

# Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



A társadalmilag felelős fogyasztás egyes jellemzőinek vizsgálata egyetemi hallgatók körében

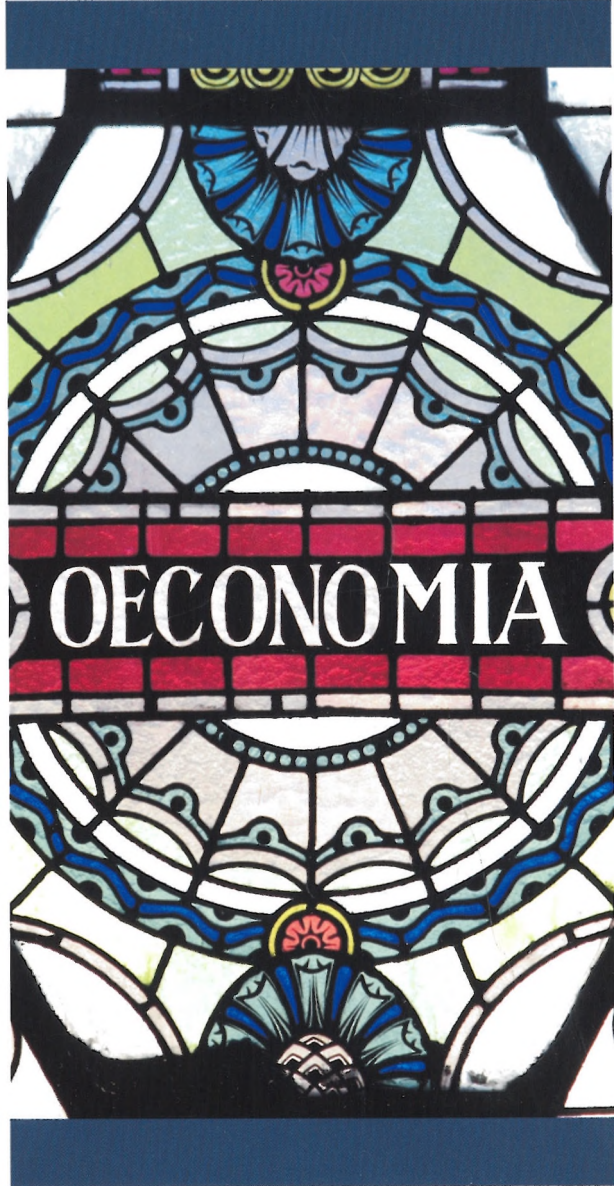
A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül

A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében

Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése

A „balkánság” turisztikai értelmezése a TripAdvisor utazási portál tartalomelemzése alapján

The new paternalism: over-indebtedness and non-rational borrowing from a behavioural economics perspective



PÉCSI KÖZGÁZ

## 2015

# Call for papers

### 1

## Felhívás a Marketing & Menedzsment folyóiratban való közlésre

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

## Adatbázisok

### 2

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

### 3

## 2015-ös fókusz

A folyóirat Szerkesztőbizottsága a 2015. évi lapszámok tekintetében előzetes fókusz témákat is meghatározott. Az alábbi témákban így különösen számítunk tanulmányok benyújtására, és bátorítjuk a szerzőket a Marketing & Menedzsmentben való publikálásra.

## Kiemelt témák

### 4

1. Tudományok találkozása, interdiszciplinaritás a 21. században 2015.03.30
2. Kultúra és a pénzügyek 2015.06.15
3. Termelés-menedzsment 2015.09.15
4. Stratégiai humán tőke 2015.11.15

## FONTOS INFORMÁCIÓK

### 5

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

Bővebb információ: [mm.ktk.pte.hu](http://mm.ktk.pte.hu), és [mm@kik.pte.hu](mailto:mm@kik.pte.hu)



## Tartalom

XLIX. évfolyam 2. szám

*Csigéné Nagypál Noémi – Görög Georgina*

A társadalmilag felelős fogyasztás egyes jellemzőinek vizsgálata egyetemi hallgatók körében | 3

*Katona Norbert – Tessényi Judit*

A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül | 19

*Kozák Anita – Móré Mariann*

A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében | 35

*Berényi László*

Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése | 47

*Michalkó Gábor – Jancsik András – Teveli-Horváth Dorottya – Kiss Kornélia – Sulyok Judit – Smith, Melanie – Puczkó László – Sziva Ivett*

A „balkánság” turisztikai értelmezése a TripAdvisor utazási portál tartalomelemzése alapján | 61

*Szabó Zoltán*

The new paternalism: over-indebtedness and non-rational borrowing from a behavioural economics perspective | 73

### Kiadja

Pécsi Tudományegyetem  
University of Pécs



PÉCSI KÖZGÁZ



**Szerkesztőbizottság elnöke** | Rekettye Gábor, [rekettye@ktk.pte.hu](mailto:rekettye@ktk.pte.hu)

**Főszerkesztő** | Szerb László, [szerb@ktk.pte.hu](mailto:szerb@ktk.pte.hu)

**Szerkesztők** | Farkas Szilveszter, [farkas.szilveszter@pszfb.bgf.hu](mailto:farkas.szilveszter@pszfb.bgf.hu) | Szücs Krisztián, [szucsk@ktk.pte.hu](mailto:szucsk@ktk.pte.hu) |

Vilmányi Márton, [vilmanyi@eco.u-szeged.hu](mailto:vilmanyi@eco.u-szeged.hu)

**Olvasószerkesztő** | Fojtik János, [fojtik@ktk.pte.hu](mailto:fojtik@ktk.pte.hu)

**Lapigazgató** | Csapi Vivien, [csapiv@ktk.pte.hu](mailto:csapiv@ktk.pte.hu)

**Asszisztens** | Rattning Anita, [mm@ktk.pte.hu](mailto:mm@ktk.pte.hu)

### Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23124

[www.mm.ktk.pte.hu](http://www.mm.ktk.pte.hu)

### Nyomdai előkészítés, grafikai és technikai tervezés

IDResearch Kft./Publikon Kiadó

7623 Pécs, Tüzér utca 13. I/10.

Tel./Fax: +36 72 522-624

[www.publikon.hu](http://www.publikon.hu)

### Nyomdai munkálatok

Molnár Nyomda és Kiadó Kft

Felelős vezető: Molnár Csaba

7622 Pécs, Légszeszgyár utca 28.

## Contents

Volume XLIX., No. 2.

*Noémi Csigéné Nagypál – Georgina Görög*

Analysing some aspects of socially responsible consumption among university students | 3

*Norbert Katona – Judit Tessényi*

CSR and strategic management in a large Hungarian company operating in a monopolistic market | 19

*Anita Kozák – Mariann Móré*

The importance of communication skills for mentors in the process of integrating new employees into the organizational culture | 35

*László Berényi*

Lean Development: value creation or elimination of losses | 47

*Gábor Michalkó – András Jancsik – Dorottya Teveli-Horváth – Kornélia Kiss – Judit Sulyok – Melanie Smith – László Puczkó – Ivett Sziva*

Tourism-oriented dimensions of Balkanness based on the content analysis of TripAdvisor travel homepage | 61

*Zoltán Szabó*

The new paternalism: over-indebtedness and non-rational borrowing from a behavioural economics perspective | 73

**Szerkesztőbizottság:****Balaton Károly**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Bélyácz Iván**

Pécsi Tudományegyetem

**Berács József**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Czakó Erzsébet**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Dinya László**

Károly Róbert Főiskola

**Farkas Ferenc**

Pécsi Tudományegyetem

**Gaál Zoltán**

Pannon Egyetem

**Hetesi Erzsébet**

Szegedi Tudományegyetem

**Józsa László**

Széchenyi István Egyetem

**Kállay László**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Lehota József**

Szent István Egyetem

**Piskóti István**

Miskolci Egyetem

**Rappai Gábor**

Pécsi Tudományegyetem

**Rekettye Gábor**Pécsi Tudományegyetem  
(a szerkesztőbizottság elnöke)**Simon Judit**

Budapesti Corvinus Egyetem

**Szerb László**Pécsi Tudományegyetem  
(főszerkesztő)**Töröcsik Mária**

Pécsi Tudományegyetem

**Török Ádám**

Pannon Egyetem

**Ulbert József**

Pécsi Tudományegyetem

**Veres Zoltán**

Budapesti Gazdasági Főiskola

**Vörös József**

Pécsi Tudományegyetem

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

Cleveland State University (USA)

**Bruno Grbac**

University of Rijeka (Croatia)

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

Regent's College London (UK)

**Zoltán J. Ács**

George Mason University (USA)

# A társadalmilag felelős fogyasztás egyes jellemzőinek vizsgálata egyetemi hallgatók körében

Csigéné Nagypál Noémi – Görög Georgina\*

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja a társadalmilag felelős fogyasztás jellemzőinek vizsgálata és ennek egyes elemeinek megvalósulásának, valamint akadályozó tényezőinek felmérése egyetemi hallgatók körében. A társadalmilag felelős fogyasztás fő jellemzőinek bemutatása mellett kitérünk az ehhez szorosan kapcsolódó környezettudatos fogyasztás jellemzésére is, valamint a fogyasztói döntéshozatal vizsgálatára a felelősségvállalás szemszögéből. Célunk volt még annak vizsgálata, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) miként járulhat hozzá a felelős fogyasztói magatartáshoz.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány két fő részből áll. Először a nemzetközi és hazai vonatkozó szakirodalom áttekintése alapján vizsgáltuk a témakört. Az ezt követő empirikus vizsgálat során kérdőíves felméréssel tanulmányoztuk, hogy melyek a felelős fogyasztói magatartás gyakorlati megvalósulásának lehetőségei, illetve akadályozó tényezői. A fogyasztói döntéshozatal összefüggéseit egy speciális fogyasztói csoporton, az egyetemi hallgatók esetében vizsgáltuk. A válaszok értékeléséhez a leíró statisztika, egy nem-paraméteres próba ( $\chi^2$  próba) és a rangkorrelációs elemzés módszereket alkalmaztuk.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A szakirodalom áttekintése alapján megállapítjuk, hogy a felelős fogyasztás ösztönzése egy újabb felelősségvállalási szintet jelent a Carroll (1991) által kidolgozott társadalmi felelősségvállalási piramisban. Az empirikus felmérés, amely az Y-generáció egy speciális csoportjának – egyetemi hallgatók – felelős fogyasztói jellemzőit vizsgálja legfontosabb eredménye, hogy a felelős és környezettudatos fogyasztás nem elsősorban a jövedelmi helyzetétől függ. A vizsgált célcsoport jellemzően környezettudatosnak tartja magát, azonban a gyakorlatban főleg azokat a felelős fogyasztói magatartásformákat választják, amelyek egyszerűbben megvalósíthatóak.

---

## GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A kutatást érdemes volna kiterjeszteni a teljes hazai lakosságra és az egyes fogyasztói csoportok esetében mind a vállalatok, mind pedig a kormányzat részéről más-más ösztönzőkre volna szükség a felelős fogyasztás támogatására. A szakirodalmi áttekintés és az empirikus kutatás, illetve annak tervezett kiterjesztése hozzájárulna a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a felelős fogyasztás egymást erősítő viszonyának fejlesztéséhez.

*Kulcsszavak: társadalmilag felelős fogyasztás, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, kérdőíves felmérés*

## BEVEZETÉS

Környezettudatos fogyasztás, felelős fogyasztás, felvilágosult fogyasztó, fenntartható fogyasztás, klímabarát fogyasztási mód stb.: ezek mind olyan fogalmak, amelyeket manapság tudatos fogyasztásunkkal összefüggésben hallunk, azonban teljesen nem vagyunk tisztában jelentésükkel (Dudás 2012). Jelen tanulmányunkban a *társadalmilag felelős fogyasztással* és annak gyakorlatban történő megvalósulási lehetőségeivel foglalkozunk. A hazai kutatások készítői elsősorban a környezettudatosság oldaláról vizsgálják a fogyasztói felelősséget, azonban egyre több azoknak az elemzéseknek a száma is, amelyek már nemcsak ebből a szempontból közelítik meg a témát (Kovács 2013). Részből ezért is kezdünk el foglalkozni a társadalmi felelősségvállalás fogyasztói szinten történő megvalósulásának vizsgálatával. A társadalmi felelősségvállalás fogalmát sokan a CSR-rel, vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával (Corporate Social Responsibility) azonosítják, azonban ez a két fogalom nem teljesen ugyanazt jelenti, ugyanis különbséget lehet tenni a fogyasztói és a vállalati szinten megvalósuló társadalmi felelősségvállalás között.

Manapság a fogyasztói döntések és a fogyasztói magatartás elemzése a piackutatás legfontosabb kérdései közé tartoznak, azonban kevés felmérés születik a fogyasztói magatartás környezeti és társadalmi összefüggéseivel kapcsolatban. *A tudatos fogyasztói magatartás kialakításában a vállalatoknak is feladatuk van, hiszen felelősségvállalásuk részeként, ideális esetben értékközvetítő feladatokat is el kell látniuk.* Jelen cikkünkben kitérünk a fogyasztók és a vállalatok oldaláról is a társadalmilag felelős viselkedésre, annak tulajdonságaira, illetve jellemzőire.

## ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Ebben a részből a témakörrel kapcsolatos legfontosabb fogalmakat, elméleteket tekintjük át, vagyis, hogy melyek a fogyasztói döntéshozatal jellemzői általában, melyek

a felelős, a fenntartható fogyasztás és a környezettudatos magatartás sajátosságai, mit értünk a társadalmilag felelős fogyasztáson, illetve a fogyasztók társadalmi felelősségvállalásán. Továbbá foglalkozunk azzal, hogy a vállalatok hogyan képesek hatni a fogyasztói döntéshozatalra.

### A fogyasztói döntéshozatal jellemzői

A szakirodalom többféle megközelítésből vizsgálja azt, hogy a vevők milyen feltételek alapján hozzák meg vásárlási döntéseiket. Mára általánosan elfogadott, hogy a fogyasztók számára az úgynevezett „szubjektív valóság” létezik; a vásárlói döntéshozatal – többek között – az árak figyelembe vétele is egyedül az észlelt, és nem a tényleges helyzettől függ (Zoltayné Paprika 2002). Ez a felelős vásárlói magatartás szempontjából is lényeges, hiszen a tudatos fogyasztók azon termékeket fogják választani, amelyekről úgy gondolják, hogy a többi termékkel összehasonlítva környezeti, társadalmi hatásukat tekintve „jobbak”. Nem elég tehát a vállalatok részéről a felelős működés, hanem ennek kommunikálása, a tájékoztatás a termékek jellemzőiről is lényeges.

Kotler (2008) szerint egy termék keresletét több összetevő, így az ártényezők, jövedelemtényezők, valamint a fogyasztási szokások és fogyasztói magatartás határozza meg. Kiemeli a fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők összetett jellegét, amelyeket endogén, egyénre jellemző belső tényezőkre (személyes és pszichológiai jellemzők) és exogén, külső (környezeti, társadalmi) tényezőkre osztott (Kotler 2008). A felelős fogyasztói magatartásban mindkét tényezőcsoportnak fontos szerepe van.

A hazai kutatásokat tekintve Töröcsik (2007, 35) a vásárlói magatartásra ható tényezőcsoportokat bemutató modelljében az egyéni vásárlási tevékenységekkel foglalkozik, lényegesnek tartva azt, hogy egy vásárló több tényező-csoport egyidejű mérlegelésével és figyelembe vételével hozza meg a vásárlási döntéseit. Komp-

lex, részletesen kidolgozott modelljében a következő csoportokra osztotta azokat a tényezőket, amelyek hatnak az egyéni vásárlási döntésekre:

- A környezet és a „környezeti stimulusok” (a „kor szelleme” és a trendek, a szűkebb szociális környezet, a cégaktivitások, a marketingtrendek). A trendek olyan jelenségek (a marketingben is), amelyek az egyének vásárlási döntéseire fokozottan hatással vannak. A szűkebb szociális környezet a családot, a barátokat, a referenciacsoportokat stb. jelenti.
- A vásárlói habitusok, az egyén keretei (az egyén vásárlási lehetőségei, az életstílus, a döntési jellemzők egyéni rendszere, az egyén és a vásárlás alapvető viszonya). A vásárlói habitus azt a „stabil jellemzőt testesíti meg, ahogyan egy ember általában a vásárlásokhoz viszonyul” (Töröcsik 2007, 40). Az egyén vásárlási lehetőségei alatt többek között az infrastrukturális adottságokat, szokásokat és az anyagi helyzetet is érti a szerző.
- Az adott vásárlás feltételei (a vásárló aktuális helyzete, a vásárlás megvalósításának jellege és a szituációs külső hatások). A vásárló aktuális helyzete alatt az involváltság állapotát, az aktuális fizikai állapotot és aktuális anyagi helyzetet kell érteni. Szituációs külső hatásoknak tekintjük az eladáshelyi marketingeszközöket, a bolti atmoszférát és a szociális környezeti hatásokat (Bednárík 2010, 23).

Töröcsik (2007) szerint a számos vásárlásra ható tényező közül ezek azokat a kiemelték, amelyek a modell keretét adják. A felelős fogyasztók esetében a fenti modell harmadik tényezőcsoportja kevésbé lényeges, mint az első kettő, hiszen ezt a fogyasztói csoportot jellemző módon kevésbé befolyásolják a pillanatnyi külső hatások.

“A tudatos fogyasztói magatartás kialakításában a vállalatoknak is feladatuk van, hiszen felelősségvállalásuk részeként, ideális esetben értékközvetítő feladatokat is el kell látniuk.”

### **A fenntartható fogyasztás és a környezet-tudatos magatartás sajátosságai**

A *fenntartható fogyasztás* koncepciója a jelenkorra kialakult fogyasztói szokások és struktúrák megváltoztatását a fenntartható fejlődés irányába történő elmozdulás lényegi feltételeként értelmezi (Valkó 2003). A fenntartható fejlődés, amely mára az Európai Unió horizontális célkitűzései közé is bekerült, olyan fejlődést jelent, amely mellett, hogy a (fogyasztói) szükségletek jelenbeli kielégítését lehetővé teszi, nem csökkenti a jövő generációk lehetőségeit saját szükségleteik kielégítésére (Persányi 1988). Ebben az átfogó változásban a fogyasztók mellett a vállalatok szerepe is lényeges.

*Környezettudatos magatartáson* azon cselekedeteknek az összességét értjük, amelyek hozzájárulnak a természeti környezet megőrzéséhez, illetve állapotának fenntartásához – esetleg a javításához (Kaiser, Fuhrer 2003). Számos kutatás vizsgálja a környezettudatos fogyasztók csoportosítási lehetőségeit, tulajdonságait, illetve döntéseit. Vágási (2000) a környezettudatos fogyasztók öt csoportját különbözteti meg: az „álatbarát magatartást tanúsítókat”, a „természeti környezet védelmezőit”, az „erőforrás-kímélő fogyasztókat”, az „egészségvédőket”, és azokat, akik egyszerűen „előnyben részesítik a természetet” (Vágási 2000). Más csoportosításban például Straughan és Roberts (1999) azokat a demográfiai változókat (életkor, nem, jövedelem és iskolai végzettség) vizsgálta, amelyek kapcsolatban állhatnak a környezettudatos magatartással, illetve fogyasztással. Azt tapasztalta, hogy *a fiatalabb fogyasztók érzékenyebbek a környezeti kérdésekben*, hiszen – magyarázata szerint – ők már

„abban a korban” nőttek fel, amikor a környezeti problémák előtérbe kerültek.

A különböző generációkkal és azok fogyasztási szokásaival számos tanulmány foglalkozik. A legelterjedtebb generációs csoportok: Baby Boomerek, X generáció, Y generáció, Z generáció és végül az alfa generáció (Pál 2013, 6). Fogyasztási szempontból lényeges, hogy ezek a generációk „egymás mellett” élnek, és más-más fogyasztási jellemzőkkel rendelkeznek. Így a környezet- és társadalomtudatos fogyasztói szokásokat is befolyásolhatják azok a tulajdonságok, amik egy-egy generációra jellemzőek. Az Y generációra (általában az 1980 és 2000 között született emberek csoportja) például a „technológia-örület” (számítástechnikai eszközök szeretete) a fő jellemző tényező. Emellett az, hogy a „mának élnek”, általában nem terveznek hosszú távra és a legfontosabb számukra, hogy mindig jól érezzék magukat (Pál 2013, 8).

Az iskolai végzettség, mint a fogyasztói magatartást befolyásoló tényező esetén arra a következtetésre jutottak a korábbi kutatások, hogy *a végzettség pozitív kapcsolatban van a környezettudatos magatartással*, ami talán azzal magyarázható, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők több információval rendelkeznek a környezeti problémákkal, a környezettudatosság fontosságával kapcsolatban (Tóth és tsai. 2009). A felelős fogyasztókra jellemző az is, hogy tudatosan szeretnek informálódni a környezeti témákkal kapcsolatban és az általuk vásárolt termékekről, azok társadalmi, környezeti hatásairól. Kérdőíves felmérésünk során ezért arra is rákérdeztünk, hogy a kitöltők honnan szereznek információt a megvásárolt termékekről.

Tóth és társai (2009) szerint a jövedelem szempontjából az általános nézet az, hogy a magasabb jövedelmű fogyasztók hajlandóak megfizetni a környezetbarát termékek magasabb árát. Egyes kutatók szerint ezzel szemben negatív kapcsolat van a jövedelem és a környezetbarát fogyasztói magatartás között (Majláth 2005). Fontosnak tartjuk mi is megjegyezni, hogy *a magasabb jövedel-*

*műek környezettudatos fogyasztói döntései nem jelentik azt, hogy az ő fogyasztói magatartásuk környezeti hatása összességében kedvezőbb, hiszen a fogyasztás volumene a teljes környezeti hatást akár többszöröseire is növelheti az alacsonyabb jövedelműekével összevetve.*

Értékelésünk során igyekszünk mind fogyasztói, mind pedig vállalati oldalról vizsgálni a kapott eredményeket. A vállalatok szempontjából ez azért lényeges, mert nehéz összeegyeztetni a környezetbarát termékek, szolgáltatás előállítását a profitérdekkel úgy, hogy a fogyasztók jelentős része esetében a termék ára az egyik legfontosabb döntési szempont, következésképpen pedig a cégek számára kockázatot is jelenthet a társadalmi és környezeti szempontok fokozott figyelembe vétele.

#### **A fogyasztók társadalmi felelősségvállalása, a társadalmilag felelős fogyasztás**

A felelős fogyasztás vizsgálata esetén lényeges tisztázni, hogy mit értünk felelősségvállalás alatt, melyek a felelősségvállalás elemei, tehát hogy ki, kinek, miért tartozik felelősséggel (Zsolnai 2001). *A felelős fogyasztás* során a termék vásárlója, fogyasztója vállal felelősséget a társadalom tagjaiért és tágabb értelemben a jövő generációkért, figyelmet fordítva az ő érdekeikre is. Emellett felelős fogyasztás esetén a saját magunkért (és családunkért) vállalt felelősség is fontos lehet (pl. biotermékek fogyasztása). A felelősségvállalás célja lehet a természeti környezet megóvása mellett a társadalom tagjai számára megélhetés, munkalehetőség támogatása az általuk előállított termékek vásárlása révén. A környezeti és a társadalmi érdekek összeegyeztetése tehát a felelős fogyasztás esetében sem magától értetődő. A felelős fogyasztás esetében a témával foglalkozó elméleti szakirodalom szerint a preferenciarendezés nemcsak a saját érdekeknek megfelelően történik, hanem a fogyasztó a mérlegelés során megpróbálja figyelembe venni döntése várható szélesebb hatásait, a társadalom és a környezet érdekeit is.



(Webster 1975, Miller 2001, Székely 2003, Freestone, McGoldrick 2008, Shaw et al. 2005, Gulyás 2008)

Anderson és Cunningham (1972) értelmezésében is *a társadalomtudatos fogyasztó* olyan fogyasztó, aki vásárlási döntései során nemcsak saját elégedettségét, hanem a társadalmi jólétet is figyelembe veszi (Dudás 2012). Mohr és szerzőtársai (2001) szerint *a társadalmilag felelős fogyasztókra* az jellemző, hogy a társadalomra negatív hatással lévő cégek termékeit nem vásárolják, s a társadalmi problémákat szem előtt tartó, azok megoldásában aktív szerepet vállaló vállalatok termékeit keresik (Kovács 2013).

A további szerzők véleménye eltér abból a szempontból, hogy csak a környezettudatos fogyasztót vagy a környezettudatos és szociálisan érzékeny fogyasztót tekintik társadalmilag felelős fogyasztónak. Emellett egyes szerzők azt is lényeges szempontnak tartják, hogy a társadalmilag felelős fogyasztó viselkedése során a fogyasztás csökkentését is tartsa szem előtt (Anderson and Cunningham 1972, Webster 1975, Roberts 1993, Szmigin et al 2009).

Kovács (2013) hazánk lakosságának felelős fogyasztói jellemzőit vizsgáló kutatásában demográfiai szempontok, környezettudatosság, szociális érzékenység és egyéb jellemzők alapján különböztet meg fogyasztói csoportokat, vagyis elemzése során már jóval több szempontot figyelembe vesz, mint a korábbi hazai felmérések. Kutatása során az alábbi csoportokat azonosította:

1. klaszter: Árakra érzékeny újrahasznosítók. E csoport esetében az ár és a *termék tulajdonságai* a legfontosabb választási szempontok. Az energiatakarékos termékek vásárlásának fontosságát elismerik, azonban a környezetre nem káros termékek vásárlását nem tartják fontosnak. Jellemző még rájuk, hogy nem veszik figyelembe a szociális felelősség szempontjait és a fogyasztás mérséklését nem tartják fontosnak.

2. klaszter: Közömbösek. A szociális szempontok az átlaghoz képest alig befolyásolják a klaszter képviselőinek fogyasztási döntéseit. A környezetre való odafigyelés esetükben átlag alatti, az erre vonatkozó kérdésekre inkább semleges választ adtak, és a fogyasztás mérséklésének lehetősége sem foglalkoztatja őket. Egyedül egy dolgot tartottak lényegesnek, mégpedig, hogy a lakóhelyükhöz közel tudjanak vásárolni

3. klaszter: Felelősségérzékeny fogyasztók. A vásárlások során *legfontosabb* szempont számukra *a környezet védelme*, ami összekapcsolódik a vásárlás közelségének fontosságával. A *fogyasztás mérséklését* nagyon fontosnak tartják. A szociális szempontok közül első az adományozás fontossága, második a hátrányos helyzetűek megsegítése volt.

4. klaszter: Környezettudatos fogyasztók. Vásárlásaik során *a környezet védelmét* tartják a legfontosabbnak, és lényegesnek gondolják az újrahasznosított, vagy újrahasznosítható alapanyagból készült termékek vásárlását. A szociális szempontok már nem foglalkoztatják őket olyan mértékben, illetve a fogyasztás visszafogása és helyi termékek vásárlása sem lényeges számukra (Kovács 2013, 379).

A szakirodalmat áttekintve szembetűnő, hogy nemcsak a fogyasztói magatartás, hanem a környezeti attitűd felfogása is eltér az egyes szerzők értelmezése alapján: fogalomhasználati különbözőségek jellemzőek, az egyes elméleti modellek és empirikus felmérések számos különböző tényezőt vizsgálnak.

**A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és hatása a fogyasztói döntéshozatalra**  
A fogyasztók és a vállalatok kapcsolatát kétirányúnak tekinthetjük, hiszen egyrészt a fogyasztók hatnak keresletükkel a vállalatokra, másrészt a cégek kínálatukkal és a (potenciális) fogyasztók tájékoztatása révén befolyásolhatják a fogyasztók döntéseit is.

A vállalatoknak is lényeges szerepük van a társadalmilag felelős fogyasztási minták kialakításában.

Carroll (1991) a vállalati társadalmi felelősségvállalás területeit vizsgálva négy, egymásra épülő felelősségi szintet különböztetett meg, amit egy piramismodellben ábrázolt. Ezt a hierarchikus rendszert számos CSR-rel foglalkozó tanulmány alapvető modellnek tekinti, amely a következő elemekből épül fel.

1. Az első szint a *pénzügyi felelősség* szintje. Ez azt jelenti, hogy a vállalat működésének alapja a profit, a nyereséges működés elengedhetetlen a felelős működéshez is.
2. A második szint a *jogi előírásoknak való megfelelés*. Ez egyrészt ellentmondásban is lehet az első szinttel, másfelől az első elérhető a második szint teljesítése nélkül is (pl. a vállalat bírság fizetése mellett is nyereségesen működik).
3. A harmadik szint már túlmutat a jogi elvárásoknak való megfelelésen, hiszen ez a *társadalom által elvárt etikus viselkedés* szintje. Itt már a szervezetnek az érintettjeire gyakorolt hatását (és befolyását) is figyelembe kell vennie.
4. Carroll (1991) szerint végül a legfelső szint a *filantropikus felelősség*, amely nem alapvető elvárás, hanem egy látens, ki nem mondott igény egyes csoportok, vagy akár az egész társadalom részéről. Ezt a szintet nem lehet kikényszeríteni a vállalattól, hiszen ezt önként kell, hogy vállalja. Az etikai és a filantropikus felelősség abban tér el, hogy ha előbbinek nem felel meg a szervezet, akkor a társadalom általában negatívan ítéli meg, míg a filantropikus felelősség elmaradása nem vonja maga után a negatív megítélést.

Ha a fenti modellt a fogyasztói tudatformálás szempontjából továbbgondoljuk, akkor a filantropikus felelősség szintje fölé felhelyezhetünk egy további szintet, mégpedig a *felelős fogyasztás* ösztönzésének *szintjét*. Ez a szint már nemcsak a kimondott

és kimondatlan társadalmi elvárásoknak való megfelelést foglalja magában, hanem azon is túlmutat. Azon cégek, amelyek a felelősségvállalásnak erre a szintjére eljutnak, már nemcsak igényeket elégítenek ki, hanem képesek azok formálására is. Számos esetben a vállalatok részéről a fogyasztói igények befolyásolása éppen a „túlzott fogyasztásra” ösztönöz, egyre több példa van azonban arra is, hogy egyes vállalatok a tudatos fogyasztásra és a fenntartható életmódra sarkallják vevőiket, ami a Carroll-féle hierarchiában újabb felelősségvállalási szintként értelmezhető.

Összefoglalva, a *fogyasztói tudatosság* és *felelősségvállalás* növelésében a vállalatok is fontos szerepet játszhatnak, társadalmi felelősségvállalási tevékenységük akár erre is kiterjedhet. Ez a lehetőség azonban nem minden vállalat számára adott azonos mértékben, belső és külső korlátozó tényezők akadályozhatják a cégeket abban, hogy vevőik, ügyfeleik felelős fogyasztói magatartását támogassák. Belső akadályozó tényező lehet például, hogy ha a cég nem fogyasztói piacra termel vagy nem olyan a termékstruktúrája, amely a felelős fogyasztás irányába mutat. Külső akadályozó tényezőként léphet fel, ha a fogyasztók bizalmatlanok a vállalatokkal szemben és ezért nem fogadják el a cég által a működéséről, a tevékenységéről vagy a termékeiről nyújtott információt. Továbbá a fogyasztók nem kellő tájékozottsága, informáltsága vagy éppen a „túl sok információ” (pl. eltérő termékcímkézési rendszerek) is problémát jelent.

## A KVANTITATÍV KUTATÁS

### A felmérés céljai, lebonyolítása

Miután egy átfogó képet adtunk a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján a felelős fogyasztás összefüggéseiről, ebben a részben egy kisebb mintán elvégzett, saját kérdőíves felmérés eredményei kerülnek bemutatásra. Célul tűztük ki annak vizsgálatát, hogy a felelős fogyasztás egyes jellemzői hogyan jelennek meg speciális célcsoportunk esetében.

Egyetlen primer kutatás során nem volna célszerű az elméleti áttekintésben vizsgált tényezők mindegyikére kitérni, ezért *kérdőíves felmérésünk során a vizsgált tényezők körét mi is leszűkítettük*. Egyes elemeket, amelyeket a társadalmilag felelős fogyasztói magatartáshoz sorolnak nem, vagy csak részben tanulmányoztuk (nem foglalmaztunk meg pl. kérdéseket non-profit szervezeti tagsággal és/ vagy azok támogatásával kapcsolatban), ezzel szemben vizsgáltuk viszont, hogy mennyire tartja magát környezettudatosnak a kitöltő általában és társaihoz képest. A fogyasztói magatartáson belül a fogyasztás volumenét indirekt módon tanulmányoztuk (pl. vásárlási döntéseinél mennyire fontos a termék hasznossága, vagy mennyire lényeges neki a termék tartóssága, illetve mennyire és milyen okokból törekszik a fogyasztása csökkentésére).

Vizsgálati célcsoportunknak a Buda-pesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán tanuló, a 2013-14-es tanév őszi félévében a Környezetgazdaságtan Tanszék valamely kurzusára járó, nappali tagozatos hallgatókat választottuk. Az összesen mintegy 2000 hallgatóból 100 fő töltötte ki a kérdőívet.

Az általunk vizsgált célcsoport nem terjed ki a korábbi empirikus kutatások alapján jellemzően leginkább felelős fogyasztói csoportokra, mindemellett azonban azt gondoljuk, hogy az egyetemisták lényeges fogyasztói csoportot alkotnak, egyrészt a jövőbeli, várhatóan átlagnál magasabb jövedelmük miatt, másrészt pedig azért, mert az egyetemen megszerzett ismeretek is formálhatják jövőbeni vásárlási döntéseiket.

A válaszadók csoportja a hallgatók egy „speciális” csoportjának tekinthető, hiszen ők a Környezetgazdaságtan Tanszék előadásain részt vesznek. (Ennek azért van jelentősége, mert feltételezéseink szerint a hallgatók e csoportja többet tud a környezettudatos magatartásról, mint azok a hallgatók, akik nem vesznek részt a tanszék kurzusain, hiszen közvetlen módon több,

a témával kapcsolatos információ jut el hozzájuk.)

A kérdőíves felmérés lebonyolítására 2013. november hónapban került sor, az adatok feldolgozására pedig decemberben. A feldolgozáshoz a PSPP statisztikai elemző programot választottuk.

Kutatásunk elején abból a feltételezésből indultunk ki, hogy *azokat tekinthetjük inkább felelős fogyasztónak vásárlási döntéseik alapján, akik jobb anyagi körülmények között élnek*. Azért ezzel a kiinduló feltételezéssel éltünk, mert élelmiszerek esetén például a bio- vagy fair trade termékek általában lényegesen többre kerülnek, mint azok az áruk, amelyek nem rendelkeznek ilyen minősítéssel. Ruházati cikkek esetén pedig azon termékeknél, ahol a címkén megjelenik a fair trade vagy pl. a biopamut jelző, az árucikk szintén általában drágább, mint a címke nélküli helyettesítő terméke.

Az általunk lefolytatott empirikus kutatás során az alábbi *célok*at foglalmaztuk meg:

- Feltérképezni, hogy az általános vásárlási döntések esetén a hallgatók hogyan viszonyulnak a vásárolni kívánt termékek árához és egyéb jellemzőihez:
  - például gátló tényező-e a környezettudatosabb fogyasztói magatartás terén az anyagi lehetőségek hiánya,
  - kideríteni azt, hogy elmondható-e az, hogy minél inkább környezettudatos / vagy magasabb jövedelemmel rendelkezik valaki, annál inkább hajlandó megfizetni a környezetbarát termékek, illetve szolgáltatások magasabb árát.
- Megvizsgálni azt, hogy a kitöltők mennyire vallják magukat környezettudatosnak általában és egyetemista társaikhoz képest.
- Kideríteni, hogy milyen mindennapi tevékenységek során nyilvánul meg a hallgatók társadalmilag felelős fogyasztói magatartása (pl. környezettudatosság, társadalmi szempontok szem előtt tartása, előnyben részesíti-e a jó

hírnévvel rendelkező cégek termékeit, újrahasznosítja-e a megvásárolt termékeket, hajlandó-e magasabb árat fizetni a környezeti, társadalmi hatás tekintetében kedvezőbb termékért, szolgáltatásért stb.).

- Megvizsgálni, vajon igaz-e az, hogy azok a környezettudatos tevékenységek, amelyek nem járnak többletkiadással, az alacsonyabb jövedelműekre inkább jellemzőek, mint a magasabb jövedelműekre.
- Feltérképezni, hogy hogyan vélekednek a bio- és a fair trade termékekről (mind élelmiszerek, mind ruházati cikkek' esetében). Elmondható-e az, hogy ezen termékek vásárlását csak a magasabb jövedelműek engedhetik meg maguknak.

A kérdéssor összesen 29 kérdést tartalmazott, az általános vásárlási szokások (milyen gyakran vásárol élelmiszert, ruházati cikket, elektronikai terméket) után a környezettudatos magatartásra és a válaszadók demográfiai és gazdasági jellemzőire is rákérdeztünk. A kérdőívben a következő területeket érintettük részletesen:

- Három termékcsoporttal kapcsolatos vásárlási szokásokra tértünk ki alaposabban: élelmiszer, ruházati cikk és elektronikai termék. Azért ezeket a termékeket választottuk, mert mindegyik esetén vannak alternatívák, vagyis olyan választási lehetőségek, amelyek kevésbé, illetve jobban környezetterhelőek. Mindegyik csoport esetében vizsgáltuk a termékválasztási szempontokat, továbbá azt, hogy honnan szereznek információt az adott termékről. Ezt – ahogy a szakirodalmi áttekintés részben is hangsúlyoztuk – azért tartottuk lényegesnek, mert így elemezni tudjuk, hogy melyek azok a csatornák, ahol eredményesebben el lehet érni a különböző fogyasztói csoportokat.
- A környezettudatos magatartás vizsgálata során olyan tevékenységekre kérdeztünk rá, amelyek segítségével

következtetni lehet arra, hogy a kitöltő milyen szinten van a környezettudatos magatartást illetően. Szerettük volna azt is feltérképezni, hogy ezeket a tevékenységeket rendszeresen vagy csak alkalmanként végzi-e el a válaszadó. Továbbá célunk volt azt is kideríteni, hogy akit válaszai alapján kevésbé tartunk környezettudatosnak, ennek mi az oka, vagyis melyek számára a legfontosabb akadályozó tényezők. Az akadályozó tényezők azonosítása és az azokra való megoldási lehetőségek azonosítása segíthet a környezettudatos magatartás támogatásában.

- Végül arra is rákérdeztünk, hogy a kitöltők hajlandóak lennének-e többet fizetni adott termékért vagy szolgáltatásért, ha az kevésbé terheli a környezetet, és ha igen, mennyivel magasabb árat fizetnének meg.

