

# Marketing & MENEDZSMENT



**Vizsgálat női menedzserek  
innovációt generáló  
tevékenységéről**

**Márkaértékelés pénzügyi  
szemmel**

**CSR – Merre tovább?**

**Funkcionális értéklánctervezés  
egy kereskedelmi  
vállalat példáján keresztül**



**A környezetbarát termék-  
védjegyezés „3win”kapcsolat-  
rendszere, a hazai rendszer  
gazdasági elemzése mély-  
interjúk kutatás alapján**

**Marketing és pénzügyek**



# YOUR FUTURE PERFECT



“Future Perfect expresses the idea that something will occur before another action in the future. It can also show that something will happen before a specific time in the future.”

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



**Consulting**  
Brand CSR Reputation



XLV. évfolyam, 2011/4.

### Szerkesztőség:

**Reketye Gábor** a szerkesztőbizottság elnöke

**Fojtik János** szerkesztő

**Hofmeister Ágnes** az MTA Marketing-tudományi Bizottság alelnöke

**Kozák Ákos** a GfK Hungária ügyvezető igazgatója

**Ulbert József** a PTE KTK dékánja

Kiadja a GfK Hungária Piackutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara

**Felelős kiadó:** Kozák Ákos

### A szerkesztőség címe:

1022 Budapest, Csopaki utca 8.

Tel.: +36-1/269-1676

Fax: +36-1/269-2504

Web: www.marketingmenedzsment.hu

### Grafikai előkészítés:

B&P Consulting Kft.

**A papírt biztosította:** Antalis Hungary Kft.

antalis<sup>TM</sup>

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49

**Engedély:** B/SZI/301/1989



**Szakmai támogató:**



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

## TARTALOM

**Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről**

- *Konczosné Szombathelyi Márta – Keller Veronika* . . . . . 4

### ANGOLUL

**The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary**

- *József Poór* . . . . . 15

### MARKETING ÉS PÉNZÜGYEK

**Márkaértékelés pénzügyi szemmel**

- *Takács András* . . . . . 27

**A marketing – pénzügy interfész, avagy reálopciók a marketingben**

- *Csapi Vivien* . . . . . 37

**CSR - Merre tovább?**

- *Putzer Petra* . . . . . 45

### KERESKEDELMI MARKETING

**Funkcionális értéklánctervezés egy kereskedelmi vállalat példáján keresztül**

- *Kozák Tamás* . . . . . 54

**Zöldség- és gyümölcsfeldolgozók beszerzési folyamata és menedzsmentje**

- *Villányi Réka* . . . . . 60

### ÖKOMARKETING

**A környezetbarát termékvédelem „3win” kapcsolatrendszere, a hazai rendszer gazdasági elemzése mélyinterjúk kutatás alapján**

- *Péterné Baranyi Rita* . . . . . 68

### KÖNYVISMERTETÉS

**Online üzlet és marketing** . . . . . 78

**Menedzsment-tanácsadási kézikönyv** . . . . . 79

### Szerkesztőbizottság:

**BALATON KÁROLY** Budapesti Corvinus Egyetem • **BELYÁ CZ IVÁN** Pécsi Tudományegyetem • **BERÁ CS JÓ ZSEF** Budapesti Corvinus Egyetem • **DINYA LÁ SZLÓ** Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös • **FARKAS FERENC** Pécsi Tudományegyetem • **ABBY GHOBADIAN** Henley Business School, University of Reading (UK) • **ANDREW C. GROSS** Cleveland State University (USA) • **HÁ KAN HÁ KANSSON** BI Norwegian School of Management, Oslo (Norway) • **HETESI ERZSÉ BET** Szegedi Tudományegyetem • **JÓ ZSA LÁ SZLÓ** Széchenyi István Egyetem, Győr • **KANDIKÓ JÓ ZSEF** Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya • **LANTOS ZOLTÁN** GfK Hungária Piackutató Intézet • **LEHOTA JÓ ZSEF** Szent István Egyetem, Gödöllő • **OROSDY BÉ LA** Pécsi Tudományegyetem • **PISKÓ TI ISTVÁN** Miskolci Egyetem • **REKETYE GÁ BOR** Pécsi Tudományegyetem (elnök) • **SIMON JUDIT** Budapesti Corvinus Egyetem • **TÖ RÖ CSIK MÁ RIA** Pécsi Tudományegyetem • **TÖ RÖ K Á DÁ M** Pannon Egyetem, Veszprém • **VÁ GÁ SI MÁ RIA** Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem • **VERES ZOLTÁN** Budapesti Gazdasági Főiskola • **VÖ RÖ S JÓ ZSEF** Pécsi Tudományegyetem

# CONTENTS

**An empirical study among female managers on their innovation generating activity**  
- Márta Konczos Szombathelyi,  
Veronika Keller ..... 4

## IN ENGLISH

**The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary**  
- József Poór ..... 15

## MARKETING AND FINANCING

**Valuation of brands from a financial point of view**  
- András Takács ..... 27

**Real options and marketing interface – customer lifetime value and real options**  
- Vivien Csapi ..... 37

**CSR – Where can the concept develop?**  
- Petra Putzer ..... 45

## RETAILING, PURCHASING

**Using the value chain to analyse costs**  
- Tamás Kozák ..... 54

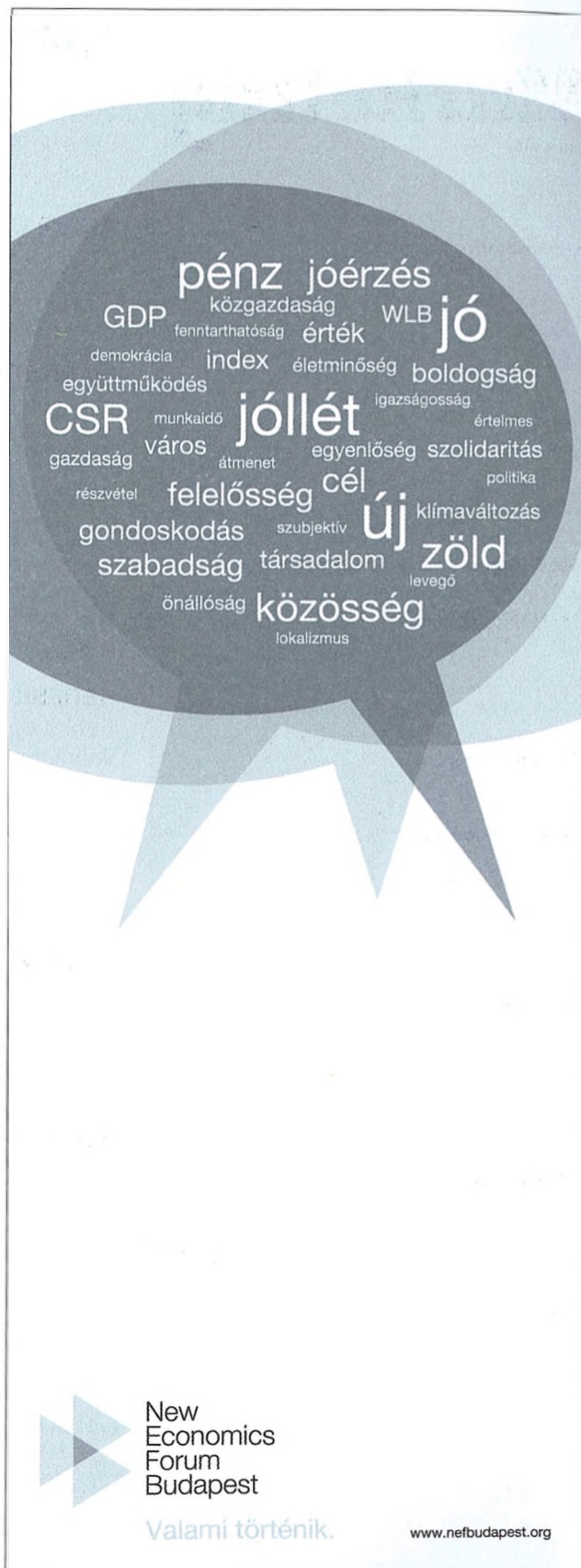
**Procurement process and management at horticultural enterprises**  
- Réka Villányi ..... 60

## ECO-MARKETING

**The '3win' system of eco-labeling; an economic analysis of the Hungarian system based on in-depth interview research**  
- Rita Péter Baranyi ..... 68

## BOOK REVIEW

**Online business and marketing ..... 78**  
**Handbook of Management Consulting ..... 79**



 New  
Economics  
Forum  
Budapest

Valami történik.

[www.nefbudapest.org](http://www.nefbudapest.org)



# A szerkesztő levele



Búcsúzom, de visszajövünk. Talán nem mindennapi kezdés, de nem is mindennap kell bejelenteni, hogy folyóiratunk, akár a legendabeli fénymadár, ismét az újrafeltámadás küszöbére érkezett. Nem először történik ez meg velünk, folyóiratunk a jelenlegi formáját is egy ilyen újjászületés után kapta. Amúgy pedig: igen, jól tetszik érteni, valójában ahhoz, hogy újra kinyithassuk a kaput, először be kell zárni. Mondhatnám, és nem is tévednék teljesen, hogy bennünket is elérte a válság. A szikár tény az, hogy folyóiratunk jelenlegi tulajdonosa nem tudja és nem is akarja tovább finanszírozni a lap veszteségét. Ezért minden érdekelt szíve fájdalmára lapunk ebben a formában most jelent meg utoljára.

Negyvenötödik évfolyamunk utolsó számát tartja most kezében az olvasó. A néhai dr. Szabó László, akkor az Országos Piackutató Intézet igazgatója 1967-ben jött ki a Marketing-piackutatás című szakmai-módszertani folyóirattal. Mindig megtiszteltetésnek tartottuk, hogy ennek a folyóiratnak a jogutódja lehetünk. Húszegyhány esztendő múlva, az idők változásával a folyóirat fennmaradásának az lett az ára, hogy új köntösben, a korábbiakhoz képest egy kicsit más tartalommal és új címmel jelent meg: néhány éven át Marketing címen volt elérhető. Azután ismét változtak az idők, ismét újjászületett a folyóirat, ezúttal a jelenlegi, Marketing & menedzsment címen. Tizenhét évfolyamot jegyeztünk az újjászületés óta.

Arra ebben a pillanatban nem tudnék válaszolni, hogy a következő évfolyam első száma milyen címen jelenik meg, és kinek a kiadásában. Azt se tudom, hogy papíron jövünk-e vagy az interneten-e, vagy esetleg mindkét formátumban. Még azt se tudom, hogy a közvetkező számnak ki lesz a szerkesztője. De visszajövünk.

Ebben a számban az első cikk Konczosné Szombathelyi Márta és Keller Veronika cikke a női vezetők innovációt generáló hatásáról szól. A téma aktuális, világszerte számos kutatás folyik a szociálisan fejlett érzékenységgű, empátiás, jól kommunikáló nők vezetői/menedzsment szerepben való működéséről. Távolról kapcsolódik ehhez a témához Poór József professzor angol nyelvű cikke a humánerőforrás-menedzsment fejlődéséről a volt szocialista országokban. E számunk fő témájának a marketing- és a pénzügyi szemlélet összevetése kínálkozott. A pénzügyi szemlélet szerzőinké – Takács András a pénzügyi márkaértékelésről, Csapi Vivien a reálopciók elfogadhatóságáról, Putzer Petra pedig a CSR kérdéseiről írt – és talán olvasóink egy részéé is. A se lenne nagy baj, ha kimondottan marketinges olvasóink (e sorok írójával egyetemben) a tanulni szándékozók figyelmességével olvasnák ezeket a cikkeket. Kozák Tamás a funkcionális értéklánctervezésnek a kiskereskedelmi alkalmazási lehetőségeiről, Villányi Réka pedig zöldség- és gyümölcsfeldolgozók beszerzési folyamatairól szóló kutatási eredményeit osztja meg az olvasóval. Végül, de nem utolsósorban most is fontosnak tartjuk, hogy egy íráserejéig foglalkozzunk az ökomarketing, a környezeti kommunikáció kérdéseivel: Péterné Baranyi Rita a környezetbarát termékvédegyezésre vonatkozó kutatási eredményeit foglalta össze ebben a cikkben.

Abban a reményben, hogy a szám tartalma ezúttal sem okoz majd csalódást, ebben a formátumban utoljára köszönti az olvasót és minden jót kíván az új esztendőre a szerkesztő:

*Fojtik János*

# Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről

A szerzők kutatásukban két aktuális területet kapcsolnak össze: az innováció és a női menedzsment kérdéskörét. Pilot kutatásként 2010 márciusának elején női menedzserek körében gyűjtöttek adatokat az innovációról kérdőíves és interjúmódszerrel. A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2010 májusában és júniusában került sor önkéntes kérdőívek segítségével. A kérdőívek lekérdezése a Széchenyi István Egyetem hallgatóinak bevonásával történt Győr vonzáskörzetében. Összességében 210 női menedzsert sikerült megszólítani. Az adatelemzést az SPSS statisztikai szoftver segítségével végezték el. A kutatás célja képet kapni az innovációnak a női menedzserek körében meglevő értelmezéséről, gyakorlatáról, motiváltságáról, forrásairól, hálózatairól, a női menedzsment szerepéről az innováció generálásában.

**Kulcsszavak:**  
innováció,  
női menedzserek,  
sztereotípiák,  
generálás és adaptálás

## BEVEZETÉS

A vállalatok/vállalkozások környezetét az állandó, gyorsuló tempójú változások jellemzik. A mindennapi kihívásokhoz való alkalmazkodás előfeltétele az azokat rugalmasan, kreatívan kezelő ember. Így az utóbbi évtizedekben felértékelődött a gazdaságban az emberi erőforrás.

A vizsgálat középpontjába olyan fogalmak kerültek, mint információ, ismeret, tudás, tanulás, tudástranszfer, tudáshálózatok, a fentieket támogató vállalati kultúra, a változás és innováció kapcsolata. A menedzsmentben felértékelődő „soft” tényezők között szerepelnek továbbá a csapatszellem, a döntésekbe bevonó menedzsment, a kommunikatív vezető, a motiváció ereje, a jövőkép és küldetés megfogalmazása, a társadalmi felelősségvállalás kérdése, a „laposabbá” váló szervezeti hierarchia. Mindezekkel kapcsolatos a szociálisan fejlett érzékenységű, empatikus, jól kommunikáló nők vezetői/menedzsmentszerepben való vizsgálatának fókuszba kerülése hazai és nemzetközi téren egyaránt.

A szerzők kutatásukban e két aktuális területet szándékoznak összekapcsolni: az innováció és a női menedzsment kérdéskörét. Az innovációval kapcsolatos két leggyakoribb sztereotípiát, hogy műszaki fejlesztésekkel (K+F) és férfias gondolkodással kapcsolják össze. Bár az innováció irodalma egyértelműen jelzi az innováció széles körét, az innovációfelfogások más-más nézőpontját (pl. piaci innováció, beszerzési innováció, folyamatinnováció, szervezetek innovációja, termékinnováció stb.), illetve áttörő és kiegészítő jellegű innováció, továbbá közgazdasági, menedzsment-/marketing- és műszaki felfogások), a sikeres, innovációval kapcsolatos pályázatokban gyakran a műszaki fejlesztéseké az elsőbbség.

A szerzők tervezett szélesebb körű vizsgálatának bevezető pilot kutatásként 2010 márciusának elején női menedzserek körében gyűjtöttek adatokat az innovációról kérdőíves és interjúmódszerrel. A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2010 májusában és júniusában került sor önkéntes kérdőívek segítségével. A kérdőívek lekérdezése a Széchenyi István Egyetem hallgatóinak bevonásával történt Győr vonzáskörzetében. Összességében 210 női menedzsert sikerült megszólítani. Az adatelemzést az SPSS statisztikai szoftver segítségével végezték el.

A kutatás célja egyrészt az, hogy képet adjon az innovációnak a női menedzserek körében meglevő értelmezéséről, gyakorlatáról, motiváltságáról, forrásairól, húzóerejéről, hálózatairól. Cél másrészt a női menedzsment szerepének vizsgálata az innováció generálásával össze-



függésben, annak vizsgálata, milyen módon vesznek részt a női vezetők/menedzserek az innovációban. További cél az innováció széles körének bizonyítása és ezek cégsikerrel való összefüggésének vizsgálata.

A vizsgálatba bevont célcsoport két szegmense egyrészt a saját vállalkozását vezető tulajdonos, másrészt az alkalmazotként dolgozó női menedzser (első számú vezetőként vagy egyéb menedzseri területen).

## ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS HIPOTÉZISEK

### *Női menedzsment*

A két nem képviselőit a szocializáció során eltérő hatások érik. Ezek a különbségek nyilván befolyásolják a nemek képviselőit a vezetői tevékenységben is, de hogy milyen módon, azt nem egyszerű megmondani. Érdekes ellentmondások figyelhetők meg a női vezetéssel kapcsolatban. Egyrészt a nőkről, mint vezetőkről sokkal kevésbé határozott a kép, mint a férfivezetőkről. Másrészt – noha a vezetők sikerességében döntő jelentősége van a kiváló kommunikációs készségnek, az erős beleérző képességnek, a nagyobb érzékenységnek az emberi kapcsolatok világában, a kompromisszumkészségnek, a körültekintő döntési módoknak, amelyekben a női menedzserek közismerten tehetségesebbek, a felsővezetői pozíciókban aránytalanul kevés nőt találhatunk. Egy, a vezetők mindennapi tevékenységének, feladatainak vizsgálata alapján készült felmérés szerint (Baloghné Kovács 2003) nem találhatók olyan területek, amelyeken a nők ne tudnának éppúgy megfelelni, mint férfitársaik, ugyanakkor foglalkoztatottsági arányuk és képzettségük alapján sokkal több nőt kellene találnunk a vezetők között, mint azt a valóságban tapasztaljuk. A szakemberek szerint a legfontosabb a vállalati kultúra, a HR-munka, a tehetség felismerésének és fejlesztésének hiánya, az elszigeteltség, valamint a munka és a családi/magánélet összeegyeztethetőségének nehézsége. A nők lehetőségei javulnának, ha a gátló tényezőket kiiktatnák.

Fontos, vitákat kiváltó kérdés az, hogy a nők eltérő vezetési stílust hoznak-e a szervezetekbe a huszonegyedik században. Van-e nembeli eltérés aközött, ahogyan férfiak és nők vezetnek, és ez mennyiben mutat utat a vezetői sikerhez szükséges képességek meghatározásához? Egy kutatás eredményei szerint (Wajcman 1998) a felsőbb vezetői pozíciókig eljutó nők tulajdonképpen semmiben nem különböznek az azonos pozíciókat betöltő férfiaktól. Megállapítása szerint valójában a férfiak és nők közti hasonlóságok sokkal jelentősebbek, mint a férfiak és nők – mint csoport – közti eltérések.

A vezetéselméletben jelenleg uralkodó trend szerint előtérbe kerülnek a nőies kommunikációs eszközök és

az együttműködés. Az 1980-as években kezdődő paradigmaváltás oka az a felismerés, hogy a hagyományos vezetői eljárások rontották az amerikai üzlet versenypozícióját. Peters és Waterman (1998), a két menedzsmentguru szerint a menedzsereknek irracionális és intuitív képességekre is szükségük van a sikerhez. Állításuk szerint a jövőben a cégek kevésbé hierarchikusak lesznek, többet fognak építeni a csapatmunkára és a konszenzusmenedzsmentre. A sikeres vezetőnek lágyabbnak kell lennie, szükséges a kvalitatív, emberközpontú megközelítés. A résztvevői, együttműködő vezetési stílus kerül fölénybe, amely sokkal inkább összekapcsolódik nőkkel, mint férfiakkal.

Ez a nemi meghatározottságú vezetési stílussal kapcsolatos menedzsmenttrend nagyban összecseng a feminista mozgalom nagy vitájával, amelynek az a lényege, hogy vajon a nők lényegileg eltérnek a férfiaktól, vagy tulajdonképpen ugyanolyanok. Az 1970-es években a feminista szerzők gyakran jelentéktelennek tekintették, vagy akár figyelmen kívül is hagyták a férfiak és nők közti különbségek létezését, így bizonyítva, hogy a nőknek ugyanolyan képességeik vannak, mint a férfiaknak, ezért azonos lehetőségekhez kell jutniuk a munka terén. Azonban az 1980-as évektől egyre inkább a nők különbözőségére került a hangsúly a feministák körében, és nagyra értékelték a különleges női értékeket, viselkedést, gondolkodásmódot, érzéseket. A gondolatokban az az alapvetően új, hogy a különbséget most már nem tekintik az alsóbbrendűség vagy a hierarchikus elrendezés szinonimájának.

### *Innováció*

Az innovációnak különböző megközelítései ismertek. A közgazdaságiak közül Schumpeter (1980) tipologizálása a legismertebb, miszerint az innováció öt típusa a termék-, a folyamat-, a piaci, a beszerzési és a szervezeti innováció. Drucker tágabb meghatározása szerint (2002) az innováció tervezett és szervezett tevékenység, amelynek lényege új értékek létrehozása, új igények kielégítése, források új módon való csoportosítása. Kotler (2005) a marketinginnovációt pénzügyi, fizikai, értékesítési csatornák szerinti, logisztikai, minőségi, üzletformák szerinti innovációként értelmezi. Ebből a megközelítésből indult ki Józsa (2004) egyik kutatása, amely a marketingstratégiai gondolkodás meglétét, illetve hiányát elemezte a hazai kisvállalkozások körében. Ugyanakkor a műszaki megközelítések az innovációt többnyire kutatás-fejlesztési tevékenységként értelmezik, csupán műszaki innovációra szűkítik (Vágási 2006).

A szupranacionális szervezetek (pl. EU, ENSZ) dimenziók alapján értékelik az egyes országok innová-

ciós eredményeit, országgrangsorokat készítve. Az EU által végzett vizsgálatok kezdete 2000-re tehető, amikor az unió kitűzte maga elé azt a stratégiai célt, hogy 2010-re a világ legversenyképesebb, tudásalapú gazdaságává válik (Deli-Gray 2006). A 2005-ös vizsgálat eredményei alapján Európa országai között – az innovációs eredmények alapján – óriási szakadék van. Az innováció motorja szempont (az oktatás színvonala, jellege, eredményei) alapján Magyarország a 28. (33-ból). Az ismeretek létrehozása szempont alapján jobb a pozíció (13. a 33-ból), különösen az üzleti szférára által támogatott egyetemi K+F területén. Az innovációra fordított költségvetés alapján Magyarország a 20. a 28-ból, az innováció alkalmazása alapján 15. a 30-ból, a szellemi tulajdon alapján (szabadalmak, védjegyek, új termékek) 24. a 33-ból. Magyarország pozíciója tehát a rangsorokban többnyire igen rossz (Deli-Gray 2006, 207–214).

### **Innováció és régió kapcsolata**

A menedzsmentelméletek évszázadokig „kultúramentesek” voltak. A XIX. század második felétől kezdődően a kultúrára kezdtek úgy tekinteni, mint a gazdaság szempontjából fontos tényezőre, sőt az 1980-as éveket a „kultúra évtizedének” nevezik (Cameron–Quinn 2006). Az elmúlt években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a kutatók részéről is a kultúrának egyrészt a gazdaság vitalitásában, másrészt az innováció dinamikájában betöltött szerepe iránt (Gertler 2004, Tura–Harmaakorpi 2005). A kulturális, intézményi és társadalmi tényezőket úgy említi a szakirodalom, mint a gazdasági fejlődéshez és az innovatív miliőhöz nélkülözhetetlen eszközöket (Crevoisier 2004, Kebir–Crevoisier 2007).

Amíg Hofstede (2004) a kultúrák állandóságát bizonyítja kutatásaival, a „dilemmamegközelítés” (Hampden–Turner–Trompenaars 2000) elfogadja a kulturális komplexitást, a kultúra dinamikus és elmentmondásos fejlődését.

A regionális kultúrának az innovációs hálózatokra gyakorolt hatása jól ismert kutatási terület (Prud’homme–Dankbaar 2007). Az innováció regionális kultúrájáról folyó vita szorosan kapcsolódik a „tudásgazdaság” létrehozásának kérdéséhez.

Tödtling és Trippel (2007) összefoglalták a regionális innovációs kultúrával foglalkozó elméletek kulcs-elemeit. Megállapították, hogy az elmúlt években egyre növekedett a szociális-kulturális alapok szerepe a regionális innovációs teljesítményben, ami „kulturá-

lis fordulatot” idézett elő a regionális tudományokban.

David et al. (2007) bizonyítják, hogy jelentős különbségek mutathatók ki az egyes régiók sikerességében. Ennek okát egy forradalmi folyamatban látják, amelyet számos szereplő tevékenysége hoz létre. Ezt támogathatja egy regionális stratégia, de valójában a folyamat maga nem szervezeten működik. Ez azt jelenti, hogy számos regionális kultúra él egymás mellett egy időben, de ezek más-más pályagörbét írnak le.

A regionális kultúra a szervezetek és a régió közti állandó kölcsönhatással írható le. Pekruhl, Minnig és Dörhöfer (2007) alkalmazták munkájukban a „személyzet mint szállító jármű” (staff as vehicle) kifejezést. Ez értelmezésük szerint azt jelenti, hogy a szervezet dolgozói érintkező felületként közvetítenek a régió és a szervezet között.

Prud’homme és Dankbaar (2007, 2009) „dilemmamegközelítésükben” kifejtik azt a nézetüket, hogy a kulturális fejlődés ezekkel a dilemmákkal való eredményes megbirkózás következtében jöhet létre. A cégek és a régiók számos dilemmával szembesülnek. Ilyenek például a globális/lokális, stabil/állandóság/dinamikus változás, eredményorientáltság/életminőség-orientáltság stb. Jelen tanulmányban több dilemma is releváns, leginkább az innováció kérdésével kapcsolatban: a vállalatok az eddigi sikereket eredményező, megszokott úton haladnak, vagy mernek új módon más lehetőségeket keresni?

### **Hipotézisek**

H1: A női menedzserek körében az innováció széles értelmezése a jellemző. Az innováció értelmezése összefügg a szervezetenél betöltött szereppel, az életkorral és az iskolázottsággal.

H2: A női menedzserek körében az innováció a napi gyakorlat része.

H3: Az innovációs hálózatok tekintetében teljes a hiány.

H4: Feltérképezhető az innovációt támogató, illetve gátló tényezők.

H5: Cáfolható az a sztereotípiá, hogy az innováció főleg műszaki területekhez, így férfiakhoz köthető tevékenység.

### **MÓDSZERTAN**

A női menedzserek innovációt generáló tevékenységének feltérképezéséhez kérdőíves kutatást alkalmaztak a szerzők.<sup>1</sup> A kvantitatív kutatás lebonyolítására

<sup>1</sup> A kutatás szélesebb körben való megkezdése előtt szükségesnek tartottak egy pilot felmérést, hogy tesztelni lehessen a kérdőív esetleges hiányait, egyértelművé téve a kérdéseket. A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara által megszervezett nőnap teremtett alkalmat arra, hogy 14 jelen levő női vállalkozót, menedzsert a kérdőív kitöltésére megkérjének. Továbbá a véleményüket kérték a kérdések tartalmát és formáját illetően is (Konczosné 2010).



