 2011, 6):

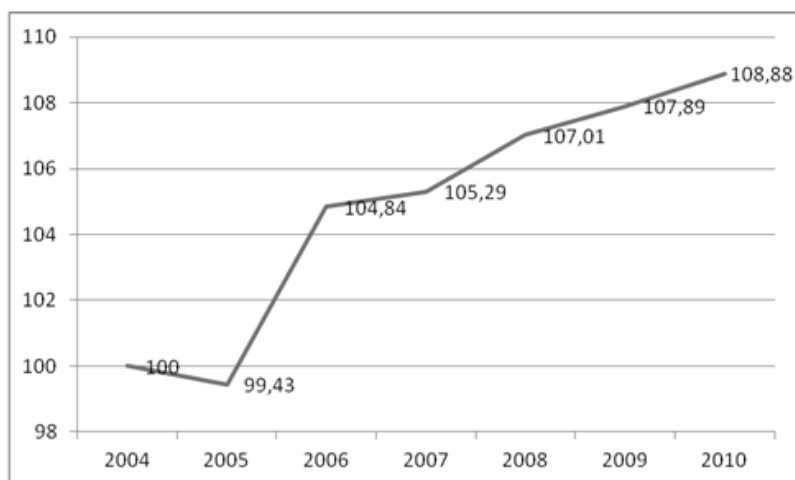
$$kx_1 + \sum_{i=1}^k f(x_i - x_1) \leq \sum_{i=1}^k x_i$$

$$x_1 + \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k f(x_i - x_1) < \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k x_i$$

EREDMÉNYEK

2004-ről 2010-re az országos területi tőke 8,88%-ot emelkedett, vagyis az átlagos évi növekedés 1,38%-os volt. A gazdasági válság első két évében (2009-2010) országos szinten a területi tőke évenkénti átlagos növekedési üteme 0,89% lett, ami 0,36 százalékpontos növekedést jelent az előző periódushoz képest. A magyarországi kistérségek területitőke-növekedése tehát nem állt meg a hitelválság első két éve alatt, sőt, nem elhanyagolható mértékben nőtt. Az 1. ábrából kiderül, hogy a legnagyobb területitőke-felhalmozás 2005-ről 2006-ra történt, majd a növekedés tendenciája lassult, jól látható, hogy a gazdasági válság hatása 2009-ben statisztikailag is érezhető volt, amit korrekció követett.

1. ábra: Az országos területi tőke átlagos ingadozása bázisviszonyszámok alapján (2004=100)



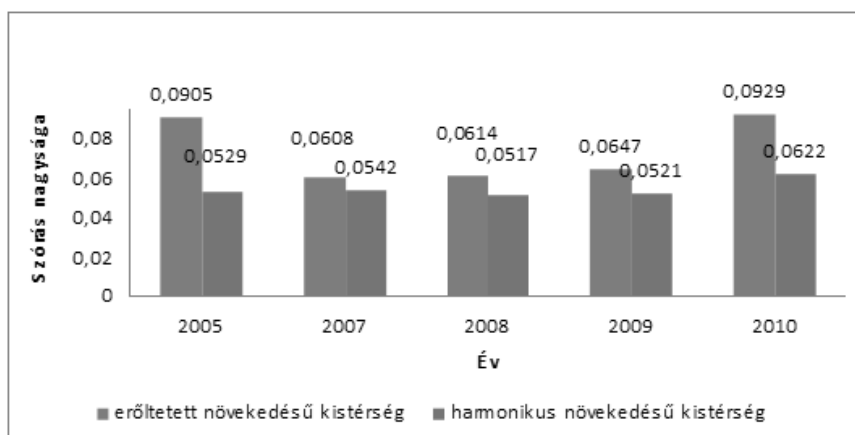
Forrás: saját számítás.

A továbbiakban összehasonlítom halmazonként, hogy a növekedést meghatározó tényezők között mekkora volt a szórás. Erre azért van szükség, mert mint az elméleti részben láthattuk, hogy ha a tőkefajták egymáshoz viszonyított parciális hatása között túlságosan nagy a különbség (az egyik hatása nagyon erős, a másiké nagyon gyenge, vagyis nagy közöttük a szórás), akkor ez erőltetett területitőke-növekedést idéz elő. Most ennek az elméleti közgazdasági megállapításnak az empirikus tesztelése következik.

A 2. ábra azt mutatja meg, hogy mekkora volt a szórás HG és RG növekedését befolyásoló tőkefajták parciális hatása között a vizsgált időszakban. Látható, hogy RG tőkefajtái között a szórás szignifikánsan nagyobb, mint HG tőketípusai között. Ez azt jelenti, hogy az erőltetett gazdasági növekedés és az erőltetett

területitőke-növekedés között szignifikáns hasonlóság mutatható ki, az első hipotézis igaznak bizonyul, empirikusan alátámasztható. A szórás hektikusan ingadozott RG-ben, bár 2007-ben és 2008-ban folyamatosan csökken, ám nem érte el HG szórását. A 2009-es gazdasági válság hatására RG növekedési tényezői között a szórás újból jelentősen emelkedett. Ez a kedvezőtlen trend HG növekedési tényezőire is hatással volt, de itt a szórás nem emelkedett olyan meredeken.

2. ábra: A harmonikus és az erőltetett növekedés tényezőinek szórása



Forrás: saját számítás

A 2. ábrából az is kiderül, hogyha a területi tőke átlagos növekedési üteme emelkedik, akkor azzal párhuzamosan az erőltetett növekedés szerkezete nem javul. Ugyanis, 2009-ben és 2010-ben is emelkedett (szerény mértékben) az országos területi tőke növekedési üteme, ezzel szemben az erőltetett növekedést meghatározó tőkefajták között a szórás meredeken nőtt.

A továbbiakban megvizsgálom, hogy HG és RG elemeit melyik tőketípus milyen mértékben határozta meg. Többváltozós lineáris regresszió-számítással mérhető, hogy a hét tőketípus milyen mértékben határozta meg a területi tőkét évenként.

Első lépésben többváltozós korreláció-analízis alkalmazásával a változók közötti statisztikai kapcsolatot vizsgáltam halmazonként. Következő lépésben, a dinamikus modellben szereplő hét magyarázó változó (a hét tőkefajta) és a függő változó (területi tőke) kapcsolatának szorossága kiszámolható minden évre vonatkozóan halmazonként. Tehát: $HG_{r,t} = HG\{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_7 X_7 + \varepsilon\}$, valamint $RG_{r,t} = RG\{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_7 X_7 + \varepsilon\}$. Végül a két halmaz regressziós eredményeit hasonlítom össze, ami egyértelmű magyarázatot ad arra, hogy milyen különbségek vannak HG és RG tényezői között.

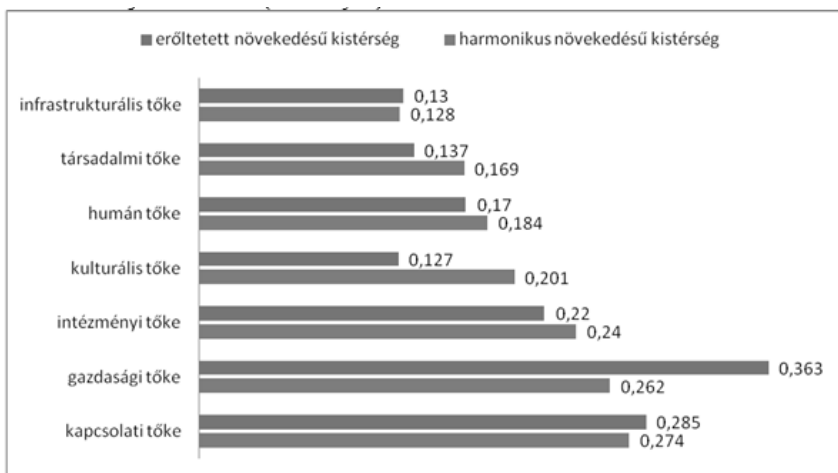
A független változók magyarázó erejét a standardizált regressziós koefficiens méri, ezt béta-súlyoknak is nevezzük. A béta-súlyok azt mutatják, hogy

a függő változók magyarázóereje mekkora volt adott évben a függő változóra, ami akkor vehető figyelembe, ha a t-próba szignifikancia-szintje megfelelő ($p < 0,05$).

2004-ről 2005-re 20 kistérségben volt mérhető az erőltetett területitőke-növekedés. A 3. ábrán látható, hogy RG és HG területitőke-szerkezete között szignifikáns különbségek mutathatók ki: RG-ben a gazdasági tőke volt a legnagyobb, a kulturális tőke pedig a legkisebb parciális hatású. Ugyanakkor, a tőkefajták parciális hatásának sorrendjében is eltérés fedezhető fel a két halmaz között, HG-ben a növekedést sorrendben a kapcsolati-, gazdasági és intézményi tőke határozta meg. RG-ben is ez a három tőkekategória gyakorolta a legerősebb parciális hatást, ám a sorrend felcserélődik a gazdasági- és kapcsolati tőke között, az intézményi tőke itt is a harmadik helyre kerül. Érdekes megfigyelni, hogy a társadalmi tőke hatása érezhetően kisebb volt RG-ben, mint HG-ben.

Röviden, erőltetett területitőke-növekedést okozott ekkor az, hogy az exogén javak nagyobb hangsúllyal határozták meg a területitőke-növekedést RG-ben, mint HG-ben. *A harmonikus területitőke-növekedés jellemzője, hogy az endogén kapacitásoknak nagyobb a parciális hatása, mint az exogén tényezőknek. Az erőltetett növekedés szerkezetében ennek épp az ellenkezője mutatható ki.*

3. ábra: A harmonikus és erőltetett növekedésű kistérségek területi tőkéjét meghatározó tőkefajták 2005-ben (béta-súlyok)



Forrás: saját számítás

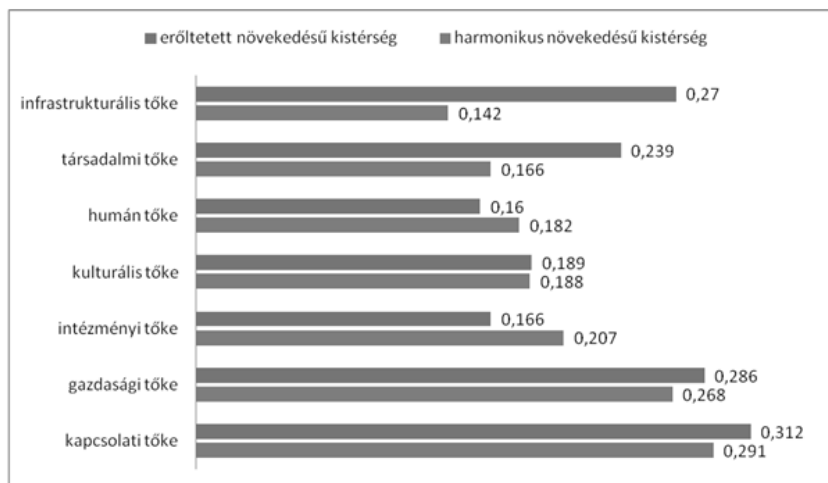
2005-ről 2006-ra országos szinten a területi tőke átlagos növekedési üteme elérte a 6,05 százalékpontot, ami kimagasló (de nem extrém) eredménynek számít a korábbi átlagos növekedéshez képest. Ilyen növekedési feltételek között, ha nem négyszeres, hanem másfélszeres növekedés szerint lett volna meghatározva az erőltetett növekedés, akkor is csak egy kistérség (Ibrány-Nagyhalászi kistérség)

realizált volna erőltetett területitőke-növekedést, az összes többi nem. Ebben az évben RG üres halmaz lett.

Más szavakkal, az évi 6,05 százalékpontos országos átlagos területitőke-növekedés képes minimalizálni RG elemeinek számát, ez az átlagos növekedési ütem „helyrerakja” a kistérségek növekedési trendjét és a növekedés struktúráját. Pontos tudásunk nincs még arról, hogy mekkorának kellene lennie az országos területi tőke átlagos növekedési ütemének, amelynek hatására az erőltetett területitőke-növekedés tünete mérséklődnek. Biztos tudásunk eddig arról van, hogy az évi országos 6,05 százalékpontos területitőke-növekedés képes visszafogni az erőltetett területitőke-növekedést.

2006-ról 2007-re 32 kistérségben volt mérhető erőltetett területitőke-növekedés. HG növekedését továbbra is a kapcsolati-, gazdasági- és intézményi tőke határozta meg legerősebben (lásd 4. ábrát). Ezzel ellentétben, RG-ben ekkor a növekedést a gazdasági-, kapcsolati- és infrastrukturális tőkék definiálták, a növekedés faktorai közötti sorrend eltér HG-hoz képest. Látható, hogy RG-ben a társadalmi- és az infrastrukturális tőke szignifikánsan erősebben fejti ki parciális hatását, míg az intézményi tőke szerepe jelentős mértékben visszaesett. Ez a három eltérés erőltetett növekedést implikált 2007-re.

4. ábra A harmonikus és erőltetett növekedésű kistérségek területi tőkéjét meghatározó tőkefajták 2007-ben (béta-súlyok)

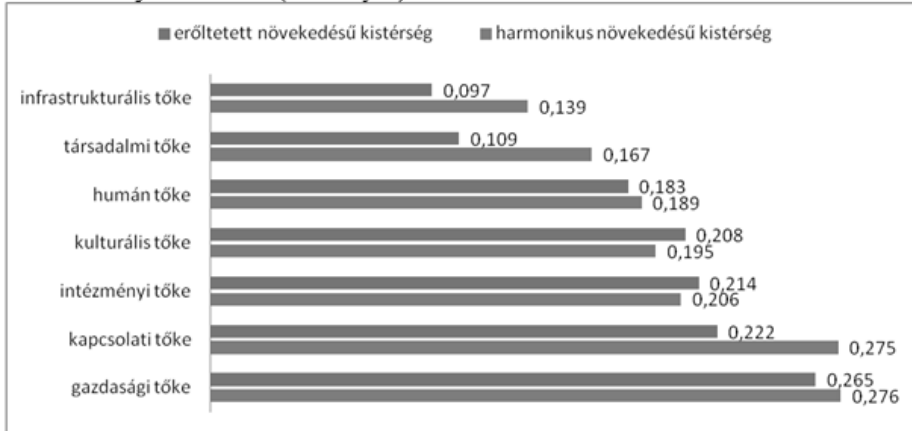


Forrás: saját számítás.

2007-ről 2008-ra RG-nek 39 eleme volt, ezek területitőke-szerkezete alapvetően megváltozott az előző évekhez képest: látható az 5. ábrán, hogy ekkor a tőkefajták parciális hatásának „visszahúzódása” volt megfigyelhető. RG-ben csupán a kulturális- és intézményi tőke parciális hatása volt kicsit nagyobb a HG hasonló tőkefajtáihoz képest. Azonban RG-ben az infrastrukturális-, a kapcsolati- és a társadalmi

tőke parciális hatása szignifikánsan csökkent. Ezek a körülmények együtt erőltetett területitőke-növekedést idéztek elő.

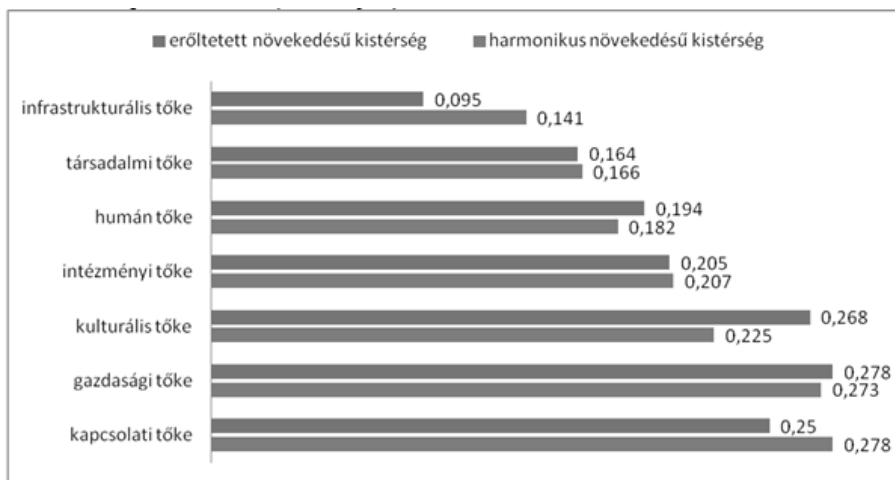
5. ábra A harmonikus és erőltetett növekedésű kistérségek területi tőkét meghatározó tőkefajták 2008-ban (béta-súlyok)



Forrás: saját számítás.

2008-ról 2009-re összesen 53 erőltetett növekedésű kistérség volt hazánkban. Látható, hogy a világgazdasági válság roppant gyorsan és nagyon károsan hatott a magyarországi területitőke-növekedésre (6. ábra). HG és RG növekedési tényezői egyaránt megváltoztak önmagukhoz és egymáshoz képest is. A legszembe-tűnőbb, hogy RG kistérségeiben a gazdasági és a kulturális tőke parciális hatása erősebb lett a kapcsolati tőkével szemben. Ezzel párhuzamosan, a kapcsolati- és az infrastrukturális tőke parciális hatása jelentősen csökkent a harmonikus növekedés hasonló tőketípusaihoz képest. Röviden, a válság első évében a területitőke-növekedés determinánsainak parciális hatása mindkét halmazban alapvetően átstrukturálódott.

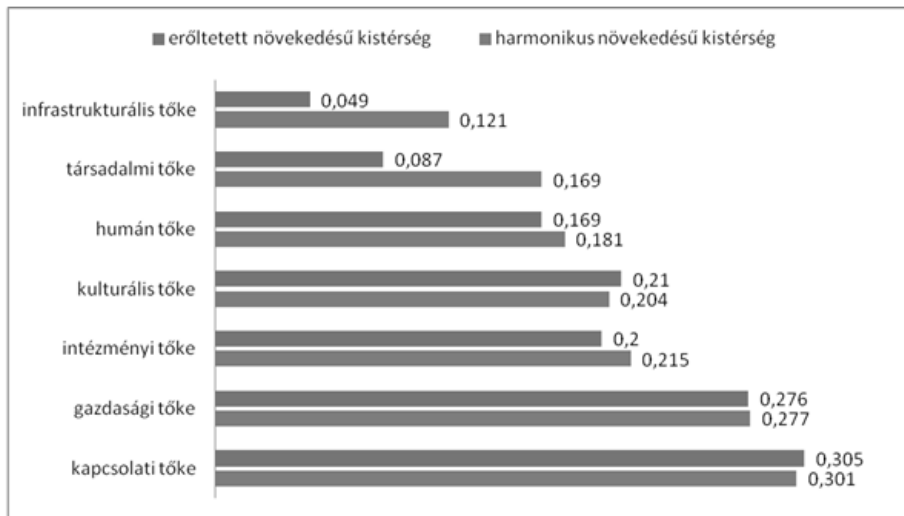
6. ábra A harmonikus és erőltetett növekedésű kistérségek területi tőkéjét meghatározó tőkefajták 2009-ben (béta-súlyok)



Forrás: saját számítás.

2009-ről 2010-re 52 kistérségben volt megfigyelhető az erőltetett területitőke-növekedés tünete. RG és HG területitőke-szerkezete csupán két ponton tért el egymástól: RG-ben az infrastrukturális- és társadalmi tőke parciális hatása szignifikánsan kisebb volt, mint HG-ban (7. ábra). Az összes többi tőketípus parciális hatása majdnem megegyezett a két halmaz között. Ekkor erőltetett területitőke-növekedést az okozott, hogy (1) a fenti két tőketípusnak a parciális hatása csökkent, valamint (2) a tőkeelemek közötti szórás RG-ben szignifikánsan emelkedett HG-hez képest. Talán ebben az évben lehet a legtisztábban kimutatni, hogy a kedvezőtlen társadalmi viszonyok és az infrastrukturális háttérfeltételek romlása rövid idő alatt erőltetett területitőke-növekedést képes előidézni. A többi tényező parciális hatása (de leginkább az exogén javaké) relatíve erős maradt, míg az előbb említett két faktornak a parciális hatása szignifikánsan romlott.

7. ábra A harmonikus és erőltetett növekedésű kistérségek területi tőkéjét meghatározó tőkefajták 2010-ben (béta-súlyok)



Forrás: saját számítás.

Az eddigieket összefoglalva elmondható, hogy RG-ben a tőkefajták egymáshoz képest aránytalanul fejtik ki hatásukat. A materiális tényezők intenzívebben hatnak, mint az immateriális javak; a kihasználatlan endogén kapacitások erőltetett területitőke-növekedést okoznak. És fordítva, azok a kistérségek képesek harmonikus területitőke-növekedést realizálni, melyek az endogén kapacitásokat (leginkább a kapcsolati tőkét) is kiaknázzák, mobilizálják. Minden évben változott RG területitőke-struktúrája, azonban általánosságban kijelenthető, hogy az infrastrukturális és a társadalmi tőke parciális hatása folyamatosan csökkent egy jelentősebb emelkedés után, vagyis az infrastrukturális háttér (infrastrukturális tőke) rovására fejlesztenek más ágazatokat, és ezzel egy időben nőttek a területi-társadalmi egyenlőtlenségek (társadalmi tőke). Másrészt, az infrastrukturális javak intenzívebb fejlesztésével és a regionális egyenlőtlenségek eliminálásával az erőltetett területitőke-növekedés faktorait és következményeit vissza lehetne szorítani RG kistérségekben. Ehhez a regionális politikai és a társadalmpolitika eszközeit, beavatkozási lehetőségeit szükséges összehangolni.

A 2. táblázat azt mutatja meg, hogy hány darab kistérségben volt mérhető az erőltetett és harmonikus területitőke-növekedés a vizsgált periódusban. Látható, hogy a gazdasági válság hatására az erőltetett területi tőke növekedésű kistérségek száma közel kétszeresére nőtt. Fontos, hogy ahol csak egy esetben fordult elő erőltetett területitőke-növekedés (összesen 38 ilyen kistérség volt), ott az esetek többségében a hitelválság ideje alatt (2009-ben vagy 2010-ben) alakult ez ki.

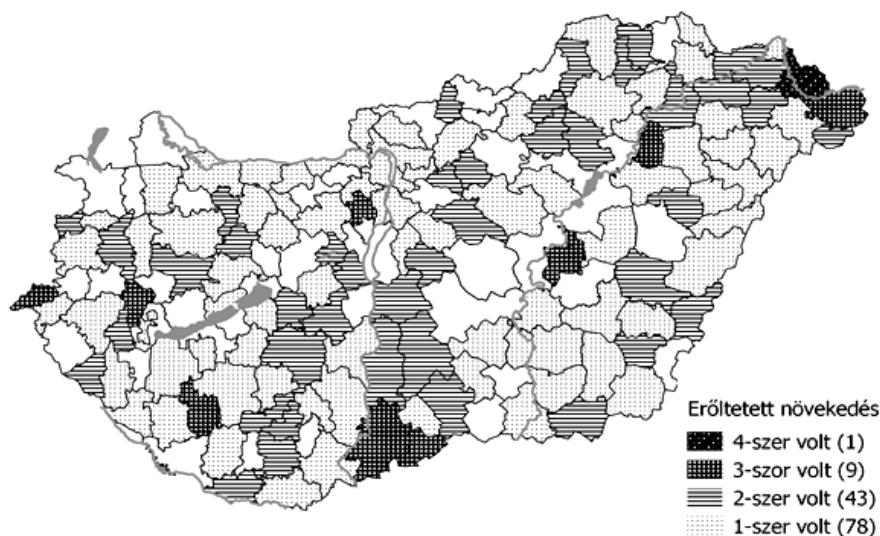
2. táblázat RG és HG elemeinek évenkénti változása (darab)

Év	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RG elemeinek száma	20	0	32	39	53	52
HG elemeinek száma	84	102	71	69	64	61

Forrás: saját számítás

Az erőltetett területitőke-növekedésnek nincs rendszerszerű földrajzi mintája, az országban elszórtan található azok a kistérségek, melyekben ezek a jelek kimutathatóak voltak. Az eredmények egyértelműen alátámasztják azt, hogy erőltetett területitőke-növekedés rendszerint az elmaradottabb régiókban alakult ki. Előfordult, hogy fejlettebb térségben is létrejött, de ez igazán ritka volt.

8. ábra Erőltetett területitőke-növekedést elért kistérségek földrajzi elhelyezkedése



Forrás: saját szerkesztés

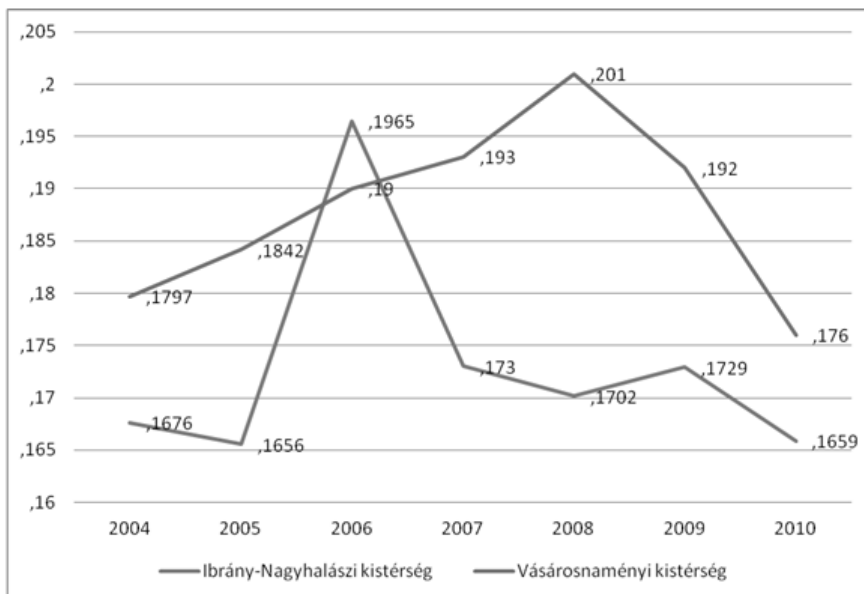
KÉT KISTÉRSÉGI PÉLDA AZ ERŐLTETETT TERÜLETITŐKE-NÖVEKEDÉSRE

Vizsgáljuk meg először Vásárosnaményi és Ibrány-Nagyhalászi kistérségek területi tőkéjének alakulását (az eredményeket lásd a 9. ábrán). Az előbbiben négy éven keresztül folyamatosan, az utóbbiban egyszer (2006-ban) volt erőltetett területitőke-növekedés. Tisztán látható, hogy a Vásárosnaményi kistérség területi tőkéje erőltetett ütemben nőtt, majd ezután két éven keresztül nagyobb

mértékű romlás következett, mint amit az előző négyéves túlfűtött növekedés hozott. Ez a tipikus „négy lépést előre, ötöt hátra” növekedési/csökkenési ív. Vagyis, a diszharmonikus fejlődés valóban a növekedés gátja, Kornai elméleti megállapításai tehát empirikusan igazolhatók.

Hasonló következtetések vonhatók le az Ibrány-Nagyhalászi kistérség növekedéséről is. Itt 2005-ről 2006-ra volt mérhető az erőltetett területitőke-növekedés, ám következménye az lett, hogy 2010-re még rosszabb helyzetbe került, mint 2006 előtt volt. Ez az empirikus eredmény a negyedik elméleti hipotézist is alátámasztja.

9. ábra Két példa az erőltetett területitőke-növekedés hatásáról



Forrás: saját számítás

Az eredmények a következőképpen foglalhatók össze: ha a területi tőke átlagos évi növekedési üteme magasabb lenne, akkor az valószínűleg csökkentené RG számát. Ezt a hatást 6 százalékpontos növekedés mellett már empirikusan lehet mérni (lásd a 2006-os évet). Ugyanakkor, a hitelválság miatt RG elemeinek száma szignifikánsan emelkedett, ez eltorzította a területi tőke szerkezetét a legtöbb kistérségben. RG-ben a tőkefajták parciális hatásai egymástól szignifikánsan eltértek és sorrendjük is felcserélődött HG-hez képest. Az infrastrukturális és a társadalmi tőke szélsőségesen csökkenő parciális hatása okozta rendszerint az erőltetett területitőke-növekedést. Végző soron, az erőltetett területitőke-növekedést az exogén, míg a harmonikus növekedést az endogén kapacitások határozták meg elsősorban; az endogén növekedési forrásoknak valóban főszerepük van az egyensúlyi növekedésben.

KÖVETKEZTETÉSEK

Kornai equilibrium-téziseinek aktuális üzenete van a többek között a területfejlesztésben, a gazdaságpolitikában és a társadalompolitikában egyaránt. Eszerint, elsősorban nem azokat a területi forrásokat kellene mobilizálni, fejleszteni, melyekkel erőltetett területitőke-növekedést idéznek elő, hanem azokat, amelyekkel harmonikus, fenntartható növekedési pályára állhat egy régió. A regionális fejlesztések során a pénzügyi forrásokat úgy kellene szétosztani kormányzati ciklusokon átívelő időszakokon át, hogy ezáltal RG tőketípusai HG tőkeelemeihez közeledjenek. Még egyszerűbben, hosszú távon egy régió jobban jár, ha lassabb, ám kiszámíthatóbb fejlődési ívre áll rá, mintha a felpörgetett növekedési pályára. Ugyanis az utóbbi már középtávon nagyobb gazdasági romlást eredményezhet, mint amekkora növekedést hoz (lásd Vásárosnamény és Ibrány-Nagyhalász kistérségek példáit).

Ez persze nem egyszer komoly politikai legitimációs problémákat idézhet elő a területi kormányzásban. Növekedésorientált világunkban a látványos növekedés (értsd: túlfűtött növekedés) a politikusok és természetesen a társadalom tagjai számára is elfogadható célként jelenik meg. Szinte biztos, hogy veszít társadalmi támogatottságából, politikai tőjéből az, aki a lassabb (harmonikus) növekedést preferálja a gyorsabbal (erőltetett növekedés) szemben.

Azonban szükséges megérteni, hogy a harmonikus területitőke-növekedés nem hatékonyságmentes jelenség. Egyszerűen arról van szó, hogy az erőltetett területitőke-növekedésű kistérségekben a kapacitásokat át kell csoportosítani egyik tőkefajtából a másikba. A lelassult szektor fejlődése így felgyorsul, vagyis a tőkefajta parciális hatásai közelednek egymáshoz (fontos, hogy nem egyenlítődnek ki, csupán közelednek egymáshoz), ami harmonikus területitőke-növekedési pályára állíthatja az adott régiót.