A kérdések többségénél a megadott válaszlehetőségek közül választhattak a válaszadók, néhány kérdés esetében az „egyéb” válasza is lehetőséget adtunk, ahol további, általunk fel nem sorolt szempontokat jelölhettek meg a kitöltők.

### A vizsgált minta jellemzői

A kitöltők 67%-a alapképzésen tanul, 33% pedig mesterképzésben részt vevő hallgató. A kérdéssort 36 nő és 64 férfi töltötte ki, a válaszadók többsége 21 és 23 év közötti. A megkérdezettek többségénél két, illetve három fő él egy háztartásban, legtöbbszörük esetében mindkét szülő diplomás. A mintában alig fordult elő olyan hallgató, akinek akár az édesapja, akár az édesanyja csak általános iskolai vagy annál alacsonyabb végzettséggel rendelkezik. A hallgatók 42%-a Budapestről, illetve környékéről származik, vidéki nagyvárosból a megkérdezettek 27%-a érkezett, községből pedig csak 12%. A válaszadók közel fele a szüleivel él, a többiek nagyjából azonos arányban laknak saját vagy bérelt lakásban, illetve kollégiumban. A fő bevételi forrást a hallgatók többségénél az ösztöndíj

jelenti, a második legtöbb jelölés a szülői támogatásra érkezett, a harmadik pedig a munkából származó jövedelemre, a kitöltő hallgatók 62%-a dolgozik legalább alkalmi jelleggel az egyetem mellett.

### **Az élelmiszer-, ruházaticikk- és elektronikaitemék-vásárlás jellemzői**

Felmérésünk első részében az egyes termékek beszerzésével kapcsolatos döntéseket és információszerezési szokásokat vizsgáltuk. Részletesen rákérdeztünk az élelmiszervásárlással, a ruházati cikkek és az elektronikai termékek beszerzésével kapcsolatos döntésekre és azok körülményeire. Az első kérdés az volt, hogy élelmiszervásárlásnál a kitöltő választását milyen mértékben befolyásolják a felsorolt szempontok (származási ország; lejáratí idő; összetevők listája; kiserelés; tápanyagtartalom; környezetbarát csomagolás; márka; ár; biotermék; fair trade termék-e; a gyártás módja; valóban szükség van-e rá; a gyártó jó hírneve). (Hatfokozatú skálán tudták bejelölni a válaszokat, ahol az egyes azt jelentette, hogy egyáltalán nem számít az adott szempont, a hatos pedig, hogy nagyon fontos. X-et jelölhetett az, aki nem tudta értelmezni a felsorolt szempontot). A lejáratí idő, a gyártó hírneve, a származási ország és az ár kivételével minden szempontnál minél magasabb érték került megjelölésre, annál erősebb környezettudatosságról beszélhetünk. A legkevesebb 3-as feletti értéket a gyártás módja kapta, vagyis a termék életciklus figyelembe vétele kevésbé lényeges a válaszadók számára. A kitöltők számára a legfontosabb szempontok: az *élelmiszer lejáratí ideje*, az, hogy valóban szükség van-e rá és az *ára*. Mivel az árra csak „nagyon fontos” és „rendkívül fontos” jelölések érkeztek, így egyértelműen arra lehet következtetni, hogy a válaszadók többségének az ár a legfontosabb tényező. Az, hogy az élelmiszer biotermék vagy fair trade termék-e, alacsony számú „fontos” jelölést kapott, tehát a kitöltő hallgatóknak ez a szempont vásárlásaik során általában nem lényeges.

Hasonló szempontok szerepeltek a ruházati cikkek és az elektronikai termék vásárlásánál is és a válaszadás módja is hasonló volt, mint az előző termékcsoport esetében. Ruházati cikk vásárlása esetén a legtöbb „kevésbé fontos” jelölés a származási országra érkezett. A legtöbb „fontos” vagy „nagyon fontos” jelölést a termék hasznossága kapta, míg a második legtöbbet az ár. (Bár ez alig maradt el a hasznosságtól.) Elektronikai termék vásárlásánál a legtöbb „nagyon fontos” jelölést, akárcsak az élelmiszervásárlási döntések esetén, az *ár* kapta.

Összességében az mondható el, hogy mivel két vizsgált termékcsoport esetén az ár elsődleges választási szempont volt, míg ruházati cikk vásárlása esetén szintén a két legfontosabb szempont között szerepelt, az általános vásárlási döntéseket tekintve a hallgatók választásuk során az árat tartják elsődleges szempontnak.

### **A vizsgált minta környezetvédelemmel kapcsolatos attitűdje**

A környezetvédelemmel kapcsolatos attitűdre vonatkozó kérdések esetén a kitöltők közül 53 fő környezettudatosnak tartja magát és szerintük ez egyes területeken a gyakorlatban is megnyilvánul. A válaszadók közül csak 15-en mondták azt, hogy ők nem környezettudatosak. Szerepelt egy kérdés, ami arra irányult, hogy a többi egyetemistához képest mennyire tartja magát környezettudatosnak a kitöltő. Itt azt – az előzetes várakozásainkat tükröző – eredményt kaptuk, hogy a „kevésbé” és a „nem tudom” lehetőségeket egy kitöltő sem jelölte meg. (Feltételezéseink szerint senki nem szereti magát a társai alá helyezni és ez e kérdés esetén is beigazolódtott.) A magukat az átlagnál környezettudatosabbnak vélők mellett 85-en úgy vélekedtek, hogy nagyjából ugyanannyira környezettudatosak, mint a többi hallgató.

Kérdésként szerepelt az is, hogy az elmúlt egy hónapban a kitöltő tett-e valamit környezetvédelmi megfontolásból.<sup>2</sup> Az eredmények az 1. ábrán láthatóak, ahonnan

leolvasható, hogy a legtöbben az utazás környezetbarát módját választották, mint rendszeresen elvégzett tevékenységet, azonban ez anyagi okoknak is betudható, nem feltétlenül környezetvédelmi megfontolásoknak. Továbbá viszonylag sokan megjelölték a szelektív hulladékgyűjtést, illetve az egyszer használatos termékek fogyasztásának csökkentését és a vízfogyasztás csökkentést is. A kitöltők közül senki sem jelölte meg a következőket: „Vegyszervásárlásnál a környezetkímélettel részesitem előnyben”, „Vásárlási döntéseimnél figyelembe vettem a gyártó cég jó hírét (környezetvédelmi szempontból)”.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy azokat a tevékenységeket, amelyek a mindennapi gyakorlat során egyszerűbben végrehajthatóak (pl. szelektív hulladékgyűjtés, vagy az utazás kevésbé környezetterhelő módja), inkább választották a kitöltők, mint azokat, ahol nagyobb körülmények között igénylő változtatásokat kell elvégezni, pl. olyan termékeket keresni, amelyek környezetbarát termék jelöléssel ellátottak, vagy olyan vegyszereket találni, melyek kevésbé környezetterhelők, esetleg tájékozódni a gyártó vállalat társadalmi felelősségvállalásáról.

Megkérdeztük azt is, hogy a válaszadók szerint melyek azok a fő tényezők, amelyek gátolják, hogy a jelenleginél környezettudatosabban éljenek. A felsorolt szempontok közül (anyagi okok, kényelmi okok, lehető-

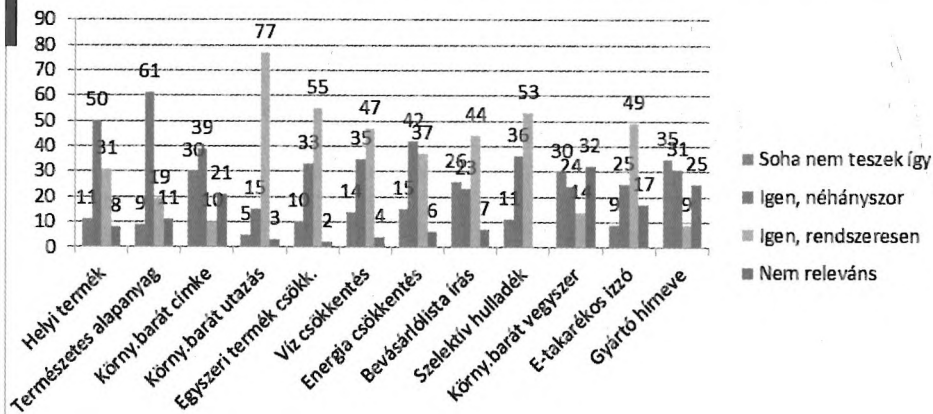
ségek hiánya, ismeretek hiánya, már most is elég környezettudatosnak tartja magát, nem tartja fontosnak, egyéb, és nem tudja) a kitöltők maximum hármat jelölhettek be. Az eredményeket a 2. ábra mutatja be. Az ábráról leolvasható, hogy első három helyen az anyagi okok (1), a kényelmi okok (2) és a lehetőségek hiánya (3) szerepeltek.

Általánosságban a környezettudatos magatartással kapcsolatban a kitöltők nagy része környezettudatosnak vallotta magát, és jellemzően legalább ugyanannyira tartják magukat annak, mint a többi egyetemistát. Azonban érdekes eredmény volt, hogy főleg azokat a tevékenységeket választották a felsoroltak közül, amelyek viszonylag könnyen végrehajthatóak, és amelyeket nemcsak a környezettudatosság, hanem egyéb okok is motiválhatnak.

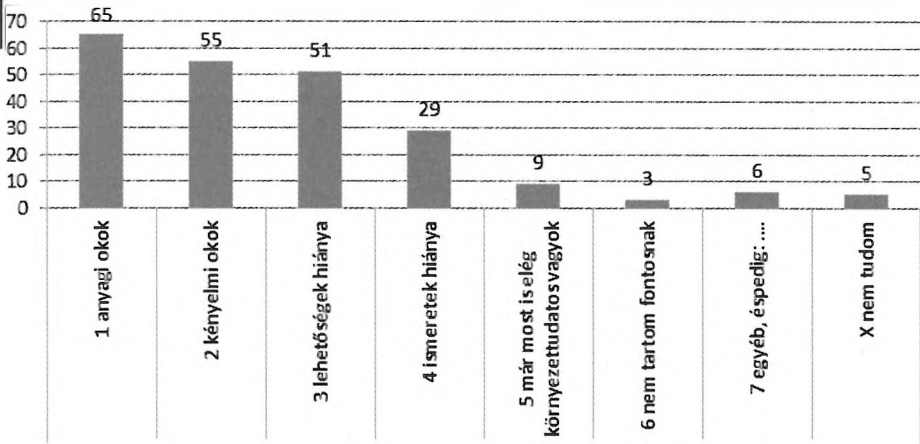
### Kapcsolat az egyes kérdésekre adott válaszok között

Hipotézisvizsgálatok során arra kerestük a választ, hogy milyen kapcsolat van az egyes kérdésekre adott válaszok között. A nem-paraméteres próbákat ( $\chi^2$  próba) és a rangkorrelációs elemzéseket a PSPP statisztikai elemző program segítségével végeztük el. Tanulmányoztuk, hogy van-e kapcsolat a vizsgált ismérvek között ( $\chi^2$ ), és ha van, akkor ez milyen irányú és erősségű (rangkorreláció).

1. ábra. A kitöltők válasza arra vonatkozóan, hogy az elmúlt hónapban tettek-e valamit a környezet védelme érdekében (db). Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés



2. ábra. A kitöltők válasza arra kérdésre, hogy szerintük mik azok a tényezők, amelyek gátolják, hogy a jelenleginél környezettudatosabban éljenek (db) Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés



A számos vizsgált változó és kapcsolat miatt az 1. táblázatban csak azokat az eredményeket mutatjuk be, ahol volt kapcsolat a változók között, de az elemzés során néhány további vizsgált tényezőre is kitérünk.

#### *Környezet- és egészségtudatos étel- és italvásárlással és fogyasztással kapcsolatos attitűdök*

A két változó közötti kapcsolatot vizsgáló  $\chi^2$ -próba kimutatta, hogy azoknak, akik számára fontos, hogy egy termék biotermék legyen, szintén fontos a gyártás módja is. Amint az 1. ábra is mutatja, kevés olyan hallgató volt, akik, lényegesnek tartják ezeket a szempontokat, azonban jellemzően ők mindkét tényezőre figyelmet fordítanak, tehát olyan tudatos fogyasztók, akik a termék életciklusát, gyártási módját is igyekeznek figyelembe venni. Ez a fogyasztói csoport igényli a tájékoztatást, a termékjelöléseket.

Szintén pozitív kapcsolat volt kimutatható a között, hogy valaki az átlaghoz viszonyítva mennyire rossz jövedelmi helyzetűnek vallotta magát, és mennyire fontos számára az étel- és italvásárlás során a termék ára. Nem volt azonban kimutatható kapcsolat a között, hogy mennyire lényeges szempont a válaszadó számára, hogy a termék biotermék-e, illetve milyen anyagi körülmények között él a kitöltő. Vagyis

ez alapján a felmérés alapján nem lehet kijelenteni, hogy étel- és italvásárlás során az önmagukat magasabb jövedelműnek tartók számára jobban számít, hogy az adott termék bio-e vagy sem.

A jövedelmi helyzet és az ár, mint szempont fontossága közti kapcsolat irányát és erősségét az ordinális változók esetén is alkalmazható rangkorreláció-vizsgálattal is megpróbáltuk kideríteni. Az eredmények azt mutatták, hogy minél alacsonyabb a hallgatók egy főre jutó jövedelme, annál fontosabb nekik az étel- és italvásárlás ára. (Hiszen a rangkorreláció -0,44-es értéket mutatott.)

A vizsgált célcsoportról a második ábra és a fent bemutatott vizsgálat alapján az mondható el, hogy minél rosszabb anyagi körülmények között él valaki, annál fontosabb neki a vásárolt termék ára.

#### *A ruházati cikk vásárlásának jellemzői*

Az elemzés azt igazolta, hogy van kapcsolat a között, hogy a ruházati cikk vásárlása során számít-e a termék várható felhasználási ideje, élettartama és hasznossága. Vagyis minél fontosabb a várható élettartam, annál fontosabb a ruházati cikk hasznossága. A vizsgált mintán belül tudunk egy olyan fogyasztói csoportot azonosítani, akik a termék hasznosságát és élettartamát tartják

1. táblázat. A statisztikai próbák legfontosabb eredményei

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

Szabadsági fok (df)	$\chi^2$ kritikus	$\chi^2$ számított	$\chi^2$ alapján van-e kapcsolat a két tényező között	Rangkorreláció (Spearman Correlation)	
1. Van-e kapcsolat a között, hogy bioterméket vásárol a hallgató és, hogy számít-e neki a termék gyártási módja					
25	37.652	56,64	VAN	0,55	Pozitív irányú kapcsolat
2. Van- e kapcsolat a között, hogy élelmiszervásárlás során számít-e a termék ára és milyen a kitöltő saját anyagi helyzete					
12	21.026	23,65	VAN	0,39	Pozitív irányú kapcsolat
3. Van- e kapcsolat a között, hogy élelmiszervásárlás során számít-e a termék ára és milyen az egy főre jutó jövedelme					
18	28.869	26,57		*értéke: -0, 44, elemzés: szövegben	
4. Van- e kapcsolat a között, hogy ruhavásárlás során számít-e a termék várható felhasználási ideje és hasznossága					
20	31.410	86,54	VAN	0,59	Pozitív irányú kapcsolat
5. Van- e kapcsolat a között, hogy ruhavásárlás során számít-e a termék ára és milyen a kitöltő saját anyagi helyzete					
16	26.296	46,4	VAN	0,4	Pozitív irányú kapcsolat
6. Van- e kapcsolat a között, hogy ruhavásárlás során számít-e a termék ára és milyen a kitöltő egy főre jutó jövedelme					
18	28.869	17,4		*értéke: -0, 32, elemzés: szövegben	
7. Van- e kapcsolat a között, hogy aki környezettudatosnak tartja magát, az a többi egyetemistához képest is annak tartja magát					
3	7.815	24,13	VAN	0,53	Pozitív irányú kapcsolat
8. Van- e kapcsolat a között, hogy aki környezettudatosnak tartja magát, az hajlandó volna-e magasabb árat fizetni					
9	16.919	23,04	VAN	0,37	Pozitív irányú kapcsolat

lényegesnek. A jelenleg jellemző kínálat nekik általában nem kedvez, érdemes lenne ennek a csoportnak az igényeit is figyelembe venni, ami nem csak a vevőelégedettség, hanem a környezeti hatások csökkentése szempontjából is lényeges lenne. A másik pozitív irányú kapcsolat a ruházati cikk ára és a kitöltő jövedelmi helyzete között volt kimutatható, vagyis ebben az esetben is minél rosszabbnak ítélte meg a saját anyagi helyzetét a válaszadó, annál fontosabb volt számára a vásárlás során a ruházati cikk ára.

Ahol nincs kapcsolat az egyes változók között, azt is lényeges lehet megvizsgálni:

nem volt kimutatható kapcsolat az anyagi helyzet és a között, hogy valakinek fontos a ruházati cikk környezetbarát alapanyaga. Vagyis ez alapján a felmérés alapján nem tudjuk azt kijelenteni, hogy aki magasabb jövedelemmel rendelkezik, annak fontosabb, hogy a ruházati cikk környezetbarát alapanyagból legyen gyártva. A ruházati cikk hasznossága és várható felhasználási ideje, valamint a jövedelmi helyzet között sem volt kapcsolat, tehát nem mondható itt sem ki, hogy aki jobb vagy rosszabb anyagi körülmények között él, annak fontosabb a ruházati cikk várható felhasználási ideje



vagy hasznossága. Vannak tehát olyan magasabb jövedelmű fogyasztók is, akiknek fontos a ruházati cikk hasznossága és tartóssága, az ilyen termékekre tehát fizetőképes kereslet is volna.

A jövedelmi helyzet és az ár, mint szempont fontossága közti kapcsolat irányát és erősségét ennek a termékcsoportnak az esetében is rangkorreláció-számítással vizsgáltuk. Amint várható volt, azt az eredményt kaptuk, hogy minél alacsonyabb a hallgatók egy főre jutó jövedelme, annál fontosabb nekik a ruházati cikk ára. (A rangkorreláció számítás  $-0,45$  T-próba érték mellett  $-0,32$ -es értéket mutatott.)

#### *A magukat környezettudatosnak valló hallgatók tulajdonságai*

Sikerült kimutatni, hogy aki környezettudatosnak tartotta saját magát, az a többi egyetemistához képest is legalább ugyanolyan környezettudatosnak vélte magát. A felmérés alapján elmondható, hogy *minél inkább környezettudatosnak vallotta magát valaki, annál inkább hajlandó magasabb árat fizetni* a környezetre kevesebb negatív hatást gyakorló termékekért.

Megvizsgáltuk azt is, hogy van-e kapcsolat az anyagi helyzet és az egyes, környezetvédelmi megfontolásból végzett tevékenységek gyakorisága között. Ezen tevékenységek között szerepeltek olyanok is, amelyeket befolyásolhat az anyagi helyzet és olyanok is, amelyeket nem. Kapcsolat a vizsgált változók között egyetlen esetben sem volt kimutatható.

#### **A hallgatói felmérés eredményeinek összefoglalása**

Az elvégzett felmérés során a célunk az volt, hogy a *környezettudatos és társadalmilag felelős* magatartással kapcsolatban felmerült kérdésekre választ kapjunk egy speciális fogyasztói csoport esetében. Az általunk megkérdezett válaszadók az úgynevezett „Y generáció” tagjai közül kerültek ki. Az elméleti részben kitértünk rá, hogy az egyes generációkra más-más fogyasztói szokások jellemzőek. Mivel a megkérdezés

egyetemi hallgatók egy speciális csoportja körében történt, természetesen nem jelenthetjük azt ki, hogy válaszaik az egész Y generáció véleményét tükrözik.

A felmérés során többek között a hallgatóknak három termékcsoporttal kapcsolatos vásárlási szokásaira tértünk ki alaposabban: élelmiszer, ruházati cikk és elektronikai termék. Azért tartottuk fontosnak, hogy ezekre külön-külön rákérdezzünk, mert a legtöbb felmérés, amely a környezet- és társadalomtudatos fogyasztói magatartást vizsgálja, általánosságban kérdez rá a vásárlási szokásokra. Úgy gondoltuk, hogy realitásabb kép kapható a tényleges fogyasztói szokásokról, ha az egyes termékeket termékcsoportokra bontva külön vizsgáljuk. A kapott válaszok alapján azt mondhatjuk el, hogy az általános vásárlási döntéseket tekintve a hallgatók választásuk során az árat tartják elsődleges szempontnak. Két vizsgált termékcsoport esetén (élelmiszer, elektronikai cikk) is az ár volt az elsődleges választási szempont, míg a ruházaticikk-vásárlás esetén szintén a két legfontosabb szempont között szerepelt. A társadalmilag felelős és környezettudatos tevékenységeket tekintve azokat a tevékenységeket, amelyek a mindennapi gyakorlat során egyszerűbben végrehajthatóak (pl. szelektív hulladékgyűjtés) inkább választják a kitöltők, mint azokat, ahol nagyobb körültekintést igénylő változtatásokat kell elvégezni, pl. tájékozódni a gyártó vállalat társadalmi felelősségvállalásáról.

Szerettünk volna arra is választ kapni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek nehezítik a környezettudatos, társadalmilag felelős fogyasztói magatartás megvalósulását. A kitöltők első helyen az anyagi lehetőségek hiányát, a második helyen a kényelmi okokat és végül pedig az ismeretek hiányát jelölték meg akadályozó tényezőkként. Azonban ahogy egyre erősebb statisztikai módszerekkel vizsgáltuk a jövedelmi helyzet és környezettudatos- és társadalmilag felelős fogyasztói magatartás közötti kapcsolatot, vizsgálatunk alapján arra jutottunk, hogy (előzetes

várakozásainkkal ellentétben) a két tényező között szignifikáns összefüggés nem volt kimutatható. Vagyis empirikus kutatásunk eredményei szerint nem feltétlenül kell magasabb jövedelmi szinttel rendelkezni ahhoz, hogy valaki környezet- és társadalomtudatos, felelős fiatal fogyasztó legyen.

A célcsoport sajátosságaiból (alacsony önálló jövedelem) adódhat az empirikus felmérés eredménye, miszerint minden termékcsoport esetében az ár az egyik meghatározó döntési szempont. A környezettudatos, felelős fogyasztói magatartás általában lényeges a válaszadók szerint, a gyakorlatban azonban inkább az anyagi helyzettől független magatartási jellemzőkben tud realizálódni.

Ha a Kovács (2013) által meghatározott klasztereket vesszük alapul, akkor a válaszok alapján az általunk vizsgált csoport leginkább az első klaszterbe, vagyis az „árérzékeny újrahasznosítók” csoportjába illik. Igaz, hogy nem teljes mértékben, azonban a legtöbb jellemző alapján leginkább oda tartozik a válaszadók többsége. Ők választásuk során leginkább azokat a terméktulajdonságokat értékelik, amelyek az eltarthatóságra és a hasznosságra vonatkoznak, az árat pedig kiemelkedően a legfontosabbnak ítélik. Erre a fogyasztói csoportra az a jellemző, hogy az energiatakarékos termékek vásárlásának fontosságát elismerik, illetve az újrahasznosíthatóságot fontosnak tartják, továbbá az is igaz, hogy a fogyasztás mérséklését nem tartják különösebben fontosnak.

## **ÖSSZEGRZÉS, TERVEZETT TOVÁBBLÉPÉSI IRÁNYOK**

Elméleti áttekintésünk során kitértünk a *fogyasztói döntéshozatal* és a *fogyasztói magatartás* jellemzőire, megpróbáltuk összegyűjteni azokat a tényezőket, amelyek befolyással lehetnek a felelős fogyasztói döntéshozatalra. A „felelős fogyasztás” témakörén belül számos olyan fogalom használatban van, aminek a jelentése nem mindenki számára egyértelmű, ezért mi néhány – a téma szempontjából releváns –

definíciót bemutatunk. Az elméleti részben elemeztük a társadalomtudatos magatartás egyéni és vállalati szintjét is, hiszen a *vállalatok és fogyasztók* kapcsolata rendkívül lényeges a felelős fogyasztás témakörén belül (is). A fogyasztók és a vállalatok kapcsolatát kétirányúnak tekintjük, vagyis egyrészt a fogyasztók hatnak keresletükkel a vállalatokra, másrészt a cégek kínálatukkal befolyásolhatják a fogyasztók döntéseit is. A vállalatoknak is lényeges szerepük van a társadalomilag felelős fogyasztási minták kialakításában. A Carroll-féle piramismodell eszerint kiegészíthető a vállalati felelősségvállalás egy újabb szintjével, amikor a cégek már nemcsak a megjelenő és látens fogyasztói elvárásoknak igyekeznek megfelelni, hanem ezen túllépve vevőiket ösztönzik a felelős fogyasztásra. Felmérésünk ez alapján tekinthető egy „pilot piacutatásnak” is, hiszen vizsgáltuk, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek befolyásolhatják a felelős fogyasztást. Ez visszacsatolás is lehet a vállalatoknak, hogy milyen ösztönzőkkel segíthetik a fogyasztók magatartásának a társadalomilag felelős fogyasztás irányába történő elmozdulását. Empirikus kutatásunk eredményit tekintve arra a megállapításra jutottunk, hogy a tudatos és felelős fogyasztást az egyetemisták körében elsősorban nem az anyagi helyzet határozza meg. A további kutatási irányokat tekintve szeretnénk ezt a vizsgálatot először az egyetem összes karára kiterjeszteni, hogy még pontosabb eredményt kapjunk. Egy országos szintű, reprezentatív felmérés lefolytatását is érdemesnek tartjuk, vizsgálva a hazai fiatalok fogyasztási attitűdjét. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy hallgatók körében azért nehéz a jövedelmi helyzettel összefüggésben lévő témában felmérést készíteni, mert nem mindegyikük rendelkezik önálló keresettel. Ennek ellenére fontos célcsoportnak tartjuk őket.

Továbbá ezidáig kevés felmérés született a felelős magatartás kapcsán a fogyasztók és vállalatok kapcsolatára vonatkozóan. Érdemes volna például a vásárlók tájékoztatásával kapcsolatos fogyasztói elvárásokat

jobban feltérképezni annak érdekében, hogy a vállalatokat támogassuk a „felelős fogyasztói magatartás ösztönzésében”. Mindez hozzájárulhat ahhoz, hogy a *felelős vállalati és fogyasztói magatartás valóban kölcsönösen támogathassa egymást.*

## JEGYZETEK

- 1 Ruházati cikkek esetén a nem távol-keleti országokból érkezők általában drágábbak, míg a népszerű üzletláncokban kapható, importált cikkek ára általában hasonló a nem fair trade vagy biotermék árával.
- 2 A felsorolt tevékenységek a következők voltak: helyben előállított termék/élelmiszert vásároltam; természetes alapanyagokból előállított terméket vásároltam; környezetbarát termékjelöléssel ellátott terméket vásároltam; az utazás környezetbarát módját választottam (gyaloglás, biciklizés, tömegközlekedés); csökkentettem az egyszer használatos termékek fogyasztását (pl. műanyag szatyrok); csökkentettem a vízfogyasztásomat (pl. nem folyattam a vizet fogmosás közben); csökkentettem az energiafogyasztásomat (pl. lejjebb vettem a fűtést); vásárlás előtt összeírtam a bevásárlólistát; szelektíven gyűjtöttem a hulladékot; vegyszervásárlásnál a környezetkímélőbbet részesítem előnyben; energiatakarékos izzót vásároltam; vásárlási döntéseimnél figyelembe vettem a gyártó cég jó hírnevét (környezetvédelmi szempontból).

## HIVATKOZÁSOK

Anderson, Jr., W. T. and Cunningham, W. H. (1972), „The Socially Conscious Consumer”, *Journal of Marketing*, 36 3, pp.23-31

Bednárík É. (2010), *Fogyasztói magatartás vizsgálati módszerek és azok alkalmazásának lehetőségei a bűtörpiacon vevőorientált stratégiák kialakításakor*. Doktori (PhD) értekezés, Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem, Faipari Mérnöki Kar, Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola

Carroll, A. B. (1991), „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34 pp.39-48

Csigéné Nagypál N. (2008), *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz*, Doktori (PhD) értekezés, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Dudás K. (2012), „A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói, különös tekintettel a mások érdekeire

fókuszáló felelős fogyasztásra”, *Marketing & Menedzsment*, 46 1-2, 52-63. old.

Freestone, O. M., McGoldrick, P. J. (2008), „Motivations of the Ethical Consumer” *Journal of Business Ethics*, 79 4, pp.445-67

Gulyás E. (2008), „Az etikus fogyasztás értelmezései”, *Szociológiai Szemle*, 1, 106-27. old.

Kaiser, F. G., Fuhrer, U. (2003), „Ecological Behavior's Dependency on Different Forms of Knowledge”, *Applied Psychology: an International Review*, 52 4, pp.598–613

Kotler, P. (2008), *Marketingmenedzsment*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó

Kovács I. (2013), „Társadalmilag felelős fogyasztás vizsgálata”, *Területi Statisztika*, 53 4, 372-86. old.

Majláth M. (2005), „A környezettudatos fogyasztói magatartással összefüggő változók”, *Szakoktatás*, 55 5, 31-4. old.

Miller, D. (2001), *The Dialectics of Shopping*, Chicago: The University of Chicago Press

Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (2001), „Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour”, *The Journal of Consumer Affairs*, 35 1, pp.45-72

Pál E. (2013), „A Z generációról... irodalmi áttekintés”, *Tudománykommunikáció a Z generációnak projektkutatási jelentés*. Projektvezető: Dr. Töröcsik Mária, Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Persányi M. (szerk.): *Közös jövőnk* (a Brundtland-jelentés), Budapest: Mezőgazdasági Kiadó, 1988

Roberts, J. A. (1993), „Sex Differences in Socially Responsible Consumers' Behavior”, *Psychological Reports*, 73 1, pp.139-48

Shaw, D., Grehan, E., Shiu, E., Hassan L. and Thomson, J. (2005): „An Exploration of Values in Ethical Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Behaviour*, 4 3, pp.185-200

Sipos L. (2009), Ásványvíz fogyasztási szokások elemzése és ásványvizek érzékszervi vizsgálata, Doktori (PhD) értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Tájéépitészet és Döntéstámogató Rendszerek Doktori Iskola

Straughan, R. D., Roberts, J. A. (1999), „Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millennium”, *Journal of Consumer Marketing*, 16 6, pp.558-75

Székely M. (2003), „Az etikus fogyasztás: Mit tehetünk egyes globális problémák enyhítésére?” In: Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó, 766-95. old.

Szlávik J. (szerk.), *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, Budapest: Complex Kiadó, 2009

Szmigin, I., Carrigan, M. and McEachern, M. G. (2009), „The Conscious Consumer: Taking a Flexible Approach to Ethical Behaviour”, *International Journal of Consumer Studies*, 3 2, pp.224-31

Tóth M. – Málóvics Gy. – Tóth I. J. (2009), „Fenntarthatóság – fenntartható fogyasztás egyetemi hallgatók fogyasztásának vizsgálata alapján”, *Vezetéstudomány*, XL 9, 41-53. old.

Töröcsik M. (2007), *Vásárlói magatartás*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Vágási M.(2000), „A fenntartható fogyasztás és a környezettudatos fogyasztói magatartás”, *Marketing & Menedzsment*, XXXIV 6, 39-44. old.

Valkó L. (2003), „Fenntartható/környezetbarát fogyasztás és a magyar lakosság környezeti tudata”, *A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezettudományi Intézetének tanulmányai*, 18, 55. o.

Webb, D. J., Mohr, L. A., Harris, K. E. (2008), „A Re-examination of Socially Responsible Consumption and its Measurement”, *Journal of Business Research*, 61 2, pp.91-8

Webster, F. E. (1975), „Determining the Characteristics of Socially Responsible Consumer”, *Journal of Consumer Research*, 2 3, pp.188-96

Zoltayné Paprika Z. (2002), „Döntésméleti fel-fogásmódok, irányzatok”, In: Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *Döntésmélet*, Budapest: Alinea Kiadó

Zsolnai L. (2001), *Ökológia, gazdaság, etika*, Budapest: Helikon Kiadó

Csigéné Nagypál Noémi PhD, adjunktus  
nagypaln@eik.bme.hu

Görög Georgina, PhD-hallgató  
gorogg@eik.bme.hu

Budapest Műszaki és  
Gazdaságtudományi Egyetem  
Közgazdaságtudományok Intézet  
Környezetgazdaságtan Tanszék

## Analysing some aspects of socially responsible consumption among university students

### Aim of the paper

The purpose of our study is to analyse the attributes of responsible consumption and some aspects of its realisation and barriers in case of university students. Beside introducing the main characteristics of socially responsible consumptions we also discuss environmentally aware consumption which is in close connection with the prior concept and we also analyse consumers' decision making process from the aspect of responsibility. We also discuss how corporate social responsibility (CSR) can foster responsible consumption patterns.

### Methodology

The study consists of two main parts. The first section is based on the review of relevant Hungarian as well as international literature. The second part introduces the results of an empiric, questionnaire survey, focusing on the realisation and barriers of responsible consumption. Our survey focuses on a special group of consumers, namely university students. Various statistical methods (descriptive statistics, Chi-square test, rank correlation analysis) have been applied.

### Most important results

Based on the literature review we conclude that the motivation of responsible consumption by companies can be considered as a new level of responsibility in the „pyramid of social responsibility” developed by Carroll. The empiric part of our research – that was focusing on a special group of the so-called Y generation – revealed that responsible consumption is not primarily dependent on income levels. Our target group generally think that he or she is environmentally conscious, but they prefer responsible consumption patterns that can be realised easily.

### Recommendations

It would be worthwhile to extend the survey to the whole Hungarian population. Special incentives could be applied in case of various consumer groups both from the companies and the governance in order to enable responsible consumption. The findings of the literature review, the empiric survey presented and its future extension can contribute to the strengthening of the synergy between corporate social responsibility and responsible consumption.

*Keywords: socially responsible consumption, corporate social responsibility, questionnaire survey*

# A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül

Katona Norbert – Tessényi Judit

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Kutatási célunk az volt, hogy a hazai szerecsejáték iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoport esetén monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR tevékenységét vizsgáljuk olyan szempontból, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai folyamatokkal illetve menedzsmenttel.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vizsgálatunk során először korábbi, témában végzett hazai és nemzetközi kutatások eredményeit vetettük alá újbóli értékelő elemzésnek, egy meta-elemzés keretén belül. A kérdés összetevőit tanulmányok, belső dokumentumok, vállalati folyamatok elemzése és szakértői interjúk segítségével vizsgáltuk a Szerencsejáték Zrt. gyakorlatán keresztül.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGA

A téma feldolgozásának fókusza szakit a felsővezetőkre irányuló vizsgálati hagyományokkal, sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelíti meg a kérdést. Több előzetes hipotézist cáfolva, a kutatás fő eredményeként megállapítottuk, hogy a Szerencsejáték Zrt. esetén jó strukturált, üzleti stratégiát szem előtt tartó, szervezethez és üzleti célokhoz egyaránt megfelelően illeszkedő folyamat mentén támogatja a CSR tevékenység az üzleti célok elérését. Az állami szintű érdekelt felek igényein túl, a fogyasztók, a versenytársak és a belső érintettek érdekeit, hatását is beépíti a Társaság a stratégiaalkotás és megvalósítás összetett folyamatába. A vizsgálatunk rámutatott arra, hogy jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékeli saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel, legjobb gyakorlataival. Kutatásunkkal azt is megerősítettük, hogy kitapintható üzleti igény igazolja a külső tanácsadók, a belső folyamatszervezők, illetve stratégiaalkotó közösségek együttműködésének jelentőségét annak érdekében, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődjön.

---

## GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A kérdéskör összetettségére reflektálva gyakorlati javaslatként megfogalmaztuk, hogy a CSR teljesítményt hazai és nemzetközi szinten is összemérhetővé kell tenni. Az időbeli változások egzakt bemutatása érdekében szükség mutatkozik egy számszerűsített, súlyozott, objektív értékelő modell kifejlesztésére és tesztelését követő széleskörű alkalmazására.

*Kulcsszavak: fenntarthatóság, stratégia menedzsment, társadalmi felelősségvállalás, felelős játékszervezés, érintettmenedzsment*

## A CSR, AZ ÉRINTETTMENEDZSMENT ÉS A SZERVEZETI STRATÉGIA KAPCSOLATA

Napjainkban már Magyarországon is ismert terület a CSR (Corporate Social Responsibility), azaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fogalma. Amennyiben a téma közgazdasági és etikai kapcsolódásait vizsgáljuk, Schumacher és az ún. buddhista ökonómiával kapcsolatos elméletek adnak megfogható keretet a megközelítésnek (Zsolnai 2004, Kovács 2011). „Két nagy változó magyarázza meg a gazdasági cselekvések etikai szintjét, nevezetesen a gazdasági szereplők morális karaktere és az etikus cselekvés relatív költsége. Az első változó azt fejezi ki, hogy az adott szereplő mennyire képes ellenállni a kísértéseknek, míg a második változó azt fejezi ki, hogy az adott helyzetben mekkora az etikus cselekvés költsége a nem etikus cselekvéshez képest” (Zsolnai 2004, 48). Mindez átvezet bennünket a CSR, mint vállalati stratégiai tevékenység értelmezéséhez. Angyal (1994) meghatározása szerint felelős társadalmi magatartásnak nevezik az olyan vállalati irányítást, amelyik a „pénzcsinálás” alapvető célján túl más, nemesebb közösségi célokat is el akar érni, illetve szolgálni céloz. A felelős működés, illetve az érdekvezérelt CSR tevékenység esetén kulcstényező a stratégia kapcsolódása és ezzel összefüggésben a felelős tevékenységek, illetve a CSR gondolkodásmód szervezeti integráltsága (Porter & Kramer 2006). Alapvető megközelítési szempont, hogy a társadalmi felelősség nem a vállalat önálló üzleti döntéseiből, hanem társadalmi és környezeti hatásaiból ered. A szervezet tevékenysége tehát alapvetően meghatározza és befolyásolja a létezéséhez nélkülözhetetlen érintettek életét, célélérését, egészségi állapotát, jóllétét, összességében a természeti és társadalmi fejlődés fenntarthatóságát. Az érintetteken a továbbiakban, Zöldréti (1993) definíciója alapján azon szervezetek és személyek összességét értjük, amelyek valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalat célkitűzéseinek realizálódását.