2010 májusában és júniusában került sor önkitöltős kérdőívek segítségével. A kérdőívek lekérdezése a Széchenyi István Egyetem hallgatóinak segítségével történt Győr vonzáskörzetében. Összességében 210 női menedzsert sikerült megszólítani. Az adatelemzést az SPSS statisztikai szoftver segítségével végezték el. Főként egyváltozós statisztikai elemzéseket futtattak le, illetve a változók közötti összefüggések feltárásához többváltozós eljárásokat alkalmaztak, nevezetesen a kereszt táblás és a varianciaelemzést. A szignifikanciaszintet egységesen 5%-nak tekintik. Az adatelemzés kapcsán figyelembe vették a feltételek rendelkezésre állását, a cellagyakoriságot (az elvárt érték nagyobb legyen 5-nél a cellák 80%-ában).

### **A kérdőív felépítése**

A kérdések három csoportba sorolhatók. Az első rész általánosságban foglalkozik a nők vezetői/menedzsmentterületeken kérdésekkel, a siker tényezőivel, okaival, következményeivel. A második rész az innováció értelmezésével, napi gyakorlatával, motivációival, az innovációs hálózatok kérdésével foglalkozik. A vizsgálat harmadik területe a női vezetőknek/menedzsereknek az innováció generálásában betöltött szerepét vizsgálja.

Jelen tanulmányban a szerzők az innováció kérdésre fókuszálnak, így a kérdőív második és harmadik részében található kérdésekre adott válaszokat elemzik.

A skálázási technikák közül a nem összehasonlítható skálázási eljárásokat alkalmazták. A kérdések típusát tekintve nominális, illetve intervallumskálán (1-től 5-ig terjedő fokozatú Likert-skálán) mért változókat használtak, de emellett több nyílt kérdést is feltettek, hogy a válaszadók szabadon fejtssék ki véleményüket.

### **A minta demográfiai összetétele**

A válaszadó női menedzserek/vezetők *életkora* alapján a következő csoportokat regisztrálták: 18–27 éves 9,5%, 28–37 éves 29%, 38–47 éves 32,9%, 48–57 éves 22,4%, 58–67 éves 2,9% és 68 év feletti 0,5%. A *legmagasabb iskolai végzettségük* szerint 1,9% esetében szakképző, 14,8% esetében érettségi, 71,9% esetében főiskola/egyetem a megjelölt szint. *Lakóhelyüket* tekintve 3,3% a fővárosban, 35,2% megyeszékhelyen, 17,1% nagyvárosban, 26,7% kisvárosban, 9% falun él.

### **A minta jellemzése egyéb tényezők alapján**

A megkérdezettek *szerepe a szervezetnél szempont szerint* 27,6% a cég tulajdonosa, 13,3% a cég tulajdonosa és első számú menedzsere, 22,4% a cég első számú menedzsere és 30,5% a cég egyik menedzsere.

*Iparági megoszlás* szerint vizsgálva többségük (57,6%) a gazdaság területén dolgozik, a többiek többnyire (29,5%) az oktatás, a kultúra, az egészségügy, a tudomány és a közelet területén dolgoznak.

*Vezetői tapasztalataikat* tekintve az első számú vezetők 60%-a kevesebb mint 5 éve tölti be a cég vezetői szerepet, 86%-a 10 évnél kevesebb ideje első számú vezető. Bár található közöttük 30 éves vezetői múlttal rendelkező menedzser is, az összes topvezető csupán 20%-a tekinthető hosszú vezetői gyakorlattal rendelkezőnek. Összevetve ezt az adatot az életkori mutatókkal, miszerint a megkérdezettek több mint 70%-a 47 év alatti (38,5%-uk 37 év alatti), azt lehet mondani, hogy a női vezetők új, fiatal generációját regisztrálták.

*Sikerességüket* vizsgálva a cégek/szervezetek vezetőinek egyharmada forgalmuk, nyereségük növekedéséről, közel 20%-a stagnálásról számolt be (3% említ csökkenést e téren). A foglalkoztatottak száma alapján 18% növekedésről számolt be, stagnálásról 27%, csökkenésről 12% a saját irányításuk idején. Ismertségükről, elismertségükről nagyon pozitívan, optimistán számoltak be: kétharmaduk ítéli meg növekvőnek. A tulajdonosok 43%-a a sikert egyedül érte el, 42%-a a férjével, 15%-a más családtaggal együtt.

## **EREDMÉNYEK**

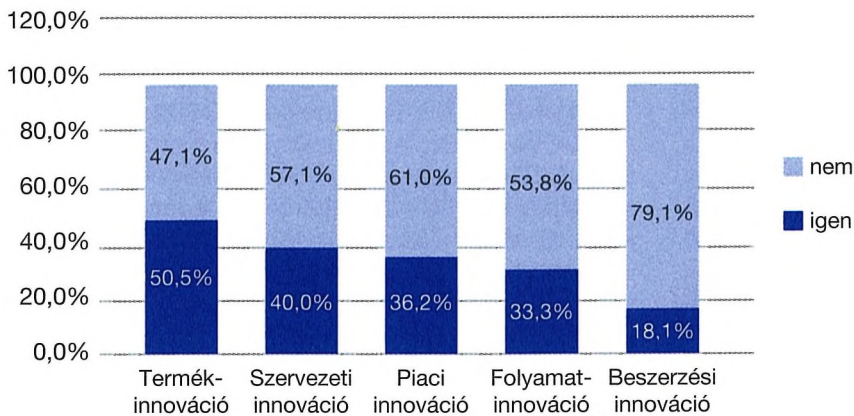
### **Az innováció területei**

Az innováció sokféle területe és értelmezése jellemző a megkérdezett női vezetőkre (1. ábra). Elsősorban a termékinnovációt jelenti számukra (50,5%), másodsorban szervezeti (40,0%), piaci (36,2%) és folyamatinnovációt (33,3%). A kapott eredmények alapján a H1 hipotézis első része elfogadható, hiszen a női menedzserek körében az innováció széles értelmezése a jellemző, és a Schumpeter által megadott kategóriák mindegyike kapott szavazatot.

Kereszt táblás elemzés segítségével vizsgálták a szerzők, hogy kimutatható-e összefüggés az innováció értelmezése és a szervezetnél betöltött szerep, az életkor és a legmagasabb iskolai végzettség között.

Termék- és folyamatinnováció esetében nincs szignifikáns kapcsolat az innováció értelmezése és a szervezetnél betöltött szerep között. Azonban – a  $\chi^2$  statisztika alapján – a *piaci innováció értelmezése és a szervezetnél betöltött szerep között szignifikáns kapcsolat van* (1. tábla). A cégek tulajdonosainak 51,7%-a értelmezi innovációként a piaci innovációt, a vállalkozás egyik menedzsere kategória pedig a legkevésbé (25,0%). Ugyanakkor gyenge kapcsolat van a változók között, hiszen a kontingencia együttható

## Az innováció értelmezése



Forrás: saját szerkesztés; n=204 fő

értéke 0,21, és a  $\lambda$  előrejelző képessége is alacsony (vagyis a szervezetnél betöltött szerepen kívül más tényezők is befolyásolják az innováció piaci innovációként való értelmezését).

A  $\chi^2$  statisztika alapján a *beszerzési innováció értelmezése és a szervezetnél betöltött szerep között szignifikáns kapcsolat van* (2. tábla). A cég tulajdonosainak és első számú menedzsereinek 35,7%-a értelmezi a beszerzési innovációt innovációként, a vállalkozás egyik menedzsere kategória pedig legkevésbé (7,4%). Ugyanakkor ez esetben is gyenge kapcsolat van a változók között, hiszen a kontingencia együtttható értéke 0,25, és a  $\lambda$  előrejelző képessége is alacsony (vagyis a szervezetnél betöltött szerepen kívül más tényezők is befolyásolják az innováció beszerzési innovációként való értelmezését) (2. tábla).

A  $\chi^2$  statisztika alapján a *szervezeti innováció értelmezése és a vállalkozásnál betöltött szerep kö-*

*zött szignifikáns kapcsolat van* (3. tábla). A cég első számú menedzsereinek 51,1%-a, a cég egyik menedzsereinek 48,5%-a értelmezi a szervezeti innovációt innovációként, ugyanakkor a cég tulajdonosai a legkevésbé (25,9%). A kontingencia együtttható értéke alacsony (0,21), és a  $\lambda$  előrejelző képessége is gyenge (vagyis a szervezetnél betöltött szerepen kívül más tényezők is befolyásolják az innováció szervezeti innovációként való értelmezését).

Az életkor és az innováció értelmezése között nincs statisztikailag igazolható kapcsolat, vagyis a fiatal, középkorú és idősebb menedzseri kör ugyanúgy értelmezi az innovációt, mint a teljes minta (3. tábla).

Ugyanakkor az iskolai végzettség és az innováció értelmezése között kimutatható az a tendencia, hogy a felsőfokú végzettségűek (főiskola, egyetem) inkább termék-, szervezeti és folyamat-innovációban gondolkodnak, amíg a középfokú végzettségűek (szakképesítéssel és érettségivel rendelkezők) inkább piaci és beszerzési innovációként értelmezik a fogalmat (4. tábla).

A  $\chi^2$  statisztika alapján egyetlen viszonylatban, a beszerzési innováció és az iskolai végzettség között mutatható ki szignifikáns kapcsolat. A  $\Phi$  és a  $\lambda$  értéke is alacsony (vagyis az iskolázottságon kívül más tényezők is befolyásolják az innováció beszerzési innovációként való értelmezését).

A H1 hipotézis második állítása részben igazolódott: az innováció értelmezése összefügg a szervezetnél betöltött szereppel, ugyanakkor az iskolázottsággal való kapcsolat csak tendenciaszerű, az életkorral

1. tábla

## A keresztábrás elemzés eredménye a piaci innováció és a szervezetnél betöltött szerep összefüggésében

	A cég tulajdonosa	A cég tulajdonosa és első számú menedzsere	A cég első számú menedzsere	A cég egyik menedzsere	Összesen
<b>Igen</b>	30 51,7%	10 35,7%	17 37,8%	17 25,0%	74 37,2%
<b>Nem</b>	28 48,3%	18 64,3%	28 62,2%	51 75,0%	125 62,8%
<b>Összesen</b>	58 100,0%	28 100,0%	45 100,0%	68 100,0%	199 100,0%

Forrás: saját szerkesztés; n=199 fő;  $\chi^2=9,60$ ; df=3; p=0,02; kontingencia együtttható=0,21;  $\lambda=7,3\%$



2. tábla

**A keresztábrás elemzés eredménye a beszerzési innováció és a szervezetnél betöltött szerep összefüggésében**

	A cég tulajdonosa	A cég tulajdonosa és első számú menedzsere	A cég első számú menedzsere	A cég egyik menedzsere	Összesen
Igen	15 25,9	10 35,7%	7 15,6%	5 7,4%	37 18,6%
Nem	43 74,1%	18 64,3%	38 84,4%	63 92,6%	162 81,4%
Összesen	58 100,0%	28 100,0%	45 100,0%	68 100,0%	199 100,0%

Forrás: saját szerkesztés; n=199 fő ;  $\chi^2=13,40$ ; df=3; p=0,00; kontingencia együttható=0,25;  $\lambda=6,0\%$

3. tábla

**A keresztábrás elemzés eredménye a szervezeti innováció és a szervezetnél betöltött szerep összefüggésében**

	A cég tulajdonosa	A cég tulajdonosa és első számú menedzsere	A cég első számú menedzsere	A cég egyik menedzsere	Összesen
Igen	15 25,9	10 35,7%	23 51,1%	33 48,5%	81 40,7%
Nem	43 74,1%	18 64,3%	22 48,9%	35 51,5%	118 59,3%
Összesen	58 100,0%	28 100,0%	45 100,0%	68 100,0%	199 100,0%

Forrás: saját szerkesztés; n=199 fő ;  $\chi^2=9,33$ ; df=3; p=0,02; kontingencia együttható=0,21;  $\lambda=4,2\%$

4. tábla

**Az innováció értelmezése iskolai végzettség alapján**

Innováció	Középfokú végzettség	Felsőfokú végzettség	Összesen
Termék	45,5%	53,3%	51,9%
Piaci	48,5%	32,5%	32,5%
Szervezeti	30,3%	46,4%	43,5%
Beszerzési	33,3%	14,6%	17,9%
Folyamat	24,2%	38,4%	35,9%

Forrás: saját szerkesztés; n=204 fő

5. tábla

**Az innováció értelmezésének sokfélesége**

	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív
Érvényes válaszok	1	91	43,3	44,6
	2	69	32,9	78,4
	3	35	16,7	95,6
	4	5	2,4	98,0
	5	4	1,9	100,0
	Összesen	204	97,1	100,0
Hiányzó érték	6	2,9		
Összesen	210	100,0		

Forrás: saját szerkesztés; n=204 fő

viszont nincs kimutatható kapcsolata az innováció egyes értelmezési területeinek.

A női menedzserek az öt válaszlehetőség közül leginkább egy- (43,3%), illetve kétfajta (33,8%) értelmezését adták az innovációnak (5. tábla). Az értelmezés száma nem függ össze a szervezetnél betöltött szereppel, az életkorral, illetve az iskolai végzettséggel sem.

### Az innováció napi gyakorlata, forrásai

A megkérdezett női menedzserek 65,2%-a gondolja úgy, hogy az azonos iparágban dolgozók innovatívnak tartják a céget/intézményét. Indoklást is adtak közülük 79-en. Közülük a legjellemzőbb a *folyamatos fejlődés/fejlesztés és a kreativitás, az állandó megújító képesség* hangsúlyozása (58 esetben). Hét esetben a versenyképességre törekvésben látják az innovativitásuk okát („a konkurenciánál mindig jobbnak kell lennünk, sok újítást vezetünk be, hogy versenyképesek legyünk, visszaigazolást kapok a konkurenciától, igyekszünk a szakmai élvonalba tartozni, jól megy a bolt, és ezt látják” stb.).

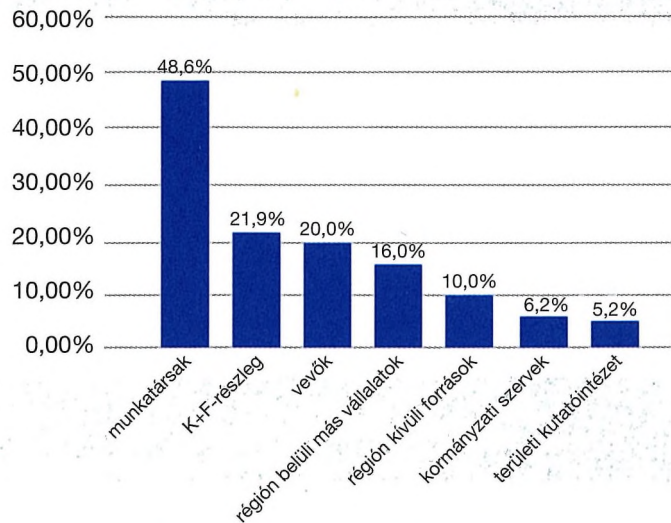
Szintén heten említik a *kapcsolatok fontosságát* („sok beszállítóval tartom a kapcsolatot, nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezünk, befolyással bírunk, több a vendég, jobb a hangulat, baráti társaságok a vendégek, elismernek és segítséget kérnek”). Öten említenek *egyéb, személyes előnyöket* („megbízható, kreatív, érzékenyek vagyunk a változásokra, a piaci elveket szigorúan érvényesítjük, és erre szabályrendszert dolgoztunk ki, régóta működünk”). Két esetben történt az innovativitásnak az egyediséggel történő indoklása.

Az *innováció mértékét* vizsgálva megkülönböztet a szakirodalom áttörő és kiegészítő innovációt. A válaszadó női menedzserek szerint a kiegészítő innováció (54,3%) a leggyakoribb a cégeknél, illetve a kiegészítő és áttörő egyaránt (20,5%). Áttörő innovációról a vizsgált vállalkozások 7,6%-a számolt be.

Az *új ötletek legfőbb forrásai* a munkatársak (48,6%), továbbá a saját K+F-részleg (21,9%). A vevők (20%), valamint a régióon belüli más vállalatok (16%) az ötletek fontos további forrásai. A régióon kívüli források (10%), a kormányzati szervek (6,2%) és területi kutatóintézetek (5,2%) marginális szerephez jutnak az innovációs folyamatban (2. ábra).

2. ábra

### Az új ötletek forrásai



Forrás: saját szerkesztés; n=210 fő

Jelenleg is folyik innovációs tevékenység a szervezetek 52,9%-ánál. Ez elsősorban termék-/szolgáltatásinnováció (28,6%). A szervezeti átalakítás (14,3%), az új beszerzési források és piacok (11,9%), illetve technológiai újítások (11,4%) a vizsgált vállalkozások töredékénél jelennek meg.

Az *innovációhoz való hozzáállást* a kollégák/vezetők részéről támogatónak ítélik meg. A munkatársakat leginkább külön pénzjutalommal (36,2%), továbbá dicsérettel (29,5%) motiválják. Az előléptetést csupán a válaszadók 8,6%-a említi alkalmazott inspiráló eszközként. A megkérdezettek 17,6%-a gondolja úgy, hogy nincsenek inspirálva az innovációra, illetve 15,2% szerint csak a vezetőktől elvárt az újítás (3. ábra).

A H2 hipotézis csak részben igazolódott, mert a vizsgált esetekben csak a cégek felénél és ott is többnyire kiegészítő innovációról számoltak be a női menedzserek. A motiválás területén is jelentős hiányosságok mutatkoznak.

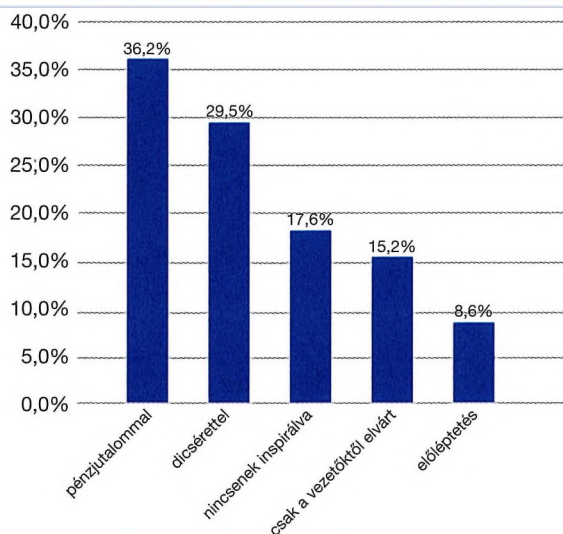
### Területi kutató infrastruktúra és az innovációs hálózatok

A *területi kutató infrastruktúra* kérdésében teljes a tanácsstalanság a megkérdezettek körében. 19% vélekedik pozitívan, 41,9% közepesnek és gyengének ítéli meg, a megkérdezettek 28,6%-a pedig nem is hallott a területi kutató infrastruktúráról. A területi kutató infrastruktúrához hasonlóan az innovációs hálózatok esetében is a teljes hiányról, illetve az információ teljes hiányáról számoltak be a megkérdezettek. 10% úgy véli, nincs is innovációs hálózat a régióban,



3. ábra

## Az innovációs tevékenység inspirálása



Forrás: saját szerkesztés; n=210 fő

59,5% nem tud róla. Csupán 12,9% rendelkezik információval innovációs hálózatokról (3. ábra).

A *tudástranszfert* úgy jellemezték, mint elszigetelt, esetleges, kezdeti szakaszban levő, de nagyon hiányzó forrást. A funkciótól függetlenül egyformán vélekednek a tulajdonosok, az első számú menedzserek és az egyéb területen dolgozó menedzserek. Az 1–5 skálán gyengének ítélik meg a kutató infrastruktúra minőségét (átlag: 3,5;  $F=0,489$ ;  $df_1=3$ ;  $df_2=180$ ;  $p=0,690$ ).

gáltatásinnováció területén dolgozik. A szervezetátalakítás (26,0%), az új piacok (13,8%), az új beszerzési források (10,0%) és a technológia (5,7%) a megjelölt területek. Ezen kívül említették a folyamatot, az oktatást, a végrehajtást, a marketinget és a kereskedelmet.

Az innovativitás és egyéb jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, családi állapot) között az alábbi módon látnak kapcsolatokat:

- A *női vezetőket* a megkérdezettek 55,7%-a egyforma mértékben tartja *innovatívnak* a férfi munkatár-

A H3 hipotézist teljes mértékben elfogadják a szerzők: az innovációs hálózatok tekintetében teljes a hiány.

A *dilemmák* kérdésében (6. tábla) általában a megkérdezettek fele adott választ (140, 93, illetve 102 – a 210-ből). Az innováció vonatkozásában inkább a stabil folytonosságra törekvés a jellemző. Ugyanakkor cégüket többen ítélték meg húzóerőként, mint tolóerőként. Nem hálózatokban gondolkodnak többnyire az innováció területén (nagy: 29), sokkal inkább egyedi fejlesztésekben (kicsi: 62).

## A női vezetők/menedzserek szerepe az innováció generálásában

A megkérdezettek 74,3%-a innovatívnak tartja magát. Többségük (43,8%) a termék-/szol-

6. tábla

## A menedzserek cégének jellemzése az innováció vonatkozásában

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	stabil folytonosság	78	37,1	55,7	55,7
	dinamikus változás	37	17,6	26,4	82,1
	mindkettő	24	11,4	17,1	99,3
	összes	140	66,7	100,0	
	toló	34	16,2	36,6	36,6
	húzó	47	22,4	50,5	87,1
	mindkettő	9	4,3	9,7	96,8
	összes	93	44,3	100,0	
	nagy	29	13,8	28,4	28,4
	kicsi	62	29,5	60,8	89,2
	mindkettő	10	4,8	9,8	99,0
	összes	102	48,6	100,0	
	Összes	210	100,0	n	

Forrás: saját szerkesztés; n=210 fő

sakkal. 26,7% nagyobb mértékben és 15,7% kisebb mértékben.

- Ugyanakkor az innovatív női vezetők kevesebbet keresnek (66,2% szerint), mint az innovatív férfi vezetők. 28,6% szerint ugyanannyi a *fizetésük*, 2,9% női menedzser pedig úgy gondolja, hogy őket jobban díjazták, mint a férfiakat.
- A női vezetők *csoporthoz való hajlandósága* nagyobb mértékű (54,8%), mint a férfi vezetőké, vagy ugyanolyan (32,9%).
- Női főnökök esetében a női munkatársak innovációs kezdeményezését nem látják egységesen: 51,4% ugyanolyan mértékűnek, 30,5% nagyobb mértékűnek, illetve 14,3% kisebb mértékűnek véli, mint férfi főnökök esetében.
- A megkérdezettek 11%-a szerint nincs összefüggés életkor és innovativitás között. Közel 60% a fiatalabb, 28,1% pedig a középkort azonosítja az innovációs hajlandósággal.
- 44,8% szerint az iskolai végzettség befolyásolja az innovációt: a magasabb iskolai végzettség magasabb innovációt generáló erőt jelent. 45,2% szerint nincs összefüggés iskolai végzettség és innovációs képesség között.
- A válaszadók több mint fele (56,7%) úgy véli, nincs összefüggés családi állapot és innovativitás között, amíg a többiek szerint a független (22,9%) vagy hajadon (11,0%), illetve az elvált (1,9%) nők innovatívabbak.

### Innovációt generáló munkahelyi tényezők

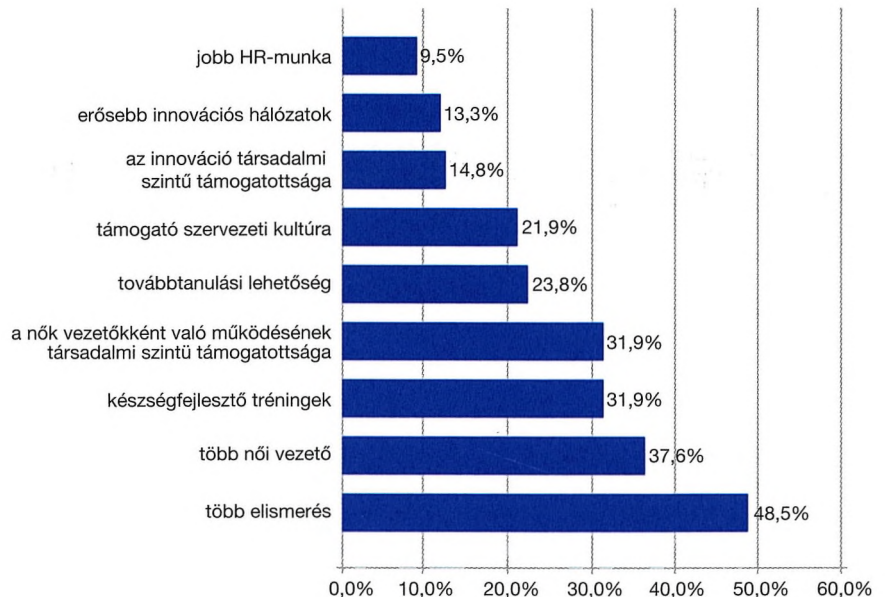
A munkahelyeken a női vezetők/munkatársak innovációt generáló tevékenységét több tényező támogatja/támogathatná. A tényezők fontosságuk megítélése alapján rangsorba állíthatók (4. ábra). A megkérdezettek közel fele (48,5%) az elismerést tartja az innovációt leginkább generáló tényezőnek. Az elismerés motiváló erejű. Az emberek a munkával való elégedettség egyik fontos tényezőjének tartják az elismerést. Ennek kifejezése ugyanúgy szakértelmet kíván, mint egyéb vezetői feladatok ellátása. Az elismerésnek formális és informális válto-

zatban is meg kell jelennie. Az elismerés utáni vágy vagy kiéhezetség univerzális jelenség. Az egyik legfontosabb vezetői feladat a munkatársak motiválása. A válaszadók kb. egyharmadánál jelenik meg generáló tényezőként a több női vezető (37,6%) és a nők vezetővé válását támogató társadalom (31,9%) igénye. A folyamatos fejlődés igényét kielégítő készségfejlesztő tréningek (31,9%) és a továbbtanulási lehetőség (23,8%) iránti nagy arány jelzik a lifelong-learning indokoltságát. További tényezőként az innovációt támogató szervezeti kultúra, az innováció társadalmi szintű támogatottsága és az erősebb innovációs hálózatok jelennek meg egyre csökkenő jelentőséggel. A HR-munka erős kritikájaként értelmezhető, hogy csupán a válaszadók 9,5%-a gondolja a jobb HR-tevékenységet az innováció generáló tényezőjének.