IRODALOM

- Ács, J. Z.-Rappai, G.-Szerb L. (2011) *Index building in a system of interdependent variables: the penalty for bottleneck*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1945346
- Brasili, C. (2010) *Local and urban development in the European Union*. <http://www.sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa11/e110830aFinal01382.pdf>
- Brasili, C.-Saguatti, A.-Benni, F. (2012) *The impact of the economic crisis on the territorial capital Italian regions*. <http://www.sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa12/e120821aFinal00646.pdf>
- Camagni, R.-Caragliu, A.-Perucca, G. (2011) *Territorial capital. Rational and human capital*. http://www.inter-net.it/aisre/minisito/CD2011/pendrive/Paper/Camagni_Caragliu_Perucca.pdf
- Capello, R.-Fratesi, U. (2013) Globalization and endogenous regional growth. In: Crescenzi, R. - Percoco, M. (eds.): *Geography, institutions and regional economic performance*. Springer, London-Milano, 15-39

- Caragliu, A.-Nijkamp, P. (2008) *The Impact of Regional Absorptive Capacity on Spatial Knowledge Spillovers*. Tinbergen Institute Discussion Paper, Amsterdam
- Casi, L.-Resmini, L. (2012) Globalization, foreign direct investment and growth: an empirical assessment. In: Capello, R. - Denthina, T. P. (eds.): *Globalization trends and regional development*. Edward Elgar, Massachusetts, 95-127
- Jóna György-Hajnal Béla (2014) A magyarországi kistérségek területi tőkéjének alakulása. *Területi Statisztika*, 54, 2, 99-118
- Jóna György (2013) A területi tőke fogalmi megközelítése. *Tér és Társadalom*, 27, 1, 30-51
- Jóna György (2015) Determinants of the Hungarian sub-regions' territorial capital. *European Spatial Research and Policy*, 22, 1, 101-119
- Kornai, J. - Dániel, Zs. - Jónás, A. - Martos, B. (1971) Plan-sounding. *Economics of Planning*, 1-2, 31-58
- Kornai János-Simonovits András (1977) Decentralized control problems in Neumann-economies. *Journal of Economic Theory*, 1, 44-67
- Kornai János (1971) *Anti-equilibrium*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam.
- Kornai János (1972) *Rush versus harmonic growth*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam and London
- Kornai János (2006) *By Force of Thought. Irregular Memoirs of an Intellectual Journey*. MIT Press, London and Cambridge
- Kunzmann, K. R. (2007) *Medium-sized cities and creative industries. Cultural Identity, Cultural Mapping and Planning in the Oresund Region*. http://www.culturalplanning-oresund.net/PDF_activities/September07/071017_Potsdam_Creativity2.pdf
- Rappai Gábor-Szerb László (2011) *Összetett indexek készítése új módon: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszere*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete, Pécs
- Stimson, R. J.-Stough, R. R. (2009) *Leadership, institutions and regional endogenous development*. Edward Elgar, Cheltenham
- Szerb, László-Ács, J. Zoltán (2011) *The global entrepreneurship and development index methodology*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1857985
- Veneri, P. (2011) *Territorial identity in Italian NUTS-3 regions*. http://www.inter-net.it/aisre/minisito/CD2011/pendrive/Paper/paper_vert_AN_june_2011.pdf
- Yuz, J. I.-Goodwin, G. C. (2014) *Sampled-data models for linear and nonlinear systems*. Springer, London-Heidelberg

A kelet-közép-európai városok pozícionálása a posztindusztriális gazdasági térben: egy empirikus elemzés az APS cégek irodáinak területi koncentrációja alapján

Csomós György: főiskolai tanár, Debreceni Egyetem, Építőmérnöki Tanszék
(csomos@eng.unideb.hu)



Absztrakt: Az 1990-es évek elején lezajlott politikai, társadalmi, gazdasági változásokat követően a kelet-közép-európai országok számára is lehetőség nyílt intenzíven csatlakozni a globális gazdasághoz. A hagyományos termelésben érdekelt amerikai, nyugat-európai, japán multinacionális vállalatok gyáregységei után hamarosan a posztindusztriális világgazdaság kulcsszereplői, a fejlett szolgáltatásokat nyújtó cégek is megjelentek a régióban. Az 1990-es években ezek a cégek döntően a fővárosokat preferálták, majd a helyi gazdaságuk dinamikus fejlődése után folyamatosan nyitottak újabb és újabb irodákat második szintű városokban is. Miközben a regionális gazdaság vezető szerepéért Bécs, Budapest, Prága és Varsó között folyik kiélezett verseny, a fejlett szolgáltatásokat nyújtó cégeken keresztül egyre több második szintű város kapcsolódik a posztindusztriális világgazdasághoz. Az elemzés során két lényeges kérdésre kívánok válaszolni: melyik az a város, amelyik vezető pozíciót szerzett a regionális gazdaságban, és ennek milyen tényezők állnak a háttérben, illetve milyen pozíciókat sikerült megszerezni a második (esetleg harmadik) szinten álló városoknak.

Kulcsszavak: világváros, második szintű város, posztindusztriális világgazdaság, APS cég, Varsó

Abstract: Since the beginning of the 1990s, the Central and Eastern European (CEE) countries have gone through significant political, social, and economic changes, which have made it possible that these countries enter the world economy more intensively. After many American, Western European, and Japanese multinational companies have established manufacturing subsidiaries, since the mid-1990s several leading advanced producer services (APS) firms have opened offices in the region. At first, APS firms preferred to set up their offices in capital cities, but thanks to the dynamic growth of their local economy, APS firms has started to open offices even in second tier cities. Meanwhile Budapest, Prague, Vienna, and Warsaw compete for the leading position in the regional economy, more and more second tier cities enter the post-industrial world economy through the office network of APS firms. In this paper two research questions will be answered:

- 1) Which city has gained leading position in the post-industrial regional economy, and what are the main factors behind it?
- 2) How the position of second (or third) tier cities has changed in the regional economy?

Results show that Warsaw, surpassing Vienna and Prague, has gradually become the leading economic centre in the region, furthermore many small and medium-sized cities have acquired important position in national economies.

Keywords: world city, second tier city, post-industrial world economy, APS firm, Warsaw

1. BEVEZETÉS

Az 1970-es évektől, de alapvetően az elmúlt negyed században jelentősen átformálódott a világgazdaság szerkezete. Az új nemzetközi munkamegosztás megerősödése (Fröbel et al., 1980; Cohen, 1981), a fejlett országokat sokkoló olajválságok, és az egymást egyre gyorsabban követő technológiai változások (Dicken, 2007) a posztindusztriális gazdaság kialakulása felé hatottak. A multinacionális vállalatok, mint a gazdasági globalizáció főszereplői folyamatosan telepítették át a hagyományos gyáripari termelést, és általában véve a termelés minden spektrumát a fejlett országokból a fejlődő országokba (Schoenberger, 1988; Dicken, 2007). Miközben napjainkra számos fejlődő ország – pl. Kína, India, a délkelet-ázsiai országok – a termelés megkerülhetetlen szereplőjévé vált, a posztindusztriális gazdasági szerkezet változás a fejlett országokban, elsősorban az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban a szolgáltató szektor megerősödéséhez vezetett. A fejlett szolgáltató cégek, az ún. APS (advanced producer services) cégek (pl. könyvvizsgáló, banki szolgáltató, pénzügyi tanácsadó, reklámszolgáltatást nyújtó, jogi tanácsadó cégek) a központjaikat, irodáikat a vezető világvárosokba telepítették, az irodahálózatukon keresztül pedig a világ más-más országában lévő városokat bekapcsolták a globális gazdaságba. A posztindusztriális világgazdaság keretei között formálódó városhálózat csúcsára a Sassen (1991) által „globális városoknak” nevezett metropoliszok, New York, London, Tokió, Párizs és Frankfurt kerültek. Ezek a városok – napjainkra kiegészülve néhány feltörekvő várossal, mint pl. Dubaj, Hongkong, Peking, Sanghaj, Szingapúr – a szolgáltatások és a pénzügyek területén irányító szerepre tettek szert, vagyis némileg leegyszerűsítve, ezekben a városokban születnek meg a globális gazdaság működését befolyásoló döntések.

Az 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején lezajlott politikai, társadalmi, gazdasági változások hatására a kelet-közép-európai városok, elsőként természetesen a fővárosok is csatlakoztak a posztindusztriális globális gazdasági rendszerhez. Sassen (1991) szerint a korszak elején Budapest volt a régió legdinamikusabban fejlődő üzleti központja, gyakorlatilag nyugati jegyeket hordozó üzleti enklávénak számított Kelet-Közép-Európában. Varsó és Prága csak az 1990-es évek közepétől kezdtek felzárkózni Budapest mellé, majd a 2010-es évekre meg is előzték a magyar fővárost, és ma már mindketten vonzóbb üzleti központnak számítanak. Bécs az 1990-es évek közepéig a fejlett országok fontos kapuvárosa volt (Musil, 2009), ám a rendszerváltó országok stabilitásával és megerősödésével a kapuváros szerepe halványulni látszik.

A Sassen (1991; 2001) elméletére és Beaverstock és társai (1999) módszertanára építő kutatások közül nemzetközi szinten is kiemelkedik a Globalization and World Cities (GaWC) Research Network releváns városkategorizálása. A GaWC két évente, először 2000-ben, utoljára 2012-ben, öt ágazat (könyvvizsgálat, jogi szolgáltatás, tanácsadás, reklámozás, banki szolgáltatás) vezető APS cégek területi koncentrációja alapján kategorizálta a világvárosokat. A kategóriák a következők voltak: alfa, béta és gamma világvárosok (az alkategóriák + és - előjellel, illetve előjel nélkül jelölve), továbbá a világvárosság válásra erős bizonyítékot, vagy bizonyítékot szolgáltatató városok (1. táblázat). A 2000-es rangsorban kizárólag fővárosok szerepeltek, míg 2012-ben a rangsor második szinten álló lengyel és osztrák városokkal bővült. Továbbá 2000-ben a legmagasabb szinten jegyzett alfa (-) világváros a régióból Prága volt, megelőzve a béta (+) kategóriába tartozó Varsót, Bécsét és Budapestet, míg 2012-re Varsó és Bécs egy szinttel feljebb került az alfa (-) világváros kategóriába Prága mellé, Budapest pozíciója viszont nem változott, azonban Bukarest utolérte.

1. táblázat: A világváros-kategóriákba sorolt kelet-közép-európai városok a GaWC szerint

Kategória	Városok (2000)	Városok (2012)
Alfa +		
Alfa		
Alfa -	Prága	Bécs, Varsó, Prága
Béta +	Varsó, Bécs, Budapest	Budapest, Bukarest
Béta		
Béta -		Pozsony, Szófia, Riga
Gamma +	Bukarest	Zágráb
Gamma		Vilnius, Tallin, Ljubljana
Gamma -	Pozsony, Szófia	Krakkó
Erős bizonyíték	Zágráb, Riga	Wroclaw, Poznań
Bizonyíték	Tallin, Vilnius, Ljubljana	Linz, Graz

Forrás: GaWC (<http://www.lboro.ac.uk/gawc/world2012.html>)

Budapest, Varsó, Prága, illetve Bécs vetélkedése a regionális gazdaság vezető szerepéért a nemzetközi szervezetek előtt is ismert. Az általuk készített elemzések természetesen különböző szempontok alapján ítélik meg a kelet-közép-európai régiót, de a városhálózat főszereplőiként alapvetően a négy várost nevezik meg (lásd többek között a Z/Yen Group, az A. T. Kearney, a Cushman & Wakefield, a McKinsey Global Institute elemzéseit). Továbbá fontos megemlíteni, hogy a 2000-es évekre már a második szinten található városok is bekapcsolódtak a regionális gazdasági folyamatokba, és fontos funkciókat ragadtak el a korábban egyeduralkodó fővárosok elől (Csomós, 2011a; 2011b). Mindezek következtében

a kelet-közép-európai városverseny még színesebbé és persze kiélezettebbé vált, hiszen a szereplők száma két évtized alatt nagyságrendekkel nőtt meg.

A jelen tanulmányban a kelet-közép-európai városok pozícióját vizsgálom meg a regionális gazdaságban a nemzetközi APS cégek irodahálózatának területi elhelyezkedése alapján. Az elemzés során két lényeges kérdésre kívánok válaszolni: 1) melyik az a város, amelyik vezető pozíciót szerzett a regionális gazdaságban, és ennek milyen tényezők állnak a háttérében, illetve 2) milyen pozíciókat sikerült megszerezni a második (esetleg harmadik) szinten álló városoknak.

2. MÓDSZEREK

Az öt ágazatba (könyvvizsgálat, jogi szolgáltatás, tanácsadás, reklámozás, banki szolgáltatás) sorolt APS cégek kelet-közép-európai irodahálózatának (*office network*) területi elhelyezkedését manuálisan térképeztem fel, tehát minden egyes cég esetében a honlapján, az éves pénzügyi jelentésében, vagy egyéb beszámolójában kerestem meg, hogy mely városokba telepített irodákat a régióban. A világviszonylatban meghatározó összesen 267 APS cég (ágazatokra bontva lásd a függelékben) közül 2015-ben mindössze 84 rendelkezett irodákkal a kelet-közép-európai városokban. A kutatás során ennek a 84 cégnek az irodahálózatára fókuszáltam, következtéseimet pedig – a rendelkezésre álló kurrens irodalom segítségével – az irodák területi elhelyezkedése alapján vontam le.

3. EMPIRIKUS ELEMZÉS

A kelet-közép-európai régióban irodákkal rendelkező APS cégek irodahálózata Ausztriában és Lengyelországban a legkiterjedtebb, az APS cégek közel ugyanannyi városba telepítettek irodákat a két országban (2. táblázat). Hozzá kell azonban tenni, hogy a népességszám alapján Ausztria inkább Magyarországgal és Csehországgal számít egy kategóriának, utóbbiakhoz képest viszont majd háromszor annyi osztrák városban működtetnek irodákat az APS cégek. Lengyelország és Ausztria dominanciáját jól mutatja, hogy az APS cégek irodahálózatára felfűződő kelet-közép-európai városok 40 százaléka ebből a két országból származik. A következő kategóriát Csehország, Románia, Szlovákia és Magyarország képviseli, előbbiek esetében 7-7, míg Magyarország esetében 6 várossal. Külön is ki kell emelni Szlovákiát, amely ebben a kategóriában a legalacsonyabb népességszámmal rendelkezik, az APS cégek viszont annyi városba telepítettek irodákat, mint például a közel négyszer népesebb Romániába.

2. táblázat: A vezető APS cégek irodahálózata a kelet-közép-európai országokban (2015)

Ország	Városok száma	Könyvvizsgáló cégek irodáinak száma	Jogi szolgáltatást nyújtó cégek irodáinak száma	Tanácsadást nyújtó cégek irodáinak száma	Reklámozást nyújtó cégek irodáinak száma	Banki szolgáltatást nyújtó cégek irodáinak száma	Irodák száma összesen
Ausztria	17	47	3	7	12	15	84
Bulgária	4	17			13	9	39
Csehország	7	29	6	6	18	17	76
Észtország	3	13			10	5	28
Horvátország	5	15	2	2	16	8	43
Lengyelország	16	62	12	11	26	22	133
Lettország	4	15		1	11	6	33
Litvánia	4	16			13	4	33
Magyarország	6	16	5	5	11	16	53
Románia	7	26	3	4	15	14	62
Szlovákia	7	20	3	2	12	9	46
Szlovénia	4	10		1	11	4	26
Összesen	84	286	34	39	168	129	656

Forrás: saját szerkesztés

Amíg Ausztria és Lengyelország az APS cégek irodáinak otthon adó városok száma tekintetében közel azonos értékekkel rendelkezik, addig az irodák számának vonatkozásában már jelentős differenciák tapasztalhatók: a lengyel városokban 58 százalékkal több iroda működik, mint az osztrák városokban (2. táblázat). Ausztria elsősorban Csehországgal kerülhet egy kategóriába, míg a következő szintet Románia és Magyarország képviseli. Az APS cégek magyar városokban működő irodáinak száma mindössze a 40 százaléka a releváns lengyel értéknek.

Az országokra jellemző értékekből természetesen már lehet következtetéseket levonni a városokkal kapcsolatban is. Amint a 3. táblázatban látható, a nemzetközi APS cégek számára egyértelműen Varsó a kelet-közép-európai régióban a legfontosabb üzleti és gazdasági központ, hiszen a lengyel fővárosban közel másfélszer annyi irodával vannak jelen, mint a fejlettebb üzleti környezetéből származó előnyöket a rendszerváltozástól folyamatosan elveszítő Bécsben (Hatz, 2008). Az APS cégek irodáinak száma alapján Varsót Prága követi, Bécs pedig

tőlük lemaradva Budapesttel és Bukaresttel került egy kategóriába. Ez az öt város egyértelműen kiemelkedik a kelet-közép-európai városok közül, hiszen a vezető APS cégek regionális irodáinak 41 százaléka ezekben a városokban koncentrálódik. A legkiemelkedőbb pozícióban lévő nem főváros Wrocław, amelyet további két lengyel város, Poznań és Krakkó követ. Ezek a városok azonban a regionális gazdasági térben a fővárosok mögött egyértelműen másodrendű szereplőnek számítanak, amit az is jól érzékeltet, hogy a több mint 650 ezres Wrocław 43 százalékkal kevesebb APS cég irodának ad otthont, mint a fele akkora népességű szlovéniai főváros, Ljubljana, és 81 százalékkal kevesebbnek, mint saját országának fővárosa, Varsó.

Magyarországot a kettő, vagy kettőnél több irodával rendelkező városok között (3. táblázat) Budapest és Győr képviseli. A magyar főváros Béccsel és Bukaresttel tartozik egyazon kategóriában, ám Varsó és Prága után csak a harmadik legfontosabb szereplő a nemzetközi APS cégek kelet-közép-európai térképén. A vidéki magyar városok között Győr két APS cég irodával rendelkezik, míg Debrecen, Komárom, Kecskemét és Miskolc egy-egy irodával.

3. táblázat: A kelet-közép-európai városok rangsorolása a vezető APS cégek irodahálózatának területi koncentrációja alapján (2015)

Sorrend	Város*	Ország	Könyv- vizsgálat	Jogi szol- gáltatás	Tanács- adás	Reklá- mozás	Banki szolgál- tatás	Össze- sen
1	Varsó (c)	Lengyelor- szág	12	12	9	18	18	69
2	Prága (c)	Csehország	12	6	6	16	16	56
3	Bécs (c)	Ausztria	12	3	7	12	13	47
4	Budapest (c)	Magyaror- szág	13	5	5	11	13	47
5	Bukarest (c)	Románia	13	3	4	14	13	47
6	Zágráb (c)	Horvátor- szág	11	2	2	13	8	36
7	Pozsony (c)	Szlovákia	12	3	2	10	9	36
8	Szófia (c)	Bulgária	12			13	8	33
9	Riga (c)	Lettország	13		1	10	6	30
10	Vilnius (c)	Litvánia	10			13	4	27
11	Tallinn (c)	Észtország	11			10	5	26
12	Ljubljana (c)	Szlovénia	9		1	11	2	23
13	Wrocław	Lengyelor- szág	8		1	1	3	13

CSOMÓS GYÖRGY

14	Poznań	Lengyelország	9			2		11
15	Krakkó	Lengyelország	8			1	1	10
16	Salzburg	Ausztria	7				1	8
17	Brno	Csehország	6			1	1	8
18	Katowice	Lengyelország	8					8
19	Łódź	Lengyelország	6		1	1		8
20	Temesvár	Románia	6					6
21	Innsbruck	Ausztria	4				1	5
22	Linz	Ausztria	5					5
23	Kolozsvár	Románia	5					5
24	Kassa	Szlovákia	4			1		5
25	Graz	Ausztria	4					4
26	Klagenfurt	Ausztria	4					4
27	Várna	Bulgária	3				1	4
28	Ostrava	Csehország	4					4
29	Gdańsk	Lengyelország	4					4
30	Ceske Budejovice	Csehország	3					3
31	Pilsen	Csehország	3					3
32	Klaipeda	Litvánia	3					3
33	Rijeka	Horvátország	1			1		2
34	Split	Horvátország				2		2
35	Varaždin	Horvátország	2					2
36	Győr	Magyarország	1				1	2
37	Kaunas	Litvánia	2					2
38	Szczecin	Lengyelország	1			1		2
39-84		35	0	0	6	5	46	
ÖSSZESEN	286	34	39	168	129	656		

*c: Főváros

Az irodák ágazatonkénti klasszifikációja azt mutatja, hogy a könyvvizsgálat ágazaton kívül, amelyben Budapest, Bukarest, illetve Riga található vezető pozícióban, minden esetben Varsó számít a régió vitathatatlanul legfontosabb központjának. A jogi tanácsadás ágazatban Varsó kétszer több irodával rendelkezik, mint Prága, és négyszer többel, mint Bécs. A 3. táblázatban látható továbbá, hogy a nemzetközi könyvvizsgáló cégek irodahálózata a legkiterjedtebb a kelet-közép-európai régióban, amely nemcsak az irodák számában mutatkozik meg, hanem abban is, hogy a könyvvizsgáló APS cégek irodái az elemzésben érintett 84 városból 72-ben megtalálhatóak.

Magyarországon természetesen csak Budapest meghatározó szereplő regionális viszonylatban, a fővárosban mindegyik ágazat képviselteti magát. A vidéki városokba a könyvvizsgáló cégek és/vagy a banki szolgáltató cégek telepítettek irodákat: az említett ágazatok APS cégei Győrben összesen két irodával rendelkeznek, Debrecenben és Komáromban egy-egy nemzetközi könyvvizsgáló cég van jelen, Kecskeméten és Miskolcon pedig egy-egy bank.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS ÖSSZEFÜGGÉSEK

4.1. VARSÓ REGIONÁLIS VEZETŐ SZEREPÉNEK HÁTTERÉBEN ÁLLÓ OKOK

Elfogadva a nemzetközi szakirodalomban található hipotézist, miszerint az APS cégek területi koncentrációja egy adott város gazdasági szerepének kvázi indikátora (lásd többek között Sassen, 1991; Beaverstock et al., 1999; Sassen, 2001; Pereira-Derudder, 2010; Taylor et al., 2013; Gál, 2015; Zhao et al., 2015; Derudder-Taylor, 2016), kijelenthető, hogy Varsó 2015-re Kelet-Közép-Európa regionális gazdaságában egyértelműen központi szereplővé vált, és megelőzte korábbi riválisait, Bécset, Budapestet és Prágát. Varsó regionális vezető szerepe persze korántsem meglepő, ám csak részben magyarázható azzal, hogy az APS cégek – úgy tűnik – többre értékelik a lengyel gazdaság méretét, mint az osztrák főváros fejlettebbnek tartott üzleti környezetét. A GDP tekintetében a lengyel gazdaság összességében már régen megelőzte Ausztria teljesítményét: a Világbank adatai szerint Ausztria nemzeti összterméke 2015-ben 374 milliárd dollár volt, míg Lengyelország éppen 100 milliárd dollárral többet, azaz 474 milliárd dollárt produkált^[1]. Továbbá szintén fontos tényező, hogy a lengyel gazdaságban működő tőzsdén jegyzett vállalatok száma folyamatosan növekszik^[2], akárcsak a vállalatok piaci kapitalizációja^[3]. Míg 2015-ben a bécsi tőzsdén 79 vállalatot jegyeztek 96 milliárd dollár értékben,

[1] The World Bank, 2016: GDP (current US\$).

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

[2] The World Bank, 2016: Listed domestic companies, total.

<http://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LDOM.NO>

[3] The World Bank, 2016: Market capitalization of listed domestic companies (current US\$).

<http://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.CD>

addig a varsói tőzsde kapitalizációja 137 milliárd dollár volt, a listázott vállalatok száma pedig 872. A dinamikusan növekvő lengyel gazdaság tehát pusztán a méretével nagyobb piacot jelent a nemzetközi APS cégeknek, mint Ausztria, és ezen az sem változtat, hogy Bécs azért jelenleg még messze jobb üzleti kondíciókat kínál, mint Varsó. A Z/Yen Group az által kifejlesztett Global Financial Centres Index értéke alapján 2016-ban Bécset a 40. helyre sorolta, Varsót pedig csak a 48. helyre^[4]. Igaz a megelőző évhez képest Bécs öt helyezést rontott, Varsó pedig 16-ot javított, az olló tehát záródik a két város között^[5]. Gál Z. (2015) szerint Varsó regionális vezető pozíciója a gazdaságban keresendő extenzív paramétereken túl arra is visszavezethető, hogy egyrészt a 2007/2008-as pénzügyi válság a lengyel gazdaságot kevésbé rázta meg, mint például Magyarországot vagy Csehországot, és ennek megfelelően a válságból való felépülése is gyorsabb és eredményesebb volt. Valamint Varsót egyszerűen hatékonyabban menedzselik annak érdekében, hogy a közép-kelet-európai régió pénzügyi központja legyen. Ennek végső soron a legjobb indikátora, hogy a világ három legfontosabb hitelminősítő szervezete, az egyaránt amerikai Moody's, Fitch Ratings és Standard & Poor's mind Varsót választotta regionális központjának, átugorva Bécset, Budapestet és Prágát (igaz a Moody's Prágában is működtet irodát).

Varsó tehát vezető szerepre tett szert a regionális gazdaságban, amit világosan jelez az APS cégek nagyfokú koncentrációja. A kép azonban ennél kissé árnyaltabb. A lengyel gazdaság a piacgazdaságra történő átmenet éveiben, az 1990-es évek első harmadában – hasonlóan az összes kelet-közép-európai poszt-szocialista országhoz – még önmagát kereste, javában zajlott a privatizáció és éppen csak kezdtek megjelenni a külföldi működő tőke beruházások (Ebrill et al., 1994). Az állami tulajdonban lévő vállalatok privatizációja Lengyelországban meglehetősen vontatottan haladt, és Lehmann (2012) szerint sokkal kevésbé sikeresen, mint a többi rendszerváltó országban. A szocializmus időszakában a magántulajdon részesedése a gazdaságban minimális volt, a rendszerváltozást követően viszont szerepe gyorsan növekedett: 1993-ra a lengyel GDP közel 50 százalékát a magán-szektor termelte meg (Kozenkow, 2011). Ilyen gazdasági körülmények között a nemzetközi APS cégek kvázi strukturális vákuumba érkeztek meg: az éppen csak formálódó és nemzetközi üzleti tapasztalatokat nélkülöző magán-szektor mellett egy akadozó privatizációval küzdő állami szektorral találták magukat szembe, amelyek egyáltalán nem jelentettek vetélytársat a piaci pozíciók megszerzéséért folytatott versenyben. Ez a jelenség természetesen a kelet-közép-európai régió valamennyi rendszerváltó országára érvényes volt, Ausztriára viszont nem. A politikai szuverenitás 1955-ben történt visszaszerzésének, illetve az 1948

[4] Z/Yen Group, 2016. GFCI 19 The Overall Rankings.
<http://www.longfinance.net/global-financial-centre-index-19/976-gfci-19-the-overall-rankings.html>

[5] Z/Yen Group, 2015: The Global Financial Centres Index 17
http://www.longfinance.net/images/GFCI17_23March2015.pdf

és 1952 között a Marshall-terv keretében Ausztriának folyósított közel 1 milliárd amerikai dollárnak köszönhetően az osztrák gazdaság viszonylag gyorsan kiheverte a II. világháború okozta sokkot. A megfontolt keynesi gazdaságpolitikát követő Ausztria az 1960-as évekre a nyugat-európai országok többségével megegyező fejlődési pályára állt. Az évtizedre jellemző ún. „osztrák gazdaság csoda” fontos építőelemeivé – a külföldi tulajdonú fogyasztási javakat előállító vállalatok és az államosított iparvállalatok mellett – az osztrák magántulajdonban álló kis- és középvállalkozások váltak (Höll-Tausch, 1980). Az 1990-es évek elejére, tehát a kelet-közép-európai rendszerváltozások periódusára Ausztria már jól kiforrott, többségében hazai tulajdonú magánszektorral rendelkezett, az évtizedek óta a helyi sajtósságnak megfelelően fejlődő, a személyes kapcsolatoknak is nagy jelentőséget tulajdonító kis- és középvállalkozásokkal pedig a nemzetközi APS cégek – legalább is lokális szinten – nehezen tudtak versenyre kelni.

A nemzetközi APS cégek regionális irodáinak nagyobb koncentrációja miatt Varsó végső soron hatékonyabban kapcsolódhat a globális gazdasághoz, mint Bécs.

4.2. A MÁSODIK SZINTEN ÁLLÓ VÁROSOK BEKAPCSOLÓDÁSA A REGIONÁLIS GAZDASÁGI FOLYAMATOKBA

Az 1990-es években született munkák többsége a kelet-közép-európai rendszerváltó országok fővárosait, különösen Budapestet, Prágát és Varsót emeli ki, mint a globális gazdasághoz leghamarabb csatlakozó városokat (lásd többek között Sassen, 1991; Friedmann, 1995; Beaverstock et al., 1999). A fővárosok vezető pozíciója természetesen megkérdőjelezhetetlen a régióban, ugyanakkor a 2010-es évekre a második szinten álló városok is beléptek a regionális gazdasági folyamatokba, nemcsak mint a termelés színterei, de úgy is, mint poszt-indusztriális szolgáltató központok. A GaWC a 2000-es világváros rangsorában kizárólag fővárosok szerepeltek a régióból, a 2012-es rangsorban azonban már második szinten álló városok is, igaz valamennyi Ausztriából (Linz és Graz) és Lengyelországból (Krakkó, Wrocław és Poznań). Néhány nem főváros funkcióval rendelkező város tehát olyan regionális gazdasági funkciókat szerzett, amelyek már globális gazdasági rendszerben is – igaz nem jelentős mértékben, de – kimutathatóak. Hozzá kell azonban tenni, hogy a rangsorolt lengyel városok még mindig egy kategóriával nagyobbak, mint a régió más, a saját országukban második szinten elhelyezkedő városai. Krakkó, Wrocław és Poznań egyaránt félmilliónál népesebb városok, viszonylag jelentős méretű agglomerációjukkal együtt egy-másfélmillió népességgel rendelkező urbánus központok, ráadásul regionális szinten is komoly vállalatoknak adnak otthont. A 2. táblázatban látható, hogy a nemzetközi APS cégek az irodáikat alapvetően a fővárosokba telepítették, a 656 iroda 72 százaléka a 12 kelet-közép-európai fővárosban található, tehát az APS cégek irodáival rendelkező városok 85 százaléka mindössze az irodák 28 százalékanak ad otthont. Ezek közül kiemelkedik a korábban már említett három lengyel város, őket pedig lemaradva főleg osztrák, cseh és

további lengyel városok követik. Mégis fontos megemlíteni ezeket a második (vagy akár harmadik) szinten elhelyezkedő városokat, hiszen az ő feltűnésük a nemzetközi APS cégek térképén valóban a gazdasági potenciáljuknak tudható be, és nem a politikai, logisztikai, infrastrukturális, stb. előnyöknek, amelyeket szinte kizárólag a fővárosok tudnak nyújtani.

A második szintű városok és az APS cégek kapcsolatára egyébként a legjobb példát éppen a magyar városok szolgáltatják. Debrecen, Győr, Kecskemét, Komárom és Miskolc összesen hat APS cég irodának adnak otthont, ám ezeknek a könyvvizsgálói és banki szolgáltatást nyújtó irodáknak a megjelenését megelőzte néhány jelentős méretű, főleg külföldi termelő cég telephelyválasztása, illetve a helyi gazdaság minőségi fejlődése. Győr és a járműipar kapcsolata talán a levedensebb példa: az Audi megjelenése után roppant dinamikus fejlődésnek indult a város magyarországi léptékben egyébként is fejlettnak tekinthető helyi gazdasága (Rechnitzer et al., 2014; Rechnitzer, 2016). Komárom (Nokia, Foxconn), Kecskemét (Daimler), Debrecen (Schaeffler, National Instruments, Teva, IT Services), Miskolc (Robert Bosch) szintén jelentősen érintett a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi telephelyválasztásában, így potenciális piacot jelentenek az APS cégeknek (pl. a Deloitte Debrecenben, a PwC Győrben nyitott irodát). Lényeges kiemelni, hogy Magyarországon – eltekintve természetesen Budapesttől – a multinacionális vállalatok leányvállalatai önmagukban bár fontos, ám szűk ügyfélkört jelentenek az APS cégeknek, egy adott városban történő megtelepedésük a kiterjedt és prosperáló helyi gazdaság nélkül nem lenne lehetséges.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Az 1990-es évek elején lezajlott politikai, társadalmi, gazdasági rendszerváltozásokat követően Kelet-Közép-Európa a világgazdaság egyik legmozgalmassabb régiójává vált, vezető városai pedig világviszonylatban is aktív szereplőnek számítanak. Sassen (1991) elmélete szerint a nemzetgazdaságok éppen a vezető városokon keresztül kapcsolódnak a posztindusztriális világgazdasághoz, ennek egyik fokmérője pedig az ún. APS cégek koncentrációja. A fejlett országokban megfigyelhető ugyanakkor, hogy az APS cégek nemcsak a legfontosabb gazdasági tömörülésekben működtetnek irodákat (és kapcsolják őket a világgazdaság vérkeringésébe) hanem második szinten álló városokban is. Az 1990-es évek elején, sőt egyes elemzések szerint még a 2000-es évek elején is, a kelet-közép-európai régió csak a fővárosokkal volt jelen a nemzetközi APS cégek térképén, ám napjainkra mindez jelentősen megváltozott: több második szinten elhelyezkedő város regionális léptékben fejlett helyi gazdasága az APS cégek számára is vonzóvá vált, hogy irodával jelenjenek meg. Ezek a második szinten álló városok „lehetőséget kaptak” arra, hogy ne csak a multinacionális vállalatok termelőegységeinek adjanak otthont, hanem a posztindusztriális világgazdasághoz is kapcsolódjanak.

Ebben az elemzésben a vezető nemzetközi APS cégek koncentrációja alapján vizsgáltam meg, hogy melyek a kelet-közép-európai régió posztindusztriális

gazdaságának vezető városai, illetve melyek azok a második szinten álló városok, amelyeket az APS cégek már – kisebb-nagyobb mértékben – bekapcsoltak a poszt-indusztriális világgazdaságba. Korábbi elemzések, és nemzetközi szervezetek egyértelműen Bécs, Budapest, Prágát és Varsót jelölik meg a regionális gazdaság legfontosabb szereplőiként, sorrendjüket azonban eltérően ítélik meg. A jelen elemzés eredménye szerint Varsó egyértelműen kiemelkedik a regionális gazdaságból, ami egyrészt annak köszönhető, hogy a kormányzat évek óta tudatosan a régió pénzügyi és szolgáltató központjának fejleszti Varsót, másrészt pedig annak, hogy az APS cégek láthatóan roppant pozitívan értékelik a lengyel gazdaság méretét és dinamikus növekedését. Bár a vezető városok dominanciája megkérdőjelezhetetlen, szinte minden kelet-közép-európai országból feltűnnek második, sőt, akár harmadik szinten álló városok is az APS cégek irodahálózatában. A legtöbb város természetesen a legfejlettebb Ausztriából, illetve a legnagyobb gazdasággal rendelkező Lengyelországból kerül ki, és elsősorban ezeknek a városoknak van esélyük arra, hogy még intenzívebb szereplői legyenek a poszt-indusztriális világgazdaságnak.