Goodpaster (2007) rendszerezése az érintettekre való fókuszálás kapcsán párhuzamot von az egyén és a szervezetek fejlődése között. A kutatás eredményeként az „egocentrikuság – tiszta gazdasági racionalitás”, a „heteronómia – felvilágosult friedmanizmus” és az „autonómia – felelős vállalat” kapcsolatjelző kifejezéspárokat azonosította. Ezek esetében az első az egyén, míg a második a szervezet adott fejlődési szinten történő működését, felelősségét jellemzi. A felelős működés mintái a személyes vezetés, víziók, értékek területén éppen úgy megjelenhetnek, mint a piaci tevékenység, a munkaerővel, a beszállítókkal, érintettekkel illetve a kommunikációval kapcsolatban végzett tevékenységek során (Garaj 2013). Jól érzékelhető, hogy mindezek a területek a stratégiai menedzsment kiemelt folyamataihoz kapcsolódnak, amelyet Ásványi egy meghatározó hazai kereskedelmi bank CSR marketingmix-elemeinek tanulmányozása kapcsán levont következtetései is alátámasztanak. Kiemeli, hogy a valódi tartalommal bíró felelős vállalati működés a megkülönböztetés egyik lényeges, gyakorlati szempontból is hasznos versenyeszköze is lehet (Ásványi 2012). A stratégiai szemlélet tehát azt jelenti a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában, hogy egyfelől fontosnak tartják, hogy a jótékony cselekedet kapcsolódjon a vállalat alaptevékenységéhez, de azt is, hogy a jól megválasztott CSR eszközök versenyelőnyként jelennek meg.

## A TÉMA KUTATÁSA KAPCSÁN ELÉRT RELEVÁNS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A továbbiakban releváns hazai és nemzetközi tapasztalatokat ismertetünk, majd azokat az eredményeket mutatjuk be, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a CSR és a vállalati, szervezeti stratégia integrációjának kérdésköréhez.

A CSR szemlélet ma még sok esetben inkább kommunikációs séma, mint stratégiai alappillér az üzleti gyakorlatban, miközben a tendencia lassú változása is megfigyelhető

(Györi 2011). A felelősség, mind fogyasztói, mind pedig vállalati, illetve szabályozási oldalról történő vizsgálata teret nyert magának a tudományos kutatások témái között is. Ennek oka elsősorban abban gyökerezik, hogy a kérdés alapvető morális, filozófiai, illetve etikai vetületekkel is rendelkezik. A nemzetközi és hazai vállalati tevékenységek összemérése során meghatározó különbség az, hogy a CSR hazai történetét erősen befolyásolta a szocialista rendszer, valamint a rendszerváltás óta eltelt időszak meghatározó társadalmi és gazdasági folyamatainak ellentmondásos tapasztalata is. A témával kapcsolatos hazai kutatások rendre alátámasztják azt, hogy akad még teendő ezen a téren is. Látható, hogy a szervezeteknek fejlődniük kell az érintetti kapcsolatok kezelése és a felelős működés kommunikációja terén. Ez leginkább azért lenne fontos, mert a felelős működés legfőbb értéke a vállalati reputáció (imázs) építése, valamint a vállalat iránti bizalom növelése – ami az érintetti kapcsolatok tudatos kezelése és a hatékony kommunikáció nélkül nehezen képzelhető el. Györi (2011) arra is rámutatott, hogy a gazdasági szervezetek a CSR-t üzleti és társadalmi határterületként értékelik, ugyanakkor a valódi cél és annak megvalósulása jelentősen elválik egymástól; az adományozás például az indokltnál jóval hangsúlyosabb eszközként jelenik meg a vállalatok tevékenysége során. A felmérésből az is kitűnik, hogy a szervezetek eszköztelennek, ötlettelennek bizonyulnak a CSR tevékenységek tervezés és végzése során: a CSR jelentések száma ugyan nő, míg az azok tartalma nem minden esetben magas színvonalú. A kutatás azt is alátámasztja, hogy eltérő színvonalú a hazai tulajdonú és menedzsment kultúrával rendelkező, valamint a nemzetközi háttérű vállalatok megközelítése és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége. A jó példák szaporodása ellenére is leszögezhető, hogy a vállalatok elsősorban olyan kisebb-nagyobb jótékonykodási, és a társadalom vagy a természeti környezet számára előremutató kezdeményezéssel

álltak elő az elmúlt évtizedekben, amelyek ugyanakkor kevésbé voltak kapcsolatban az általuk okozott társadalmi illetve környezeti hatásokkal. Mindeközben a gazdasági etika alapeszméje, hogy a felelősség az adott szereplő által kiváltott, arányosított hatásokra vonatkozzon.

Csillag (2009) összesen 27 hazai vállalat eredményét foglalja össze a vállalatok felelős viselkedése, az ehhez kapcsolódó CSR programok és a vállalati versenyképesség dimenziói mentén. Kutatása alapján a következő, a versenyképességet közvetlenül elősegítő tényezőket emeli ki:

1. munkahelyi diverzitás,
2. a szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása,
3. felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás,
4. a piac előtt járó, innovatív, környezettudatos beruházások megvalósítása,
5. bizalomra épülő szervezeti kultúra,
6. a vállalati felelősségvállalás és a munkavállalói elkötelezettség kapcsolata.

Figyelemre méltó következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok több területen érzékelnek a felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódó versenyhátrányokat, amelyek a következők:

1. elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek,
2. a jogkövető magatartás okozta üzleti hátrányok,
3. tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok és
4. a CSR programok többlet-leterhelése az amúgy is leterhelt munkavállalók körében.

Csillag (2009) összességében ugyanakkor igazolta azt, hogy a hazai vállalati gyakorlatban azonosíthatóak a CSR olyan aspektusai, amelyek szoros kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetik és javíthatják a vállalati versenypozíciót.

Szabó-Benedek (2014) témában végzett kutatása a CSR stratégia, annak megvalósítása és a vezető jellemzői közötti

kapcsolatra fókuszálva kijelenti, hogy „a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását a szervezetet alkotó emberek befolyásolják. A CSR-központú vállalati irányítás meghatározó eleme maga a vezető és annak elkötelezettsége, habitusa, etikai tartása, hajlama, szocializációs tapasztalata. Az erkölcsi tanulmányok, a kulturális háttér, a preferenciák és az élettapasztalat ösztönzik a felelős emberi viselkedést...” (Szabó-Benedek 2014, 28).

Kun (2004) a vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalait kapcsán a következőképpen körvonalazza a CSR gyakorlati aspektusait:

1. a menedzsment CSR-irányultságának egységesítése,
2. riportáló és mérőrendszerek kialakítása és működtetése,
3. a munka minőségének folyamatos javítása,
4. szociális-, és ökocímkék, termékjelzések tervszerű és tudatos alkalmazása,
5. szociálisan felelős beruházások és befektetések megvalósítása.

A fenti szempontok, tevékenységek folyamatos elvégzése, működtetése mentén Kun megítélése szerint, sikeresen lehet átültetni a napi rutinba a CSR elméleti megfontolásait és céljait.

Trapp (2012) 16 dán nagyvállalat esetén komplex módszertan alapján végzett kutatása arra a folyamatra fókuszált, hogy hogyan történik az érintett felek bevonása a stratégiaalkotás folyamatába. A felmérés gerincét a nagyvállalatok CSR menedzsereinek megkérdezése adta. A kutatásba bevont vállalatok a következő iparágakból kerültek ki: légitársaságok, élelmiszeripar, gyógyszeripar, szállítmányozás és energiaipar. A vizsgálat fókusza az volt, hogy maguk a CSR menedzserek – tehát a társadalmi felelősségvállalásért felelős szervezeti egység – hogyan vonódnak be értékteremtő, alkotó módon a stratégiaalkotás folyamatába. Ehhez kapcsolódva a kutatás azt is vizsgálta, hogy az érintettek releváns érdekképviselője milyen módon

történik az egyes vállalatok, illetve iparágak esetén. Trapp (2012) kutatási eredményei arra mutatnak rá, hogy:

- az érintett felek bevonása eltérő mértékben, elsősorban ugyanakkor kommunikációs szinten történik; a bevonás az érintett felek beazonosításán illetve meghallgatásán keresztül valósul meg,
- a stratégiaalkotásban jelentős szerepet játszanak a közvetítők, tanácsadók, akik ismereteikkel, az általuk megvalósított tudás (know-how) transzfer segítségével járulnak hozzá értékteremtő módon a CSR célok stratégiába történő beillesztéséhez.

Mindez jól reflektál Radácsi (1997) munkájára, amely az érintettek kezelését a következő három szinten közelíti meg: (i) racionális szint, (ii) tranzakciók szintje és (iii) folyamatok szintje. A *racionális* szint alapvetően egyfajta leíró megközelítés, amely arra keresi a választ, hogy kik az adott vállalat érintettjei és ezen egyénekre, csoportokra, illetve szervezetekre, intézményekre milyen kötődés, érintettség a jellemző. A *tranzakciós* szint az érintettek kezelésének gyakorlati megnyilvánulása olyan interakcióban, amelynek egy része megszokott és rutinszerű, míg másik részük időről-időre kihívást jelent a vállalatok, szervezetek mindennapi életében. Az érintettek kezelésének a szempontjából itt az a lényeg, hogy megértse a cég, hogy milyen motivációk vezérlik az egyes érintetteket, és, hogy azok milyen tranzakciókban, interakciókban valósulnak meg. A *folyamatok* szintje alapvetően arra összpontosít, hogy az adott társaság és az érintettek milyen folyamatok mentén, milyen módon kapcsolódnak egymással. Lényeges megközelítés az, hogy az ismert stratégiai és menedzsmenteszközöket és -rendszerket úgy kell tartalommal megtölteni, hogy abban módszeresen kezelve jelenjenek meg az azonosított érintettek és azok kapcsolódásai. A legfontosabb eredmény ebben a megközelítésben az, hogy a vállalati dönté-



sek, így a stratégiai döntések horizontja is kitágul. Megítélésünk szerint Trapp (2012) korábban hivatkozott kutatási eredményei jól párhuzamba állíthatóak Radácsi (1997) folyamatszémleletű érintettkezelésre vonatkozó megközelítésével. Összességében elmondható, hogy a hazai és nemzetközi releváns kutatási eredmények mindegyike rámutat arra, hogy a felelős vállalati gyakorlat fokozatos fejlődésének lényeges motívuma a felelősség kérdésének vállalati stratégiába történő integrálása, a vezetői támogatás és elkötelezettség, és a különböző funkcionális területek kongruens működése.

### A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS FÓKUSZA A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. SPECIÁLISAN SZABÁLYOZOTT PIACÁN

A társadalmi kérdések felé való nyitottság különösen igaz olyan gazdálkodó szervezetek esetén, amelyek tulajdonosa maga az állam, mivel az – alapcéljából eredően – szerepet kell vállaljon a társadalmi kérdések kezelésében, formálásában. A stratégiai menedzsment szemléletébe ágyazott CSR „logika” konkrét hazai szervezeti keretek közötti tanulmányozását egy speciális területen működő, állami tulajdonban lévő magyar nagyvállalat, a Szerencsejáték Zrt. példáján keresztül vizsgáljuk. Lényeges aspektus – mind a CSR, mind pedig az üzleti stratégia szempontjából –, hogy a társaság egyes termékcsoportok területén szabályozott monopóliumként működik. Webley (1993) üzleti etika kapcsán írt átfogó munkájában az érintettekre vonatkozóan mind a fogyasztók, mind a beszállítók, mind pedig a versenytársak tekintetében azonosított olyan tényezőket, amelyek megkülönböztetett figyelmet érdemelnek egy monopolpiacon működő szervezet esetén. A fogyasztók esetén az árképzést és az árukapcsolást, a beszállítók esetén az erőfőlény alkalmazását, míg a helyettesítő vagy kiegészítő termékeket nyújtó versenytársak esetén a monopolhelyeztetéssel való üzletszerzés, vagy piacmegtartással összefüggő

működést emeli ki összefoglaló munkájában. A monopolista piaci helyzetben lévő vállalatok szervezeti működése kapcsán meghatározó jellemző a monopolizációjelensége (Katona 2014), ami újabb kritikus elemmel egészíti ki az érintettmenedzsment feladatait, ami a belső érintettek kezelése szempontjából bír kiemelt jelentőséggel.

A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan *kinálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár* (Tessényi 2012), ezért a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is - szem előtt tart tevékenysége során. Lényeges körülmény ugyanakkor, hogy a szerencsejátékok szabályozása, így maga a szerencsejáték szektor sem mutat egységes képet. A piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte. Magyarországon a piac meghatározó, azonban távolról sem egyetlen szereplője a Szerencsejáték Zrt., amely az elmúlt 25 évben részben a piaci és fogyasztói változásokat követve, részben irányítva azokat, sikeres állami tulajdonú gazdálkodó szervezetként kínálja termékeit a szerencsejáték fogyasztó szegmensek számára. A vállalatnak tevékenysége, a szerencsejátékok szolgáltatása során erős bizalmi kötődést kell kialakítania és ápolnia a játékosokkal. Ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaság egyik legfontosabb *értékteremtő, üzletvitelt meghatározó képessége*.

„A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár, ezért a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is - szem előtt tart tevékenysége során.”

A szakirodalomban széles körben elterjedt nézet, hogy a fogyasztók és a vállalat együttműködésének szakaszolása a következő megközelítés mentén lehetséges: míg a 70-es években a fogyasztók csoportjainak meggyőzése volt a reális cél, addig ma a vásárlók egyfajta társak az érték előállításának összetett folyamatában (Pethő 2009). Mindez a stratégia szintjén is indokolja az érintettek azonosítását, és elvárásainak fokozott figyelembe vételét az üzleti működés során.

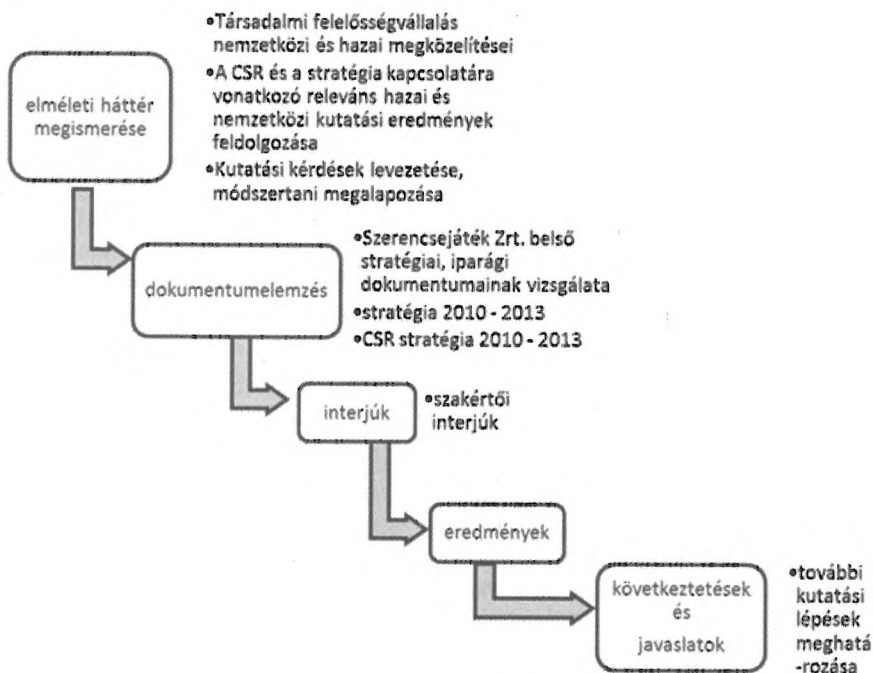
## A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEI, MÓDSZERTANA

Tanulmányunkban a hazai szerencsejáték-iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoport esetén monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR tevékenységét vizsgáljuk abban a vonatkozásban, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai menedzsmenttel. Vizsgálatunk során korábbi, a témában végzett kutatások

eredményeit vetettük alá újbóli elemzésnek, ellenőrzésnek, lényegét tekintve tehát meta-elemzést végeztünk. Korábbi releváns eredményekre építve alkottunk meg hipotéziseinket, amelyeket ezt követően adott nagyvállalati példán keresztül vizsgáltunk, és abból vontuk le vizsgálatunk végső, általános következtetéseit. A CSR területére megfogalmazott kutatási javaslatokat (Bodorkós – Pataki 2012) annyiban követtük, hogy vizsgálatunkat hazai kontextusban végeztük, és kutatásunk témája szakít a pusztán felsővezetőkre fókuszáló hagyományokkal. Sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelítjük meg a kérdést, figyelve arra, hogy a kutatás alátámasztott és jól reprodukálható legyen. Ezen irányelveket jól igazolja a tapasztalati – így a társadalomtudományok esetén széles körben elfogadott – empirikus-ciklus irányelveinek követése is. Az elméleti kérdések és eddigi kutatási eredmények ismertetett belső logikáját követve, a 1. ábra foglalja

1. ábra. A kutatási kérdések vizsgálatának lépései

Forrás: saját szerkesztés



össze jelen tanulmány kutatási-megközelítését, összefüggéseit.

Kutatási sémánkat egyrészt Trapp (2012) korábban hivatkozott kutatási eredményeire, másrészt az ezzel összefüggő, Radácsi (1997) megközelítésére épülő, folyamatra fókuszáló érintettmenedzsmenti aspektusokra, harmadrészt pedig a Szabó-Benedek (2014) által azonosított, személyes attribútumok megfigyelésére építettük. A fenti kutatási cél alapján az alábbi öt kérdéscsoport mentén végeztük vizsgálatot a Szerencsejáték Zrt. vonatkozásában:

- CSR folyamatok stratégiai integrációjának formális és módszertani vetületei,
- CSR tevékenység stratégiai leképezésének kommunikációs összefüggései,
- CSR tevékenység vállalati szintű eredményeinek, versenyelőnyének behatárolása,
- CSR szempontok és megközelítés személy és szakmafüggő különbözőségeinek közvetett feltárása
- CSR és stratégiai specifikumok azonosítása speciális, részben monopol területen tevékenykedő hazai cég esetén.

A fenti dimenziókkal összefüggésben munkahipotéziseinket a következő feltételezésekre alapoztuk:

1. hipotézis: A Szerencsejáték Zrt. működése elsősorban a hazai vállalati standardokhoz és megközelítésekhez kapcsolódik.
2. hipotézis: Feltételezésünk szerint a társasági CSR folyamatok stratégiai integrációja alacsonyabb fokon formalizált, kevéssé közvetlen módon lesz jelen.
3. hipotézis: A vizsgált szervezet CSR tevékenysége alapvetően kommunikációs fókuszpontok mellett valósul meg, miközben a társaság kevéssé tudja piaci előnyként definiálni a felelős működéssel összefüggő tevékenységek eredményét.
4. hipotézis: Mivel a Szerencsejáték Zrt. egy 100%-ban állami tulajdonú, főképp monopol piacokon működő gazdasági társaság, ezért azzal az alapvetéssel élünk, hogy az érintettek közül a leg-

magasabb prioritással az állam, illetve a szabályozási és ellenőrző funkciókat betöltő szervezetek lesznek.

5. hipotézis: A CSR működés személy és szakmafüggő összefüggésének létezését a kutatás során a vizsgált vállalat esetén is kiinduló feltételként kezeltük.

A téma feldolgozását illetve vizsgálatát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzésén, majd szakértői interjúk rögzítésén és feldolgozásán keresztül végeztük. Vizsgálatunk azzal indítottuk, hogy a dokumentumok elemzése alapján azonosítottuk és listába rendeztük azokat a lehetséges összefüggéseket, amelyek a stratégiai menedzsment CSR vetülete kapcsán meghatározóak lehetnek. Az előkészítő munka során összesen négy éves jelentést, négy átfogó, belső stratégiai előterjesztést és három belső iparági tanulmányt dolgoztunk fel. Az elemzés alapján az alábbi kérdéskörökre épülő szakértői interjút készítettük elő:

- magyarországi és nemzetközi vállalatok ismert példái alapján, integrálási lehetőségek és gyakorlatok azonosítása a CSR tevékenység és a stratégiai menedzsment kapcsán,
- a stratégiai menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás integrációjának társasági megközelítései, folyamata és módszertana,
- az érintettek körének behatárolása és azok kezelésének speciális, társasági megközelítései,
- a felelős játékszervezés és a napi működés, szakmai döntéshozatal konkrét kapcsolódásainak azonosítása,
- a CSR és stratégia kapcsolódásainak eredményei, azok mérése, költsége és visszacsatolása,
- a továbbfejlesztési lehetőségek azonosítása az érintett szakterület, a CSR és a stratégia menedzsment vonatkozásában,
- az interjúalanyokat jellemző személyiség jegyek, szakmai ismeretek és a CSR érzékenység, fogékonyság megjelenései.

A dokumentumelemzést követően négy, a társaságnál már hosszabb ideje, ugyanakkor különböző területeken tevékenykedő szakemberrel készítettünk szakértői interjút. Az interjút 2014 nyarán rögzítettük a Szerencsejáték Zrt. CSR tevékenységére hatást gyakorló, az érintettekkel történő kommunikációban és kapcsolattartásban résztvevő kulcs szereplők megkérdezésére fókuszálva.

Jelezzük, hogy a vizsgálat során egy-egy hipotézis igazolására illetve elvetésére a dokumentumelemzésből illetve a szakértői interjúkból egyaránt származott releváns információ. Ennek megfelelően a következőkben a kutatási eredményeket integrált módon, egy-egy kiemelendő tartalmi fókuszpont mentén ismertetjük, míg a tanulmány végén eredményeink strukturált összefoglalását a megfogalmazott öt kérdés-csoportra reflektálva mutatjuk be.

#### **A CSR és a stratégiai specifikumok magas szintű azonosítására vonatkozó megfigyelések**

„1991-es megalapítása óta számos érdekes állomása volt a nemzeti lottótársaságnak, ma a Szerencsejáték Zrt. a felelős játékszervezést szem előtt tartva folytatja munkáját a tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok területén, hogy szórakoztató időtöltést kínáljon a felnőtteknek” (Szerencsejáték Zrt. 2014) – kommunikálja a társaság küldetésnyilatkozatában, amelyben tehát explicit módon megjelenik a felelős játékszervezés, mint a CSR-t meghatározó, kulcskompetenciához szorosan kötődő elem. A dokumentumokat mélyebben elemezve, kitűnik, hogy a Társaság már 4 évvel ezelőtt meghatározta fenntartható működésével kapcsolatos fő alappilléreit, amelyek a következők: (i) felelős üzletvitel, (ii) felelős játékszervezés, (iii) felelős foglalkoztatás, (iv) társadalmi elkötelezettség és végül (v) környezeti felelősség. A lefolytatott interjúkban említett kifejezések gyakoriságelemzése visszaigazolta azt, hogy a vezetők értik és ismerik a felelős működés és a hosszú távú fenntarthatóság,

mint stratégiai cél kapcsolatát. A válaszadó szakemberek a felelős működést elsősorban a fenntarthatósággal azonosították, messze felülmúlva a környezettudatosság, az önkéntes munka, vagy akár a morális kötelezettség kézenfekvő asszociációs lehetőségét.

A Társaság rendszeresen elkészíti és megújítja üzleti stratégiáját, amelynek indíttatása több pillére épül (Szerencsejáték Zrt. 2013a). A stratégiaalkotás célja, hogy éveket átölélő, világos üzleti iránymutatást, orientációt adjon a Társaság menedzsmentje számára a változó hazai és a nemzetközi piaci és szabályozási környezetben való sikeres társasági működéshez. A dokumentum leszögezi, hogy a szerencsejáték-iparág társadalmi szempontból érzékeny tevékenységre épül. Az alapvetően üzleti indíttatású stratégiának megkerülhetetlen szempontja, hogy a szerencsejátékosokat fenyegető veszélyeket korlátozzák, és a társadalom egészének mentálhigiénés szempontjait maximálisan figyelembe vegyék. Az üzleti stratégia meghatározásának kulcskérdése, hogy a változó fogyasztói igényeknek megfelelően miként fejleszthetők a hagyományos és az internet alapú szerencsejáték-tevékenységek, valamint a Társaság miként viszonyul az új technológiák és szabályozási előírások által generált új játéklehetőségek kiaknázásához. A dokumentumok és a szakértői interjúk rendre visszaigazolják, hogy a Társaság környezete több dimenzióban változik és kihívásokat rejt. Ezeket a környezeti hatásokat a Szerencsejáték Zrt. azonosította és folyamatosan hivatkozta a stratégiai dokumentumaiban.

#### **A környezeti tényezők és az érintettek azonosítására vonatkozó megállapítások**

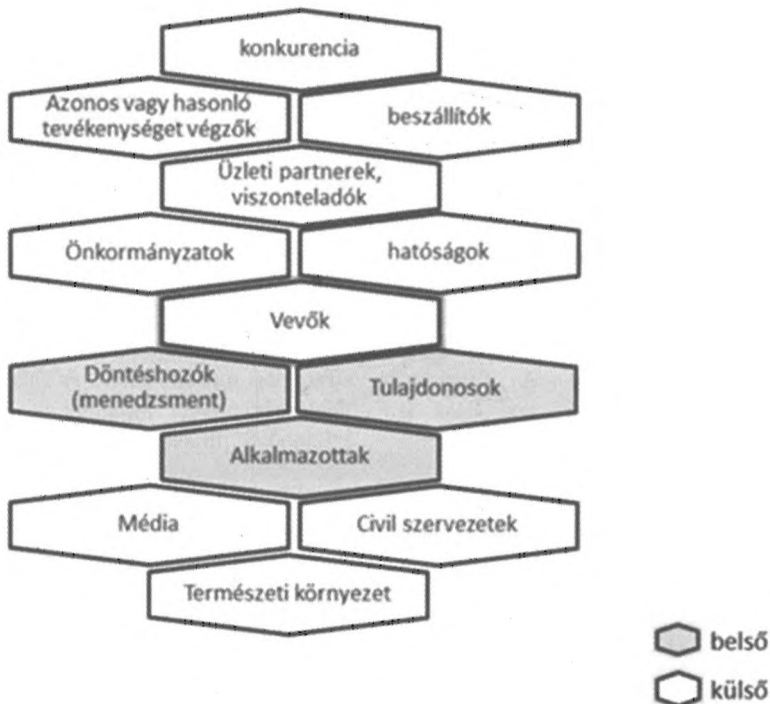
A környezeti hatások közül kettő tényezőt kezel kiemelten a Szerencsejáték Zrt. stratégiája. Egyrészt kiemeli azt a tényt, hogy a politikai-szabályozási környezet átalakulóban van Magyarországon: az új szerencsejáték-szabályozás jelenleg részben kiforratlan, illetve a kapcsolódó jogszá-

bályokkal való összhang megteremtése is várat még magára. Emellett a szabályozás Európa több országában, illetve Uniós szinten megoldandó problémákat vet fel: egyes szerencsejáték-típusoknál a felelős játékszervezést védő törvényi korlátozások hézagait kihasználva illegális szerencsejáték szolgáltatók tevékenykednek, mára jelentős üzleti erőt képviselve a piacon. Kapcsolódó elem, hogy a Szerencsejáték Zrt. megkérdezett kulcsszereplői megítélése alapján, az iparágon belül az észak-európaiak és a britek azok, akik példaértékű eredményekkel szolgálnak a szerencsejáték szervezők közül a stratégiai szintű CSR gyakorlataikat illetően. Így megállapítható, hogy a szerencsejáték iparágon belül, az állami tulajdonú, vagy koncesszióval rendelkező vállalatok körében a svéd Sveska Spiel, a finn Veikkaus, illetve a brit Camelot társaságok mutatnak fel élenjáró eredményeket és

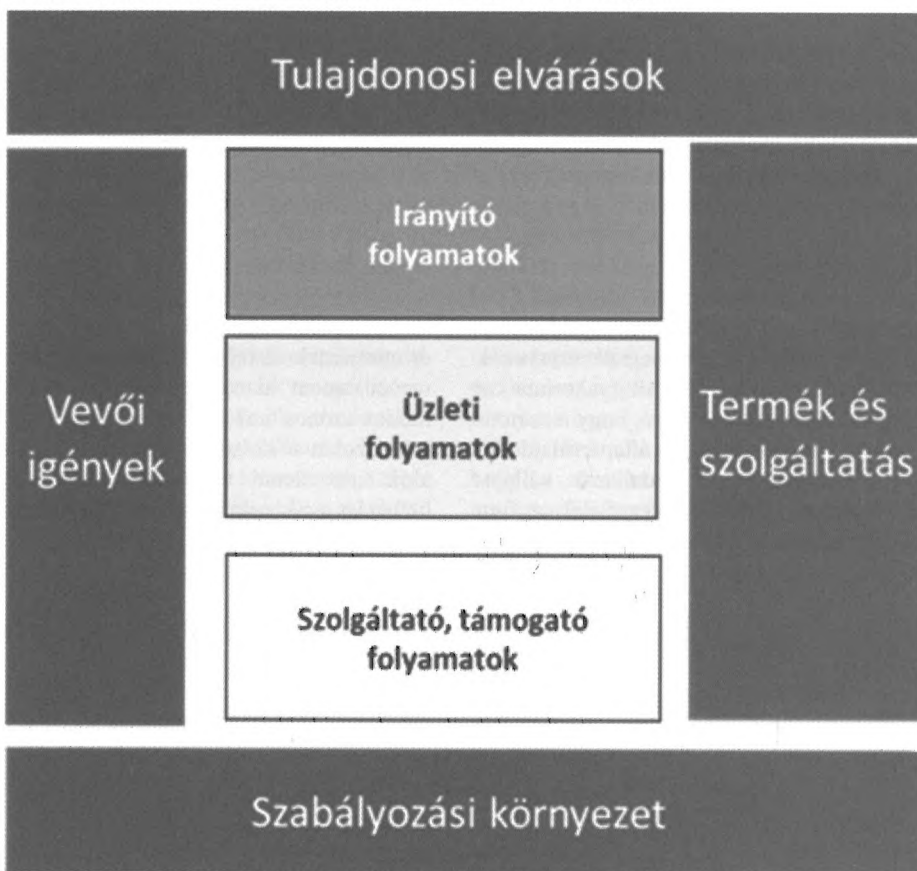
folytatnak kimagasló gyakorlatot a felelős működés vonatkozásában. A szabályozási környezet elemzése mellett a Társasági stratégia leszögezi, hogy a fogyasztói szokások országonként és generációnként eltérők. Magyarországon is növekszik az új technológiára épülő szolgáltatások, az interaktív játékok iránt fogékony fogyasztói szegmens súlya, valamint a hagyományos fogyasztói csoportok értékrendje, viselkedése, motivációja is fokozatosan átalakul.

A stratégiai menedzsment CSR vetülete kapcsán szükséges volt a szerencsejáték érintettjeinek – értelmezésünkben az érintett menedzsment alanyainak körét – egzakt módon azonosítani. Az 2. ábra összefoglalja mindazokat a külső és belső érintetteket, akik közvetlenül vagy közvetett módon befolyást gyakorolnak a Szerencsejáték Zrt. működésére és eredményességére.

2. ábra. A Szerencsejáték Zrt. belső és külső érintettjei  
 Forrás: Freeman (1984) munkája alapján, saját szerkesztés



3. ábra. A Szerencsejáték Zrt. részstratégia-alkotásának általános folyamatelemei  
Forrás: saját szerkesztés a Szerencsejáték Zrt. belső dokumentumai alapján



A kapott dokumentumok és az azt kiegészítő interjúk alapján rögzítjük azt a tényt, hogy az érintettek beazonosításához, az érintettek kezelési rendszerében kidolgozásához a Társaság 2012-ben külső tanácsadót vett igénybe. A Társasági stratégia megalapozása és auditálása is tanácsadók támogatásával készült, illetve készül.

**A CSR stratégia formalizált megalkotására vonatkozó megfigyelések bemutatása**  
A 3. ábra a Szerencsejáték Zrt. folyamatmodelljét mutatja be, amely jól alátámasztja azt a megközelítést, hogy a társaság stratégiája alapvetően a kiemelt érintettek elvárásaira épül. A háromszintű folyamatrendszer –

tehát az irányító, üzleti és támogató folyamatok – mindegyike során folyamatos bemenetként szolgál a kiemelten azonosított és megjelenített érintettek érdekrendszerére.

Az interjúk rámutattak arra, hogy a stratégiai menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás integrációja kapcsán a különböző funkcionális területeket képviselő vezetők saját szakmacsoportjuknak megfelelően eltérő, tehát nem egységes válaszokat fogalmaztak meg. A CSR munka jelentőségét, értékeremtését ugyanakkor egységesen a vállalat külső és belső megítélésének javításában, tehát a vállalati kommunikációban jelölték meg a válaszadók. Mindez jól reflektál a – később ismertetésre kerülő – társasági értékekre

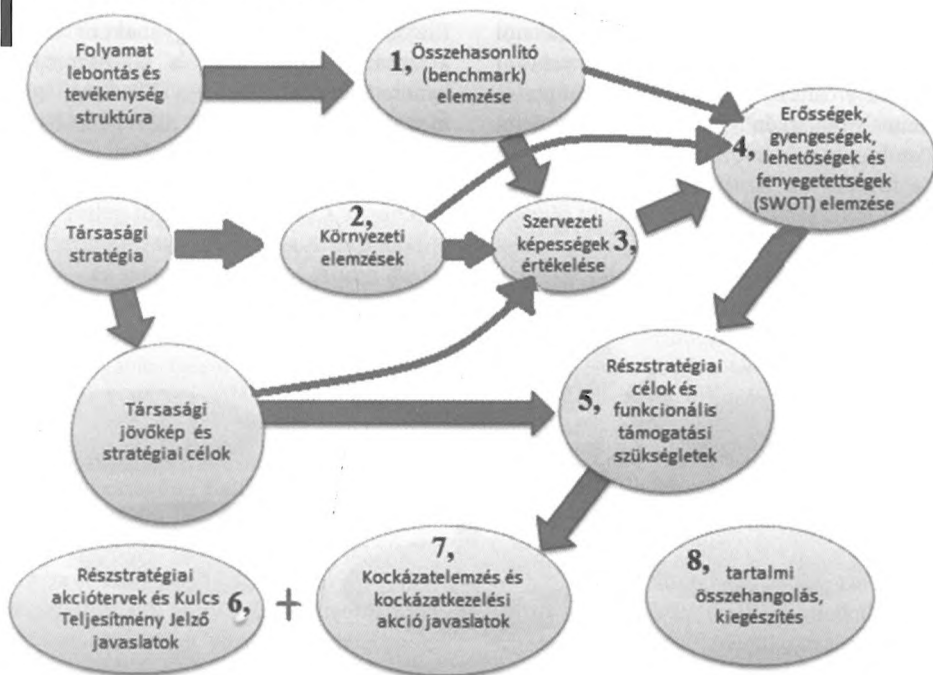
is, annál is inkább, mivel a szerencsejáték iparág leginkább a vevői bizalomra épül. A dokumentumok és az interjúk is következetesen visszaigazolták azt az alapvetést, hogy egy állami tulajdonú gazdálkodó társaság esetén a hosszú távú működésünk alapja a megbízható, szabálykövető, átlátható és ellenőrizhető állami vállalati összkép.

A stratégia tervezésének módszertana alapján lényeges és előremutató momentumként azonosítottuk, hogy a CSR terület a 4. ábrán vázolt, meghatározott keretrendszer alapján alkot a társasági stratégiát támogató, azzal integrált funkcionális stratégiát. Az ábrából jól követhető az a nyolc lépcsőfok, amely során a CSR szakterület is elkészíti és hozzáilleszti a stratégiáját a társasági üzleti célkitűzések komplex rendszeréhez. A séma inputként kezeli a folyamatokat, a stratégiát és a jövőképet és ennek alapján formalizálja a CSR részstratégia és a társasági célok illeszkedésének iterációját a benchmark (1), a környezeti (2), a szervezeti képességek (3) és a SWOT elemzés (4) által

meghatározott összefüggések alapján. Erre épül a CSR feladatok meghatározása (5), a kapcsolódó kulcsteljesítmény mutatók (6) és a kockázati tényezők azonosításának (7) formalizált lépése. Ezen alapulva jutunk el a CSR stratégia véglegesítésének befejező lépéséhez (8).

A fenti analitikus munka részeredménye alapján, a CSR stratégia 2013. év végi felülvizsgálatára hivatkozva, kiemeljük a Szerencsejáték Zrt. CSR stratégiájának megalapozását és annak szervezeti menedzselését célzó fókuszpontjait (Szerencsejáték Zrt. 2013b). Az értékelési lista teteles ismertetése e dolgozat tartalmi és forma keretein túlmutatnak, ugyanakkor a szempontok mennyiségi és minőségi értékelésének jelentőségére a tanulmány befejező részében még utalunk. Összegezve megállapítható, hogy a kulcskérdések között legnagyobb súllyal az érintettek, elsősorban a játékosok, az állami szereplők és a belső munkavállalók felelős vállalati magatartással összefüggő szempontjai állnak. Ezen

4. ábra. A Szerencsejáték Zrt. stratégia elemzésének és összefüggéseinek keretrendszere  
Forrás: Szerencsejáték Zrt., 2013a



„A dokumentumok értékelő elemzése, és az arra épülő, azt kiegészítő interjúk alapján megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. küldetésében és a vezetők megítélésében egységes módon kiemelt szerepet kap a társadalmi értékteremtés és tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok nyújtása..”

kívül lényeges megközelítés a játékosok edukációjára, a felelős játékszervezés fogyasztók által beállítható, informatikai eszközökkel támogatott játék-limitek kezelése valamint a mindezekkel összefüggő adatvédelmi kérdés is. A kiemelt területek között ugyanakkor hangsúlyozottan szerepel az érintettekkel való kommunikációs fórumok értékelése, és a vállalati önkéntesség gyakorlata is. A fenti hazai és nemzetközi benchmarkokra reflektáló fókuszpontok alapján a CSR részstratégiai irányait a következőképpen fogalmazta meg a Szerencsejáték Zrt.: (i) a CSR vállalati, illetve szervezeti integrációja, (ii) felelős üzletvitel elmélyítése, (iii) játékosok védelme, (iv) káros környezeti hatások mérséklése, (v) felelős munkáltatói hozzáállás erősítése, (vi) pozitív társadalmi hatások erősítése illetve (vii) példamutató állami vállalatként. Lényeges elvárásként jelenik meg a szervezetben az, hogy a fenti

feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, így a stratégia megalkotása során formálisan is hangsúlyt fektet a Társaság a szervezeti és folyamatkapcsolódások kialakítására, megalapozására és működtetésre.