A női innovációt több tényező hátráltatja a munkahelyeken (5. ábra). A megkérdezettek többsége (53,8%) szerint a legfőbb hátráltató az, hogy a vezető pozícióban többnyire férfiak vannak. 27,6%-uk szerint

4. ábra

### Az innovációt generáló tényezők



Forrás: saját szerkesztés; n=210 fő



az innováció mértékét, támogatottságát gátolja továbbá a férfi központú nemzeti kultúra. Csúpan 18,1%-uk szerint nincs hátráltató tényező a női innováció előtt. Olyan megjegyzés is található kis arányban (10%) a gátló tényezők között, mint a nőkből az innovációhoz szükséges hiányzó készségek (pl. a bátorság).

A fenti adatok alapján megállapítható, hogy a H4 hipotézis igazoltnak tekinthető: feltérképezhetők az innovációt támogató, illetve gátló tényezők.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A női menedzserek körében az innováció széles értelmezése a jellemző (sőt a műszaki szemléletű technológiai innováció fel sem merül a válaszaik között). Az innováció értelmezése összefügg a szervezetnél betöltött szereppel, ugyanakkor az iskolázottsággal való kapcsolat csak tendenciaszerű, az életkorral nincs kimutatható kapcsolata az innováció egyes értelmezési területeinek.

A megkérdezettek körében az innováció a napi gyakorlat része: jelenleg is folyik innováció többségük szervezeténél, önmagukat és a szervezetet is innovatívnak tartják. Ugyanakkor a vizsgált esetekben csak a cégek felénél és ott is többnyire kiegészítő innovációról számoltak be a női menedzserek. A motiválás területén is jelentős hiányosságok mutatkoznak.

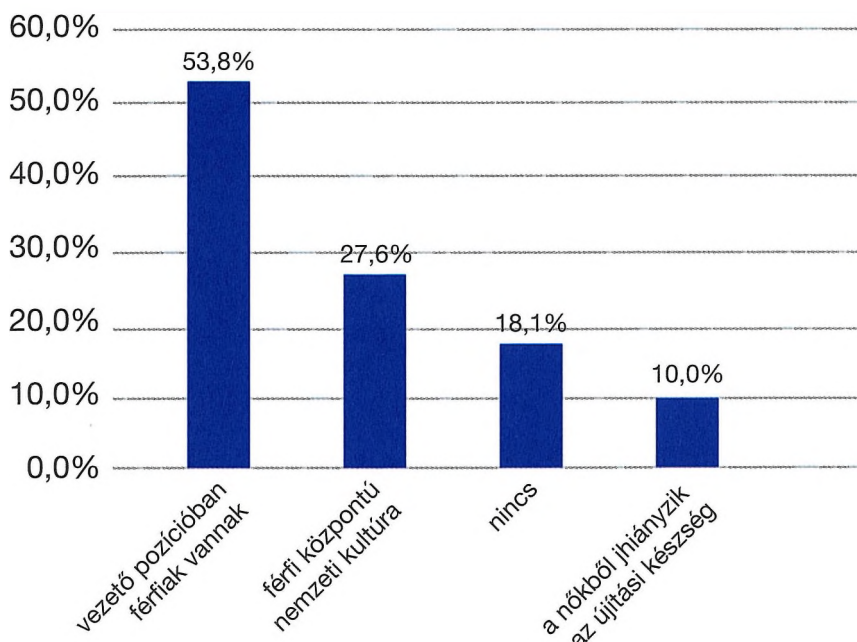
A tudás szerepe az innováció generálásában, így a gazdasági sikerben megmutatkozik. Az iskolai végzettséget ugyanis az innovációt befolyásoló tényezőknek gondolják a megkérdezettek.

Az innovációs hálózatok teljes hiánya a jellemző. Nincsenek és hiányoznak. Mivel ez a tudástransfer megvalósításának előfeltétele, létrehozásuk és eredményes működtetésük a gazdasági fejlődés előfeltétele.

Feltérképezhetők az innovációt támogató, illetve gátló tényezők. A támogatást nemzeti és vállalati szinten egyaránt szükséges megszervezni, a kutatásokat kibővítve folytatni. Mindezek alapján igazolódott a H5 hipotézis, miszerint cáfolható az a sztereotípiá, hogy az innováció főleg műszaki területekhez, így férfiakhoz köthető tevékenység.

5. ábra

### Az innovációt gátló tényezők



Forrás: saját szerkesztés; n=210 fő

## KORLÁTOK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNY

A kutatás főként Győrrre és környékére korlátozódik. Ahhoz, hogy általánosan érvényes hazai képet kapjunk a női menedzsment innovációt generáló tevékenységéről, szükséges lenne a térben kiterjedtebb vizsgálat.

Nem tartalmazza a kutatás a vállalat méretére, illetve az alkalmazottak számára vonatkozó adatokat. Erre a kutatás bővítésénél azért lenne szükség, mert nem mindegy, hogy valaki egyéni vállalkozóként, így tulajdonosként mond véleményt, ugyanakkor alkalmazottak nélkül dolgozik, vagy olyan menedzser, aki nem tulajdonos és nem első számú vezető ugyan, maga is alkalmazott, de a saját területén akár 150 beosztottat is irányít.

A kutatás térben való további kiterjesztése mellett szükséges a fér-

fi menedzserek véleményének megismerése is, hiszen a megoldás – a női menedzsment innovációs tevékenységének motiválása és elismerése, a női vezetés támogatása s más lehetőségek – csak társadalmi támogatottsággal gondolható el.

## HIVATKOZÁSOK

- Asheim, B. (2000), „Industrial districts: The contributions of Marshall and beyond”, In: Clark, G., Feldman M., Gertler M. (Eds.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press
- Baloghné Kovács M. (2003), „A nők és a vezetés”, ([www.menedzsmentforum.hu](http://www.menedzsmentforum.hu)) (2010. május 22.)
- Cameron, K. and Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organisational Culture – Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass
- Crevoisier, O. (2004), „The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy?”, *Economic Geography*, 80, pp. 367–379
- David, A., Gärtner, S., Rehfeld, D. (2007), *Regional Images*. Unpublished project paper
- Documents of the CURE project funded by the European Commission under the FP6 NEST contract no. 043438
- Deli-Gray Zs. (2006), „Az innováció értékelése nemzetközi összehasonlításban”, In: Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (szerk.), *Innováció-marketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 201–216.
- Drucker, P. F. (2002), *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review on The Innovative Enterprise. Harvard Business School Press
- Gertler, M. (2004), *Manufacturing Culture. The Institutional Geography of Industrial Practice*, Oxford: Oxford University Press
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (2000), *Building cross-cultural competence*, Chichester: John Wiley & Sons
- Hofstede, G., Hofstede, G.-J. (2004), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill
- Józsa L. (2004), „The Role and Place of Marketing Strategic Thinking and Methodology in Small Enterprises”, In: Berács J., Lehota J., Piskóti I., Rekettye G. (Eds.), *Marketing Theory and Practice*, Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 114–127
- Kebir, L. & Crevoisier, O. (2007), „Resources development and actors coordination: what role for innovative milieus?”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7, pp. 204–222
- Konczosné Szombathelyi M. (2010), „Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről”, In: Bencsik A. (szerk.), *Tanulás – tudás – gazdasági sikerek, avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében*, Tudományos konferencia kiadványa, Győr, 293–297.
- Kotler, P. (2005), *FAQ on Marketing*, Marshall Cavendish Business/International
- Pekruhl, U., Minning, C., Dörhöfer, S. (2008), *Cultural Interchange between Regions and Companies*, Unpublished project paper
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1998), *A siker nyomában*, Budapest: Kossuth – KJK
- Prud’homme van Reine, P., Dankbaar, B. (2007), *Corporate Culture, Regional culture and change from the cross-cultural management discipline*, Cure project deliverable 5
- Prud’homme van Reine, P., Dankbaar, B. (2009), *Comparative empirical report*, Cure project deliverable 31
- Schumpeter, J. A. (1980), *A gazdasági fejlődés elmélete*, Budapest: KJK
- Tura, T., Harmaakorpi, V. (2005), „Social Capital in Built

ding *Regional Innovative Capability*”, *Regional Studies*, 39, pp. 1111–1125

Vágási M. (2006), „Az innováció alapkoncepciói és az innováció-marketing tárgya”, In: Vágási M., Piskóti I., Buzás N. (szerk.), *Innováció-marketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 17–54.

Vágási M., Piskóti I., Buzás N. (szerk.), *Innováció-marketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006

Wajcman, J. (1998), „It’s Hard to be Soft. Is the Management Style Gendered?”, In: *Managing like a Man*, Cambridge: Polity Press

*Konczosné Szombathelyi Márta, PhD,  
egyetemi docens  
kszm@sze.hu*

*Keller Veronika, PhD,  
okl. közgazdász  
kellerv@sze.hu*

*Széchenyi István Egyetem  
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar*

## AN EMPIRICAL STUDY AMONG FEMALE MANAGERS ON THEIR INNOVATION GENERATING ACTIVITY

Two actual fields are connected by the authors in the research: the issue of innovation and female management. The two most common stereotypes regarding the innovation are that people combine innovation with technological development and masculine thinking. The authors collected data in a pilot research in March 2010 among female managers about innovation with help of questionnaire and interview. The quantitative research was transacted in May and June 2010 with help of self-administered questionnaire in Győr and its surrounding. Altogether 210 female managers were inquired. The data analysis was conducted with SPSS statistical software.

The aim of the research is on the one hand to give a picture from the explanation, exercise, motivation, source, power and network of innovation aspect of the female managers. On the other hand the aim is to allocate the role of the female management in connection with generating innovation, analysing how the female leaders/managers participate in the innovation (as developer, as adaptor). Further aim is to prove the widespread innovation and to analyse the connection of innovation with business success. The two sections of the target group involved in the research are on the one hand own company managing directors and on the other hand female managers working as employees.

*Márta Konczos Szombathelyi & Veronika Keller*



# The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary

**In Eastern European countries<sup>1</sup> – including Hungary – the characteristics of modern HRM could only be found in traces under the previous regime. One of the first big challenges the HR departments of transition countries had to face was to cope with the massive layoffs after privatisation. International companies have redrawn the characteristics of the labour market and the HR practice in the former socialist countries. Empirical researches unequivocally confirm that HR has become obviously strategic in international companies. There is no comprehensive management and HR knowledge about the countries in this region. Courses presenting this region are missing from the university education and periodic trainings. The express purpose of this study is to contribute, non-exhaustively, to the further reduction of this lack of knowledge<sup>2</sup>.**

## INTRODUCTION

The development of human resource management can be overviewed in several different ways:

- One very common way of presentation is when different authors (Armstrong 1999, and Mathias–Jackson 2003, and many others) overview the development of the role of HR within the different *management trends* (scientific management, human relations, HR at time of appearance and today's HR).
- The existence of human resource management as a separate function can be economical only over a certain company size therefore this field had been the privilege of *large companies* alone for a long time. Most HR books discuss the development of this discipline in relation to large companies. In these books authors present the main functions of HR and the factors affecting it (Bohlander–Snell 2007).
- The different sectors (e.g. state, private and local) set different demands to HR. The public service (central and local administrative) sector employs a significant number of workforces. Pressures for modernization affect as well the traditional HR solutions in the public sector. Thus, there is an increasing interest within this field in *HR methods successfully applied in the public sector* (Poór 2008).
- Due to the internationalization and globalization, *international human resource management (IHRM)* as a separate science came into existence in the '80s (Evans et al. 2002, Dowling et al. 2008). Many discuss the development of HR connected to the more significant management cultures (American, Asian and European) (Brewster et al. 2004). In the present work we follow this conception.

Who attempts to process the HR practice of the region from a historical point of view is not in an easy situation. It is difficult enough to define what belongs to the Eastern European region. As we have pointed out previously, we mean by this the former socialist countries in Europe. It is a further difficulty that at present it is very complicated to carry out

---

<sup>1</sup> In this article we mean by this the former socialist countries of Europe.

<sup>2</sup> The country analyses presented in this article are largely based on studies prepared within the research program „HR in Eastern Europe” coordinated by us. Special thanks to Pál Boday, who provided significant support for the Hungarian National Association of Human Policy in preparation and publication of the studies presenting the HR situation of the certain Eastern European countries. The other sources of our research work were the database of and the several publications prepared within the Cranet research being carried out at the University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Management Consulting.

such kind of work due to the lack of sources. We have initiated therefore within the framework of the OTKA<sup>3</sup> (Hungarian Scientific Research Fund) research conducted at our department that the HR practices characteristic to the certain countries of the region be processed in cooperation with the foreign (Bulgarian, Czech, Estonian, Croatian, Polish, Romanian, Serb, Slovenian) coauthors in 2006–2007. In addition, a separate study was carried out on the characteristics of the Russian HR based on literature sources. In certain cases the foreign authors also processed the period before the change of system but in other cases they discussed only the years after 1989. The Soviet Union, Yugoslavia and Czech-Slovakia were federal states under the old regime and they included several countries that our foreign research partners treated as separate historical entities. In this article we could confine ourselves only to the most common observations. We rarely include special considerations arising from the form of ownership (state and foreign) and company size (e.g. large companies and SMEs). Our way of discussion is qualitative rather than quantitative. Other publications made by the members of our department (Farkas et al. 2007, and Poór et al. 2008) provide large amount of reading material on the empirical investigation of the topic. In view of the above concerning the Eastern European region, we provide a non-exhaustive review of the regional characteristics and development tendencies of HR.

*„It is difficult enough to define what belongs to the Eastern European region. As we have pointed out previously, we mean by this the former socialist counties in Europe. It is a further difficulty that at present it is very complicated to carry out such kind of work due to the lack of sources.”*

## THE PAST

There are differences in the development of the HR practices of the certain Eastern European countries due to the traditions and stage of economic development of the certain countries and the different levels of centralization under the previous regime. Modern HR could only be found in traces in these countries under the previous regime. Approaches within *scientific management* were mostly dominant.

*The experience of other former socialist countries*  
The following review presents the HR practices typical of the certain former socialist countries.

- **Bulgaria:** Before the political changes at the end of the 80s, Bulgarian HR activity was under strict state control. Within enterprises HR departments were in operation performing different, traditional functions, such as personnel department, payroll department, training and staff development, social affairs department, health and safety departments. However, staff planning was centralized at enterprises and wages were set at national level. Interest reconciliation was limited mainly to welfare and social issues. Employment registration and position classification were also carried out at a national level (Vatchkova et al. 2006).
- **Czech-Slovakia:** The heads of the personnel departments elected the directors of enterprises (Brewster 1991). Besides these departments, other divisions were also in operation within Czech-Slovakian enterprises that performed traditional personnel and HR functions, namely, inter alia, payroll, training and personnel development, social affairs, health and safety departments. Staff planning was within the competence of the Central Planning Office. Wages were set at national level within the limits of the central plan. Interest reconciliation was limited basically to welfare and social issues (Koubek-Brewster 1995).
- **Estonia:** By this time, the activity of personnel departments was used by the governmental bodies and public authorities for keeping people under complete control. Compared to other management functions, the personnel field had a low level of acceptance. This had eased at the end of the 50s and in the following decade, a moderate economic reform began in the country. In order to raise the standard of organization of soviet enterprises, „scientific” workshops were formed for improving the working environment, developing working processes and establishing wage systems. Some industrial enterprises began to deal with assessment and career planning of professionals and managers. However, performing these kinds of tasks required not only administrative competencies known in personnel departments but also greater expertise. Therefore at the University of Tartu psychologists were begun to get trained also to

<sup>3</sup> Between 2005–2008 our research team not fully examined the specific problem indicated in this article within the framework of the OTKA (62169) research „Convergences and divergences in HR”.



be able to solve the problems mentioned. Graduate psychologists became the first personnel specialists at Estonian enterprises and development centres. Primary managers of larger enterprises appointed deputies engaged in human resource and development to assist them. In the 70s connection with the Finnish management and personnel specialists was managed to be set up. The personnel knowledge thus gained was used in the industry.

- **Poland:** In the centrally planned economy the key positions at enterprises were mostly reserved for professionals loyal to the Socialist Party. Even lower level managerial positions opened rarely to non-member of the Party. Filling managerial positions was not in accordance with objective selection criteria, it was rather based on an agreement between a particular candidate, the enterprise management (mostly the chief executive officer) and the party organization. Before the change of system no efforts were made to rationalize staff planning (Listwan-Stor 2007).
- **Russia:** In the previous soviet period the primary activity of typical human resource departments was personnel administration or record keeping. These departments were very often headed by retired soviet military officers by bureaucratic, often exploiting military methods (Overmann 1991).
- **Serbia:** The present practice of human resource management is highly influenced by the worker self-management system developed in the second half of the 20th century. This system, that concentrates the decision making power in the hands of workers, didn't deal with the proper motivation of workers thus productivity fell to a very low level which finally resulted in the failure of the economic and the political systems (Szlávicz 2006).
- **Slovenia:** The key positions at enterprises were filled by people who were reliable not only professionally but also politically. In this period the main personnel function was to eliminate those people from the enterprises who cooperated with the invaders or proved politically unreliable. Due to the introduction of the Yugoslavian self-management system and the social partnership, enterprise management was theoretically shared between enterprise managers and the work collective. The local depositaries of the latter were the enterprises' work councils. The most important decisions, including personnel decisions, were also made by these councils. After that,

enterprises became somewhat more independent from the party-state in practice. Although laws substantially restricted the room to manoeuvre for the personnel field, enterprises could decide e.g. how many people they employ but rules of employment and compensation were defined by the law. From the end of the 50s training courses were organized for personnel managers. Even so, worker participation in solving personnel problems was insufficient enterprises employed very few personnel specialists (Svetlik et al. 2006).

## HUNGARIAN PRACTICE IN SOCIALISM

The philosophy of traditional human resource management in Hungary was industry and production oriented (Kővári 1995). The production of industrial goods was in the focus of social objectives, for that bureaucratic processes were applied to improve the specialization of workers. The resulting job description covering a wider scope and the higher level personal commitment were novelties for people working for Western style joint ventures.

The key positions of enterprises were kept under strict review by the Socialist Party and the state bureaucracy (Poór and Wolfe 1992). Management was not considered a profession, promotion decisions were not based on performance (Pearce 1991). In many cases the selection of professionals and the personnel decisions were highly influenced by the party and government politics and the objectives of the party-state<sup>4</sup>. Managers were ordered by the party to combine the characteristics of sole management and collective management.

Traditional Hungarian personnel function consisted of two separate fields. A separate division, the personnel department dealt with the selection, employment and promotion of managers and cadres. The labour department dealt with the employment, wage and allowances of employees, workers. This department managed also the payroll and labour tasks for the above mentioned cadres (Bangert and Poór 1995). In succeeding years, ensuring the professional development of personnel staff gained special attention, they had to attend external training programs every year (Gazdag 1989, Kővári 1995).

High level performance was seldom, the expectation was average level performance (Kovach 1994). Performance-based wage hardly existed, preference was given

---

<sup>4</sup> It is important to point out here that besides the general tendencies described in the article, since the 70s and especially the 80s performance was increasingly dominant in appointments to managerial positions.

to egalitarian pay structures. A very complex world of performance bargain (Héthy–Makó 1972) evolved in this environment. We can mention, inter alia, those employees who were able to retain their jobs simply by going to work and if their superior wanted them to carry out an important task, he had to compensate them with bonuses. These bonuses could be even as high as 200% of the basic salary of the employee. As the level of bonuses was determined through private negotiations, this gave ground for suspicion and distrust because people were afraid that the other colleagues could bargain a better remuneration for themselves (Bob et al. 1992).

However, it is important to point out that under well-defined circumstances indeed real and properly compensated performances were made. It is worth to refer non-exhaustively to different central party and government decrees<sup>5</sup> and local efforts related to organization of work and industrial engineering at enterprises, due to which performance improving methods – MTM<sup>6</sup>, rationalization methods (Susánszky 1974), special factory-level reorganizations (Ladó 1986), employment of foreign consultants (Poór 1989) – got into Hungary from Western countries. Due to the indicated methods, significant performance improvement (Dobay et al. 1981) was achieved at several places and as a result of this, concerned workers gained rather significant additional incomes. In this context it is important to point out that in most cases centrally controlled wage management wasn't able to properly integrate the indicated successful initiatives in the longer term therefore wage management solutions applied before the performance improvement were very often reintroduced.

Trade unions, that included more than 90% of workers, more likely tried to meet the expectations of the Party than protecting the rights of workers. Of course, there was a single exception, but not in Hungary: the Polish „Solidarity” trade union. The trade union representatives were part of the state bureaucracy (László 1995).

## AFTER THE POLITICAL CHANGES

In the Eastern European transition countries HR transformed or was in the process of transformation along with other fields of management. The following re-

view, non-exhaustively, as we have previously indicated, presents the HR trends observed in the countries of the region.

*„Trade unions, that included more than 90% of workers, more likely tried to meet the expectations of the Party than protecting the rights of workers. Of course, there was a single exception, but not in Hungary: the Polish „Solidarity” trade union.”*

### *The practice of other transition countries*

- **The Czech Republic:** A survey carried out in the country in 1995 showed that most specialists of newly created HR departments have little experience (1–3 years) in this field. Many moved from another field to this one (Koubek-Brewster 1995). The change, transformation of the HR function seemed a long process by that time because too many obstacles had to be faced. First of all, top managers' conception of the HR function had to be changed. Second, the number of people receiving HR education had to be raised and managers and employees inadequate within this field had to be replaced. It should be ensured that personnel consultants are real professionals not only „money makers”. Last but not least, it should be ensured that international companies not only respect Czech laws but also apply the HR methods used in more developed countries. Experience has shown that Czech and foreign experts, the books and articles published in this topic and the existence of numerous specialist periodicals made a positive contribution to the development of the field of HR. There is a relatively wide selection of different trainings and staff development courses. In short, good opportunities are available for companies and their managers to help overcome the obstacles indicated.
- **Estonia:** As a result of the different foreign major investments and the opening of foreign market opportunities Estonia experienced a fast economic and technological development. Weak trade unions have become characteristic of the labour market that had no influence on industrial relations. (Note: With this statement we don't intend to suggest that trade unions had a great influence under the previous regime. We indicate rather that their organization had fallen back and they were unable to carry

<sup>5</sup> Non-exhaustively, here we think of the government decree no. 1003 of 1972 on organizational development.

<sup>6</sup> MTM = Method Time Measurement



out their will even in social issues.) Enormous layoffs were carried out at private companies. At the beginning of the 90s new laws came into force concerning the most important personnel fields. The most significant were: the employment act, the collective wage agreement, the public servants act, the adult education act, etc. This period was characterized by the remarkable development of the personnel profession. The first headhunting companies were established to find appropriate managers and professionals. These companies applied selection methods that were accepted also by Western companies. Organizations and personnel managers started to develop own personnel policies in order to reach strategic goals. The personnel field improved to a level that made it possible for personnel managers to move to the forefront of management (Svetlik et al. 2006).

- **Croatia:** The country had to tackle remarkable economic, political and social problems after becoming autonomous in 1991. The establishment of modern human resource management was largely impeded by social and economic uncertainty, high unemployment and the low performance of the economy. Besides, the heritage of the socialist and worker self-management economic and political system that characterized the second half of the 20th century also made difficult for the modern company management methods to spread. During the past years the most important labour regulations have been formed (Labour Code, health insurance, pension insurance etc. acts). The characteristics of the Croatian labour market are very similar to that of Hungary. We would like to underline the following characteristics: inflexibility, the number of part-time and remote workers is low, cross-industry mobility isn't significant and no considerable expenditures are made on improving the knowledge, experience and skills of employees. Foreign companies settling down in Croatia at the beginning of the new millennium brought the system and principles of modern human resource management with them. By now, the majority of Croatian companies has realized that only those companies can survive in the fierce international competition that profess and apply the principles of modern HR as well at a strategic and operational level (Barasic 2008, and Szlávicz 2007).
- **Poland:** The results of empirical researches confirm the general view that despite the statements underlining its importance, HR still doesn't occupy an institutionally strong enough position at Polish companies. Assessing the realizations of the personnel function, it has to be stressed that most personnel

tasks, such as staff planning, performance assessment, remuneration and trainings are basically at an executional level in companies. Anyway, it is worth noticing that raising recognition of the importance of the right attitude towards HR can be observed in both fields (at privatised former state-owned companies and also at the newly established private companies). The referred study demonstrates that although 83% of the companies examined declare HR strategy important, 45% of them have nothing at all like this (Listwan–Stor 2007).

- **Russia:** The labour market of this country (similar to the Russian mentality) is still characterized by the „everything is very big” principle: the strongly hierarchical system, the power distance. It is acknowledged in work ethics that employees work the least possible, almost pretend working. Serious hierarchical relations prevail within companies but in the meantime the several divisions are remarkably separate. Due to the rigid, bureaucratic HR structure, career planning programmes are completely missing. It is namely typical to Russian employees that they consider the position indicated in their employment record book outstandingly important. Thus it is possible that employers are unable to employ a good worker in an actually better paying, much more creative position merely because the name of the position is one level below their occupied status. Unemployment almost doesn't exist in Moscow. Employers move from one position to another vacancy what is due mainly to extremely intense willingness to move. Moreover, it is characteristic of the Russian labour market that most top managers are typically in their thirties. Therefore it is difficult for them to accept if they have to follow the instructions of an „old” top manager. The inferiority of women is still strongly perceptible in the Russian society thus in the labour market as well. They are still more likely the representatives of maternal, familial care than equal employees. Therefore the acceptance of female managers is apparent and it is rather difficult to compensate this in everyday life (Shekshena 1998).
- **Romania:** Nowadays more than 3 million Romanian employees work in Europe and in the Middle East therefore a yearly 2–3 billion euros flow in the country without compensation – due to the transfers and expenditures at home. The large scale emigration had numerous negatives, lack of specialist became severe in several regions (e.g. Bucharest and the surrounding area, large cities of Transylvania). As a result of this trend – as we can read in the press –, Hungarian employees close to the Romanian borders (e.g. Békéscsaba and the surrounding

area) commute to the neighbouring frontier Romanian counties. Labour force has started to become more expensive, people in Timisoara and in other cities of Transylvania talk about unexpected cost increase. The international companies settled here begin to emphasize that due to the excessive cost increase they may consider to relocate their Romanian branches to Ukraine or to the Far East. Due to the indicated labour market trends, Romanian companies and public institutions are in a difficult situation. It is hard to find well-trained specialists in the critical professions (e.g. IT, communication, controlling, etc.). The situation is especially difficult in the mountain areas and backward regions. An increasing number of companies try to acquire, attract the necessary labour force (Corina et al. 2005, and Dobozi et al. 2008).