Magyarországon Budapest egyértelműen vezető szereppel rendelkezik, és mint annyi más területen itt sincs vetélytársa. A második szinten álló magyar városok közül azonban több is csatlakozott a regionális gazdasághoz, közülük – ha nem is sokkal – a legfejlettebb helyi gazdasággal rendelkező Győr emelkedik ki.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány elkészítését a Magyar Tudományos Akadémia **Bolyai János Kutatási Ösztöndíja** támogatta.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beaverstock, J. V. – Taylor, P.J. – Smith, R. G. (1999) A roster of world cities. *Cities*, 16, 6, 445-458
- Cohen, R. B. (1981) The new international division of labour, multinational corporations and urban hierarchy. In: Dear, M. – Scott, A. (eds.) *Urbanization and Urban Planning in Capitalist Societies*. Methuen, London-New York, 287-316
- Csomós Gy. (2011a) A közép-európai régió nagyvárosainak gazdaságirányító szerepe. *Tér és Társadalom*, 25, 3, 129-140
- Csomós Gy. (2011b) Analysis of leading cities in Central Europe: Control of regional economy. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 16, 1, 21-33
- Derudder, B. – Taylor, P. J. (2016) Change in the World City Network, 2000–2012. *The Professional Geographer*, 68, 4, 624-637
- Dicken, P. (2007) *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 5th Edition. Sage Publication, London.
- Ebrill, L.P. – Chopra, A. – Christofieds, C. – Mylonas, P. – Otker, I. – Schwartz, G. (1994) *Poland: The Path to a Market Economy*. International Monetary Fund, Washington D.C.
- Friedmann, J. (1995) Where we stand: a decade of world city research. In: Knox, P. L. – Taylor, P. J. (eds.) *World cities in a world-system*. Cambridge University Press, Cambridge, 21-47
- Fröbel, F. – Heinrichs, J. – Kreye, O. (1980) *The New International Division of Labour: Structural Unemployment in Industrialised Countries and Industrialisation in Developing Countries*. Cambridge University Press, Cambridge
- Gál, Z. (2015) Development of international financial centres in Central and Eastern Europe during transition period and crisis. The case of Budapest. *Studia Regionalne i Lokalne*, 60, 2, 53-80
- Hatz, G. (2008) City profile: Vienna. *Cities*, 25, 5, 310-322
- Höll, O. – Tausch, A. (1980) Austria and the European Periphery. In: De Bandt, J. – Mándi, P. – Seers, D. (eds.) *European Studies in Development*. The Macmillan Press, London-Basingstoke, 28-37
- Kozenkow, J. (2011) *Rendszerváltás, intézmények és gazdasági növekedés: Az intézmények szerepe Lengyelország és Magyarország gazdasági teljesítményében 1990 és 2010 között*. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/594/1/Kozenkow_Judit.pdf
- Lehmann, H. (2012) *The Polish Growth Miracle: Outcome of Persistent Reform Efforts*. Policy Paper No. 40, April 2012. University of Bologna and IZA, Bonn. <http://ftp.iza.org/pp40.pdf>
- Musil, R. (2009) Global capital control and city hierarchies: an attempt to reposition Vienna in a world city network. *Cities*, 26, 5, 255-265
- Pereira, R. O. – Derudder, B. (2010) The cities/services-nexus: Determinants of the location dynamics of advanced producer services firms in global cities. *Service Industries Journal*, 30, 12, 2063-2080
- Rechnitzer, J. – Czakó, K. – Tóth, T. (2014) Impact of Audi Hungária Motor Kft. on the local economy. In: Narayanan, S. (ed.) *POMS Impact and Vision: Reaching new heights: POMS 2014 Proceedings*. Production and Operations Management Society (POMS), Atlanta, paper 051-1363.

- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben: A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Sassen, S. (1991) *The Global City*. Princeton University Press, Princeton
- Sassen, S. (2001) *The Global City: New York, London, Tokyo*. 2nd Edition. Princeton University Press, Princeton
- Schoenberger, E. (1988) Multinational Corporations and the New International Division of Labor: A Critical Appraisal. *International Regional Science Review*, 11, 2, 105-119
- Taylor, P.J. – Derudder, B. – Hoyler, M. – Ni, P. (2013) New regional geographies of the world as practised by leading advanced producer service firms in 2010. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 38, 3, 497-511
- Zhao, M. – Liu, X. – Derudder, B. – Zhong, Y. – Shen, W. (2015) Mapping producer services networks in mainland Chinese cities. *Urban Studies*, 52, 16, 3018-3034

FÜGGELEK**Az 50 vezető könyvvizsgáló cég:**

PwC, Deloitte, EZ, KPMG, Grant Thornton, BDO, RSM, Smith & Williamson, Moore Stephens, Mazars, PKF UKI, Saffery Champness, Haines Watts, Crowe Clark Whitehill, UHY Hacker Young, MHA MacIntyre Hudson, Begbies Traynor Group, Kingston Smith, Wilkins Kennedy, Menzies, TaxAssist Accountants, Buzzacott, FRP Advisory, Kreston Reeves, HW Fisher & Company, Price Bailey, haysmacintyre, Anderson Anderson & Brown, SJD Accountancy, Frank Hirth, Hazlewoods, Armstrong Watson, Bishop Fleming, Duncan & Toplis, ASE, Streets, Barber Harrison & Platt, Larking Gowen, Leonard Curtis, Old Mill, Lovewell Blake, SRLV, Forrester Boyd, Mercer & Hole, Barnes Roffe, Moore & Smalley, Lubbock Fine, Simmons Gainsford, Carter Backer Winter, Thomas Westcott

Forrás: Accountancy Age, The Accountancy Age 2015 Top 50

Az 50 vezető reklám cég:

Ogilvy & Mather, IDEO, Fuel Online, Leo Burnett, JWT, Rnked Marketing Brokers, BBDO, Wieden + Kennedy, Forza Migliozzi, McCann Erickson, Edelman, Razorfish, Saatchi & Saatchi, R/GA, WPP, TBWA, AKQA, We Are Social, Y&R, Britannia Communications, Sid Lee, DDB, DigitasLBi, HUB09 Brand People, Huge, CP + B, Mindshare, droga5, TechWyse, Havas Worldwide, FCB, Interbrand, Epsilon, MEC Asia Pacific, GroupM North America, SapientNitro, Wunderman, Mirum, MediaCom, Deluxe, MEC, Ketchum, Fred & Farid Group, OffRoad Studios, iProspect, FleishmanHillard, Futurite, Weber Shandwick, Grey, Big Spaceship, Isobar

Forrás: Top50 AD Agencies

Az 50 vezető jogi cég:

Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, Cravath, Swaine & Moore LLP, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP and Affiliates, Sullivan & Cromwell LLP, Davis Polk & Wardwell LLP, Simpson Thacher & Bartlett LLP, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, Weil, Gotshal & Manges LLP, Kirkland & Ellis LLP, Latham & Watkins LLP, Gibson, Dunn & Crutcher LLP, Covington & Burling LLP, Boies, Schiller & Flexner LLP, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan, LLP, Debevoise & Plimpton LLP, Sidley Austin LLP, Williams & Connolly LLP, Jones Day, White & Case LLP, WilmerHale, Ropes & Gray LLP, Morrison & Foerster LLP, Arnold & Porter LLP, O'Melveny & Myers LLP, Paul Hastings LLP, Clifford Chance US LLP, Shearman & Sterling LLP, Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP, Baker & McKenzie, Munger, Tolles & Olson LLP, Proskauer Rose LLP, Mayer Brown LLP, Cadwalader, Wickersham & Taft LLP, Hogan Lovells LLP, Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP, Linklaters LLP (US), Goodwin, Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP, Allen & Overy LLP, Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson LLP, DLA Piper, Baker Botts LLP, K&L

Gates LLP, Cooley LLP, Irell & Manella LLP, Cahill Gordon & Reindel LLP, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, King & Spalding, Willkie Farr & Gallagher LLP, Winston & Strawn LLP, Morgan, Lewis & Bockius LLP

Forrás: Vault.com, Vault Law 100

Az 50 vezető tanácsadó cég:

McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Inc., Bain & Company, Deloitte Consulting LLP, Strategy&, Booz Allen Hamilton, PricewaterhouseCoopers Advisory Services LLC, EY LLP Consulting Practice, Accenture, KPMG LLP (Advisory), IBM Global Services, Oliver Wyman, A.T. Kearney, Mercer LLC, Gartner, Inc., L.E.K. Consulting, Lockheed Martin Corporation (IT Consulting), Cisco Systems, Inc. (IT Consulting), Capgemini, Oracle Consulting, Navigant Consulting, Inc., Grant Thornton LLP (Consulting Practice), SAP Services (IT Consulting), Huron Consulting Group, The Bridgespan Group, Parthenon-EY, ZS Associates, Charles River Associates, Alvarez & Marsal, Towers, NERA Economic Consulting, Northrop Grumman Corporation (IT Consulting), Gallup, Roland Berger, Kurt Salmon, Cornerstone Research, The Cambridge Group, AlixPartners, LLP, RSM Consulting Services, The Advisory Board Company, Arthur D. Little, Analysis Group, Inc., BDO Consulting, Xerox Services, Infosys Consulting, HP Services, Cognizant, Compass Lexecon LLC

Forrás: Vault.com, Most Prestigious Consulting Firms

A 67 legnagyobb (major) bank:

Bank of Greece, National Bank of Greece, Canara Bank, Kasikornbank, Bank of China, Industrial & Commercial Bank of China (ICBC), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco do Brasil, Banque Nationale de Belgique, Dexia, KBC Groep, Bank of America, Danske Bank, Bank of Ireland, Royal Bank of Scotland Group, Commerzbank, Deutsche Bank, FirstRand, Standard Bank Group, Barclays, HSBC Holdings, Lloyds Banking Group, Standard Chartered, Banco Santander, Australia & New Zealand Banking Group, National Australia Bank, UniCredit, U.S. Bancorp, National Bank of Canada, Bank of New York Mellon, Citigroup, JPMorgan Chase, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Industriel et Commercial, Natixis, Societe Generale, Wells Fargo, Itau Unibanco Holding, Bank of Communications, China Merchants Bank, Banca Monte dei Paschi di Siena, DBS Group Holdings, Skandinaviska Enskilda Banken, Svenska Handelsbanken, Swedbank, Commonwealth Bank of Australia, Westpac Banking, China Development Financial, Bank Hapoalim, Bank Leumi Le-Israel, Aozora Bank, Bank of Yokohama, Chiba Bank, Mitsubishi UFJ Financial Group, Mizuho Financial Group, Sumitomo Mitsui Financial Group, Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Bank of Montreal, Bank of Nova Scotia, Canadian Imperial Bank of Commerce, Royal Bank of Canada, Toronto-Dominion Bank, Intesa Sanpaolo, Erste Group Bank, Raiffeisen Bank International

Forrás: Forbes, The Global 2000 (2015)

A marketing szemlélet elterjedése az önkormányzatok által nyújtott közüzemi szolgáltatásokban

Józsa Tamás: vezető beosztású köztisztviselő, Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala; PhD hallgató, doktorjelölt, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kara Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (jozsatamas@yahoo.com)



Absztrakt: A tanulmány első részében a marketing szemlélet közszolgáltatási környezetbe való bevezetésével kapcsolatos elméleti vitának a rövid áttekintésére kerül sor, ami során bemutatásra kerül a támogató és ellenző nézőpont érvelése. Az empirikus elemzésben a közszolgáltatások hazai marketing gyakorlata áll az érdeklődés középpontjában, amely keretében az önkormányzati lakossági közüzemi szolgáltatást nyújtó szervezetek képezik a vizsgálódás tárgyát. A cikk célja, hogy feltárássra kerüljön az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés elterjedésének a mértéke, illetve a további adaptációnak az előrejelzése. Az elvégzett klaszterelemzés azt mutatja, hogy az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés tekintetében három jól elkülönülő csoport rajzolódik ki. Az eredmények alapján a két ellenpólust az ügyfél-barát és a klasszikus bürokratikus működést mutató közüzemek jól elkülönülő csoportjai képezik, amelyek között „félúton” helyezkedik el a legnagyobb elemszámú csoport, amely nem mutat markáns irányultságot.

Kulcsszavak: piaci orientáció, marketing szemlélet, önkormányzati közüzemi szolgáltatások, klaszterelemzés

Abstract: The theoretical debate of the adaptation of marketing solutions to public sector setting is being investigated in the first part of the paper with special emphasis on supporting and opposing views. In the empirical analysis the focus is on the marketing practice of the Hungarian municipal public service providers. The aim is to predict the extension and adaptation of the customer focused organizational behaviour. The results of the cluster analyses shows that there are three clearly separated and visible groups of service providers when it comes to customer focus. Results suggests that the bureaucratic organizations that follow old routines are one unique group, while at the other end of the horizon the group of customer friendly firms are to find, and in between the largest cluster of providers show no clear focus in their daily operations.

Keywords: market orientation, marketing logic, municipal utility services, cluster analysis

1. PROBLÉMAFELVETÉS

A marketing elmélet folyamatos átalakulásának a középpontjában Lusch és Vargo (2014) szerint a szolgáltatási logika erősödése áll, ami együtt mozog a gyakorlati alkalmazhatóság körének a kiszélesítésével (Kotler and Levy, 1969, Carman, 1980). Ennek az átalakulásnak a jegyében visszatérő elem a marketing módszerek közszféra irányába való átvétele, amely Frederickson és társai (2012) szerint jelentős törésvonalakat képez a közmenedzsmenttel foglalkozó elméletalkotók között, jóllehet a közmenedzsment körében is egyre inkább a szférák közötti együttműködés és a gyakorlati problémák állnak az érdeklődés homlokterében (O'Flynn et al., 2014, Van Thiel, 2014). Az utóbbi időszak legfontosabb fejleménye a kapcsolati marketing iskola és a közmenedzsment „governance” irányzatának a közeledése, amellyel Kaplan és Haenlein (2009) szerint meghaladhatóak a marketing eszközök üzleti szférából való átvételének az ellenzői és a pártolói között kialakult elméleti vita évtizedek óta változatlan keretei.

A tanulmány bevezető részében a marketing elmélet közszférában való alkalmazhatóságával kapcsolatos ellenző és pártoló érveléseket igyekszem bemutatni és összegezni. Ezen szakirodalmi előzmények alapján arra következtethetünk, hogy a közszféra szolgáltató szervezeteinek az ügyfelekkel kapcsolatos viselkedése egyáltalán nem homogén, ezért egyes ágazatokban nélkülözhetetlen az ügyfél-orientációs viselkedés és a marketing eszköztár alkalmazása.

Ennek a felvetésnek a mentén arra a kérdésre keresem a választ, hogy szétválaszthatóak-e a hazai közüzemek az ügyfélorientált és a hagyományos viselkedési modell mentén, vagy mégis egy homogén szféráról kell beszélni, ahol a szervezeti működés mögött egységesen a közigazgatási értékrendből fakadó klasszikus, bürokratikus logika húzódik meg. A kérdésfeltevés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés magasabb szervezeti teljesítménnyel függ össze, ami azonban még bizonyításra vár a hazai viszonyok között. Vagyis, ha ténylegesen léteznek olyan közüzemi szolgáltató szervezetek, amelyek ügyfél-orientáltabb viselkedést tanúsítanak, vélelmezhető, hogy a marketing szemlélet és eszköztár további elterjedése is gyorsabban, gördülékenyebben történhet majd. A vizsgálat érdekében két klaszterelemzés kerül bemutatásra, amelyhez a marketing elmélet piaci orientációs modelljének a kérdőíves módszerével gyűjtöttem az adatokat. A teljesség érdekében fel kívánok tárni azt is, hogy melyek a közüzemek által a leggyakrabban alkalmazott marketing technikák, amelyek erősíthetik, vagy cáfolhatják az ügyfél-orientációs törekvések elterjedését. A kutatási feltételezések bizonyításával közelebb kerülhetünk a közszféra marketing elméletének a körvonalazásához és a hazai önkormányzati közüzemi szolgáltatási viszonyok megértéséhez.

2. A MARKETING SZEMLÉLET KITERJESZTHETŐSÉGE A KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA

A jelen fejezetben arra keresem a választ, hogy melyek a marketing elmélet közüzemi szféra irányába való kiterjesztésének a támogató és visszatartó tényezői, amelyeket a szakirodalom már ismer. Pasquier és Villeneuve (2013) vélekedése szerint a marketing logika nem alkalmazható fenntartások nélkül a közszolgáltatásokra nézve és ezért az adaptáció főként olyan anyagi természetű ügyfél-kapcsolatokra vonatkozhat, ahol az értékek cseréje szabad elhatározással jön létre. Ennek a fő oka, hogy az állampolgárok nem tekinthetők pusztán a közszolgáltatások fogyasztóinak mivel a közszolgáltató és az állampolgár kapcsolata teljesebb olyan értelemben, hogy utóbbi esetében inkább egy politikai döntéshozóról kell beszélni (Vidler and Clarke, 2005). Az sem mellékes, hogy mindkét oldalon a jogok és kötelezettségek rendszere jelenik meg a kapcsolatokban (Flynn, 2012), ami ágazatonként eltérően sokféle megjelenési formát vehet fel. A leírtakra figyelemmel a marketing közszféra koncepcióját Petrescu és Muscalu (2003) az alábbi definíció alapján fogalmazta meg:

„... egy olyan folyamat, amely keretében feltárásra kerülnek az állampolgárok igényei és preferenciái, és az igények kielégítését támogató és hátráltató tényezők, ami végül egy olyan tudás kialakításához vezet, amely mentén az igények kielégítése történik meg” (Enache - Moroan, 2010, 159).

A közszféra marketing koncepciója vonatkozásában Lamb (1987) mellett érvel, hogy a közszféra szervezetei számos olyan környezeti jellemzővel bírnak, amelyek megkülönböztetik őket a magánvállalatoktól és egyedi problémák elé állítják őket, vagyis sajátos marketing megoldásokra van szükségük. Ha tehát a privát- és a közszféra természetében megjelenő eltéréseket tekintjük, akkor egy sajátos és teljesen új koncepciókra van szükség a közintézmények marketing gyakorlatának a kialakítása érdekében. Ettől eltérő Kotler és Lee (2007) véleménye, akik az üzleti szférával szemben érzékelt különbségek látszólagosságára hívják fel a figyelmet, miközben rámutatnak, hogy az alapok univerzálisak. Ugyanis, ha a valós ügyféligényekre irányul a vizsgálat, akkor jól látható, hogy a közszolgáltatásoknak is van alternatívája és minden ágazatban léteznek helyettesítő termékek, amikkel a szervezeteknek versenyezniük kell.

2.1. A MARKETING SZEMLÉLET KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA VALÓ KITERJESZTÉSÉNEK AZ ELŐNYEI

A fogyasztói társadalomba való átmenet következménye, hogy az ügyfélkör egyre informáltabb és ezért pontosabb képet tud alkotni a minőségről, ami további elvárásokat támaszt a közszolgáltatások értékkeremtő folyamataival szemben, illetve egyre visszásabb, ha egy szervezet megfelelkezik az ügyfeleiről. Bouzas-Lorenzo (2010) alapján a marketing szemlélet közszférában történő terjedését indokolja és ösztönzi a közintézmények számának robbanásszerű

növekedése, a decentralizációs folyamatok, az új technológiák bevezetésének a hatása és az ügyfélközpontúság, mint új érték megjelenése. Ehhez Lamb (1987) hozzáteszi, hogy a szolgáltatásnyújtásba bevonható források radikális beszűkülése és a megnövekedett verseny, valamint a hagyományos célpiacon elvesztése és csökkenése szintén motivációs erővel bír. A közszféra menedzserei számára a marketing eszközei Kotler és Lee (2007) szerint minden helyzetben kiaknázhatóak, ami megnövekedett ügyfél-elégedettséget, fokozódó értékesítést, csökkenő költségeket, növekvő bevételeket, jobb szolgáltatás-kihasználást, magasabb jogszabályi összhangot, javuló egészségi állapotot és közbiztonságot, környezeti tudatosságot, valamint nagyobb állampolgári részvételt jelent. Buurma (2001) véleménye óvatosabb, aki a közszféra szervezeteinél a marketinget az olyan alapvető feladatok tekintetében látja előnyösnek, mint az ügyfél- és stakeholder igények beazonosítása, a közszolgáltatási minőség biztosítása és a külső- és belső kapcsolatok javítása.

A marketing szemlélet közszférába történő bevezetése Barbu (2011) alapján azért kedvező, mert eredményesen és etikusan működő közszolgáltató szervezeteket, megbecsült ügyfeleket, szakmai színvonaljavulást, egyszerűbb és pontosabban végrehajtott folyamatokat, nagyobb átláthatóságot és politikai semlegességet generál. A végső érv a marketing közszférába való bevezetése mellett mégis az ügyfelek megnövekedett elégedettsége és azon érdeke, hogy a saját problémáikra könnyebb, egyszerűbb és élményszerű megoldásokat vehessenek igénybe a közszolgáltatások tekintetében is.

2.2. A MARKETING SZEMLELET KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA VALÓ KITERJESZTÉSÉNEK A VESZÉLYEI

A leírtakkal szemben a marketing szemlélet meghonosításának az ellenzői a közszolgáltatások hagyományos értékdimenzióit látják veszélyben, mivel a méltányosság, az igazságosság és a tisztességesség követelményeinek való megfelelés sérülését érzékelik. Flynn (2012) alapján a közszolgáltatások alapértékei, valamint az egyenlő bánásmód nem teszik lehetővé, hogy a szolgáltatást a közszolgáltató addig alakítsa az ügyfél igényeire, amíg azt még megfizetik. Vidler és Clarke (2005) alapján a marketing szemlélettel járó ügyfél-fókusz nem kívánatos, sőt bizonyos ágazatokban kifejezetten káros, mert a szakpolitikai célokat kockáztatja. Ugyanakkor a közszféra szervezeteinek a működési modellje sem alkalmas az ilyen irányú változtatásokra, mivel a közfeladatok ellátásának pénzügyi- és humán-erőforrás tervezése olyan rugalmatlan, hogy a legjobban előkészített marketing akciók sem tudnának eredményesen megvalósulni, vagy Barbu (2011) szerint éppen menet közben változik a prioritások sorrendje. Ugyanakkor Boisen és társai (2011) alapján a marketingkommunikációs tevékenység sem lehet teljesen sikeres, mert egy szinten túl aggályos az újraelosztás szempontjából, ha egyes célcsoportok túlzott figyelemben részesülnek. Walsh (1994) arra mutat rá, hogy a marketing akciók nem helyettesíthetik a demokratikus vita intézményét és

a dialógust, amit a kormányzat és az állampolgárok folytatnak. E tekintetben azt hangsúlyozza, hogy az állam és állampolgár kapcsolata nem valami fajta cseréről, hanem elsősorban a kölcsönös elköteleződésről szól és ezért a marketing legfeljebb a politikai kommunikációra lehet alkalmas, de a szemlélet átfogó megvalósítása nem kívánatos.

Pasquier és Villeneuve (2012) szerint a közüzemek és a közszolgáltató szervezetek marketingjére a kapcsolatokból fakadó sokrétűsége túl rányomja a bélyegét a túlzott szabályozottság, valamint a szolgáltatások azon jellege, hogy az elosztásban a szakmai, etikai szempontoknak van kiemelt szerepe és alacsony szinten áll a vezetőség menedzsment képzettsége. Vagyis, ha az értéktartalom elvont, a szolgáltatás megfoghatatlan, komplex a környezet és a személyzet felkészültsége sem győzi meg az igénybevevőt, akkor a kommunikációs akciók sem lehetnek sikeresek.

Jellemző az is, hogy a közszolgáltató szervezetek a szakmai és szervezeti érdekekre hivatkozással állnak ellen a marketing szemlélet bevezetésének, ami mögött Mészáros és társai (2002) szerint valójában az elért pozíciókhoz való ragaszkodás, a kihívás nagysága és a célok kétségbevonása munkál, valamint az átmenet során fellépő esetleges veszteségek miatti félelem állhat. Moore (1995) szerint probléma továbbá, hogy a legtöbb közszolgáltatási ágazatban az igénybevétel díja nem hozható összefüggésbe a minőséggel, más esetben pedig a nagy kereslet miatt inkább „de-marketingelni” kellene közszolgáltatásokat. Következésképpen, a magángazdaság marketing menedzsment modelljét eredeti formájában valószínűleg a közszféra egyik szolgáltatási ágazatában sem lehet alkalmazni.

2.3. A MARKETING SZEMLELET KITERJESZTÉSÉNEK ÁGAZATI MEGKÖZELÍTÉSE

A leírtak miatt a marketing eszköztár közszféréba történő bevezetésének még jelentős akadályai vannak, amit tovább súlyosbít a politikai érdekek meghatározó befolyása, a pénzügyi és személyi források szűkössége, valamint az adaptációs megoldások és módszerek hiánya. Mégis, Buchanan és társai szerint (1987) egyre meghatározóbb és megkerülhetetlen jelenség az igénybevevői viselkedés fokozatos eltolódása a fogyasztói magatartás irányába. Ezzel a megfigyeléssel Lamb (1987) is egyetért és hozzáteszi, hogy az állam-állampolgár viszonylatban immár a kapcsolat szerződéses jellege kerül az előtérbe a legtöbb ágazatban. Éppen ezért Kotler és Lee (2007) véleménye szerint a marketing eszközök alkalmazása egyaránt hasznos lehet azon közszolgáltató szervezetek esetében, amelyek a vállalati szféra részére nyújtanak szolgáltatásokat és azoknál, amelyek a klasszikus lakossági közszolgáltatásokat végzik, ide értve még a hatósági eljárásokat és a rendészeti-, igazságszolgáltatási szervek tevékenységét is. Laing (2003) ezzel szemben óvatosságra int, nehogy ott is alkalmazzák a marketing eszközöket, ahol nincs létjogosultságuk. Moore (1995) alapján a marketing

szemlélet átvétele kellő számú kutatást igényelne a közszférát érintő menedzseri problémák vonatkozásában, amelyek tárgya annak beazonosítása, hogy mely ágazatokban lehet erősebb a fogyasztói jellemvonás és mely ágazatokban kell az állampolgár általánosabb szemszögéből értékelni a szolgáltatói kapcsolatot.

A kívánatos „középutas” megoldás azonban nagyon lassan formálódik és az áttörés régóta várat magára. A kompromisszumos megközelítés alapján nem az a meghatározó, hogy állami vagy magántársaság a közszolgáltatás nyújtója, hanem közfeladat jellege a döntő ismérv, vagyis, hogy milyen jellegű igény húzódik meg a háttérben. Ebből indul ki Van der Hart (1991) tipológiája, aki mellett érvel, hogy a marketing eszközök alkalmazhatósága leginkább attól függ, hogy mekkora részt fizet a közszolgáltatás finanszírozásából az igénybevevő és mekkora a cserekapcsolatban a nyilvánosság szerepe. Az 1. ábra szerint felrajzolt bal alsó kvadránsba tartoznak azok a közszolgáltatási ágazatok, ahol fontosabb szerepe van az állampolgári, jogszabályi kereteknek és olyan szervezetek helyezkednek el, amelyek nem szorulnak rá annyira az ügyfélre, mert a közösségi értékek dominánsak. Ezzel szemben a jobb felső kvadráns azokat a közszolgáltatási ágazatokat tömöríti, ahol több az interakció a közszolgáltató és az ügyfél között és a szervezet jobban függ az egyénnel való kapcsolattól, ezért az egyéni (fogyasztói) érdek a domináns.

1. ábra: A közszolgáltatások kategorizálása



Forrás: Van der Hart (1991)

Laing (2003) szerint a tipológia közbenső részében helyezkedik el a legtöbb közszolgáltatási ágazat, amelyek tekintetében a marketing szemlélet alkalmazhatóságát az alapján kell vizsgálni, hogy az ügyfél-kapcsolat milyen időtávon jelenik meg és hány stakeholder van jelen a szolgáltatói környezetben.

Természetesen az sem irreleváns, hogy a marketing elmélet melyik koncepciójáról beszélünk, hiszen a hagyományos, tranzakcionális megközelítés valószínűleg egyik ágazatban sem érvényes a közzférában, mert a megfogható termékekre és a kétirányú kapcsolatra koncentrál. Kaplan és Haenlein (2009) szerint a marketing elmélet kapcsolati iskolája sokkal jobb megközelítés a közzféra számára, amely rokon vonásokat mutat a közmenedzsment elmélet „governance” irányzatával. Ezen teóriák utóbbi évtizedekben tapasztalható közeledése alapján olyan új koncepciók felemelkedését vetítik előre, amelyek végül a közzféra sajátos marketing gyakorlatának a kialakításához vezetnek. Addig azonban - ahogyan Allison (1979) látja - a közzféra marketing kifejlesztésének a legnagyobb gátja éppen a szakirodalom hiányossága, vagyis, hogy nem áll rendelkezésre kellő számú empirikus kutatási eredmény, ami jelenleg is a meddő vitának és a spekulációnak kedvez.

3. A KÖZÜZEMI SZOLGÁLTATÓ TÁRSASÁGOK MARKETING GYAKORLATA ÉS AZ ÜGYFÉL-ORIENTÁCIÓS SZERVEZETI VISELKEDÉS MÉRTÉKE

Az eddig megismert szakirodalom alapján a marketing szemlélet többféle, sajátos megoldásokkal kibontakozó felemelkedésére számíthatunk az egyes közszolgáltatási ágazatok mentén. Feltételezhető az is, hogy ma is vannak olyan közszolgáltató és közüzemi szervezetek, amelyek kiemelten kezelik az ügyfeleket, amíg mások viselkedése tekintetében a befelé forduló bürokratikus berendezkedés jellemző.

Jelen empirikus elemzés célja, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy létezik-e az önkormányzati közüzemek világában tagozódás az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés tekintetében az egyes szervezetek között. Ezen kérdés megválaszolása érdekében a marketing szemlélet közszolgáltatói gyakorlatban megjelenő feltárására van szükség, ami vélhetően kirajcolja azon szervezetek körét, amelyek már képesek voltak meghaladni a klasszikus, bürokratikus szervezeti viselkedés jegyeit és ennek köszönhetően magasabb ügyfél-elégedettség elérésére képesek. A kutatási kérdés megválaszolása érdekében az alábbi előzetes feltételezéseket fogalmaztam meg:

Hipotézis 1.:

A hazai önkormányzati közüzemi szféra magas ügyfél-orientációs viselkedési jellemzőket mutató csoportja magasabb átfogó szervezeti teljesítmény elérésére képes, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a közszolgáltatási minőséggel jellemezzük.

Hipotézis 2.:

A hazai önkormányzati közüzemi szféra alacsony ügyfél-orientációs viselkedési jellemzőket mutató csoportja alacsonyabb átfogó szervezeti teljesítmény elérésére képes, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a közszolgáltatási minőséggel jellemezzük.

Az ügyfélbarát szervezeti viselkedés elterjedésének valós megismerése azért is kívánatos, mert a marketing szemlélet megvalósítási szintjeire lehet következtetni, tehát kiderülhet, hogy tényleges ügyfél-orientációról beszélhetünk, vagy csak egyes technikák rutinszerű alkalmazásáról van szó (Hetesi-Veres 2013). Illetve, ha a fenti hipotézisek igazolásával az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés kézzelfogható előnyei válnak bizonyíthatóvá, mint a jobb szervezet teljesítmény, akkor javasolható a marketing szemlélet közszféra irányba való további kiterjesztése.