### A CSR-tevékenység társasági értékteremtő képességének megítélésével kapcsolatos eredmények

A szakértői interjúk során egyöntetű pozitív választ kaptunk arra a kérdésre, hogy a gyakorlatban vívható-e ki üzleti előny a felelős vállalati magatartás révén. A felelős működés eredményei kapcsán az interjú alanyok rendre a következő, utóbbi évek folyamán odaítélt díjakat és elemismeréseket hivatkozták: EL Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, WLA Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, Fogyatékoság-barát munkahely / 2012, Social Label Társadalmilag felelős munkáltató / ezüst fokozat és Aon Hewitt Legjobb Munkahely Felmérés/ 2013, ahol az 1000 fő feletti vállalatok kategóriában lett első helyezett a Szerencsejáték Zrt. Eltérést tapasztaltunk ugyanakkor abban a vonatkozásban, hogy a kulcsszereplők ismerete szerint méri-e a Társaság, hogy mennyit investál a CSR aktivitásokba, és hogy kapcsolódik-e mindehhez megfelelő

5. ábra. A Szerencsejáték Zrt. társasági értékei  
Forrás: Szerencsejáték Zrt, 2013b





mérőrendszer illetve mutató. Ennek vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy a CSR munkával napi szinten foglalkozó szereplők árnyaltabb, differenciáltabb válasszal rendelkeztek a kérdésre. Értelmezésünkben a válaszokban fellelhető lényegi különbségek elsősorban az egyes szakterületi vezetőknek a személyes elképzeléseiből, orientációjából illetve elköteleződéséből származnak. Mindez azt is jelentheti, hogy – bár határozott és konkrét elképzelése, struktúrája és formai kerete van a Társaságnak a CSR tevékenység és a stratégia kapcsolódásáról, annak fókuszpontjai a mindennapi döntéshozatal és munkavégzés során eltolódhatnak személyes, illetve szakmai motivációk mentén.

A kapott dokumentumok elemzése erős és tudatos kapcsolatot mutatott a CSR értékek és a Társaság tudatos felelős vállalatirányítási tevékenysége között. A Szerencsejáték Zrt. 2013-ban felmérte és módszeresen rendezte a vállalati értékeket, illetve az egyes termék márkák és a stratégia viszonyát. Az 5. ábra a 2013-ban felülvizsgált, aktualizált társasági stratégiában szereplő értékeket rendszerezi, a fenntarthatóság – üzletileg megalapozott – szempontja alapján. Az ábra alapján megállapítható, hogy az értékek között hangsúlyosan jelenik meg a fenntarthatóság és a felelős játékszervezés kérdése, és jelen vannak, a kiemelt érintetti csoportok is. A közvetlen fogyasztókon túl, a társadalmi értékteremtés szempontja is artikulálódik, amely – az interjúk alapján – erősen összefügg azzal az adottsággal, hogy a Társaság közvetlen állami tulajdonban van. A CSR kommunikáció belső, szakmai megítélése kapcsán egyöntetű válaszokat rögzítettünk mindenki részéről a külső és belső kommunikációra és eseti kampányokra, illetve azok eredményességére, fontosságára vonatkozó kérdések esetén.

A dokumentumok értékelő elemzése, és az arra épülő, azt kiegészítő interjúk alapján megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. küldetésében és a vezetők megítélésében egységes módon kiemelt szerepet kap a tár-

sadalmi értékteremtés és tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok nyújtása. Az érintett menedzsment és a stratégia összekapcsolása során jól kitapintható, hogy a meghatározott érintettek közül az állam és a fogyasztók. E csoportok felé történő egyértelmű orientáció határozottan látható. Mindezt alátámasztja az, hogy a környezeti tényezők elemzése során is e kettő területre összpontosul hangsúlyozott figyelem. Felelős állami vállalatként a Szerencsejáték Zrt. kiemelt figyelmet fordít a pozitív társadalmi hatások erősítésére és példamutató állami vállalatként való folyamatos működésre; e területeket hangsúlyosan kommunikálja, mind külső mind pedig belső érintettjei felé.

## **ÖSSZEFOGLALÁS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK FELVÁZOLÁSA**

A 6. ábrán vizsgálatunk, meta-elemzésen alapuló következtetéseit foglaljuk össze, a kutatási célok és a korábban ismertetett vizsgálati kérdéscsoportok mentén.

Vizsgálatunk rámutat arra, hogy jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékelik saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel és legjobb gyakorlataival. Mind az eredmények, mind pedig a szervezeteken belüli szakmai megközelítésen alapuló különbségek formálása iránt jelentkező igény igazolja a külső tanácsadók, a belső folyamatszervezők, illetve stratégiaalkotó közösségek együttműködésének jelentőségét. Mindezt annak érdekében bír jelentőséggel, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődjön. A hazai és nemzetközi összemérhetőség és az időbeli változások egzakt bemutatása érdekében ugyanakkor szükség mutatkozik egy számszerűsített, súlyozott, objektív értékelő modell kialakítására. Ennek megalapozására egy következő tanulmány keretében vállalko-

6. ábra. A vizsgálat eredményeinek összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés, a vizsgálat eredményeinek meta-elemzése alapján

<b>Kutatási kérdés</b> (kiindulás: Trapp, Radácsi, Szabó-Benedek kutatási eredményei)	<b>Hipotézis</b> (kiindulás: hazai CSR tapasztalatok, állami tulajdonlás, monopol piac sajátosságai)	<b>Eredmény</b> (kiindulás: dokumentumok elemzése, szakértői interjúk lebonyolítása, meta-elemzés)
<b>CSR folyamatok stratégiai integrációja</b>	Kevésbé formalizált stratégia menedzsment gyakorlatot vettünk alapul.	<i>A vizsgálat cáfolta a hipotézist:</i> jól strukturált, több részstratégia kidolgozását és üzleti célokra való megfeleltetését szolgáló formalizált folyamat és módszertani apparátust alkalmaz a Társaság, amely implementálását külső tanácsadók támogatják.
<b>CSR tevékenység kommunikációja</b>	Azt feltételeztük, hogy a CSR első sorban az érintettek meghallgatására szorítkozik, az eredmények kommunikálásán van a hangsúly.	<i>A vizsgálati eredmény részben visszaigazolta a hipotézist:</i> a CSR kommunikációban betöltött funkciója erős a vizsgált vállalat esetén is, azzal a megkötéssel, hogy két kiemelt érintett (állami szereplők és fogyasztók) a stratégia alkotása és megvalósítása során kiemelt és folyamatos figyelmet kap, így azok elvárásai beépülnek a menedzsment tevékenységbe.
<b>Azonosítható üzleti előnyök létezése</b>	Nem, vagy nehezen azonosítható eredményességi hatással számoltunk.	<i>A vizsgálat cáfolta a hipotézist:</i> a CSR kulcsszereplők egységesen azonosítani tudtak versenyelőnyöket, amelyek a Társasági stratégiát támogató akciótervekbe is beépülnek. Ezek az előnyök, értékékként a társasági és termék-márkázás kapcsán is következetesen megjelennek, amelyre egyéb tevékenységek is épülnek.
<b>CSR megközelítés személy és szakma specifikus jellemzői</b>	Azt feltételeztük, hogy a CSR megközelítésére és a tevékenységek mélységére hatást gyakorolnak a személy és szakma specifikus jellemzők.	<i>Az eredmény visszaigazolta a hipotézist:</i> eltérő pozícióban tevékenykedő szereplők eltérő súlypontokat jelöltek meg a CSR tevékenységek, funkciók és a gyakorlati működés kapcsán. <i>Az eredményt azzal a megkötéssel javasoljuk figyelembe venni, hogy a kutatás formálisan nem vizsgálta sem az adott személy által birtokolt információk mélységét, sem a személyiségjegyeket, egyéni attitűdöket.</i> <i>A vizsgálat alapján közvetett eredményeket kaptunk e kérdés vonatkozásában.</i>
Állami tulajdonlásra és monopolpiaci működésre jellemző specialitás	Az állami tulajdonlás és a monopol piaci helyzet alapján azt feltételeztük, hogy az érintettek közül kiemelt szerepet az állami, szabályalkotó és ellenőrző szervek kapnak, míg a fogyasztó szerepe elhanyagolható lesz.	<i>A vizsgálati eredmény hangsúlyában és irányában rácáfolta a hipotézisre:</i> az állami érdekelteken felül, a fogyasztók, a belső érintettek és a versenytársak által formált környezeti tényezők is megjelennek a CSR-hoz kapcsolható stratégia menedzsment folyamatban. Érzékelhető, hogy a Társaság monopol tudata átalakulóban van.

zunk, hiszen további kutatási és szakmai lehetőségeket rejt azoknak a kapcsolódási pontoknak a mélyebb azonosítása, amely az érintettekkel való kapcsolattartás minőségi és mennyiségi elemeit értékeli a szerencsejáték szektor esetén.

## HIVATKOZÁSOK

Angyal Á. (1994), „Az üzleti etika alapfogalmai”, *Vezetéstudomány*, 25, 45-54. old.

Ásványi K. (2012), „CSR marketingmix a gyakorlatban”, *Marketing és Menedzsment*, 46, 3, 32-41. old.

Bodorkós B. – Pataki Gy. (2012), *Hogyan kutassunk CSR-t?*, Letöltve: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos\\_Pataki\\_148.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos_Pataki_148.pdf), Letöltés dátuma: 2015.04.07.

Csillag S. (2009), *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség*, Letöltve: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/1/50\\_Csillag\\_S%C3%A1ra\\_CRS.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/1/50_Csillag_S%C3%A1ra_CRS.pdf), Letöltés dátuma: 2014.11.15.

Garaj E. (2013), *Változásmenedzsment*, Letöltve: [http://issuu.com/mutf/docs/v\\_toz\\_smenedzsment\\_ebook\\_garaj\\_2013](http://issuu.com/mutf/docs/v_toz_smenedzsment_ebook_garaj_2013), Letöltés dátuma: 2014.11.18.

Goodpaster, K. E. (2007), *Conscience and Corporate Culture*, Malden, MA: Blackwell Publishing

Györi Zs. (2011), *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon*, Letöltve: <http://fenntarthatovallalat.net/cikk/tarsadalmifelelossegvallas-helyzete-magyarorszagon>, Letöltés dátuma: 2014.06.21.

Katona N. (2014), „Így készül a szerencse – a Szerencsejáték Zrt. stratégia időképe”, *VIKEK közlemények*, (megjelenés alatt)

Kovács G. (2011), *Responsibility in economics*, Letöltve: [http://fenntarthatovallalat.net/sites/default/files/documents/kovacs\\_gabor\\_responsibility\\_in\\_economics.pdf](http://fenntarthatovallalat.net/sites/default/files/documents/kovacs_gabor_responsibility_in_economics.pdf), Letöltés dátuma: 2014.07.27.

Kun A. (2004), „A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban”, *Jogelméleti szemle*, 1 Letöltve: <http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html>, Letöltés dátuma: 2014.11.11.

Petheő A. I. (2009), „A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás”, Letöltve: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/>, Letöltés dátuma: 2014.07.28.

Porter, M. E. and Kramer M. R. (2006), „Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 84 12, pp.78-92

Radácsi L. (1997), „A vállalatok stakeholder-elmélete”, in Boda Zs. – Radácsi L.: *Vállalati etika*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest

Szabó-Benedek A. (2014), *A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében*, Letöltve: [https://szie.hu/file/tti/archivum/Benedek\\_Andrea\\_tezis.pdf](https://szie.hu/file/tti/archivum/Benedek_Andrea_tezis.pdf), Letöltés dátuma: 2014.11.13.

Szerencsejáték Zrt. (2014), „A Társaság jövőképe”, Letöltve: [www.szerencsejatek.hu](http://www.szerencsejatek.hu), Letöltés dátuma: 2014.05.20.

Szerencsejáték Zrt. (2013a), „A megújulás stratégiája”, Belső használatú dokumentum

Szerencsejáték Zrt. (2013b), „A CSR stratégia megalkotása”, Belső használatú dokumentum

Tessényi J. (2012), „A szerencsejáték externális hatásai”, *Társadalomkutatás*, 3 291-304. old.

Trapp, N. L. (2014), „Stakeholder involvement in CSR strategy-making: Clues from sixteen Danish companies”, *Public Relations Review*, 40, pp.42-9

Webley, S. (1993), *Codes of Business Ethics*, Institute of Business Ethics, London

Zöldréti A. (1993), „Hogyan ismerjük fel stakeholdereinket a 3K (kockázat, konfliktus, krízis) helyzetekben?”, *Ipar - Gazdaság*, 5, 13-8. old.

Zsolnai L. (2004), „A gazdasági etika paradoxona”, *Vezetéstudomány*, 35 45-9. old.

Katona Norbert, doktorandusz hallgató  
katonanorbert.kn@gmail.com

Debreceni Egyetem,  
Ihrig Károly Doktori Iskola

Dr. Tessényi Judit, PhD  
tessenyjudit@gmail.com

## **CSR and strategic management in a large Hungarian company operating in a monopolistic market**

### **Aim of the paper**

This study is designed to provide scientific results on relationship of CSR activities and corporate strategy based on examining of processes at Szerencsejáték Zrt., which is an industry-leading, domestic, state-owned monopoly gaming operator.

### **Methodology**

In the frame of this study the results of previous researches on this subject have been re-analyzed under an approach of a meta-analysis. As for the used methodology of this study we have examined documents and operational processes and conducted expert interviews at the Company.

### **Most important results**

This study focuses not on the top leaders aspects of this issue, but on the operational and practical process of the CSR issues. Several preliminary hypotheses have been disproved, as a main research-result, we have found in the case of Szerencsejatek Zrt. a well-structured business strategy that is properly supported by CSR activities achieving business goals, while not only the state-level stakeholders but needs of consumers, competitors and internal stakeholders also have the impact on development and implementation of strategy processes at the Company. Our study underline, there is a significant added value as organizations assess their own CSR performance in a continuously measured and structured way, compared to leading companies operation of same industry, performing best practices. We identified, that professional approach based organizational differences has highly proven demand for involving of external consultants into creative strategy crafting and implementation to integrate CSR management tools, so that corporate performance will be consistent to key-stakeholder expectations and responsible aspects, as well.

### **Recommendations**

Reflecting of the complexity of this management issue we highlight, there is an urgent need to apply quantified, weighted objective evaluation model to serve as an exact description on CSR performance of domestic and international comparability and time-related dynamic changes.

*Keywords: sustainability, strategy management, social responsibility, responsible gaming, stakeholder management*

# A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében

Kozák Anita – Móré Mariann

Debreceni Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A szervezeti integráció alapvető feltétele a szervezeti kultúra teljes körű ismerete és annak elfogadása, amelyben az új dolgozók beilleszkedését segítő mentornak kiemelten fontos szerepe van. A tanulmányban – a mentorálást kommunikációs tevékenységként értelmezve – ezért arra kerestük a választ, hogy van-e összefüggés a mentor kommunikációs képessége és készsége, valamint az új munkavállalók szervezeti integrációjának mértéke között.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Szekunder adatgyűjtés keretében összegyűjtöttük és rendszereztük a mentor kommunikációs tevékenységével és a szervezeti kultúra megismerésének szükségességével kapcsolatos legfontosabb szakirodalmi elméleteket és eddigi kutatási eredményeket. Emellett primer felmérést végeztünk 314 fő megkérdezésével. Az adatfeldolgozás alapján a válaszadók közül csak 164 főnek volt kijelölt mentora, ebből adódóan számításaihoz az ő válaszaikat használtuk fel. A kérdőíves vizsgálat keretében a megkérdezettek a mentor kommunikációját és a szervezeti kultúrára vonatkozó saját ismereteiket minősítették egytől négyig terjedő skálán. Az elemzés során a leíró statisztika módszereivel, klaszteranalízissel, szórásanalízissel és keresztábra-elemzéssel értékeltük a begyűjtött információkat.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A vizsgálatok eredményei alapján összefüggés van a mentor kommunikációs képessége és készsége, valamint az új belépő dolgozók szervezeti kultúrával kapcsolatos ismeretszintje között. Azok a válaszadók ugyanis, akiknek jól kommunikált a mentora, nagyobb eséllyel ismerik a szervezeti kultúra elemeit és integrálódtak abba.

---

## GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni a kommunikációs képességre, készségre, az ehhez kapcsolódó személyes tulajdonságokra és olyan mentort választani, aki mindig meghallgatja a mentorált problémáit, rendszeresen jól használható tanácsokat ad a munkavégzésre és a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan, segíti a kapcsolati háló kialakítását, valamint gyakorlatiasak és érthetőek a magyarázatai.

*Kulcsszavak: munkahelyi beillesztés, mentorálás, kommunikáció, szervezeti kultúra*

## BEVEZETÉS

A változó gazdasági és társadalmi környezet, illetve a szervezetek struktúrájának, a megszűnések és új létesítések miatti folyamatos változása következtében hazánkban is átalakult a munkakultúra, egyre természetesebbé vált a gyakori munkahelyváltogatás. Ez új feladatok elé állítja a vállalatok humánmenedzsereit és vezetőit, hiszen egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munkatapasztalatuk, végzettségük, társadalmi hátterük és viselkedésük szerint erős szórtságot mutatnak. Ebből adódóan a munkahelyi beillesztés jelentősége felértékelődött, s – részben a közvetlen külföldi tőkebefektetések mentén érkező nyugati vállalati kultúra hatására – folyamata átalakul, szervezettebbé és hatékonyabbá válik. A beillesztés egyik legfontosabb eszközeként a mentorálás tartalmi elemei korszerűsödnek, a segítő személyével kapcsolatos elvárások pedig megnövekednek.

Tanulmányunkban arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy a mentorálást nem kizárólag a tanuláselmélet szempontjából érdemes megközelíteni, a gyors és hatékony beillesztés érdekében célszerű kommunikációs folyamatként kezelni. Ebből következően a segítő személyének kiválasztása során – a személyes tulajdonságok és a szakmai, szervezeti ismeretek mellett – a kommunikációs kompetenciákra az eddigieknél nagyobb hangsúlyt kell helyezni.

### A MENTOR SZEMÉLYE ÉS SZEREPE

A mentorálás tulajdonképpen nem más, mint egy tapasztalt, szaktudással rendelkező egyén és az új belépő között létrejött kapcsolat (Lary 1998), melynek célja az újonc szakmai fejlődése (Kram 1985). A mentor funkciója kettős: egyrészt a karrierfejlesztésben segíti az új belépőt, másrészt egyfajta szociálpszichológiai támogatást nyújt számára. Karrierfejlesztő szerepét tanácsadással valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmodellként, barátként és személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (Kram 1985, Mullen 1994, Ragins and Cotton 1999, Gyökér

2005, Shenkman 2005). Nemeskéri – Pataki (2003) részletesen összegzi a két funkcióhoz kapcsolódó teendőket. Tanulmányukban három fő feladatkört emelnek ki: a szervezetbe való beilleszkedés segítését, az ismeretek átadását és a karrier támogatását. A szervezetbe való beilleszkedés segítésénél tennivalókat határoznak meg a szervezeti kultúra megismertetésével (pl. értékek tisztázása, szervezeti szokások, példamutatás, stb.) és a munkatársi kapcsolatokkal (pl. munkahelyi kapcsolatok kialakításának segítése, védelem a támadásoktól, stb.) összefüggésben is. Az ismeretek átadásának segítéséhez nemcsak a munkaköri feladatok szakszerű ellátásához szükséges információk átadását sorolják, hanem az új belépő teljesítményével és magatartásával kapcsolatos visszajelzést is. A karrier támogatása szintük magába foglalja a tájékoztatást a karrierlehetőségekről, a szükséges képességek megismertetését és a kapcsolati tőke mozgósítását is. A felsorolt feladatokat csak hatékony és célzott kommunikáción keresztül lehet megvalósítani, így a folyamat sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak interperszonális kompetenciái. Allen *et al.* (1997) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű tekintette lenni – a demográfiai és tapasztalati sajátosságok mellett – a kijelölendő munkatárs személyes tulajdonságaira. Cronan-Hillix *et al.* (1986) kutatási eredményei szerint a legfontosabb a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására és a támogató hozzáállás. Egy későbbi tanulmány (Clark *et al.* 2000) az empátia jelentőségét is hangsúlyozza, Niehoff (2006) pedig az extrovertáltságot tartja lényegesnek, mások pedig kiegészítik a listát még a jó hallgatókészséggel is. Véleményünk szerint ezek a személyes tulajdonságok a megfelelő kommunikációs készséggel és szakmai, szervezeti tudással együtt teszik alkalmassá a mentort e feladatok ellátására.

Értelmezésünkben jó kommunikációs képességgel rendelkezik az a személy, aki pontosan és hatékonyan tudja kifejezni érzelmeit, gondolatait, s közben tekintettel

van a kommunikáció kapcsolati összetevőjére, vagyis az adott szituációra, kontextusra is, valamint figyelembe veszi a partner kommunikációs készségeit. Az általános megfogalmazás a mentor személyére is kivetíthető. A mentorálás során is fontos a precíz és pontos fogalmazás, ugyanakkor fel kell ismerni a mentorált személy adott témával kapcsolatos ismereteinek szintjét és olyan kifejezéseket célszerű használni, amelyet az új belépő biztosan ismer és megért. A mentornak a feladata ellátásához megfelelő mélységű szakmai és szervezeti tudással kell rendelkeznie, amely a mentorált munkaköri feladataira, a kapcsolati hálóra és a vállalati kultúra egészére egyaránt kiterjed. A tudás birtoklása önmagában nem elegendő, hiszen a mentornak fel kell ismernie és büszkének lennie arra, hogy segítő szerepben van jelen, s ne versenytársként tekintsen az újoncra, hanem rendelkezzen a Cronan-Hillix *et al.* (1986) által fontosnak vélt hajlandósággal a tudása/tapasztalata átadására. Szintén a kutatócsoport részéről említett támogató hozzáállásnak nem csupán a szakmai, hanem az emberi megnyilvánulása is fontos. A mentornak tehát a szakmai kérdésekben való konzultálás mellett képesnek kell lennie pszichológiai támaszt nyújtania és ösztönzően hatni. Ehhez szüksége van a Clark *et al.* (2000) kutatásában hangsúlyozott empátiára, ami az alapja a két fél közötti bizalmi kapcsolatnak. Végsőül lényeges a hallgatókészség megléte is, amely megeremti a lehetőségét annak, hogy a segítő pontosan ismerje meg az új belépő által felvetett problémák vagy kérdések lényegét a célirányos és szakszerű segítségnyújtás érdekében. A szervezethez történő beillesztéshez szükséges a mentorált kommunikációs készségének felismerése, az újonc számára érthető fogalmazás, a szervezeti tudás, a hajlandóság a tapasztalat/tudás átadására, a támogató hozzáállás és hallgatói készség. A menedzsmentnek a kiválasztás során tehát indokolt figyelembe vennie ezeket a tulajdonságokat is azért, hogy a mentor kellő hatékonysággal tudja ellátni a feladatait.

## A SZERVEZETI KULTÚRA MEGISMERÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

Louis (1980) szerint a munkahelyi szocializáció során az egyén elkezd magáénak vallani a szervezeti értékeket, elfogadni a kívánt viselkedést, és szociális tudást szerez azért, hogy a szervezet részévé válhasson. Jablin (2001) a munkahelyi szocializációt olyan folyamatként értelmezi, melyben tudatos és nem tudatos viselkedési, érzelmi és kognitív folyamatok hatására az egyén integrálódik a szervezeti kultúrába és azonosul szervezeti szerepével. Haueter *et al.* (2003) megfogalmazásában a szervezeti szocializáció során az egyén adaptálja az új munkát, szerepet, munkacsoportot és szervezeti kultúrát annak érdekében, hogy hasznos vállalati taggá váljon. Shajo és Igbaria (2004) úgy írják le a folyamatot, amely alatt az új belépő elsajátítja a szervezeti értékeket és megérti a szervezeti funkciókat, felismeri, mit várnak el tőle, így kívülállóból szervezeti taggá válik. Az említett megközelítések mindegyikében kiemelt szerepet kap a szervezeti kultúra elsajátításának szükségessége. Hellriegel és Slocum (2010), valamint Pfister (2009) szerint a szervezeti kultúra a tagok által elfogadott és tanult értékeket, normákat, hiedelmeket és attitűdöket jelenti. Ezeknek döntő szerepe van a beillesztés folyamatában, hiszen megismertetésük és elfogadtatásuk a cél. „Szervezeti kultúra nélkül tehát lehetetlen a szocializáció, és ha nem lenne szocializáció, senki nem hordozná a kultúrát” (Alvesson 2013, 64). Áttekintve ezeket az elméleteket megállapíthatjuk, hogy a szocializáció az információszerezés körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról. Ez az igény köti össze a szocializációt a társadalmi kommunikációval, amely minden olyan viszonylatot magában foglal, amely az ember és a hozzá tartozó szociális rendszerek között létezik. A szervezeti kommunikáció társadalmi közegben zajlik,

pontosságát, tartalmát a szervezet struktúrája, a hatalmi viszonyok, a szervezeti háló határozzák meg. Ezen a szinten is értelmezhető a zaj (zavaró tényező), amely strukturális-, vagy magatartás eredetű lehet. Zavaró tényezőként léphet fel a hierarchikus szabályok kommunikációs tényezője, az időhiány kényszerítő hatása, a szervezet mérete. A szervezeti kommunikációs tényezőkön túl, a szocializáció fontos elemének tekintjük az egyéni kommunikációs jellemzőket is. A mentor szerepének elemzése során már kitértünk arra, hogy a személyes tulajdonságok, szakmai tudás mellett hangsúlyosnak tekintjük a kommunikációs képességet és készséget is. A szervezeti kultúra megismerésének folyamatában a mentor és az új belépő interperszonális kapcsolata a meghatározó, ezért a szocializációs folyamat szerves részeként gondolunk a kommunikációra. A szervezethez érkező új munkavállalók meghatározó hányadának már volt munkahelye, a mobilitás természetes része karrierjüknek.

Az erre utaló elemeket tárta fel 2012-ben a Kelly Global Workplace Index abban a felmérésben, amelyet a munkaerő-piaci mobilitás témakörében végzett. A vizsgálat közel 30 ország 170.000 munkavállalójának megkérdezésén alapul, köztük több mint 7000 volt a magyar alkalmazott. Az adatok elemzéséből az olvasható ki, hogy a munkavállalók körében változik a mobilitással összefüggő szemlélet. A dolgozók egyre természetesebbnek látják, hogy több munkahelyen is kipróbálják magukat, fontos számukra a minél szélesebb körű szakmai tapasztalat. A felmérés megmutatta, hogy a munkavállalók 89%-a számára természetes, hogy nem egyetlen munkahelyen dolgoznak életpályájuk során. A felsőfokú végzettségük közül csak 7% tartja megfontolandónak, hogy ne váltson munkahelyet. A magyarországi megkérdezettek 62%-a szerint a karrier szempontjából előnyös, ha valakinek több munkahelye is volt már. A Work Force felmérése arra mutatott rá, hogy a munkahelyváltás anyagi előnyökkel jár, a cégek hajlandóak többet fizetni az új

belépőknek, 40%-kal keresnek kevesebbet azok, akik nem követik a változásokat. Ezek az adatok a szocializáció szempontjából is lényegesek. A szervezethez az év bármely szakaszában érkehetnek új munkavállalók, akik kor, nem, képzettség és tapasztalat szempontjából vegyes összetételű csoportot alkotnak. A szervezet számára elengedhetetlen, hogy ők a lehető leghamarabb megismerjék a szervezeti kultúrát, beilleszkedésük intenzív és gyors legyen. A beillesztési program során azt várják el tőlük, hogy nagy mennyiségű dokumentumot értelmezzenek, a mentorral képesek legyenek kommunikálni. A szervezeti kultúra elemeit az írásos anyagokból, a mentor tájékoztatásából lehető leghamarabb ismerjék meg, építsenek ki kapcsolati hálót, mert ennek hiányában a szerteágazó folyamatokba rendezett munkába nem képesek produktívan bekapcsolódni.

A szocializáció az egyén szempontjából is kommunikációs folyamat, amelynek sajátos nehézségei vannak. Az új belépő az információkat írásbeli és szóbeli közlések útján kapja meg. Az írásos dokumentumok (pl. beillesztési kézikönyv) több tíz oldal terjedelműek is lehetnek, ezekből estenként vizsgálni is kell. A kijelölt mentorral történő kommunikációban sajátos nehézségként jelenhet meg az eltérő végzettség és a korkülönbség. A beillesztési folyamat során nyitottságot, jó kommunikációs készséget várnak el tőle. A beillesztés kommunikációs színtere a szervezet, amelyben speciális kommunikáció zajlik.

Dajnoki (2002) a szervezeti kommunikáció fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert érti, amely speciális a formája és tartalma szerint is. Jellemzője az írásos dokumentumok nagy száma, amelyeket a hatalmi szálak hálózata szabályoz. Minél nagyobb egy szervezet annál több információ és idő kell a beillesztéshez, ezért előfordulhatnak leegyszerűsítések és ebből következő tartalomsérülések. A szervezet vezetésének a döntése és a HR



munkacsoport választása, hogy a beillesztés folyamatában a szervezetre/munkakörre, vagy az új belépőre, mint egyénre helyezi a hangsúlyt. A munkakör alapú rendszerekben a szervezeti/munkaköri értékekre fókuszálnak, a beillesztési program a vállalattal, munkakörrel összefüggésbe hozható információk átadására koncentrálnak. Az egyénre épített beillesztési program az új munkatárs szervezetbe történő illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Az ilyen egyénre szabott program esetén az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése a fontos. Személyes beszélgetések, találkozási lehetőségek jellemzik és mentor segíti az új belépőt.

A szervezeti struktúrák fejlődése következtében egyre gyakoribbak a mátrixszervezetek, a projektcsoporthoz, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása. A közös munkát végző dolgozók nem feltétlenül ugyanabban az épületben, városban, országban látják el feladatukat. Egy ilyen rendszerben a munkavégzés, a teljesítmény alapfeltétele a kapcsolati háló gyors kialakítása. Szerencsés esetben a szervezet-, és az egyén központú megközelítés együttes alkalmazása alkotja a beillesztési programot. A kommunikációnak az új munkatárs szempontjából számtalan zavaró tényezője van: generációs és végzettségbeli különbségek, szövegértési nehézségek, kulturális eltérések, időhiány, stb. Az egyén számára így keletkező zavarokra a HR szakmának reagálni, s a kommunikációt támogatnia kellene.

“A felmérés megmutatta, hogy a munkavállalók 89%-a számára természetes, hogy nem egyetlen munkahelyen dolgoznak életpályájuk során. A felsőfokú végzettségűek közül csak 7% tartja megfontolandónak, hogy ne váltson munkahelyet. A magyarországi megkérdezettek 62%-a szerint a karrier szempontjából előnyös, ha valakinek több munkahelye is volt már.”

Cikkünkben az egyik lényeges mentori feladathoz, a szervezeti kultúra megismertetéséhez kapcsolódóan – vizsgálati tapasztalatok alapján – mutatjuk be a kommunikációs képesség és készség szükségességét és annak a beillesztés eredményességére gyakorolt hatását. A vizsgálatot megelőző feltételezésünk szerint a mentor kommunikációs kompetenciái és a megkérdezettek szervezeti kultúrára vonatkozó ismerete között összefüggés van.

## A VIZSGÁLAT ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálat kérdőíves felmérésen alapult, amely 2013 második félévében és 2014 első három hónapjában zajlott. A megkérdezettek négy nemzetközi nagyvállalat magyarországi egységének olyan alkalmazottai, akik kevesebb, mint három éve dolgoznak az adott szervezetnél. A vizsgálat során használt kérdőív két részből állt: egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapból, valamint egy szakmai kérdőívből. Előbbi a vállalat néhány fontos ismervét és a válaszadó adatait gyűjtötte össze, utóbbi 13 kérdéskör mentén vizsgálta a megkérdezettek véleményét. A témakörök tartalmaztak kérdéseket a mentor megítélésére – a kérdéseket Raabe és Beehr (2003) vizsgálatai alapján soroltuk fel –, valamint a szervezeti kultúra ismeretére vonatkozóan. A mentor kommunikációjának megítéléséhez olyan kérdéseket tettünk fel, amelyekre a megkérdezettek elmélyültebb kommunikációs szakismeret hiányában is választ tudnak adni. A tanulmány szakirodalmi részében részletesen kifejtett mentori tulajdonságokhoz és feladatokhoz kapcsolódóan megkérdeztük, hogy mennyire voltak gyakorlatiasak a magyarázatok, adott-e tanácsokat arra vonatkozóan, milyen kérdésekkel kihez érdemes fordulni, valamint a szervezeten belüli viselkedésre és a munkavégzésre vonatkozóan, mennyire volt fogadókész a felvetett problémákra és összességében milyennek ítélték a kommunikációs képességét. A válaszadók egytől négyig terjedő skálán értékelték az egyes

tényezőket (az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést).

Az alkalmazott kérdőív végleges verziójának elkészítését próbakutatások előzték meg, ennek tapasztalatait figyelembe véve a mintába kerülés feltétele volt, hogy az egyén legalább érettségivel rendelkezzen. A kutatás alapsokaságát 314 egyéni vizsgálat teszi ki, azonban a kérdések kiértékelésénél azzal szembesültünk, hogy csak 164 főnek volt kijelölt mentora. Ebből adódóan számításainkhoz csupán az ő válaszaikat tudtuk felhasználni. Az értékelés során számtani átlagot számoltunk, valamint klaszterelemzést, szórásanalízist és kereszt-tábla-elemzést alkalmaztunk.

## A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

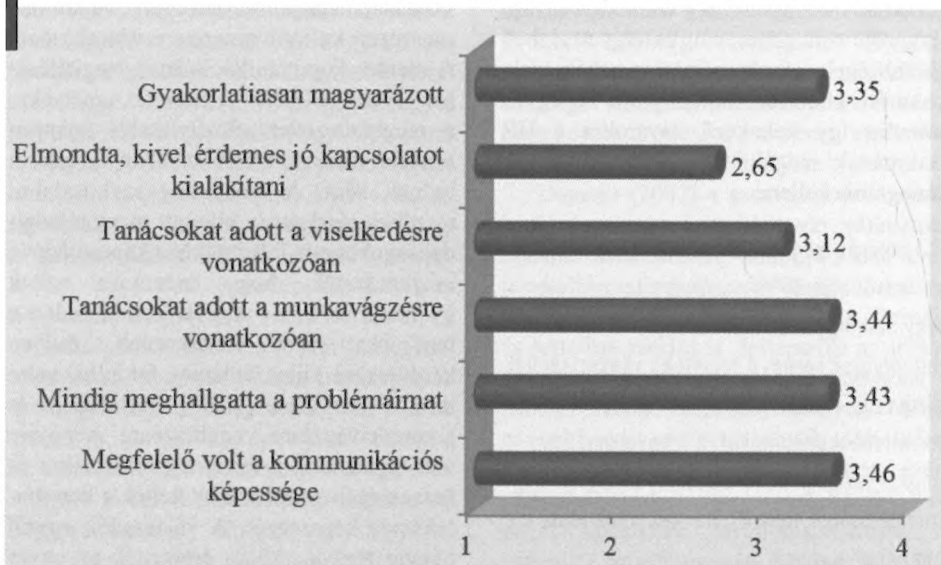
Statistikai elemzéseink során arra szeretnénk volna választ kapni, hogy a mentor kommunikációs kompetenciái összefüggésben vannak-e az új belépő szervezeti kultúrával kapcsolatos ismereteivel. Ennek érdekében megvizsgáltuk, hogyan értékeli a válaszadók a mentoruk kommunikációját, valamint megítélésük szerint mennyire

vannak tisztában a vállalati kultúrával. Az átlagminősítések felhasználásával klaszterelemzést végeztünk a két kérdéscsoportnál, majd kereszt-tábla-elemzéssel kerestünk kapcsolatot a klaszterek között.

A válaszadóknak a mentoruk kommunikációs kompetenciáit minősítő válaszaik átlagértékeit az 1. ábra mutatja be.

Az ábráról megállapíthatóan a megkérdezettek jónak értékelték mentoruk kommunikációját, kiugró értéket két változó képviselt, a mentornak a szervezeten belüli viselkedésre és a kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsai. Az utóbbi szempontot vélhetően sokan félreértelmezheték. A kérdés feltevésével ugyanis azt szerettük volna megtudni, a mentor elmondta-e, hogy a közvetlen munkatársak közül kik azok, akiktől a legtöbb segítséget kaphatja a mentorált, a különböző szakmai területeknek mely munkatársak a legjobb ismerői. A válaszadók egy része azonban feltételezhetően az egzisztenciális, előmeneteli lehetőségeket elősegítő kapcsolatépítésekre asszociált a kérdés kapcsán, és az ezzel kapcsolatos ismeretátadást minősítette. A félreértés tényét valószínűsíti az is,

1. ábra. A mentor kommunikációs kompetenciáinak megítélése  
 $s_1=0,781$ ;  $s_2=1,074$ ;  $s_3=0,900$ ;  $s_4=0,741$ ;  $s_5=0,817$ ;  $s_6=0,712$ . Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014



hogyan e kérdés megválaszolásánál volt a legmagasabb a szórás, a minősítő pontszámok átlagosan 1,074-gyel tértek el az átlagtól.

A szervezeten belüli viselkedésre vonatkozó tanácsok alacsonyabb értéke feltételezhetően abból ered, hogy a mentorok nem érezték szükségét az ilyen jellegű útmutatásnak, mert meg voltak elégedve az új belépők magatartásával. A gyakorlatias magyarázatok, a munkavégzésre vonatkozó tanácsok, a problémák meghallgatása közvetlenül kapcsolódnak a segítő feladatokhoz és szerephez, a jó kommunikációs képesség pedig mindezek alapjait teremti meg.

A szervezeti kultúra ismeretére vonatkozó kérdések válaszainak átlagértékét a 2. ábra mutatja be.