- **Slovenia:** At the beginning of the 90s the self-management systems of the former Yugoslavia ceased to exist. As a consequence, direct influence on personnel issues was taken from employees but the power of trade unions increased. Due to the development of market economy and democracy, politics got out of economy. However, the government retained its influence in companies in which it owned controlling interest, top managers were delegated by the government. These top managers were also forced to resign when the government changed, regardless of their past performance. Top managers, line managers and personnel specialist became the key actors of the personnel field. At this time it was impossible to find a single person who would have rejected an important personnel position. Training of personnel managers continued in the 90s. The personnel management major at the University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences was completed with a master level course. Personnel management was taught at many universities and colleges. New researches were carried out and were connected to international researches, such as the Cranet<sup>7</sup> research network. Increasingly more independent personnel consulting companies offer their services to companies. In the 90s the Personnel Management Association extended its scope of action, it reached a higher professional level (Svetlik 2006–7, Vaupot 2008, and Poór et al. 2008).
- **Serbia:** The democratic government coming to power in October 2000 in this war-struck country

made several steps to make the transition to market economy more efficient. Unfortunately, there was no survey carried out in Serbia in the past few years about the characteristics, method and spread of application of HR functions. According to the methodology of Cranet, a national level, representative survey is expected to be carried out in 2008. Due to reforms started at the beginning of the new millennium, increasingly more entrepreneurs and companies realize the importance of training and development of employees. Those foreign companies presumably contributed to this trend that followed the Western management principles as well in Serbia and put trainings into practice. Several companies and institutions pay scholarships to students who do well at university so that the well-trained young people, who the companies already got to know to some extent and who have already got familiar with the operating principles of the company, later take up employment at them. By now, professional consulting and training companies are already present as well in Serbia. Trainings improving different communication and managerial skills, special IT trainings and education programs on quality assurance are in highest demand from their service portfolio. Performance management is one of those fields of HR where most significant changes have to be faced in the future. Information on remuneration isn't completely transparent and public yet (Szlávicz 2006, and Poór et al. 2008).

## HR AFTER THE POLITICAL CHANGES IN HUNGARY

Three significant trends concerning HR could be observed in Hungary in the 90s.

- Approval of the new *Labour Code (1992)*. Employees got rights that hadn't existed under the previous regime.
- *Working obligation* was abolished. Alongside with the right to change jobs another problem appeared, namely, that it was difficult for many employees to find jobs thus the unemployment increased in Hungary.
- *Egalitarian* pay structures lost the priority they were given in the socialist era (Thurow 1996).

The income difference between top managers and workers rocketed from a 5:1 ratio (Bob et al. 1992, Mer-

<sup>7</sup> The Cranfield Network (CRANET) (European Human Resources Research Network established and operated by the Cranfield Business School, England). University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Management Consulting is a member of this network since 2004.



cer 2006) to 25:1. Finally, tax burdens were introduced both on the employers and the employees. Tax levied on wages made the earlier relatively cheap labour force expensive in case of those services that were previously provided by the state. The level of social security payments to be paid by employers, that cover health insurance and pension contributions, reached the 33% of the then gross wage (László–Poór 2003).

The economic performance of Hungary at the beginning of the 90s was weaker than before the change of system. *Inflation and unemployment* suddenly rocketed compared to the previous years. The most important feature of the Hungarian economic and labour processes at the millennium was being subordinated to EU accession processes. In this context, Hungary as an EU candidate country had to pay special attention to the following (Berki 2004):

- to keep economic processes on the previously determined way;
- to accomplish the harmonization of the legal environment;
- to ensure meeting the norms and expectations set by different organizations and representatives of the EU.

Due to the acceleration of privatization and structural changes, Hungary made a significant *increase in GDP* during the indicated period. Another characteristic of the Hungarian transition was that the country made this significant increase in GDP with decreasing employment rate. By way of digression we have to mention that the effects of these positive trends have unfortunately gone „out of breath” by now, Hungary has become from leader to the last country in the region.

The wave of the dramatic change of the Hungarian political, legal, social and economic system has created not only business opportunities but also many challenges. In order to meet these challenges, Hungarian business enterprises had to acclimatize new methods, systems, directives and expertise. Our opinion is that biggest new expectations and changes have taken place in the *human resource management* of organizations.

Nowadays the theory and practice of HR starts to outstrip the approach and practice of the traditional *instrumentalist, Taylorian scientific management*. Maslow’s hierarchy of needs theory, the two factor theory of Herzberg, the motivation researches of McClelland and the approaches of the cognitive schools (expectation, objective, behavioural selection and market

value) tend to become increasingly well-known among the representatives of the Hungarian HR and analogous sciences (Kindler 2002, Pléh et al. 2003). Following Goleman, they argue that emotions have to be rehabilitated and the economy has to be turned joyful.

In Hungary many people claim that traditional sources of *competitiveness* – including protected markets, technology, financial resources or economies of scale – are no longer enough to maintain competitive advantage. The representatives of the different Hungarian HR workshops – e.g. Kovács (1992), Kóvári (1995), Gaál (1999), Poór et al. (1999), Bakacsi et al. (2002), Gyökér (1999), Pálincás–Vámosi (2002), Roóz (2002), Karoliny et al. (2003), Makó et al. (2003), Újhelyi (2003), Fekete (2004), Tóthné (2004), and Bokor et al. (2005 és 2007) – argue that human resources (knowledge, skills, behaviour) and their management have become key conditions of long-term competitiveness. In literature we can meet many adjectives describing transformation and development of the HR profession in Hungary. With regard to our topic, it is worth referring that, besides the traditional administrative and interest reconciliation characteristics, the different authors (Fekete 2005) mention the increasing *strategic* and *consultation* role of HR. The work of HR specialists is to a large extent similar to the work of external consultant in such cases when they introduce different human resource systems or solve organizational development tasks. Based on the above, some argue that HR specialists act as internal consultants in such cases (Poór 2005).

*„Before the political changes at the end of the 80s, HR activity in most Eastern European countries was under very strict state control. Personnel – meaning: HR – issues were closely supervised by the Party and the government. Certainly, there were significant differences between the certain countries in this respect.”*

## CONCLUSIONS

In general, before the political changes at the end of the 80s, HR activity in most Eastern European countries was under very strict state control. Personnel – meaning: HR – issues were closely supervised by the Party and the government. Certainly, there were significant differences between the certain countries in this respect. It is worth mentioning the surveys of Tung and Havlovic (1996) revealing that the influence of the socialist party and the home affairs authorities was much lower in the field of Polish HR than in the

case of human resource departments in the meanwhile split-up Czech-Slovakia. It is important to point out that in the 80 in Hungary „the view was given voice that economic reform should be accompanied by the reform of the organizational relations and personnel activity. Before, the renewal of the personnel function was a „top-down process” (Karoliny 2003). As a result of the referred surveys, a party decree was formed in 1985 ordering that professional management activity has to be separated from party political activity.

One of the first big challenges the HR departments of transition countries had to face was to cope with the massive layoffs after *privatisation* (Redman–Keithley 1998). According to the researches conducted in the Czech Republic and Poland, local managers and HR professionals followed more humane dismissal practices than those coming from the Western world (Koubek–Brewster 1995, Mroczkowski et al. 2005). One of the case studies presenting the Hungarian practice reported similar experience (Elbert–Karoliny 2006).

In his book about the role of international companies in Eastern Europe Lewis (2005) states that multinational companies have *redrawn* the labour market map of the former socialist countries in many respects. Among other things, they have finished egalitarianism and introduced basic salary system based on the importance of the type of job. Excessively high performances were rewarded with excessively high salaries. Besides technical knowledge, the importance of speaking foreign languages was emphasized. However, no progress could be made in a particular question for a long time: „local may manage local, Western may manage local but may local be managed by someone coming from another Eastern European country”. This issue seems to be solved now. Increasingly more Eastern European people obtain positions in other countries of the region where they become subordinates of local people working there. Multinational companies made Hungarian companies non-political. HR has become of key importance. In most cases these companies made better performance than the local ones. International companies were able to make a use of their so-called resource-based advantage against the relatively weak and unformed or transforming local institutional system. Therefore, in the case of most local subsidiaries that were created through acquisition or greenfield

investment, global convergence has won over national identity (Quintanilla–Ferner 2003). Researchers have defined significant differences between the HRM practices of privatized – in particular – foreign-owned companies and local state-owned companies (Björkman–Pavlovskaya 2000). In a number of instances, by sophisticated means international companies could prevent trade unions to be created at their local subsidiaries.

We non-exhaustively indicate that the Cranet research co-ordinated by our department and other researches (Karoliny et al. 2003, Bokor et al. 2005) have unequivocally confirmed that this function is a lot more than keeping a record of the data of the employees. By now, in most countries of the region HR has become a *top management function* (Karoliny et al. 2008) at large companies, at subsidiaries of international companies and at large local organizations.

#### Exhibit 1

### The importance of HR

The distribution of the sample organizations (n=7952) in Hungary (n=97), Eastern Europe (n=864) and all the countries taking part in the research (%)

Country(ies), regions	HR manager in top management (%)	HR manager involved in strategy making (%)
Hungary	47	49
Eastern Europe	52	41
All participants	55	52

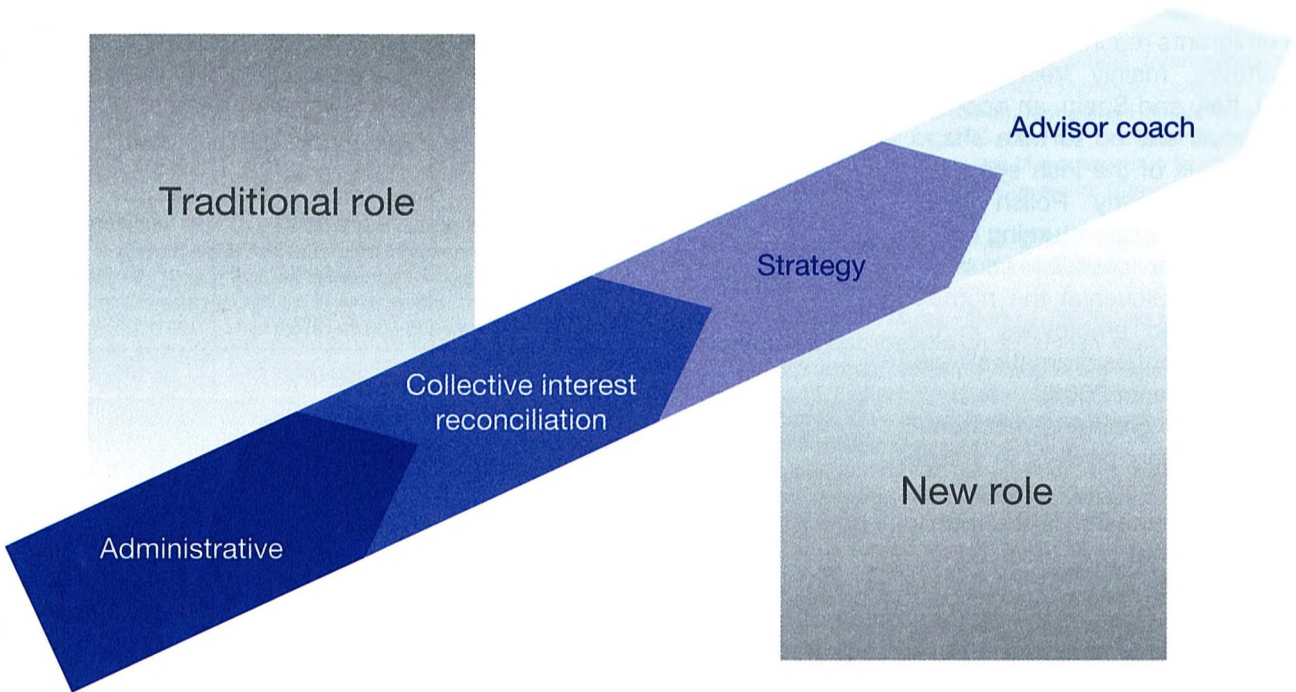
Source: Farkas, F. – Karoliny, M.-né – Poór, J. (2008), Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (In focus: Hungarian and Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey). (Research studies) Pécs, University of Pécs.

Based on the analysis of the Cranet sample it can be stated that the head of the personnel department is a member of the Board of Directors or the top management team at more than half of the respondents from all countries. This ration is somewhat lower in the Hungarian sample, only 47%. This is mainly due to the fact that in smaller Hungarian companies HR performs only an administrative role.

As we mentioned earlier, there are several names of roles in the literature in connection with the practice of the Hungarian and Easter European HR. Exhibit 2 shows one of the most common role classifications.

The Eastern European transition has created a rather special situation in the development of the HR function, while local SMEs or traditionally managed local large companies have substantially neglected (Church 2003, Poór et al. 2007) this activity vital to development, although a gradual change in approach





can be observed in the case of the last-mentioned companies. On the contrary, foreign-owned multinational companies consider deliberate personnel activity highly important. It is also important to point out that many managers still don't concur our opinion described above (Gurkov 2002).

At the beginning of the change or system, the labour markets of the Eastern European countries were not able to satisfy the special needs (e.g. market-oriented management skills, new kind of marketing, financial and controlling knowledge, etc.) expected by international companies coming to different countries of the region. This situation described above had changed a lot by the end of the 90s. Shekshena (1998, 460) writes that „by this time the *Russian labour market had significantly transformed*, the business knowledge of local people had highly increased their concept of business ethics improved and ap-

plicants developed a more practical attitude". At the same time researchers of this field recognized that „Eastern-European – including Russian – tended to underestimate the new challenges and the complexity of tasks arising from the free market environment" (May et al. 1998, 450).

The labour markets of Eastern European countries have significantly changed by now. The shortage in the case of managerial, legal, economic and administrative positions has notably decreased. However, there is severe shortage of technicians, IT engineers, doctors and skilled workers.

High amounts of workforce have migrated from many Eastern European countries to some Western EU countries. This has created an interesting situation e.g. in Romania, one of the neighbouring countries of Hungary, already mentioned above. The earlier very cheap labour force has suddenly become expensive

what has made life difficult for local employers seeking for labour force and for HR specialists. After the EU expansion in 2004, a new wave of emigrants set off from East towards the West. It is important to indicate that no sooner than the significant wave of emigrants reached the Western countries, mainly Ireland, England, Italy and Spain, an opposite trend has started to take shape. As a result of the Irish economic recession, many Polish guest workers consider returning home.

In former socialist countries (excluding Slovenia) the number of organized employees in the public sector has dramatically decreased (Cranet 2006).

Besides changing economic life, governing powers in transition countries sooner or later have started to transform the public sector (central and local administration). Among the indicated reform initiatives, priority was given to the modernization of human resource management in the public sector/administration (Karoliny–Poór 2007, and Poór 2008). The PHARE programmes provided by the EU and the financial and professional support from the World Bank and some foundations well-known also in Hungary played an essential role in this process.

With regard to the above, it is important to indicate that we shouldn't become HR sovinitists. As the new globalization challenges are right on us (at the same time *the global, the energy, the food and the environmental crises*) and this will presumably have a remarkable influence on the concept of traditional competition and efficiency of both the Hungarian and the foreign companies. One of the special local challenges of Hungarian HR is the group of new tasks arising from the *low obtained level of education* of Hungarian employees (especially within the gipsy population), the excessive masculinity of Hungarian employees and the specific European way of thinking of Hungarian people (Borgulya 2007, and Jarjabka 2008). Hungarian HR should also recognize the new requirements that at the same time present new opportunities for professionals working in this field while developing practical solutions.

With regard to the above, the need to develop and apply the so-called green HR begins to take shape.

### Exhibit 3

#### The proportion (%) of organized employees in organizations in Hungary (n=97), Eastern Europe (n=864) and all participating countries (n=7952)

Percentage of trade union members	Hungary	Eastern Europe	All countries
0	34.70%	32.80%	20.23%
1-10	8.40%	6.70%	11.86%
11-25	11.60%	7.90%	9.81%
26-50	16.80%	15.00%	11.49%
51-75	17.90%	19.50%	14.33%
76-100	6.30%	10.00%	21.89%
No information	4.20%	8.10%	10.39%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Source: Farkas, F. – Karoliny, M.-né – Poór, J. (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (In focus: Hungarian and Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey). (Research studies) Pécs, University of Pécs.

Due to their complexity, the new globalization and local challenges can not be delegated into the exclusive competence of a certain field of management. Here is a new opportunity and in connection with it HR can play an integration role, especially for the reason that, besides applying new technologies, the mentioned challenges require a remarkable *change of competencies* (knowledge, experience, behaviour, values, etc.) of employees.

By now, the results of several *valuable researches* are available in connection with this topic as well by the Bulgarian Vatchkova (2005), Vatchkova et al. (2006); the Czech Koubek (1995, 2004); the Serbian – Hungarian-born – Susnjar, Zimanji (2005), and Szlávicz (2006); the Romanian Manolescu (2003), Chisu (2005) and Corina et al. (2006); the Slovenian Alas-Svetlik (2004). We mention only by way of digression that the first comprehensive work – written by most of the mentioned authors, including the author of this study – spanning several counties of the region will be published by the London publisher company, Routledge in the near future.

### LIMITS AND FURTHER PLANS OF RESEARCH

As we have said earlier, trying to process the HR practice of the region from a historical point of view may turn out to be a difficult bit. We were and are aware of the



indicated difficulties but if we don't even try, we won't see what we have achieved and where it is necessary to carry out further research. Within the framework of a new research project, we plan to examine the functions, knowledge transfer and practical applications of HR, and the historical evolution of these factors, at the subsidiaries of the international companies settling down in Hungary and the Eastern European region. We try to find answer to the question how these functions and practical applications have adapted amidst the turbulent economic changes of the past years.

## REFERENCES

Alas, R. – Svetlik, I. (2004), Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?, London: Elsevier

Amstrong, M. (1999), Human Resource Management Practice, London: Kogan Page

Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsony, A. – Imre, A. (2002), Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, 37: 69–80

Barasic, A. (2008), HR Horvátországban (HR in Croatia), Poór, J., HR a környező országokban (HR in the neighbouring countries of Hungary), (conference CD) 18th national conference of the Országos Humánpolitikai Egyesület (National Association of Human Policy, Hungary), 27–29 May 2008

Bob, A. – Bábosik, M. – Poór, J. – Williams, A. (1992), A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon, (The potential applications of Western payroll systems in Hungary), *Munkaügyi Szemle*, 2: 14–19

Bohlander, G. – Snell, S. (2007), *Managing Human Resources*, Thomson, London

Bokor, A. – Bíró, A. – Kováts, G. – Takács, S. – Toárniczky, A. (2005), Vezetői elvárások és HR-es önképek, *Munkaügyi Szemle* (Managerial expectations and HR self concepts), 19–24 February

Bokor, A. – Szóts-Kovács, K. – Csillag, S. (2007), *Emberi erőforrás menedzsment* (Human Resource Management), Budapest: Aula Kiadó

Borgulya, I.-né (2007), A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében (Work-related values in Central and Eastern Europe – based on international surveys), *Vezetéstudomány*, 7–8: 51–67

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.) (2004), *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?*, London: Elsevier

Brewster, C. (1991), *The management of expatriates*, London: Kogan Page

Chisu, A. V. (2005), *Posturi, salarii si... beneficii*, Bucuresti: Editura Irecson

Church, A. (2003), Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia 1994–1998, *International Journal of Manpower*, 1: 11–30

Corina, S. – Musztyné B., B. – Tódor, M. (2006), *Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Romániában* (Current situation and development tendencies of human resource management in Romania), *Személyügyi Hírlevél*, 7–8: 26–38

Cranet (2006), *International Executive Report 2005*, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management, Cranfield University, Cranfield

Dobay, P. – Herman, S. – Poór, J. (1981), *Nagyvárosi áruszállítási rendszer gyakorlati szervezésének tapasztalatai* (The observa-

tions on the practical organization of a freight transport system in a big city), *Kereskedelmi Szemle*, part I, 8–9: 71–74, and part II, 11: 23–29

Dobozi, S. – Gál, A.-L. – Poór, J. – Veress, E. (2008), HR Romániában – egy sikeres kormányzati projekt tapasztalatai tükrében (HR in Romania – based on the experience of a successful government project), In: Poór, J., HR a környező országokban (HR in the neighbouring countries of Hungary), (conference CD) 18th national conference of the Országos Humánpolitikai Egyesület (National Association of Human Policy, Hungary), 27–29 May 2008

Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2008), *International Human Resource Management*, London: Thomson Cengage

Elbert, N. – Karoliny, M.-né (2006), *Managing Human Resources in a local subsidiary of an MNC*, In: Poór, J., *Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe*, Cleveland: Cleveland State University

Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Homewood, McGraw-Hill/Irwin

Farkas, F. – Karoliny, M.-né – Poór, J. (2008), Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (In focus: Hungarian and Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey), (Research studies) Pécs: University of Pécs

Farkas, F. – Karoliny, M.-né – Poór, J. (2008), Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában (Regional differences in the practice of human resource management), *Tér és Társadalom*, 2: 103–122

Fekete, I. (2004), Személyügyi szervezet (Personnel organization), In: Tóthné, S. G. (Ed.), *Humánerőforrások gazdaságtana* (Economics of human resources), Miskolc: Bibor Kiadó

Gaál, Z. (1999), *Emberi tőke - szervezeti kultúra* (Human capital – organizational culture), *Harvard Business Manager*, 1: 69–74

Gyökér, I. (1999), *Humán erőforrás menedzsment* (Human resource management), Budapest: Műszaki Kiadó – Magyar Minőség Társaság

Héthy, L. – Makó, Cs. (1972), *Munkásmagatartás és gazdasági környezet* (Worker behaviour and economic environment), Budapest: Akadémiai Kiadó

Jarjabka, Á. (2008), Tendenciák a közép- és kelet-európai emberi erőforrás menedzselésben, nemzeti-szervezeti kultúrák alapján (Tendencies in Central and Eastern European human resource management, based on national-organizational cultures), part I–II, 3: 26–39, and 4: 24–35

Karoliny, M.-né (2003), Az emberi erőforrás menedzsment története, In: Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (Eds.) (2003), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: KJK-Kerszöv

Karoliny, M.-né – Farkas, F. – László, Gy. – Poór, J. (Eds.) (2003), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (Human resource management manual), Budapest: KJK-Kerszöv

Karoliny, M.-né – Poór, J. (2007), *Hatékony emberi erőforrás menedzsment a közzférában* (Efficient human resource management in the public sector), *Rendészeti Szemle*, 2: 3–24

Karoliny, M.-né – Farkas, F. – Poór, J. (2008), In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management – An International Comparative Survey, *Journal for East European Management Studies*, (under publication)

Kindler, J. (2002), *Az érzelmek rehabilitálása* (Rehabilitation of emotions), In: Kocsi, T. (Ed.): *Emberközpontú gazdaság* (Human-oriented economy), Válasz

Koubek, J. – Brewster, C. (1995), *Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic*, *International*

Koubek, J. – Vatchkova, E. (2004), Bulgaria and Czech Republic: Countries in Transition, In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.), Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?, London: Elsevier

Koubek, J. (2007), Humán erőforrás menedzsment a Cseh Köztársaságban (Human resource management in the Czech Republic), Személyügyi Hírlevél, Ápril

Kovács, S. (1992), Vezetési struktúra és személyügyi funkció (Management structure and personnel function), Munkaügyi Szemle, 10: 29–32, 31

Kóvári, Gy. (1995), Az emberi erőforrások fejlesztése (Human resource development), Budapest: Szókratész Kiadó

Ladó, L. (1986), Szervezésemélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója (Organization theory and methodology. The organization function of management), Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

László, Gy. – Poór, J. (2003), Ösztönzésmenedzsment (Motivation management), In: Karoliny, M.-né – Farkas, F. – László Gy. – Poór J. (eds.), Emberi erőforrás menedzsment (Human resource management), Budapest: KJK-Kerszöv

Lewis, P. C. (2005), How the East was won, New-York: Palgrave Macmillan

Listwan, T. – Stor, M. (2007), Emberi Erőforrás Menedzsment Lengyelországban (Human resource management in Poland), Személyügyi Hírlevél, May

Makó, Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (Eds.) (2003), Emerging Human Resources Practices Development and Debates in the New Europe, Budapest: Akadémiai Kiadó

Manolescu, A. (2003), Managementul Resurselor Umane, Bucuresti: Editura Economica

Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (2003), Human Resource Management, Mason: Thomson South-Western

May, R. – Young, C.B. – Legerwood, D. (1998), Lessons from Russian Human Resource Management Experience, European Management Journal, 4: 447–459

Mercer (2006), Mercer Felsővezetői Javaldalmazás Felmérés (Mercer top management remuneration survey), Hungary – 2006 Budapest, Mercer Human Resource Consulting

Mroczkowski, T. – Wermus, M. – Clarke, D. L. (2005), Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western. Experience. Journal East European Management Studies, 1: 36–54

Pálkás, J. – Vámosi, Z. (2002), Emberi Erőforrás Menedzsment (Human resource management), Budapest: LSI Education Centre

Pléh, Cs. – Kovács, Gy. – Gulácsy, B. (2003), Kognitív idegtudomány (Cognitive neuroscience), Budapest: Osiris Kiadó

Poór, J. (1989), Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak (Management consultation for managers and consultants), National Technical Information Centre and Library

Poór, J. – Farkas, F. – Karoliny, M.-né (1999) (Eds.), Személyzeti-Emberi erőforrás menedzsment (Personnel-Human resource management), Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Poór, J. (2005), Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások (Flexible motivation – flexible allowances), Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv

Poór, J. – Karoliny, M.-né – Farkas, F. (2007), Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison, In: EBS Journal, 2: 19–36

Poór, J. – Kiss, K. – Gross, A. – Francsovcics, A. (2007), Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében (Investigation of the development of small and medium sized companies in an empirical survey), Vezetéstudomány, 12: 35–43

Poór, J. – Barasic, A. F. – Szlávics, Á. – Vaupot, Z. (2008), Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former

Yugoslavia, EBS Journal, 1: 85–106

Poór, J. (2008), Az átalakuló román közszolgálati emberi erőforrás menedzsment (Human resource management in public services of Romania in transition), Vezetéstudomány, 7–8: 46–61

Quintanilla, J. – Ferner, A. (2003), Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity, International Journal of Human Resource Management, 3: 363–369

Roóz, J. (2002), Vállalkozások gazdaságtana (Enterprise economics), Budapest: Perfekt Kiadó

Redman, T. – Keithley, D. (1998), Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland, The International Journal of Human Resource Management, Ápril: 274–295

Shekshena, S. (1998), Western multinationals' human resource practices in Russia, European Management Journal, 4: 460–465

Stevens, S. S. (1957), On the psychological law, Psychological Review, 64: 153–181

Susánszky, J. (1974), Bevezetés az üzemszervezés módszertanába (Introduction to the methodology of industrial engineering), Budapest: Tankönyvkiadó

Susnjar, G. S. – Zimanji, V. (2005), Menedzsment Ijudskih resursa, Ekonomski fakultet Subotica – Univerzitet u Novom Sadu, Subotica

Svetlik, I. – Alas, R. – Kohont, A. (2006–2007), A személyügyi tevékenység fejlődése Észtországban és Szlovéniában (The development of personnel function in Estonia and Slovenia), Személyügyi Hírlevél, part 1 (December-January), part 2 (February)

Szlávics, A. (2006), Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában (The situation of human resource management in Serbia), Személyügyi Hírlevél, May: 28–37

Szlávics, A. (2007), HR Horvátországban (HR in Croatia), Személyügyi Hírlevél, March

Szlávics, A. (2008), HR Szerbiában (HR in Serbia), Poór, J., HR a környező országokban (HR in the neighbouring countries of Hungary), (conference CD) 18th national conference of the Országos Humánpolitikai Egyesület (National Association of Human Policy, Hungary), 27–29 May 2008

Thurow, L. (1996), The Future of Capitalism, Nicholas Brealey Publishing

Tóthné, S. G. (ed.) (2004), Humán Erőforrások Gazdaságtana (Human resource economics), Miskolc: Bíbor Kiadó

Tung, R. L. – Havlovic, S. J. (1996), Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic, The International Journal of Human Resource Management, February: 1–19

Újhelyi, M. (2003), Ember és szervezet (People and organizations), Marketing & Menedzsment, 4: 37–49

Vatchkova, E. – Musztyné, B. B – Gyurkó, Zs. (2006), Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában (Current situation and development tendencies of human resource management in Bulgaria), Személyügyi Hírlevél, June

Vaupot, Z. (2008), HR Szlovéniában (HR in Slovenia), Poór J., HR a környező országokban (HR in the neighbouring countries of Hungary), (conference CD) 18th national conference of the Országos Humánpolitikai Egyesület (National Association of Human Policy, Hungary), 27–29 May 2008

*József Poór, CSc,  
was a professor at University of Pécs,  
Faculty of Business and Economics during the time  
this article was written.*

*He is also a certified management consultant  
(CMC) e-mail: poorjf@t-online.hu*



# Márkaértékelés pénzügyi szemmel

**Napjainkban egyre több olyan iparág és olyan vállalat létezik, ahol a cégérték jelentős részét a cég márkái teszik ki. Egyre fontosabbá válik tehát a márkák piaci értékének lehető legpontosabb megállapítása. A márkaértékelésnek jól kidolgozott módszertana van a külföldi szakirodalomban. Ez a magyar írásokba is beáramlott, bár elmondhatjuk, hogy az eddigi hazai publikációk kevés figyelmet szenteltek a különböző eljárások formalizálására és a számítási folyamat magyarzására. Cikkem célja a márkaértékelési módszerek áttekinthető formában saját számítási formulák és egy szemléltető számpélda segítségével történő összefoglalása.**

**Kulcsszavak:**

*márka, márkaértékelés, diszkontált cash-flow-módszer*

## A MÁRKAÉRTÉKELÉS SZAKIRODALMI HÁTTERE

A márka mint önálló objektum értékelése a vállalatértékelés módszerére vezethető vissza, hiszen a módszerek túlnyomó többsége a márkaértéket a teljes vállalati értékből származtatja. A vállalatértékelési szakirodalom legnagyobb hatású alapvető munkái az 1990-es és 2000-es években jelentek meg amerikai szerzők tollából, amelyek napjainkra több új kiadást is megértek. Ezek közül elsősorban Copeland és szerzőtársai (2005), Damodaran (2006), valamint Fernandez (2002a) munkáit emelném ki. A magyar szakirodalomban a vállalatértékelési tanokat összefoglalóan az elsők között publikálta Ulbert (1994) és Molnárfi (1992). Az ezután megjelent magyar nyelvű publikációk többsége az említett amerikai irodalmi bázisra épített. Az általános cégértékelésen túl a hazai munkákban is feltűntek a különböző speciális értékelési problémák, mint például a mérlegen kívüli tételek értékelése (Juhász 2004), a hitelintézetek értékkeremtésének lehetőségei (Pintér 2004), az infláció vállalatértékre gyakorolt hatásainak elemzése (Radó 2007) vagy az emberi erőforrás értékgeneráló szerepének vizsgálata (Czipf 2007).