3.1. A KUTATÁSI KÉRDŐÍV KIVÁLASZTÁSA ÉS ADAPTÁCIÓJA A KÖZÜZEMEK ESETÉRE

Az ügyfél-orientáció szervezeti szintű mérésére kidolgozott modell a marketing elméletben a piaci orientációs kutatások során került pontosításra, ez alapján a privát szférában az ügyfél-elégedettségre törekvő és ügyfél-orientációs célokat követő szervezet számára Bauer és Berács (2006) a piaci orientáció fejlesztését javasolják. Ezen kutatások között a legtöbb esetben használt mérési eszköz a Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli által 1990-ben és '93-ban kidolgozott MARKOR skála, amely már számos piaci környezetben bizonyította megbízhatóságát és érvényességét. A mérési skála kifejlesztésének az alapja a piaci orientációs jelenség definiálása volt, amit a szerzők a jelenlegi és a jövőbeli ügyfél igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű létrehozása, az információ szervezeti egységekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszadó-képesség összességéként határoztak meg. Ezen viselkedési definíció operacionalizálásával a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény közötti erős regressziós kapcsolat feltárására került sor, ami olyan robusztus, hogy a környezeti hatásoktól függetlenül minden piaci körülmény között kimutatható (Jaworski-Kohli, 1993).

Narver és Slater (1990), valamint Deshpande és Farley (1993) szerint egyértelműnek tűnik, hogy a piaci orientáció által okozott hatásokat tekintve pozitívan befolyásolja a profit-termelőképességet, az eladást, a piaci részesedést, valamint Kirca és társai (2005) alapján az ügyfél-elégedettséget és a szolgáltatási minőséget is jelentősen képes javítani.

A közszférában elvégzett kutatások esetében Caruana és szerzőtársai (1997, 1998, 1999) szintén a piaci orientáció és az ügyfél-elégedettség, mint teljesítményindikátor kapcsolatának az igazolásáról számoltak be az egyetemek, kórházak, kulturális intézmények és más állami ügynökségek körében, ahol meglepően erős hatásokat mértek az összefüggések mentén.

Ezen tanulmányok alapján bizonyított, hogy a Kohli és szerzőtársai (1993) által kifejlesztett MARKOR skála megbízható és érvényes eredményre vezet a közigazgatási, közintézményi szervezetek esetében, mivel a piaci orientáció közvetlenül hozzájárul az érintettek elégedettségéhez. Egy meta analízisben – amely 11 empirikus kutatás alapján készült – Shoham és társai (2006) kimu-

tatták, hogy a magas piaci orientációjú non-business (nonprofit és közszféra) szervezetek szolgáltatásai magas szervezeti teljesítménnyel párosulnak, sőt a pozitív kapcsolat korrelációja erősebb volt, mint a for-profit szervezetek esetében. A piaci orientáció ügyfél-elégedettségre irányuló hatását Walker és társai (2011) részéről a legjelentősebb mértékben a helyi közszolgáltatások esetében sikerült kimutatni.

Niculescu és társai (2013) a kutatás előfeltételeként az eredeti for-profit környezetre elkészített mérési skála közüzemi szférára történő adaptációjára hívják fel a figyelmet, ami a megfelelő mérési eredmények kulcskérdése. A mérési skála adaptációnak a pontos végrehajtása érdekében én is a Churchill (1979) által meghirdetett kutatási módszertan alapelveihez ragaszkodtam, ami ezért egyetemi tanárok és gyakorló közüzemi menedzserek bevonásával történt annak érdekében, hogy a kérdések jól értelmezhetően és egyértelműen kerüljenek megfogalmazásra.

3.2. AZ ADATGYŰJTÉS ÉS A KUTATÁSI MINTA

A mintavételi eljárás megválasztásával a 3000 fő feletti településekre koncentráltam, mivel ezen településkategória tekintetében a közszolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokban az ellátásért felelős önkormányzattól elválik a közüzemi szolgáltatást ténylegesen nyújtó szervezet. A megcélzott sokaság lehatárolásában a másik szempontot a közszolgáltatási ágazatok kiválasztása jelentette, amely tekintetben a helyi önkormányzati feladatok közül a legnagyobb célközöniséget kiszolgáló hét lakossági közüzemi szolgáltatás került megnevezésre (1. táblázat). A kutatás sokasága így a magyar önkormányzatok közel 20%-os lefedettségét és a teljes magyar lakosság közel 80%-os lefedettségét jelentette. Ezek után az adaptált kérdőív a hét közüzemi szolgáltatási ágazat tekintetében összesen 1580 gazdálkodó szervezethez került megküldésre.

Az adatfelvétel online történt és a kérdőíven a kérdések vegyesen kerültek beszerkesztésre, úgy, hogy oldalanként egyszerre öt kérdés jelent meg a képernyőn, amelyekre viszont kötelező volt válaszolni a továbblépés érdekében. A kérdőív elérhetősége három hullámban került megküldése a közüzemi társaság első számú vezetője nevére. A névre szólóan megküldött e-mail az első körben az együttműködésre való felkérésre irányult, ezt követte további két emlékeztető elektronikus levél megküldése. A kérdésekhez tartozó válaszok kapcsán a Likert skála 1-5-ig terjedő tartományában lehetett kifejezni az adott állítással való egyetértés mértékét. A kérdőívek kitöltése 2015 év júliusa és augusztusa során folyamatosan zajlott az erre kialakított elektronikus felületen. Az online kérdőíves adatfelvételtől összesen 201 értékelhető kitöltés származott, amelyet a kutatás elemzésébe be lehetett vonni. Ezek között a teljes mértékben kitöltött és befejezett kérdőívek száma 158 darabot tett ki, ami a többszöri megkeresések ellenére 10%-os, alacsony válaszadó hajlandóságot mutat. A kutatásba bevont közüzemi szolgáltatói ágazatokban gyűjtött kérdőívek megoszlását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A minta megoszlása a közszolgáltatási ágazatok alapján

Közszolgáltatási ágazat	Kitöltött kérdőív (db)	Minta %
helyi közösségi közlekedés biztosítása	17	11%
kommunális hulladékgyűjtés és elhelyezés	43	27%
víziközmű-szolgáltatások (ivóvízellátás, víziközművek működtetése, szennyvízelvezetés, szennyvíztisztítás)	39	25%
köztisztaság (települési környezet tisztaságának biztosítása)	14	9%
távhőtermelés és hőszolgáltatás	23	14%
köztemető üzemeltetése (kegyeleti közszolgáltatás)	11	7%
közétkeztetés (köznevelési intézményekben)	11	7%
Összesen:	158	100%

Forrás: saját szerkesztés

A mintában a legtöbb válaszadó közüzemi szolgáltató szervezet a 10 ezer és 25 ezer fős lakosság szám közötti városokban fejt ki tevékenységét (27,85%), de jól képviselteti magát a 100 ezer fő feletti településkategória is (összesen 24,68%-kal). Hasonlóan kiegyensúlyozott képet mutat a beérkezett kérdőívek területi eloszlása, ami az ország teljes lefedettségéről árulkodik. A legnagyobb aránnyal Pest-megye (17,72%-kal) képviseltette magát, de látványos eltolódásról ez esetben sem beszélhetünk, mivel ebben a megyében él a teljes lakosság több, mint 10%-a.

3.3. A KUTATÁS EMPIRIKUS ELEMZÉSEINEK A BEMUTATÁSA

A közüzemi szolgáltató szervezeteknek a marketing gyakorlatát tekintve azt lehet mondani, hogy nincsenek fehér foltok, a mintát képező közüzemek 83%-a rendelkezik ügyfélszolgálattal, 48%-uk rendszeresen méri az ügyfelek elégedettségét és a megkérdezett szervezetek 47%-a igyekszik az ügyféligenyvekhez igazítani az értékajánlatát (2. ábra). Ez önmagában is jelentős ügyfél-fókuszról árulkodik, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a megkérdezett közszolgáltató szervezetek 23%-a elemzi a szervezet környezetét, 42%-uk folytat reklámtevékenységet és 22%-uk épít a „public relations” kampányokra.

A közszolgáltatói szférát körülvevő szabályozói kötöttségekre utal az árazási technikák (18%) és az elosztási csatornák (2%) kihasználásában megjelenő alacsony arányszám. Meglepő viszont a direkt marketing levelek 13%-os arányú bejelölése, ami alacsonynak tűnhet, hiszen a közszolgáltató szervezetek havi

rendszerességgel leveleznek az ügyfelekkel. Végeredményben, a felmérés a vizsgált közüzemeknél nagyfokú ügyfélfókuszot és tudatosságot jelez és azt, hogy a marketing módszerek jól ismertek, mert elsajátításuknak biztos jele mutatkozott.

2. ábra: A hazai közüzemi ágazatokban alkalmazott marketing módszerek gyakorisága, %-ban megadva (n= 201)



Forrás: saját szerkesztés

A minta szerinti közüzemi szolgáltatói kör ügyfél-orientáció alapú tagozódásának a lehetőségét klaszterelemzéssel vizsgáltam. A klaszterek beazonosítását megelőzően faktoranalízisre volt szükség, amely adattömörítő eljárás során a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény jelenségeket a közvetett mérési aldimenziók, azaz a főkomponenseik alapján igyekeztem megragadni. A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény jelenségek elemzése során kialakult főkomponenseket a 2. táblázat tartalmazza. A főkomponensek kialakítását minden esetben a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és a Bartlett teszt alapján együttesen vizsgáltam.

2. táblázat: A vizsgált jelenségek és főkomponenseik

A jelenség elnevezése	A jelenség főkomponensei
Piaci orientáció ^[1] (KMO: 0,816; Bartlett teszt: 230,765; Sig 0,00)	Információ előállítása munkatársaktól (KMO: 0,639; Bartlett teszt: 34,649; Sig 0,00)
	Információ előállítása külső forrásból (KMO: 0,639; Bartlett teszt: 34,649; Sig 0,00)
	Információ terjesztése (KMO: 0,709; Bartlett teszt 87,100; Sig 0,00)
	Válaszreakció tervezése (KMO: 0,642; Bartlett teszt: 58,589; Sig 0,00)
	Válaszreakció végrehajtása (KMO: 0,748; Bartlett teszt: 152,661; Sig 0,00)
Átfogó szervezeti teljesítmény ^[2] (KMO: 0,714; Bartlett teszt: 123,867; Sig 0,00)	Ügyfél-elégedettség (KMO: 0,500; Bartlett teszt: 18,019; Sig 0,00)
	Közszolgáltatási minőség (KMO: 0,500; Bartlett teszt: 21,038; Sig 0,00)

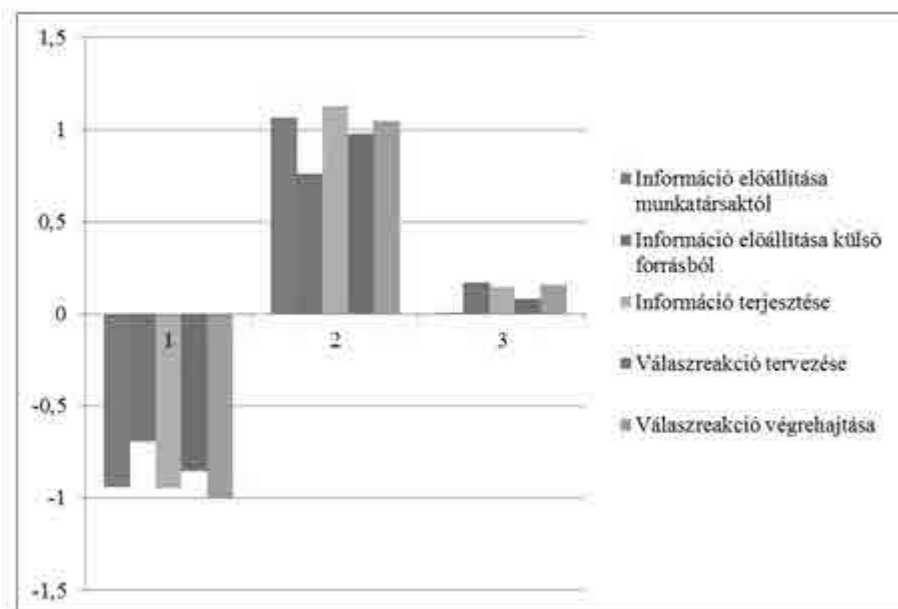
Forrás: saját szerkesztés

A főkomponens-elemzést követően a klaszterelemzést a piaci orientációt alkotó öt főkomponensének a bevonásával végeztem el, amely során az elemek elkülönülésének a mintázatát kerestem. A klaszterelemzés során két külön eljárással vizsgáltam a klaszterek kialakíthatóságának a lehetőségét. Az első, hierarchikus (two-step-klaszter) elemzés kapcsán képet kaphattunk arról, hogy három klaszter kialakítására lehet számítani. Az elemzés alapján a vizsgált főkomponensek mentén három klaszter rajzolódik ki 28, 50 és 31 elemszámmal, amihez a minta 158 eleméből 109-et használt fel az elemzés. A piaci orientációs főkomponensek mindegyike szignifikáns szerepet játszik a klaszterek kialakításában. A klaszterek elkülönülésében játszott szerep vonatkozásában az tűnik ki, hogy az első és utolsó klaszter markáns arculattal rendelkezik és ebben az információ előállítása, valamint a válaszreakció tervezése főkomponensek játsszák a legfontosabb szerepet. A közbelső nagy elemszámú klaszter ezzel szemben a 0 körüli értékkel és szétterülő szórással jellemezhető. A csoportok jellemző adataiból az látszik, hogy a klaszterközépek mind az öt főkomponens esetében egyforma módon és irányban alakulnak ki.

[1] Jaworski-Kohli (1993) alapján a piaci orientációs szervezeti viselkedés összetevői az ügyfelek jelenlegi és a jövőbeli igényeire vonatkozó intelligencia (információ) teljes szervezetet átölelő előállítás, a megszerzett információ terjesztése és áramoltatása a szervezeti egységek között, valamint a szervezet reagálóképessége, ami alatt a megszerzett intelligencia alapján történő válaszreakció megtervezése és végrehajtása értendő.

[2] Hetesi-Veres (2013) alapján a szervezeti teljesítmény kimeneti oldalán a közszférában a legelterjedtebb teljesítménymutatók a közszolgáltatási minőség és az ügyfeleknek, vagyis a szolgáltatást igénybevevőinek a minőséggel való elégedettsége, ami minden közszolgáltatási ágazat tekintetében releváns.

3. ábra: A piaci orientáció öt főkomponensével képzett végleges klaszterek (Quick klaszter eljárás)

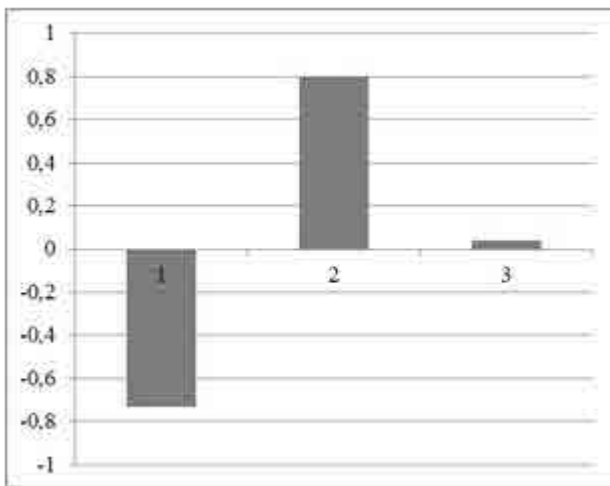


Forrás: saját szerkesztés

A másik klaszter-elemzési eljárás (Quick klaszter) esetében szintén minden elemzésbe bevont főkomponens szignifikáns szerepet játszik a klaszterek elkülönülésében, az eljárás más sorrendben, de azonos elemszámmal alakítja ki a klaszterstruktúrát (3. ábra). Vagyis, a két eltérő eljárással kialakított klaszterstruktúra azonos képet mutatott.

Az előzetes feltevések igazolása érdekében az elemzés folytatásaként a klaszterközepekkel összefüggésben kellett az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens átlagos szórását és várható értékét vizsgálni. Az összefüggést grafikusán a 3. és 4. ábra együtt szemlélteti.

4. ábra: A szervezeti teljesítmény főkomponens várható értékeinek az alakulása



Forrás: saját szerkesztés

Az ábráról jól leolvasható, hogy a szervezeti teljesítmény átlaga az 1-es klaszter esetében a legalacsonyabb és a 2-es klaszter esetében a legnagyobb, miközben a 3-as klaszter esetében átlagosnak tekinthető, tehát az értékek elmozdulási iránya és mértéke megegyezik a végleges klaszterstruktúra alapvető jellemzőivel. A leírtak miatt arra a megállapításra juthatunk, hogy a szervezeti teljesítmény várható átlagai mentén képzett csoportok összhangban vannak a piaci orientációs ismervek alapján képzett három klaszter átlagaival.

4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A cikkben a marketing szemlélet közszféra irányába való kiterjeszhetőségét vizsgáltam, a kutatási kérdés az volt, hogy a közüzemi szolgáltató szervezetek viselkedése mennyiben követi a hagyományos bürokratikus orientációt és mennyiben vállalható fel az ügyféligények képviselője. Feltételezhető ugyanis, hogy a kettős megfelelési kényszer többféle megjelenési formát ölt, de vannak olyan szervezetek is, amelyek igyekeznek szembenézni az ügyféligényekkel kapcsolatos új kihívásokkal.

A cikk első feléből kiderült, hogy a marketing elmélet az állandó eszkalációs pályán haladva egyre közelebb került a közmenedzsment elméletek „governance” irányzatához, amely főként a kapcsolati marketing iskolával hozható rokonságba. A szekunder előzmények egy ágazati megközelítést pártoló irányzat erősödését rajzolják ki, amelynek lényege, hogy a marketing szemlélet üzleti szférában kiérlelt gyakorlati megoldásai csak a közszféra sajátos adottságaira figyelemmel az ágazati eltérések mentén lehetnek adaptálhatóak.

A cikk empirikus elemzéseket tartalmazó részének a kiindulópontja az ágazati alapú megközelítés azon állítása volt, hogy a marketing szemlélet és az ügyfél-fókusz nem egyformán hasznos az egyes közszolgáltatási ágazatokban. A kérdést a hazai önkormányzati közüzemekre nézve a piaci orientációs koncepció mentén vizsgáltam, ami a marketing szemlélet szervezeti viselkedését írja le. A piaci orientáció öt viselkedési aldimenziója mentén főkomponensek kialakítására került sor, ami három jól elkülönülő viselkedési klaszter beazonosításához vezetett. Az eredmények alapján a hazai közüzemek vonatkozásában beszélhetünk a piaci orientáció magas fokán álló ügyfélbarát szervezetekről és igen alacsony ügyfélfókusszal rendelkező bürokratikus szervezetekről. Az eredményekből kiderül, hogy az előbbi közüzemek csoportja magas szervezeti teljesítménnyel hozható összefüggésbe, amíg utóbbiak igen rosszul teljesítenek az ügyfél-elégedettséget és a szolgáltatási minőséget illetően. A vizsgálat eredményei ezért a kutatási hipotézisek igazolásához vezettek.

5. ÖSSZEZÉS

A cikkben egy olyan minta segítségével folytattam elemzéseket, amelyre a szakirodalmi előzmények között nem találtam példát. Mint interdiszciplináris téma újszerű, hiánypótló felvetés volt a piaci orientáció közüzemi szférában való érvényesülésének a vizsgálata, és nővum volt a kutatási módszer is, mivel az alapvetően marketing területéről származó piaci orientációs skálát adaptáltam egy olyan környezetbe, ahol arra a hazai kutatásokban egyáltalán nem volt előzmény. A kutatási eszköz adaptációjára – éppen ezért – lényeges hangsúlyt fektettem és igyekeztem a Churchill-féle alapelveknek is megfelelni.

Az ügyfél-barát és hagyományos bürokratikus viselkedés tekintetében az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy a két eltérő viselkedési mintázattal jellemezhető csoportra az éles szembenállás jellemző, miközben létezik egy széles közbenső szegmense is a közszolgáltató szervezeteknek, ahol feltételezhetően egy semleges értékvilág dominál. Ez a közbenső réteg jellemezhető a közép-szerűségi spirál jelenségével, amely elnevezés a szolgáltatásmarketing területéről származik és olyan nagy, szolgáltató vállalatok működését írja le, amelyek kevés versennyel szembesülnek a környezetükben. Az ilyen bürokratikus szervezetek esetében a minőséget merev szabályok határozzák meg, ami Schlesinger és Heskett (1992) szerint oda vezet, hogy a szolgáltatónak nincs tudomása arról, hogy az ügyfelei hogyan értékelik az általa nyújtott teljesítményt, illetve, ha valamely probléma kapcsán erre fény derül, akkor már valószínűleg elkéstek a korrekcióval. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a közbenső, semleges szervezetek körében az átfogó szervezeti teljesítmény átlagosnak mondható, és nincs karakteres jellemvonásuk a célközönség irányába.

A hazai önkormányzati közüzemi szolgáltatók körében végzett felmérés alapján az általuk alkalmazott marketing módszerek tekintetében a teljes arzenál megjelenik, mégsem beszélhetünk a marketing szemlélet átható elterjedéséről,

tekintve, hogy Magyarországon a jelentős elemszámú, közbenső klaszterben található a közüzemi szolgáltatók 50%-a. A bemutatott klaszterelemzés szerint az ügyfélbarát szervezeti viselkedést tanúsító közüzemi szolgáltató szervezetek csoportja alig éri el a minta 25%-át.

Újszerű eredmény, hogy a piaci orientációt alkotó aldimenziók között egy független, új főkomponens is beazonosításra került, amelynek jelentős hatását is sikerült kimutatni a klaszterek kialakulásában. Ez a munkatársak által gyűjtött információ viselkedési komponens a külső csatornákon történő információgyűjtés mellett jelent meg független tényezőként. A kirajzolódó főkomponens újszerű megvilágításba helyezi és megerősíti azokat a korábbi eredményeket, amelyek a közszférában a dolgozói dimenzió fontosságára utalnak (Caruana et al., 1999) és azt vetítik előre, hogy közüzemeknél a humán erőforrás lehet a siker kulcsa.

A korábbi kutatások azt is bizonyították, hogy a piaci orientációs viselkedés fokozásával a szabályozott és monopolhelyzetben levő közszolgáltatói piacokon javítható az ügyfelek elégedettsége és a szolgáltatás minősége. A bemutatott eredmények fontos mondanivalója, hogy ezt az összefüggést a hazai közüzemek világában is sikerült igazolni és ezért feltételezhető, hogy a piaci orientációs viselkedés logikája lehet a marketing szemlélet közszolgáltatási környezetbe való adaptálásának a módja. Ellenkező esetben a közüzemi szolgáltató szervezetek túlnyomó részének valamilyen további külső megerősítésre, vagyis a működési kereteket kívülről érintő nyomásra vagy reformra van szüksége ahhoz, hogy az ügyfél-orientációt elhanyagoló szervezeti viselkedési modelljén változtasson. A kvantitatív kutatási eredmények gyakorlati relevanciája azt jelzi, hogy a piaci orientáció a minőségi közszolgáltatások és az elégedett ügyfélkör tekintetében figyelembe veendő viselkedési paramétereket tartalmaz, melyek a közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőségének mindenképpen ajánlhatóak.

IRODALOM

- Allison, G. T. (1979) Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Aspects? In: Shafritz, J. M. and Hyde, A. C. (szerk.) *The Classics of Public Administration*. Wadsworth, Boston, 395-468
- Barbu, A. M (2011) Public sector marketing: importance and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1, 2, 58-64
- Bauer A. – Berács J. (2006) *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest
- Boisen, M. – Terlouw, K. – Van Gorp, B. (2011) The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4, 2, 135-147
- Bouzas-Lorenzo, L. (2010) Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, 2, 113-125
- Buchanan, W. W. – Self, R. D. – Ingram, J. J. (1987) Non-profit services: adoption and adaptation of Marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 2, 4, 83-95
- Buurma, H. (2001) Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing*, 35, 11/12, 1287-1300
- Carman, J. M. (1980) Paradigms for marketing theory. *Research in Marketing*, 3, 1-26
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M.T. (1997) Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10, 4, 294-303
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M. T. (1998) Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11, 1, 55-70
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M. T. (1999) Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12, 3, 59-79
- Churchill, G. A. Jr. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73
- Deshpande, R. – Farley, J. U. – Webster F. E. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quardad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37
- Enache, E. – Moroza, C. (2010) Marketing as support tool for public administration. *Management and Marketing*, 5, 2, 159-168
- Flynn, N. (2012) *Public Sector Management*. 6th edition, SAGE Publications, Thousand Oaks
- Frederickson, H. G. – Smith, K. B. – Larimer, C. W. – Licari M. J. (2012) *The public administration theory primer*. 2nd edition, Westview Press, Perseus Books, USA
- Ganier, B. – Padanyi, P. (2005) Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 2, 182-193
- Hetesi E. – Veres Z. (2013) *Nonbusiness Marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Jaworski, B. J. – Kohli A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2009) The increasing importance of public sector marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27, 197-212

- Kirca, A. H. – Jayachandran, S. – Bearden, W. O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 2, 24-41
- Kohli, A. – Jaworski, B. J. – Kumar, A. (1993) A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477
- Kohli, A. – Jaworski, B. J. (1990) The construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18
- Kotler, P. – Lee, N. (2007) *Marketing in the public sector, Roadmap for improved performance*. Pearson, Prentice Hall
- Kotler, P. – Levy, S. J. (1969) Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 1, 10-15
- Laing, A. (2003) Marketing in the public sector: towards a typology of public services. *Marketing Theory Articles*, 3, 4, 427-445
- Lamb, C. W. Jr. (1987) Public Sector Marketing is different. *Business Horizons*, 35, 11/12, 56-60
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2014) *Service-dominant logic, premises, perspectives, possibilities*. University Printing House, Cambridge
- Mészáros J. – Mátyási S. – Schreiber L. (2002) *Az újragondolt közigazgatás*. BME Szociológia és Kommunikációs Tanszék, Budapest
- Modi, P. – Mishra, D. (2010) Conceptualising market orientation in non-profit organizations: definition, performance, a preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26, 5/6, 548-569
- Moore, M. H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Harvard College, USA
- Narver, J. C. – Slater, F. S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35
- Niculescu, M., Xu, B. – Hampton, G. M. – Peterson, R. T. (2013) Market orientation and its measurement in universities. *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research*, 3, 2, 72-87
- O'Flynn, J. – Blackman, D. – Halligan, J. (2014) *Crossing boundaries in Public Management and policy, the international experience*. Routledge, New York
- Pasquier, M. – Villeneuve J. P. (2012) *Marketing management and communication in the public sector*. Routledge, New York
- Petrescu, I. – Muscalu, E. (2003) *Tratat de management public*. Lucian Blaga University, Sibiu
- Schlesinger, L. A. – Heskett J. L. (1992) Breaking the cycle of failure in services. In: Lovelock (ed): *Managing services*. 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 310-323
- Shoham, A. – Ruvio, A. – Vigoda-Gabot, E. – Schwabsky N. (2006) Market orientation in the nonprofit and voluntary sector: a meta analysis of their relationship with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 3, 453-476
- Van der Hart, H. W. C. (1991) Government organizations and their customers in the Netherlands: strategy, tactics and operations, *European Journal of Marketing*, 24, 7, 31-42
- Van Thiel, S. (2014) *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Routledge, London, New York
- Vidler, E. – Clarke, J. (2005) Creating citizen-consumers: new labour and the remaking of public services. *Public Policy and Administration*, 20, 2, 19-37
- Walker, R. M. – Brewer, G. A. – Boyne, G. A. – Avellaneda C. N (2011) Market

orientation and public service performance: New Public Management gone mad? *Public Administration Review*, 71, 5, 707-717

- Walsh, K. (1994) Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28, 3, 63-71

Az örökségturizmus résztvevői és a kulturális örökség látogatóinak információforrásai a fertődi Esterházy-kastély példáján

Bodrogai László: PhD hallgató, Kaposvári Egyetem. Eszterháza Kulturális, Kutató és Fesztiválközpont Fertőd (bodrogai.laszlo@eszterhaza.hu)

Vizi István György: PhD hallgató, PTE Földtudományi Doktori Iskola. Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (vizi.istvan65@gmail.com)

Dr. Kulcsár László: egyetemi tanár, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (la.kulcsar@gmail.com).



Abstract: A dolgozat két kérdéskört tárgyal: egyrészt célja az, hogy áttekintse az örökségturizmus látogató típusaival foglalkozó elméleti és módszertani megközelítéseket, rávilágítva arra, hogy a szakirodalom nem egységes e kérdéskört illetően, másrészt pedig a digitális marketing egyik módszerét alkalmazva, a honlap elemzés, valamint egy kérdőíves felmérés segítségével megvizsgálja az érdeklődők és látogatók információ forrásait. Vizsgálatunk a fertődi Esterházy-kastély iránt megnyilvánuló érdeklődést mutatja be, kiegészítve a Kastély látogatóinak véleményével. Az információ forrásokat legnagyobb részben az internet és a tömegkommunikáció jelentette. Az Esterházy-kastély honlapja vonzást jelentő marketing eszközként szerepelt, amelynek látogatása a keresleti oldal aktivitásának intenzitását jelentette. A Kastély látogatói között végzett kérdőíves felmérés megerősítette az internet és a tömegkommunikáció kiemelt jelentőségét.

Kulcsszavak: Örökségturizmus, Esterházy-kastély, kulturális marketing, kulturális turizmus, látogatók, információs források

Abstract: The paper discussed two issues: first, it reviewed the theoretical and methodological approaches that discuss heritage tourism visitor categories, highlighting the fact that the literature is not consistent regarding this issue. The visitor categories are identified in the literature according to emotional attitude and motivation, as well as on the basis of the role of the cultural values represented by cultural heritage in the visit. The paper applied a method of digital marketing, website analysis, as well as a questionnaire survey, to examine the information sources of the visitors. The internet and mass media were the primary information sources. The website of the Esterházy Palace served as pull-factor marketing tool; visits to the site indicated the activity of the demand side. The questionnaire survey conducted among visitors to the Palace confirmed the exceptional importance of the internet and of the mass media.

Keywords: Cultural heritage, cultural tourism, visitors, Esterházy-Palace, information sources, cultural marketing

KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG LÁTOGATÓ TÍPUSAI ÉS A KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM

A 21. század a marketing évszázada, mondják a marketing szakemberek (Kourdi, 2011), de ebben az évszázadban a kultúra kapott igazán kiemelkedő szerepet a marketingben (Patuelli et al, 2012). Az örökségturizmus egy sajátos kaput nyit arra, hogy az emberek megismerjék és megértsék a különböző értékrendszereket, életmódokat, másfelől pedig megismerjék saját történelmüket, identitásukat. Az örökségturizmus meghatározása többféle megközelítésből történt meg a szakirodalomban. Jamal és Robinson (2009) az örökségturizmust a társadalom sajátosságaira történő reflexióként fogja fel, ahol a reflexió egyaránt tartalmaz a kulturális meghatározottság mellett gazdasági és társadalomfejlődési vonásokat is. Crouch (2009) az örökségturizmus komplex és dinamikus jellegét hangsúlyozza. A komplexitás véleménye szerint a kulturális turizmus több dimenzióban történő tipizálását jelenti. Így pl. megkülönbözteti a kulturális turizmusnak a „magas” kulturális attrakciókra irányuló jellegét az ún. „tömeg” kulturális turizmustól. Másrészt tematikus megkülönböztetést is tesz, és beszél természeti, szakrális, művészeti, néprajzi, történelmi, mitológiai, örökség stb. turizmusról.

A sokféle megközelítés széles körben elterjedt vitát generált a kulturális/örökségturizmusról és a hozzá kapcsolódó marketingről. A kritika talán legerőteljesebb áramlata Crouch (2009) írása szerint a „klasszikus” és a posztmodern nézőpont között bontakozott ki. A posztmodern álláspont szerint a kulturális/örökségturizmus korábbi áramlata a „mereven nézzük, de nem látunk” jelenséget eredményezte, vagy másképpen szólva a kulturális örökségturizmus „kodakizációját”, amely a fényképeken történő megörökítésekre, nem pedig a képviselt értékekre, a történelmi beágyazottságra koncentrált. Az ellenfelek a posztmodern megközelítést az értékek relativizálásával vádolják, ahol mindenki maga dönti el, hogy mit tart fontosnak, érdekesnek és miért. A kulturális örökségturizmus másik sokat vitatott dilemmája az elitkultúra és attrakciói, valamint a populáris kultúra termékei. Bár nincs merev határ az elitkultúra és a populáris kultúra között és történetileg e két típus esetében jelentős az átjárás, azaz a populáris kultúra egy-egy eleme idővel része lesz a magas kultúrának és fordítva, társadalmi háttérük azonban jelentős mértékben eltérő.