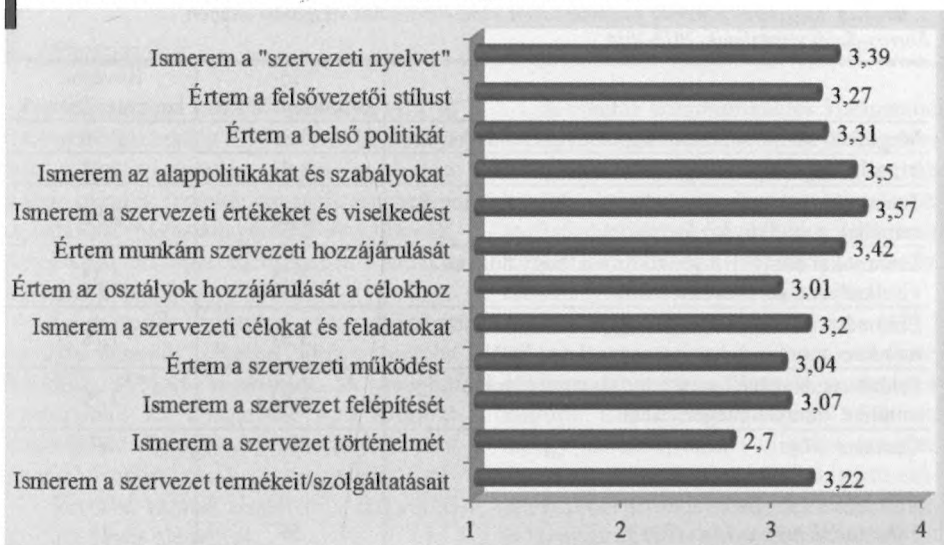
A kapott válaszok átlagértékei – kétértelmű változót kivéve – homogének és 3 feletti átlagértékűek, ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek összességében ismerik az uralkodó vállalati kultúrát. Az eredmények szerint a válaszadók a szervezeti értékek ismeretét és annak megfelelő viselkedést értékelték a legmagasabbnak, és e kérdés esetében volt a legegységesebb a minősítés, az átlagtól való

átlagos eltérés csupán 0,577. Ez azért meglepő, mert a szervezeti értékek a vállalati kultúra rejtett elemei közé sorolhatók, azaz megismerésük, elfogadásuk és azokkal való azonosulásuk viszonylag hosszabb időt vesz igénybe. A második legmagasabb minősített tényező annak ismerete, hogy a válaszadó saját munkája hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósulásához, ennek egyértelműsítése alapvetően a mentori feladatok közé tartozik. A kapott átlagérték alapján hasonló feltételezhetően a szervezeti célok és az azokhoz rendelt feladatok ismerete esetén is, azt azonban kétféleképpen alacsonyabbnak értékelték. Ez véleményünk szerint annak tudható be, hogy a válaszadók többsége munkája jelentőségével azonosította a szervezeti célokhoz való hozzájárulásukra vonatkozó kérdést.

Az átlagosnál magasabbnak minősített tényező a „szervezeti nyelv” ismerete, ami a vállalatnál használt szakzsargonban, rövidítésekben és becenevekben való jártasságot jelenti. A szervezeti nyelv teljes körű megismerése és használata – bár nagyban függ a vállalat tevékenységi körétől, az új belépő munkakörétől és szakmai tudásától – maxi-

2. ábra. A szervezeti kultúra ismeretének megítélése

$s_1=0,772$ ;  $s_2=0,832$ ;  $s_3=0,796$ ;  $s_4=0,670$ ;  $s_5=0,577$ ;  $s_6=0,694$ ;  $s_7=0,727$ ;  $s_8=0,818$ ;  $s_9=0,841$ ;  $s_{10}=0,787$ ;  $s_{11}=0,905$ ;  $s_{12}=0,716$ . Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014



mum néhány hónap alatt elsajátítható. A két legalacsonyabb minősítést a szervezet történelmének és a szervezeti célokhoz más osztályok (munkacsoportok) hozzájárulásának ismerete kapta. Előbbi meglátásunk szerint annak köszönhető, hogy nemzetközi nagyvállalatok fiatal leányvállalatainál végeztük a vizsgálatot, utóbbi feltételezhetően a szervezet méretéből, struktúrájából, továbbá az anyavállalatok és azokhoz tartozó más „leányok” tevékenységének korlátozott ismeretéből ered.

A mentor kommunikációs kompetenciái és a szervezeti kultúra ismeretere adott átlagértékekkel klaszterelemzést végeztünk annak érdekében, hogy megtudjuk, van-e kapcsolat a beillesztésben közreműködő mentor kommunikációjának megítélése és a szervezeti kultúra ismerete között. A megkérdezettek által adott pontértékek átlagolása alapján két-két csoportot különítettünk el. A mentor kommunikációs kompetenciáival kapcsolatos két klaszternek a „jó kommunikátorok” és a „kevésbé kommunikatívok”, a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata során létrehozott klasztereknek pedig a „kultúrát ismerők” és a „kultúrát kevésbé ismerők” neveket adtuk.

A klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtunk, mivel a függő változóink

metrikusak, a független változóink viszont nem metrikusak voltak. A klasztereket tehát a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől négyig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemeztük. A szórásanalízis eredményét a mentor kommunikáció kompetenciáinak vizsgálatánál a 1. táblázat mutatja be.

Az első klaszter a „jó kommunikátorok” csoport, ahová a válaszadók szerint a mentorok 56%-a tartozik. A megkérdezettek e csoportja viszonylag magas minősítést adott minden vizsgált tényezőre és a legalacsonyabb (3,33) érték is jónak minősíthető. A csoport által minősített hat változó legalacsonyabb értéke is magasabb, mint a másik csoport bármelyik kérdésre adott válasza-inak átlagértéke. A második klasztert a „kevésbé kommunikatívok” alkotják, akik a minősített mentorok 44%-át teszik ki. Az ő pontszámaik átlagértéke az előző csoportnál alacsonyabb, mivel a kommunikációs képességüket a megkérdezettek kevésbé jónak ítélték meg.

A szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata során a „kultúrát ismerők” és az „kultúrát kevésbé ismerők” elnevezésű klaszterek jellemzéséhez szintén szórásanalízist használtunk, és az eredményt a 2. táblázat szemlélteti.

1. táblázat. Klaszterek a mentor kommunikációs kompetenciáinak vizsgálata alapján  
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

	Jó kommunikátorok	Kevésbé kommunikatívok
Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.	3,85	2,96
Mindig meghallgatta a problémáimat.	3,83	2,93
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.	3,83	2,96
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	3,75	2,33
Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.	3,33	1,78
Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.	3,82	2,79
Összesen (fő):	84	67
Válaszadók megoszlása (%):	56	44

2. táblázat. Klaszterek a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata alapján  
 Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

	Kultúrát ismerők	Kultúrát kevésbé ismerők
Ismerem a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.	3,58	2,84
Ismerem a szervezet történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent).	3,30	2,06
Ismerem a szervezet felépítését (az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan kapcsolódnak egymáshoz).	3,57	2,53
Értem a szervezeti működést (ki mit csinál, a leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti működéshez).	3,54	2,55
Ismerem a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat.	3,77	2,60
Értem, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek, leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósulásához.	3,43	2,56
Tudom, hogy a saját munkám hogyan járul hozzá a szervezeti egészhez.	3,83	2,99
Tudom, hogyan kell viselkednem a szervezeti értékeknek és elvárásoknak megfelelően.	3,86	3,26
Ismerem a szervezeti alappolitikákat és szabályokat (pl. kompenzációra vonatkozó elvek, öltözködésre vonatkozó előírások, dohányzás, stb.).	3,81	3,17
Értem a belső politikát (pl. ki rendelkezik befolyással, mi a teljesítményelváráás, hogy előléptessenek).	3,63	2,96
Értem a felsővezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.).	3,60	2,92
Tudom, mit jelent, amikor körülöttem „szervezeti nyelvet” használnak (pl. szakzsargon, rövidítések, becenevek, stb.).	3,70	3,06
Összesen (fő):	81	77
Megoszlás (%):	51	49

A táblázatban az első klaszterhez tartozó csoport a válaszadók 51%-át teszi ki, amelynek tagjai viszonylag magas minősítést adtak mind a tizenkét vizsgált tényezőre. A válaszok magas átlagértékei arra utalnak, hogy a csoport tagjai többségében ismerik a vállalati kultúrát.

A második klasztert az „kultúrát kevésbé ismerők” alkotják, akik a mintába kerültek 49%-át képviselik. A csoport válaszainak az átlagértéke – a kultúrát ismerőkhöz viszonyítva – alacsony. Ez arra enged következtetni, hogy megítélésük szerint kevésbé vannak tisztában a szervezeti kultúra egyes elemeivel.

A mentor kommunikációs kompetenciáinak és a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata alapján létrehozott klaszterek közötti kapcsolatot keresztábra-elemzés segítségével tártuk fel. A KHI-négyzet szignifikáns különbséget mutatott, az elemzés eredményét az 3. táblázat szemlélteti.

A kapott eredmény szerint 147 fő válaszolta a mentor kommunikációs tevékenységéhez, kompetenciáihoz és a szervezeti kultúra ismeretéhez tartozó kérdésekre is, így ők azok, akiket mindkét szempont szerint be lehetett sorolni klaszterekbe. A 147 főből 81-en minősítették a mentorukat jó kommunikációs képességűnek, s közülük

3. táblázat. Keresztábra-elemzés a mentor kommunikációs kompetenciái és a szervezeti kultúra ismeretének klaszterei között  
 Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

p=0,000

	Kultúrát ismerők	Kultúrát kevésbé ismerők	Összesen
Jó kommunikátorok	56	25	81
Kevésbé kommunikatívok	22	44	66
Összesen	78	69	147

56-an (69%) a szervezeti kultúra ismerőinek vallották magukat, és csak 25 nyilatkozott úgy, hogy hiányosnak véli annak ismeretét. A mentor kommunikációját kevésbé jónak minősítő 66 főből viszont 44-en (67%) nem tartják teljes körűnek a szervezeti kultúrával kapcsolatos saját ismereteiket és csak egyharmaduk ítéli azt megfelelőnek. Mindebből arra lehet következtetni, hogy azok a válaszadók, akiknek jól kommunikált a mentora, nagyobb eséllyel ismerik a szervezeti kultúra elemeit és integrálódtak abba. Az eredmények tükrében a mentor nem megfelelő kommunikációja nem csak a munkaköri feladatok elvégzéséhez szükséges ismeretek gyors megszerzését akadályozhatja, hanem késleltetheti a szervezeti kultúra megismerését, elfogadását, végső soron a vállalati integrációt.

### KONKLÚZIÓ ÉS ZÁRÓ GONDOLATOK

Tanulmányunkban ráirányítottuk a figyelmet arra, hogy a beilleszkedést segítő mentori folyamatot nem csak a tanuláselmélet, hanem a kommunikáció aspektusából is érdemes megközelíteni. A vonatkozó szakirodalmi feldolgozás szerint a mentori feladatok összetettsége miatt annak hatékony ellátásához nem elég a kellő szaktudás, a szervezeti ismeret, bizonyos személyes tulajdonságok, hanem felértékelődik a megfelelő kommunikációs képesség és készség megléte iránti igény is.

Primer felméréseinkkel igazoltuk, hogy szoros összefüggés van a mentor kommunikációja, valamint a mentoráltak szervezeti kultúrával kapcsolatos ismeretei között. Eredményeink szerint azoknak a válaszadóknak, akiknek a mentora megfelelően kommunikált, jobban ismerik a szervezeti

kultúrát, nagyobb mértékben integrálódtak abba. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni a kommunikációs képességre, készségre, az ehhez kapcsolódó személyes tulajdonságokra és olyan mentort választani, aki mindig meghallgatja a mentorált problémáit, rendszeresen jól használható tanácsokat ad a munkavégzésre és a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan, tanácsaival segíti a kapcsolati háló kialakítását, valamint gyakorlatiasak és érthetőek a magyarázatai.

Reprezentatív mintavétel hiányában a kutatásnak nem volt célja a mentorok kommunikációs tevékenységének minősítése, így az eredmény e vonatkozásban nem alkalmas általánosításra. A kommunikáció minősége és a mentori tevékenység hatékonysága közötti összefüggés – a vizsgálatba bevont vállalatoknál – azonban bizonyított. Vélhetően hasonló kapcsolat lenne kimutatható a kommunikációs készség és a vezetői tevékenység eredményessége között is, melyet a gyakorlat általában már felismert és a karrierfejlesztésre történő kiválasztás során figyelembe vesz. De a jó kommunikáció minden olyan területen nélkülözhetetlen, ahol a feladat az emberekkel való kapcsolattartás, segítségnyújtás, információátadás, oktatás. Bizonyára hasznos és általa a pályaelhagyások száma csökkenthető lenne, ha e szempontból adekvát szakmákban a pályaelemzés részévé válna a kommunikációs készség vizsgálata is.

### HIVATKOZÁSOK

- Alvesson, M (2013), *Understanding Organizational Culture*, London: SAGE Publications  
 Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E. A., & Dobbins, G. H. (1997), „A field study of factors

- related to supervisors' willingness to mentor others", *Journal of Vocational Behavior*, 50 1, pp.1-22
- A munkahelyváltás a karrierfejlesztés kulcsa, Kelly Services, [http://kellyservices.hu/HU/A-munkahelyvaltas-a-karrierfejlesztes-kulcsa/#.VM48KmiG\\_lo](http://kellyservices.hu/HU/A-munkahelyvaltas-a-karrierfejlesztes-kulcsa/#.VM48KmiG_lo), letöltés dátuma: 2015. 01. 31.
- Clark, R. A., Harden, S. L. and Johnson, W. B. (2000), „Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey”, *Teaching of Psychology*, 27 4, pp.262-68
- Cronan-Hillix, T., Davidson, W. S., Cronan-Hillix, W. A., and Gensheimer, L. K. (1986), „Student's views of mentors in psychology graduate training”, *Teaching of Psychology*, 13 3, pp.123-7
- Dajnoki K. (2002), „A szakmai és szervezeti kommunikáció tartalma”, *Agrártudományi Közlemények*, Különszám, 43-6. old.
- Gyökér I. (2005), *Emberi erőforrás menedzsment (oktatási segédanyag)*, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003), „Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 63 1, pp.20-39
- Hellriegel, D., Slocum, L. (2010), *Organizational Behavior*, 13/e., Mason, OH: Cengage Learning
- Jablin, F. M. (2001), „Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit”, in: Jablin, F., Putnam, L. (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.732-818
- Kevesebbet keres, aki nem vált munkahelyet, HRportal, <http://www.hrportal.hu/c/kevesebbet-keres-aki-nem-valt-munkahelyet-20100908.html>, letöltés dátuma: 2015.01.31.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Pearson Scott Foresman
- Lary, M. S. (1998), „Mentoring: a gift for professional growth”, *The Southeastern Librarian*, 47 4, pp.23-6
- Louis, M. R. (1980), „Career Transitions: Variations and Commonalities”, *Academy of Management Review*, 5 3, pp.329-40
- Mullen, E. J. (1994), „Framing the mentoring relationship as an information exchange”, *Human Resource Management Review*, 4 3, pp.257-81
- Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003), *A mentor feladatai – módszertani füzet* <http://www.fejerkozog.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf>, letöltés dátuma: 2014. 03. 23.
- Niehoff, B. P. (2006), „Personality predictors of participation as a mentor”, *Career Development International*, 11 4, pp.321-33
- Pfister, J. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*, Dordrecht: Springer Physica-Verlag
- Raabe, B. and Beehr, T. A. (2003), “Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 3, pp.274-93
- Ragins, B. R. and Cotton, J. L. (1993), “Gender and willingness to mentor in organizations”, *Journal of Management*, 19 1, pp.97-111
- Shajo, C., Igarbia, M. (2004), *Strategies for Managing IS/IT Personnel*, Hershey, PA: Idea Group Publishing
- Shenkman, M. (2005), “Mentor, don't just manage, your next round of leaders”, *Handbook of Business Strategy*, 6 1, pp.231-3

*Kozák Anita PhD, tanársegéd*  
kozaka@ped.unideb.hu

*Dr. habil. Móri Mariann PhD,*  
*egyetemi docens*  
morem@ped.unideb.hu

Debreceni Egyetem  
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar  
Társadalomtudományi és Kommunikációs Intézet  
Intézményi Menedzsment és Vezetés Tanszék

## **The importance of communication skills for mentors in the process of integrating new employees into the organizational culture**

### **Aim of the paper**

The full knowledge and the acceptance of the organizational culture is an essential requirement of the organizational integration. In this, the mentor helping the new workers' adaptation plays an extremely important role. Therefore we – by analyzing mentoring as a communication activity – were seeking to find out whether there is a correlation between the mentor's communication ability and skills and the extent of the new workers' integration into the organization.

### **Methodology**

With secondary data collection, we collected and classified the most relevant literature theories and research results related to the mentor's communication activities and the necessity of getting to know the organizational culture. Beside this, we also carried out primary survey by asking 314 people. Based on the data processing, it turned out that only 164 interviewees had appointed mentors. Thus, the answers given by these people were used in the calculations. In the questionnaire survey, the interviewees rated the mentor's communication and their own knowledge of the organizational culture on a scale of 1 to 4. The collected data were evaluated with the methods of descriptive statistics, like cluster analysis, analysis of variance and cross tab analysis.

### **Most important results**

Based on the research results, it was found that there is a correlation between the mentor's communication ability and skills and the new workers' level of knowledge related to the organizational culture. The interviewees who had mentors with good communication skills had a better chance to become familiar with the elements of the organizational culture and could better become integrated.

### **Recommendations**

The results bring attention to the fact that a greater emphasis should be put on the communication ability and skills and personal qualities related to them in appointing mentors. Such mentors must be appointed who always listens to the mentored workers' problems, regularly gives well usable advice related to work and the behavior within the organization. The mentor also helps the formation of the social network and their explanations are practical and comprehensible.

*Keywords: onboarding, mentoring, communication, organizational culture*



# Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése

**Berényi László**  
Miskolci Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A folyamatos fejlődés és a hatékony működés érdekében tett lépések kiinduló pontjaként az értékteremtés igénye emelhető ki, aminek vállalati szintű értelmezése kijelöli az alkalmazandó módszertant és eszköztárat. Napjainkban ismét nagy figyelmet kap a lean menedzsment, amely e célokat alapvető szinten kezeli, azonban a megoldást általában a működési folyamatokban rejlő veszteségforrások feltárásán, majd eliminálásán keresztül kívánja elérni. A tanulmány célja bemutatni, hogy milyen lehetőségei vannak egy vállalatnak a lean szemlélet előnyeinek kihasználására, kiterjesztésére, vagy éppen kiegészítésére.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány a lean menedzsment kritikai vizsgálatával és feltételeinek bemutatásával, ezzel párhuzamosan a veszteség és értékteremtés kapcsolatának elemzésével tekinti át a folyamatos fejlesztés alapvető kihívásait. A tanulmány esetpéldák segítségével mutat rá az alkalmazási lehetőségekre, a lean szemlélet egyedi alkalmazására. Habár a példák mindig csak az adott feltételrendszerben értelmezhetők, egyszerű „lemásolásuk” nem lehetséges, a tapasztalatok azonban megkönnyítik a vállalatok számára saját problémahelyzeteik felismerését és kezelését.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A szervezeti sajátosságok függvényében kell kialakítani a megfelelő egyensúlyt a folyamat- és termék orientált, illetve a veszteségek elleni küzdelem és az új érték létrehozására való törekvés között. Kevés és sztenderdizálható termékféléesség, illetve stabil piaci kereslet mellett célszerű a folyamatok veszteségeinek csökkentésére koncentrálni. Fontos feltétel azonban a vállalat tagjainak a bizalma. Nehéz bevonni az embereket, sőt akadályozhatják is a fejlesztési törekvéseket, ha a megtakarítások mögött elbocsajtásokat vagy más elvonásokat feltételeznek.

---

## GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

Jelentős megtakarításokhoz vezethet a folyamatokban rejlő veszteségek elleni küzdelem, azonban ez nem mindig elegendő vagy célravezető. A tulajdonosok céljának a tulajdonosi érték növelését tekintve belátható, hogy azt hosszú távon a vevői érték növelésével lehet elérni. Ebben a veszteségek csökkentése korlátozott támogatást ad, figyelmet kell fordítani az új érték előállítására is.

*Kulcsszavak: lean menedzsment, Toyota-módszer, értékteremtés, veszteség, értékelemzés*

## BEVEZETÉS

Széles körben elfogadott, hogy a folyamatos fejlesztés kulcsfontosságú a vállalatok számára a siker eléréséhez. A tanulmány a lean menedzsment és az értékteremtés szempontjából vizsgálja a témát.

Tizenkilenc, vagy egy híján húsz: a vállalati, szervezeti működésben a veszteségek elleni küzdelem és az új érték előállítása hasonlóan viszonyul egymáshoz. Végso soron mindkettő a vállalat eredményeit növeli, hozzájárul a vevői elégedettség fokozásához. Leegyszerűsítve tehát egyazon probléma két oldaláról van szó, célszerű részletesebben foglalkozni a témával, mivel más irányítási megközelítés és vállalati feltételrendszer állhat mögöttük. Különböző vállalati célrendszerek és problémák esetén különböző módszerekre és eszközökre, illetve azok szisztematikus rendszerére lehet szükség. Az értékteremtés és a veszteségszökkentés, illetve a folyamat- és termékszemlélet együttes vizsgálata lehetőséget ad a folyamatokon túl, vállalati szinten is értelmezni a fejlesztési akciók hatásait. Előfordulhat ugyanis, hogy egy veszteségforrás felszámolása csak lokális javulást eredményez, más folyamatokra ugyanakkor jelentős többletterhet ró.

## A KETTÓS ÉRTÉKTEREMTÉS KIHÍVÁSA

Az értékteremtés gyakran használt kifejezés a vállalati gyakorlatban és általában a szervezetek működésével kapcsolatban. Az értékkel széles körben foglalkoznak a gazdálkodástudomány különböző ágai is: az érték fogalmát és annak tartalmát a vevőhöz és a felhasználáshoz kapcsolódó követelményeknek való megfelelésből vezetik le. Részletes ismertetésük túlmutat a tanulmány keretein, néhány meghatározó értelmezést azonban célszerű kiemelni:

- A termékfejlesztés, különösen az anyagválasztás problémáit vizsgálva Miles (1973) az értéket a termék által ellátott funkció és az eléréséhez szükséges költségek viszonyaként definiálja.

- A marketing területén Porter (1980) munkája emelhető ki, aki azt értelmezi értékként, amiért a vevő hajlandó fizetni.
- Zeithaml (1988) részletezi a marketing megközelítést, megfogalmazásában a vállalat által a vevő számára nyújtott érték az alacsony ár, elvárások teljesítése, minőség, vagyis mindaz, amit a vevő a pénzéért cserébe kap.
- A minőségügyben Garvin (1988) érték-alapú megközelítése szerint a vevőt az érték érdekli, az adott teljesítményt, terméket úgy ítéli meg, hogy figyelembe veszi annak árát is (ez magyarázza azt, hogy a vevők miért elégednek meg „rosszabb” minőségű termékekkel is).
- Womack és Jones (2009) lean menedzsmenttel foglalkozó munkájukban úgy fogalmazzák, hogy az érték a vevőnek saját megítélése szerint megfelelő időben és áron nyújtott lehetőség.

Anderson et al. (2006) – integráló megközelítésben – vevői értékként (ún. észlelt vevői értékként) az adott termék- és szolgáltatáscsomag észlelt hasznának és észlelt költségének a különbségét határozzák meg. A hasznok a termék minőségéből, szolgáltatástartalmából, a kiszolgálásból (személyzet) és az imázsából származnak, a költségek (tágabban értelmezve használatot) pedig a termék árán (pénzügyi költségen) túl magukban foglalják a termék megszerzéséhez, használatához, fenntartásához, tulajdonlásához és ártalmatlanításához szükséges egyéb ráfordításokat, ide értve az időráfordítást, energiaszükségletet és pszichológiai hatásokat. Az értékteremtés ebben a megközelítésben létrejöhet a hasznok fokozásával és/vagy a költségek mérséklésével (Demeter és tsai, 2008).

Az érték vevői oldalának vizsgálata fontos, azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni a vállalatok tulajdonosainak érdekeit, akik szempontjából a vevői igények kielégítéséből képződő nyereségjövendelmük forrása is. A vállalat szempontjából végső soron ez a nyereség a növekedés, fejlődés

alapja. Rappaport (1986) a tulajdonosi értéket a sajáttőke értékeként definiálja, amely a vállalat értékének és az adósságállomány piaci értékének különbsége. Más kutatók a tulajdonosi értéket a vállalat eszközeinek értékéből vagy az elérhető jövedelmek szintjéből vezetik le (Matukovics 2004). A tanulmány szempontjából a tulajdonosi érték részletes vizsgálata kevésbé releváns, azt azonban ki kell emelni, hogy a tulajdonosi érték nem létezhet a vevői érték nélkül (Fónagy-Árva 2006). A kettős értékteremtés koncepciója (Chikán 2003) jól összekapcsolja a két nézőpontot, kiemelve hogy a vevői igények kielégítése és a nyereségesség egyidejű megvalósítása szükséges.

Az érték és értékteremtés központi elem a lean menedzsmentben. Womack és Jones (2009) első alapelvként az érték meghatározását jelöli meg, kiemelve, hogy:

- a lean szemlélet kiindulópontja az érték,
- csak a (vég)felhasználó, a vevő döntheti el, mi számít értéknek,
- az érték meghatározása és megteremtése a vállalatok feladata.

A lean módszerek alkalmazása kapcsán – a szakirodalmakban és a gyakorlati fejlesztésekben egyaránt – a veszteségek eliminálása dominál. Ez közvetlenül – a vevői és a tulajdonosi érték esetén is – a költségek csökkentésére való törekvést jeleníti meg, de a hibák csökkenésével a növekvő vevői elégedettség kedvezően hat a vevői értékben megjelenő hasznokra is. Ennek hátterében a XX. század társadalmi-gazdasági fejlődésének sajátosságai állnak. A tömegtermelés általánossá válása magával hozta a fogyasztói társadalom kialakulását (Kopátsy 1992), az igény-kielégítési folyamatban viszont a fogyasztó és a termelő elszakadt egymástól. A stratégiai menedzsment feladata lett a célok és az erőforrások összehangolása, azonban a funkcionális részstratégiák mentén a vállalatok szétosztják a felelősséget. A termelési stratégia központi, integráló szerepe mellett is csak közvetett kapcsolatban van a végső fogyasztókkal, elszámolási szempontból a termelés lényegében költségek

központként működik, így a költségekre van ráhatása, de eredményei meghatározzák a teljes vállalati működést. Ilyen feltételek mellett a fejlesztésekben érthető módon a költségek csökkentésére való törekvés meghatározó.

A fentiek figyelembe vételével a tanulmány következő fejezetei három kérdést vizsgálnak, feltételezve, hogy a veszteségek elleni küzdelem önmagában nem elégséges az értékteremtéshez:

1. Milyen feltételei és korlátai vannak a lean menedzsment alkalmazásának, hogyan tudja értelmezni a módszereket és technikákat egy olyan vállalat, amely nem felel meg minden feltételnek?
2. Mi befolyásolja a vállalat motivációit abban, hogy az új érték teremtését vagy a veszteségek eliminálását helyezze előtérbe?
3. Hogyan lehet figyelmet fordítani termékek fejlesztésére, miközben a lean szemlélet elsősorban a folyamatok elégtelenségeiben keresi a javítási lehetőségeket?

## TOYOTA-MÓDSZER ÉS LEAN MENEDZSMENT

**A Toyota Termelési Rendszer és módszer**  
A lean menedzsment kiindulópontja a Toyota Termelési Rendszer (TPS – Toyota Production System). A TPS olyan módszerek és technikák szisztematikus gyűjteménye, amelyek mentén a Toyota megszervezi saját működését (1. ábra).

Az alapok, pillérek és célok egymással összhangban mutatnak utat, azonban az egyes elemek önmagukban nehezen érthetők meg. Tóth és Tóth (2013a; 2013b) részletesen bemutatják azt a japán fejlődési utat, ami a Toyota sikeréhez vezetett, ide értve a nyugati (amerikai) tömegtermelési és minőségellenőrzési módszerek átvételét is. A fejlesztések motivációja az volt, hogy a Toyota a Ford termelékenységével azonos szintre kerüljön az 1950-es években. A feladat szinte lehetetlennek tűnt, mert az USA-ban tapasztalt tömegtermelés feltételei hiányoztak: a feudális hagyományok, a földrajzi korlátok, a gyar-

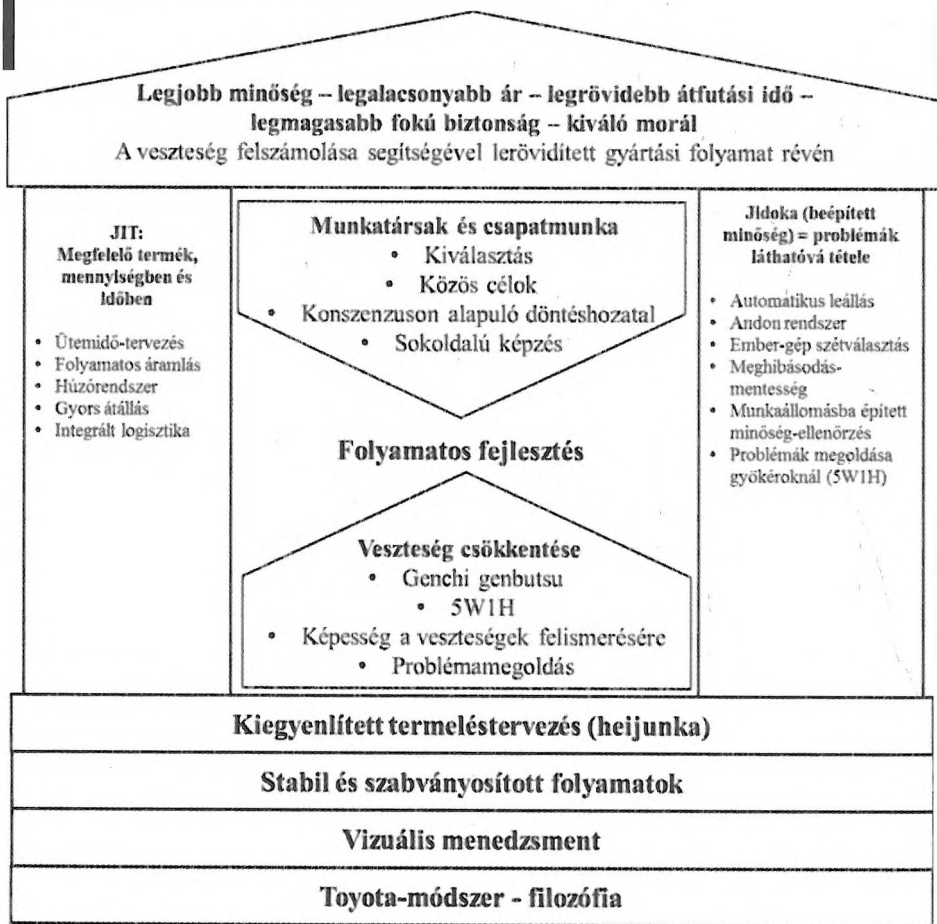
matszerzési törekvések meghiúsulása vagy a háziipar támogatására épülő iparpolitika az erőforrások és az áruk piacán egyaránt ellentétes volt a kitűzött célokkal. Megoldást az jelentett, hogy a toló termelésirányítás helyett a vállalat figyelme a húzó megoldásokra irányult (Ohno 1988), a méretgazdaságosság helyett az ún. választékgazdaságosság lett a vezérelv (Vörös 2010).

A Toyota-módszer alapelvei a közvetlen termelésirányítási kérdéseken túlmutatnak (hosszú távú filozófia, emberek tisztelete, folyamatos fejlődés), összefoglalják azokat a stratégiai kérdéseket, amelyek a siker kulcsát jelentik, egyszerű lemásolásuk azonban nem lehetséges.

### A Toyotától a lean menedzsmentig

A TPS szerinti hatékonyság (legjobb minőség, ár, átfutási idő, biztonság és morál) a jidoka (beépített minőség, hibamentes működés) mellett a just in time (JIT – éppen időben) elv mentén érhető el, ami nemcsak az átfutási idő redukálását, hanem a készletmentes termelést is megcélozza. A JIT-ot húzó termelésirányítási megoldásokon keresztül kívánják elérni, egydarabos áramlás megvalósításával (Sharma 2014, Shingo 1989). Az egydarabos áramlás rendszerében egy időben egyetlen alkatrész (egység) megmunkálása vagy összeszerelése zajlik. Tulajdonképpen olyan sorozatokat munkálnak meg, amelyek sorozatnagysága egy

1. ábra. Toyota Termelési Rendszer (Liker 2008, 57 alapján)



darab. Ezzel (számos más feltétel teljesülése esetén) elérhető, hogy a munkahelyeken és azok között ne kelljen a termékeknek várakoznia. A Toyota húzó termelési rendszerét kanbanokkal irányítja. Ez a gondolatmenet képezi ma a legismertebb termelésirányítási rendszerek magját, azonban ki kell hangsúlyozni, nem szabad receptnek tekinteni: „mindössze” a Toyota saját válaszáról van szó a vállalatot ért kihívásokra. Készletet csökkenteni toló termelésirányítás mellett is lehet (pontosabb tervezéssel), az egydarabos áramlás nem minden iparágban elérhető cél, a készletek tárolásának költségei pedig elmaradhatnak a hiányától, stb.

Az, hogy a Toyota megoldásának logikája és kulcselemei jelentették és jelentik számos vállalati fejlesztés alapját a világon, egyértelmű sikerei mellett arra vezethető vissza, hogy az autógyártás különös figyelmet kapott az 1980-as években. A Toyota autói úgy voltak olcsóbbak és megbízhatóbbak az amerikai autóktól, hogy nem az anyagot spórolták ki belőlük, sőt a munkabérek szintjének különbsége sem indokolta azt (egészen más helyzet volt, mint a 2000-es évek közepén Kína előre törése) (Tenner – DeToro 1996, Berényi 2014).

Az amerikai válasz keresése olyan eredményekre vezetett, amelyek alapvetően megváltoztatták a menedzsment módszerek fejlődését is. A minőség, mint stratégiai tényező (Garvin 1988), a kiválóság titkának kutatása (Peters – Waterman 1986), a minőségi díjak és modelljeik elterjedése (Brown

“Az, hogy a Toyota megoldásának logikája és kulcselemei jelentették és jelentik számos vállalati fejlesztés alapját a világon, egyértelmű sikerei mellett arra vezethető vissza, hogy az autógyártás különös figyelmet kapott az 1980-as években. A Toyota autói úgy voltak olcsóbbak és megbízhatóbbak az amerikai autóktól, hogy nem az anyagot spórolták ki belőlük, sőt a munkabérek szintjének különbsége sem indokolta azt.”

2000) mellett a lean menedzsment hatását kell kiemelni.

Az autóiipar működését vizsgálva Krafcik (1988) publikálta a fogalmat, mára értelmezése lényegesen szélesebb lett. Arra a kérdésre, hogy Toyota-módszer vagy lean menedzsment, Tóth és Tóth (2013b) választ ad: utóbbi nem más, mint a japán szervezőmenedzsment – beleértve a bürokratikus sajátosságokat és az iparszervezési elveket – keretei között működő TPS nyugati szemüvegen át való leképezése.

### **A lean szemlélet kiterjesztése**

A lean kezdeményezések ma már túlmutatnak az autóiiparon és a szűkebben vett termelési kérdéseken (Losonczy és tsai. 2010, 2012). Szolgáltatásokra, sőt irodai-adminisztratív tevékenységek kapcsán is alkalmazottá váltak az elvek (lásd például Locher 2011, Martin 2009, Németh 2009), továbbá a módszerek kisvállalati alkalmazási lehetőségei sem kizártak (Thomas és tsai. 2008, Wilson & Roy 2009). A témakör szerves része lett a termelésirányítás, minőségügy és folyamatirányítás tantárgyak oktatásának is.

A lean menedzsment manapság egyfajta bölcsek kövévé vált, népszerű minden kezdeményezést e fogalom alá rendelni, amelyben megjelennek olyan módszerek vagy technikák, amelyek a lean menedzsmenthez (is) kapcsolódnak. Találó „karcsúsításnak” fordítani a leant: gyakran csak a létszám csökkentésében manifesztálódik. Bár a költségek így is csökkenthetők, az eredmény látszólagos: nem csupán a veszteség, de az értéket teremtő munka is elvész.

### **A lean menedzsment alkalmazásának feltételei**

A lean menedzsment (és a TPS) segítségével elérhető legfontosabb előnyök a szakirodalmak áttekintése alapján: csökkenő átfutási idő, kevesebb reklamáció, csökkenő készletek, növekvő nyereség (Hall 1987, Monden 1983, Ohno 1988, Sugimori et al 1977). Fontos kihangsúlyozni, hogy az előnyök nem

jelentkeznek automatikusan, a módszerek és technikák hatékony rendszerére van szükség.

A JIT alkalmazásához szükség van a termék (alkatrész) iránti kereslet megfelelő előrelátására, a gyártórendszer megbízható működésére, a gyártórendszer elemeinek és a beszállítók tevékenységének összehangolhatóságára. Természetesen a menedzsment aktív, támogató hozzáállása, a megfelelő módszertani támogatás és az elkötelezett, kompetens munkaerő is elengedhetetlen. Az alkalmazás feltételei között Vörös (2010) kiemeli a viszonylagos termékstabilitást, ami funkcionális (sztenderd) termékekre épülő innovatív fejlesztéseket alapoz meg. Viszonylagos stabilitásra van szükség továbbá a termékek iránti keresletben is (folyamatos gyártás lehetősége). Ezen túl szükséges a fókuszált üzemek méretének és elrendezésének kialakítása a megfelelő (gazdaságos) termelési volumen eléréséhez, illetve az egyszerű, átlátható folyamatstruktúra kialakíthatósága.

Számos feltétele van tehát annak, hogy minden úgy működjön, mint a Toyotánál, viszont ez még nem jelenti, hogy a vállalatnak le kell mondania a fejlesztésekről, csupán sajátosságaihoz igazodóan kell megtalálnia az értékes elemeket és ésszerű célokat kell kitűzni. A veszteségek feltárása és okaik megszüntetése például olyan kihívás, amelynek előnyeit a kiegyenlített termelésűtemezésre vagy a JIT-ra komplex törekvés nélkül is ki lehet aknázni.

## VESZTESÉG – ÉRTÉK

### A veszteség forrásai és formái

A lean menedzsment eszköztára támogatást nyújt a folyamatos fejlesztéshez, azonban tisztázni kell azokat a célokat – az értékteremtés megvalósításának hogyanját –, amelyek mentén a vállalat alkalmazza őket.

A Toyota értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeket különböztet meg. A veszteségek alapvető forrásait a 3M (vagy 3Mu) modell foglalja össze (Liker 2008):

- Muda: nem értéket teremtő tevékenységek, amelyek például növelik az átfutási időt, többletszállítást vagy mozdulatokat

igényelnek a tevékenységek végrehajtása során, így várakozáshoz vagy tévedés és selejt lehetőségéhez vezetnek. Bizonyos tevékenységek bár nem termelnek értéket, szükségessé lehetnek (például jóváhagyás, egyeztetés, szerszám megfogása), ilyen esetben az ésszerűsítésre és a minimalizálásra kell törekedni.

- Muri: bár az emberek és a gépek túlterhelése látszólag emeli a termelékenységet, hosszú távon felemésztí az erőforrást (kimerülés, betegségek, meghibásodás), ami biztonsági és minőségi problémákhoz vezet, végső soron pedig hibás termékeket és kielégítetlen vevői igényeket eredményez.
- Mura: az egyenlenség megjelenése a működésben és – végső soron – a termelt mennyiségben, ami a muda és muri eredménye, ugyanakkor további mudát generál.