E speciális értékelési szituációk közé sorolható a márkaértékelés is. Ennek legfőbb sajátosságát a marketing és a pénzügy találkozása adja: a márka felépítése, bevezetése és menedzselése tisztán marketingfeladatnak tűnik, ugyanakkor a márka értelmezhető egy jól elhatárolható, pénzügyileg önállóan értékelhető objektumként, befektetésként, amely hozamokat termel a vállalat számára, ezáltal pedig növeli annak értékét.

A márka definíciója, valamint a márkázási stratégiák kifejtése a marketing-szakirodalomban található meg, amelyek közül természetesen Kotler és Keller (2009) már tizenharmadik kiadással piacon lévő könyve említendő, de magyar nyelvű marketingirodalom is széles körben rendelkezésre áll – például Rekettye és szerzőtársai (2009). A márkázás egy igen speciális és érdekes területét, az országmárka-építést vizsgálja Törőcsik és Somogyi (2009). A márkaérték meghatározásának – többnyire pénzügyi alapokon nyugvó – módszerei a már hivatkozott Damodaran (2006) és Fernandez (2002a) munkái mellett részletesen tanulmányozhatók többek között Stucky (2003), Montanges–Riel (2003) vagy Clifton–Simmons (2004) műveiben. A magyar szakirodalomban Bauer (1995) elsőként írta le a márkaértékelési módszerek típusait. Az egyes eljárások csoportosításához és elméleti kifejtéséhez emellett Kovács (2008) írása szolgáltatott kiváló alapot.

Az elméleti forrásokon túl munkámhoz a gyakorlati alkalmazásokat is alapul vettem. A márkaértékelés gyakorlatában az egyik élenjáró a Millward Brown amerikai értékelő cég. Közel egy évtizede minden évben elkészíti és közzéteszi a legnagyobb világmárkák rangsorát, a „BrandZ Top

100” listát. A 2010-es év első 10 helyezettje és a hozzájuk rendelt márkaérték látható az 1. táblában (Millward Brown 2011).

A cég a végeredmények mellett az értékelési módszertant is közzéteszi, ami összhangban van a szakirodalomban található elméleti alapokkal. A forrásanyagból kiderül, hogy a táblázatban látható márkaértékek *hozamértékkelven* számítódnak, tehát a márkák jövőbeli hozamtermelő (cash-flow-generáló) képességén alapulnak. A továbbiakban bemutatásra kerülő értékelési módszerek között a hozamértékmódszerrel kiemelten foglalkozom, mivel módszertani és gyakorlati szempontból is ez tekinthető a leginkább elfogadott eljárásnak.

## A MÁRKAÉRTÉKELÉS MÓDSZEREI

A fentiekben hivatkozott szakirodalom, valamint a Millward Brown gyakorlati példájának tanulmányozása, szintetizálása alapján a pénzügyi szempontú márkaértékelés leggyakrabban alkalmazott módszereit saját csoportosításban mutatom be. Minden módszernél törekszem egy korrekt, megalapozott számítási formula felírására, a hozamértékmódszer esetében emellett a gyakorlati alkalmazást is szemléltetem egy saját számpéldán keresztül.

Előljáróban kiemelném, hogy az *egyres módszerek jövőre vonatkozó, szubjektív értékelési paramétereket használnak*, amelyekre kiemelt figyelmet kell fordítani. A kapott márkaérték csakis megalapozott szakértői becsléseken alapuló paraméterek alkalmazása esetén lesz megbízható.

### 1. Bekerülésiérték-alapú módszerek

E módszerek a márka létrehozásával kapcsolatban a múltban eszközölt vagy a jövőben vállalandó marketingköltségek jelenértékeként határozzák meg a márkaértéket. Fontos kiemelni, hogy itt figyelembe vesszük a pénz időértékét, tehát minden esetben túl lépünk a számvitelben értelmezett – inflációt nem kezelő – bekerülési érték fogalmán.

*A múltbeli marketingköltségek jelenértéke (inflált beszerzési költség)*

Ez esetben a márka létrehozásával és fejlesztésével összefüggő, a jelenlegi márkaelismertséget kiváltó

1. tábla

### A 10 legértékesebb globális márka 2010-ben a Millward Brown „BrandZ Top 100” listája szerint

Rang	Márka megnevezése	Becsült márkaérték 2010-ben (millió USD)
1	Google	114 260
2	IBM	86 383
3	Apple	83 153
4	Microsoft	76 344
5	Coca Cola	67 983
6	McDonald's	66 005
7	Marlboro	57 047
8	China Mobile	52 616
9	General Electric	45 054
10	Vodafone	44 404

Forrás: [www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)

költségeket számszerűsítjük és fejezzük ki jelenlegi értéken. A múltbeli költségek jelenre konvertálása tulajdonképpen egy jövőérték-számítást jelent, ami az alábbi képlettel írható le:

ahol  $V_0^0$ : a becült márkaérték a 0. időszakra (a jelenre) vonatkozóan,

$C_{mark}^t$ : az értékelés időszakát  $t$  évvel megelőző időszakban felmerült, a márkával kapcsolatos marketingköltség,

$n$ : a vizsgált múltbeli időszak hossza (években),

$r$ : a pénz időértékét kifejező diszkontráta.

A formulába behelyettesítve egyfajta *inflált beszerzési költséget* kapunk, amely ily módon értelmezhető márkaértékként. Az  $r$  diszkontrátának a költségekkel kapcsolatos pénzértékváltozást kell kifejeznie, így alkalmazhatunk például átlagos termelői árindexet, inflációs rátát, jegybanki alapkamatot vagy más hasonló referenciáját.

*Újrabszerzési (rekonstrukciós) érték*

Az újrabszerzési érték azon jövőben esedékes marketingköltségek jelenértékét fejezi ki, amelyet egy új, az értékelendő márkával azonos elismertséggel rendelkező márka létrehozása érdekében kellene vállalni:



Az előző módszerhez képest ez a formula egy jelenérték-számítás, ahol  $n$  jövőbeli időszakra vonatkozó folyóáras költségösszegeket diszkontálunk a jelenre az  $r$  tőkésítési kamatláb segítségével.

## 2. Piaciérték-alapú módszerek

A piaci értékre alapozott módszerek a márkaértéket a vállalat piaci értékéből vezetik vissza. Ez az eljárás akkor alkalmazható, ha meg tudjuk becsülni az adott márkához rendelhető *érték-hozzájárulási együtthatót* ( $w_b$ ), amely a teljes vállalat piaci értékének az adott márka által generált arányát mutatja meg. Ennek birtokában tulajdonképpen egy cégértéket kell megadnunk, amelyet megszorozunk a  $w_b$  együtthatóval.

Az egyik lehetséges megközelítés az, amikor a *saját tőke piaci értékét* vesszük alapul. Ez a  $t$  időszakra vonatkozóan a következő márkaérték-számításhoz vezet:

$$V_b^t = Q_s^t \times \bar{P}_s^t \times w_b^t$$

ahol  $V_b^t$ : a becsült márkaérték,  
 $Q_s^t$ : a vállalati részvények száma,  
 $\bar{P}_s^t$ : a részvények időszaki átlagárfolyama,  
 $w_b^t$ : a vizsgált márka érték-hozzájárulási együtthatója.

A másik változat az lehet, hogy a saját tőkének csak a *könyv szerinti érték feletti piaci többletértékére* (Market Value Added, MVA) alapozzuk a márkaértéket. Az előbbi képlet annyiban változik, hogy a részvények piaci összértékéből levonjuk a saját tőke könyv szerinti értékét ( $BV_E^t$ ), és az így kapott különbözetet szorozzuk meg a  $w_b^t$  együtthatóval:

$$V_b^t = (Q_s^t \times \bar{P}_s^t - BV_E^t) \times w_b^t$$

## 3. Összehasonlításon alapuló módszerek

Az összehasonlításon alapuló módszer lényege, hogy kiválasztunk egy saját vagy más vállalat által piacra vitt márkázatlan (vagy „no name” márkával ellátott) referenciaterméket, amelynek jellemzői hasonlóak az értékelendő márkát viselő termékéhez. A márkaérték becslésekor a márka használata által generált többletárbevételt, illetve ennek a márka fenntartási költsége feletti többletét próbáljuk számszerűsíteni (Fernandez 2002b).

### A márka használatával elért árbevétel-többlet jelenértéke

Ez esetben az a célunk, hogy a jelentől számított  $n$  jövőbeli időszakra vonatkozóan megbecsüljük azt az

árbevétel-többletet, amelyet a márka használata generál. Ennek a többletnek kettős forrása van: ártöbblet és mennyiségi többlet. Elsőként az ártöbbletet számoljuk ki, amely a márkázatlan termékek mennyiségére vetítve a márkázott és a márkázatlan termék árainak különbségéből adódik. Ezután következhet a mennyiségi többlet, amely kifejezi, hogy a márkahasználat mekkora értékesítésvolumen-növekményt vált ki, amely természetesen magasabb árbevételhez vezet. Az alkalmazandó értékelési formula a következő:

$$V_b^0 = \sum_{t=1}^n \frac{Q_u^t (P_b^t - P_u^t) + (Q_b^t - Q_u^t) P_b^t}{(1+r)^t}$$

ahol  $V_b^0$ : a 0. időszakra (a jelenre) vonatkozó becsült márkaérték,  
 $Q_u^t$ : a  $t$ -edik időszakban várhatóan értékesített márkázatlan termék mennyisége,  
 $Q_b^t$ : a  $t$ -edik időszakban várhatóan értékesített márkázott termék mennyisége,  
 $P_u^t$ : a márkázatlan termékek eladási ára a  $t$ -edik időszakban,  
 $P_b^t$ : a márkázott termékek eladási ára a  $t$ -edik időszakban,  
 $r$ : a diszkontráta.

Természetesen az esetek nagy részében élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy a márka nem egy véges jövőbeli időszakban, hanem meghatározatlanul hosszú ideig járul hozzá a vállalkozás jövedelemtermelő képességéhez. Pénzügy-matematikai szempontból ez a végtelen időtáv feltevését jelenti, így az előbbi képletben az aktuális év adatai alapján számított értéket az egyszerű örökjáradék képletével vetíthetjük ki a végtelen jövőre:

$$V_b = \frac{Q_u (P_b - P_u) + (Q_b - Q_u) P_b}{r}$$

Mindkét képletből jól látszik, hogy a márkaértéket leginkább befolyásoló tényező a márkázott termék árképzése, a márkázatlan termékhez képest érvényesíthető ártöbblete. Éppen ezért döntő szerep jut a vállalat árképzési politikájának, amelyről Rekettye és Hetesi (2009) munkájából részletesen is tájékozódhatunk.

### Az árbevétel-többlet és a fenntartási költség különbségének jelenértéke

Az előző módszer kizárólag a márkázott termékek bevételeire koncentrál, teljes mértékben figyelmen kívül hagyva a márka fenntartási költségeit. A költség-haszon elvet követve azonban feltétlenül indokoltnak látszik a költségoldal beépítése a modellbe. Így

nemcsak értékesítési (bevételi) szemszögből, hanem a realizálható eredmény oldaláról is láthatóvá válik a márkához rendelhető többletérték:

$$V_b^0 = \sum_{t=1}^n \frac{Q_u^t (P_b^t - P_u^t) + (Q_b^t - Q_u^t) P_b^t - C_{mark}^t}{(1+r)^t}$$

A képlet számlálója annyiban változott, hogy az egyes években jelentkező árbevétel-többletből levonjuk a márkával kapcsolatban felmerült éves költségösszeget, és az így keletkező eredményt diszkontáljuk a jelenre. Amennyiben reálisan feltételezhető a végtelen időtáv, akkor természetesen ez a képlet is módosítható az örökjáradék elve szerint:

$$V_b = \frac{Q_u (P_b - P_u) + (Q_b - Q_u) P_b - C_{mark}}{r}$$

#### 4. Hozamérték módszere

Ahogy általában véve a vállalatértékelés területén, a márkaértékelésben is a hozamérték-megközelítés számít a leginkább elfogadott, domináns módszernek. A hozamértékkelv alkalmazásakor a márkaérték becslésének folyamatában először a teljes vállalati értéket határozzuk meg a jövőbeli hozamtermelő képesség alapján (mindehhez a diszkontált cash-flow-módszert alkalmazzuk), majd a már korábban alkalmazott értékhozzájárási együttható segítségével becsüljük meg az adott márkához rendelhető cégértéket. Az így kapott érték azonban még nem a végleges márkaérték, ugyanis minden márka más-más egyedi paraméterekkel bír, ami erősen befolyásolja elismertségét. Ezt úgy vesszük figyelembe, hogy az előbbieken kiszámított értéket (teljes vállalat értéke  $\times$  érték-hozzájárulási együttható) tovább szorozzuk egy *egyedi márkaértékszoróval*, ami a kapott értéket akár többszörösére is növelheti.

A hozamérték-alapú márkaértékelés lépései a fentiek alapján a következőképpen összegezhethők:

- A jövőbeli időszakokban várhatóan realizált szabad cash-flow előrejelzése;
- A tőkeköltség meghatározása;
- A szabad cash-flow-sor jelenértékének (a teljes vállalat értékének) meghatározása;
- A márka érték-hozzájárulási együtthatójának becslése, a márkához rendelhető cégérték meghatározása;
- Az egyedi márkaértékszoró meghatározása, a márkaérték kiszámítása.

Az egyes lépéseket részletesebben az alábbiakban foglalom össze.

##### A szabad cash-flow előrejelzése

A szabad cash-flow (az angol nyelvű szakirodalomban Free Cash Flow, FCF) azt a pénzáramot fejezi ki,

amely a vállalat összes tőkejuttatója (tulajdonosok és hitelezők) által támasztott megtérülési elvárások kielégítésére rendelkezésre áll. Kiszámítása a  $t$  időszakra vonatkozóan az alábbi képlettel történik:

$$FCF^t = EBIT^t \times (1-T) - \Delta NFA^t - \Delta WCR^t$$

- ahol  $FCF^t$  : a szabad cash-flow,  
 $EBIT^t$  : az adó- és kamatfizetés előtti eredmény,  
 $T$  : a társasági adókulcs,  
 $\Delta NFA^t$  : a nettó befektetett eszközök állományváltozása,  
 $\Delta WCR^t$  : a forgótőke állományváltozása.

A pénzáramszámítás kiindulópontját a számviteli eredmény, pontosabban az *adózás és kamatfizetés előtti eredmény* (*Earnings Before Interest and Tax, EBIT*) képezi. Ez a kettős könyvvitel szabályai szerint kialakult, könyvelt eredmény, amelyből kizárjuk a kamatrátfordításokat. Ennek oka, hogy a kamat a hitelezői hozamelvárások teljesítését fejezi ki, számításunk pedig többek között az erre rendelkezésre álló fedezet megállapítására fókuszál. Az EBIT-ből ezután levonjuk a társasági adókulcs szerinti számított adót, ami értelemszerűen csökkenti az adott évi eredményt.

Ahhoz, hogy a számviteli eredményből tényleges pénzáramokat kapjunk, el kell végeznünk bizonyos korrekciós tételeket. A képletben látható korrekciók (a befektetett eszközök – tárgyevi amortizáció hatását is tartalmazó – nettó értékének változása, valamint a forgótőke változása) olyan vállalati vagyonyváltozásokat fejeznek ki, amelyek pénzmozgással járnak, ugyanakkor nem érintik a számviteli eredményt (bevételeként, illetve költségként nem jelennek meg az elszámolásokban). A szabad cash-flow számításánál ez a két korrekció teszi lehetővé, hogy figyelembe vegyünk olyan, számviteli eredményt nem érintő tételeket, mint például az eszköz- és készletbeszerésekkel, szállítói számlák rendezésével összefüggő pénzkiáramlások, illetve a vevőszámlák jóváírásából vagy eszközértékesítésből eredő pénzbevételek.

Az így kiszámított szabad cash-flow azt a pénzáramlást mutatja meg, amely a vállalat tartóeszköz- és forgótőke-finanszírozási szükségletének kielégítése után, de *tőketörlesztés, kamat és osztalék kifizetése előtt rendelkezésre áll. Ez tehát a tőkejuttatói hozamelvárások pénzbeli fedezete.*

Az értékelési folyamat során a szabad cash-flow jövőbeli időszakokban várható összegeit kell megbecsülnünk. Ehhez természetesen meg kell határozni az értékelés időtávját is, erre a későbbiekben még kitérek.



### A tőkeköltség meghatározása

A jelenérték-számításhoz a jövőbeli hozamok mellett szükség van egy diszkontrátára, amely nem más, mint a pénz időértékét kifejező tőkésítési kamatláb. A szabad cash-flow a saját és az idegen tőke juttatói által – a megtérülési elvárásaik teljesítésére – elérhető cash-flow-t mutatja meg, így ennek diszkontálásához a vállalkozás teljes tőkéjére vetített átlagos tőkeköltséget kell alkalmazni. A pénzügyi gyakorlatban ezt a rátát *súlyozott átlagos tőkeköltségnek (Weighted Average Cost of Capital, WACC)* nevezik. A WACC kiszámítása a következő képlet szerint végezhető el:

$$WACC = w^E \times R^E + w^D \times R^D \times (1-T)$$

ahol  $w^E$ : a saját tőke súlya az ösztőkén belül,  
 $w^D$ : az idegen tőke súlya az ösztőkén belül,  
 $R^E$ : a saját tőke elvárt megtérülése,  
 $R^D$ : az idegen tőke átlagos kamatlába,  
 $T$ : a társasági adó kulcsa.

A saját tőke fogalmába beleértjük a mérlegben szereplő saját tőkén túl a vállalkozás céltartalékait is, idegen tőkeként pedig a kamattal terhelt (finanszírozási célú) hosszú és rövid lejáratú kötelezettséget vesszük figyelembe. A saját tőke elvárt megtérülése a tulajdonosok által támasztott minimális megtérülési követelményt fejezi ki (ez belső információ hiányában azonosítható például a cég múltbeli tőkearányos megtérülésével, az átlagos iparági megtérüléssel, az iparág vagy az egész gazdaság növekedési ütemével stb.). Az idegen tőke átlagos kamata az egyedi kötelezettségek részletes adatainak ismerete nélkül becsülhető a tárgyévi kamatráfordítások és az idegen tőke hányadosával. A társasági adó figyelembevételére a kamat adópajzsa miatt szükséges (a kamat ráfordításként jelenik meg az elszámolásokban, így csökkenti a vállalkozás adóalapját, azaz adót takarít meg). A tőkeköltségben tehát csak az adómegetakarítással csökkentett kamat jelenik meg.

### A teljes vállalati érték meghatározása

A jövőre előre jelzett cash-flow-sor és a tőkeköltség ismeretében már meg tudjuk becsülni a vállalat értékét. A jelenérték-számításhoz az említettek túl szükség van még egy döntő fontosságú paraméterre, mégpedig az értékelés időtávjára. Az egyik lehetséges változatban a márka jövedelemgeneráló képességét időben korlátosnak tekintjük, azaz az értékelt márka csak meghatározott időtávon járul hozzá a vállalat profitjához. Ez esetben az egész vállalat

értékét is csak  $n$  jövőbeli időszak cash-flow-jából származtatjuk. A nulladik időszakra vonatkozó cégérték az alábbi lesz:

$$V_{firm}^0 = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t}$$

A másik lehetőséget akkor javasolt választani, ha nagy múltú, erős márkáról van szó, amely reális várakozás szerint a jövőben meghatározatlanul hosszú ideig fogja szolgálni a vállalkozás jövedelemszerző tevékenységét. Ekkor a márka, ebből adódóan pedig az egész vállalat értékelésének időtávját végtelennek kell tekinteni, az értékelési formulát pedig ki kell egészíteni egy végtelen taggal:

$$V_{firm}^0 = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{FCF_n/(WACC+r_p-g)}{(1+WACC)^n}$$

A képlet első tagja megegyezik az előző képletben látottakkal (a következő  $n$  időszakban várható cash-flow-k jelenértéke). A második tag számlálója az  $n$ -edik év utáni végtelen jövőben várható cash-flow-k  $n$ -edik év végi örökjáradék-elvű jelenértékét fejezi ki. Itt a hosszú távú becslésben rejlő kockázat kivédésére indokolt az első  $n$  időszakra alkalmazott WACC rátát egy kockázati pótlékkal ( $r_p$ ) megemelni, illetve dinamikusan növekvő hozamsor esetén lehetséges egy  $g$  növekedési rátát alkalmazni (előbbi csökkenti, utóbbi növeli a végtelen időszak cash-flow-sorának jelenértékét). A második tag nevezőjében az  $n$ . év diszkontéyezője látható, amely azért szükséges, mert a számlálóban szereplő jelenérték  $n$ . év végi értéket fejez ki, így azt egy újabb diszkontálással számíthatjuk át tényleges (nulladik időszaki) jelenértékre.

### A márkára eső cégérték meghatározása

Ebben a lépésben a teljes vállalati értéknek az adott márkához rendelhető részét próbáljuk megragadni. Ehhez a márka érték-hozzájárulási együtthatóját ( $w_b$ ) kell megbecsülnünk, amelyet múltbeli adatok alapján tehetünk meg. Tekintve, hogy az egész értékelési folyamat a hozamértékelven működik, a  $w_b$  arány profitalapú megállapítása a javasolt megoldás. Ennek módja az lehet, hogy meg kell határozni a márka által generált árbevételt, valamint a hozzárendelhető közvetlen és közvetett költségeket, a kettő különbségéből adódik a márkaszintű üzemi (üzleti) eredmény. Ezt elosztva a vállalati szintű üzemi (üzleti) eredménnyel kapjuk meg az értékelési folyamatban alkalmazandó  $w_b$  együtthatót, majd ezzel megszorozva az előző lépésben meghatározott vállalati értéket eljuttunk a márkához rendelhető cégértékhez.

## A márkaérték becslése

Nem nehéz belátni, hogy minden márka egyedi, elismertségük háttérében más-más tényezők húzódnak meg. Ennek kifejezésére használjuk az adott márkához tartozó *egyedi márkaértékszorzót* ( $M_b$ ), amely a márkára arányosított vállalatértéket akár többszörösére is emelheti. A márkaértékszorzó nagyságát Fernandez (2002b) szerint a következők befolyásolják:

1. **Vezető szerep.** Piacvezető márkák esetében nagyobb szorzó használata indokolt, mint a kisebb piacrészesedésű márkáknál.
2. **Stabilitás.** Hosszú ideje piacon lévő, magas fogyasztói hűséget élvező márkákhoz nagyobb szorzót kell rendelni, mint a viszonylag fiatal márkákhoz.
3. **Piac.** Egy stabil növekedésű, erős belépési korlátokkal rendelkező piac védetté, ezáltal értékesebbé teszi a jelen lévő márkákat, ezt magasabb szorzóval érvényesíthetjük.
4. **Nemzetköziség.** A nemzetközi szinten jelen lévő márkák szélesebb fogyasztói kört ölelnek fel, így értékesebbek, mint az egy országra vagy régióra kiterjedő márkák.
5. **Trend.** Nagyobb szorzót kell rendelni azokhoz a márkákhoz, amelyek folyamatos megújulásra képesek, azaz történelmük során többször tudtak az életgörbe telítettségi szakaszából újabb növekedési szakaszba lépni.
6. **Támogatás.** A márkába történt folyamatos befektetések mértéke, a márkamenedzselés színvonala erősen befolyásolja a márka értékét, az ebben élen járó cégek márkái nagyobb szorzót kapnak.
7. **Védettség.** Azokhoz a márkákhoz, amelyek jogi és erkölcsi védettségének foka magas, azaz viszonylag nehezen másolhatók, a fogyasztók számára nem vagy csak nehezen helyettesíthetők, magasabb egyedi szorzót kell rendelni. A jogi védettség mellett tehát itt juttatjuk érvényre a fogyasztói márkahűség erősségét is.