Barrere (2015) egy másik megfontolásra hívja fel a figyelmet. Ő a marketing szempontjából megkülönbözteti az úgynevezett „hivatalos,” más szóval formális kulturális örökség elemeit az úgynevezett „nem hivatalos”, nem formális kulturális örökségtől. Esetünkben a hivatalos, formális kulturális örökségnek az Esterházy-kastély „tapintható” és nem „tapintható” értékeit tartjuk, tehát a Kastélyt, berendezését, további építményeit, a kertet és más attrakciókat, amelyek tapinthatók. Nem tapintható kulturális örökséghez a Kastélyhoz kötődő szellemi attrakciókat, hangversenyeket, színházi előadásokat, az összkép esztétikai értékét stb. Mindezek együtt alkotják tehát az úgynevezett hivatalos, formális kulturális

örökséget. Ezek egyben az elit kultúrát képviselik ma is, éppúgy, mint Esterházy „Fényes” Miklós idejében, a 18. században.

Mi tehát a nem hivatalos, az informális kulturális örökség? Barrere (2015) szerint a kézműves termékek, tradíciók, akár a régi receptek, a gazdálkodáshoz, a mindennapi élethez fűződő eljárások. Ezek is feloszthatók tapintható és nem tapintható attrakciókra, de a népi kultúrához kötődnek, s így a „nem formális” kulturális örökség részei.

A szakirodalom jelentős része a kulturális örökség desztinációk látogatóinak elemzésekor arra a kérdésre kíván választ adni, miszerint hogyan lehet tipizálni a kulturális örökséget látogató turistákat (Petr 2015). Niemczyk (2013) öt alapvető látogató típust feltételez: (1) a tudatos vendég, aki racionális döntés alapján látogatja az intézményt, (2) a vonatkozó képességekkel rendelkező látogató (pl. művészi képességgel bíró), (3) városnéző, a nevezetességeket megtekintő, (4) véletlenül betérő, arra járó látogató és (5) alkalmi, rendszertelen látogató. Niemczyk (2013) két dimenzióban helyezte el ezeket a típusokat:

1. az egyik dimenzió az, hogy a kultúra milyen szerepet játszik a látogatásra irányuló döntésben,
2. a másik pedig az, hogy a látogató milyen mértékben fogadja be a desztináció által képviselt kultúra értékeit.

Az egyes látogató típusokat a két dimenzióban elhelyezve az 1. táblázatot kapjuk.

1. táblázat: A kulturális örökség látogatóinak típusai

A kulturális élmény befoga- dásának szintje	Magas	A kulturális értékek felfedezésének esélyével rendelkező látogató		A tudatos, racionális döntés alapján látogató
	Alacsony	Véletlen látogató	Alkalmi látogató	Városnéző, nevezetesség orientált látogató
<i>Alacsony</i> - A kultúra fontossága a látogató döntésében - <i>Magas</i>				

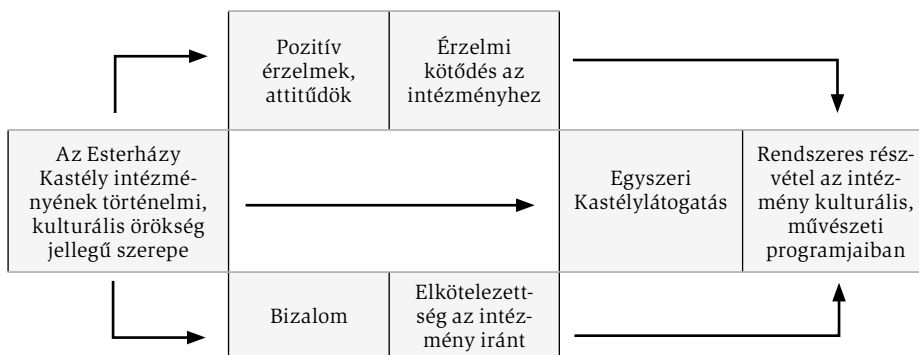
Forrás: McKercher és Du Cross, idézi Niemczyk (2013)

A táblázatból látható, hogy lényegesen eltérhetnek a látogatók csoportjai attól függően, hogy döntéseikben milyen fontosságot tulajdonítanak a kultúrának, azaz a kulturális értékek milyen mértékben motiválják látogatói döntésüket. Másoldalról mennyire nyitottak a kulturális élmények befogadására, azaz milyen mértékben érzik át az adott attrakció által közvetített értékeket. Felmerül a kérdés, hogy mennyire kell figyelembe venni ezeket a sajátosságokat a marketing stratégiában, tervezésben. A kérdés költői, hiszen a látogatóknak a fenti tipológiát követő szegmentálása véleményünk szerint igen fontos a marketing hatékonyságát illetően. Más kérdés persze, hogy a marketing stratégia mennyire tudja követni ezeket a sajátosságokat.

Egy kulturális örökséghez, pl. az Esterházy-kastéllyal kapcsolatos márka

menedzsmentnek (brand management) több lényeges összetevője van, ami eltér a klasszikus értelemben vett márka menedzsmenttől. Ennek természetesen az az oka, hogy egy ilyen összetett márka többféle megközelítést kíván. Egy autómárka esetében a brand menedzsment végül is arra irányul, hogy kedvező vásárlói döntések szülessenek. Esetünkben azonban nem egyszerűen csak arról van szó, hogy minél több látogató keresse fel a kastélyt. Ebben az esetben a brand menedzsment annyiban is eltér a szokásostól, hogy több típusú eredményt foglal magában. Rose et al. (2016) hasonlóképpen tipizálták a látogatókat, mint korábban láthattuk, de nem egyszerűen a tudás, vagy az értékrendszer alapján építették konceptuális modelljüket, hanem nagy jelentőséget tulajdonítottak az érzelmi kötődéseknek, attitűdöknek. Kissé átalakítva modelljüket, az 1. ábrában alkalmazott összefüggéseket kaptuk.

1.ábra: Az Esterházy-kastély marketing tevékenységének konceptuális modellje



Forrás: Rose et al. (2016) nyomán saját szerkesztés

A modellből látható, hogy alapvetően két típusú látogatóval számolhatunk. Az egyik típusú látogató az úgynevezett egyszeri látogató, aki kíváncsi az Esterházy kulturális örökség elsősorban „tapintható” értékeire, s ez az attrakció kielégíti kíváncsiságát. A másik típus sokkal mélyebben érdeklődik az attrakciók után. Pozitív érzelmi kötődése, pozitív attitűdje bizalommal és elkötelezettséggel párosul. Ez a látogató nem egy eseti, egyszeri látogató, aki valószínűleg nem tér vissza, továbbá részt vesz ugyan a tárlatvezetésen, sokat fényképez, a fényképeket ottlétét igazoló dokumentumokként kezeli (kodakizáció), hanem intenzívebb, visszatérő látogató, erőteljesebb kulturális értékekkel, és rendszeres fogyasztója a magasabb kulturális attrakcióknak.

Ez a látogatói szegmentáció jelentőséggel bír a marketing munkában is, azaz a marketing tevékenységet eltérő módszerekkel kell erősíteni. Tovább bonyolítja a képet az, hogy ha térségben gondolkodunk, akkor a látogatók különböző tipológiai mellett a formális és nem formális kulturális örökség termékeket, attrakciókat is figyelembe kell vennünk a marketing menedzsment munkánk során.

ÖRÖKSÉGTURIZMUS ÉS MARKETING

A kulturális turizmushoz kapcsolódó marketing a térség adottságaitól függően koncentrálni az örökségturizmusra, ahogy Ashworth és Tunbridge (1999) hívják: a múlt menedzselésére, azaz az örökségturizmus főbb típusaira, intézményeire. Royo-Vera (2009) szerint a helyi turizmus marketingnek a desztináció image-n kell alapulnia. A marketingnek ezt az image-t kell minél szélesebb körben, vagy a potenciális látogatók körében elterjeszteni. Gazdasági jelentőségét tekintve a kulturális örökség körébe tartozó épületegyüttesek, mint például egy kastély együttes, vagy egy történeti, kulturális értéket képviselő kilátó, vitathatatlanul a területi tőke részét alkotják. Helyzetük, fejlesztésük a térség állapotát, versenyképességét jellemző indikátor. Velük kapcsolatos tudás a térségre jellemző tudástőke alkotó eleme, amelynek szoros kapcsolata van a térségre jellemző társadalmi tőkével. Oppio et al. (2015) hozzáteszik, hogy a kulturális tőke kapcsolata a gazdasági növekedéssel és a térségben élő emberek jól-létével (well-being) szintén egyértelműen pozitív.

Ha gazdasági, vagy másképpen üzleti perspektívákat emelünk mondanivalónk középpontjába, a szakirodalom elsőként a stratégiai menedzsment jelentőségét hangsúlyozza. A stratégiai menedzsment, mint a fogalom is jelzi, az üzleti kérdéseket hosszú távon elemzi, és annak keretében kísérli meg áttekinteni a legfontosabb területeket. A szakirodalom alapján a stratégiai megfontolásokat üzleti szektorok alá kell rendeznünk, hogy áttekintsük a szükséges intézkedési területeket, amelyek az Esterházy-kastély projekt hatáskörébe tartoznak. Ezt szemlélteti a 2. táblázat.

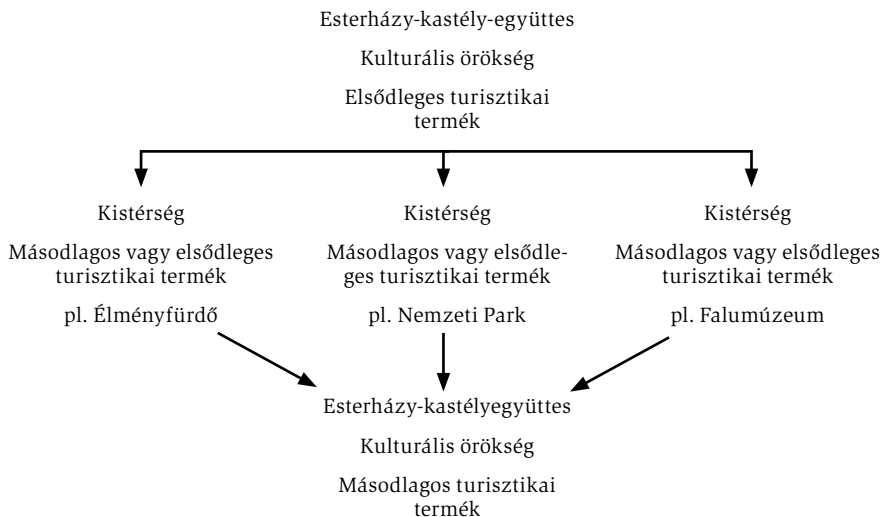
2. táblázat: Az érdekelt turisztikai gazdasági szektorok az Esterházy-kastély projektben

Szállás, elhelyezés kiszolgáló szektor		Történelmi, művészeti és más attrakciók szektora
	Közlekedés, utazási lehetőségek, infrastruktúrális szektor	
Helyi utazás és rendezvény szervezés szektor		Külső beutaztató szektor

Forrás: Evans (2009) nyomán saját szerkesztés

Caserta és Russo (2002) megkülönböztet elsődleges turisztikai termékeket (primary tourist goods) és másodlagos turisztikai terméket (secondary or accessory tourist goods). Az elsődleges turisztikai termék maga a kulturális örökséget képviselő intézmény (Esterházy-kastély), a másodlagos turisztikai termék az adott térségben fellelhető más attrakció. Témánk szempontjából azonban ez az összefüggés relatív jellegű. A kastély lehet elsődleges és másodlagos turisztikai termék jellegű is, éppúgy, mint a térség többi turisztikai terméke. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: Az elsődleges és másodlagos turisztikai termékek relatív viszonya



Forrás: saját szerkesztés

Ez a többirányú viszony jelzi, hogy a kastély-együttes turisztikai tevékenysége nem szakítható el a térség turisztikai tevékenységétől. A gyakorlatban azonban nem ilyen egyszerű a helyzet. A térség turisztikai szereplőinek fel kell ismerniük, hogy érdekük az együttműködés. A térség turisztikai attrakcióinak együttműködése jelentős szinergikus hatásokat eredményezhet, amely kedvezően befolyásolja a szereplők helyzetét.

Az együttműködés két különböző turisztikai program között nem lehetetlen. Ennek a kapcsolatnak jó példája a térségben az idősebb generáció növekvő aktivitása az örökségturizmus területén és a gyógyfürdő turizmus kapcsolata. Hansen és Zipsane (2014) a kulturális örökség helyszíneinek és az idősebb generáció erősödő kapcsolatára hívta fel a figyelmet. Korábban a fiatal generációk részvételére fordítottak különösen nagy figyelmet, mint pl. az iskolai programok (pl. tanulmányi kirándulások) keretében, mostanában viszont egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az idősebbek kulturális örökséggel kapcsolatos turisztikai aktivitására. Ez a példa jól mutatja azt az előnyt, amely a Kastély és a térség együttműködéséből származik. A hegykői, balfi gyógyfürdő és a kastély, mint idegenforgalmi attrakció szerencsésen kiegészíthetik egymást, ha az illetékes szereplők kooperációja megfelelő.

3. AZ AKTÍV MARKETING KERESLET JELLEMVONÁSAI: AZ ESZTERHAZA.HU HONLAP VONZÁSA

Az áttekintett szakirodalom jól reprezentálja azt, hogy a kulturális örökség, a marketing és az örökségturizmus számos ponton érintkezik egymással. Ezek az érintkezési pontok azonban máig vitatott elméletek, megközelítések találkozási helyei. További kérdéseket vet fel az a megközelítés, amelyet mi is magunkénak érzünk, azaz egy kiemelkedő örökség turisztikai létesítmény nem választható el környezetétől, a tájtól és a tájban tevékenykedő emberek kulturális sajátosságaitól.

Az egyes marketing koncepciók tárgyalásánál elfogadott, hogy az aktivitás szempontjából is megkülönböztetik az úgynevezett vonzást gyakorló marketing megközelítést (pull faktor) és az úgynevezett nyomást gyakorló (push faktor) marketing megközelítéstől (Kotler 2003). A nyomást gyakorló marketing ebben az esetben a Kastély marketing munkatársainak ismertető, meggyőző tevékenységét jelentik, amely többnyire személyes kommunikáción keresztül történik. A vonzást gyakorló faktor a Kastély passzív információ kínálata által (internet, reklám, plakát) az érdeklődés kielégítését célozza, számítva az emberek aktivitására. Ezeknek a tényezőknek kombinációja segítségével, amit a 3. táblázat mutat, értelmezhetjük a marketing aktivitás/passzivitás típusait a kereslet - kínálat mezőben.

3. táblázat: A marketing aktivitás típusai

	Nyomást gyakorló marketing megközelítés (Push faktor)	Vonzást gyakorló marketing megközelítés (Pull faktor)
Kereslet	Passzív	Aktív
Kínálat	Aktív	Passzív

Forrás: saját szerkesztés

A marketing munkában közismert, hogy külön kell választani a kereslet és a kínálat tényezőit, s általában ezek figyelembevételével értékelik azt a marketing munkát, amelyet végrehajtanak az üzleti tevékenység sikeressége érdekében. A látogatószám elemzése mellett vizsgáltuk a Kastély honlapjára történő keresések számát és országokénti összetételét, amelyek a fenti gondolatok alapján a keresletre vonzást gyakorló marketing típusába tartoznak. A következőkben ezt a megközelítést ismertetjük^[1].

A látogatók számának, összetételének elemzése a keresleti oldal vonzást jelentő megközelítését jelenti, hiszen a látogatók aktív szerepet játszanak

[1] A nyomást gyakorló marketing megközelítésre vonatkozóan nincs adatunk, ilyen kutatást nem folytattunk.

az intézmény által különböző csatornákon nyújtott (pl. internet) passzív információk megfelelő értékelésében, azokkal összefüggő viselkedésben. A passzív információk tartalmának, összetételének feldolgozása eredményeként az érdeklődő emberek, függően körülményeiktől, megjelennek látogatóként, vagy nem. A Kastély ebben a megközelítésben passzív, információ nyújtó szerepet játszik. Általában az internet korában ez a típusú marketing megközelítés a gyakoribb, hiszen a honlapok, az óriás plakátok stb. a keresletet jelentő népcsoportok aktivitását kívánják meg, azaz azt, hogy keressék és értelmezzék a felajánlott információkat.

Nagyon jól példázza a vonzást gyakorló marketing megközelítést az www.eszterhaza.hu honlapra történő keresések vizsgálata[2] Elsőként a munkameneteket vesszük figyelembe, melyek száma a vizsgált időszakban 60459 volt.

A munkamenet az az időszak, amely alatt a felhasználó aktívan végez valamilyen tevékenységet a webhelyen. A vizsgálat időtartama alatt a legtöbb munkamenetet augusztusban indították - a leglátogatottabb nap 2015. augusztus 4-én volt 422 munkamenettel, míg a legkevesebbszer, mindössze harmincszor december 24-én indítottak munkameneteket a potenciális látogatók. Ez teljesen megfelel a fertői Esterházykastély látogatottsági statisztikájának, a legtöbb vendéget ugyanis az augusztusi hónapban regisztrálják év közben. Az adat magyarázható azzal, hogy a turisták nemcsak az Esterházy-kastély miatt keresik fel a régiót, így a nyaralás alatt keresnek rá annak nyitva tartási információira, programlehetőségeire. Tehát a kastélymúzeum leglátogatottabb hónapja egyben a kastély honlapjának legnézettebb hónapja is. Ezt a későbbiekben alátámasztja az az adat, miszerint a legtöbbször a www.eszterhaza.hu kezdőoldalát (ezen az az oldalon közvetlenül elérhetők a nyitva tartási, valamint a jegyárakról szóló adatok), a „Kastély” menüpontot (információkkal a kastélyról, a múzeumból és a környék látnivalóiról), illetve a „Programok” menüpontot tekintik meg.

2015. április 1-jétől 2016. március 31-ig 45104 felhasználó lépett be az oldalra. Ez azoknak a felhasználóknak a számát jelenti, akiknek a kiválasztott dátumtartományban volt legalább egy munkamenetük. Tartalmazza tehát az új és a visszatérő felhasználókat is. Jelen esetben az új felhasználók százalékos aránya: 73% - ők első alkalommal keresték fel a weboldalt, míg 27 % a visszatérő felhasználók száma, akik már több alkalommal is böngésztek a honlap tartalmát. A 4. táblázat a megtekintett oldalak összesített számát mutatja, vagyis itt egyetlen oldal többszöri megtekintése többször számít. A 4. táblázatból látható, hogy a honlap kezdőoldalát tekintették meg a legtöbben, ezután pedig a „Kastély” menüpont alatt található információk keltették fel a legtöbb ember figyelmét.

[2] A vizsgált honlap: www.eszterhaza.hu A vizsgált időtartomány: 2015. április 1. – 2016. március 31. Az adatokat a vizsgált időszakban Google Analytics program segítségével kérdeztük le.

Az első 10 helyre csupán utolsóként került egy német oldal, közel 5000 megtekintéssel. A kezdőoldal így mind magyarul, mind német nyelven előkelő helyet foglal el a statisztikában – ez azzal magyarázható, hogy a csupán a múzeumba látogatók minden fontos információt megtalálnak itt (nyitva tartás és jegyárak). A honlap kezdőoldala mind magyarul, mind németül a friss, évszaknak megfelelő információkat tartalmazza. A fő menüpontok közül a több, mint 320 ezer megtekintésből csupán nyolcezerszer kattintottak a hírekre, így ennek hasznosága megkérdőjelezhető.

4. táblázat: A megtekintések összesített száma az Esterházy-kastély honlapon

Ssz.	Oldal	Oldalmegtekintések száma
1.	Főoldal	47 468
2.	Kastély	23 454
3.	Programok	19 726
4.	Szolgáltatások	15 011
5.	Kezdőlap	14 411
6.	Látogatóknak	13 257
7.	Galéria	10 984
8.	Kastélyszálló	8 544
9.	Hírek	8 049
10.	Kezdőoldal (német nyelven)	4 958
11 -	Többi oldal	154 908
Összesen		320 770

Forrás: saját szerkesztés

A munkamenetek a következő jellemzőkkel bírnak.

- Oldal/munkamenet: 5,31
 - Ez a szám azt mutatja meg, hogy egy felhasználó egy munkamenet indításakor átlagosan hány oldalt tekintett meg a weblapon. A vizsgált időszak alatt több, mint 5 oldalt tekintettek meg a felhasználók egy belépés alkalmával.
- Munkamenet átlagos hossza: 2 perc 59 másodperc
 - A munkamenet átlagos hossza közel 3 perc volt, azaz a honlapra való belépéstől az oldal elhagyásának pillanatáig ennyi idő telt el átlagosan.
- Visszafordulási arány: 36,74%
 - Az olyan egyoldalú látogatások százalékos arányát jelenti, amelyeknél a látogató a belépési oldalról interakció nélkül elhagyja a webhelyet.

Az 5. táblázat azt mutatja, hogy mely országból mennyi oldalt néznek meg az érdeklődők. Az eredmények erős hazai koncentrációt mutatnak. A külföldi látogatók közül az osztrákok állnak az első helyen, s a sorrend az első három

helyen azonos a külföldi látogatók ország sorrendjével. A többi országból indított keresések száma minimális.

5. táblázat: A honlapra látogatók ország szerinti megoszlása

Ssz.	Ország	Munkamenet	Munkamenet (%)
1.	Magyarország	48 606	80,39%
2.	Ausztria	2 869	4,75%
3.	Németország	1 812	3,00%
4.	Szlovákia	1 786	2,95%
5.	Amerikai Egyesült Államok	749	1,24%
6.	Egyesült Királyság	560	0,93%
7.	Románia	445	0,74%
8.	Csehország	348	0,58%
9.	Olaszország	278	0,46%
10.	Svájc	271	0,45%

Forrás: saját szerkesztése

Az átlagos oldalszám egy munkamenetre számolva 5,31 volt. A 6. táblázatban látható, hogy ez a svájci megkeresések esetében a legmagasabb, de meghaladja a hatot az osztrák, német, szlovák, cseh, román és olasz megkeresések esetében is. A külföldi megkeresések esetében ennél alacsonyabb ez a szám az angol nyelvű országok esetében. A magyar megkeresések átlagos oldalszáma a második legalacsonyabb.

6. táblázat: A munkamenetek átlagos oldalszáma

Ssz.	Ország	Munkamenet	Oldal/munkamenet
1.	Magyarország	48 606	5,11
2.	Ausztria	2 869	7,13
3.	Németország	1 812	6,99
4.	Szlovákia	1 786	6,81
5.	Amerikai Egyesült Államok	749	3,68
6.	Egyesült Királyság	560	5,66
7.	Románia	445	6,08
8.	Csehország	348	6,94
9.	Olaszország	278	6,01
10.	Svájc	271	9,16

Forrás: saját szerkesztés

A céloldal azokat az oldalakat jelenti, amelyeken keresztül a www.eszterhaza.hu oldalra beléptek a látogatók. A 7. táblázat mutatja az erre vonatkozó adatokat. A keresések több, mint felénél közvetlenül a kezdőlapról indították a böngészést a felhasználók, ezt követően pedig a látogatói információk következnek. Megfigyelhető, hogy az első 10 céloldalba a kastély környezete, és a kastély körüli látnivalók is bekerültek – tehát a vendégek nem csak az Esterházy-kastélyra kerestek rá, hanem arra is, hogy milyen környékbeli látnivalók, nevezetességek és szálláslehetőségek vannak, így jutva el a www.eszterhaza.hu oldalra. Ez a sajátosság arra utal, hogy az információkat kereső látogatók térségben gondolkodnak, nem csak a Kastély nevezetességei iránt érdeklődnek.

7. Táblázat: A céloldalok száma és aránya munkamenetenként

Ssz.	Céloldal	Munkamenetek
1.	Kezdőlap	34 928
2.	Látogatói információk	3 423
3.	Programok	2 048
4.	Látnivalók/Kismarton	1 998
5.	Kastélyszálló	1 617
6.	Szabadtéri koncertek	1 164
7.	Kastély	894
8.	Kapcsolat	804
9.	Kezdőlap (német)	752
10.	A környék látnivalói	745

Forrás: saját szerkesztés

Sokkal kevesebb információnk van a nyomást gyakorló marketing tevékenység eredményéről, amikor a potenciális látogatók kínálati nyomása alá kerülnek. Ez aktív szerepet jelent a marketing ágensek részéről. Több ilyen tevékenység kap, illetőleg kaphat szerepet a Kastély marketing tevékenységében. Például a csoportos (iskolai, turisztikai stb.) látogatások ösztönzésében, vagy a látogatók további programok felé történő „terelésében” stb. Ezekben az esetekben a potenciális, vagy tényleges látogatók többnyire aktív kommunikáció közrejátszásával (személyes kommunikáció, tömegkommunikáció) nyújtják az elvárt viselkedést.

4. A LÁTOGATÓK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA A KASTÉLYBAN

A látogatók számának alakulása a vizsgált intézmény marketing tevékenységének fontos eleme. Ennek a tényezőnek a fontosságát nem egyszerűen a látogatók által fizetett belépődíjak nagysága adja, hanem sokkal inkább az a kulturális, szellemi kisugárzó erő, amely egyrészt információkat ad, tájékoztatást nyújt, másrészt viszont a nemzeti identitást formáló, erősítő jellegű tartalmat közvetít. Továbbá

azt sem szabad elfelejteni, hogy a Kastély jelenléte meghatározó a térség idegenforgalmi helyzetében. Ez a helyzet azt is eredményezi, hogy közvetve jelentős mértékben hozzájárul a térség idegenforgalmi látogatottságának növeléséhez közvetlen módon úgy, hogy a térségbe látogatók elsődleges célja a Kastély megtekintése, és közvetett módon úgy is, hogy jelenlétével erősíti a térség idegenforgalmi vonzerejét. Ilyen értelemben tehát az Esterházy-kastélyt látogatók számának alakulását hiba lenne a belépődíjak összegének nagyságával minősíteni.

Ahogy várható volt, a látogatók közel két harmada (71,8%) itthoni vendég, s egyharmada külföldi látogató (8. táblázat). Ez a megoszlás azt mutatja, hogy a külföldi látogatók aránya nem elhanyagolható. Az egyharmad arány jobb, mint a várt, mivel egy igen jelentős és felkészült versenytárs van a közelben: a kismartoni Esterházy-kastély és a hozzá kapcsolódó Fraknó vára. A kismartoni Esterházy-kastély látogatóinak száma 2014-ben 185 ezer fő volt, a fraknói vár esetében ugyanez az adat 90 ezer fő volt.

8. táblázat: A fertői Esterházy-kastély látogatóinak megoszlása

2015. április 01 - 2016. március 31.						
Összes látogatószám:	71.952 fő					
Földrajzi adatokkal rendelkező látogatószám:	62.882 fő					
Megoszlások	belföldi			külföldi		
	45.160 fő			17.722 fő		
	egyéni látogatók	csoportok		egyéni látogatók	csoportok	
	33.700 fő	390 db		12.762 fő	387 db	
		11.460 fő			4.960 fő	
		előre bejelentett	nem előre bejelentett		előre bejelentett	nem előre bejelentett
		360 db	30 db		334 db	53 db
		10.973 fő	487 fő		4.155 fő	805 fő
Mért látogatók egyéni település szinten Mo-on	33.700 fő					
Mért egyéni ország szinten	33 700 fő		12.762 fő			
Mért csoportos ország szinten	10.973 fő	487 fő		4.155 fő	805 fő	
	11.460 fő			4.960 fő		

Forrás: saját szerkesztés

Mind a magyar, mind pedig a külföldi látogatók közül az egyéni látogatók vannak a többségben (70% felett), ami azt jelenti, hogy a Kastély látogatói esetében a keresleti oldal aktivitása igen jelentős, vagyis a vonzást jelentő marketing megközelítés dominál, amely a Kastély oldaláról passzív információszolgáltatást jelent. Ezt a passzivitást azonban nem szabad félreértelmezni. A marketing irodalomban ilyen helyzetben a passzivitás azt jelenti, hogy igen komoly munkával, s akár gyakran fejlesztve a honlapot, jelentős információ mennyiséget kínálnak, pl. interneten, plakátokon stb., de a potenciális fogyasztókat készítetik aktivitásra abban az értelemben, hogy a felkínált információk alapján döntsenek, meglátogatják-e az intézményt, vagy sem. A felkínált információk azonban sok esetben semmilyen hatást sem gyakorolnak^[3]. Ebben az esetben sajnos nem tudjuk, hogy a kereslet milyen széles társadalmi csoportokat foglal magában, más szóval, melyek azok a társadalmi csoportok, amelyek elsősorban képviselik magukat a potenciális látogatók között és melyek nem. Egyes információk alapján azonban feltételezhetjük, hogy elsősorban a magasabb iskolázottsággal rendelkező csoportok lehetnek jelentősebb számban az érdeklődők és a látogatók között.

A csoportos látogatók között a hazai és a külföldi csoportok esetében is a többség előre bejelentkezik, ami azt jelenti, hogy csoportszinten is tervezett látogatásról van szó, amelynek háttérében feltehetően a nyomást gyakorló marketing megközelítés állhat. Sajnos erre minden kétséget kizáró bizonyítékkal nem rendelkezünk.

A látogatók kitöltötték egy rövid kérdőívet a látogatás végén, amelyben választottak arra a kérdésre is, hogy milyen információ forrásból értesültek az Esterházy-kastélyról, annak látónivalóiról. Összesen 800 látogató töltötte ki a kérdőívet, amely szám ugyan elenyésző a látogatók számához viszonyítva, de jelzésként értékelhető az információ forrásokra vonatkozóan.^[4] A látogatók nem szerinti megoszlása közel azonos. A férfiak aránya 50,5%, a nőké 49,5%. Több mint felének nem volt újdonság a Kastély meglátogatása (51,9%). Ez a szám jelzi azt, hogy a látogatók valóban különböző csoportokra oszthatók, ahogy korábban a látogatók tipizálásánál említettük. Aki már több alkalommal meglátogatta a Kastélyt, az véleményünk szerint már nem tartozik a „Kodakizáló” csoportjába.

A felnőtt látogatók 45,8%-a említette, hogy az internetről értesült az Esterházy-kastélyról (9. táblázat). Ez az információs eszköz kapta a legtöbb említést. Nézzük meg, hogy az egyes információs források milyen arányban kaptak említést. (egy válaszadó több forrást is megemlíthetett). Az így kapott sorrend igen tanulságos. Rámutat arra, hogy az internet és a tömegkommunikáció hatékony az ismeretek terjesztésében. Ez a fajta aktív kereslet, ahol a Kastély információkat bocsát

[3] Ismert az a mondás, hogy a reklámokra kiadott pénz fele teljesen fölösleges, kidobott pénz, csak nem tudni melyik fele.

[4] A kérdőív természetesen más témákat is tartalmazott (pl. elégedettség), de most csak az információ források alakulását vizsgáljuk.

ki (internet, tömegkommunikáció), de egyébként passzív szerepet játszik (pull), széles körben elfogadott és gyakorolt marketing megközelítés. Ennek az ellentéte az, amikor a Kastély aktívan nyomást gyakorol (push) az információ terjesztésére és a látogatottság növelésére. Az adatok alapján az aktív kínálati oldal kevésbé tűnik hatékonynak (rendezvényszervező és különböző irodák). A helyes következtetés nem az, hogy ez utóbbi marketing megközelítést ne alkalmazzuk, hanem az, hogy fordítsunk erőfeszítéseket hatékonyságuk növelésére.

9. táblázat: A látogatók információs forrásai^[5]

Internet	45,8%
Tömegkommunikáció	43,2%
TDM szervezet	20,8%
Barát, ismerős	17,3%
Tourinform	8,6%
Rendezvényszervező	7,0%
Facebook	6,3%
Utazási iroda	5,6%
Szálláshely	5,6%
Reklám	3,3%

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltött felnőtteknek 94,1%-a részt vett tárlatvezetésen, s ez a körülmény emelheti a nyomást gyakorló marketing alkalmazásának lehetőségét. A Ross féle ismertetett marketing modell világosan szétválasztja a látogatók csoportjait erősebben kötődő, motiváltabb és kevésbé kötődő csoportokra, s ennek alapján megjelölhetjük, hogy az erősebben kötődő látogatók csoportjánál nagyobb tere lehet a nyomást gyakorló marketing módszerek alkalmazásának. Mivel azonban ez a csoport véleményünk szerint a látogatók kisebb részét alkotják, az Esterházy-kastély esetében az aktív keresletet jelző, pull faktorok mindig jelentősebb szerepet fognak játszani a látogatottság növelése érdekében.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat két kérdéskört tárgyalt: egyrészt áttekintette az örökségturizmus látogató típusaival foglalkozó elméleti és módszertani megközelítéseket, rávilágítva arra, hogy a szakirodalom nem egységes e kérdéskört illetően. A látogató típusokat a szakirodalom megkülönbözteti az érzelmi viszonyulás és a motiváció alapján, másrészt pedig annak alapján, hogy a kulturális örökség által képviselt kulturális

[5] Egy látogató több információs forrást is megjelölhetett.