A három elem kiegészíthető a tudatlanság, butaság (Mushi) és a szakképzetlenség, rutintalanság (Muchi) tényezőivel (Fehér 2013).

Meg kell jegyezni, hogy bár egy veszteségforrás kiküszöbölésének célja az érték növelése, a fejlesztési akcióknak lehetnek olyan mellékhatásai, amelyek más területen vezetnek veszteségekhez. A kaizen (Kato & Smalley 2011) éppen ezek elkerülése érdekében alkalmaz aprólékos elemzési módszereket a rendszerszintű hatások feltárására, a javaslatok bevezetése előtt.

### A hangsúly áthelyezése az értékteremtésre

A Toyota értelmezése alapján az érték a veszteség komplementere. A lean menedzsment már alapelveiben az értékből indul ki, az első két alapelv az érték és értékáram meghatározása (Womack & Jones 2009). Magyarozatuk összhangban van a japán megközelítéssel, sőt értékáram meghatározása lényegében a veszteségforrások felismerése és megszüntetésére koncentrál.

A veszteség és érték hozzájárulása a vevői és a tulajdonosi értékhez összetett: a veszteségek csökkentése elsősorban a tulajdonosi értéket növeli, azonban ha ala-

csonyabb ár is kapcsolódik hozzá, akkor az észlelt vevői érték is növekszik a költségek csökkenése révén. Az értékteremtés új termékfunkciók, magasabb termékminőség, jobb kiszolgálás stb. útján a vevői előnyök növelésén keresztül válik elérhetővé.

A hangsúly áthelyezése a lean menedzsmentben a veszteségről az értékre tudatos, és többről van szó, mint a fogalmak átnevezéséről vagy a sorrendek felcseréléséről. A „jó” (érték) megtalálása és a „rossz” (veszteség) eliminálása lehet, hogy végső soron hasonló eredményre vezet, azonban utóbbihoz például el (be) kell ismerni a hibákat, ami nem könnyű (legalábbis kevésbé jellemző a nyugati kultúrákra, mint a japánra). Mindez még akkor is segíti a módszerek alkalmazását, szélesebb körű elfogadását, ha a veszteségek felszámolásával kell a vállalatnál többet foglalkozni, azaz az érték növelésében a gyakorlatban nem az új érték létrehozása a meghatározó.

### Folyamat- és termékorientáció

Az észlelt vevői érték összetevőiként értelmezett költségek és hasznok, a veszteségek eliminálása és az új érték keresése közötti legfontosabb különbség az orientációjuk. A költségekkel, illetve veszteségekkel való foglalkozás folyamatorientált megközelítést feltételez, a folyamatszempléletről vezethetők le; a hasznok és új érték pedig alapvetően a termék- és szolgáltatásorientáció révén jelenik meg. Ezt erősíti, hogy a veszteség oldali megközelítésben az üzleti oldal olyan folyamatok teljesítményének mérése alapján meghatározható mutatói, mint átfutási idő, működési költségek, termékköltségek, fedezet, készlet szint stb. dominálnak. A másik oldalról közelítve a fogyasztó igényei, termékre és kiszolgálásra vonatkozó elvárásai, értékesítési és gyártási darabszámok stb. jelennek meg.

A fenti elkülönítés elvi jelentőségű, a gyakorlatban nehéz a két oldalt szétválasztani, aminek okai:

- a szolgáltatások jellegeből adódóan (Heidrich, 2006) nem különíthető el „termék” és folyamat.

- a vevő kiszolgálásához kapcsolódó logisztikai folyamatok minőségét elsősorban nem a költségek, hanem az előnyök oldaláról célszerű vizsgálni. Gelei (2013) rámutat, hogy például a gyorsabb és/vagy rugalmasabb kiszolgálás egyértelműen (új) értéket jelent a vevőknek.
- a lean menedzsment elsősorban a folyamatokban, tevékenységekben keresi a javítási lehetőségeket, ez azonban nem jelenti a termékorientáció hiányát, csak a hangsúly eltolódását.

A folyamatszemplélet dominanciájának fokozódásával párhuzamosan a termékorientáció háttérbe szorult. Mindenképpen megoldást kell arra találni, hogy a termékorientáció – az előző bekezdések alapján úgy lehet pontosabban fogalmazni, hogy az új érték teremtése – is megfelelő módszertani támogatást kapjon. Erre azért van feltétlenül szükség, mert a vevői és a tulajdonosi érték közötti kapcsolat aszimmetrikus: a tulajdonosi érték növelése nem feltétlenül jelenti a vevői érték növelését is. Csábító lehet előbbre koncentrálni, azonban ezzel a tulajdonos is csak rövidtávon jut előnyökhöz, hosszú távon a vevői érték biztosítja a jövedelmeket.

Érdekes megközelítést kínál Miles (1973) értékelemzési módszere, ami a termékorientációhoz köthető. Értékként (2. ábra) a funkció és az eléréséhez szükséges költségek viszonyát határozza meg, ami szűkebb értelmezés, mint a korábban bemutatott marketing és menedzsment fogalmak, de lényegre tör. A módszer célja a termék által ellátott funkciók fejlesztése, ezzel a funkciók vevői elvárásokhoz (igényekhez) igazítása.

A módszer Magyarországon is nagy népszerűségnek örvendett az 1970-es évektől, Lenkey (1977), Iványi (1985), Papp és Varga (1989) munkái részletesen bemutatják alkalmazását és a gyakorlatban elért eredményeket. Az elmúlt évekből Körmendi (2010) számviteli megközelítésű és Fodor (2011) műszaki szemléletű munkáit lehet

kiemelni. Az 1980-as évek módszertani fejlesztéseiben azonban az értékelemzés termékszémlelete háttérbe szorult, sőt a minőségirányítás szabványosításánál is kézenfekvőbb volt a folyamatszémleletre építeni, mivel azzal tevékenységétől függetlenül minden vállalat és egyéb szervezet működése leírható, kontrollálható.

A módszer alkalmazhatóságára a legjobb példa kialakulásának története. Miles és csapata munkáját gyakorlati tapasztalatok indították el az 1940-es évek második felében a General Electric-nél, évtizedekkel a lean menedzsment elterjedése előtt. A második világháború alatt a nemesfém-nyersanyagok hiánya arra kényszerítette a gyárakat, hogy helyettesítő megoldásokat dolgozzanak ki. A vevők nem reklamáltak meg a módosított termékeket, azaz megfelelték igényeiknek. A háború után visszatértek az eredeti, drágább anyagok használatára (Fodor 2011). A kérdés adta magát: szükséges ugyanazt a funkciót drágábban nyújtani?

Miles (1973) kihangsúlyozza, hogy komplex és módszeres folyamatról van szó, aminek középpontjában az alkotó emberi munka áll. Az érték létrehozása természetesen nem csak a tervezőmérnök feladata, az

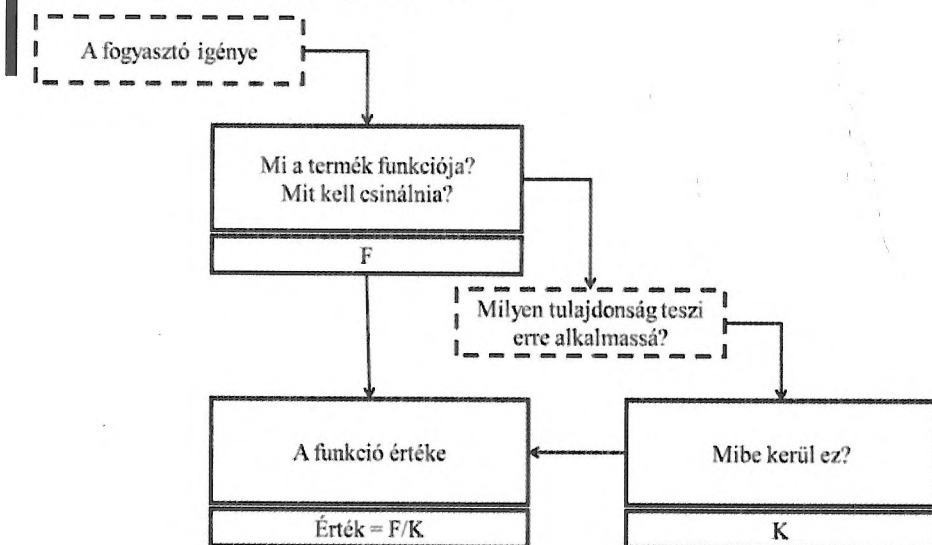
a vállalat egészét, annak minden folyamatát érinti. Ha nem sikerül megismerni a vevő elvárásait és fizetési hajlandóságát, ha bajok vannak a termelés és működés finanszírozásával, ha nincsenek megfelelően képzett emberek stb., akkor értékalkotásról nem beszélhetünk (Berényi 2014).

Az értékelemzés módszere kiterjeszhető a folyamatok javítására is, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások folyamatain túl a működési folyamatokra is. Mivel utóbbiak a vállalaton belüli „vevők” igényeinek kielégítését célzó eszközök, lényegében a termékek és szolgáltatások kategóriájába tartoznak. Az értékelemzés céljai, a várható hatásai és egyes részfeladatai összecsengenek a Toyota-módszer és a lean menedzsment sajátosságaival (3. ábra), ami lehetőséget ad integrációra a folyamatos fejlesztés eszköztárába, erősítve a termékorientációt.

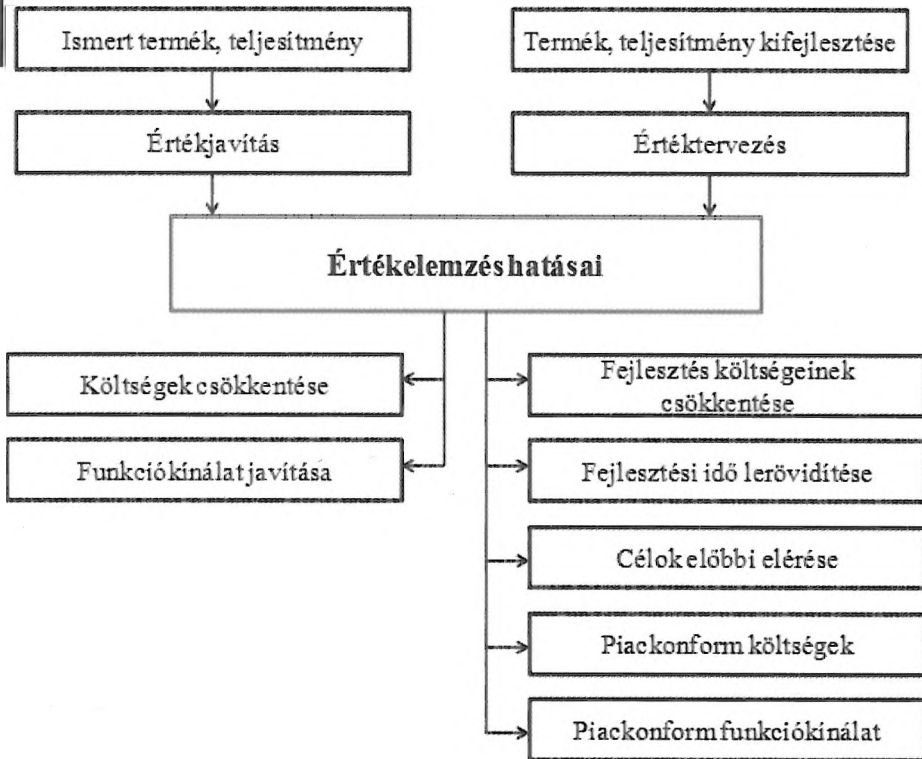
## AZ ÉRTÉKTEREMTÉS ÚTJÁN – LEHETŐSÉGEK

A lean menedzsment módszereinek és eszközeinek alkalmazása manapság (ismét) népszerű, mivel jelentős megtakarítási lehetőségeket kínál. A legtöbb vállalat számára új menedzsment filozófiát képvisel, a sikeres alkalmazáshoz azonban el kell dönteni,

2. ábra. Funkció, költség, érték (Papp-Varga 1989, 28)







milyen úton halad. Természetesen nem arról van szó, hogy a folyamatorientáció esetén a termékkel nem kell foglalkozni, vagy a veszteségek eliminálásának sikere mentesít az új érték keresésének feladata alól. Éppen ellenkezőleg, ezek összehangolására, a szisztematikus menedzsment megoldások megalapozására kell elsősorban fókuszálni.

A folyamat- és termékorientáció, illetve a veszteség- és érték alapú megközelítések adott vállalatra történő értelmezése alapján kell kidolgozni a megfelelő stratégiát és eszköztárat. Ezt mindig egyedileg, a vállalati célok és lehetőségek ismerete alapján lehet megtenni – a teljesség igénye nélkül azonban irányelvek felvázolhatók:

- Ha a vállalat kevésféle és sztenderd terméket állít elő, viszonylag stabil kereslettel dolgozik, akkor a folyamatok potenciális veszteségokozóinak feltárásából és kiküszöböléséből kell kiindulni.

- Hasonlóan a folyamatokra és a veszteségek eliminálására kell elsősorban figyelmet fordítani akkor, ha a termék paramétereire más okból nincs ráhatása a vállalatnak (bérmunkát végez, licence alapján gyárt stb.).
- Ha a vállalat sokféle terméket állít elő, különösen, ha kis volumenben gyárt, akkor a folyamatok javításával elérhető előnyök elmaradhatnak a termékszemléletű fejlesztés mögött.
- A szakirodalmak számos módszert és technikát ismertetnek a folyamatok javítására, de olyan vállalatoknál, ahol a folyamatok feltérképezésére nem tudnak, vagy nem akarnak kellő figyelmet fordítani, illetve a teljesítménymérés eszközei vagy az emberi erőforrások rendelkezésre állása nem biztosított, csak korlátozott eredmények várhatók a veszteségek feltárásában.

- A veszteségek elleni küzdelemben nehéz bevonni az embereket, ha van olyan korábbi tapasztalatuk, hogy a karcsúsítás a létszám csökkenésével jár. A status quo fenntartása válik érdekükké, a fejlesztési folyamatot nem támogatják vagy akár akadályozzák is. Ilyen esetekben a termékfejlesztésből és az értékteremtésből érdemes kiindulni.
- A gyártásközi készletek csökkentését nem vállalati, hanem a folyamatok szintjén kell megvalósítani még akkor is, ha eredménye csak előbbi szinten lesznek érezhetők. A készletek csökkentéséről a folyamat kimenete iránti kereslet, a logisztikai költségek és a folyamat időszükségletének kiszámíthatósága alapján kell egyedileg dönteni.

## AZ ÉRTÉKTEREMTÉS ÚTJÁN A GYAKORLATBAN – ESETPÉLDÁK

A következő esetpéldák a vállalatok cselekvési lehetőségeit mutatják be, rávilágítva az értékteremtés forrásainak és kiaknázási módjainak sokféleségére.

*Üzleti partner támogatása:* A vállalat sikere nem csupán saját teljesítményétől, hanem beszállítóitól is függ, hálózatokban kell gondolkodni (Ayers 2006). A partnerek támogató hozzáállása kulcskérdés lehet.

Autóipari tanácsadó munkám során működtem közre beszállítói értékelési módszerek kidolgozásában és termékfejlesztési projektek támogatásában (Szakály és tsai 2006, Ligetvári – Berényi 2013). Egy néhány főt foglalkoztató vállalkozás speciális fémipari szolgáltatásokat nyújt: extrém nagyméretű alkatrészeket is meg tud munkálni. Nem volt ISO 9001 tanúsítványa, gépparkja sem a legmodernebb, mégis folyamatosan tudott dolgozni, mert a környéken egyedülálló szolgáltatásokat nyújtott. Autóipari partnereinél beszállítói minősítése feltételes volt, azonban különleges szolgáltatásával és rugalmasságával a listáikon tudott maradni. A szolgáltatás része, hogy a munkadarabokat saját teherautójával szállítja. Ez a teherautó elromlott,

több hónapot kellett várni a pótalkatrészekre. Egyik autóipari megrendelője ezek után felmondta a szerződéseket, és másik beszállítót keresett. Az árak növekedtek a hosszabb szállítási út miatt, továbbá többször kellett visszaszállítani az alkatrészt hibás teljesítés miatt. Ennek közvetlen költségeit a beszállító viselte, de a késlekedések miatt számos területen veszteség keletkezett. A vállalatnak egy másik vevője felajánlotta, hogy a szállítást megoldja ő. A megoldásból eredő költségei és kiesései elhanyagolhatók voltak a példában említett másik partnerhez képest, és nem az áralku jelentette az igazi előnyt, hanem a hosszú távú együttműködés kialakulása.

### *Alkatrész kiszerezésének megváltoztatása:*

A beszállítói hálózatokban való gondolkodás haszna nem feltétlenül az előző példában bemutatott támogatási formában valósul meg. A termékre és/vagy a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokra vonatkozó igények egyeztetése, összehangolása az értékteremtés fontos forrása.

Egy nagyvállalat a termékének gyártásához gumigyűrűt szerzett be. A lean elveinek együttes alkalmazásával sikerült időt és pénzt is megspórolni, úgy, hogy a vállalat és a beszállító összehangolva módosították folyamataikat. A beszerzési osztály közvetítette a minőségi követelményeket a beszállító felé. A beszállító a gyűrűket speciális anyaggal kezelve, védőgázzal töltött fóliacsomagolásban szállította. A vállalatnál a csomagokat kibontották, majd a speciális kenőanyagot letörölték, mielőtt beépítettek a termékbe. Az alkatrésszel és a beszállító értékelésével nem volt probléma, azonban amikor megvizsgálták az értékáramlást, kiderült, hogy kölcsönösen előnytelen a folyamat. A vállalatnál veszteséget okozott a kicsomagolás és törlés időszükséglete, a ráfordított munka, a csomagok szállítása és tárolása, illetve jelentős mennyiségű hulladék is keletkezett (csomagolóanyag és vegyszeres törőrongyok). Hiába voltak tehát jók a gyártási-szerelési folyamat minőségi és ütemességi mutatói önmagukban, lát-

szott a javítási lehetőség. A beszállítónál is számos többletköltség jelentkezett a kezelés, a gázos védelem és a csomagolás kapcsán. Az elemzés során felmerült az ötlet, hogy a gumigyűrűket ömlesztve is lehetne szállítani, kezelés nélkül, több (akár 100) darabot egy csomagolásba helyezve. Arra azonban vigyázni kellett, hogy a kezelés nélküli gyűrűk 24 óra alatt elvesztik rugalmasságukat, már nem lehetett beszerezni őket. Amikor a vállalat újragondolta termelésének ütemezését, meg tudott egyezni a beszállítóval: kettő munkanappal a gyártás megkezdése előtt jelezve az igényt a gumigyűrű legyártható és leszállítható volt. Adminisztratív módon a beszállító értékelése nem változott (továbbra is kiváló volt), ugyanakkor mindkét fél pénzügyi előnyöket tudott realizálni értékek meghatározásával és a funkciók összehangolásával, illetve a felesleges tevékenységek elhagyásával.

*Közvilágítás újragondolása* (Fodor 2011 alapján): Az 1996-os pápalátogatás feladatainak tervezett költsége jelentősen meghaladta az elérhető forrásokat. Az egyik jelentős tétel a közvilágítás megszervezése volt. Tartóoszlopok telepítése és azokon világítótestek elhelyezése helyett (mivel az nagyon drága lett volna) arra gondoltak, kölcsönkérnek a megyei tűzoltóautókat, hogy létráikról világítsák be az utakat. A járműveket nem kapták meg. A funkció felülvizsgálata során rájöttek, hogy a feladat lényege nem a terület bevilágítása (azt a szükséges mértékben elvégzik az érkező és távozó járművek), hanem a forgalom irányítása és az utak kijelölése. A megoldást a számos boltban kapható műanyag világító pálcikák hozták meg, amivel az eredeti feladatot a tervezett költség 0,3%-áért sikerült ellátni!

Az eset jó példa arra, hogy a vevői igények megértése és „lefordítása” terméké a vállalat feladata. A fejlődést nem feltétlenül csak a folyamat javításával lehet elérni, hanem a termék alapvető újragondolásával. A konvencionális megoldásokkal való szakítás nem kockázat nélküli, sőt

nem is alkalmazható olyan esetekben, ha a technikai kérdéseket már specifikálták és rögzítették. A szakértők a megoldásig az értékelemzés módszerével jutottak el, azonban az összhangban van a lean menedzsment első alapelvével (érték meghatározása) is.

A lean szemlélet nem értelmezhető időszakosan vagy részlegesen, a lean módszerek és technikák viszont nem önállóan alkalmazottak, hanem a vállalatirányítási rendszer szerves részeként. A magas fokú integráltság és a hatások összetettsége miatt nehéz kiragadni egy vagy néhány módszert, különösen pedig bemutatni a hozzájuk köthető eredményeket, másképpen fogalmazva minden megoldás egyedinek tekinthető és tekintendő. A példák, jó gyakorlatokból ugyanakkor tanulhatnak a vállalatok, ha olyan helyzetekre ismernek rá, amelyeket ők is problémaként élnek meg, sőt az is előfordulhat, hogy fel sem ismerik a változtatás szükségességét. A jó gyakorlatok egyszerű lemásolása csak véletlenszerűen lehetséges, a tapasztalatok azonban megkönnyítik a saját problémahelyzetek azonosítását és azok hatékony megoldását:

- A folyamatok – végső soron a vállalat teljesítménye – függ a külső partnerek teljesítményétől, a konstruktív együttműködés a folyamatok végrehajtásában és az egymás közötti szolgáltatások kialakításában mindkét fél számára hozzájárulhat az értékteremtéshez (üzleti partner támogatásának esete).
- A veszteségek forrása nem csak a folyamatok végrehajtásából adódhat, hanem a tervezés elégtelenségeiből is. A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények nem megfelelő definiálása kényszerpályára futtathatja a kapcsolódó folyamatot (alkatrész-kiszerezés megváltoztatásának esete).
- A vevői és a tulajdonosi érték akár ugrászerűen fokozható, ha sikerül helyesen definiálni a vevői igényeket és ehhez hozzárendelni a termékek és szolgáltatások teljesítményét. A tanulmányban két esetpéldát mutatok be, amelyek rávilágítanak a termékorientált gondol-

kodás fontosságára és lehetőségeire. Az ugrásszerű teljesítménynövekedés természetesen igényli a folyamatok újragondolását is (közvilágítás újragondolásának esete).

## ZÁRSZÓ

Az értékteremtés iránti igény meghatározza a vállalati működést, ebből vezethetők le a termék, folyamat és szervezeti fejlesztések egyaránt. A tulajdonos természetesen saját – jelenbeli vagy jövőbeli – jövedelmének fokozását tartja szem előtt, ez azonban hosszú távon csak a vevői értéken keresztül érhető el. A tulajdonosi érték növeléséhez ugyanakkor hozzájárul az erőforrások hatékony felhasználása is. Az érték és veszteség oldali megközelítések, a termék- és folyamatorientált gondolkodás összehangolása egyedi megoldásokat kíván. A gyakorlat bizonyította, hogy a megfelelő módszerek kiválasztását és alkalmazási lehetőségeit számos tényező befolyásolja.

A lean menedzsment Magyarországon az 1990-es évek után reneszánszát éli napjainkban. Számos publikáció, konferencia foglalkozik a témával, a szakmai szervezetek által kínált képzéseken pedig a vállalati képviselők széles köre ismerkedhet meg a lehetőségekkel. A lean menedzsment szemléleti keretet és módszertani támogatást ad a fejlesztésekhez, azonban korlátait is számba kell venni. Természetesen a korlátokba ütköző vállalatok is ki tudják aknázni a lean menedzsment lehetőségeit, ha annak módszereit és technikáit a megfelelő helyen alkalmazzák saját rendszerükben.

A folyamatos fejlődés az értékteremtés igényével és szükségességével magyarázható. A tulajdonosi célok függvényében kell és lehet meghatározni, hogy a folyamatokban rejlő veszteségek eliminálása mellett hogyan foglalkozzanak a vevői érték fokozásának további tényezőivel. Rövidtávon előbbieket látványos eredményekkel kecsegtetnek, mégis tágabb szemléletben célszerű gondolkodni.

## HIVATKOZÁSOK

- Anderson, J. C., Narus, J. A. and Van Rossum, W. (2006), „Customer Value Propositions in Business Markets”, *Harvard Business Review*, LXXXIV March, pp.90-9
- Ayers, J. B. (2006), *Handbook of Supply Chain Management 2/e*, Boca Raton: Auerbach Publications
- Berényi L. (2014), *A minőségmenedzsment módszerei és eszközei*, Budapest: Publio Kiadó
- Brown, M. G. (2000), *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance*, Boca Raton: Taylor & Francis
- Chikán A. (2003), „Kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja”, *Vezetéstudomány*, XXXIV 5, 10-2. old.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. – Nagy J. (2008), *Tevékenységszervezés*, Budapest: Aula Kiadó
- Fehér O. (2013), „Az 5Mu alkalmazása a Lean menedzsmentben”, *Magyar Minőség*, XXII 8-9, 41-6. old.
- Fodor Á. (2011), *A munkás, de csodálatos érték-elemzés*, Budapest: MicroVA Fejlesztő Bt.
- Fónagy-Árva P. (2006), *A tulajdonosi érték mérése az értékközpontú vállalatirányításban*, PhD értekezés, Gödöllő: Szent István Egyetem
- Garvin, D. A. (1988), *Managing Quality*, New York: The Free Press
- Gelei A. (szerk.), *Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 2013
- Hall, R. W. (1987), *Attaining Manufacturing Excellence: Just in Time, Total Quality, Total People Involvement*, Minneapolis: The Dow Jones-Irwin
- Heidrich B. (2006), *Szolgáltatás menedzsment*, Budapest: Human Telex Consulting
- Iványi A. (1985), *Értékelemzés-racionalizálás a gyártásszervezésben*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kato, I. and Smalley, A. (2011), *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*, New York: Productivity Press
- Kopátsy S. (1992), *A fogyasztói társadalom közgazdaságtana*, Budapest: Privatizációs Kutatóintézet
- Körmendi L. (2010), *Értékelemzés*, Budapest: Saldo
- Krafčík, J. F. (1988), „Triumph of the Lean Production System”, *Sloan Management Review*, XXX 1, pp.41-52
- Lenkey M. (1977), *Az értékelemzés szemlélete és gyakorlata*, Budapest: Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Továbbképző Intézet
- Ligetvári É. – Berényi L. (2013), „Auditok alkalmazása klaszterek tagkiválasztási eljárásban”, In: Svéhlik Cs., Huszka P. szerk.: *Vállalati és intézményi kihívások a 21. században. Best of KHEOPS 2006-2012*. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet. pp. 14-25.

- Liker, J. K. (2008), *A Toyota-módszer: 14 vállalat-irányítási alapelv*, Budapest: HVG Kiadó
- Locher, D. (2011), *Lean Office and Service Simplified*, Boca Raton: CRC Press
- Losonci D. – Demeter K. – Jenei I. (2010), „A karcsú (lean) menedzsment hatása a vállalati versenyképességre”, *Magyar Minőség*, XIX 10, 6-27. old.
- Losonci D. – Demeter K. – Jenei I. (2012), „A lean menedzsmentről magyar nyelven”, *Magyar Minőség*, XXI 4, 14-26. old.
- Martin, J. W. (2009), *Lean Six Sigma for Office*, Boca Raton: CRC Press
- Matukovics G. (2004), *A tulajdonosi érték meghatározásának egyes kérdései Magyarországon*, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- Miles, L. D. (1973), *Értékelemzés*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Monden, Y. (1983), *Toyota Production System: A Practical Approach to Production Management*, Norcross: Industrial Engineers and Management Press
- Németh B. (2009), „Lean Office: a veszteségcsökkentés adminisztratív területeken”, *Magyar Minőség*, XVIII 8-9, 47-50. old.
- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, New York: Productivity Press
- Papp O. – Varga A. (1989), *Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása*, Budapest: BME
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986), *A siker nyomában: Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press
- Rappaport, A. (1986), *Creating shareholder value. The new standard for business performance*, New York: The Free Press
- Sharma, M. (2014), „What is lean manufacturing”, *International Journal of Sciences*, III 9, pp.45-9
- Shingo, S. (1989), *A Study of the Toyota Production System*, New York: Productivity Press
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., Uchikawa, S. (1977), „Toyota Production System and Kanban system: materialization of just-intime and respect-for-human system”, *International Journal of Production Research* XV 6, pp.553–64
- Szakály D. – Berényi L. – Harangozó Zs. (2006), „Gyorsított fejlesztés - integrált irányítás: Az After Market környezet kihívásai”, *Marketing & Menedzsment*, XL 2-3, 49-64. old.
- Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1996), *Teljes körű minőségmenedzsment*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Thomas, A., Barton, R. and Chuka-Ofekor, C. (2008), „Applying lean six sigma in a small engineering company – a model for change”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, XX 1, pp.113-29
- Tóth L. – Tóth Cs. L. (2013a), „A Lean menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció, 1. rész”, *Magyar Minőség*, XXII 2, 17-25. old.
- Tóth L. – Tóth Cs. L. (2013b), „A Lean menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció, 2. rész”, *Magyar Minőség*, XXII 3, 25-32. old.
- Vörös J. (2010), *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wilson, M. M. and Roy, R. M. (2009), „Enabling lean procurement: a consolidation model for small- and medium-sized enterprises”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, XX 6, pp.817-833
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (2009), *Lean szemlélet*, Budapest: HVG Kiadó
- Zeithaml, V. A. (1988), „Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence”. *Journal of Marketing*, 52 pp.2-22

Berényi László PhD, egyetemi docens  
szvblaci@uni-miskolc.hu

Miskolci Egyetem  
Vezetéstudományi Intézet

## **Lean Development: value creation or elimination of losses**

### **Aim of the paper**

Initial point of continuous improvement and effective operation may be the need for creating value. Corporate interpretation of this concept appoints the applicable methodology and the management toolset. Nowadays there is an increasing attention on lean management that emphasises the goals of value creation in principles, but the focus is on locating and eliminating the waste elements of operational processes. The aim of the paper is to explore the corporate possibilities of utilising, enhancing or completing the benefits of lean thinking.

### **Methodology**

The paper reviews the key issues and opportunities of continuous improvement through the analysis of barriers and conditions of lean management as well as the relationship between losses and value. The paper presents case studies about the application possibilities of lean thinking. However, "simple copy" of the examples is not possible because of the specific conditions, the experiences allow the corporations to find and manage the own problems.

### **Most important results**

Based on the corporate characteristics, it is feasible to find the balance between process and product orientation, and the focus on elimination of losses and value-creation. In case of a limited standard product range, standard products and stable market demand, it is appropriate to focus on fighting against losses. Furthermore, the trust of company members is critical, because they can become the obstacles of development pursuits if dismissals or other withdrawals are presupposed.

### **Recommendations**

The source of significant savings may be the elimination of losses found in processes, but it is not enough. If increasing the stakeholder value of the corporation is seen for the owners' goals, it must be considered that it is achievable by increasing the customer value in the long run. It is reasonable that loss elimination has limited scope. Attention to creating new value can boost up the pursuits.

*Keywords: lean management, Toyota way, value creation, losses, value analysis*

# A „balkánság” turisztikai értelmezése a TripAdvisor utazási portál tartalomelemzése alapján<sup>1</sup>

Michalkó Gábor – Jancsik András – Teveli-Horváth Dorottya – Kiss Kornélia – Sulyok Judit – Smith, Melanie – Puczkó László – Sziva Ivett

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy a Balkánhoz kötődő turisztikai szolgáltatásoknak a fogyasztók által balkániként észlelt sajátosságai hordoznak-e olyan karakterisztikus jegyeket, amelyekből *Balkan* márkanév alatt a turizmusban sikeresen értékesíthető termék fejleszthető.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány adatbázisát a TripAdvisor információi szolgáltatatták, a népszerű utazási portálról származó 3860 olyan vélemény képezi a tartalomelemzés alapját, amelyben szerepel a Balkán szó.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A TripAdvisor utazási portálon balkániként megjelölt tapasztalatok alapvetően a földrajzi fekvés megélésére (1), a szélesen értelmezett, a gasztronómiát középpontba helyező kulturális tradíciókra (2) és a mindezekből építkező turisztikai miliőre (3) fókuszálnak.

---

## GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A turisztikai termékfejlesztés során, illetve annak következményeként célszerű a balkáni jelző esetlegesen meglévő negatív összetevőit kiküszöbölni és a kínálat sajátosan regionális (tehát a Balkán egészére jellemző) elemeit a marketingkommunikáció segítségével markánsan hangsúlyozni, ezzel lehetőség nyílik egy többnyire pozitív elemeket tartalmazó Balkán márka kiépítésére.

*Kulcsszavak: Balkán, turizmus, imázs, élmény, márka*

## BEVEZETÉS

Az 1947 és 2002 között működő *Balkan airlines* a Balkán, mint földrajzi név turizmusban való alkalmazásának egyik sikertörténeteként értelmezhető (Erdösi 2007). Bulgária nemzeti légi társasága öt évtizeden keresztül négy kontinens félszáz országába repítette el a Balkán nevet, ezzel akarva-akaratlanul is hozzájárult a Balkán és a turizmus kifejezések asszociatív összekapcsolódásához. De ahogy a Balkán földrajzi értelmezése jócskán túlterjed Bulgária határain (Kocsis 2007), úgy az utazók szerte a világban találkozhatnak *Balkan* elnevezéssel kínált turisztikai szolgáltatásokkal. Az ezekkel kapcsolatos vélemények nem csak az adott helyszínen szerzett tapasztalatok, vagy más szolgáltatókhoz kötődő transzferek (pl. média, internet, szájpropaganda) révén, hanem a Balkánra vonatkozó általános gazdasági, politikai, kulturális képzettársításoknak köszönhetően is formálhatják a régió turisztikai imázsát (Jenes és tsai 2008).

A turisztikai szolgáltatók és a turisztikai desztinációk marketingjéért felelős szervezetek előszeretettel alkalmaznak jól csengő földrajzi neveket a kínálat területi kötődésének és/vagy sajátosságainak kihangsúlyozására (Kozma – Ashworth 1993). A földrajzi név idővel magát a szolgáltatást is megtettesíti, azzal együtt élő márkává válik (Kozma 1995, Papp-Váry 2013). A Balkán esetében azonban a helyzet meglehetősen ellentmondásos. Míg más, Európa turizmusában többé-kevésbé ismert, úgynevezett regionális márkanévek földrajzi tartalma kapcsán (például *Alpine wellness*, *Carpatair*, *Mediterranean Hotels*, *Nordic wellbeing*, *Scandinavian Airlines*) pozitív vagy legfeljebb semleges képzettársítások feltételezhetők, addig a Balkán megnevezéshez negatív konnotációk gerjesztésére is alkalmas információk párosultak (Todorova 2009). A Balkán – Európa történelmében betöltött szerepével összefüggésben, különösen a háborúk és azok következményeként értelmezhető megkésett fejlődés miatt – kevésbé az élet napos oldalát kife-

jező földrajzi név (Arday 2002, Bideleux & Jeffries 2007). Ha a Balkán, mint földrajzi név a turizmusban eredményesen használható márkává válna, az nemcsak a térség gazdasági-társadalmi felzárkózását, geopolitikai értelemben vett stabilitását, hanem az Európai Unió bővülésének folyamatát, biztonságpolitikai célkitűzéseinek megvalósítását is segíthetné (Anastasakis 2000).

Tanulmányunk célja kettős. Egyrészt a Balkánon kívül fekvő országok Balkán elnevezésű, vagy az igénybevétel során balkáni élményeket generáló turisztikai szolgáltatóival kapcsolatos fogyasztói vélemények feltárásával megismerni a balkáni kínálat sajátosságait. Másrészt a vizsgálat során a Balkánhoz sorolt országokban igénybe vett turisztikai szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatok elemzésével megismerni, hogy mi tekinthető a „balkánság” turisztikai tartalmának, vagyis a látogatók véleménye szerint mitől válik balkánivá egy szolgáltatás. A tanulmány tehát arra a kérdésre keresi a választ, hogy a Balkánhoz kötődő turisztikai szolgáltatásoknak a fogyasztók által balkániként észlelt sajátosságai hordoznak-e olyan karakterisztikus jegyeket, amelyekből *Balkan* márkanév alatt a turizmusban sikeresen értékesíthető termék fejleszthető? Hipotézisünk szerint a TripAdvisor adatbázisban rögzített 3860 vélemény alapján körülírhatók a balkániságot jellemző, turisztikai márkázást lehetővé tevő tényezők.

## ELMÉLETI HÁTTER

A Balkán a negatív konnotációkat hordozó földrajzi nevek egyike, ebből eredően a „balkánságként” megtettesülő fogalomkörben is találkozhatunk a világ árnyékosabb oldalát reprezentáló elemekkel (Carter & Norris 1996, M. Császár – Pap 2011). Azok a képek, amelyek a XIX.–XX. század fordulóján a Balkánt jellemezték („Európa beteg embere”, „puskaporos hordó”) mind a mai napig jelen vannak a térséggel kapcsolatos közgondolkodásban (Hajdú 2007, Pap 2013). A „balkánság” negatív konnotációját erősíti az angol-amerikai társadalomtudományi szak-



irodalomban elterjedt *balkanisation* kifejezés is, amely egy közösség vagy egy nemzet szét-töredezésének, megosztottságának leírására használják (Ellis & Wright 1998).

A turisztikai desztinációkkal kapcsolatos képzettsérsítések befolyásolják azok versenyképességét (Qu et al, 2011). Annak ellenére, hogy a turisztikai desztinációkat megtestesítő földrajzi nevek negatív képeket, negatív képzettsérsítéseket is generálhatnak, körültekintő termékfejlesztéssel és marketingkommunikációval az ismertség (a rossz hírnév) versenyelőnyre formálható (Rátz 2006, Çakmak & Isaac 2012, Irimias 2012). Mindezt nagyban segíti az a tény, hogy a turizmus azon gazdasági ágazatok egyike, amelyekről a legtöbb és legpozitívabb híradás lát napvilágot (WTO 2002).

Az egyes desztinációkban korábban ott járt utazók véleményének jelentős szerepe van a potenciális turisták döntéshozatalában, egykor az úgynevezett szájpropaganda (Martin & Lueg 2013), napjainkban a legkülönbözőbb internetes fórumokra feltöltött értékelések, kommentek befolyásolhatják a keresletet (Jacobsen & Munar 2012). Amíg a szóbeszéd kontrollálása komoly nehézségekbe ütközik, addig az interneten keresztül elérhető vélemények a szolgáltatók rendelkezésére állnak, azok ismeretében módosíthatják a kínálat elemeit (Mauri & Minazzi 2013). Mivel a turisztikai szolgáltatók elsődleges érdeke, hogy naprakész információval rendelkezzenek vendégeik elégedettségével kapcsolatban, ezért igye-

keznek nyomon követni a magukról szóló internetes értékeléseket, amelyek a brand formálásában is szerepet játszanak (Grewal et al. 2003, Torres et al. 2014).