A fenti hét tényezőt megfelelően értékelni abszolút skálán nem, csak más márkákhoz viszonyítva lehet. Az értékelőnek tehát találnia kell legalább egy, de lehetőség szerint több referenciamárkát, és az értékelendő márka adott jellemzőjét a viszonyítási alapként vett márkák azonos jellemzőjével összevetve kell pontozni. A már hivatkozott Millward Brown értékelési rendszerből kiindulva – ahol az egyedi szorzó 1 és 10 közötti értéket vehet fel – minden tényezőre 1-től 10-ig terjedő pontokat lehet adni (ahol az adott szempont szerint leggyengébben teljesítő márka kap 1-es, a legjobb pedig 10-es pontszámot). A hét tényező szerinti pontszámokat végül egyszerű vagy – ha az egyes tényezőket eltérő fontosságúnak tekintjük – súlyozott számtani átlaggal alakíthatjuk egyetlen márkaértékszorzóvá.

Ha az eddigiekben leírtak szerint az összes szükséges értékelési paramétert meghatároztuk, akkor ki tudjuk számolni a becsült márkaértéket, amelynek képlete a *t-edik* időszakra vonatkozóan az alábbi:

A márkaérték tehát nem más, mint a teljes vállalati érték, az adott márkához tartozó érték-hozzájárulási együtttható és az egyedi márkaérték-multiplikátor szorzata.

A hozamértékmódszer gyakorlati alkalmazásának bemutatására tekintsünk meg egy számpéldát! Tegyük fel, hogy a Minta Zrt. az „A” nevű márkájának komplex értékelését végzi a hozamértékmódszer segítségével! Ehhez először is rendelkezésre állnak a mérleg és az eredménykimutatás adatai. Az utolsó két lezárt év mérlegét a 2. tábla mutatja.

A tulajdonosok által támasztott minimális megtérülési elvárás (azaz a saját tőke költsége) az iparági

2. tábla

### A Minta Zrt. utolsó kétévi mérlege (adatok ezer Ft-ban)

Eszközök	Előző év	Tárgyév	Források	Előző év	Tárgyév
<b>Befektetett eszközök</b>	<b>46 200</b>	<b>49 850</b>	<b>Saját tőke</b>	<b>57 000</b>	<b>59 800</b>
Készletek	16 440	18 600	<b>Céltartalékok</b>	<b>2 300</b>	<b>1 900</b>
Követelések	33 740	31 200	Hosszú lejáratú kötelezettségek	27 500	24 000
Értékpapírok	815	1 045	Rövid lejáratú hitelek	9 650	10 760
Pénzeszközök	5 573	7 640	Szállítók és egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	7 300	11 900
<b>Forgóeszközök összesen</b>	<b>56 568</b>	<b>58 485</b>	<b>Kötelezettségek összesen</b>	<b>44 450</b>	<b>46 660</b>
<b>Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>1 552</b>	<b>2 150</b>	<b>Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>570</b>	<b>2 125</b>
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>104 320</b>	<b>110 485</b>	<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>104 320</b>	<b>110 485</b>

Forrás: saját szerkesztés



3. tábla

**A Minta Zrt. tárgyévi eredménykimutatása** (adatok ezer Ft-ban)

Megnevezés	Tárgyév
<b>Üzemi eredmény:</b>	
„A” márka	20 550
„B” márka	5 210
„C” márka	10 316
Egyéb tevékenységek	3 580
<b>ÜZEMI EREDMÉNY ÖSSZESEN</b>	<b>39 656</b>
Pénzügyi bevételek	6 105
Fizetett kamatok	2 130
Egyéb pénzügyi ráfordítások	937
<b>PÉNZÜGYI EREDMÉNY</b>	<b>3 038</b>
<b>RENDKÍVÜLI EREDMÉNY</b>	<b>83</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>	<b>42 777</b>
Fizetendő adó	4 278
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>	<b>38 499</b>
Jóváhagyott osztalék	5 000
<b>MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY</b>	<b>33 499</b>

Forrás: saját szerkesztés

átlagos megtérülésnek megfelelően a tárgyévben 12% volt. A márka a várakozások szerint hosszú távon megmarad a cég portfóliójában. A mérlegadatok mellett fontos információt nyújtanak a tárgyévi eredménykimutatásban látható értékek (3. tábla).

A fizetendő adó és az adózás előtti eredmény hányadosából megállapíthatjuk, hogy a céget terhelő effektív adóráta 10%. A továbbiakban végigvizsem a hozamértékelvű márkaértékelés korábban leírt öt lépését.

**(1) A jövőbeli időszakokban várhatóan realizált szabad cash-flow előrejelzése**

A jövőbeli évekre történő előrejelzéshez először indokolt az utolsó lezárt évre vonatkozó tényleges szabad cash-flow-t kiszámítani. Ennek elsődleges input adata a cég által elért adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT):

$$EBIT = \text{adózás előtti eredmény} + \text{fizetett kamatok} = 42\,777 + 2\,130 = 44\,907 \text{ eFt}$$

Ezt csökkenteni kell majd a számított adóteherrel, amelyhez az eredménykimutatásban látott 10%-os adómértéket ( $T$ ) vesszük figyelembe.

A következő adat a számításához a befektetett eszközök nettó értékének előző évhez képesti változása, ami a mérlegből közvetlenül kiolvasható:

$$\text{Nettó befektetett eszközök változása } (\Delta NFA) = 49\,850 - 46\,200 = +3\,650 \text{ eFt}$$

Végül ismernünk kell a cég forgótőkéjében bekövetkezett változást. A forgótőke adott évi értékének kiszámításakor a nem pénzbeli forgóeszközök (összes forgóeszköz mínusz pénzeszközök) és aktív időbeli elhatárolások összegéből levonjuk a nem kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségeket (példánkban a szállítók és egyéb rövid lejáratú kötelezettségek összegét) és a passzív időbeli elhatárolásokat.

$$\begin{aligned} \text{Forgótőke előző évben} &= 56\,568 \\ &- 5\,573 + 1\,552 - 7\,300 - 570 = \\ &44\,677 \text{ eFt} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Forgótőke tárgyévben} &= 58\,485 - \\ &7\,640 + 2\,150 - 11\,900 - 2\,125 = \\ &38\,970 \text{ eFt} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Forgótőke változása } (\Delta WCR) &= \\ &38\,970 - 44\,677 = -5\,707 \text{ eFt} \end{aligned}$$

A fenti mellékszámítások alapján a tárgyévre vonatkozó szabad pénzáram (Free Cash Flow) az alábbi:

$$FCF = EBIT \times (1 - T) - \Delta NFA - \Delta WCR = 44\,907 \times (1 - 0,1) - 3\,650 - (-5\,707) = 42\,473 \text{ eFt}$$

A jövőre vonatkozó előrejelzéshez különböző megalapozott feltételezéseket kell tennünk, amelyek minden vállalatnál mások és mások lehetnek a múltbeli teljesítménytől, az adott gazdasági helyzettől, a jövőre vonatkozó előrejelzésektől függően. A Minta Zrt. esetében a következő 5 évre vonatkozóan éljünk az alábbi feltevésekkel:

- a cég növekvő pályán van, így az EBIT évente 10%-kal emelkedni fog;
- a növekedés folyamatos eszközbővítést is jelent, így a nettó befektetett eszközök állománya konstans ütemben (az utolsó évben tapasztalt 3 650 eFt-tal) bővülni fog;
- a forgótőke nem követ trendet, hanem egy átlagérték körül ingadozik, az ingadozások pedig kiegyenlítik egymást, így a következő 5 évre forgótőke-változásként nulla értéket veszünk figyelembe;
- az átlagos adóteher mértéke nem változik, azaz továbbra is 10% marad.

A fentiek alapján a következő 5 év előre jelzett cash-flow-sora már kiszámítható, amely a 4. táblában látható.

## Szabad cash-flow-előrejelzés a következő 5 évre

Megnevezés	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
<b>EBIT (évi 10%-kal növelve)</b>	49 398	54 337	59 771	65 748	72 323
<b>- EBIT adója (10%)</b>	4 940	5 434	5 977	6 575	7 232
<b>= EBIT × (1 - T)</b>	44 458	48 903	53 794	59 173	65 091
<b>- Nettó befektetett eszközök változása</b>	3 650	3 650	3 650	3 650	3 650
<b>- Forgótőke változása</b>	0	0	0	0	0
<b>= Szabad cash-flow (FCF)</b>	40 808	45 253	50 144	55 523	61 441

Forrás: saját szerkesztés

### (2) A tőkeköltség meghatározása

Amint az elméleti kifejtésnél részleteztem, a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) a saját tőke minimálisan elvárt megtérülésének és az idegen tőke adómentesített átlagos költségének súlyozott átlaga, ahol súlyként a saját tőke és az idegen tőke arányát kell figyelembe venni a teljes tőkén belül. Kiemelném, hogy a teljes tőke nem egyezik meg a mérleg főösszegével, hiszen nem tartalmazza a kamattal nem terhelt rövid lejáratú kötelezettségeket és a passzív időbeli elhatárolásokat (ezeket a forgótőkében kell számításba venni). További megjegyzés, hogy a saját források közé a céltartalékokat is bele kell számítani. Az idegen tőke a kamatköteles tartozásokat fejezi ki, tehát az összes hosszú lejáratú, valamint a hiteljellegű rövid lejáratú kötelezettségek tartoznak ide.

Elsőként a tárgyévi mérlegadatokból állapítsuk meg a teljes tőkét, valamint a saját és az idegen tőke súlyát:  
*Saját tőke (céltartalékkal együtt) = 59 800 + 1 900 = 61 700 eFt*

*Idegen tőke = 24 000 + 10 760 = 34 760 eFt*

*Teljes tőke = 61 700 + 34 760 = 96 460 eFt*

*Saját tőke súlya (wE) = 61 700 / 96 460 = 63,96%*

*Idegen tőke súlya (wD) = 34 760 / 96 460 = 36,04%*

A következő két fontos paraméter a saját tőke és az idegen tőke költsége. A saját tőke esetében ez a tulajdonosok által támasztott minimális megtérülési elvárást jelenti, amely a korábban tett feltételezés szerint 12%. Az idegen tőke esetében az átlagos költséget a tárgyévi fizetett kamatok és az idegen tőke hányadosával becsülhetjük:

*Saját tőke költsége (RE) = 12%*

*Idegen tőke költsége (RD) = fizetett kamat / idegen tőke = 2 130 / 34 760 = 6,13%*

További mellékszámításra már nincs szükség, a vállalat átlagos tőkeköltsége a következő:

$$\begin{aligned} WACC &= w^E \times R^E + w^D \times R^D \times (1-T) \\ &= 0,6396 \times 0,12 + 0,3604 \times 0,0613 \times (1 - 0,1) = \\ &= 9,66\% \end{aligned}$$

### (3) A szabad cash-flow-sor jelenértékének (a teljes vállalat értékének) meghatározása

Az előző két pontban meghatároztam az értékelés időpontjától számított első 5 év várható szabad cash-flow-értékeit, valamint ezek jelenértékre történő számításához szükséges diszkontrátát (a súlyozott átlagos tőkeköltséget). A példa elején azt a feltételezést tettem, hogy a vizsgált „A” márka a cég portfóliójában meghatározatlanul hosszú távon megmarad. Ennek megfelelően a teljes cégérték számításához figyelembe kell vennünk a 6. évtől kezdődő végtelen jövő szakaszát is. Itt további két paraméterre van szükség: a végtelen időtávon várható éves növekedési rátát (g), valamint a hosszú távra szóló előrejelzésben rejlő kockázatot kifejező kockázati pótléket ( $r_p$ ). Tegyük fel, hogy a 6. évtől a Free Cash Flow évi 4%-os ütemben fog növekedni, a WACC-ot pedig 2 százalékpontos pótlékkal növeljük meg a becslési torzítás kivédése érdekében!

A számítás ezek birtokában a korábban leírt formulába történő behelyettesítést fogja jelenteni (a belátható jövőt 5 évnek tekintettem, a képletben tehát  $n=5$ ):

$$\begin{aligned} V_{\text{firm}} &= \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{FCF_n / (WACC + r_p - g)}{(1+WACC)^n} = \\ &= \frac{40808}{1,0966} + \frac{45253}{1,0966^2} + \frac{50144}{1,0966^3} + \frac{55523}{1,0966^4} + \frac{61441}{1,0966^5} + \frac{61441 / (0,0966 + 0,02 - 0,04)}{1,0966^5} = \\ &= 695 822 \text{ eFt} \end{aligned}$$



5. tábla

## Az egyedi márkaértékszorító meghatározása

Vizsgálati szempont	„A”	„X”	„Y”	„Z”
Vezető szerep	7	1	10	4
Stabilitás	10	8	5	1
Piac	1	10	6	2
Nemzetköziség	5	10	1	7
Trend	6	4	10	1
Támogatás	8	1	10	3
Védettség	5	10	1	3
Átlag (egyedi márkaértékszorító, $M_i$ )	5,86	6,29	7,57	2,29

Forrás: saját szerkesztés

#### (4) A márka érték-hozzájárulási együtthatójának becslése

A teljes vállalati érteken belül meg kell állapítanunk azt az arányt, amely az értékelendő márka hozzájárulását fejezi ki a cégértékhez. Amint korábban kifejtettem, a hozamértékelvnek megfelelően a profitalapú megosztás tűnik a leginkább alátámasztottnak. A Minta Zrt. esetében csak a tárgyévi eredményadatokat látjuk, így a keresett érték-hozzájárulási együtthatót az „A” márka tárgyévi üzemi eredményen belüli részese-désével becsülhetjük meg:

#### (5) Az egyedi márkaértékszorító meghatározása, a márkaérték kiszámítása

Tegyük fel, hogy a Minta Zrt. az értékelendő „A” márkát három különböző versenytárs „X”, „Y” és „Z” márkáival hasonlította össze Fernandez hét tényezője alapján (vezető szerep, stabilitás, piac, nemzetköziség, trend, támogatás, védettség)! Minden tényező esetén a legjobbnak ítélt márkának 10-es, a leggyengébbnek 1-es pontszámot adtak, a maradék két márka pontszámát pedig a legjobbtól és leggyengébbtől mért távolságnak megfelelően alakították ki. A kapott eredményeket az 5. tábla tartalmazza.

Az egyes vizsgálati szempontokat egyenlő fontosságúnak tekintettem, így a pontszámokat egyszerű számtani átlag segítségével átlagoltam (ha bizonyos szempontokat fontosabbnak tekintünk a többinél, akkor súlyozott számtani átlagot is lehetne alkalmazni). Az átlagolás eredményeképpen a vizsgált „A” márka egyedi értékszorójaként ( $M_b$ ) 5,86-os értéket kaptunk.

Most már minden szükséges adattal rendelkezünk ahhoz, hogy kiszámítsuk az „A” márka becsült piaci értékét:

$$V_b = V_{\text{firm}} \times w_b \times M_b$$

$$= 695\,822 \times 0,5182 \times 5,86 = 2\,112\,969 \text{ eFt}$$

Az „A” márka becsült értéke a rendelkezésre álló adatok és a becsült paraméterek alapján tehát 2,1 milliárd forint.

### ÖSSZEGZÉS

A vállalkozások megfoghatatlan vagyontárgyai közül kiemelt jelentősége van a birto-

kolt márkáknak, amelyek az esetek nagy részében a cégérték legfontosabb magyarázó tényezői. A cég által a piacra bevezetett saját márkák a mérlegben nem jelennek meg, számviteli szempontból tehát teljesen láthatatlanok maradnak. Piaci értékük megbecsléséhez éppen ezért ehhez igazodó, „testre szabott” értékelési módszereket kell alkalmaznunk. Cikkemben négy fő csoportra bontottam a márkaértékelési eljárásokat: értékelhetünk múltbeli vagy jövőben várható bekerülési költség alapján, a vállalkozás tőkéjének piaci értékéből visszavezetve, márkázatlan referenciatermékek értékesítési adataival összevetve vagy a jövőben várhatóan generált hozamokra koncentráva.

A szakirodalom és a gyakorlat is egyértelműen arra mutat, hogy a márkaértékbecslés leginkább elfogadott eljárása a hozamértékmódszer, ahol a márka értékét a vállalat jövőbeli hozamaihoz való hozzájárulásként értelmezzük. A helyes értékelési folyamatban tehát előbb a céget kell értékelni, ebből juthatunk el a márka által képviselt piaci értékhez.

Tehát mennyit is ér a márka? Annyit, amennyit hozzá tud tenni a vállalat jövőbeli pénztermelő képességéhez.

### HIVATKOZÁSOK

- Bauer A. (1995), „A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakorlati feladatai”, Vezetéstudomány, 7. szám, 39–42.  
 Clifton, R., Simmons, J. (2004), Brand and Branding, New York: Bloomberg Press  
 Copeland, T., Koller, T., Goedhard, M., Wessels, D. (2005), Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, 4/e, Wiley and Sons, Hoboken, NJ  
 Czipf Cs. (2007), „Bemessung des Menschwertes in der Unternehmensbewertung”, BGF szakmai füzete, 19. szám, 70–81.  
 Damodaran, A. (2006), Damodaran on Valuation, 2/e, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ  
 Fernandez, P. (2002a), Valuation methods and shareholder value creation, Elsevier, San Diego, CA  
 Fernandez, P. (2002b), Valuation of Brands and Intellectual Capital,

Juhász P. (2004), Az üzleti és a könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Kotler, P., Keller, K. (2009), „Marketing management”, 13th Edition, Prentice Hall

Kovács K. (2008), „A márkák pénzügyi értékelésének módszerei”, Vezetéstudomány, 39. évfolyam, 3. szám, 9–19.

Millward Brown (2011), „BrandZ Top 100 – 2010”, forrás: [www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)

Molnár S. (1992), „Vagyonértékelés amerikai módra”, Budapest: T&K Kft.

Montanges, C., Riel, A. (2003), „Brand equity and shareholder value”, European Management Journal, 21. k. 4. sz. aug., pp. 521–527.

Pintér É. (2004), „Értékteremtés a banki szolgáltatásban”, Vezetéstudomány, XXXV. évfolyam, 2. szám

Radó M. (2007), „Az infláció hatása a vállalati értékre – különös tekintettel az adóhatásokra”, doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Reketye G., Hetesi E. (2009), „Kínálatmenedzsment”, Akadémiai Kiadó

Reketye G., Töröcsik M., Bányai E., Orosdy B., Pavluska V., Fojtik J., Lányi B., Dudás K., Szűcs K. (2009), „A marketing alapjai”, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Stucky, N. (2003), „Die Kunst, eine Marke zu bewerten”, Marketing Journal, 51. k. 3. sz. 2003. május/június, 42–44.

Töröcsik M., Somogyi Z. (2009), „Az országmárkázás kérdései”, Marketing & Menedzsment, 43. évfolyam, 2009/2. szám, 20–29.

Ulbert J. (1994), „A vállalat értéke”, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Takács András, PhD, adjunktus,  
PTE KTK GTI  
[takacsandras@ktk.pte.hu](mailto:takacsandras@ktk.pte.hu)

## VALUATION OF BRANDS FROM A FINANCIAL POINT OF VIEW

In case of many companies it can be stated that a dominant part of the firm value is generated by the firm's brands. Therefore, valuing these brands becomes more and more importance. There is a wide and deep international literature in this field, which has only partly been adopted by Hungarian authors so far. In this article the author introduces the mostly used brand valuation methods using own calculation formulae and illustrative sample calculations.

András Takács



**GfK** Growth from Knowledge

**roper**  
GfK Roper Consulting

### Think global, act Roper!

- **Mi az a 12 trend, amely a világot mozgatja 2011-ben?**
- **Milyen értékek alapján dönt egy európai, egy ázsiai, egy amerikai vagy egy magyar fogyasztó?**
- **Milyen társadalmi csoportok mekkora súlyal vannak jelen az egyes országokban?**

Tudjon meg többet a GfK globális attitűd-, érték- és fogyasztókutatásából! A **Roper Reports Worldwide 2011** felmérésben 25 ország 37 ezer válaszadójának véleménye hozzájárul a fogyasztók mélyebb megismeréséhez és megértéséhez, ezáltal támogatja Önt a stratégiai döntések meghozatalában.

A sztenderd riportok mellett természetesen egyedi elemzések elkészítésére is van lehetőség.

További tájékoztatás: **Mészáros Adrienn** ■ Tel.: +36-1/452-3044  
E-mail: [adrienn.meszaros@gfk.com](mailto:adrienn.meszaros@gfk.com) ■ [www.gfk.hu](http://www.gfk.hu)



# A marketing–pénzügy interfész, avagy reálopciók a marketingben

**A vevőérték-menedzsment az ügyfelek minőségét az ügyfelek mennyisége fölé emelve az aggregált vevőérték növelését tűzi ki célul maga elé. Ezzel lényegében a fogyasztói profitabilitás vizsgálatának középpontjába annak a fedezeti összegnek a feltárása kerül, amely nem más, mint az eladó által a vevő teljes életciklusa alatt a vevővel folytatott üzleteken realizált összegek jelenértéke. A tanulmány célja a vevők ezen pénzügyi értékének, valamint kockázatának feltárása. Mivel a hagyományos értékelés által felkínált nettójelenérték-módszer nem képes megragadni a vevő–eladó kapcsolatra jellemző flexibilitást, ezért a rugalmasságot kezelni képes reálopciók metodika alkalmazhatóságát, a vevőérték-meghatározásra adaptálhatóságát vizsgálom.**

## **Kulcsszavak:**

*fogyasztói jövedelmezőség,  
vevőérték,  
vevőélettartam-érték,  
bizonytalanság,  
rugalmasság,  
reálopció*

## **BEVEZETÉS**

Az utóbbi néhány évtizedben a globalizáció, a sokrétű, azonnal elérhető információk a fogyasztókat értéktudatosabbá, a gyenge minőséggel szemben kevésbé toleránssá, a termékek és szolgáltatások iránt kevésbé lojálissá tették. Ez a jelenség a piac túlszegmentálását, a verseny élénkülését eredményezi, valamint egyre nehezebbé teszi a termékek, szolgáltatások egyediségének demonstrálását, a differenciáló stratégia alkalmazását. Ebben a kontextusban a piac szereplői a kapcsolati marketing felé fordultak. A fogyasztók mint értékes eszközök eltérő, egyedi időpontokban bonyolódnak fogyasztói viselkedésbe, azaz „fogyasztanak”, de minden vállalat számára a marketingstratégia fontos eleme kell, hogy legyen e fogyasztói viselkedés észlelésének fejlesztése (Simester et al. 2000), valamint a fogyasztók figyelmének és megtartási rátájának növelése (Danaher–Rust 1996, Kumar et al. 2004). Ahhoz, hogy egy vállalat növelni tudja fogyasztóinak jövedelmezőségét, *vevőértékét* (Customer Equity, CE), és ezzel vállalatértéket növeljen, fel kell, hogy ismerje a profitábilis fogyasztók száma növelésének, valamint a *fenntartható vevőélettartam-érték* (Customer Lifetime Value, CLV) teremtése érdekében felmerülő költségek és kiadások ellentételezésének lehetőségeit (Sewell–Brown 1990, Berger–Nasr 1999).

A hosszú távú kapcsolat és elhivatottság kiépítésére koncentráló *ügyfélkapcsolati menedzsment* (Customer Relationship Management, CRM) lehetővé teszi a vállalatok számára információk szerzését és gyűjtését a fogyasztói preferenciákról és a kereslet alakulásáról. A CRM mára egy *kulcskompetencia*, amely lehetővé teszi a fogyasztói kereslettel „egybehangzó” értékteremtési tevékenységek megvalósítását. Az így létre jövő vevőérték-menedzsment az ügyfelek minőségét az ügyfelek mennyisége fölé emelve az aggregált vevőérték növelését tűzi ki célul maga elé. Ezzel lényegében a fogyasztói profitabilitás vizsgálatának középpontjába annak a fedezeti összegnek a feltárása került, amely nem más, mint az eladó által a vevő teljes életciklusa alatt a vevővel folytatott üzleteken realizált összegek jelenértéke.

A *tanulmány célja* a fenti folyamat, a fogyasztói jövedelmezőségi vizsgálatoknak a vevőérték-menedzsment irányába való elmozdulásának, a vevők pénzügyi értékének feltárása. Mivel a hagyományos értékelés által felkínált nettójelenérték-módszer nem képes megragadni a vevő–eladó kapcsolatra jellemző flexibilitást, ezért a rugalmasságot kezelni képes reálopciók metodika alkalmazhatóságát, a vevő-

## A fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó néhány tényező

Pénzügyi költségek		Reagálás a marketingre	
Hűség	Árérzékenység	Vásárlói magatartás	
Értékesítés hatékonysága		FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG	
Termékmix			
		Panaszok	
		Elhelyezkedés	
Vásárlási aktivitás	Szolgáltatási költségek	Vevőméret	
Meglévő vs. új fogyasztó jelleg	Árak	Szállítói rugalmasság	

Forrás: Mulhern (1999), Kujamäki (2007)

érték-meghatározásra adaptálhatóságát vizsgálom; végül dolgozatomat a reálopciók analízis marketingen belüli alkalmazási lehetőségeinek számbavételével zárom.

## A FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG

Kotler még 1974-ben a hosszú távú fogyasztói profitabilitást mint „a fogyasztóval való tranzakciókból adott időszak alatt származó, várható jövőbeli pénzáramok jelenértékét” definiálta. Azóta a fogyasztói jövedelmezőséget többféle dimenzióban és többféle szinten vizsgálták olyan tudományágak, mint a marketing, a számvitel, a statisztika, valamint a pénzügy- és menedzsmenttudományok. A *fogyasztói jövedelmezőség vizsgálata számos értelmezési problémát vet fel*. Egyrészt egyes irodalmak a profitabilitást értelmezik a vevők, a szállítók és manapság a hálózatok, valamint az egyedi fogyasztók és az ún. fogyasztói bázis aggregált szintjén (Ulaga 2001, Evans 2002); másrészt az értelmezések eltérhetnek a jövedelmezőség, illetve annak paraméterei monetarizálhatóságának kérdésében (Pfeifer et al. 2005, Anderson et al. 1994, Jacobs et al. 2001); a vevői elégedettség, a hűség, a jó hírnév, valamint az ebbe a körbe sorolható egyéb, a fogyasztóval való kapcsolatot meghatározó tényezők, illetve a vállalat hosszú távú pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat fennállásának és a kapcsolat szorosságának kérdésében (Anderson-Sullivan 1993).