értékek milyen szerepet játszanak a látogatásban. A dolgozat a digitális marketing egyik módszerét alkalmazva, a honlap elemzés, valamint egy kérdőíves felmérés segítségével megvizsgálta az érdeklődők és látogatók információ forrásait. Az információ forrásokat legnagyobb részben az internet és a tömegkommunikáció jelentette. Az Esterházy-kastély honlapja vonzást jelentő marketing eszközként szerepelt, amelynek látogatása a keresleti oldal aktivitásának intenzitását jelentette. A Kastély látogatói között végzett kérdőíves felmérés megerősítette az internet és a tömegkommunikáció kiemelt jelentőségét.

IRODALOM

- Ashworth, G.J.-Tunbridge, J. E. (1999) Old cities, new pasts: Heritage planning in selected cities of Central Europe. *GeoJournal*, 49, 105-116
- Barrere, C. (2016) Cultural heritages: From official to informal. *City, Culture and Society*, 7, 87-94
- Bodrogai, A. L.-Kulcsár, L.-Vizi, I. Gy. (2016) Kulturális örökség és turizmus management: a helyreállított fertődi Eszterházy-kastély térségi szerepéről alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében. *Gazdaság és Társadalom*, 1, 59-75.
- Caserta, S.-Russo, A. P. (2002) More Means Worse: Asymmetric Information, Spatial Displacement and Sustainable Heritage Tourism. *Journal of Cultural Economics*, 26, 245-260
- Crouch D. (2009) The Diverse Dynamics of Cultural Studies and Tourism. In: Tazim Jamal, Mike Robinson (eds) *The Sage Handbook of Tourism Studies*. Sage, Los Angeles, 82-97
- Evans, N. (2009) Tourism: A Strategic Business Perspective. In: Tazim Jamal, Mike Robinson (eds) *The Sage Handbook of Tourism Studies*. Sage, Los Angeles, 215-234
- Hansen, A.-Zipsane, H. (2014) Older people as a developing market for cultural heritage sites. *Journal of Adult and Continuing Education*, 20, 1, 137-143
- Tazim, J.-Robinson, M. (2009) Introduction: The Evolution and Contemporary Positioning of Tourism as a Focus of Study. In: Tazim Jamal, Mike Robinson (eds) *The Sage Handbook of Tourism Studies*, Sage, Los Angeles, 1-16
- Kotler, P. (2003) Marketing insights from A to Z: *80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons, New York
- Kourdi, J. (2011) *The Marketing Century*. John Wiley & Sons, The United Kingdom
- Niemczyk, A. (2013) Cultural Tourists: "An attempt to classify them". *Tourism Management Perspectives*, 5, 24-30
- Oppio, A.-Bottero, M.-Ferretti, V.-Fratesi, U.-Ponzini, D.-Pracchi, V. (2015) Giving space to multicriteria analysis for complex cultural heritage systems: The case of the castles in Valle D'Aosta Region, Italy. *Journal of Cultural Heritage*, 16, 6, 779-789
- Patuelli, R.-Mussoni, M.-Candela, G. (2012) *The Effects of World Heritage Sites on Domestic Tourism: A Spatial Interaction Model for Italy*. Quaderni - Working Paper DSE N° 834.
- Petr, C. (2015) How heritage site tourists may become monument visitors. *Tourism Management*, 51, 247-262
- Rose, G. M.-Merchant, A.-Orth, U. R.-Horstmann, F. (2016) Emphasizing brand heritage: Does it work? And how? *Journal of Business Research*, 69, 936-943

- Royo-Vera, M. (2009) Rural-cultural excursion conceptualization: A local tourism marketing management model based on tourist destination image measurement. *Tourism Management*, 30, 3, 419-428

A 60-as évek reformjai és reformtervei Magyarországon és Csehszlovákiában

Honvári János: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr, Kautz Gyula
Gazdaságtudományi Kar (honvári@sze.hu)

Horbulák Zsolt: egyetemi adjunktus, Alexander Dubček Egyetem, Trencsén, Szociális
és Gazdaságtudományok Kara (zsolt.horbulak@tnuni.sk)



Absztrakt: Ha eltekintünk a „legkapitalistább szocialista” vagy a „legszocialistább kapitalista” országtól, Jugoszláviától, akkor az 1960-as években a szocialista tábor országában két helyen, Csehszlovákiában és Magyarországon próbálkoztak meg átfogó reformokkal. Ezek oka alapvetően gazdasági volt, de Csehszlovákiában csakhamar elvezettek a politikai reformokhoz is. Ezzel szemben a magyar reform változatlanul hagyta a politikai és gazdasági intézményrendszert, továbbá tabu maradt a magyar gazdaságpolitika is. Prioritásait, irányvonalát, gazdaságfejlesztési stratégiáját, szerkezetét nem lehetett megkérdőjelezni. Magyarország külgazdasági orientációjának a megváltoztatása, a nemzetközi pénzügyi intézményekhez való csatlakozás, az ország KGST tagsága, a Szovjetunióhoz fűződő különleges kapcsolatának a felülvizsgálata vagy fel sem merült, vagy (mint pl. az ország IMF és Világbanki tagsága) eleve elvetélt.

Kulcsszavak: Magyarország, Csehszlovákia, gazdasági reformok

Abstract: If we do not take into account Yugoslavia the „most capitalistic socialist state” or the “most socialistic capitalist state”, in times of socialism during the 1960’s the political leadership only in two countries, in Czechoslovakia and Hungary, tried to realise widespread reforms. Behind the reason of those reforms stood economic problems, but in Czechoslovakia they sooner led to political reforms. On the other hand the Hungarian reforms were quite different, because they did not interfered into political and economic system and did not make any change in Hungarian economic policy. The priorities, the line of policy, the strategy of economic development and the structure of Hungarian economy by the reform were not influenced. The change of economic orientation of Hungary, the membership in Comecom, the revision of special relationship to USSR did not take into consideration. Other plans (join to World Bank and IMF) were aborted also.

Keywords: Hungary, Czechoslovakia, Economic Reforms

BEVEZETÉS

Annak ellenére, hogy a Szovjetunió egyik legfontosabb törekvése a keleti blokk egységesítése volt, a térség országában, így Csehszlovákiában és Magyarországon is, meglehetősen különböző létező szocializmusok alakultak ki. A teljes egység csupán Sztálin haláláig tartott, a divergencia 1954-től kezdődött meg. Ebben a folyamatban Magyarország az élen járt.

Az eltérés a fő csapástól nem ideológiai, hanem gazdasági vonalon kezdődött meg. A szocialista gazdasági rendszer alapvető axiómája a nehézipar fejlesztése volt, aminek a térség országainak a többsége nem tudott megfelelni. A szektor forrásigénye óriási volt, amit a mezőgazdaságtól és személyi fogyasztástól vontak el. A magyar közgazdászok elsőként ismerték fel a rendszer belső ellentmondásait, és már 1954-ben komoly prioritásváltozásokat javasoltak. Ezeket az ország politikai vezetése egy ideig támogatta. A reform „új szakaszként” vált ismertté. Csehszlovákiában akkor még ilyen kényszer nem volt. A jelentősebb változás azonban az 1956-os forradalom után következett be, amikor a hatalom belátta, hogy a korábbi gazdaságirányítási rendszer már nem folytatható. Csehszlovákiában az első korrekcióra 1958-59 folyamán került sor. Az ún. „első reform” szintén nem hozott rendszerszintű átalakításokat.

A 60-as évek közepének reformjai tekintetében Magyarország és Csehszlovákia újra közelített egymáshoz. Ezek legfőbb kiváltó okai mindkét esetben megint csak a gazdasági problémák voltak. Az új gazdasági mechanizmus, illetve a „második reform” kiteljesedéséhez vezető út azonban különbözött egymástól, mint ahogy a végkifejletük is teljesen másként alakult. Amíg Magyarország esetében megfigyelhető valamilyen kontinuitás az 50-es évek reformjaival, addig Csehszlovákiában gyakorlatilag a 60-as évek közepén egy új irányvonal kezdődött el kéz a kézben a megkésett és megint csak időleges desztalinizációval.

1. AZ ÚJ GAZDASÁGI MECHANIZMUS

A magyar gazdaság az új gazdasági mechanizmus 1968. január 1-jei elindításával néhány évig a reformok útjára lépett, és ezzel közel egy emberöltőnyivel megelőzte északi szomszédját. Arról, hogy miért volt szükség a reformra, hogyan is működött a reformot megelőzően a magyar gazdaság, Berend T. Iván a következőképpen ír:

„... a nagy ipari át- és előretörés időszakában a termelékenység, a technikai korszerűség tekintetében az ország viszonylagos lemaradása [...] fokozódott. Ugyanakkor a gazdasági reform előtti egész időszakban a termelés jelentékeny része, egyes periódusokban a nemzeti jövedelem 5-7%-át is kitevő hányada, az ipar volumenének hatalmas ütemű növekedése ellenére (és jórészt következtében) a felesleges, értékesíthetetlen, selejtes készletek felhalmozódására vezetett. A hiánygazdaság jellegzetes tünetei mind a termelés folyamatosságát és gazdaságosságát, mind pedig a lakosság megfelelő ellátását akadályozták.

Az iparosítási áttörés útvesztőjéhez tartozott, hogy az erőltetett mennyiségi iparfejlesztés oltárán egy ideig a lakosság életszínvonalának és a gazdaság más ágazatainak érdekei is áldozatul estek. Az előbbi inkább csak az első öt éves terv időszakára volt jellemző (amelynek éveiben a munkás- és alkalmazotti reálbérek 22%-kal csökkentek), az utóbbi azonban tartósabban érvényesült.” (Berend T., 1986, 25)

1. táblázat: Csehszlovákia és Magyarország átlagos gazdasági növekedése

	1960 - 65	1965 - 70	1971-80
Csehszlovákia	2,4	3,4	2,8
Magyarország	3,9	3,0	2,6

Forrás: Janos, 2003, 302

Az új gazdasági mechanizmus fő kontúrjait a következőképpen lehet felvázolni. Az egyik legfontosabb változás, hogy megszűnt az éves és öt éves tervek vállalati szintű lebontása, és ezzel összefüggésben megnőtt a vállalati önállóság. A felügyeleti szerv a vállalatot általában nem utasíthatta, azokat közvetett szabályzó eszközökkel ösztönözték, mint az ár, adó, támogatás, hitel, kamatfeltételek stb. A természetes mutatók alkalmazását úgyszintén megszüntették. A vállalatok a termelési tényezőket szabadon szerezhették be, és a termékeiket is szabadon értékesíthették. Néhány fontos és szűkösen rendelkezésre álló nyersanyagot és fogyasztási cikket továbbra is központilag osztottak el. A terv és a piac nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő kategóriává vált. Az állami, szövetkezeti és részben a kismagántulajdont formailag egyenjogúsították. A fogyasztási cikkek mintegy 25%-ának az árát liberalizálták. Részben feloldották a korábbi munkaerő-piaci kötöttségeket. A külkereskedelemben a külföldi valuták átlagos kitermelési költségeinek figyelembevételével egységes devizaszorzókat vezettek be. Az Országos Tervhivatalt (OT) átszervezték, néhány osztályát megszüntették. Az MSZMP KB apparátusában szintén ekkor számolták fel az ágazati gazdasági osztályokat és hoztak létre egységes Gazdaságpolitikai Osztályt (Honvári, 2005, 723-732).

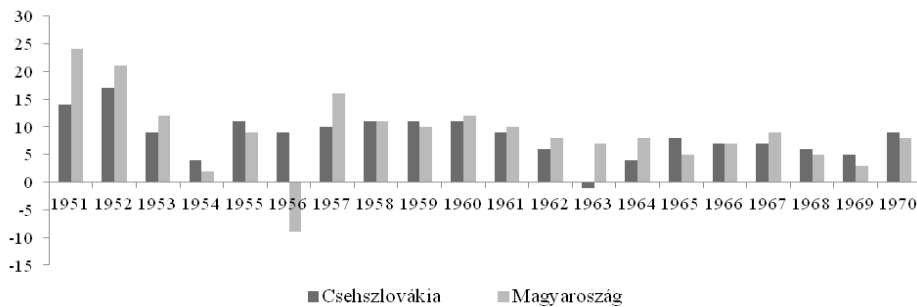
Fontos hangsúlyozni a reform korlátait is. Az állam kezében továbbra is sok szabályzó maradt, és hogy ha az OT úgy érezte, hogy erre szükség van, akkor konkrétan is beavatkozott, de a fejlesztések is központi hatáskörben maradtak.

2. OTA ŠIK ÉS A PRÁGAI TAVASZ

A csehszlovákiai gazdasági problémák a 60-as évek elején kezdtek sokasodni. Az 1954-55-ös megtorpanás ellenére a gazdasági növekedés 1961-ig töretlen volt. Azt már akkor is tudatosították, hogy a növekedés mögött mennyiségi tényezők állnak. Tekintettel az 1958-59-es évek sikereire, az 1961-től induló harmadik öt éves tervben még óriási elvárásokat fogalmaztak meg. Ez jelentős mértékben szovjet nyomásra

történt, ahol abban az időben nyert teret az "érjük utol a nyugatot" doktrína. 1961 és 1965 között az ipar esetében 42, a mezőgazdaságnál 23%-os növekedést irányoztak elő. Amíg az első évben volt valamilyen növekedés, a másodikban stagnálás, a harmadikban egyenesen visszaesés következett be. Novotný elnök a vállalatok túlzott önállóságában vagy azok lokálpatriotizmusában látta a hibákat, a probléma azonban az óriási beruházásokban volt keresendő. A vállalatok a látszólagos termelékenységben voltak érdekeltek, a hiány és a selejt nőni kezdett (Šik, 1990, 94-95).

1. grafikon: Csehszlovákia és Magyarország éves ipari növekedése %-ban



Forrás: Průcha et al., 1977, 354

A válság egyik markáns megjelenési formája a kohászat nehézségeinek a növekedése volt. A cseh gazdaság hagyományosan a nehéziparra épült, de a feltételek az ágazat fejlődésére még itt sem voltak adottak. Az alap- és tüzelőanyagok beszerzése nem tudott lépést tartani a gépgyártás bővülésével, azt csak szovjet behozatallal lehetett megoldani. A szektor jövedelmezősége a fejlett ipari államokéhoz viszonyítva egyre csökkent. Romlott a termékstruktúra is, mivel a fejlett államokban a gépek helyett egyre inkább az elektronika és az elektrotechnika került előtérbe, de a legyártott termékek minősége is gyengébb volt. Igaz, hogy a kivitel aránya magas volt, ám ez nagyobb arányban irányult a fejlődő országokba. Ez annak a folyamánnya is volt, hogy a 60-as években a KGST-kivitel is csökkent. A külkereskedelem visszaesésében közre játszott a 60-as évek közepétől ebben az ágazatban egyre nagyobb arányban előforduló selejt. A romló külkereskedelem miatt nőni kezdett a kapitalista országok felé való eladósodás (Kaplan, 2000, 166-174; 195; 237).

A politikai olvadás kezdete Csehszlovákiában nem köthető pontos dátumhoz. A 60-as évek kezdetétől lépésenként indult meg a folyamat, amely aztán elvezetett a prágai tavaszhoz. A megemléítésre méltó mérföldkövek közé tartozik Gustáv Husák 1960. májusi amnesztiája, a Sztálin-szobor 1962 őszi lebontása vagy a Klement Gottwald hamvainak elszállítása a számára épített mauzóleumból, nemzetgazdasági szempontból pedig 1961-62 tele, amikor szénellátási gondok okán akadozott az áramellátás. A következő télen ez megisméltódott,

mi több, ehhez élelmiszer-ellátási gondok is járultak. Az enyhülési folyamat Moszkva is bátorította, Rudolf Slánský rehabilitációja 1963 augusztusában az SZKP nyomására történt (Pernes, 2003, 252-258). Mindez Magyarországon már az 50-es évek közepén végbement.

Az ún. „második reform” megindulását leginkább az Ota Šik vezetésével kidolgozott *Tézistervek a nemzetgazdaság tervirányítási rendszerének tökéletesítéséről* (Návrh tezí o zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství) című tanulmány elkészítéséhez lehet kötni. A munkacsoportnak a további tagjai Bohumír Komenda, Čestmír Kozusník, Rudolf Kocanda Jaroslav Matejka és Ladislav Říha voltak.

A reform gyakorlati végrehajtása 1965 áprilisában kezdődött. A kísérlet 440, a közlekedési, belkereskedelmi, helyi gazdaságban aktív vállalat, illetve termelési- és fogyasztási szövetkezet bevonásával indult meg. A többi ágazatra kiterjedő átalakítások a következő évben kezdődtek el. A reform alapkonceptiója a vállalatok anyagi érdekeltségének a bevezetése volt. Az abban az évben megtartott XIII. kongresszus úgy döntött, hogy a folyamatot gyorsítani kell. Ebben az évben fogadták el a következő öt éves tervet is. 1967 januárjától átalakították a nagykereskedelmi árakat (Průcha, 1996). A gazdaságirányítás elveit magyarul a *Közgazdasági Szemle* 1964. évi 12. száma adta közre.

A *Tézistervek* alapján a vállalatok a következőképpen működtek volna:

- „az anyag- és energiaköltségek, az amortizáció, illetve a közlekedési kiadások leszámolása után megmaradt volna a bruttó bevétel, a további kiadások egyedi forrása; ebből kellett volna a vállalatnak fedeznie az átutalások alapokba, a banki hitelkamatok törlesztését, a saját beruházásokat és a nyereségadót;
- a vállalat a költségvetésbe előre meghatározott kulcs alapján fizetne be – vagy százalékosan a bruttó bevételből, vagy az elért bruttó nyereségből, esetleg más megfelelő mutató alapján;
- az értékesítést, a bevételt, a nyereséget vagy egyéb vállalati pénzügyi mutatót nem tervmutató alapján határoznák meg, hanem a vállalat által összeállított gyártási tervből és a gyártási hatékonyságból indulnának ki;
- a járulékok és egyéb befizetések átutalása után megmaradna a munkaalap, amelybe az egyéni munka alapján kiszabott jutalom – mindenekelőtt az alapfizetés és a prémium tartozna, amelyet a vállalati gazdálkodás mennyisége, minősége és társadalmi hasznossága alapján határoznának meg.” (Průcha, 2009, 385)

Szintén fontosnak tekinthetőek még az árrendszerben végrehajtott változtatások. Három árkategóriát vezettek be. Az alapvető létfenntartáshoz szükséges cikkek árát – mezőgazdasági termékek, alapanyagok – megkötötték. Szabadárak lettek például a különleges- vagy a divatcikkek. Bizonyos ármozgást engedélyeztek a szállító-átvevő viszony esetében (Průcha, 2009).

A változtatások részeredményeit, az 1967-es számokat, Průcha 1996-os tanulmányában így foglalta össze:

- nőtt a gazdasági növekedés dinamikája,
- a termelő szférában lassult a foglalkoztatás, a termelékenység, de nagyobb mértékben nőtt a mezőgazdaságban,
- hatékonyabbá vált az egész nemzetgazdaság, a fogyasztáshoz képest csökkent a termelés aránya,
- javult az ipar energetikai és külkereskedelmi struktúrája,
- enyhült a belső piac feszültsége,
- csökkent a beruházások aránya.

Csehszlovákia gazdasági problémáiról a magyar közgazdász-társadalom is tudott. Ebben minden bizonnyal közrejátszhatott a mindkét országban meglévő nyílt légkör. A Közgazdasági Szemle 1967. szeptemberi számában Vladimír Nachtigal és Ladislav Jüngling egy tanulmányt tettek közzé a csehszlovák gazdaság egyensúlybeli problémáiról. Az írásban a szerzők nyíltan írtak arról, hogy a problémák okozója az „adminisztratív utasításos gazdaságirányítási rendszer” (Nachtigal – Jüngling, 1967). Ez a rendszer a háború után segítette a növekedés meggyorsítását, de a 60-as évek elején a gyors növekedés lelassult. Ennek fő oka az „újra-termelési folyamat mennyiségi oldalának a túlbecsülése”, és a „minőségi oldal lebecsülése”. A fejlődést az extenzív termelés, a dolgozóknak a mezőgazdaságból az iparba való áramlása jellemezte. A strukturális változásoknak az volt az ára, hogy nem tartották tiszteletben az értékviszonyokat, aminek okán megbomlott az általános piaci egyensúly. A termelés a „súlypont” köré összpontosult, ami a szén-kocsz-acél-gépipar-beruházások tengely volt. A magas felhalmozás miatt alacsonyok voltak a jövedelmek, és beruházások hatékonyságának a csökkenése okán a munkabérek ösztönző ereje is csökkent. A rendszer további hiányossága volt a minőségi termelés direktív módon való ösztönzése.

A csehszlovák gazdasági reform ekkor sem volt hosszú életű. Úgy is lehetne fogalmazni, hogy csak addig tartott, amíg Ota Šik vezető pozícióban volt. Az 1968. március 30-án kinevezett kormány két miniszterelnök-helyettese Ota Šik, illetve Gustáv Husák lett. Šik szeptember 3-án mondott le.

Alex Nove könyvében a magyar, lengyel, jugoszláv és kínai reformokkal foglalkozik behatóbban, Ota Šik munkássága mellett azonban nem tud elmenni (Nove, 1990). Róla a következőket írja: „Šik [Brusnál] még tovább ment, és egy terjedelmes könyvben^[1] egy meglehetősen kidolgozott alternatív gazdasági modellt adott, mely sem nem „szovjet szocialista”, sem nem kapitalista. [...] Bár kétségtelenül befolyásolta őt a marxista neveltetése, ugyancsak hatottak rá szülőhazájában, Csehszlovákiában szerzett negatív tapasztalatok is, olyannyira, hogy a „szocializmus” szó gyakran szerepel nála így, idézőjelben, és vele kapcsolatban mindig

[1] A Nove által hivatkozott munka: Ota, Šik (1979) *Humane Wirtschaftdemokratie: eine dritter Weg*. Albert Knaus, Hamburg

a szovjet változatra gondol, amivel szemben (érthető módon) elég nagy ellenszenvvel viseltetik. A lényegyet tekintve azonban az ő harmadik útja egy demokratikus-szocialista út, és ennek is kell tekintenünk. Az foglalkoztatja, hogyan lehet „meghaladni a bér és profit ellentmondását”, hogyan lehet „demokratizálni és humanizálni a gazdaságot.” A nagyvállalatok tőkéjének oszthatatlan alapot kell képeznie [...] egy a munkások által választott vállalatvezetés vagy felügyelőbizottság [...] irányítása alatt. A közepes méretű vállalatok lehetnek egyes tulajdonúak is, úgyhogy a tőkéjük egy része magántőke. A kisvállalkozások magánkézben lennének. Mindhárom vállalatípus folyó műveletei a piaci mechanizmusra lennének alapozva. Ösztönöznék a versenyt, harcolnának a monopolista tendenciák ellen. A profitot részben a vállalat tőkéjének bővítésére fordítanák, részben nyereségrészesedésként kiosztanák a munkások között. Hogy e kettő között mi legyen az arány, azt a politika határozná meg a növekedési és jövedelempolitikai célok alapján. Érthető módon Šik hangsúlyozza a demokrácia fontosságát a kormány megválasztásában és a tervcélok meghatározásában. Hatékonysági kritériumként nem „profitmaximalizálást”, hanem „profitoptimalizálást” javasol, nagy hangsúlyt fektetve az élet minőségére és a beruházás és fogyasztás közötti kívánatos arányokra. Az „optimalizálás” ebben az összefüggésben valószínűleg azt a profit-szintet jelöli, amit a kívánt többlet eléréséhez meg kell teremteni.” (Nove, 1990, 139)

3. PÁRHUZAMOK ÉS ELLENTÉTEK A MAGYAR ÉS A CSEHSZLOVÁK REFORMOK KÖZÖTT

A 60-as évek reformjainak kiváltó okai mind Magyarországon, mind pedig Csehszlovákiában nagyon hasonlóak voltak: az 50-es és 60-as évek fordulóján a Szovjetunióban uralkodó derűs jövőkép miatt túl optimista öt éves terveket fogadtak el, amelyeket aztán nem voltak képesek betartani, illetve a már régebb óta meglévő, alapvetően a szocialista gazdálkodás okozta problémák. Az évtized második negyedében mindkét országban korrekciót kellett végrehajtani, amelyekből idővel mélyreható reformok alakultak ki. Ezek a reformok aztán Magyarország esetében tovább fejlődtek, Csehszlovákiában viszont 1969-ben végleg leálltak. Érdemes felhívni a figyelmet Varga Zsuzsa meglátására, miszerint a magyar reformfolyamat már a kidolgozás időszakában elkezdett saját utat járni (Varga, 2004). Mivel az átszervezések nem hoztak eredményt, már akkor felhagytak a tervgazdaság javíttatásával. Mi több, ez a mezőgazdaság esetében már az 50-es években megtörtént, még ha közben volt egy erős szövetkezetesítési hullám. Varga szerint ennek az is oka volt, hogy Magyarországon az 50-es évektől kidolgozott reformelképzelések halmozódtak fel, és ezen reformtervek kipróbálásának a terepe aztán a mezőgazdaság lett.

A magyar és csehszlovák reformok között további különbség az, hogy az utóbbi esetében a változás óhaja alulról jött, felül erre nem volt fogadókészség. A magyarországi politikai elit jelentős részében meglévő reformkészség viszont közismert. A kommunista időszak legmeghatározóbb egyénisége Kádár János

volt. Ő 1956. november elejétől tekinthető az ország első emberének, utolsó funkciójából, az MSZMP pártelnöki funkciójából 1989. április 12-én mentették fel. Nyers Rezső szavai szerint a reformpolitika Magyarországon mégsem Kádár János, hanem Nagy Imre nevéhez köthető. Az „új szakasz” meghirdetésének az idején Kádár még börtönben volt. Másrészt viszont a magyar gazdasági reformok Kelet-Európában egyedülállóak voltak. Hasonló legfeljebb csak az 1948-tól külön utakat járó Jugoszláviában történt, illetve Csehszlovákiában ment volna végbe. Nyers Rezső Kádár Jánost az új gazdasági mechanizmus vezéregyéniségének, a reformok egyértelműen támogatójának tartja, még ha időként meg is torpant. Kádárnak ugyanis figyelembe kellett vennie sok egyéb tényezőt (Nyers, 2001). Az viszont mindenképpen igaz, hogy a magyarországi reformok továbbfejlődéséhez és a csehszlovákiaiak leállításához döntő befolyással volt Kádár János illetve Gustáv Husák személyisége (Horbulák, 2016).

Mindkét reformfolyamatban közös volt, hogy azonos időben ment végbe, így a csehszlovák reform erőszakos megakasztásáig egymást erősítették.

Ami a magyar–csehszlovák kapcsolatokat illeti, természetesen ekkor is léteztek, sőt, talán a megszokottnál élénkebbek voltak. Közismert, hogy Kádár szimpátiával figyelte a prágai enyhülést. Megértette, hogy az segítheti a magyar reformokat is. Alexander Dubček személyében szövetségest látott, de Dubček is számíthatott Kádár János támogatására. Kádár ezt meg is kísérelte, és közvetíteni próbált Csehszlovákia és a Szovjetunió között. Ahogy tudjuk, sikertelenül.

Karel Kaplan véleménye szerint a prágai tavasz eseményei más külpolitikai közegben mentek végbe, mint az 1954-56-os történések (Kaplan, 2000, 154-156). Amíg az 50-es évek reformmozgalmai jóval több szocialista országot érintettek és lényegesen szélesebb nemzetközi összefüggések között játszódtak le, addig a 60-as évek második felének reformjai csak Csehszlovákiára korlátozódtak. Való igaz, hogy a szocialista blokkon belül már megjelentek a centripetális erővonalak, Kína és Albánia illetve a Szovjetunió között komoly ellentétek alakultak ki, továbbá Románia is külön utat kezdett járni, Csehszlovákiának mégsem sikerült bennük szövetségesekre találnia, miközben Berlin, Varsó és Szófia egyre ingerültebben figyelte a prágai eseményeket. A csehszlovák reformok legfeljebb csak a francia és az olasz kommunisták között váltott ki pozitív visszhangot. De addigra ez már a szovjet vezetést nem zavarta, mivel lemondott arról, hogy a kommunizmus a belátható jövőben Nyugat-Európában is győzhet.

IRODALOM

- Berend T. Iván (1986) *Szocializmus és reform*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Honvári János (2005) *Magyarország gazdaságtörténete Trianontól a rendszerváltásig*. Aula, Budapest
- Horbulák, Zsolt (2016) János Kádár as an Economic Reformist and Gustáv Husák as an Antireformist. *Slovak Journal of Political Sciences*. 1, 1-15

- Janos, Andrew C. (2003) *Haladás, hanyatlás, hegemonia Kelet-Közép-Európában*. Helikon, h. n.
- Kaplan, Karel (2000) *Kořeny československé reformy 1968*. Doplněk, Brno
- Nachtigal, Vladimír - Jüngling, Ladislav (1967) Gazdasági egyensúly - a csehszlovák gazdaság időszerű problémája. *Közgazdasági Szemle*, 14, 1048-1061
- Nove, Alec (1990) *A megvalósítható szocializmus*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Nyers Rezső (2001) Kádár János és a reformok. In: Rácz Árpád (szerk.): *Ki volt Kádár? Harag és részrehajlás nélkül*. Rubicon-Aquila, Budapest, 133-135
- Pernes, Jiří (2003) *Takoví nám vládli*. Brána, Praha
- Průcha, Václav (1977) *Hospodářské dějiny evropských socialistických zemí*. Svoboda, Praha
- Průcha, Václav (1996) Hospodářská politika a vývoj československého hospodářství v období od roku 1960 do 21. srpna 1968. *Acta Oeconomica Pragensia* 4, 3. *Hospodářský a sociální vývoj Československa (1945-1992)*, 107-149
- Průcha, Václav (2009) *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 2. díl období 1945-1992*. Doplněk, Brno
- Šik, Ota (1990) *Jarní probouzení - iluze a skutečnost*. Mladá Fronta - Polygon, Zürich - Praha
- Varga Zsuzsanna (2004) Illúziók és realitások az új gazdasági mechanizmus történetében. In: Rainer M. János (szerk.) „*Hatvanas évek*” *Magyarországon*. 1956-os Intézet, Budapest. 99-125

A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban

Kőmíves Csaba: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula
Gazdaságtudományi Kar (komives.csaba@ga.sze.hu)



Absztrakt: A tanulmány Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyében, a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek, szakácsok és konyhai kisegítők munkahelyi elégedettségét és ennek következményeit veszi górcső alá. A különböző korosztályú munkavállalók motiválatlansága, és a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya determinálják leginkább a magas fluktuációs rátát ebben a szektorban. A primer kutatás kérdőíves megkérdezéssel zajlott, melynek eredményeit a vendéglátó üzletek vezetőivel készített strukturált interjúkkal ütköztetve vizsgálom.

Kulcsszavak: generációk, motiváció, elégedettség, ösztönzés, kompetencia

Abstract: Fluctuation rate in hospitality industry plays a significant role in the 21st century in Hungary. Even more worrying is the trend on the decreasing number of waiters and chefs who are working in the country. Hoping to have higher salary people have looked and are currently being looking for work in South and Western Europe and in the economical developed Asian and North American states as well. I have made a survey to determine the most decisive factor in the employees' job satisfaction. In addition, I have looked to find out whether there is any significance motivation between generations and what the attribute should have an appropriate leader in the hospitality industry. Based on the details described above, the aim of the study is to demonstrate reasons which lead to the employees leave arbitrary the organization. It also examines how important is the money as motivation, the internal communication, career and loyalty amongst employees of different ages.

Keywords: generations, motivation, job satisfaction, competence

BEVEZETÉS

2014-ben kezdett kutatásom első fázisában egy 80 fős győri mintát vettem és elemeztem. Ennek tapasztalatai alapján bővítettem a kutatást Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyére, a minta elemszámát több mint ötszörösére növelve. Céloom annak vizsgálata, hogy a demográfiai robbanás gyerekei, az X, az Y valamint a Z generációk munkahelyi motivációi között mely különbségek mutathatók ki, illetve melyik motiváció a legmeghatározóbb számukra. A másik kutatási kérdésem az, van-e különbség az egyes korosztályok motivációi között és rendelkeznek-e a munkavállalók az adott munkakör elvégzéséhez szükséges szakmai kompetenciákkal. Számos tanulmány foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a magyar munkaerő képzetlen és motiválatlan (Hova tűnt..., 2017).