## MÓDSZERTAN

A Balkánnal kapcsolatos nemzetközi imázs körültekintő megismerésének egyik állomása a Balkán/balkáni szó hordozta tartalom turisztikai vonatkozásainak feltárása. Ha tudjuk, hogy a Balkán országait felkeresők utazási tapasztalataiban mi az, ami tipikusan balkániként tükröződik vissza, akkor ezen elemek felhasználásával (kihangsúlyozásával vagy kiküszöbölésével) szükség szerint módosítható a fejekben élő Balkán-kép.

Ehhez az egyik legnépszerűbb utazási portál, a TripAdvisor adatbázisát hívtuk segítségül, amelyet havonta 315 millióan használnak utazásuk tervezéséhez, és amelyen 200 millió vélemény fogalmazódik meg 4,5 millió szállással, vendéglátó egységgel és turisztikai vonzerővel kapcsolatban<sup>2</sup>. A TripAdvisor alapvetően a turisták által felkeresett desztinációk és igénybe vett szolgáltatások értékelésére (travelling rating), az azokkal kapcsolatos vélemények megfogalmazására (review), az érintettekkel, érdeklődőkkel való párbeszéd kialakítására (forum) szolgáló, kiváló keresési lehetőségekkel rendelkező, ugyanakkor a tudományos eredmények érvényessége szempontjából számos korlátozó tényezőt (Aye et al, 2013) is magában rejtő felület.

1. táblázat. A vizsgálat mintája (a vélemények száma, db)

Forrás: TripAdvisor alapján saját adatgyűjtés

	Összesen	Balkán szó az objektum elnevezésében	Balkán szó az objektumról alkotott vélemény címében	Balkán szó az objektumról alkotott vélemény szövegében
A Balkánon fekvő objektummal kapcsolatos vélemények száma	1861	566	113	1182
A Balkánon kívül fekvő objektummal kapcsolatos vélemények száma	1999	904	162	933
Összes vélemény száma	3860	1470	275	2115

Az elemzést a TripAdvisorba 2014. március 07-ig feltöltött információkból létrehozott adatbázis alapján végeztük el.

Ahhoz, hogy a turisták tapasztalatainak leírásából a „Balkán/balkáni” szóval kapcsolatos szóösszetételeket kigyűjtsük, a keresett kifejezések találati halmazából kellett egy viszonylag könnyen kezelhető Excel adatbázist létrehozni. Az alap mintába 3860 olyan vélemény került be, amelyben a „Balkán/balkáni” szó a véleményezett objektum elnevezésében, a vélemény rövid címében vagy magában a vélemény szövegében szerepelt (1. táblázat). Mivel a tanulmány fókuszában a „balkanság” turisztikai vonatkozásainak nemzetközi tükröződése áll, ezért kizárólag a vizsgálati területen kívül fekvő (tehát egyértelműen nem balkáni) országok állampolgárai véleményének elemzésére szorítkoztunk (azokat a véleményeket, amelyek bejegyzőinek állampolgársága azonosíthatatlan volt, eleve nem vettük figyelembe). A kiépített adatbázis alkalmas volt arra, hogy az elemzéseink során országonként csoportosítsuk a véleményeket, így külön tudtuk bontani a vizsgálati területen (1861 vélemény), illetve az azon kívül (1999 vélemény) fekvő országokkal kapcsolatos tapasztalatokat. Ezen lényegi csoportosítások mellett az alábbi információk szűrésére alkalmas adatbázissal dolgoztunk:

- A véleményezett objektum konkrét megnevezése;
- A véleményezett objektum típusa (szállás, vendéglátóhely, turisztikai vonzerő);
- A vélemény rövid, informatív címe.

Mivel a jelen tanulmányt megalapozó vizsgálatra egy nemzetközi együttműködés keretében zajló, a magyar állam támogatásával megvalósuló projekt keretében került sor, ezért a Balkán földrajzi kiterjedését ezen kutatás által megszabott keretekhez szabva értelmeztük. A vizsgálat a következő 11 országot tekintette a Balkánon fekvőnek: Albánia, Bulgária, Bosznia-Hercegovina, Görögország, Horvátország, Macedónia,

Montenegró, Románia, Szerbia, Szlovénia, Törökország.

Annak ellenére, hogy a vélemények 22%-a eredetileg nem angol nyelven került a TripAdvisorban rögzítésre, a portál angol nyelvűsége lehetővé tette a hosszabb-rövidebb bejegyzések és a kiegészítő információk angol nyelvű elérhetőségét. A *Balkan/Balkans/Balkanic* kifejezéseket a brit helyesírás szerint kerestük, törekedtünk arra, hogy a véleményezők által hibásan (például betűtűvesztéssel) rögzített szavak miatt ne maradjon ki információ az adatbázisunkból.

A fentiekben ismertetett módon összeállított adatbázist alapul véve a turizmuskutatás kvalitatív módszertanából ismert (Stepchenkova 2012) tartalomelemzést végeztünk. Ennek során a véleményekben található *Balkan/Balkans/Balkanic* szóösszetételű szerkezeteket kiemeltük, és egyrészt a velük közvetlenül párosuló szavakat rögzítettük, másrészt a szöveggörnyezetük tartalma alapján csoportosítottuk. Az elemzés során két fajta megközelítést alkalmaztunk. Egyfelől a vizsgálati területen kívül fekvő országokban igénybe vehető turisztikai szolgáltatások balkáni sajátosságait, másfelől közvetlenül a vizsgálati területen tapasztaltak „balkanságának” összetevőit elemeztük. Ugyan a tartalomelemzésünk nem zárja ki a szubjektív elemeket a vizsgálatból (például értékelési szempontok kiválasztása, szavak, kifejezések csoportokba való besorolása), ezek a kutatási célokkal összefüggő eredmények vonatkozásában nem képeznek érdemi korlátozó tényezőt.

## EREDMÉNYEK

### A Balkánon kívül fekvő országok „balkáni” turisztikai kínálata

#### *Balkán elnevezésű szolgáltatások*

A turisztikai vállalkozások földrajzi nevet tartalmazó elnevezése egyrészt a kínálat elhelyezkedésének területi azonosítását, másrészt a szolgáltatások egyedi, a földrajzi környezettel összefüggő sajátosságainak kiemelését, harmadrészt a tulajdonos iden-

titásának megjelenítését tükrözi. Ezek a tényezők gyakran egymással keveredve ösztönzik az adott szolgáltatás nevének megválasztását. A névadó földrajzi helytől távol fekvő szolgáltatások esetében a kínálat területi jellemvonásai előtérbe állításának és a vállalkozó identitása hangsúlyozásának szándéka jut kifejezésre.

A vizsgálatunk során feldolgozott 3860 elemből álló adatbázisban 1470 esetben talákoztunk olyan véleménnyel, amelynek kapcsán a Balkán szó az értékelt szolgáltatás elnevezésében is szerepelt. A Balkán szót leggyakrabban éttermek (854 vélemény) és szállodák (544 vélemény) elnevezésével kapcsolatos véleményekben észleltük. A vélemények többsége (904 vélemény) a vizsgálatba vont balkáni országokon kívül elhelyezkedő szolgáltatóra vonatkozott (ahogy arra már a módszertanban is utaltunk, ugyanazon szolgáltatóról több vélemény is szerepelhetett az adatbázisban). A Balkánon kívül fekvő, de a szolgáltatás nevében a Balkán szót hordozó turisztikai vállalkozásokkal kapcsolatos vélemények igen tekintélyes része Kanadában (296 vélemény), Spanyolországban (172 vélemény), Oroszországban (76 vélemény), az Egyesült Királyságban (71 vélemény) és az USA-ban (62 vélemény) üzemelő egységekre vonatkozott, de Ausztrália (48 vélemény) és Hollandia (38 vélemény) érintettsége sem elhanyagolható (az összes észlelt ország száma 19 volt).

A Balkán névre keresztelt turisztikai szolgáltatások tehát átlépték a földrajzi értelemben vett Balkán határát és szerte a világban betérhetünk olyan szállodába vagy étterembe, amelynek nevében benne van a Balkán szó. Ezeket valószínűleg a Balkán valamelyik országából származó emigránsok vagy azok leszármazottai működtetik és a kínálat bizonyos elemei (pl. dizájn, gasztronómia, zene) utalnak a balkáni kötődésükre. Mivel a véleményező állampolgársága alapján megállapítható, hogy ezen szolgáltatásokat a legritkébb esetben veszi igénybe valamelyik balkáni országból érkező turista, ezért a Balkánhoz kötődő, de nem a Balkánon működő turisztikai

szolgáltatásokról formálódó képet az adott országban élők vagy az oda utazó külföldiek véleménye is képes árnyalni. Ebből kifolyólag egy Balkánon kívül fekvő országban működő, Balkán nevű étteremben vagy szállodában szerzett tapasztalatok közre adása – az adott szolgáltatás minőségével összefüggésben – a Balkánnal kapcsolatos imázst formálja.

### *Balkáni tapasztalatok*

A „balkánság” a Balkánon kívül fekvő országok turisztikai szolgáltatásairól alkotott vélemények rövid, figyelemfelkeltő címében is megragadható. A pár szavas címek utalnak a tartalomban megfogalmazott üzenetekre, gyakran előrevetítik a vélemények pozitív vagy negatív kicsengetését. A címek (különösen a véleményezett objektumok elnevezésével szimbiózisban levők) képesek elmélyíteni a Balkán szóval kapcsolatos asszociációkat és hozzájárulni a Balkán imázsának formálásához.

Vizsgálatunk során 22 olyan Balkánon kívül fekvő országgal talákoztunk, amelyek turisztikai szolgáltatásaival kapcsolatos vélemények címében szerepelt a Balkán szó. Hét ország esetében észleltük, hogy a vélemény címében ugyan szerepel a Balkán szó, de a szolgáltatás elnevezésében nem. A véleményformálók Dánia, Dél-Korea, Izrael, Kolumbia, Lengyelország, Magyarország és Málta esetében számoltak be kifejezetten balkáni élményekről olyan turisztikai szolgáltatókkal kapcsolatban, amelyek elnevezésében nem szerepelt a Balkán szó.

A Balkánon kívül fekvő országokban, a Balkán elnevezést nem viselő turisztikai szolgáltatóknál szerzett, balkániként megjelenő tapasztalatok kivétel nélkül éttermekhez kötődnek (2. táblázat). Ezen éttermek többségének elnevezésében egy-egy Balkánhoz közvetlenül köthető földrajzi név, országnév (pl. Montenegro), településnév (pl. Ankara) vagy tájnév (pl. Transylvania) szerepel. A vélemények címe egyrészt a balkáni gasztronómiára (pl. Balkan food), másrészt a Balkán egyedi miliójére (pl. Balkan atmosphere) utal.

A vélemények címéből kirajzolódik, hogy egyes esetekben a Balkán hangulata a mediterrán térséggel, a balkáni konyha a törökkel kerül összevonásra.

Látható tehát, hogy a Balkánon kívül fekvő országok turisztikai vállalkozásainak igénybevétele során is generálódhatnak balkániként tudatosuló tapasztalatok. Ezek azokban az esetekben rajzolódnak különösen jól ki, amikor az adott szolgáltatás elnevezésében nem szerepel a Balkán szó, amely közvetlenül előidézne az asszociációt. Kifejezetten az éttermekben megszerezhető tapasztalatoknak (gasztronómia és hangulat) köszönhetően generálódnak balkániként közreadott élmények, amely folyamatra minden bizonnyal hatással van az adott vendéglátó-ipari egység nevében szereplő, a balkáni kötődést kifejező földrajzi név.

#### A Balkánon fekvő országok „balkáni” turisztikai kínálata

A TripAdvisor utazási portálon a turisták valamelyik balkáni országban szerzett tapasztalatainak megosztása során a véle-

mény szövegében szereplő *Balkan/Balkans/Balkanic* kifejezések a kontextusuk alapján öt főbb téma szerint csoportosíthatók (1182 vélemény). A földrajzi fekvés (180 vélemény), a gasztronómia (136 vélemény), az utazás (626 vélemény), a kultúra (183 vélemény) és a millió (57 vélemény) képviseli azokat a csomópontokat, amelyekkel kapcsolatos élmények balkáni jelzővel kerültek a véleményekben kifejezésre. Annak ellenére, hogy a kikristályosodott témák az egyes észrevételek szövegében olykor átfedték egymást, az adott vélemény kulcsszava vagy vezérgondolata mentén mégis sikerült őket elkülöníteni. Az alábbiakban az egyes témák balkáni sajátosságait az elemzés során oda sorolt észrevételek szövege alapján mutatjuk be (zárójelben a Balkánra vonatkozó – a véleményekben leggyakrabban használt – angol szókapcsolatokat ABC sorrendben szerepeltetjük).

#### Földrajzi fekvés

(Balkan – area, city, coast, countries, mountain, peninsula, range, region)

2. táblázat. A Balkán szó megjelenése a Balkánon kívül fekvő országok turisztikai szolgáltatásairól alkotott vélemények címében

Forrás: saját szerkesztés TripAdvisor alapján

Ország	Vélemények száma	Véleményezett szolgáltatás típusa	Véleményezett szolgáltatás elnevezésében szereplő nevek	Vélemények címében a Balkán szó megjelenései
Dánia	4	étterem	Hercegovina Ankara	Balkan atmosphere Balkan food
Dél-Korea	1	étterem	Zelen	Balkan food
Izrael	4	étterem	Montenegro Nanuchka Arnold	Balkan-Mediterranean near Balkan food Balkanian touch
Kolumbia	1	étterem	Bukara	Balkan cuisine
Lengyelország	11	étterem	Paros Banja Luka Maly Belgrad Bulgaria Magica Balbinka	Balkan night Balkan cuisine Balkan food Balkan and Turkish cuisine
Magyarország	2	étterem	Montenegro	Balkan food Taste of the Balkans
Málta	1	étterem	Transylvania	Balkan style

A Balkánon járt turista sokszor nem az általa felkeresett ország, régió, település vagy táj földrajzi nevét, hanem a Balkán szót használva lokalizálja tapasztalatát. A látogatással kapcsolatos véleményformálásban a földrajzi fekvés, az adott hely vagy térség elhelyezkedésének kifejezésére a Balkán, mint a turista tudatában élő területi egység szerepel. A „balkánságot” tehát a földrajzi kötődés egyértelmű meghatározásával fejezik ki. Valamelyik balkáni országban tett utazás során az adott desztináció vagy szolgáltató balkániként történő azonosítása azt jelenti, hogy a véleményt formáló turista többé-kevésbé tisztában van a Balkán földrajzi kiterjedésével és meggyőződése szerint a Balkánon tartózkodik. A földrajzi elhelyezkedés meghatározásakor a Balkán szó használata egyértelműen igazolja, hogy a Balkán, mint területi egység része a véleményező mentális térképének, és feltételezi, hogy a Balkán mások számára is azonosítható régió.

Az Albániában járt holland turista az általa igénybevett szállodát a Balkán egyik legjobbjaként aposztrofálja, amely vélemény a Balkán régió mentális (az illető tudatában élő) kiterjedésének tükröződése: „*Ez az egyik legjobb szálloda a Balkánon*”.

A véleményekben gyakran sor kerül egy-egy ország földrajzi elhelyezkedésének azonosítására, és ahogy ez a Montenegróban járt brit turista is tette, a Balkán régióhoz való tartozás kifejezése megfelelő eligazodási pontként szolgál: „*Montenegró egy új balkáni ország, amely a '90-es évek háborúskodásának következtében született*”

#### *Utazás*

(Balkan – adventure, holiday, hotel, journey, restaurant, trip, travel, tour)

Az utazás balkáni jellegének kifejezésre juttatása szoros összefüggésben áll az adott kínálat vagy a hozzá kapcsolódó turisztikai tevékenység földrajzi elhelyezkedésével. Ennek ellenére az utazás külön kategóriaként történő tárgyalását azért tartjuk szükségesnek, mivel ebben az esetben

a Balkán szó kevésbé a hol, sokkal inkább a milyen kérdésekben nyújt eligazodást. A Balkánnal kapcsolatban megszerezhető autentikus élmények kifejezetten a turizmusiparhoz kötődnek, az utazások során, a szolgáltatók közreműködésével realizálódnak. Az utazási irodák is előszeretettel élnek azzal a gyakorlattal, hogy a Balkán régió valamely országában turistaként átélhető tapasztalatokat balkáni élményként állítják be. A Balkán bármely országában tett utazás során a kereslet és a kínálat egymásra találásából származó élmények balkánivá válnak, vagyis a Balkán egésze vetül az adott desztinációra.

Az a svéd turista, aki Montenegróban nyaralt, az adott desztinációban szerzett élményeit nem montenegróiként, hanem kifejezetten balkániként adta közre. Úgy érezte, a vakáció során szerzett tapasztalatok érvényesek az egész Balkánon, bármely balkáni országban megismételhetők: „*Ez tökéletes hely egy remek balkáni vakációhoz*”.

Amikor a Szlovéniában járt izraeli turista javaslatot tesz egy ljubljani szálloda igénybevételére, akkor az utazást balkáni kalandként állítja be, vagyis a Balkán az ő tudatában nem csupán egy szokásos turistaút, hanem kihívásokkal teli kalandozás színtere: „*Ha valaki Ljubljanában kezd a bizakodással teli balkáni kalandozását, akkor az Austria Trend Hotelt javaslom a számára*”.

#### *Gasztronómia*

(Balkan – coffee, cuisine, dinner, dish, drink, food, grill, flavour, kitchen, meal, pastry, speciality, taste, wine)

A turisták az étel- és italválaszték ismertetésével előszeretettel mutatják be tipikusan balkániként az adott vendéglátóhely kínálatát. A leggyakrabban említett fogások között szerepelnek a grillezett húсок (birka), a friss zöldségek, a csábító édességek, az ízletes borok és a házi készítésű likőrök. A konkrétan megnevezett kínálatban többnyire a csevapsicsa, a kebab, a lepinja, a rakia és a sopszka saláta jelenik meg.

A balkáni konyhát említő utazók értékelésének nagy része az általános elismerés szintjén mozog, ahogy ennek a Szerbiában járt lengyel turistának a bejegyzésében is olvasható: „*Egy egész napos belgrádi kirándulás után ez egy tökéletes hely az izletes balkáni konyha kipróbálására*”.

Természetesen a balkáni konyha tekintetében az elégedettség nem teljes körű, egy Bosznia-Hercegovinában járt brit vendég az ott fogyasztott kávé minőségét kifogásolja, ami még a Balkánon általánosságban elfogadott (az illető értelmezésében elvárható) vendéglátó-ipari normáknak sem felelt meg: „*Csak egy dolog szomorított el, a kávé minősége, amely legalább két alkalommal még a balkáni normákat sem érte el*”

### *Kultúra*

(Balkan – architecture, art, folk, heritage, history, language, music, people, rock, song, tradition, war)

A kultúra a Balkán társadalmi, gazdasági fejlődésének, a hétköznapi és az ünnepnapok tradícióinak, az együtt élők kommunikációjának és a vallás gyakorlásának lenyomata. A véleményekben kifejezésre jut, hogy a kultúra, a gasztronómiával karöltve sajátos balkáni attrakcióként értelmezhető, amely országhatárokat átlépő regionális kiterjedéssel rendelkezik. A kultúra jelen állapotát a történelmi előzmények a szokásosnál erőteljesebben formálták, a Balkán társadalmának megpróbáltatásokkal teli évszázadaiban a kulturális tradíciókhoz való ragaszkodás élet-halál kérdése volt.

A háború(k) öröksége áthatja a Balkán kultúráját, a pusztítás és a helyreállítás lépten-nyomon érzékelhető. Ennek ad hangot egy Bosznia-Hercegovinában járt brit turista, aki Mostarba látogatott, hogy megsejmelje az újjáépített Öreg-hidat: „*Ösztöndzést éreztünk arra, hogy ellátogassunk Mostarba, ahol szembesülhettünk a balkáni háború örökségével*”.

A zene a Balkán eszperantója, a zene nyelvén könnyebben megérthető a kusza identitáselemekkel átszőtt balkáni világ.

Egy német turista, aki Szerbiában tett utazásáról számolt be, egy sajátos zenei irányzatot, a népzenei eredetű populáris muzsikát, a turbófolkot említi, amely az autórádiók révén a közterületeken is élvezhető: „*A nemzetközi zene jegyében zajló este egy spanyolos hangulatú dallal kezdődött és a balkáni turbófolkkal ért véget*”.

### *Milió*

(Balkan – atmosphere, feeling, experience, habit, hospitality, idyll, level, mentality, style, standard, thing)

Talán legegyszerűbben a milió szóval fejezhető ki a desztináció rendkívül összetett szolgáltatási környezete, amely a Balkán turizmusában a megfoghatatlant, a taszítót és egyben vonzót vegyíti. A fizikai környezet, a hangokkal, illatokkal, fényekkel átítatott, a történelem lenyomatát tükröző terek, illetve létesítmények a Balkánról szóló észrevételek meghatározó szegmensét képezik. Mindemellett a szemetes környezet is megjelenik a Balkánon jártak észrevételeiben, ahogyan az infrastruktúra elmaradottsága is balkáni sajátosságként kerül kihangsúlyozásra. A turisták kiszolgálásának minősége, a szolgáltatók vendégekhez való hozzáállása, az igénybe vett szolgáltatások ár-érték aránya meghatározó mértékben jelenik meg tipikusan balkániként az ott jártak észrevételeiben. A vendéglátók balkáni mivolta részint barátságos, segítőkész, részint tolakodó, udvariatlan kifejezésekkel kerül körülírásra. Hasonlóan a Balkánnal hozzák összefüggésbe a szolgáltatások ár-érték arányával kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatokat, de a különböző trükkös átverések vagy azok kísérlete sem marad megjegyzés nélkül.

Ha a turista úgy érzi, nem azt a színvonalú szolgáltatást kapja, amit megfizetett, megkárosítva érzi magát és a tapasztaltakat balkáni jelzővel illeti, ahogy ezt a Horvátországban nyaralt indiai vendég tette: „*Egy közép kategóriás szálloda balkáni mentalitással, Monacói áron, bárminemű szolgáltatás nélkül. [...] Hatal-*

*mas csalódás, először és utoljára voltunk Horvátországban, mostantól csapjanak be másokat helyettünk.”*

A szállodákhoz, vendéglátó-ipari egységekhez képest a települések fizikai környezetéről kevesebb tipikusnak vélt tapasztalatot osztottak meg a Balkánon járt turisták, talán annak a német állampolgárnak a beszámolója tükrözi leginkább vissza az adott miliő komplexitását, egyúttal megfoghatatlanságát, aki Montenegróban járt: *„Budva kimondottan gyönyörű tengerparti város, ahol a balkáni életérzés benne van a levegőben.”*

### **A „balkánság” turisztikai tartalma**

A fenti elemzés rámutat arra, hogy a Balkán országokban járt, tapasztalataikat a TripAdvisor utazási portálon keresztül megosztó turisták esetében jól megragadható a balkáni jelző mögötti tartalom. Az utazások során tapasztalt jelenségek feltehetően annak köszönhetően tudatosultak tipikusan balkániként, hogy az érintettek személyesen is megélhették a fejükben lévő (tehát korábban rögzült) Balkán-kép egyes elemeit. Az ott-tartózkodás során így olyan mozaikok elevenedtek meg, amelyek a tanulmányaik alatt elsajátított tudás, rokonaik, ismerőseik elbeszélései, a média és az internet közvetítette információk, saját olvasmányélményeik stb. révén az utazást megelőzően lerakódtak a tudatukban. A helyszínen a korábbi elképzelések valósággá váltak és a turisztikai környezet megragadásának egyszerűsítésére visszavezethetően a véleményekben balkániként reprezentálódtak. Mindezeket a folyamatokat az elvárt élmény, az autentikusság iránti felfokozott vágy, egyes esetekben pedig a kulturális sokk is erősíthette.

A véleményeket értékelve megállapíthatjuk, hogy a balkáni kifejezés két élmény, olykor metszetet alkotó, ernyőfogalmaként értelmezhető: az egyik az érintettek mentális térképén valamelyik Balkánhoz tartozó országban tapasztaltak egyszerűsített földrajzi azonosítását hivatott kifejezni; a másik (részben ezzel összefüggésben) egy

axiológiai tartalmat is hordozó minősítés, amely – a közfelfogással ellentétben – gyakran pozitív előjellel bír. A balkáni frazeológia földrajzi tartalma az ott szerzett benyomásokra utal, azokra, amelyek kifejezetten az adott helyhez köthetők, másol nem élhetők át, és amelyek illeszkednek a turisták tudatában élő Balkán-képhez, illetve annak valamely eleméhez. A vizsgált fogalom axiológiai töltete pedig az utazó normavilágából fakad és gyakran érzelmi színezettel van átítva. Ami a véleményalkotó normatív elvárásait kielégíti vagy felülmúlja, az kedvező, ami alatta marad, az pedig negatív előjelűvé válik és az utazással összefüggő sajátos lelkiállapotból következően fokozott, verbálisan is kifejeződő érzelmi töltet nyer.

Az tehát, hogy valamit balkániként minősít egy turista a TripAdvisor bejegyzésében, az esetek többségében az elvárt élmény beteljesedésének kifejeződése, vagyis egy balkáni országban az előzetes várakozásainak megfelelő tapasztalás manifesztációjaként értelmezhető (ez természetesen lehet pozitív – például a balkáni konyha ingyencégeinek megkóstolása következtében – és negatív – például egy balkáni szálloda tisztaságával kapcsolatban – is). Előfordulnak azonban olyan esetek, amikor a turista által tapasztalt jelenségek nem az elvárt élmények, hanem az előítéletek fényében nyerne balkáni értelmezést, vagyis a véleményező a térségről a tudatában élő negatív gondolatokat elégedetlenségének kifejezésére összekapcsolja egy fokozott érzelmi állapotban észlelt esettel (tipikusan ilyen az átverés vagy a tolakodó fellépés).

A „balkánság” turisztikai vetületét talán annak a Romániában járt brit turistának sikerült a leginkább megragadnia, aki a fogalom kulturális dimenziójára koncentrált a TripAdvisoron olvasható bejegyzésében: *„Ez egy balkáni ország. Ha nem tudod, hogy ez mit jelent kulturálisan, akkor nem vagy tisztában a külföldi látogatások során megtapasztalható, az adott helyet jellemző charme jelentésével”*

A *charme* szó fejezi ki leginkább azt a megragadhatatlanságot, ami a Balkánon szerzett élmények balkáni mivoltának megértését nehezítik. Aki valamelyik balkáni országba látogat, egy utánozhatatlan életeréssel lesz gazdagabb, olyan benyomások érik, amelyeket – vizsgálatunk alapján – (1) a térség földrajzi fekvésének, országhatárokat átlépő regionális mivoltának tudatosulása, (2) konyhaművészete, (3) kihívásokkal színezett, ugyanakkor örömforrásul szolgáló sajátos turisztikai kínálata, (4) mély történelmi gyökerekkel rendelkező kulturális tradíciói és (5) turisztikai miliője táplál. Az élmények balkáni minősítése általában pozitív kisugárzású, többnyire elégedettségről számot adó szövegkörnyezetben szerepel, tehát a balkáni kifejezés nem szükségszerűen hordozója a kedvezőtlen konnotációknak.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A „balkánság” egyrészt a Balkán-félsziget országaival összefüggő jelenségek és folyamatok területi kötődését (gyakran annak egyszerűsítését), másrészt a térség történelméből, kulturális hagyományaiból fakadó, a hétköznapi életben meg tapasztalható sajátosságok értéktranszferként is alkalmazott homogenizálását fejezi ki. A fogalom erős társadalmi-gazdasági színezettel rendelkezik, objektív és szubjektív elemek egyaránt keverednek benne, ezek eredője gyakran negatív asszociációkat generál.

Az áttekintett véleményekből kirajzolódó, tipikusan balkániként aposztrofált turisztikai tapasztalatokat összegző csoportok (földrajzi fekvés, utazás, gasztronómia, kultúra, miliő) közötti átfedések lehetőséget biztosítanak az eredmények további redukálására. A „balkánság” turisztikai értelmezésének feltárását célzó, a TripAdvisor adatbázisára épülő tartalom-elemzésünk alapján megállapítható, hogy a balkániként megjelölt tapasztalatok alapvetően a földrajzi fekvés megélésére, a szélesen értelmezett, a gasztronómiát középpontba helyező kulturális tradíciókra és a mindezekből építkező turisztikai miliőre

fókuszálnak. Ha a turisztikai termékfejlesztés során, illetve annak következményeként sikerülne a balkáni jelző esetlegesen meglévő negatív összetevőit kiküszöbölni és a kínálat sajátosan regionális (tehát a Balkán egészére jellemző) elemeit a marketingkommunikáció segítségével markánsan hangsúlyozni, jó esélye lenne egy többnyire pozitív elemeket tartalmazó Balkán márka kiépítésének. A „balkánságot” tehát a jövőben olyan tényezőként kell értelmezni, amely körültekintő márkaépítéssel a turizmusban eredményesen hasznosítható, a térség felzárkózásához, stabilitásának megerősítéséhez, versenyképességének erősítéséhez hozzájáruló értéket képvisel.

A *Balkan* brand kialakítása kapcsán érdemes a TripAdvisor adatbázisban rögzített vélemények pozitív kicsengésére építeni, amely az esetek többségében magából az utazásból mint örömteli tevékenységből (is) táplálkozik. Mivel a Balkánra irányuló utazáshoz – más desztinációkhoz hasonlóan – kellemes élmények kötődnek, így a turizmusipar által generált, illetve módosított imázs az adott országra vagy akár az egész régióra is transzferálódhat és a kölcsönös áttétek révén visszahat magára a turisztikai imázusra. Az, hogy a balkániként megélt élményekben egyetlen ország vagy annak valamelyik ikonikus látnivalója sem dominál, szintén jó alapot kínál az érintett desztinációk számára, hogy a *Balkan* brand-et közösen kialakítsák és azt a turisztikai marketingkommunikációjukban hasznosítsák.

## JEGYZETEK

- 1 A tanulmányban közreadott eredményeket megalapozó vizsgálat *A regionális jóllét és wellness koncepciók alkalmazási lehetőségei és IKT támogatással megvalósuló fejlesztési lehetőségei a Balkánon* című, a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapból (KTIA\_AIK\_12-1-2013-0043) finanszírozott kutatás keretében zajlott.
- 2 [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html) (letöltve: 2015. március 7.)



## HIVATKOZÁSOK

- Anastasakis, O. (2000), „A balkáni régió európai integrációja”, *Pro Minoritate*, Ősz/Tél, 44-54. old.
- Arday, L. (2002), „After Yugoslavia: Problems and perspectives in the Balkans”, *Foreign Policy Review*, 1 pp.162-92
- Ayeh, J., Au, N., Law, R. (2013), „Do We Believe in TripAdvisor? Examining Credibility Perceptions and Online Travelers' Attitude toward Using User-Generated Content”, *Journal of Travel Research*, 52 4, pp.437-52
- Bideleux, R., Jeffries, I. (2007), *The Balkans: A post-Communist history*, London: Routledge
- Çakmak, E., Isaac, R. (2012), „What destination marketers can learn from their visitors' blogs: an image analysis of Bethlehem, Palestine”, *Journal of Destination Marketing & Management*. 1 1-2, pp.124-33
- Carter, F., Norris, H. (eds.), *The changing shape of the Balkans*, London: UCL Press, 1996
- Ellis, M., Wright, R. (1998), „The balkanization metaphor in the analysis of U.S. immigration”, *Annals of the Association of American Geographers*, 88 4, pp.686-98
- Erdősi, F. (2007), *Kelet-Európa országainak légi közlekedése*, Pécs: MTA RKK
- Grewal, R., Cline, T., Davies, A. (2003), „Early-entrant advantage, word-of-mouth communication, brand similarity, and the consumer decision-making process”, *Journal of Consumer Psychology*, 13 3, pp.187-97
- Hajdú, Z. (2007), „A Balkán-félszigettől a Balkánig”, *Mediterrán és Balkán Fórum*, 1 1, 10-14. old.
- Irimiás, A. (2012): „Missing identity: relocation of Budapest in film-induced tourism”, *Tourism Review International*, 16 2, pp.125-38
- Jacobsen, J., Munar, A. (2012), „Tourist information search and destination choice in a digital age”, *Tourism Management Perspectives*, 1 January, pp.39-47
- Jenes B. – Malota E. – Simon J. (2008), „Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban”, *Marketing & Menedzsment*, 42 5-6, 137-149. old.
- Kocsis, K. (ed.), *South Eastern Europe in Maps*, Budapest: Geographical Research Institute, HAS, 2007
- Kozma G. (1995), „A debreceni önkormányzat első lépései a városmarketing területén”, *Comitatus*, 5 5, 15-21. old.
- Kozma, G., Ashworth, G. (1993), „Projected urban images: A comparison of Groningen and Debrecen”, *Groningen Studies*, 55 pp.1-32
- M. Császár Zs. – Pap N. (2011), „A Balkán képzete”, *Valóság*, 54 5, 40-54. old.
- Martin, W., Lueg, J. (2013), „Modeling word-of-mouth usage”, *Journal of Business Research*, 66 7, pp.801-8
- Mauri, A., Minazzi, R. (2013), „Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers”, *International Journal of Hospitality Management*, 34 September, pp.99-107
- Pap, N. (2013), *Hungary, the Balkans and the Mediterranean*, Pécs: Publikon Kiadó
- Papp-Váry Á. (2013), *A márkanév ereje. Szempontok a sikeres brandépítéshez*, Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó
- Qu, H., Kim, H., Im, H. (2011), „A model of destination branding: integrating the concepts of the branding and destination image”, *Tourism Management*, 32 3, 465-476
- Rátz T. (2006), „Kulturális turizmus és városfejlesztés: Európa Kulturális Fővárosa”, *Turizmus Bulletin*, 10 2, 9-15. old.
- Stepchenkova, S. (2012), „Content analysis”, in: Dwyer, L., Gill, A., Seetaram, N. (eds.), *Handbook of research methods in tourism. Quantitative and qualitative approaches*, Cheltenham: Edward Elgar, pp.443-58
- Todorova, M. (2009), *Imagining the Balkans*, Oxford: Oxford University Press
- Torres, E., Adler, H., Behnke, C. (2014), „Stars, diamonds, and other shiny things: the use of expert and consumer feedback in the hotel industry”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21 September, pp.34-43
- WTO (2002), *Shining in the Media Spotlight – A Communication Manual for Tourism Professionals*, Madrid: World Tourism Organisation

**Tourism-oriented dimensions of Balkanness based on the content analysis of TripAdvisor travel homepage**

**Aim of the paper**

The main aim of the study is to find an answer to the question whether the tourism services connected to the Balkan, and perceived as especially from the Balkan can be developed and sold successfully under a joint Balkan brand.

**Methodology**

The database of the research was collected from the information gained from the 3860 opinions including the Balkan word, in the TripAdvisor.

**Most important results**

The typical experiences from the Balkan on the TripAdvisor focus on the followings: (1) experiencing the geographic place; (2) cultural traditions highlighting gastronomy; (3) all the tourism atmosphere based on these.

**Recommendations**

During the product development in tourism the negative associations of the Balkan should be avoided, and the marketing communication should focus on the local, regional specialties, which are typical in the entire Balkan area. A positive brand can be built based on highlighting these positive elements.

*Keywords: Balkan, tourism, image, experience, brand*

*Michalkó Gábor, MTA doktora*  
michalko.gabor@csfk.mta.hu  
tudományos tanácsadó, MTA CSFK  
Földrajztudományi Intézet  
egyetemi tanár, Budapesti Corvinus  
Egyetem, Marketing és Média Intézet

*Jancsik András, PhD, dékán*  
jancsik.andras@kvifk.bgf.hu  
Budapesti Gazdasági Főiskola  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar

*Teveli-Horváth Dorottya,*  
*egyetemi hallgató*  
dorottya.teveli@gmail.com  
ELTE Társadalomtudományi Kar

*Kiss Kornélia, tudományos munkatárs*  
kkiss@bkf.hu  
Budapesti Kommunikációs  
és Üzleti Főiskola  
Turizmus, Szabadidős és Szálloda Intézet

*Sulyok Judit, PhD*  
*egyetemi adjunktus*  
judit.sulyok@gmail.com  
Pannon Egyetem  
Turizmus Intézeti Tanszék

*Smith, Melanie PhD,*  
*tudományos főmunkatárs*  
msmith@bkf.hu  
Budapesti Kommunikációs  
és Üzleti Főiskola  
Turizmus, Szabadidős és Szálloda Intézet

*Puczkó László, PhD, egyetemi docens*  
lpuczko@bkf.hu  
Budapesti Kommunikációs  
és Üzleti Főiskola  
Turizmus, Szabadidős és Szálloda Intézet

*Sziva Ivett, PhD, főiskolai docens*  
isziva@bkf.hu  
Budapesti Kommunikációs  
és Üzleti Főiskola  
Turizmus, Szabadidős és Szálloda Intézet

# The new paternalism: over-indebtedness and non-rational borrowing from a behavioural economics perspective

Zoltán Szabó<sup>1</sup>  
University of Pécs

---

## AIM OF THE PAPER

Our paper discusses the idea of the new paternalism, including its development over recent years, its characteristics and the tools which it provides for governments to steer decisions. The idea of the new paternalism is based on the claim that, to achieve our own true preferences, there is a need for relatively modest adjustments to decision-making. Certain core neoclassical values have also been retained - for example, freedom of choice is acknowledged as an important safeguard against government error.

---

## METHODOLOGY

In respect of methodology, we undertook a serious review of the literature. Further, the basic psychological phenomena which characterise our decision-making processes and the theoretical debate on the new paternalistic approach are also interpreted - arguments in favour of its wide implementation, as well as concerns over its legitimacy.

---

## MOST IMPORTANT RESULTS

The main result of our review is that this new economic policy approach, which is based on behavioural economics-related findings, should be discussed as widely as possible. It is, nevertheless, also important to underline the critical thoughts of the new light or libertarian paternalism. Here we concentrate mainly on two streams of criticism: the discoverability of people's true preferences and the rationality of politicians.

---

## RECOMMENDATIONS

We focus on the possible fields of application of the new paternalistic approach: over-indebtedness and non-rational borrowing. Several ways of how libertarian paternalistic tools can be applied to these issues are listed, but, more significantly, the limits of these application possibilities are emphasised.