Összességében, amennyiben az előző problémák mellett megkíséreljük számba venni a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó pénzügyi és nem pénzügyi paramétereket, további kihívásokkal találjuk szembe magunkat. Egyrészt a fogyasztói profitabilitást meghatározó tényezők teljes körű számbavétele komoly feladat elé állítja mind a marketingtudomány, mind a marketinggyakorlat képviselőit; másrészt a jövedelmezőségmérés a modellalkotás, a modellválasztás terén sem egyszerűsödik, hiszen a probléma dinamikája, komplexitása, a változók nagy száma

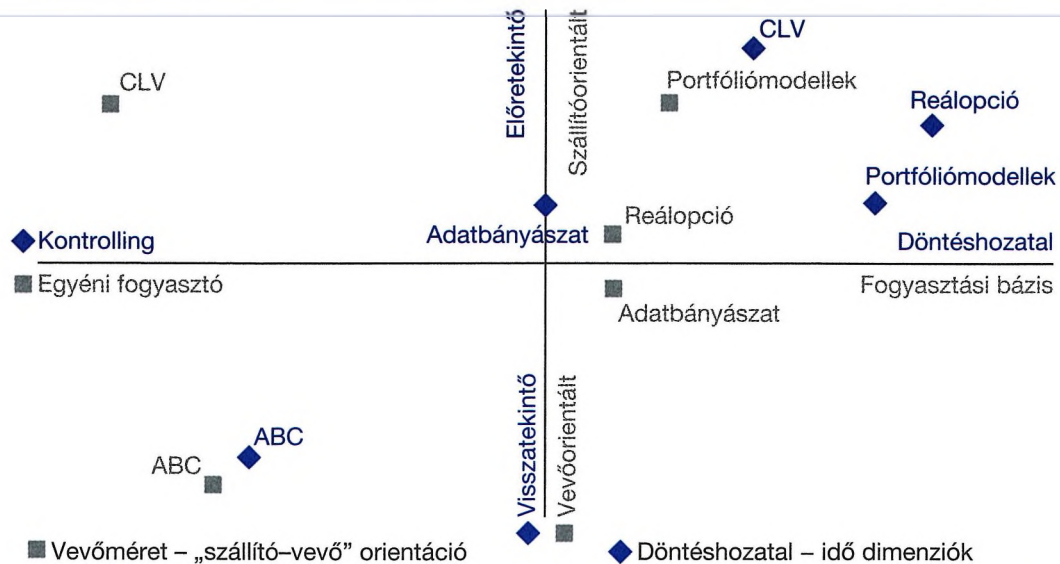
szinte lehetetlenné teszi minden tényező figyelembevételét, egy átfogó, holisztikus modell létrehozatalát (Mulhern 1999, Kujamäki 2007) (lásd 1. ábra).

## A FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG MÉRÉSE

Ennek ellenére a fogyasztói jövedelmezőség azonosítását, mérését a marketing-szakirodalomban számos modell, módszer kísérli meg több-kevesebb sikerrel. A teljesség igénye nélkül a *leggyakrabban alkalmazott módszereket* bemutatom azzal a céllal, hogy egyfajta (szubjektív) rendszerszemléletet rendeljek a fogyasztói jövedelmezőség értelmezésének fent ismertetett komplexitásához. A módszerek, modellek több dimenzió mentén csoportosíthatóak. Egyrészt a fogyasztói jövedelmezőség kutatása felosztható marketing- és számvitelalapú kutatásra; beszélhetünk vevő- és szállítóorientált; egyéni fogyasztóra és a teljes fogyasztói bázis jövedelmezőségére irányuló; akár a döntéshozatali szinten is hasznosítható vagy mindössze a kontrolling számára információt szolgáltatói; valamint az idődimenzió mentén előrettekintő és visszatekintő jövedelmezőségi modellekről.

A modellek, amelyeket a fenti dimenziók mentén osztályozni tudunk: a fogyasztókkal kapcsolatosan felmerülő költségekre és a költségelszámolási rendszerek fejlesztésére koncentráltó tevékenység alapú költségelszámítás (ABC); a fogyasztó élettartama alatt generált profitot reprezentáló vevőélettartam-érték (CLV) (Berger & Nasr 1999); a fogyasztói kockázatok és hozamok közötti egyensúly megteremtésére legalkalmasabbnak tartott *portfóliómodellek* (Ryals 2003); a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó tényezők közötti bonyolult kölcsönhatásokat felfedni, az értékes ügyfeleket azonosítani, azok jövőbeli viselkedését megjósolni képes adatbányászat (Rygielski et al. 2002); valamint a várható jövőbeli pénzáramok jövedelmezőségének, nagyságrendjének és volatilitásának mérésére, a rugalmasság figyelembevételére alkalmas *reálopciók* (Adams 2004, Maklan et al. 2004). A modellek osztályozását a fenti dimenziók mentén a 2. ábra mutatja.





Forrás: saját szerkesztés Kujamäki (2007), Jain-Singh (2002) alapján

Ahogy az a fenti ábra is mutatja, a döntéshozatal leginkább kiszorgálni képes módszerek között a vevőértékelés módszereit, vagyis a vevőélettartam-értéket (CLV), a portfóliómodelleket, valamint a reálopció értékelési módszertant találjuk. A következőkben nézzük meg, a vevőértékelési eljárás számára rendelkezésre álló módszerek közül miért az utóbbi három módszert alkalmazzák a marketingszakemberek a leggyakrabban!

## VEVŐÉRTÉK-MENEDZSMENT

A fogyasztók értékelése a szoros vevő–eladó kapcsolatban hosszú múltra tekint vissza a kapcsolati marketing elméletében és gyakorlatában. Bursk 1966-ban megjelent nagyhatású cikke, a „Tekintsd fogyasztó-odat befektetésnek” óta számos kutatót foglalkoztat a fogyasztók valós értékének meghatározása. A stratégiai fogyasztó érték-mérés során alkalmazott indikátorok között találkozzunk az újszerűség, gyakoriság, monetáris érték (RFM: *Recency, Frequency, Monetary Value*) elemzésével; a vevők múltbeli értékének (*Customers' Past Value*); a vevőélettartam-értéknek (*Customer Lifetime Value*), valamint az ügyfél-

vagyonnak, vevőtőkének, de sok esetben egyszerűen vevőértéknek (*Customer Equity*) nevezett mutatókkal egyaránt (Rust et al. 2004)<sup>1</sup>.

Vagyis a vevőérték valamilyen formájú azonosítását célzó értékelési módszerek ez ideig a fogyasztói alapú pénzügyi információkra épültek. Jackson (1985) különbséget tesz márkahű és nem márkahű fogyasztók között, és a nettójelenérték-módszer különböző változatait javasolta a két fogyasztói csoport értékének meghatározásához. Később Dwyer (1989) például azt állította, hogy a fogyasztó egy vállalat legfontosabb eszköze, és egy kis finomítással kiterjesztette Jackson elemzését; a márkahűség forgatókönyvét egy megtartási probléma köré fűzte fel; a vevőértéket pedig az egyes fogyasztóktól befolyó várható bevételek, valamint az azok megtartása érdekében felmerülő szolgáltatási és kommunikációs költségek különbségének diszkontált értékeként azonosította. Berger és Nasr (1999) felismerték a vevőkapcsolat fenntartásával összefüggésben felmerülő költségek jelentőségét, és a vevőértéket ennek megfelelően mint az egy fogyasztóra jutó várható többletpénzáramok diszkontált értékét kalkulálták. Összefoglalva, ezek a hozzájárulások fektették le az alapkövét a ma vevőélettartam-érték (CLV) néven ismert elemzésnek.

<sup>1</sup> Az RFM-mutatóval azonosíthatóak olyan, már meglévő ügyfelek, akik a legnagyobb valószínűséggel reagálnak egy új ajánlatra, a mutató összetett értéke a fogyasztók értékét reprezentálja, és lehetővé teszi azok vásárlási szokásainak elemzését. A fogyasztók múltbeli értéke a fogyasztók múltbeli profithoz való hozzájárulását azonosítja, majd azokat diszkontált érteken aggregálja. A vevőélettartam-érték-mutató a fogyasztók marginális hozzájárulásainak diszkontált értékét veszi figyelembe a bevételek, közvetlen költségek és marketingköltségek figyelembevételével. Végül a vevőérték (Customer Equity) minden fogyasztó CLV-jét összegzi.

## VEVŐÉLETTARTAM-ÉRTÉK (CLV)

A marketingkutatásban a vevőélettartam-érték a *döntéshozatal* „sarokkövének” tekinthető (Berger–Nasr 1999). Mára számos marketinges forrásban a fogyasztói jövedelmezőség és a vevőélettartam-érték határainak elmosódását, sok esetben szinonimaként kezelésüket láthatjuk. A vevőélettartam-érték jelentősége abban van, hogy nemcsak a múltbeli adatokra támaszkodik, hanem a jövőbeli vevőjövedelmezőséget is figyelembe veszi valamilyen szinten. Közvetlenül kapcsolódik az ügyfélmegszerzés költségeihez és a marketing-erőfeszítésekhez. Más szóval, az élettartam-érték amellet, hogy meghatározza a vevők élettartama alatti vásárlások várt jövőbeli nyereségének értékkeremtő vagy értékromboló hatását, a maximális nyereség elérésére fordított kiadásokat is azonosítja.

Ebben az értelemben a fogyasztói kapcsolatoknak költség- és bevételvonzata egyaránt van, így amennyiben a vevőértéket kívánjuk azonosítani, a fogyasztói kapcsolatra vonatkozó minden bevételi és költségtényező azonosítására és számszerűsítésére van szükség. A létező vevőérték-számítások statikus, biztos körülményekből indulnak ki, és a profitábilis ügyfelekkel kapcsolatosan realizálódó költségekből és várható bevételekből származtatnak egy nettó jelenértéket.

A legtöbb CRM-projektberuházás értékelése máig erre a nettójelenérték-módszerre épül. Első látásra a módszer megfelelőnek tűnik a fogyasztói kapcsolatok értékelésére, hiszen a befektetésektől gyakran elvárt, hogy szoros vevő-eladó kapcsolatokat építsenek ki és tartsanak fenn. Egy ügyfélkapcsolatot tehát lehet úgy tekinteni, mint egy befektetéselméleti problémát, amelyben a fogyasztóktól eredő jövőbeli pénzáramok egy kezdeti befektetést követnek. Bár a vevőérték nettójelenérték-alapú (NPV) elemzése széles körben elfogadott a marketingtudósok között, két problémát gyakran nem vesz figyelembe. Először is az egyszerű NPV-analízisek nem veszik figyelembe a bizonytalanságot a fogyasztók jövőbeli pénzáramában. Másodsor: figyelmen kívül hagyják a szállítók (és a fogyasztók) bizonytalanságra való reagálásának képességét, vagyis az ún. szállítói vagy fogyasztói rugalmasságot. Következésképpen az egyszerű nettó jelenértékek nem tükrözik a valós vevőértéket. Éppen ellenkezőleg, hajlamosak alábecsülni a vevőértéket, hiszen

nem rendelkeznek a jövőbeli körülményekre vonatkozó kiigazításokkal. A bizonytalanság szintjétől, valamint a szállítói rugalmasság mértékétől függően az alábbi módszerek lehetnek képesek a nettójelenérték-módszer hiányosságainak kiküszöbölésére (1. tábla).

Ahogy azt a táblázat is mutatja, alacsony bizonytalanság, vagyis a fogyasztóktól származó jövőbeli pénzáramok rendkívül pontos előrejelezhetősége esetén a hagyományos nettójelenérték-módszer megfelelően tükrözi a valós vevőélettartam-értéket. A külső bizonytalanságot is magába foglaló vevőérték-elemzés során kiterjeszhetjük az NPV-analízist a várható vevőélettartam-érték számításával, vagyis a lehetséges jövőbeli forgatókönyvek minél pontosabb azonosítását követően valószínűségeket rendelünk azokhoz, majd egy várható nettó jelenértéket kalkulálunk (Roemer 2005). Hogan (2001) a *Monte Carlo-szimulációt* ajánlja a pénzáramok valószínűség-eloszlásának becslésére. Végül az érzékenységvizsgálat bár képes lehet a kritikus tényező, a bizonytalanság által leginkább sújtott paraméterek azonosítására, hasonlóan a hagyományos NPV-módszerhez, valamint a szimulációhoz, figyelmen kívül hagyja a szállítók rugalmasságát a bizonytalanságra való reagálás tekintetében. Azoknak a fogyasztóknak az értékelésére, akiknek a bizonytalanság hatással van a pénzáramára, a *reálopció elemzés* ajánlott. E módszer alapja a hagyományos nettójelenérték-elemzés, de kiterjeszti azt egy, a bizonytalanságra való reagálás szállítói rugalmasságából eredő extra érték hozzáadásával (Dixit–Pindyck 1994).

A reálopciók részletesebb vizsgálatát megelőzően muszáj szót ejtenünk a portfóliómodellekről. Bár a reálopciókkal szemben a portfóliómodellek inkább a proaktív bizonytalanság- és kockázatkezelésre képesek, a hatékony kockázatdiverzifikációval a vállalat erősítheti a kockázattudatos döntéshozatalt, valamint

1. tábla  
A vevőélettartam-érték azonosítására alkalmas módszerek a bizonytalanság és a rugalmasság függvényében

		Bizonytalanság	
		magas	alacsony
Rugalmasság	alacsony	DCF-módszerek (NPV)	Kiterjesztett NPV Monte Carlo-szimuláció Érzékenységvizsgálat
	magas		Portfóliómodellek* Reálopció elemzés

Forrás: Hogan (2001), Roemer (2005)



a kockázatos fogyasztók hatásának minimalizálása jöhet létre (Ryals 2002). Zolkiewski és Turnbull (2002) szerint a portfóliómodellek hasznosak lehetnek olyan kérdések megválaszolásában, mint „Szükséges-e új kapcsolatok létrehozása?“, „Mely kapcsolatokat érdemes erősíteni?“ vagy „Létezik-e olyan kapcsolat, amelyről le kell mondani?“. A portfóliómodellek nagy előnye, hogy lehetővé teszik több dimenzió figyelembevételét, de a geometriai korlátok miatt a gyakorlatban általában csak kettő változót (mint pl. a kockázat és a hozam) használunk.

## REÁLOPCIÓK

A létező vevőérték-számítások statikus, biztos körülményekből indulnak ki, és a profitábilis ügyfelekkel kapcsolatosan realizálódó költségekből és várható bevételekből származtatnak egy nettó jelenértéket. Ezek a módszerek, ahogyan azt fent láthattuk, nem képesek a fogyasztói és piaci bizonytalanság, a vállalati pénzáramok sztochasztikus folyamatainak vagy a kapcsolati marketingbe fektetett összegek irreverzibilitásának visszatükrözésére. Azonban a kapcsolati marketingbe való befektetés egy átfogó értékelés nélkül a vállalatokat övező nagyfokú külső, iparági bizonytalanság, valamint a kiszámíthatatlan, előre jelezhetetlen fogyasztói preferenciák mellett semmiképpen sem tekinthető okos döntésnek. A létrejövő szituáció arra kényszeríti a döntéshozókat, hogy óvatosan vágjanak bele befektetéseikbe, korlátos erőforrásokat allokáljanak egy-egy projektbe; *halasszák, módosítsák, több szakaszra és ezzel egyedi döntési állomásokra bontsák, esetleg elvessek terveiket, vagyis ún. reálopciókat alkalmazzanak.*

## A REÁLOPCIÓK ÁLTALÁBAN

Reálopciónak tekintjük a beruházásoknak és termelési döntéseknek – a bizonytalanság elosztatásának céljával életre keltett – *halasztásának és alakításának* lehetőségét (Triantis 2000). A reálopció elmélet sok hasonlóságot mutat a pénzügyi opció-elmélettel. A pénzügyi opciókhoz hasonlóan a reálopciók birtoklásával szintén jogok és nem köteleességek, tehát olyan működési fedezeti mechanizmusok tulajdonosaivá válunk, amelyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékeknél jelen lévő lehetőségeket fizikai eszközökre értelmezzük. A hangsúly tehát a bizonytalanság csökkentésén, valamint a rugalmasságon van.

Bár az utóbbi néhány évben egyre több vállalat alkalmazza a vállalati döntéshozatal, a kockázatme-

nedzsmenti, illetve értékelési tevékenysége során a reálopciókat, a reálopciók logika értelmezése vállalatonként eltérő. Triantis és Borison (2001) 7 iparág 34 nagyvállalatának vezetői körében végzett felméréseinek eredményei alapján a vállalatok által alkalmazott reálopciók technikákat, illetve folyamatokat három osztályba sorolhatjuk. Véleményük szerint létezik:

- *A reálopció gondolkodás:* Ebben az esetben a vállalatok a reálopciók logikát elsősorban a döntési problémák kvalitatív elemzésekor használják magának a problémának, illetve az alternatíváknak az értelmezése, illetve kommunikálása során.
- *Reálopció elemző eszköztár:* Reálopciók és ezen belül is az opcióárazási modellek alkalmazása az azonosítható, specifikálható opciók karakterisztikáival rendelkező projektek esetében.
- *Reálopció mint szervezeti folyamat:* A reálopció egy jelentősebb folyamat részeként kerül alkalmazásra mint egy, a stratégiai opciókat azonosító és kihasználó menedzsmenteszköz.

Bár a reálopciók logikát az első két osztálynak megfelelően alkalmazó vállalatok magukat kezdőknek vallják a reálopciók porondon, semmiképpen sem jelent a fenti osztályozás egyfajta fejlődési utat. Néhány vállalat például a reálopciókat az M&A-ügyleteinek inputjaként használja. Vagyis ebben az esetben a formális, numerikus opcióelemzés alig kap hangsúlyt, a reálopciók mindössze a kvalitatív gondolkodáshoz járulnak hozzá. Más vállalatok a reálopciókat kereskedelmi környezetben alkalmazzák, ahol a szerződésbe ágyazott opciók egyértelműen specifikáltak, a döntéshozatal támogatásához egyszerű analitikus elemzésükre van szükség. Vagyis ebben az esetben a reálopció egy analitikus eszköz, amely a vállalat egy speciális területére vonatkozó döntés támogatását szolgálja ki, tehát nem az egész szervezetet átfogó döntéshozatal része. Ugyancsak más vállalatok a reálopciókat a technológiai K+F-tevékenységre vonatkozó döntéshozatal során alkalmazzák, ahol a vállalat sikere a potenciális flexibilitásforrások azonosításának, illetve azok hatékony menedzselésének függvénye. Ebben az esetben a reálopciók logika a szervezet egészét meghatározó analitikus és konceptuális eszközként alkalmazott.

## REÁLOPCIÓK A MARKETINGBEN

Amennyiben ezt a hármas értelmezést átültetjük a marketingre, és a fent megismert fogalmakat egy-egy kategóriába soroljuk, a 2. számú táblát kapjuk.

2. tábla

## A reálopciók marketingen belüli értelmezési lehetőségei

	Reálopció logika	Reálopció elemző eszköztár	Reálopció mint szervezeti folyamat
Marketing	CRM, CLV	CLV	CRM
<b>Reálopció típusok</b>			
halasztási	Adams (2004), Maklan et al. (2004), Roemer (2005)	Levett et al. (1999), McDonald–Siegel (1986), Brennan–Trigeorgis (2000)	Roemer (2005)
elvetési	Haenlein et al. (2006)		Haenlein et al. (2006)
növekedési	Reichheld–Sasser (1990), Bolton–Lemon (1999), Roemer (2005)	Hogan–Hibbard (2002)	Reichheld–Sasser (1990), Bolton–Lemon (1999), Kogut–Kulatilaka (2001), Gupta et al. (2004), Roemer (2005)
összehúzódsi	Roemer (2005)		Roemer (2005)
váltogatási		Hogan–Hibbard (2002)	

Forrás: saját szerkesztés

A reálopció logikát alkalmazó munkákkal a marketingirodalomban elvéve találkozunk. A korai publikációk nem elsősorban annak előnyei, inkább a nettó jelenérték problémái kiküszöbölésének céljával vetették fel a reálopciók alkalmazásának lehetőségét a kapcsolatimarketing-befektetések értékelésekor (McDonald–Siegel 1986, Kogut–Kulatilaka 1994, Trigeorgis 1996, Brennan–Trigeorgis 2000).

Reálopció szempontból a vevőérték nem más, mint a vállalatok teljes nettó jelenértékének, valamint az opciók értéknek az összege, ahol az opciók értéket tartalmazó vevőérték a fogyasztók vásárlási szokásaival változik. A fogyasztókkal való kapcsolat fenntarthatósága a vállalat kapcsolatimarketing-menedzsment során alkalmazott reálopcióinak függvénye. Ennek megfelelően a vevőérték azonosítása két lépésben történhet: azonosítanunk kell a kapcsolat létrehozásának és fenntartásának nettó jelenértékét, majd a kapcsolat erősségét és kiterjedését, amely dimenziók mentén a reálopció típusok azonosíthatók (Smit–Trigeorgis 2003). A vállalatok a számtalan létező reálopció típus marketingterületre adaptálásával különféle stratégiákat alkalmazhatnak a fogyasztók által hozzáadott érték növelése érdekében.

#### Növekedési opció (growth option)

Egy magas növekedési rátával rendelkező vállalat részvényesi értéke nem feltétlenül lesz pozitív, hiszen a pénzáramlások egy stratégiai marketingkampány nélkül meghaladhatják a pénzbeáramlásokat.

Még egy 1%-os fogyasztó megtartásirata-javulás is akár ötszörös vevőérték-elismerést eredményezhet. Ugyanakkor az érzékenységvizsgálatok szerint a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) csökkenése kisebb mértékben járul hozzá a részvényesi érték növekedéséhez. Vagyis az a vállalat, amely rugalmasan képes változtatni CRM-stratégiáját növekedési vagy kiterjesztési opciókkal, úgymint a szolgáltatások és a fogyasztás javításával, a termékminőség javításával (Reichheld–Sasser 1990), a termékfunkciók bővítésével (Bolton–Lemon 1999), keresztértékesítéssel vagy márkakiterjesztéssel vagy egyszerűen a jó fogyasztói kapcsolatok kiépítésével és fenntartásával, szignifikánsan növelheti vevőértékét (Gupta et al. 2004).

Hogan és társai (2002) felismerték, hogy számos meglévő fogyasztó, ügyfél a termékeket, szolgáltatásokat közösségi hálóikon keresztül ismerőseik számára is ajánlják. Vagyis a vállalatoknak növekedési és kiterjesztési opciókon keresztül szorosabbá kell tenniük a fogyasztói kapcsolataikat a CRM-rendszerekbe való befektetéssel, valamint a hűséges fogyasztók kiemelten való kezelésével, és ez által a pozitív szóbeszéd marketingerősítésével. Tanulmányuk konklúziójában egyenesen odáig mentek, hogy a vevőélettartam-érték növelése mindössze ezen, növekedési és váltási reálopciók lehívásán keresztül lehetséges.

A vevőérték-kalkulációkat egyes források szerint a fogyasztók különböző csoportokba sorolásával, majd e csoportok működési profithoz való hozzájá-



ulásának azonosításával kell kezdeni. Vagyis a vállalatok e szelekciót követően akár a fogyasztók egyes csoportjainak elvetését, illetve a kapcsolat szorosságának csökkentését, a kapcsolat „összehúzóását” is fontolóra vehetik.

### **Összehúzóási opció (Option to Contract)**

A készpénzelőleg-kártya – vagy más néven a hitelkártya – a pénzügyi szolgáltatók esetében egyrészt a magas kamatbevételt, másrészt a fizetéképtelenség magas kockázatát is kilátásba helyezi. A kevésbé jövedelmező ügyfelek alacsonyabb fizetéképtelenségi kockázattal nagyobb mértékben képesek hozzájárulni egy hitelintézet értékteremtéséhez, mint a magas jövedelmezőségű, ugyanakkor kockázatosabb ügyfelek (Hogan et al. 2002). A vállalatok képesek lehetnek a menedzseri flexibilitásuk fenntartására azzal, hogy visszaszorítják kevésbé jövedelmező vagy nagyobb kockázatot hordozó fogyasztói kapcsolataikat (Roemer 2005).

### **Elvetési opció (Option to Abandon)**

Kevés tanulmány foglalkozik ugyanakkor az elvetési opciókkal. Az elvetési opciók két tényezőre épülnek: a saját CRM-hardverekbe és -szoftverekbe irányuló tőkebefektetések elsüllyedt költség jellegének irreverzibilitására, valamint a fogyasztók lejárati előtti szerződésbontásának költségvonzatára. Általában egy vállalat akkor érvényesíti elvetési opcióját az értéknövelés érdekében, ha egy fogyasztóval való kapcsolata negatívan alakul, vagy ha a CRM-rendszerekbe való befektetés csekély jelentőségű, illetve a szerződésbontási költség idővel csökken (Roemer 2005). Haenlein és társai (2006) Hogan (2002) fent ismertetett logikája – először jövedelmezőség szerint elkülönítjük a fogyasztói csoportokat, majd visszaszorítjuk a kevésbé profitábilis ügyfélkapcsolatokat – helyett a vevőérték, vevőélettartam-érték fenntarthatóságának kulcsát a nem profitábilis fogyasztók elvetésében, elvetési reálopciók lehívásában látják.

### **Halasztási opció (Option to Defer)**

Egy vállalat általában akkor választja a halasztási opciót, ha rendelkezik a marketingstratégia alkalmazásának flexibilitásával. Más szóval: a bizonytalan piaci keresletre reagálva halaszthatja a befektetéseit egy jövőbeli időpontig, amely időpontra a bizonytalanság mértéke csökkenhet, és a vállalat új információkat szerezhet be a befektetésről (Roemer 2005). Ugyanakkor a vállalat halaszthatja az elvetést vagy összehúzóást, ha ezen cselekedetekhez jelentős bizonytalanság párosul.

### **Váltogatási opció (Option to Switch)**

A váltogatási vagy váltási opciók a kétirányú kapcsolatokra jellemzőek, ellentétben az egyirányú elvetési vagy befektetési opciókkal. A váltási opció ennek megfelelően az elvetési és befektetési lehetőségek lehívása közé esik (Roemer 2005). Korlátos kapacitások mellett a vállalat dönthet amellett, hogy a meglévő fogyasztói igények kielégítése helyett a nagyobb profit reményében az újonnan megszerzett fogyasztókat szolgálja. Ez a váltás, vagyis a meglévő fogyasztók elvetése, az új fogyasztók preferálása természetesen abban az esetben képes értéket teremteni, ha a meglévő, elvetendő fogyasztókhoz kapcsolódóan felmerült elsüllyedt költségek, valamint a kapcsolatbontás költségei egyaránt jelentéktelenek.