Megítélésem szerint hazánkban a vendéglátásra jellemző nagyfokú fluktuáció egyik determinánsa a migráció. A magyar pincérek, szakácsok közül sokan Nyugat-Európában vállalnak munkát a jobb kereset reményében, és a hazai munkaerő pótlását (jobb híján) szakképzetlen magyar, vagy Kelet-Európa országaiból érkező munkavállalókkal oldják meg a munkaadók. Bodnár és Szabó (2014) arra a megállapításra jutottak az ágazat szerinti összetétel elemzésekor, hogy az építőiparban, a szálláshely-szolgáltatásban és vendéglátás ágazatban dolgoznak az ingázók a legnagyobb számban. A migráció megváltoztatja a hazai populáció és munkaerő összetételét, az itthon maradók motivációja (ezzel együtt a termelékenysége is) kisebb lesz, amikor a kivándorlók száma növekedik, vagy relatív magas szintet ér el.

A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A javadalmazásmenedzsment alapjait Armstrong és Murlis (2005) határozták meg, majd ezt Karoliny és Poór (2010) fejlesztették tovább. Utóbbi szerzők megítélése szerint a munkáltatóknak olyan stratégiát kell kidolgozniuk a szervezet számára képviselt értéküknek megfelelően, hogy azok méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazzzák a beosztottjaikat. Az emberi erőforrás menedzsment feladata tehát nemcsak a toborzásra és a munkatársak felvételére korlátozódik, hanem a kulcsemberek megtartására, a tanulószervezetté válásra, és legfőképp a tanulásra.

Poór (2013) megfogalmazásában az ösztönzésmenedzsment rugalmasan úgy oldható meg, ha az a munkavállalók érdekeire épít, a konkrét szervezeti célok eléréséhez irányított követelményeket kapcsol, ezáltal a munkavállalók részéről érdekeltég alakul ki, amelyben a munkáltató ellenszolgáltatás (ösztönző rendszer) kialakításával és működtetésével juttatja érvényre saját szervezeti céljait. Mindezt úgy alkalmazza, hogy a munkavállalók érdekei párhuzamban vannak az övéivel, így azok egymást erősítik. A munkavállaló munkaszerződésével kötelezi magát arra, hogy szaktudását, tapasztalatait a szervezet rendelkezésére bocsátja, munkát végez. Ennek ellenszolgáltatásaként a munkáltató bért

(jövedelmet) fizet a munkavállalónak, tehát így ellensúlyozza a munkavállaló erőfeszítéseit, azaz kompenzál. A kompenzáció spektruma széles, idetartozik minden anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, elemeit többféle szempont szerint lehet csoportosítani, úgymint anyagi és nem anyagi jellegű, külső, vagy belső motiváción alapuló rendszeres, illetve eseti, pénzbeli, vagy természetbeni juttatásokra.

A munkavállalói elégedettség szintén nagy hatással van a szervezettel való hosszú távú azonosuláshoz. Nickson (2013) rávilágít arra, hogy a dolgozók jóléte, egészsége és biztonsága a munkahelyeken egyre fontosabbá váltak a turizmus és vendéglátó szervezetek szemszögéből, mivel a vezetők felismerték az üzleti élet proaktív válaszainak jelentőségét. Az igényes vendégek jelenlétében a ködösített munka, a henyélés, valamint az alkohol katalitikus hatása gyakran olyan körülményeket teremt, ahol a munkáltatók gondossága különösen hangsúlyos.

Bakacsi és társai (1999) megítélése szerint a beosztottak elégedettségét, motiválását és elkötelezettségét nemcsak a fizetésükkel érik el a munkaadók, vagy a ranglétrán való feljebb jutást biztosítják, hanem egyéb kompenzációs rendszerekkel is, úgymint anyagi és nem anyagi, külső, vagy belső motiváción alapuló, egyéni, csoportos, illetve szervezeti szintű elemekkel.

Az ösztönzési rendszer más aspektusban azt jelenti Karoliny és társai (2004) szerint, hogy az emberi erőforrás menedzsment több funkcióját igénybe véve biztosítja a szervezet számára megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást, az ösztönzési rendszer pedig ezeket azzal teszi működőképesé és hatékonyá, hogy az érintett beosztottakban kiváltja a motivációt, amivel a szervezet el tudja érni a munkavállalókon keresztül az általa kitűzött célokat.

Kaspar és Fekete (1996) differenciált ösztönzési rendszer alkalmazást javasolja a cégek menedzsmentjének az X és Y beosztottjaiknak helyzetüktől függően. Ez azt jelenti, hogy a kollégákat a saját munkaterületükön belül serkentik magasabb színvonalú munka elvégzésére, hogy a vállalati célok és a dolgozók céljai könnyebben és gyorsabban elérhetőek legyenek.

Tesone (2008) értelmezésében a vezető kapcsolja össze a beosztottak motivációit a felelősségvállalással, egyúttal a menedzsment teremt meg a körülményeket ennek megvalósítására. A munkavállalókban ezáltal belső motivációként kialakul a szakmai előrelépés lehetősége, amely nagymértékben hozzájárul az egyének csúcsteljesítménye eléréséhez. A kommunikációs csatornák nem megfelelő működése esetén a szervezet diszfunkcionális lesz, amely csökkenti a munkavállalók elkötelezettségét, ami a fluktuáció növekedéséhez vezet. A vezetőknek meg kell tartaniuk a kulcsembereiket, már a toborzás során arra kell törekedniük, hogy a készség alapú kompetenciákkal rendelkező munkavállalók kerüljenek be a szervezetbe, és a szervezeti tudást adják át az újonnan belépő kollégáiknak.

Bencsik és társai (2016) a motivációk közül kiemeli azt a ténytet, miszerint fontos, de nem elégséges céljaink ismerete, saját céljainkat is meg kell fontolnunk. Ha a célok vonzóak a munkavállalóknak, azok jobb teljesítményre sarkallják őket. Ideális esetben a szervezeti célok egybeesnek a munkavállalók céljaival, ha

a dolgozók azonosulni tudnak a velük támasztott elvárásokkal szemben, örömmel végzik a munkájukat, és az elégedettséget vált ki belőlük.

Marsden (2016) tanulmányában arra hívja fel a menedzsment figyelmét, hogy a szervezetben mindig vannak olyanok, akik támogatják, vagy ellenzik az ösztönző rendszerek alkalmazását, a vezetőknek kell állandó felügyeletet tartani a beosztottakban levő célratörő magatartás eléréséért.

Haynes és Ninemeier (2009) megítélése szerint az optimális kompenzációs program vonzza a nagyon magas szakképzettségű munkaerőt, gondoskodik a kiváló kiszolgálás színvonaláról, és ezáltal lehetővé teszi, hogy a vállalat maximalizálja a jövedelmezőségét. A beosztottak számára mindkét (külső és belső) jutalmazás fontos szerepet tölt be.

A beosztottak munkahelyi elégedettségét nagymértékben befolyásolja azok munkájához tartozó attitűdjei. Happ és Mészáros (2015) kutatási eredményire hivatkozva arra hívja fel a figyelmet, hogy a felszolgálók kiszolgálásának gyorsasága, a vendégekkel való bánásmódjuk, kommunikációjuk, a munkájuk minősége meghatározza a vendégek elégedettségét. Ez közvetve hat az ő fogyasztói magatartásukra, ezáltal ezek a tényezők a vendéglátó üzletekbe történő látogatásuk gyakoriságát is jelentős mértékben határozzák meg.

A Cranet^[1] kutatás eredményei a teljesítmény alapú ösztönzés vonatkozását az alábbi 1. számú táblázat mutatja be. A táblázatból jól kivehető, hogy a vezető és szellemi szakalkalmazottak mutatói jóval meghaladják a fizikai állomány adatait. A vezetők vonatkozásában a szervezeti célokhoz kötött jutalom értéke a legmagasabb (42%), a szellemi szakalkalmazottaknál a rugalmas juttatások (35%), a fizikaiaknál a nem pénzbeli juttatások 46%-ot képvisel.

[1] A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaként, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) közreműködésével, valamint az Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ támogatásával harmadszor végzett felmérése az emberi erőforrás menedzsment magyarországi helyzetéről.

1. táblázat: Dolgozói juttatások alkalmazotti besorolásának vizsgálata

juttatás	vezetők	szellemi/ szakalkalmazottak	fizikai/ adminisztratív	nem hasz- nálják
dolgozói részvény- program	13%	6%	4%	85%
rugalmas jutta- tások	36%	35%	29%	54%
egyéni teljesít- ményarányos	25%	32%	27%	54%
szervezeti célok- hoz kötött	42%	34%	26%	49%
nem pénzbeli jutalom	38%	45%	46%	44%

Forrás: Karoliny-Poór (2015) 37. oldal adatai alapján saját szerkesztés

A hipotézisek megfogalmazása

H1.: A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg.

H2.: A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van.

H3.: Valamennyi dolgozó rendelkezik a megfelelő szakmai kompetenciával az adott munkakör elvégzéséhez.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A szekunder kutatás elvégzése után, annak alapjaira helyezve kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam, amely kérdőíves megkérdezésből állt. A Nyugat-magyarországi régióban a KSH 2016. december 31-i adatai alapján a vendéglátásban 3800 fő fizikai főállású alkalmazott volt, további 1805 fő nem teljes munkaidőben (legalább havi 60 órában) foglalkoztatott. Véletlen mintavételre objektív okokból nincs lehetőség, egyrészt nem rendelkezem naprakész listával az ágazat foglalkoztatottairól, másrészt esetleges lista esetén is a válaszadási hajlandóság befolyásolhatta volna a minta reprezentativitását. A helyszíneket önkényesen választottam ki a régióból, majd hólabda módszerrel folytattam a mintavételt. A mintavétel szervezeti egységei a négy, három, kettő csillagos szállodák és panziók éttermei, valamint nem szállodához tartozó egyéb vendéglátóipari egységek (vendéglők és éttermek) voltak, első, másod és harmad kategóriájúak. A minta nagysága 407 fő, ebből 143 nő és 264 férfi. A munkakörök az alábbiak szerint oszlottak meg: 43 főpincér, 8 főszakács, 7 séf helyettes, 255 felszolgáló, 86 szakács, 8 konyhai kiegészítő. 22 fő (7 nő, 15 férfi) ötcsillagos, 117 fő (42 nő, 75 férfi) négycsillagos, 92 fő (29 nő, 63 férfi) három csillagos szállodában, 30 fő (14 nő, 16 férfi) kettő csillagos panzióban, 128 fő (45 nő, 83 férfi) nem szálloda éttermében, 18 fő (6 nő, 12 férfi) vendéglőben van alkalmazásban.

A kérdőív a demográfiai adatokon (nem, kor, lakóhely, iskolai végzettségen) kívül négy kérdéscsoportot tartalmazott. Az elsőben a munkafeltételekről

és a motivációról kérdeztem válaszadóimat, például: megbecsülik, elismerik a munkáját, ösztönzik-e a dolgozót önálló kezdeményezésre, elégedett-e a javadalmazással és a munkarenddel. A másodikban az elkötelezettségről és az együttműködés hajlandóságáról: mióta dolgozik az étteremben, összhangban vannak-e a céljai a szervezet célkitűzéseivel. A harmadikban a személyes és szakmai fejlődés lehetőségéről: lát-e reális lehetőséget arra, hogy szakmailag előbbre lépjen, illetve van-e lehetősége a szakmai továbbfejlődésre. A negyedikben a szervezeti kultúráról, az információáramlásról és a HR és a beosztottak kapcsolatával kapcsolatos kérdéseket tettem fel: emberközpontúnak tartja-e a munkahelyi légkört, továbbá fordulhat-e a HR-es kollégához a kérdéseivel. 5 skála, 20 nominális és három nyitott kérdés szerepelt a kérdőívben. A nyitottak közül prioritást élvezett a milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az optimális vezetőnek a vendéglátásban.

A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Először a munkavállalók felmondásainak okait vizsgáltam, amelyet a 2. táblázat mutat be. A táblázatból jól látható, hogy legtöbben az alacsony fizetés miatt (94 fő, 23,7%) mondtak fel a munkahelyükön. A generációk közül a legnagyobb arányban a baby boom generációra volt jellemző ez az indok. (32,3%). A második helyen a vezetővel való egyet nem értés (66 fő) foglalt helyet. Ebben az esetben az Y-ok vezetik a relatív rangsort a rájuk jellemző habitusnak megfelelően, ugyanis náluk nem alakul ki emocionális kötődés a munkahelyük iránt. Harmadik helyen a nem megvalósítható szakmai karrier (64 fő) vezetett a szervezetből történő kilépéshez. Az Y generáció tudatosabb tagjai – szüleikkel ellentétben – nem fojtják el nem tetszésüket a dolgokkal kapcsolatban, hanem a váltás mellett döntenek. Az első munkahely a baby boom-oknál a legtöbb (19 fő, 30,6%), a második 16 fővel (27,6%) a Z generáció. A költözés az X-nél a legnagyobb arányú ok (13%). Az instabil munkáltató 20 munkavállaló esetében, a körülményes munkába járás 18 főnél vezetett a felmondáshoz. Ezek már kicsi gyakoriságú tényezők. A többi függő változó (konfliktus a kollégákkal, jobb ajánlat, bezárt, nem korrekt eljárás, tulajdonosváltás, nem becsültek meg) vizsgálatokor azt állapítottam meg, hogy ezek száma mindössze 1 és 6 között van, összesen 50 esetben fordult elő, ami a minta 12,62%-át jelenti.

2. táblázat: A felmondás okainak vizsgálata munkavállalói oldalról

Generációk					
	baby boom	X	Y	Z	Összesen
itt alacsony volt fizetés	20 32,30%	16 20,80%	45 22,60%	13 22,40%	94 23,70%
konfliktus a vezetővel	6 9,70%	11 14,30%	39 19,60%	10 17,20%	66 16,70%
szakmai előbbre lépés hiánya	6 9,70%	15 19,50%	36 18,10%	7 12,10%	64 16,20%
ez az első munkahelyem	19 30,60%	1 1,30%	14 7,00%	16 27,60%	50 12,60%
költözés	3 4,80%	10 13,00%	20 10,10%	1 1,70%	34 8,60%
instabil munkáltató	0 0,00%	5 6,50%	12 6,00%	3 5,20%	20 5,10%
körülményes munkába járás	3 4,80%	4 5,20%	9 4,50%	2 3,40%	18 4,50%
konfliktus a kollégával/ kollégákkal	1 1,60%	3 3,90%	6 3,00%	4 6,90%	14 3,50%
jobb ajánlat	3 4,80%	4 5,20%	5 2,50%	0 0,00%	12 3,00%
bezárt az étterem	1 1,60%	1 1,30%	5 2,50%	2 3,40%	9 2,30%
nem korrekt eljárás	0 0,00%	3 3,90%	0 0,00%	0 0,00%	3 0,80%
szakma váltása	0 0,00%	1 1,30%	2 1,00%	0 0,00%	3 0,80%
tulajdonosváltás	0 0,00%	0 0,00%	3 1,50%	0 0,00%	3 0,80%
nem becsültek meg	0 0,00%	1 1,30%	1 0,50%	0 0,00%	2 0,50%
szülés miatt	0 0,00%	2 2,60%	0 0,00%	0 0,00%	2 0,50%
unalmas lett	0 0,00%	0 0,00%	1 0,50%	0 0,00%	1 0,30%
sok munkaóra	0 0,00%	0 0,00%	1 0,50%	0 0,00%	1 0,30%
összesen	62 100,00%	77 100,00%	199 100,00%	58 100,00%	396 100,00%

Forrás: saját kutatás

Ezután arra voltam kíváncsi, vajon a nők, vagy a férfiak voltak több ideig alkalmazásban egy munkahelyen. A vendéglátás hazánkban ilyen szempontból eddig még nem jelent meg a kutatási területek között, ilyen irányú vizsgálatot senki

nem végzett ebben a szegmensben. Deutsch és társai 2015-ben az egészségügy szakdolgozóinak jóllétét vizsgálta tanulmányában. A férfiak átlaga és szórása is némileg meghaladja a nők adatait (3. táblázat). Megállapítom tehát, hogy a férfiak átlagosan több időt töltöttek el eddigi munkahelyeiken. A nők átlag kevesebb ideig tartó munkájának lehetséges magyarázata lehet az, hogy a gyerekvállalás megszakítja a munkaviszonyukat, majd a családanyák részmunkaidőt is bevállalnak azért, hogy gyermekükkel többet lehessenek otthon. Ez jól bevált gyakorlat az egyik multinacionális győri cégnél, ahol 6+2 órában (utóbbi otthon történik) foglalkoztatják a GYED-ről visszatérő alkalmazottjaikat.

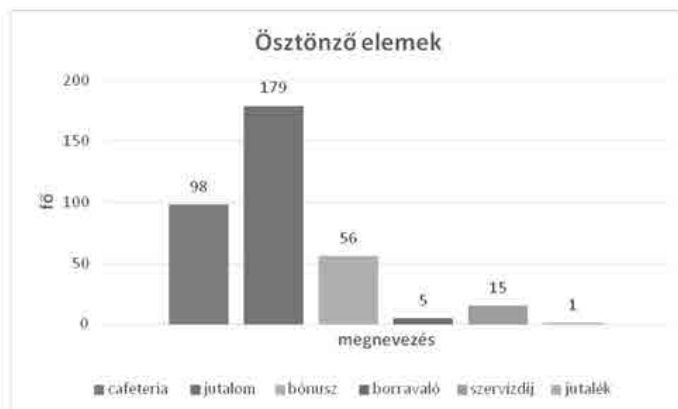
3. táblázat: A nők és a férfiak munkában eltöltött éveinek vizsgálata

megnevezés	N	átlag	szórás
nő	117	6,40	7,99
férfi	235	7,46	9,26

Forrás: saját kutatás

A hipotézisek vizsgálata előtt elemeztem még a munkavállalók javadalmazását. Válaszlehetőségként csak egy kimenetet adtam meg, ennek eredményét az 1. ábra mutatja be. A 407 kitöltő közül 354 fő (86,9%) esetében alkalmazzák a munkáltatók ennek valamelyik formáját, 53 egyén egyik választ sem jelölte be. A jutalom kategóriába tartozik a dolgozók többségének felfogásában a 13. havi fizetés, a karácsonyi pénz, így a legtöbb választ (179 fő) erre kaptam. A második leggyakrabban használt elem a cafeteria (56 fő), a szervízdíj 15, a borraivaló 5, a jutalék 1 fő esetében van jelen. A borraivaló kérdése érzékeny pont a vendéglátásban, mivel azt a felszolgáló kapta a vendégtől munkája (elégedettségének) elismeréséért. A privatizáció előtt a borraivaló egyértelműen a pincéreké volt, ezután a vendéglátó üzletvezetők a bevétellel együtt a borraivalót is elvették tőlük.

1. ábra: A vendéglátó üzletekben a munkavállalók részére alkalmazott juttatások vizsgálata



Forrás: saját kutatás

Az első hipotézisem (A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg) vizsgálatakor következőket állapítottam meg (4. táblázat). A négy függő változó közül a karriernek (3,28) az átlaga a legkisebb, ezt követi a pénzzel való motiválás fontossága (3,55). A harmadik helyen (3,79) munkahelyi légkör található, a céghez való lojalitás átlaga a legmagasabb (4,01). A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikai adatait az 5. táblázat mutatja be. Az első hipotézisemet tehát elutasítom, a munkavállalók számára nem a pénzzel való motiválás a legfontosabb, hanem az adott munkahelyhez való lojalitás. Az 5. táblázatból jól látszik, hogy idősebb generációknál a lojalitás szerepe fontosabb, mint a fiatalabbaknál.

4. táblázat: A motiváció egyes elemeinek a fontossága

		Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	Mennyire fontos a karrier?	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.
N	hiányzó adat	407	407	404	407
		0	0	3	0
átlag		4,01	3,28	3,55	3,79
módusz		4,00	4,00	4,00	4,00
szórás		1,101	1,417	1,478	1,172

Forrás: saját kutatás

5. táblázat: A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikai adatai

Generációk		átlag	szórás
baby boom	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	2,10	1,327
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	4,05	,798
	Mennyire fontos a karrier?	1,50	,864
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	4,58	,841
X	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	4,03	1,324
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,69	1,259
	Mennyire fontos a karrier?	3,54	1,324
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	4,20	,932
Y	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	3,78	1,381
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,77	1,198
	Mennyire fontos a karrier?	3,63	1,258
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	3,86	1,182
Z	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	3,92	1,193
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,71	1,287
	Mennyire fontos a karrier?	3,56	1,164
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	3,69	1,021

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés 2016.

A második hipotézis (A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van) analízisekor az alábbiakat állapítottam meg (6. táblázat). A 396 válaszadó az alábbiak szerint oszlott meg: 62 fő baby boom, 77 fő X, 202 fő Y és 55 fő Z. Vegyük észre, hogy az Y generáció a minta felét teszi ki! Ennek oka véleményem szerint az, hogy a munkaképes baby boom-ok közül sokan már nem a vendéglátásban dolgoznak, a legfiatalabb generáció pedig most kerül ki a munkaerőpiacra. Így az X-ek és Y-ok száma a legtöbb a kérdőívek kitöltésében. A 213 szóbeli dicséret százalékos mutatói mind a három generáció [(baby boom 45,2%), (X 51,9%), (Y 54,5%)] esetében közel azonos értékeket képviselnek, az Z értékei ugranak ki 63,6%-kal. Írásbeli dicséretet kevésbé alkalmaznak a munkáltatók, ez az X generációnál 4, az Y-nál 5 esetben tapasztalható. A teljesítményfüggő jutalmazás a legnépszerűbb a munkaadóknál, a baby boom-nál 29,2%, az X-eknél 19%,

az Y-oknál 45,3%, a Z generációnál 7,5%. A fegyelmezés és büntetés az Y generációnál mutat a legnagyobb értéket (56%), a legkisebbet a robbanás gyermekeinél (2%). A munkaterület cseréjét viszonylag kevés helyen használják motivációs eszközként, mindösszesen 6 helyen, a legtöbb 3 eset az Y, az X-nél 2, a Z-nél 1 alkalommal került alkalmazásra. Összességében azt állapíthatjuk meg, a szóbeli dicséret (213) után a teljesítményfüggő jutalmazás a második leggyakrabban használt motivációs eszköz a munkaadói oldalon (106 válaszadó), a harmadik 50 fővel a fegyelmezés és büntetés. A munka átszervezése (12) és az írásbeli dicséret (9) száma csekély, előző 3%, utóbbi 2,3%-át jelenti az összes válasz tekintetében.

6. táblázat: A generációk motivációjának vizsgálata

Motivációs eszközök									
			szóbeli dicséret	írásbeli dicséret	a munka újjá/átszervezése	telj. függ. jutal	fegyelmezés és büntetés	m.ter. cse	Összesen
Generációk	baby boom	gyakoriság	28	0	1	31	2	0	62
		generációk %-a	45,20%	0,00%	1,60%	50,00%	3,20%	0,00%	100,00%
		összes %-a	7,10%	0,00%	0,30%	7,80%	0,50%	0,00%	15,70%
	X	gyakoriság	40	4	2	19	10	2	77
		generációk %-a	51,90%	5,20%	2,60%	24,70%	13,00%	2,60%	100,00%
		összes %-a	10,10%	1,00%	0,50%	4,80%	2,50%	0,50%	19,40%
	Y	gyakoriság	110	5	8	48	28	3	202
		generációk %-a	54,50%	2,50%	4,00%	23,80%	13,90%	1,50%	100,00%
		összes %-a	27,80%	1,30%	2,00%	12,10%	7,10%	0,80%	51,00%
	Z	gyakoriság	35	0	1	8	10	1	55
		generációk %-a	63,60%	0,00%	1,80%	14,50%	18,20%	1,80%	100,00%
		összes %-a	8,80%	0,00%	0,30%	2,00%	2,50%	0,30%	13,90%
Összesen:	gyakoriság	213	9	12	106	50	6	396	
	generációk %-a	53,80%	2,30%	3,00%	26,80%	12,60%	1,50%	100,00%	
	összes %-a	53,80%	2,30%	3,00%	26,80%	12,60%	1,50%	100,00%	

Forrás: saját kutatás

A 7. táblázat adatai prezentálják, hogy a generációk motivációs különbségeire vonatkozó asszociáció kapcsolatok megfigyelt szignifikanciaszintje 0,5%. Ebből következik, hogy a generációk motivációi között szignifikáns az eltérés, de

a Cramer féle mutató 0,166-os értéke alapján a két tényező (a generációk és a motívációk) közötti kapcsolat nem túl szoros.

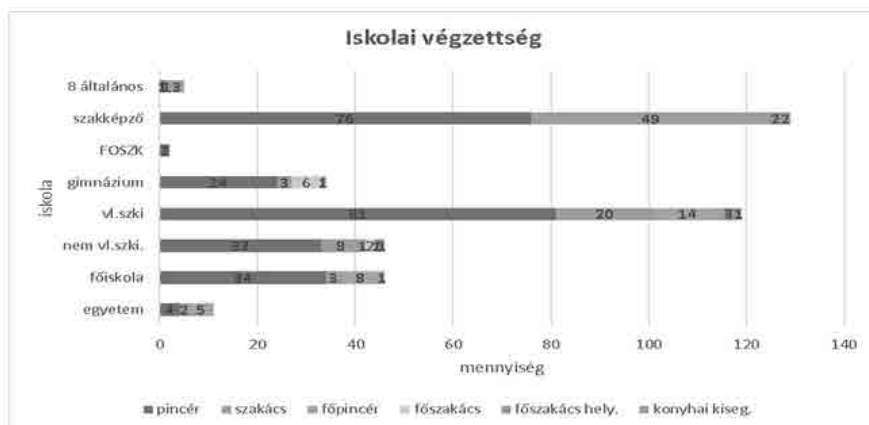
7. táblázat: Asszociációs kapcsolat vizsgálata a generációk motivációjára

		érték	hozzávetőleges szignifikancia
	Phi	,287	,005
	Cramer's V	,166	,005
N		396	

Forrás: Saját kutatás

A harmadik hipotézist illetően a következő megállapításokra jutottam (2. ábra). A 255 pincérből 4 fő rendelkezik egyetemi diplomával, 34-en főiskolát végeztek, 81 fő vendéglátóipari szakközépiskolát, 2 fő felsőfokú szakképzésben és 76 fő rendelkezik szakmunkás bizonyítvánnyal. 24 fő gimnázium, 33-an nem vendéglátóipari szakközépiskola elvégzése után választotta a vendéglátást. Ez azt jelenti, hogy az összes létszámhoz viszonyítva 77,2%-uk rendelkezik a munkakör elvégzéséhez szükséges szakmai végzettséggel. A 86 szakács munkakört betöltő közül 2 egyetemi, 3 főiskolai, 20 vendéglátó szakközépiskolai, 49 szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezik. A pincérekhez képest itt a megoszlási viszonyszám magasabb, ugyanis 86%-uk rendelkezik a szakmai kompetenciákkal, 8 fő végzett nem vendéglátóipari szakközépiskolában, és csupán 3 fő gimnáziumban. A főpincérek vonatkozásában az alábbiakat állapítottam meg. Csak 1 fő rendelkezik nem szakirányú végzettséggel, tehát a munkavállalók 97,6%-a rendelkezik a szakmai kompetenciákkal.

2. ábra: A szakmai kompetenciák vizsgálata az adott munkakörökben



Forrás: saját kutatás

A beszélt idegen nyelveket a 8. táblázat mutatja be. A nyelvtudás lényegesen magasabb a vendégekkel közvetlenebb kapcsolatban lévő pincéreknél, főpincéreknél, mint a konyhai személyzetnél. A pincérek elsősorban többsége legalább egy idegen nyelvet beszél, nagyjából fele kettőt. A két nyelven tudó konyhai kisegítő kuriózumnak számít, ebben az esetben az a magyarázat, hogy mindhárom fő főiskolát végzett. Három nyelven mindösszesen 15 fő beszél (a minta 3,69%-a), 14 pincér és 1 szakács.

8. táblázat: A beszélt idegen nyelvek vizsgálata munkakörök szerint

megnevezés	nem beszél idegen nyelven	egy nyelven	kettő nyelven	három nyelven	összesen
főpincér nyelvek %	0 0,00%	14 32,55%	29 67,45%	0 0,00%	43 100,00%
pincér nyelvek %	10 3,91%	129 50,59%	102 40%	14 5,50%	255 100,00%
főszakács nyelvek %	1 12,50%	6 75,00%	1 12,50%	0 0,00%	8 100,00%
főszakácshelyettes nyelvek %	1 14,26%	6 85,74%	0 0,00%	0 0,00%	7 100,00%
szakács nyelvek %	29 33,72%	40 46,51%	16 18,60%	1 1,17%	86 100,00%
konyhai kisegítő nyelvek %	3 37,50%	2 25,00%	3 37,50%	0 0,00%	8 100,00%
összesen nyelvek %	44 10,81%	197 48,40%	151 37,10%	15 3,69%	407 100,00%

Forrás: saját kutatás

Az iskolai végzettség és a beszélt idegen nyelvek közötti korreláció egyértelműen bizonyított, hiszen a főiskolai diploma kimentti követelménye a kettő szakmai nyelvvizsga, amely közül az egyik kiváltható általános felsőfokú nyelvvizsgálattal.

A harmadik hipotézisemet alá tudom támasztani, tehát a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő szakmai és nyelvi kompetenciákkal az adott munkakör elvégzéséhez.

ÖSSZEGZÉS

Tanulmányom megírásával az általam kitűzött célokat elértem, a hipotézisvizsgálat után bizonyítottam a harmadik feltevésemet (*Valamennyi dolgozó rendelkezik a megfelelő szakmai kompetenciával az adott munkakör elvégzéséhez*), az elsőt (*A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg*) nem. A másodikonál (*A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van*) a kapcsolat statisztikailag szignifikánsnak, de gyengének bizonyult.

Empirikus kutatásomban leíró statisztikai analízist, egyváltozós és kétváltozós elemzést végeztem, hipotéziseim helytállóságát kereszttábla és diszkriminancia elemzéssel igazoltam. Kutatásom fontos konklúziója tehát, hogy napjainkban a vendéglátásban dolgozó pincérek és szakácsok képzettek, a baby boom generáció (akik a veteránoktól tanulták a szakma fortélyait) még átadják mind az explicit és implicit tudásukat a jövő generációinak (Z, A). A munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciákkal rendelkeznek a munkavállalók. A munkaadóknak a XXI. század elején nagy kihívást jelent, hogy a jelenleg a munkaerőpiacot alkotó baby boom-ok, X-ek, Y-ok tudjanak együtt, konfliktusmentesen dolgozni a munkahelyükön. A belső kommunikáció és a szervezeti hierarchia szintjeinek csökkentése óriási jelentőséggel fog bírni az elkövetkező években, évtizedekben.

A jövőbeni terveim között szerepel, hogy további mintavétellel fogom még bővíteni a kutatást (Budapest és a Balatoni régió) és bonyolultabb matematikai statisztikai eljárásokkal elemzem a válaszokat.

IRODALOM

- A Nyugat-magyarországi régió foglalkoztatottsági adatai a vendéglátásban. Letöltés helye: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Armstrong M.-Murlis H. (2005) Javadalmazás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kovács Klaudia-Takács Sándor (1999) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bencsik Andrea-Machova Renata-Hevesi Endre (2016) The relation between motivation and personality types. *International Business Management*, 10, 3, 183-193
- Bodnár Katalin-Szabó Lajos Tamás (2014) *A kivándorlás hatása a hazai munkaerőpiacra*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- Deutsch Szilvia-Fejes Enikő-Kun Ágota-Medvés Dóra (2015) A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata az egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15, 2, 49-71
- Happ Éva-Mészáros Katalin (2015) A fogyasztói magatartás változása az étermekben a kiskereskedelmi egységek vasárnapi zárvatartásának hatására. In: Székely Csaba, Kulcsár László (szerk.) *Strukturális kihívások - reálgazdasági cikuszok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban*. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, 175-186
- Haynes D. K.-Ninemeier J. D. (2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. Wiley, London
- *Hova tűnt a magyarok munkakedve - A magyar munkaerővel kapcsolatos problémák vállalati szemszögből* (2017). GKI Gazdaságkutató Zrt. Letöltés helye: <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/01/GKI-Hov%C3%A1-t%C5%B1nt-a-magyarok-munkakedve.pdf>
- Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc-Poór József-László Gyula (2004) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK. KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

- Karoliny Mártonné-Poór József (2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest
- Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.) (2015) *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata*. Magyarország – 2014/2015. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő. Cranet kutatási jelentés
- Kaspar C.-Fekete M. (1996) *Menedzsment a turizmusban*. BGF KVIF, Budapest
- Marsden D. (2016) The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the „Effort Bargain”: The Case of the British Public Service in *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 3, 350-370
- Nickson D. (2013) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Second edition, Routledge, Glasgow
- Poór József (2013) *Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások*. Complex Kiadó, Budapest
- Tesone D. (2008) *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Elsevier, Amsterdam, 63-66; 128-130; 178

KÖNYVISMERTETÉS

Szigeti Cecília: Az ökológiai lábnyom határai Typotex Kiadó, Budapest, 2016, 199 o.