*Keywords: Libertarian paternalism, over-indebtedness, over-borrowing*

## INTRODUCTION

The development of behavioural economics is a consequence of the application of psychological approaches, methods and results in the field of economics. It became a popular research area as it was able to explain phenomena which were inconsistent with the expected outcomes predicted by standard economic models. Interpreting the findings and conclusions of behavioural economics, however, requires caution, since accepting results which support the unrealistic features of *homo oeconomicus* is not the same as abandoning the basic values of neoclassical economics. In fact, a misinterpretation of the findings of behavioural economics is frequently found in paternalism – that is, in restricting the autonomous endorsement of preferences and claiming that this is in the best interests of the individual. Classical paternalism, which has a more authoritarian character, is neither compatible with the values of neoclassical economics nor with the values of behavioural economics. The new paternalism is based on a need for relatively modest corrections which help us to achieve our true preferences by inhibiting restrictive rational decisions. Certain core neoclassical values have been retained, although, for example, freedom of choice is acknowledged as an important safeguard against government error - which appears to mitigate the antipathy towards its heavier paternalistic features.

More specifically, this study provides some new perspectives which contribute to the formulation of more complex conclusions about one of the most crucial consequences of the crisis of 2008: the everyday problem of the level of indebtedness in foreign currency of households in Hungary. One aim of the study is to paint a clearer picture of this topic, since not only does public opinion have a somewhat arbitrary view of the situation, but related political communication is also weak and rather too populist in character. It is, therefore, important to provide another perspective, since the Hungarian govern-

ment is currently more concerned with exonerating itself from the responsibility and with the (certainly complex) ways of handling the problem *ex post*. Although we have a rather sceptical opinion of the new paternalistic views, we believe that, if the *ex ante* approaches of the new and classic paternalists in problem-solving were in the focus of the argument, the current situation would be significantly improved.

The paper comprises two main chapters. The first describes the theory and tools of the New Paternalism together with a critical review, whilst the second focuses on one important feature of Hungarian household debt other than the tendency to borrow foreign currency: basic over-indebtedness. The crisis resulting from over-borrowing in foreign currency can be regarded as one manifestation of this phenomenon. Following a (deliberately) brief review of the literature relating to this problem as far as the starting point of the foreign currency loan crisis, we conclude that non-rational borrowing behaviour and its possible consequences should have been foreseen by both the organisations involved in government finance regulation and by the banks. After suggesting some answers to the new paternalistic approach, we leave some questions open, since our aim in this paper is not to provide clear unequivocal answers, but to share our opinion and provoke further thoughts on the topic.

## ECONOMIC POLICY FROM THE BEHAVIOURAL ECONOMICS PERSPECTIVE: THE NEW PATERNALISM

Most decisions by economic actors are based on forming expectations about uncertain future events, and behavioural economics focuses on these decisions. More narrowly, it examines the features, functioning and consequences of main decision-influencing factors such as the presence of heuristics, cognitive bias, inconsistent time-preferences or the appearance of feelings and other visceral factors in judgments. The literature

in the field of behavioural economics is very broad, and so the aim of this section is only to offer a few assertions about the relationship of the neoclassical models and psychological findings.

Based on our findings, the behaviour of economic actors can only be characterized by bounded rationality (e.g. Simon, 1955). It is safe to claim that humans cannot always follow self-interest and that their preferences are often contradictory. Despite these non-rational features, human behaviour is not considered as irrational or unpredictable. The aim of behavioural economics is to reveal and to get to know the *systematic* errors of people's thinking or activities. Then, taking these 'failures' into account, a more realistic human being could be defined and cast as central actor in economic models (Rabin, 1998, 2002; Kahneman, 2003; Camerer and Loewenstein, 2004).

As for the purposes of Economic Policy, revealing the non-rational features of human behaviour and thinking has always been an interesting topic for policy-makers and politicians. Rhetoric has always had a central role – which is why scientific results concerning the effects of framing on the acceptance of new programmes or on understanding the importance of taxation gained constantly increasing attention (McCaffery and Slemrod, 2006). Advances in the field of behavioural law and economics have made it possible to measure the expected impact of different policies and actions (Jolls et al., 1998).

Although the new paternalism is not based on pure authority but on intentions to counter the anomalies and bias of decision-making, the logical conclusion seems to be problematic: is any form of paternalism really *necessary* to enable us to follow our preferences consequently?

## THE MAIN CHARACTERISTICS OF THE NEW PATERNALISM

In the case of classical or hard paternalism, restricting the autonomous implementation of individual preferences is based on

the values of each society. Neoclassical economics is not suitable to provide normative arguments for classic paternalism, apart from some cases of people who are restrained from decision-making. In these cases people can be restricted either because they have bounded decision-making abilities (intellectually challenged people, the younger generation and people with mental disorders) or due to social sanctions such as imprisonment.

The theory of bounded rationality and behaviour-related research has brought about a change in the theoretical argumentation about paternalism. This argument says that, given the presence of cognitive barriers, individuals are not able to be consequential in their preferences and so the task of the government is to ensure that individuals act according to their real preferences. In the last fifteen years new approaches to paternalism have emerged. These are based on behavioural economics arguments and have called different names such as asymmetric, light, behavioural or libertarian paternalism. Differences in naming already show clear demarcation from traditional forms of paternalism.

The best known approach is *libertarian* paternalism, which is characterized by the attention paid to libertarian values and principles whilst increasing welfare by applying paternalistic interventions by the government (Sunstein and Thaler, 2003; Thaler and Sunstein, 2003, 2008). The major authors in the field lay great emphasis on intervention by consciously creating default rules. For example, participation in a company's savings programme is much higher if an employee is automatically enrolled (still having the right to opt out) than if enrolment is not automatic (although he can opt in at any time) (Madrian and Shea, 2001). The default in this case was the option of automatic enrolment and the company has to define a default whilst preserving an employee's right to change at any time.

Another form of new paternalism is *asymmetric* paternalism (Camerer et al.,

2003). The name refers to the feature of new paternalism which, whilst it provides support to non-rational individuals, rational decision-makers are not put at a disadvantage. Applying the example of automatic enrolment in savings programmes, thanks to intervention, the savings of non-rational employees increase, while rational individuals are not affected at all.

An interesting version of the new paternalism is *paternalistic information telling*. This aims to apply behavioural economics results so that they can have a clear impact on decisions. In the opinion of relevant authors, as bias in decision-making stems from the non-rationality of human thinking, it is legitimate to use these non-rational characteristics to help people to obtain a clear picture of, for example, the real risks related to their activity (Jolls et al., 1998).

### TOOLS FOR 'STEERING' DECISIONS

The lack of practical experience means that the tools suggested by behavioural economists are supported mostly by theoretical considerations and laboratory experiments. As mentioned previously, their common feature is that they are created to influence the decisions of others and not to make decisions instead of them. In the next few paragraphs we offer a rough outline of the most important groups of tools.

Just as neoclassical theory claims, information is needed to make rational decisions. The new paternalism not only wants to lay more emphasis on gathering adequate information about a situation; it also supports the rephrasing of information so that people would understand the risks and opportunities more clearly. Rephrased information has to eliminate bias in perception and evaluation (Jolls et al., 1998; Tversky and Kahneman, 1981).

The use of framing can be helpful in, for example, countering health-impairing habits or gambling. As all humans are characterized by loss aversion, all that a 'choice architect'<sup>2</sup> has to do is to highlight the negative outcomes of former activities

rather than positive options. Paternalistic rephrasing can also use a heuristic approach as *availability* or *representativeness*, whilst human cognitive errors can be 'used' in both ways: they can be reduced or strengthened as the situation requires. For example, it is best to avoid suggesting anything which increases the feeling of a person being *above-average*, saying, rather, that 'road regulations are needed because of other, below-average drivers'. This helps to have these rules accepted by increasing the perception of the self as being an exception.

Applying defaults is inevitable (Thaler and Sunstein, 2003; Sunstein and Thaler, 2003) and results in a *status quo* bias. Samuelson and Zeckhauser (1988) show that most decision-makers do not change, but adhere to the default option – which makes the planning of defaults more serious. Madrian and Shea's (2001) research, quoted above, showed that one default can have most serious, long-lasting impacts – for example, in the field of savings. Also, the motivational system in a company can be based on similar effects, such as *commitment* (Thaler, 1980), that is where privileges owned are valued more highly than if one had to buy them.

The tool of the mandatory 'cooling off' period is aimed at removing decision-makers from situations where they would behave too intuitively (Loewenstein et al. 2001). Decisions made in an exaggerated state of mind can cause long-lasting negative effects. For example, with expensive purchases it is important to rethink consumer decisions (Camerer et al., 2003).

Internalities (Gruber and Köszegi, 2001) are negative effects related to non-rational consumer habits such as smoking or eating unhealthy food. 'Sin taxes' can be applied here which count as a slightly more intrusive tool. The aim of sin taxes is to bring consumers closer to the real costs which they are incurring for themselves. Due to a lack of self-control people tend to under-value future costs. Sin taxes highlight that problem for them.

## CRITICISM OF NEW PATERNALISM

Although the new paternalism does not have authoritarian intentions, it has some features similar to classical paternalism which generates similar arguments concerning criticism. This section comprises two main fields: the first is the over-riding concern of ascertaining one's *real* preferences, and the second is determining whether policy-makers or government are appropriate actors in consciously influencing our decisions.

### Is it possible to discover peoples' true preferences?

First of all, criticism relating to the new paternalism refers to theoretical and practical problems of gathering necessary information about true preferences (Rizzo and Whitman, 2009a). Although it is clear that human preferences are inconsistent in time<sup>3</sup>, there is no proof for them being cognizable (Waldfoegel, 2005; Rizzo and Whitman, 2009a). However, if new paternalists claim to act to help people follow their long-term goals, it has to be assumed that it is possible (at least, for them) to recognize and choose between one's true preferences (Loewenstein and Haisley, 2008). If we consider the decision-influencing effect of framing, choosing the *right* preference becomes more problematic: people change their choices as a consequence of different phrasing. How, then, would anyone be able to say something about their real preferences?

Most empirics in the fields of behavioural economics and new paternalism cover laboratory experiments. Nothing ensures that these experiments are appropriate to real life situations and that people really react in the expected way following external (e.g. government) intervention or default modifications. That is why arguments for asymmetric paternalism claim that choice architecture has to help 'boundedly rational' individuals *whilst* letting rational actors do what they think best for them (Camerer et al., 2003, Sunstein and Thaler, 2003). It is, however, hard to accept that interventions come at no cost to rational actors.

Some actions such as a mandatory cooling-off period could cause a *welfare reduction* as consumers have to wait for goods they wanted immediately (Kivetz and Keinan, 2006). The same applies to 'sin taxes'. People who wish to put on a little weight have to pay the taxes for so-called 'unhealthy' foods, although those taxes were imposed basically for obese people (Rizzo and Whitman, 2009a).

Also, attention has to be paid to other human characteristics which can change people's thoughts about an earlier government intervention. Thanks to the *hindsight bias* (Fischhoff, 1975) and *self-attribution bias*, people may later interpret an event differently from when it happened. Understanding individual responsibility also changes as the context changes. This means that, even if a government were able to help people in difficulties and improve their situation, many would consider this as their own personal achievement.

### The rationality of politicians

To believe that policy-makers or politicians are led by altruism is naive. For decades, models in economics have already assumed that politicians act in their self-interest (e.g. Buchanan and Tullock, 1962). There are phenomena such as lobbying and interest-groups (Olson, 1965) or rent-seeking behaviour (Buchanan, 1980); and these warn of the possibility that the individual interests of politicians outweigh their public interests.

Considering the basic assumptions of people being boundedly rational, the rationality of policy makers can also not be ensured—and so how could the new paternalism even work effectively if neither the voters nor the politicians are rational. Non-rational voters can misjudge political actors and this leads to suboptimal results in elections. If we assume politicians who act in their own best interest together with non-rational voters, phenomena such as *political manipulation* (McCaffery and Slemrod, 2006) or *populism* (Glaeser, 2006) seem to be logical inferences.

Finally we must also cite the *slippery slope* argument. There is a threat to the whole of society if any kind of paternalism is legitimised. 'Slippery' refers to the fact that it is hard to stop in the middle if something has started. If people accept the application of light tools by the government with the aim of influencing their choice, there is a chance that government goes further and that, gradually, hard paternalism will evolve. Advancing gradually, applying harder and harder decision-steering tools will not provoke huge opposition from members of society (Rizzo and Whitman, 2009b).

### NON-RATIONAL BORROWING

#### The behavioural economics basics of non-rational borrowing

The neoclassical theory of borrowing behaviour is based on assumptions of rational decision-making, i.e. decisions are directed by long-term preferences and reflect time-consistent preferences, and costs and benefits discounted exponentially. There are two oppositional representations in the judgment of the experienced redemption problems. On the one hand there is the *rational* actor, who wants to make use of or take advantage of the opportunities provided by social solidarity; and together with this comes the striving to increase austerity in financial regulations. On the other hand, there is the borrower as the *victim* of the manipulations of the supply side of the financial market; together with this appear needs for strict market regulations and for the fair treatment of insolvent debtors. The aim of the behavioural economists' investigation in recent years was to reveal the behavioural components of non-rational borrowing, to acquire deeper knowledge of its characteristics and, based on this, to develop *ex ante* solutions for the problem (Bar-Gill, 2004; Benton et al, 2007; Block-Lieb and Janger, 2006; Kilborn, 2005; Sunstein, 2006; Willis, 2006).

The behavioural economics approach to borrowing is based, instead of on the

assumption of rational behaviour, on non-rational behaviour. The determining elements of most analyses is extreme (self) confidence (Fischhoff, Slovic and Lichtenstein, 1977; Svenson, 1981; Moore and Healy, 2008) and over-optimism, unrealistic optimism (Weinstein, 1980). This means that people tend to assume a favourable future setting of both subjective and objective factors that will influence redemption and interest-paying. The insufficient processing and non-rational evaluation of the information-stream at times when people have to choose among credit-constructions is the consequence of their bounded cognitive capacities (Simon, 1955) and in some cases of their financial illiteracy (Block-Lieb and Janger, 2006; Willis, 2006). What drives the borrowers' decision-making is the minimizing of cognitive expenditure and the related negative emotional effects (Willis, 2006). The applied heuristics can result in too simplified relationships and distorted estimations of risk – based, for example, on availability or anchoring (Tversky and Kahneman, 1974). Among the cognitive deficiencies of the individual, it is easy to see how we tend to neglect accumulating costs (Slovic, 2000), especially when using credit cards; how we solve cognitive dissonances; or how we do not realize the forming and the real extent of our debt (Ausubel, 1991).

Another possible explanation for over-indebtedness is the inconsistency of the preference order. The 'decision utility' of a certain good (the utility which comes at the time of acquisition) exceeds the 'experience utility' which comes from the use or consumption of that particular good (Kahneman et al. 1997). The inconsistencies in time preferences (Frederick et al., 2002) lead to the overrating of current benefits and the underrating of future costs, and so to the lack of self-control, to impatience - which urges consumption (Laibson, 1997, O'Donoghue and Rabin, 1999), to procrastination in important decisions (Akerlof, 1991), to underestimation of small credits



(Green et al., 1997) and in total to excessive borrowing (Meier and Sprenger, 2007).

The slowness of the individual's adaptation to changes in income or in redemption conditions can be explained by the characteristics of the value function (Kahneman and Tversky, 1979; Block-Lieb and Janger, 2006). Even in the case of declining income, the reference point stays constant – which can lead to loss-aversion and risk taking (Bowman et al., 1999). The effects caused by bias relating to sunk-costs (Thaler, 1980), the endowment effect (Thaler, 1980; Kahneman, Knetsch and Thaler, 1990, 1991), the *status quo* bias i.e. overrating the present situation (Samuelson and Zeckhauser, 1988), or omission bias (Ritov and Baron, 1990) can be all responsible for unreasonable consumption choices and for retaining assets which cannot be financed.

### **The new paternalistic approach to the regulation of non-rational borrowing**

Credit-related costs are difficult to interpret and to compare; and, because of the asymmetric information and the moderately price-sensitivity of the consumers, there is a possibility of price discrimination. What is more, borrowing behaviour is not rational – which is why it can be easily manipulated, and financial knowledge is essentially a 'public good' – which effectively means that it is inadequate for this purpose. For all of these reasons, there is a basic consensus among economists that credit markets need regulation (Bar-Gill, 2004; Willis, 2006). At the same time all the relevant issues concerning regulation are the topic of professional and political argument. These issues are: (1) the primary reason for the need for regulation, which can be insufficient competition, unfair market behaviour or the non-rational borrowing behaviour; (2) the aims of potential regulation which can be to regulate competition, create clear market conditions, terminate unfair behaviour and protect non-rational actors; (3) the tools of regulation, which can be the classical tools of market regulation, providing uniform

information, excluding manipulative sales techniques or the paternalistic approach representing and protecting the interests of the borrower. The basis for differences between views is differing judgment of the real role of credit-market innovations and their effect on borrowers' behaviour (e.g., in respect of credit cards see Brown and Plache, 2006 vs. Bar-Gill, 2004).

In the paternalistic approach, the need for regulation originates in the non-rationality of borrowers and their easily manipulated behaviour. As for suggested solutions, we find – both in the related literature and in practice – the tools of classical paternalism, with some ideas coming from the new, 'light' paternalists.

In accordance with its basic principles, the aim of the new paternalistic approach is to find the solution which can handle the problem *ex ante* with the help of decision-influencing tools (Benton et al, 2007; Sunstein, 2006; Willis, 2006), first of all ensuring sufficient information for decision-makers. Transparent, clear and comparable credit options can be effective in the case of rational decision-makers (Bar-Gill, 2004, Block-Lieb and Janger, 2006, Sunstein, 2006, Willis, 2006). To help households to realise, understand and handle basic problems, it is vital to provide them with financial education, the opportunity to request professional help from experts and to create a central infrastructure for these services. These measures can already be effective in the case of non-rational borrowers. Also, in the case of sufficient commitment, an effective tool in both handling and preventing a high level of indebtedness appears to be the voluntary regulation of card-usage (e.g. using a debit-card instead of a credit-card, putting a daily limit on the card and limiting the total credit etc., Benton et al. 2007).

Besides providing neutral information for those with the rational information processing, there is a striving to exploit the characteristics of the non-rational ways of thinking in serving the interests of decision-

makers. Risk perception can be enforced with the help of tools based on the use of framing effects and availability heuristics (Tversky and Kahneman 1974, 1981, 1986), and with the help of any tools which aim to *debias* (Bar-Gill, 2004; Block-Lieb and Janger, 2006; Sunstein, 2006). In respect of large credits, the cooling-off period can be applied, considering the long-term effects of that one-time decision (for more about cooling-off periods see Benton et al, 2007; and Block-Lieb – Janger, 2006; for ‘chilling out’, see Willis, 2006).

### **In lieu of a conclusion – open questions**

By way of a summary of this short study, we list a few problems which we have concerning the theories of the new paternalism in general – and why these provisions can be inefficient in the case of non-rational borrowing. We will show that it is still safer not to give more power to government.

Behavioural economics and theories of the new paternalism mostly ignore problems and questions related to the *background* of anomalies. There are no results which could provide biological or cognitive reasons for our judgment and decision-making failures (Grüne-Yanoff, 2011). However, changes with age and developments in decision-making were investigated. Here, researchers found that not only cognitive values develop with age, but cognitive bias will be used more frequently by individuals (Jacobs and Narloch, 2001). Atypical mistakes are decreased and diminished by age, but heuristics and bias similar to that in adult decision-making are more and more common among adolescents (Klaczynski, 2001). Does growing up mean learning how to commit the same mistakes in decision-making as our parents?

Rejecting the new paternalism is rooted not only in differences in the basic values of economic or philosophical perspectives, but also in the questionable effectiveness of providing solutions in handling internalities. In studies by even the most committed

followers of the new paternalism (Sunstein, 2006), one can detect an obvious scepticism since ‘because the problems of non-rational (borrowing) behaviour are too deep and the set of tools too limited’. Among the suggested regulations of credit markets, tools of a hard paternalistic character emerge. Some marketing methods, such as introducing ‘teaser’ rates, are forbidden; some credit constructions, e.g. basic conditions and cost-calculations, are standardized; interest rates are maximized, usury is forbidden; and loan contracts can be revised *ex post* and are penal (Bar-Gill, 2004; Block-Lieb and Janger, 2006).

Acknowledging the limitations of *ex ante* regulation, expectations towards *ex post* measures, such as personal bankruptcy, are strengthening (Kilborn, 2005). These expectations are not really justified. Bounded rationality does not exclude the rational option to make use of the quibbles provided by the institution of personal bankruptcy – which is why adequate regulation can only be based on a compromise between effectiveness and a fair approach. However, we have to be cautious in respect of fair regulation, as people are characterized by hindsight bias (Fischhoff, 1975) - which results in the arbitrary understanding of one’s own historical responsibility.

Neither do we have a clear picture of the real economic effects of (in)sufficient self-control – something which would be most important in hindering the negative long-term effects of, for example, ‘spur of the moment’ purchasing decisions. We also lack empirics about useful tools to strengthen self-control, although we note that the related literature is constantly growing (Heath and Soll, 1996; Rizzo and Whitman, 2009a, 2009b). As long as we have no more scientific results for this topic, it is always safer to focus on solutions at the individual level than allow governments to solve problems.

One last important note is that research into self-control has concluded that there is a substitution effect between external con-

trol and self-control (Fishbach and Trope, 2005; Carlin et al., 2013). Increasing external control reduces internal self-control. In conclusion, we probably have to be cautious in both cases: if we consult others - as well as if goodwill is extended towards us.

## NOTES

- 1 The author acknowledges the financial support of SROP-4.2.2.C-11/1/KONV-2012-0005, "Well-being in the Information Society".
- 2 Thaler and Sunstein (2008) introduce the notion of *choice architecture*. Decision-making situations are planned (by a third person) in a way which makes it easier for humans to make rational decisions (e.g. by applying defaults).
- 3 Inconsistencies in preferences are further explained in the next section.

## REFERENCES

Akerlof, G. (1991). Procrastination and obedience. *American Economic Review* 81: pp. 1-19.

Ausubel, L. M. (1991). The failure of competition in the credit card market. *American Economic Review* 81(1): pp. 50-81.

Bar-Gill, O. (2004). Seduction by plastic. *Northwestern University Law Review* 98(4): pp. 1373-1434.

Benton, M., Meier S., Sprenger C. (2007). Overborrowing and undersaving: Lessons and policy implications from research in behavioural economics. *Federal Reserve Bank of Boston Discussion Paper* 07-4.

Block-Lieb, S., Janger, E. J. (2006). The myth of the rational borrower: Rationality, behaviouralism, and the misguided "reform" of bankruptcy law. *Texas Law Review* 84: pp. 1481-1565.

Bowman, D., Minehart, D., Rabin, M. (1999). Loss aversion in a consumption-savings model. *Journal of Economic Behavior & Organization* 38: pp. 155-178.

Brown, T., Plache, L. (2006). Paying with plastic: Maybe not so crazy. *University of Chicago Law Review* 73: pp. 63-86.

Buchanan, J. M. (1980). Rent-seeking and profit-seeking. In: Buchanan, J. M.-Tollison, R. D.-Tullock, G. (eds.): *Toward a theory of the rent-seeking society*. Texas A&M University Press, College Station, pp. 3-15.

Buchanan, J. M., Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent*. University of Michigan Press, Ann Arbor.

Camerer, C. F., Issacharoff, S., Loewenstein, G., O'Donoghue, T., Rabin, M. (2003). Regulation for conservatives: Behavioural economics and the case for "asymmetric paternalism". *University of Pennsylvania Law Review* 151[3]: pp. 1211-1254.

Camerer, C. F., Loewenstein, G. (2004). Behavioural economics: Past, present, future. In: Camerer, C.

F.-Loewenstein, G.-Rabin, M. (eds.): *Advances in Behavioural Economics*. Russell Sage Foundation, New York, 2004, pp. 3-51.

Carlin, B. I., Gervais, S., Manso, G. (2013). Libertarian paternalism, information production, and financial decision-making. *Review of Financial Studies* 26[9]: pp. 2204-2228.

Fischhoff, B. (1975). Hindsight  $\neq$  foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 1: pp. 288-299.

Fischhoff, B., Slovic, P., Lichtenstein, S. (1977). Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. *Journal of Experimental Psychology, Human Perception and Performance*, 3, pp. 552-564.

Fishbach, A., Trope, Y. (2005). The substitutability of external control and self-control. *Journal of Experimental Social Psychology* 41: pp. 256-270.

Frederick, S., Loewenstein, G., O'Donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature* 40[2]: pp. 351-401.

Glaeser, E. L. (2006). Paternalism and psychology. *University of Chicago Law Review* 73[87]: pp. 133-156.

Green, L., Myerson, J., McFadden, E. (1997). Rate of temporal discounting decreases with amount of reward. *Memory & Cognition* 25(5): pp. 715-723.

Gruber, J., Köszegi, B. (2001). Is addiction rational? Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics* 116: pp. 1261-1303.

Grüne-Yanoff, T. (2011). Old wine in new casks: Libertarian paternalism still violates liberal principles. *Social Choice and Welfare* 38: 635-645. o.

Heath, C., Soll, J. (1996). Mental budgeting and consumer decisions. *Journal of Consumer Research* 23: pp. 40-52.

Jacobs, J. E., Narloch, R. H. (2001). Children's use of sample size and variability to make social inferences. *Applied Developmental Psychology* 22: 311-331. o.

Jolls, C., Sunstein, C. R., Thaler, R. H. (1998). A behavioural approach to law and economics. *Stanford Law Review* 50[5]: pp. 1471-1550.

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioural economics. *American Economic Review* 93[5]: pp. 1449-1475.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy* 98[6]: pp. 1325-1348.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives* 5[1]: pp. 193-206.

Kahneman, D., Wakker, P. P., Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of experienced utility. *Quarterly Journal of Economics* 112: pp. 375-405.

- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47, pp. 263-291.
- Kilborn J. J. (2005). Behavioural economics, over-indebtedness & comparative consumer bankruptcy: Searching for causes and evaluating solutions. *Emory Bankruptcy Developments Journal* 22: pp. 13-46.
- Kivetz, R., Keinan, A. (2006). Repenting hyperopia: An analysis of self-control regrets. *Journal of Consumer Research* 33. pp. 273–282.
- Klaczynski, P. A. (2001). Framing effects on adolescent task representation, analytic and heuristic processing and decision-making: Implications for the normative/descriptive gap. *Applied Developmental Psychology* 22: pp. 289–309.
- Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. *Quarterly Journal of Economics* 112(2): pp. 443-477.
- Loewenstein, G., Haisley, E. (2008). The economist as therapist: Methodological ramifications of "light" paternalism. In: Caplin, A.–Schotter, A. (eds.): *Perspectives on the future of economics: Positive and normative foundations*. Handbook of Economic Methodologies vol. 1, Oxford University Press, Oxford, England, 2008, pp. 210–245.
- Loewenstein, G., Weber, E. U., Hsee, C. K., Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin* 127[2]: pp. 267–286.
- Madrian, B. C., Shea, D. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401[k] participation and savings behaviour. *Quarterly Journal of Economics* 66[4]: pp. 1149–1187.
- McCaffery, E. J., Slemrod, J. (2006). Toward an agenda for behavioural public finance. In: McCaffery, E. J., Slemrod, J. (eds.): *Behavioural Public Finance*. Russell Sage Publications, New York, 2006, pp. 3–31.
- Meier, S., Sprenger, C. (2007). Impatience and credit behaviour: Evidence from a field experiment. *Federal Reserve Bank of Boston Working Papers* 07-3.
- Moore D. A., Healy P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review* 115(2): pp. 502-517.
- O'Donoghue, T., Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review* 89(1): pp. 103-124.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rabin, M. (1998). Psychology and economics. *Journal of Economic Literature* 36: pp. 11–46.
- Rabin, M. (2002). A perspective on psychology and economics. *European Economic Review* 46[4–5]: pp. 657–685.
- Ritov, I., Baron, J. (1990). Reluctance to vaccinate: Omission bias and ambiguity. *Journal of Behavioural Decision Making* 3: pp. 263-277.
- Rizzo, M. J., Whitman, D. G. (2009a). The knowledge problem of new paternalism. *Brigham Young University Law Review* 2009[4]: pp. 904–968.
- Rizzo, M. J., Whitman, D. G. (2009b). Little brother is watching you: New paternalism on the slippery slopes. *Arizona Law Review* 51[3]: pp. 685–739.
- Samuelson, W., Zeckhauser, R. J. (1988). Status quo bias in decision-making. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1[1]: pp. 7–59.
- Simon, H. A. (1955). A behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics* 69[1]: pp. 99–118.
- Slovic, P. (2000). What does it mean to know a cumulative risk? Adolescents' perceptions of short-term and long-term consequences of smoking. *Journal of Behavioural Decision Making* 13: pp. 259-266.
- Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skilful than our fellow drivers? *Acta Psychologica* 47: pp. 143-148
- Sunstein, C. R., Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. *University of Chicago Law Review* 70: pp. 1159–1202.
- Sunstein, C. R. (2006). Boundedly rational borrowing. *The University of Chicago Law Review* 73: pp. 249-270.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behaviour and Organization* (1): pp. 39–60.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American Economic Review Papers and Proceedings* 93: pp. 175–179.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, New Haven & London.
- Tversky, A., Kahneman D. (1974). „Judgment under uncertainty: Heuristics and bias”, *Science*. 185, pp. 1124-1131.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 211: pp. 453–58.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1986): Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business* 59: pp. 251-278
- Waldfogel, J. (2005). Does consumer irrationality trump consumer sovereignty? *Review of Economics and Statistics* 87: pp. 691–696.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology* 39: pp. 806-820
- Willis, L. E. (2006). Decision-making and the limits of disclosure: The problem of predatory lending: price. *Maryland Law Review* 65(3): pp. 707-840.

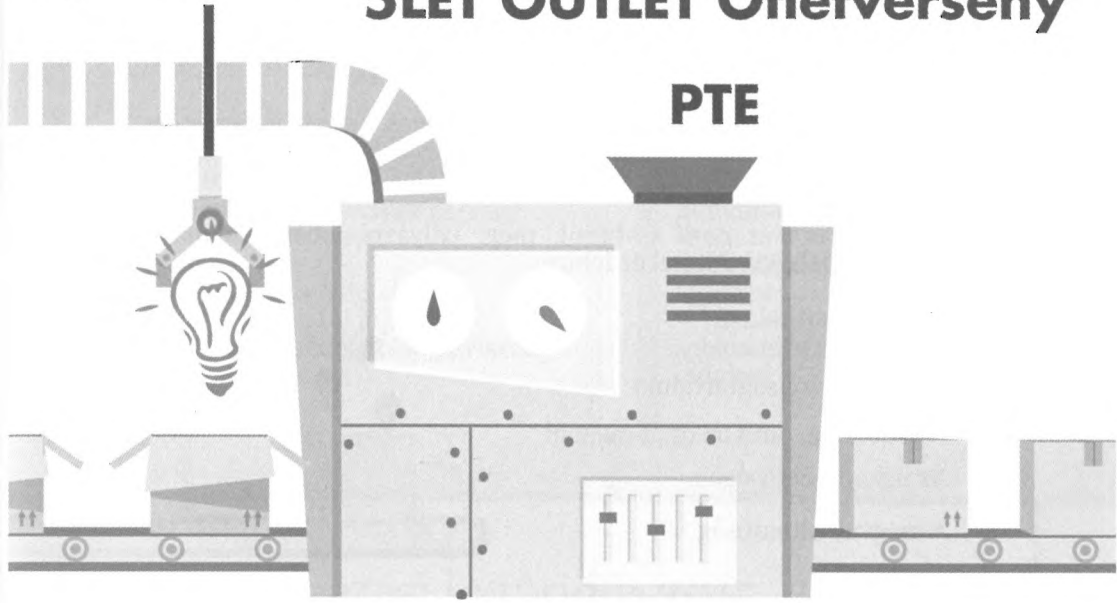
Zoltán Szabó, Associate Professor  
rumi@ktk.pte.hu

University of Pécs  
Faculty of Business and Economics  
Department of Economics  
and Regional Studies



# 5LET OUTLET Ötletverseny

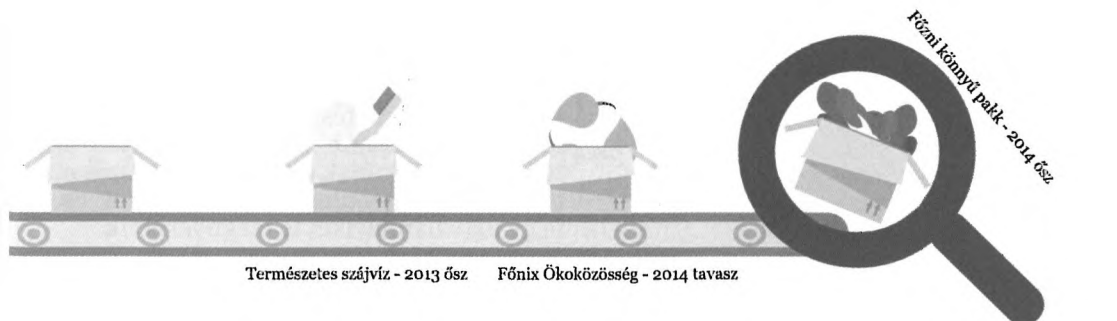
PTE



"Semmi sem erősebb, mint egy ötlet, amelynek eljött az ideje." Victor Hugo

## Mi az az 5let outlet?

5let outlet! A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központja által hirdetett Vállalkozási Ötletverseny célja, hogy a PTE polgáraiban rejlő kreativitás napvilágra jöttét elősegítse. Új, innovatív üzleti megoldásokat, illetve a hagyományos, meglévő termékek, szolgáltatások javítását célzó ötleteket várunk. Amit ajánlunk: tanácsadás, kapcsolatok, kompetencia-fejlesztés, inkubációs program, kockázati tőke.



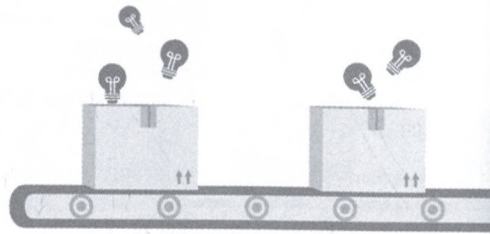
# Mi az üzleti ötlet? Mit várunk?

Bármely szakaszában legyen is az ötlet, szükséges annak ismertetése, illetve az üzleti potenciáljának magyarázata. Az üzleti ötlet leírásához kizárólag a honlapon elérhető, egyszerű, 1 oldalas formanyomtatványt kell kitölteni.

Pályázati kategóriákat nem szabtuk meg, pályázni bármilyen üzleti potenciállal rendelkező ötlettel érdemes.

Értékelési szempontok:

- 💡 Az ötlet újdonságtartalma
- 💡 A probléma, amit az ötlet megold
- 💡 Az üzleti lehetőségek
- 💡 A megvalósíthatóság



## Miért éri meg részt venni?

### DÍJAINK

Simonyi Innovációs Díj

Simonyi Kreativitás Díj

Simonyi Profit Díj

Simonyi Fenntarthatósági Díj

... és akár  
2500 \$

A legjobb ötletek továbbjutnak a verseny elődöntőjébe, a 14 hetes Simonyi Vállalkozásfejlesztési Programba, ahol az ötletén, illetve annak piacosítási, piacra viteli lehetőségein, a piacra vitel folyamatának kidolgozásán, a várható működés optimalizálásán a pályázó ötletgazda vagy gazdák mellett a PTE Közgazdaságtudományi Karának hallgatóiból, oktatóiból, és külső szakértőkből álló csapat dolgozik.

A félév végén minden ötlet megmértetik. Az ötletgazdákhöz rendelt csapatok egy rövid projektprezentáció keretében a Simonyi BÉDC által kockázati tőkésekben, a vállalkozásfejlesztés regionális képviselőiből, valamint a PTE Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból álló szakmai bizottság előtt adhatják el ötletüket és a négy díj valamelyikét is megnyerhetik.

# Van egy jó ötleted? JELENTKEZZ!

Jelentkezni egyénileg és/vagy csapatokkal lehet.

Jelentkezés feltételei:

- PTE hallgatói jogviszony
- PTE foglalkoztatási jogviszony

Benyújtandó dokumentumok listája:

- jelentkezési felület elektronikus kitöltése;
- ötlet rövid leírása (Canvas), a sablon elérhető az [ugfk.ktk.pte.hu](http://ugfk.ktk.pte.hu) oldalon

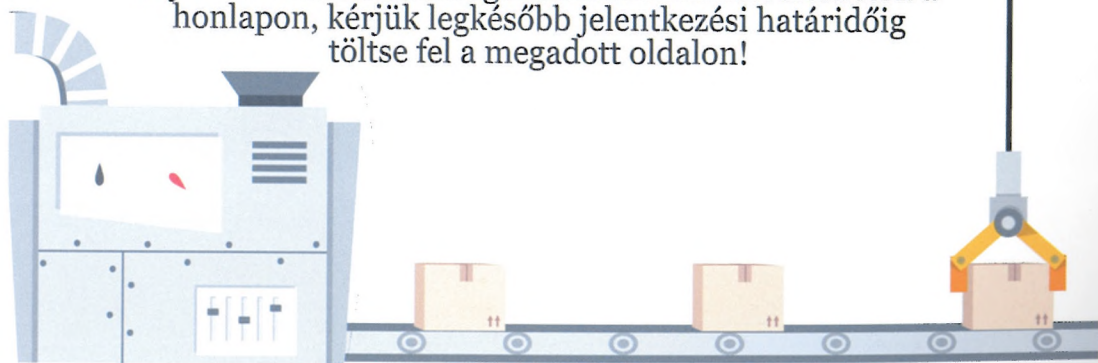
Jelentkezési határidő: 2015. 09.20.

Jelentkezés módja: elektronikusan az

**5let.ktk.pte.hu**

oldalon!

A jelentkezéshez szükséges dokumentumok elérhetők a honlapon, kérjük legkésőbb jelentkezési határidőig töltsse fel a megadott oldalon!



**Kapcsolat**

Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ  
Facebook/Simonyi BEDC  
[simonyibedc@ktk.pte.hu](mailto:simonyibedc@ktk.pte.hu)  
[ugfk.ktk.pte.hu](http://ugfk.ktk.pte.hu)



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
Közgazdaságtudományi Kar





PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
Közgazdaságtudományi Kar



PÉCSIKÖZGÁZ  
*ahonnan a karrier indul*

ISSN 1219-0349



9 771219 034155

[www.ktk.pte.hu](http://www.ktk.pte.hu)