Szemerédi Eszter: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (szemeredi.eszter@sze.hu)



Az 1970-es évektől kezdve a GDP-t helyettesíteni kívánó, kiegészítő mérőszámok köre folyamatosan bővült. Ezek közül a legismertebbnek tartott alternatív makrogazdasági indikátor az ökológiai lábnyom. Dr. Szigeti Cecília, a Széchenyi István Egyetem docense már több ismeretterjesztő kiadványt szerkesztett a mutatószámokról, továbbá a nevéhez kötődik az első nagy nyilvánosságot kapott városi szintű ökolábnyom kalkuláció. Munkatársaival és hallgatóival közösen kiszámították Győr városának ökológiai lábnyomát és HPI-indexét. Az elmúlt éveket a szerző a számítás módszertani problémáinak tanulmányozásával és korlátainak feltérképezésével töltötte. Tevékenysége nyomán pedig egy olyan mű került a kezünkbe, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy az ökológiai lábnyom módszertanát, hiányosságait és alkalmazási lehetőségeit megérthessük. Mint a szerző írja, a könyv fejezetei nagyban támaszkodnak a szerzőtársakkal közös publikációkra (11. o.), a könyv a legújabb tudományos eredményeiket szintetizálja. A mű elismerésre méltó hozzájárulás az alternatív mutatók utóbbi időben gazdagodó irodalmához, főként mivel a szerző jól ötvözi gyakorlati tapasztalatait elméleti tudásával. A bevezető részben frappánsan megfogalmazott négy kérdés adja a könyv vázát, egységbe foglalja a leírtakat. Mivel elsősorban makroszintű vonatkozásokat vizsgál, ezért a négy kérdés is ezekre irányul. Arra keresi a választ, hogy szükséges-e az ökolábnyom a makrogazdasági döntésekhez, alkalmas-e a döntések megalapozásához, megbízható-e az adatbázisa, illetve, hogy mire és mire nem használható a mutató. A könyvben nagy hangsúlyt fektet az egyes országok ökolábnyomának elemzésére. A könyv öt nagy részre tagolódik, minden egyes rész a feltett kérdések közül egyet jár körül.

A könyv bevezetést követő második fejezetében megismerhetjük azokat a vezérlő alapelveket, amelyek a szerzőt vezették. Jól strukturáltan mutatja be azokat a kísérleteket, amelyek arra irányultak, hogy a nemzetgazdasági elszámolási rendszer hibáit korrigálják. A nagy hatású Stiglitz-tanulmány óta az a vélemény, hogy a jelenlegi elszámolási rendszer fenntarthatatlan. Az azóta született reformtörekvéseket tekinti át a fejezet, az egyes irányok megalkotóitól, jelentős képviselőitől idézve.

Az első részben a szerző kvantitatív módszerekkel vizsgálja az alternatív mutatók közti összefüggéseket és azt, hogy ezek alapján lehetséges-e az országok csoportosítása. Hipotézise, hogy léteznek az ökológiai lábnyomnál a fenntarthatóságot jobban képviselő és ezáltal több információt hordozó mutatószámok (11. o.). A harmadik fejezetben kerülnek bemutatásra a mutatók és módszerek, amelyeket alkalmazott állítása bizonyításához. A vizsgálatba bevont indikátorok a GDP-t helyettesítő mutatók csoportjába tartoznak. Ezek közül azokat emelték ki kutatórsaival, amelyek a fenntarthatóság legalább két pillérét mérik és a lehető legtöbb országra rendelkezésre állnak adatok. Első körben három mutató került kiválasztásra, ezek az EPI, HDI és a HPI index. Az EPI, magyarul a Környezeti Teljesítmény Index 163 országot fed le 25 teljesítményindikátor alapján. Olyan kategóriákat vizsgál, mint a környezetvédelem, közegészségügy és az ökoszisztéma egészsége. A HDI, vagyis az Emberi Fejlődés Indexe tartalmazza az egy főre jutó GNI értékét, a születéskor várható élettartamot, a kombinált bruttó beiskolázási arányt és az írni-olvasni tudás mérőszámát. A HPI, a Boldog Bolygó Index három tényezőt tartalmaz: ezek a várható élettartam, ökológiai lábnyom és az étellel való elégedettség. A mérőszámok értékét összevetették a GDP és az ökolábnyom értékének alakulásával. Második körben további mérőszámokat vontak be a kutatásba, az OECD új mutatóját, a Better Life Indexet és a Globális Vállalkozói Indexet. Az indikátorokat elsőként a lokalitás szempontjából vizsgálták. Ehhez kapcsolódóan néhány érdekes tény és összefüggést emelnék ki. A vizsgált mutatók nem tartalmazzák közvetlenül a lokalitás dimenzióját, ezért a kutatók feltűntették, hogy a legjobb és legrosszabb értékkel rendelkező országokban található-e, illetve hány darab az úgynevezett helyi csererendszerekből (LES). A lokális gazdasági kapcsolatok mérésére alkalmas lehet a működő LES-ek száma. Ezek a rendszerek az 1980-as évektől léteznek és hasonló céllal jöttek létre, mint a helyi pénz-kezdemenyezések. Saját elszámolási egységgel rendelkeznek, amelyben a rendszer tagjai az egymásnak nyújtott szolgáltatásokat számolják el. A helyi pénztől abban különböznek, hogy nincs egy központi kibocsátó intézmény. Kutatásuk arra az eredményre jutott, hogy azokban az országokban, ahol magas az ilyen rendszereknek a száma, az emberek az átlagosnál elégedettebbek az életükkel. A szerző kifejti, hogy nem feltétlenül áll fenn ok-okozati összefüggés, viszont valószínűsíthető, hogy a gazdag lokális kapcsolatok elősegítik a LES-ek létrejöttét, ami lehetővé teszi alacsonyabb jövedelmi szinten is az igények magasabb szintű kielégítését (44. o.).

Számos alternatív mutatószámot alakítottak ki a GDP-t ért kritikák következtében, de ezek nagy része az eltérő számítási módszerek ellenére is erősen korrelál a GDP-vel. A GDP ugyan hasznos információkkal szolgál a gazdasági döntések megalapozásához, viszont nem jólléti mutató. Ezért a megalapozott döntéshozatalhoz szükséges a társadalom és a természeti környezet állapotát bemutató indikátorok bevonása is. A szerző a más szempontok alapján történő elemzésekhez az EPI és HPI mutatókat javasolja, a GDP-től való függetlenségükre alapozva. A HPI és az ökolábnyom-adatsorok összevetéséből kiderül, hogy az Európai Unió

országi fenntarthatósági szempontból nincsenek kedvező helyzetben. A nagy környezetterhelés mellett is boldogtalanok, ami a jelenlegi európai fejlődési irányt megkérdőjelezi. A szerző és társai a HDI-EPI-HPI trió alapján nem csupán csoportosították az országokat, hanem ajánlott fejlesztési irányokat is megfogalmaztak. Magyarország esetében a mutatók alapján a legnagyobb lemaradás a vállalkozó készségekben és a jövedelem területén mutatkozik. Javasolják ezért e területek fokozott fejlesztését, az ökológiai lábnyom alacsony szinten tartása mellett. A felzárkózás felé vezető irányként a zöld gazdaságfejlesztést határozzák meg.

A könyv második része, mint az összes többi is, egy hosszabb idézettel indul: *„Szokott kudarca a nagyon feldicsértnek, hogy nem váltja be a hozzá fűzött reményt...”*

A Baltasar Gracián-tól átvett idézet előre vetíti a szerző gondolatait arról, hogy az ökológiai lábnyom alkalmas-e a döntések megalapozásához. Ahogyan írja, az indikátor a GDP helyettesítésére biztosan nem alkalmas, de lehetőséget ad arra, hogy további elemzések során a GDP természetes felső határát kijelölje (63. o.). A könyv e része az országos, regionális és városi ökolábnyom-kalkulációk kritikáit gyűjti össze. Míg globális szinten az ökolábnyomot a fenntarthatatlanság legjobb mutatójának tartják, addig területi vagy lokális szintű alkalmazását számos kritika éri. Vannak azonban olyan területek, ahol használata szükséges, sőt nélkülözhetetlen. A hasznossága abban rejlik, hogy a mértékegysége földterület, a földterületben történő számításokból pedig látható, hogy a növekedésnek vannak határai, amiket nem célszerű átlépni. Közgazdasági hasonlattal élve az ökológiai lábnyom a keresletet fejezi ki, míg a biokapacitása a területnek a kínálatot. Ezek alapján lehet a terület deficites vagy szufficites. A következőkben a könyvben megjelenő legfontosabb kritikákat emelném ki. Az országos szintű kalkulációnál magát az alap gondolatot is megkérdőjelezzük, vagyis hogy értelmezhető-e egyáltalán egy ország saját fenntarthatósága. Az államhatárok gyakran összekapcsolódó ökoszisztémákat választanak el, viszont korrektebb eredményekre vezetne a természeti határokon belüli kalkuláció, valamint beavatkozásokra is ebben a keretben kerülhet sor. Nem mindegy továbbá, hogy a számításnál használt mértékegység hektár vagy globális hektár. A lokális kalkulációval kapcsolatos problémák a győri ökolábnyom-számítás tapasztalatain keresztül kerülnek bemutatásra. A városi szintű vizsgálatoknak nincs egységes módszertana, szinte minden kutatócsoport más megoldást alkalmaz az adathiány pótlására. Az alapvető kérdés az, hogy egy földrajzi értelemben vett területi egység lábnyomát, vagy az ott élő közösség lábnyomát számítsák-e ki. A győri kutatás során jelentkező egyik probléma is ez volt. Nem tudták pontosan meghatározni, hogy a Széchenyi István Egyetem lábnyoma hány százalékát teszi ki a város lábnyomának. Más sokaságra vonatkozott a vizsgálat, hiszen az egyetemi polgárok körébe tartoznak a más megyéből, városból, országból idejáró hallgatók és oktatók is. Ugyanakkor az egyetem köti le Győr biokapacitásának 60%-át, így beruházásai, döntései a város jövője szempontjából kulcsfontosságúak. A területi kritikák egyik ajánlása a lehatárolási problémákból fakadóan ezért az, hogy a számításokat időbeli elemzésekre használják területi elemzések helyett.

További kérdés az, hogy mennyire megbízható az adatbázis, amelyre ezen vizsgálatok nagy része épül. Erre a választ a 3. részben kapjuk meg. Az ebben a részben bemutatott kutatás ugyan nem vezetett a várt eredményre, nem sikerült az országokat az ökológiai lábnyom komponensei alapján egyértelműen csoportosítani, de a szerző meggyőződése, hogy az út keresése sokszor érdekesebb, mint a cél, ahova eljutunk (93. o.). A vizsgálat jól szemlélteti, hogy mely problémákkal, és buktatókkal kell szembenéznie a kutatónak, másrésről bemutat jó néhány érdekes összefüggést. A kutatás második szakaszában az országokat és a kínai tartományokat csoportosították ökológiai lábnyomuk, biokapacitásuk és az ökológiai deficit alapján. Elsőként feltárták, hogy a lábnyom hat komponense között páronként megfigyelhető-e lineáris kapcsolat. Az elemzést első körben az ökolábnyom öt komponensével végezték, a szántóföldi lábnyom kizárásával. A klaszterelemzés azonban nem vezetett eredményre, a vizsgált szempontok szerint nem sikerült homogén országcsoportokat létrehozni. A változókat két csoportra osztva sem kaptak értékelhető eredményt. A jövedelem változó bevonását követően arra az eredményre jutottak, hogy az egyes klaszterek jövedelmi szempontból erősen heterogének. Az ökológiai lábnyom, biokapacitás és ökológiai deficit hármasa alapján ugyanakkor három homogén csoportba sorolhatók az országok. Elemzésük során klasztereiket összehasonlították a temporális vizsgálat eredményeivel, így láthatóvá vált, hogy a jelenlegi klaszterbe milyen fejlődési úton jutottak el az országok. Ez egyes esetekben egyértelműen megállapítható volt, máskor csak valószínűsíteni tudtak a szerző és kutatótársai. Az eredmények alapján az egyes országcsoportok számára ökológiai egyensúlyuk javítására más-más célokat fogalmaztak meg.

A gazdasági növekedés és az ökológiai korlátokon belüli, fenntartható fejlődés kapcsolata, ellentmondása, vagy összeegyeztethetősége az egyik legfontosabb kérdés, amelyre válaszokat és megoldásokat kell találnunk mikro-és makroszinten egyaránt (129. o.). A 4. részben azt vizsgálja a könyv írója, hogy a gazdasági növekedés és az ökolábnyom csökkentése összeegyeztethető-e. A gazdasági rendszerek és az ökológiai rendszerek összhangba hozásának egyik módszere az ökohatékonyság javítása. Ez a hozzáadott érték növekedését jelenti, miközben az erőforrás-használat intenzitása csökken. Az itt leírtakból ki kell emelnem a Jevons paradoxont. Tétele szerint „teljesen félrevezető azt feltételezni, hogy a nyersanyag gazdaságosabb felhasználása csökkenő fogyasztást jelent” (135. o.). A növekvő ökohatékonyság révén nyerhető megtakarítások teljes mértékben szinte sohasem realizálódnak. A szerző több publikációra is hivatkozik, melyek azt támasztják alá, hogy a fajlagos hatékonyságnövekedés abszolút mértékben növeli a bioszféra-átalakítás mértékét. Szigeti Cecília kutatótársaival a York és társai 2004-ben megjelent „The Ecological Footprint Intensity of National Economies” című cikke nyomán azt vizsgálta, hogy valóban igaz-e az, hogy a magas egy főre jutó GDP nagy ökológiai lábnyommal és az ökohatékonyság javulásával jár. A GDP és az EF kapcsolatát vizsgálva arra az eredményre jutottak, hogy a nagyobb jövedelmű országokban jellemzően nagyobb az egy főre jutó ökolábnyom nagysága.

Vannak azonban olyan országok, amelyek esetében egy erős szétválás történt. Az erős szétválás azt jelenti, hogy az ökológiai lábnyom növekedési üteme kisebb, mint a GDP-é. Ez az EPI mutató értékei szerint a hatékony környezetpolitikára vezethető vissza. A vizsgált 131 ország több mint 30%-nál történt erős szétválás, 60%-nál pedig gyenge szétválás, vagyis a fejlődés fenntarthatóbb irányába indultak el. Norvégia esete sikeresnek tűnik, de a szerző felhívja a figyelmet egy fontos módszertani problémára. Mint írja, az alkalmazott elemzési kereteket ki kell egészíteni a fejlődés forrásának vizsgálatával. Norvégia a világ egyik legjelentősebb olajexportőre, a kitermeléssel és forgalmazással jelentősen hozzájárul más országok ökolábnyomának növekedéséhez, még akkor is, ha fogyasztása fenntartható irányba mozdult el. A csökkenő környezetterhelés és a javuló ökohatékony gazdasági alapját az olaj kitermelése és exportja adja. A háttérben tehát a kőolaj exportjával együtt az ökolábnyom exportjáról is beszélhetünk. Még egy fontos tényezőre felhívja a figyelmünket a szerző. Ez pedig az, hogy ugyan a világ ökolábnyom intenzitása javult, de a népesség a vizsgált időszakban 13%-al, a GDP 110%-al nőtt, ami végső soron a környezeti terhelés 12%-os növekedéséhez vezetett. Másrészt nem csak Norvégia esetében, hanem számos más ország esetében az ökohatékony javulása mögötti gazdasági alapot az ország kőolaj exportja adja, amely az olajt importáló országban ökolábnyom növekedéshez vezet. Mint a szerző kifejti, az egyes országok javuló öko-intenzitása nem jelenti a világ egészét tekintve a probléma megoldását.

A könyv utolsó része áttekintést kíván nyújtani az ökolábnyom gyakorlati alkalmazásairól. Arra int bennünket, hogy kezeljük kritikával a napi gyakorlatot, mivel az eredmények gyakran pontatlanok, és ellentmondásosak. Az elektronikus ökolábnyom-kalkulátorok problémáira többször is rámutat, és ahogy írja saját kurzusain is törekszik arra, hogy a következő közgazdász generációban is tudatosítsa a számítási problémákat és alkalmazási határokat. Az egyik legnagyobb probléma az, hogy ezek az online kalkulátorok néhány egyszerű kérdésbe próbálják a számítást beletömöríteni. Ezek a kérdések, illetve az hogy mely tényezők kapnak nagyobb hangsúlyt, készítőnként változhatnak. Az elektronikus ökolábnyom-kalkulátorok hatékonyságának és pontosságának tesztelésére a szerző kutatótársaival öt kalkulátort töltött ki azonos adatokkal, és több mint háromszoros eltérést tapasztalt az eredményeknél.

A szerző kitér a vállalati ökolábnyom-mutatókra, amelyek a szervezeti fenntarthatóság mérésében kulcsszerepet tölthetnek be. A vállalati ökolábnyomnak öt típusát különböztetjük meg, ezek egyike sem alkalmas ugyanakkor egy átfogó fenntarthatósági értékelésre. A vállalati szintű kalkulációk esetében a szénlábnyom aránya a legnagyobb az ökológiai lábnyomon belül. Mindezek miatt a szénlábnyom számítása önállóan is megvalósítható. A szerző hivatkozik a Best Food Forward egyik tanulmányára, amelyben különböző beosztású alkalmazottak szénlábnyomát számították ki. Arra az eredményre jutottak, hogy pozícióként változik a szénlábnyomuk. Az érdekessége abban rejlik, hogy a felelősség megoszlik az állam, a vállalat és az egyén között. A papírfogyasztás esetében

például léteznek állami előírások azt illetően, hogy egy vállalati projekt beszámoló készítése során milyen dokumentumok kinyomtatása szükséges, a vállalat felelőssége a nyomtatók működtetésének szabályozása, de a dolgozók odafigyelése is hatással van erre (173-174. o.).

Az ökohatékonyosság a vállalati felelősségvállalás irodalmában is hangsúlyos kérdésként jelenik meg. A kritikák ellenére az ökohatékonyosság a felelősségteljes működés felé vezető út első lépése, fejt ki a szerző (179. o.). Két kezdeményezést említ, az egyik a KÖVET Egyesület által indított „Ablakon Bedobott Pénz”, amely a vállalati környezettudatos intézkedéseket gyűjti össze és kiadvány formájában meg is jelenteti. A másik a zöld iroda-program, amely egyre nagyobb népszerűségnek örvend üzleti körökben. Egyszerre látványos és viszonylag egyszerű is a környezettudatos iroda kialakítása. A kezdeti nagyobb beruházások már középtávon megtérülnek, fejt ki a könyv írója. Ajánlja továbbá a KÖVET Zöld iroda kézikönyvét, amely az irodai környezetvédelem minden területére tartalmaz javaslatokat.

Külön meg kell említeni az egyes részeket követő irodalomjegyzéket és melléleteket, amelyek lehetővé teszik a terület iránt érdeklődők számára a témában való tájékozódást és további vizsgálódást. A szerkezete jól strukturált, minden rész bevezető gondolatokkal indul, és egy összeggel fejeződik be. Különösen hasznosak a könyv kutatás-módszertani fejezetei, hiszen jelentős segítséget nyújtanak azon kutatóknak, akik hasonló problémák elemzésével kívánnak foglalkozni. A könyv letételét követően maradt némi hiányérzet bennem, célszerű lett volna a szerzőtől a főbb eredményeket és gondolatokat kivonatos jelleggel egy összegző fejezetben áttekinteni. A mű a környezet- és ökológiai gazdaságtan szakértői számára feltétlenül hasznos, hiszen olyan kérdésekről esik benne szó, amelyek jelenleg is kutatások tárgyát képezik. Ahogy bevezetőmben is írtam, az olvasó jó képet kap arról, hogy mik az ökológiai lábnyom alkalmazásának korlátai, mire és milyen módon alkalmazható ez a népszerű mutató.

BESZÁMOLÓ

Gondolatok a XV. Országos Pénzügyi Esettanulmányi Versenyről

Morvay Szabolcs: PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (morvay.szabolcs@sze.hu)



Pontosan tizenöt évvel ezelőtt Dinnyés Róbert és Szabó István, két „Széchenyis” végzős hallgató úgy érezték, hogy nem tudják úgy otthagyni imádott egyetemüket, hogy valami maradandót ne alkossanak, amivel gazdagítani tudják iskolájuk hagyományait. Az ilyen gondolatok nem átlagos hallgatókra jellemzők, minthogy ők maguk sem voltak átlagosak. A Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium tagjaiként többre törekedtek szakmailag, hiszen szakkollégistának lenni pontosan azt jelenti, hogy túlhaladjuk a tanórák anyagának határait, gazdagabb közösségi és szakmai életet élünk. Ettől fogva a Kautz Szakkollégium és az OPEV összefonódott. 2003-ban meg is rendezte a kollégium az első versenyt, amellyel olyan sikert könyvelhettek el, hogy nem volt kérdés a hagyománnyá válása.

A verseny csapatverseny, vagyis a „küzdelmet” négyfős csapatok vívják. Nagy büszkesége a verseny szervezőinek, hogy az évek során 14-18 csapat mindig megmértette magát. Az is kiemelendő, hogy a határon túli magyar egyetemek csapatai is ellátogatnak az utóbbi években a Széchenyi István Egyetem OPEV-jére. Nem túlzás, hogy az ország legnagyobb pénzügyi versenyéről beszélünk, három napos rendezvényként a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának is nagy becsben tartott eseménye, amelynek a Szakkollégium mellett szintén rendezője, szervezője.

A verseny nem jöhetne létre megfelelő szakmai és pénzügyi háttér nélkül. Az egyetem oktatói mellett vállalati szakemberek is dolgoznak minden évben a pénzügyi esettanulmányok magas színvonalán. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a verseny szponzorálása vállalati körökben már szinte presztízskérdés.

2017-ben, február második hétfőjén a XV. Országos Pénzügyi Esettanulmányi Versenyre 15 csapat érkezett az ország valamennyi egyeteméről, Budapestről, Pécsről, Szegedről, Miskolcra, Kaposvárról, Dunaújvárosból, Egerből, Sopronból, de természetesen győri csapat is emelte a verseny színvonalát. Külön kiemelendő, hogy idén Felvidékről (Komárom) és Erdélyből (Kolozsvár) is érkeztek csapatok.

Péntek reggel nyolckor nem a szokásos tanórák hívogatják az álmos gazdász szakkollégistákat, hanem a már hónapok óta szerveződő verseny, az egyetem

aulájának díszbe öltöztetése, az ország számos városából érkező versenyző csapatok, szaktanárok és vállalatvezetők. A három napos rendezvényt a Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar dékánhelyettese, Dr. Koppány Krisztián nyitotta meg személyes hangvételi beszédével. Hiszen ő maga is jelen volt az első OPEV versenyen, szervezőként, résztvevőként sok élmény, emlék maradt meg benne még így 15 év távlatában is. Dékánhelyettes Úr kihangsúlyozta beszédében, hogy a verseny a vállalati kapcsolatokra épül, ugyanis nemcsak szakmai, illetve anyagi támogatással járulnak hozzá a verseny megrendezéséhez évről évre, hanem mint zsűri, értékelő bizottság tagjai, szintén jelen vannak a vállalati szférából, tehát szerves részét képezik a rendezvény értékének a vállalatok mindennemű támogatása, mint ahogyan az aulát felöltöztető vállalati molinók is jelzik. Mindemellett Dr. Koppány Krisztián kiemelte, hogy a versenyhez a szakmai tudás mellett kreativitásra, jó kommunikációs készségre, és kiváló csapatmunkára lesz szüksége a résztvevő versenyzőknek, amelynek gyümölcse komoly szakmai elismerés lesz a helyezettek számára. Végül külön köszöntötte Dr. Ferenczi Zoltán egyetemi docens Úrat, akit a Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium alapítójaként tisztelhetünk. Dr. Koppány Krisztián a vasárnapi döntőre való invitálással zárta megnyitó ünnepi beszédét.

A megnyitón felszólalt Dr. Szigeti Cecília, szakkollégiumi programigazgató asszony, aki máris méltatta a rendezvény szervezőit, a korábbi programigazgató, Dr. Kovács Gábor érdemeit a rendezvény létrejöttében, Dr. Kovács Norbert, egyetemi dékánhelyettes munkáját, Dr. Koppány Krisztián nélkülözhetetlen szakmai segítségét, illetve a szakkollégium diákjainak lelkiismeretes törekvéseit a verseny sikeres lebonyolításához. Programigazgató asszony felhívta a jelenlevők figyelmét, hogy alapvető célja a szervezőknek a verseny évről évre való megújítása, amelyhez az eseményen résztvevők ötleteit, véleményeit is várják kérdőív megválaszolásának formájában.

Végül a megnyitó legizgalmasabb pillanataként a csapatok és a közönség megismerhette az esettanulmányt adó céget, illetve magát az esettanulmányt, amelyre a következő három napban összpontosítottak a résztvevők. Mészáros János Úr, az ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoporthoz vezetője állt a pódiumra bemutatni vállalatát és magát az esettanulmányt. Kifejtette, hogy az esettanulmány a környezeti hatásokat veszi górcső alá, hiszen mint tapasztaljuk, az elmúlt 30 év talán leghidegebb telén vagyunk túl, és számos nem hétköznapi esemény sora özönl el a híradásokat, amelyek új kihívások elé állítják az energiaipart, befolyással vannak az energiaárakra, energetikai trendekre. Vajon 15 évvel ezelőtt szóba kerültek ezek a témák? Vélhetőleg fel kell készülnünk a jövő nem várt fejleményeire, új megoldásokat kell találnunk az energiafogyasztás optimalizálására, hangsúlyozta Mészáros János, aki továbbá kiemelte, hogy cégük Budapest vonzáskörzete mellett Észak-Magyarország energiaellátásáért is felel. 300 milliárd forintos árbevételével és 2500 fős munkatársi állománnyal komoly szereplőként vannak jelen az energiapiacra. Az esettanulmány ugyanakkor nem a közelmúltban készült, már közel egy éve beszélget a vállalat és az egyetem

a karbon-lábnyom kérdéséről, amely rendkívül foglalkoztatja az esettanulmányt adó céget. Ugyanis, mint ahogyan Mészáros János kifejtette, a cég tevékenysége során számos épületet tart fenn, irodákat, transzformátor állomásokat, amelyek jelentős energiafogyasztók. A cég viszont elkötelezett abban, hogy a jövő jobb legyen, a jövő nemzedéke megfelelő környezetben élhessen, amely célhoz a vállalat azzal próbál meg hozzájárulni, hogy 10%-kal csökkenti a karbon-lábnyomát. Ez a cél adta az esettanulmány alapötletét, és a feladat a versenyzők számára az, hogy hogyan érje el a vállalat ezt a 10%-os karbon-lábnyom csökkenést, milyen technológiai beruházásokat kíván a folyamat, illetőleg hogyan lehet gazdaságosan és ugyanakkor fenntartható módon ezt elérni? Végül a vállalat vezetője a nyertes csapatnak szakmai gyakorlati lehetőséget kínált fel cégüknél.

A második napon a versenyzők nyolc órás tömör munkáját követően a vállalati szakemberből és szaktanárokból álló bizottság előzsűrízést végzett. Ez egészen estig elhúzódott, ekkor került sor ugyanis a csapatok munkáinak elemzésére, értékelésére, amely alapján két csoportra osztották a versenyzőket, „A” és „B” döntőbe kerülhettek a csapatok. Külön kiemelendő, hogy a 15. jubileumi évfordulóra tekintettel az értékelő bizottság úgy döntött, az eddigi gyakorlattal ellentétben idén nem lesz kieső csapat, valamennyi versenyző továbbjuthat a döntőbe, amely hír bejelentését nagy üdvörlés fogadott. Az „A” és „B” döntő csapatainak kihirdetését egy vacsora előzte meg az egyetem aulájában, majd a másnapi prezentálásokra való rápihenés követte szombat este.

Talán nem nagy meglepetés, hogy a verseny legizgalmasabb, leginkább várt eseménye következtetett vasárnap. A csapatok megoldásainak prezentálása, a zsűri értékelése és végül a kora délutáni órákban az eredményhirdetés, amelyen minden résztvevő, szaktanárok, vállalati szakemberek, a Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar dékánja, Dr. Papp Ilona, volt szakkollégiumi programigazgatók, Dr. Ferenczi Zoltán, Dr. Farkas Péter, Németh Szilárd és Dr. Kovács Gábor, és még sok érdeklődő volt jelen. Dr. Papp Ilona dékánasszonyt felkérték, hogy mondjon pár szót, amely során büszkén mesélt az egyetem tudományegyetem felé tartásáról, hogy most már kilenc karral rendelkezik az egyetem, hiszen megalakul a művészeti kar is. Dékánasszony további jelentős eseményekről beszélt, az OTDK közgazdasági szekciójának egyetemünkön való megrendezéséről, az EYOF, vagyis az ifjúsági olimpia nyári rendezvényéről, amelynek központja az egyetem lesz. A kisebb beszédeket végül az eredmény kihirdetése és díjak átadása követte, amely mindenki számára emelkedett hangulatot okozott. Komoly helyezést ért el a Széchenyi István Egyetem csapata, az 5. helyet sikerült megszerezniük. Számos külön díj is átadásra került az értékes jutalmak mellett. Helyezéseket értek el a Miskolci Egyetem, a Corvinus Egyetem valamint a Szegedi Egyetem versenyzői. Legvégül az első díjat a kolozsvári Babes-Bolyai Tudományegyetem csapata vehette át. A díjak átadását állófogadás követte, amely a rendezvény záró momentuma is volt egyben.

A verseny díjátadó ünnepségén több vállalati szakembert, képviselőt sikerült megkérdezni véleményükről a rendezvénnyel és a hallgatói csapatok teljesítményével kapcsolatban. Többek között Nagy-Mélykúti Bence, Hídépítő Csoport, A-Híd Zrt. gazdasági vezérigazgató-helyettesét, aki szerint jó volt látni, hogy a fiatalok ki tudnak állni, szakmailag felkészültek, külön-külön és együtt is helytálltak. A vezérigazgató-helyettes szerint voltak olyan csapatok, akik pozitív értelemben elrugaszkodtak a valóságtól, ami azért értékelhető pozitív, mert kreativitásra utal, merész gondolkodásra, ami elengedhetetlen a változó, bizonytalan jövő elé néző vállalatok számára. A Hídépítő Csoport képviselője személyesen adta át a vállalatuk által felajánlott különdíjat a 2. helyezettnek, a Szegedi Tudományegyetem csapatának.

Jászai Tamás, az ELMŰ Vállalatfejlesztési Igazgatója ugyancsak elégedetten ecsetelte, hogy a versenyzők nagyon összeszedettek voltak, remek válaszokat adtak a problémára, modern megoldásokat, amelyek abszolút beleillenek saját vállalatuk filozófiájába, gondolkodásába.

Dr. Kovács Norbert, az egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának dékánhelyettese is dicsérte a diákok teljesítményét, illetve kiemelte, hogy a versenyen minden csapat nyertes, hiszen olyan szituációban próbálják ki magukat, amely a megszokott komfortzónáikból kizökkenti őket, új kihívás elé állva új megoldásokat és új képességeket fedeznek fel magukban.

Hallgatói csapatokat is sikerült nyilatkozatra bírni, akik úgy érezték, kimerítő három napon vannak túl, a feladatot megoldhatónak tartották, de mégis kihívásnak. A részletekben állításuk szerint el lehetett veszni, ugyanis rengeteg volt a statisztikai adat, éves beszámolók. A végső megoldásnál úgy vélték, a javaslatok szinte kézenfekvőek voltak, azonban a megvalósítás lépései jelentettek gondot számukra. A zsűri tagjai az utolsó napi prezentáláskor a versenyző csapatok szerint nagyon nyitottak voltak, meg akarták érteni a gondolkodásukat, releváns kérdéseket tettek fel, hasznos véleményeket közöltek velük.

Összességében nagyon jó hangulatban zárult a rendezvény, és talán a verseny nem kevésbé jelentős érdeme, hogy ismét hozzájárult a felsőoktatás és a vállalati szféra közötti kapcsolat további erősödéséhez.

Minerva baglya csak a beálló alkonnyal kezdi meg röptét.
(G. W. F. Hegel)