## **BEFEJEZÉS**

A vevőérték maximalizálásra törekvő vállalatok nem hozhatják meg döntéseiket a jövőbeli lehetőségeket, a rugalmas reagálás képességét figyelmen kívül hagyó, és ezáltal a vállalat tényleges értékét alábecslő nettójelenérték-elemzés alapján. Céljuk elérése érdekében a kapcsolatimarketing-befektetéseik folyamatos, részletes megfigyelésére van szükség, a piaci változásokra való azonnali reagálásra a belépési, elhagyási (elvetési), növekedési vagy összehúzóási opciókon keresztül. *A reálopciók megközelítéséig ugyanis figyelembe veszi a menedzseri flexibilitást, ennek megfelelően egy alakítható, rugalmas menedzseri stratégiát, a befektetési lehetőségek közötti optimális választást, valamint a vállalat értékének növelését helyezi kilátásba.* Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a módszer rendkívül érzékeny a bemeneti adatokra, amely input adatok azonosítása, összegyűjtése, elemzése – mint azt a korábbiakban említettük – komoly ráfordításokba kerülhet az adott vállalat számára. A reálopció elemzés mindössze egy nézőpontból, jellemzően a szállító szemszögéből képes vizsgálni az értéket. Bár a vevő és eladó szemszögéből történő egyidejű elemzés egyfajta geometriai analízis, amely érdekes kihívás lehet a jövőbeni kutatás számára (Rese–Roemer 2004), a játékelmélet és a reálopció elemzés integrációja még várat magára. E kritikák ellenére véleményem szerint a reálopció elemzés – előnyei révén – a legalkalmasabb módszer a fogyasztói kapcsolatokról hozott stratégiai döntések alátámasztására.

## **HIVATKOZÁSOK**

- Adams, M. (2004), „Real options and customer management in the financial services sector”, *Journal of Strategic Marketing*, 12(1): 3–11
- Anderson, E. W., Sullivan, M. W. (1993), „The antecedents and

- consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, 12: 125–143
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994), „Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58(3): 53–66
- Berger, P. D., Nasr, N. I. (1999), „Customer lifetime value: Marketing models and applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12: 17–30
- Bolton, R. & Lemon, K. L. (1999), „A Dynamic Model of Customers' Usage of Services as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 36: 171–86
- Bursk, E. C. (1966), „View Your Customers as Investments", *Harvard Business Review*, 43 (May–June): 91–94
- Danaher, P. J., Rust, R. T. (1996), „Indirect marketing benefits from service quality", *Quality Management Journal*, 3(2): 63–88
- Dixit, A. K. and Pindyck, R. S. (1994), *Investment under Uncertainty* Princeton, NJ: Princeton University Press
- Dwyer, R. F. (1989), „Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making", *Journal of Direct Marketing*, 3(4), (reprinted 1997, 11(4), 6–13)
- Evans, G. (2002), „Measuring and managing customer value", *Work Study*, 51(3): 134–139
- Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. (2004), „Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, 41 (February): 7–18
- Haenlein, M., Kaplan, A., Schoder, D. (2006), „Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value", *Journal of Marketing*, 70(3): 5–20
- Hogan, J. E. (2001), „Expected Relationship Value – A construct, a methodology for measurement, and a modelling technique", *Industrial Marketing Management*, 30: 339–51
- Hogan, J. and Hibbard, J. (2002), *A real options-based model of customer-seller relationships*, Working Paper 01–17, Boston University, Boston, MA
- Kujamäki, I. (2007), *Assessment of customer profitability in a multinational paper company*, Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics
- Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington Books, Lexington, MA
- Jacobs, F., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001), „Customer profitability prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting", *Industrial Marketing Management*, 30: 353–63
- Jain, D., Singh, S. S. (2002), „Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 16: 34–46
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (1994), „Options thinking and platform investments: Investing in opportunity", *California Management Review*, 36: 52–71
- Kotler, P. (1974), „Marketing during Periods of Shortage", *Journal of Marketing*, 38 (July), 20–29
- Kumar, V., Ramani, G., Bohling, T. (2004), „Customer lifetime value approaches and best practice applications", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, pp. 60–72
- Maklan, S., Knox, S., Ryals, L. (2004), *Evaluating investments in CRM with real options*, Technical Report, Cranfield School of Management
- McDonald, R., Siegel, D. (1986), „The value of waiting to invest", *Quarterly Journal of Economics*, 101: 707–27
- Mulhern, F. (1999), „Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions", *Journal of Interactive Marketing*, 13(1): 25–40
- Reichheld, F. and Sasser, W. (1990), „Zero defections: Quality comes to services", *Harvard Business Review*, 68: 105–11
- Rese, M., Roemer, E. (2004), „Managing Commitments and Flexibility by Real Options", *Industrial Marketing Management*, 33(6): 501–12
- Roemer, E. (2005), „View your customers as real options", Bradford University School of Management, Marketing Group, Working Paper
- Rust, R. T., Lemon, K. N. and Zeithaml, V. A. (2004), „Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 68(1): 109–127
- Ryals, L. (2003), „Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns", *Journal of Strategic Marketing*, 11: 165–75
- Rygielski, C., Wang, J., Yen, D. (2002), „Data mining techniques for customer relationship management", *Technology in Society*, 24(4): 483–502
- Sewell, C., Brown, P. B. (1990), *Customers for Life*, Doubleday, New York
- Simester, D. I., Hauser, J. R., Wernerfelt, B., Rust, R. T. (2000), „Implementing quality improvement programs designed to enhance customer satisfaction: Quasi-experiments in the United States and Spain", *Journal of Marketing Research*, 37(1): 102–12
- Smit, H. T. J. and Trigeorgis, L. (2004), *Strategic Investment: Real Options and Games*, Princeton University Press, Princeton, NJ
- Triantis, A., Borison, A. (2001), „Real Options: State of the Practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(2): 8–24
- Triantis, A. J. (2000), „Real options and corporate risk management", *Journal of Applied Corporate Finance*, 13(2): 64–73
- Trigeorgis, L. (1996), *Real Options, Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press, Cambridge, MA
- Uлага, W. (2001), „Customer value in business markets", *Industrial Marketing Management*, 30: 315–9
- Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2002), „Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17: 575–97

*Csapi Vivien tanársegéd*  
*PTE KTK GTI*  
*csapiv@kttk.pte.hu*

## **REAL OPTIONS AND MARKETING INTERFACE – CUSTOMER LIFETIME VALUE AND REAL OPTIONS**

Customer value management (CVM) emphasizes quality of customers over quantity of customers while seeking to increase the aggregate value of the customer base. CVM shifts the focus of the company from managing products or marketing activity to managing the profitability of each individual customer over the entire life of the relationship. This profitability can be measured. The sum of cumulated cash flows of a customer over his or her entire lifetime with the company is called customer lifetime value (CLV). The purpose of this paper is to determine the financial value and risk of profitable customers. Since the simple net present value analysis can't reflect the value of the flexibility a customer relationship may have, we use real options theory in our research.

*Vivien Csapi*



# CSR – Merre tovább?

**A CSR-rel, vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával a marketing mellett számos más terület is foglalkozik. Egyre népszerűbbek azok a folyamatos vitát generáló tanulmányok is, amelyek a CSR vállalati teljesítményre gyakorolt vélt vagy valós pozitív hatásait igyekeznek kimutatni. Jelen tanulmány a marketing és a pénzügy határterületén járva, szakirodalmi kutatás segítségével azt vizsgálja, hogy vajon a CSR és a vállalat pénzügyi teljesítményének kapcsolata hogyan befolyásolhatja a marketingesek jövőbeli feladatait. Az eredmények alapján a marketingnek egyszerre két kihívással is szembe kell néznie: a CSR-t mint kommunikációs eszközt és mint vállalati DNS-t is kezelnie kell.**

**Kulcsszavak:**

*CSR,  
társadalmi felelősségvállalás,  
pénzügyi teljesítmény,  
CFP, CSP,  
játékelmélet*

## BEVEZETÉS

A marketing-gondolkodásmód fejlődése során számos szerzőnél megjelenő társadalom-központú marketingkoncepcióba (Kotler 1991, Berkowitz et al. 1989, Etzel et al. 2004, Hoffmann-né 2000, Józsa 2000) illeszthető, a napjainkban egyre erősödő trendként megjelenő vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) igen sok kérdést hordoz még magában. Egy ilyen vitatott kérdés, hogy vajon valóban értéket képvisel-e a felelős vállalati lét. Megéri-e felelőssé válni, és ha igen, akkor kinek? A vállalatok profitorientált szervezetek, így csak azok a CSR-fajták, -elemek maradhatnak fenn, amelyek a vállalat számára hosszú távon kimutatható haszonnal járnak.

Ehhez kapcsolódóan a marketingesek számára is fontos kérdés a CSR jövőbeni iránya, hiszen más kihívást jelent, ha a CSR a vállalati DNS részévé válik, mintha a CSR csupán kommunikációs eszköz marad. Nemzetközi kutatásoknak a vállalati pénzügyi teljesítmény és a CSR közötti kapcsolatára vonatkozó eredményei, illetve ezekre építve egy egyszerű játékelméleti modell segítségével igyekszem megválaszolni a kérdést, hogy a CSR-rel kapcsolatban vajon mire számíton a marketingszakma. Amint az eredményekből látható, nagy valószínűséggel ezen a területen is polarizálódás fog bekövetkezni.

## A CSR SZINTJEI

A CSR-nek számtalan megjelenési módja ismert napjainkban, amelyeket a témával foglalkozó szerzők igyekeznek nagyobb csoportokba foglalni. Kotler és Lee (2007) hat nagy kategóriát különít el, amíg Tóth (2007) egy négy szintű piramisba rendszerezi a felelős akciókat. Utóbbi megközelítésében problémát jelent, hogy nem különülnek el teljes mértékben a nonprofit és a profitorientált vállalatok. Véleményem szerint viszont fontos lenne az elkülönítés, hiszen a nonprofit vállalatok által folytatott társadalmi marketing és a profitorientált vállalatok által használt társadalmi felelősségvállalás már céljaikban is markánsan különböznek. Bármilyen felosztást is veszünk alapul, az egyes CSR-típusok közötti alapvető különbség a társadalom iránti elköteleződés és együttműködés mélységében rejlik. A fent említett két kategorizálást alapul véve – véleményem szerint – a profitorientált vállalatoknál alkalmazott CSR szintjei az alábbi piramisban foglalhatók össze (1. ábra). A piramis alján azok a vállalatok találhatóak, amelyek ugyan nem kezdeményeznek CSR-akciókat, de a törvényeket betartva működnek, illetve azok a vállalatok is viszonylag alul helyezkednek el, amelyeknél a CSR pusztán kommunikációs eszközt jelent. A cél, hogy valamit fel tudjanak mutatni a részvényesek és a fogyasztók irányába. A probléma, hogy ezen vállalatok nagy része a CSR kommunikációs funkcióját felhasználva a hírnevén esett csorbát akarja

kiköszörülni, illetve a közvéleményt próbálja lekenyezni akcióival. A piramis tetején lévő vállalatoknál a felelősség túlmegy a marketingkommunikáción, a cég más egységeiben is megjelenik, vagyis beépül a vállalati DNS egy-egy részébe vagy akár annak egészébe. A profitorientált tehát a felelősséggel kapcsolatos törekvések is helyet kapnak, ideális esetben pedig egy felelős eszmére, termékre építhető fel a teljes profitorientált vállalkozás.

Fontos megjegyezni, hogy bármelyik szinten is legyünk, a CSR a vállalatok részéről sosem önzetlen dolog. A felelős akcióktól, illetve a felelős léttől mindig valamilyen előnyt várnak. Például a „felelős” kommunikációtól jobb imázst, ebből fakadóan magasabb értékesítést remélhetnek, miközben a természetben megjelenő újrahasznosított anyagok, a kevesebb szemét kibocsátása pénzbeli megtakarításként realizálódhatnak. Persze a felelős akciók költségei is eltérőek, hiszen olcsóbb csak pénzzel segíteni valakit, mint átállni egy új termelési rendszerre. Adódik tehát a kérdés, hogy vajon a piramis mely irányába mozdulunk el.

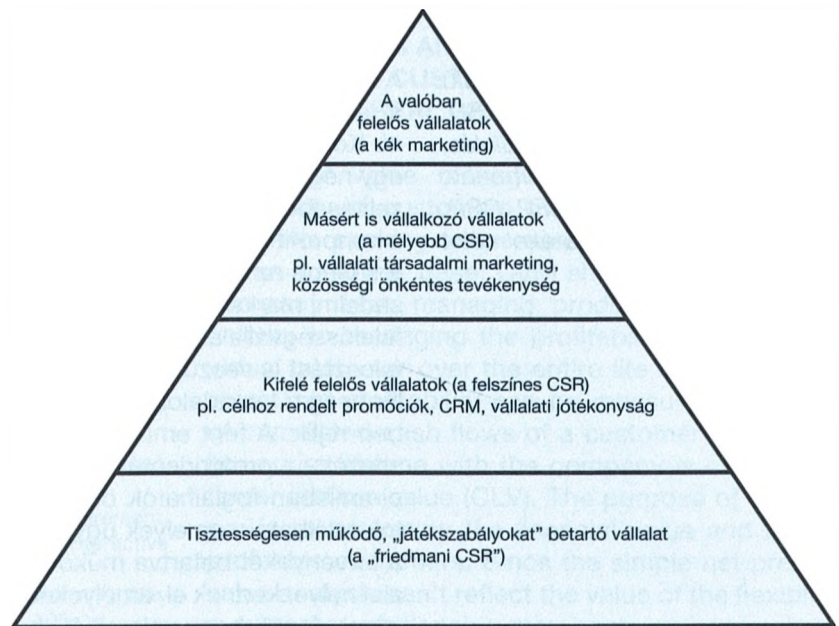
Egy lehetséges irányt jelent, hogy a CSR beépül a vállalati DNS-be, és stratégiai elem lesz. Vagyis a szervezet egészét és a működés minden területét át-hatja, azaz a piramis teteje felé mozdulunk el. De az is elképzelhető, hogy a felelősség-vállalás csak reklámokban, PR-akciók vagy a márkaépítés során jelenik meg, vagyis tulajdonképpen a greenwashing jelenségéről van szó, és hosszú távon a vállalatok a piramis aljára kerülnek. Utóbbi lényege, hogy a vállalat kisebb méretű és jelentőségű környezetbarát akciók szervezésével és kommunikálásával igyekszik meggyőzni a fogyasztókat arról, hogy környezetbarát, miközben tulajdonképpen ezen akciók célja a káros tevékenységéről való figyelemelterelés. Vagyis a fogyasztókat félrevezetve igyekszik magát a valóságosnál „zöldebbnek” beállítani (Paetzold 2010). A következőkben azt vizsgálom, hogy e két lehetséges irányból vajon melyik valósulhat meg. A kérdés megválaszolásához pedig a vállalati pénzügyi teljesítmény (CFP) és a CSR, illetve a vállalati felelős teljesítmény (CSP) kapcsolatát fogom tanulmányozni.

## A VÁLLALAT PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK SZEREPE A CSR JÖVŐJÉBEN

Bár a CSR önkéntes és önzetlen tevékenységként körvonalazódik a legtöbb definícióban, és kimarad belőlük a profitorientáltság (lásd például Webster 1974, Berkowitz et al. 1989, EC 2001, Etzel et al. 2004, Ligeti 2006, Széchy 2006, Kotler–Lee 2007), ennek ellenére több szerző is említi felelős tevékenységből adódó előnyöket. Ilyen, CSR-ből származó haszon lehet az erősebb márka, a kedvezőbb vállalati imázs, a növekvő értékesítés és piaci részesedés, az alacsonyabb működési költség, a befektetők nagyobb érdeklődése, a javuló pénzügyi kimutatás, a tranzakciós költségek csökkenése, a tartós versenyelőny és a vállalat számára fontos csoportokra, például dolgozókra, hatóságokra, fogyasztókra, üzleti partnerekre gyakorolt kedvező hatás (Kotler–Lee 2007, Ligeti 2006, Matolay 2010). Sőt az is előfordulhat, hogy a vállalatnak a piacon való talpon maradás miatt kell ilyen jellegű tevékenységet folytatnia. A definíciókban említett önzetlenség és önkéntesség tehát nem azt jelenti, hogy a CSR-nek nincs létjogosultsága a profitorientált világban, hanem csupán annyit, hogy a felelős létnek a vállalat számára valamilyen előnnyel kell járnia.

1. ábra

### A CSR fokozatainak piramisa



Forrás: Putzer (2011, 338)



Abban az esetben, ha ezek az előnyök megjelennek, és hosszú távon kimutathatóak a vállalati, jellemzően a pénzügyi teljesítményben, akkor a CSR-piramis csúcsa felé indulhatunk el, és a marketingeseknek a CSR-t stratégiai eszköznek kell tekinteniük, és a marketing teljes folyamatába be kell építeniük. Ugyanakkor azok a vállalatok, amelyek nem realizálnak semmilyen előnyt az olykor igen költséges programokból, nem fognak etikai és lelkiismereti okokból valóban felelős vállalattá válni. Feltehetően megmaradnak a piramis alján, amelyhez kapcsolódó akciók nem olyan költségesek számukra, és még a vállalati pénzügyi teljesítményükben is mutatkozhat javulás. Matolay (2010) is megjegyzi, hogy számtalan olyan felelős viselkedésből származó előny van, amelyet a vállalatok kis beruházással realizálhatnak. Tehát ebben az esetben lefelé mozdulnánk el a piramison. Adódik így a kérdés: mely vállalatok indulhatnak el a piramis csúcsa felé, és melyek ragadnak meg vagy csúsznak vissza az alsó részére?

A kérdés megválaszolásához a vállalati pénzügyi teljesítmény (CFP) és a CSR kapcsolatával foglalkozó releváns, komoly metodológiai háttérrel alkalmazó cikkek eredményeit hívom segítségül. Ezek segítségével keresem a választ arra, hogy a felelősség pénzügyi teljesítménnyel való kapcsolata miként tereli a vállalatokat a piramis egyes részei felé.

## **A CFP ÉS A CSP KÖZÖTTI KAPCSOLAT JELLEMZŐI**

A cikkek eredményeinek ismertetése előtt fontos tisztázni, hogy e téma irodalma is egyre növekszik, viszont eredményei még igen változatosak. Ennek több oka is van. Ahogyan Beurden és Gössling (2008) is kiemeli cikkében, hogy a felelősség, illetve a felelős teljesítmény (CSP) mérése igen változatos. Némelyek csak azt vizsgálják, hogy a vállalat készít-e CSR vagy fenntarthatósági jelentést, mások ennél komolyabb felelős viselkedést mérnek, a vállalat által végrehajtott akciókat értékelik, amíg a csúcstól az összetett CSR-indexekkel történő mérés jelenti. Azonban ez utóbbinál is felmerül a probléma, hogy a napjainkban használt indexek meglehetősen eltérőek, nincs egységes felelős mutató és mérési módszer. Amint azt látni fogjuk, az utolsó három feldolgozott tanulmány mindegyike egy-egy indexszel értékeli a felelős teljesítményt, azonban három különbözővel. CSP értéke mellett problémás a pénzügyi teljesítmény mérése is. Ezt mérhetjük piaci alapon, például részvényárral, illetve számviteli alapon, például nyereségességgel, ROA- vagy ROE-mutatókkal. Mindkét fajta teljesítménymutatónak megvannak az előnyei és hátrányai, a feldolgozott cikkekben találkozunk piaci és szám-

viteli CFP-vel is. A CSP és a CFP mérésének változatosságát Matolay és Wimmer (2008) is felveti. Az indexek mellett gondot okoz a nem megfelelő mintavétel, illetve a kutatások közötti hasonló módszertan, amelynek köszönhetően sok egyező, ám könnyen félrevezethető eredményt kaphatunk. Mindezen problémák ellenére több szakcikk összevetésével fontos következtetéseket vonhatunk le.

Beurden és Gössling (2008) a témával kapcsolatos szakirodalmak eredményeit összefoglaló cikkében arra jut, hogy a CSP és a CFP között egyértelműen pozitív kapcsolat van. A vizsgált irodalmak közül 23 szignifikáns pozitív kapcsolatot mutatott ki a pénzügyi és a felelős teljesítmény között, 6 semleges és csupán 2 negatív kapcsolatot igazoló tanulmány volt. A CSR-t befolyásoló faktorokat is vizsgálták a közleményekben. Összesen három szignifikáns változót találtak, amelyek a következők voltak: a méret, az iparág és a K+F. A szerzők szerint a korábbi negatív összefüggést kimutató tanulmányok többnyire már idejüket múltak, a '90-es évek előtt, illetve elején készültek, és a CSR újradefiniálása óta született elemzések már pozitív kapcsolatot mutatnak.

Matolay (2010) is összeveti cikkében a témával kapcsolatos irodalmak eredményeit. Ő is arra jut, hogy a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat inkább pozitív, de mégis vegyes. A szerző ugyanis kritikusabban értékeli az eredményeket, és kiemeli, hogy a pozitív kapcsolatot hozó tanulmányok között igen sok hasonló módszertannal dolgozik, ami így több esetben maga után vonta az azonos végkövetkeztetést. Továbbá azt is kiemeli, hogy bizony a lehetséges hasznok realizálódása gyakran országspecifikus. Például hazánkban nem mutathatók ki egyértelműen a felelős létből fakadó előnyök. Barnea és Rubin (2005) is vegyes kapcsolatot mutatott ki cikkében, igaz kissé másképp. A szerzők ugyanis a 3000 vállalatot magában foglaló Broad Market Social Indexet (BMSI) vizsgálva arra jutottak, hogy a CSR ugyan növeli a részvényesi értéket, azonban csak egy adott szintig. Egy ponton túl ugyanis túlságosan sokat költenek a felelős akciókra, illetve ezzel együtt a jó hírnév fejlesztésére, és így hosszú távon a részvények értéke csökkenni fog. Vagyis a CSP és CFP közötti kezdeti pozitív kapcsolat hosszú távon negatívba fordul.

A következő három tanulmány részben cáfolja Beurden és Gössling (2008) eredményeit, és rámutat arra, hogy pénzügyi szempontból a felelősség nem mindig jövedelmező. Ez pedig a későbbiekben fontos lesz a marketingre váró kihívások kapcsán. A tanulmányok mindegyike egy-egy CSR-indexet, tehát a felelősség legmélyebb szintjét megtestesítő mutatót

használja a CSP mérésére. A pénzügyi teljesítmény esetében piaci és számviteli alapú mutatók is megjelennek.

Bechetti et al. (2007) a CSR és a tőkepiac kapcsolatainak tanulmányozásához a Domini 400 Szociális Indexet használták egy hosszabb 1990–2004 közötti megfigyelési időszoron. Az index 8 kategóriát (pl. közösség, vállalatirányítás) vizsgál, minden kategórián belül számba veszi a vállalat erősségeit és gyengeségeit. A kategóriákon belül az erősségek növelése vagy a gyengeségek csökkentése a vállalat számára költséges, azonban a CSR-akciók kedvezően hathatnak. A piaci alapú pénzügyi teljesítményt a listára való fel- és onnan kikerülésre történő piaci reakciókkal mérték, a részvényárakat és az abnormális megtérülést figyelve. Feltételezik ugyanis, hogy ha a befektetők racionálisak és tökéletesen informáltak, akkor az elvárt érték azonnal reagál az új információkra. Így ez esetben az index által nyújtott információ, miszerint az adott vállalat felelős-e vagy sem, befolyásolja a részvények értékét és végső soron a vállalati profitot is. A megfigyelési időszakban 287 vállalatnak összesen 327 fel- és lekerülése volt, 27 vállalat többször is érintett volt. A kutatás folyamán megpróbálták kiszűrni a piaci sokkok hatását is.

Első hipotézisük a befektetők felelősség iránti érdeklődésének növekedésére épült. Vagyis feltételezték, hogy a listára való fel- vagy az arról történő lekerülés hatása az évek során nőtt. Ennek igazolásához egy lineáris regressziós modellt használtak, amely alapján beigazolták, hogy a CSR-alapok jelentősége nőtt, mivel a trend koefficiens szignifikáns pozitív értéket mutatott. A második hipotézis már a CSP és az abnormális megtérülés kapcsolatát vizsgálta, vagyis jelenlegi témánk szempontjából ennek eredménye fontosabb. A szerzők arra jutottak, hogy a lekerülés 4%-os visszaeséssel járt a lista megjelenésének napján, majd ez a negatív hatás az idők folyamán fokozatosan megszűnt, a visszaesést a 11. és 24. nap közötti időszak elnyelte. A listára való *felkerülés hatása viszont szinte 0 volt*. Vagyis amíg a lekerülés szignifikáns negatív hatást mutat a közlemény megjelenésének környékén, ez nem mondható el a felkerülésről. A használt modellek hatékonyságát, robusztusságát is tesztelték, amely során a korábbi eredményekhez képest eltérést jelentett, hogy a negatív hatás hosszabb idő, 90 nap alatt halt el, illetve a listáról való lekerüléshez vezető ok is fontossá vált, mert *a csőd, valamint a pénzügyi és szociális érdekek képviselésének hiánya* volt az a két fontos tényező, amely az abnormális megtérülést jelentősen csökkentette.

Bechetti et al. tanulmánya alapján tehát úgy tűnik, hogy bár fontos a befektetőknek a CSR kérdése, azonban *a CFP-re csak a „nem felelős” teljesítmény hat, mégpedig negatívan*. Sőt a *negatív hatást is csak a felelőtlenség bizonyos fajtái eredményezik*. Probléma, hogy *a valódi felelősségvállalás nem mutatkozik meg a pénzügyi teljesítményben, vagyis nem jelenik meg a más tanulmányok által hirdetett szignifikáns pozitív kapcsolat*.

Brammer et al. (2009) a Business Ethics által összeállított America's 100 Best Corporate Citizens listájának 2000–2004 közötti adatait felhasználva elemzik annak részvényekre gyakorolt rövid és hosszú távú hatását. Az előzőhöz hasonlóan az éves kutatás közzététele által generált abnormális hasznót mérték, vagyis ismét piaci alapú a CFP mérése. A Business Ethics által a CSP mérésére használt multidimenzionális mutató kialakításakor a benne foglalt számos szempontot 1–5 skálán osztályozták aszerint, hogy a vizsgált tényező a vállalat erősségei közé tartozik, vagy aggodalomra ad okot. De ezen túlmenően a vállalatok számviteli alapú pénzügyi teljesítményét is figyelembe vették a mutató végső értékének meghatározásához. A felelős és nem felelős vállalatok közti különbségek megállapításához kontrollcsoportot használtak, mégpedig az S&P 500-as listájának azon vállalatait, amelyek nem szerepelnek a Business Ethics 100-as listáján.

***„Rövid távon a felelős vállalatok a piaci átlaghoz képest igen minimális, nem szignifikáns, de pozitív abnormális megtérülést mutattak, amíg hosszú távon a kiegyensúlyozott felelős portfóliók a kontrollként használt S&P 500-as lista vállalataihoz képest átlagosan 3,3%-kal nyújtottak alacsonyabb teljesítményt az éves megtérülésben.”***

A vizsgálat célja a felelős vállalati lét részvényárakra gyakorolt rövid és hosszú távú hatásának kimutatása volt. A rövid távú hatás megállapításához ferdeségében módosított t-próbát használtak, és összesen 21 napot figyeltek: a lista megjelenésének napját, illetve az azt megelőző és azt követő 10 napot. A jelentés feltételezett rövid távú hatása egyfajta nyomás, amely eredményeként a befektetők a romló szociális teljesítményt nyújtó vállalatok részvényeitől szabadulnak meg, és a listán előkelő helyen szereplő vállalati részvényeket keresik inkább. A pozitív befektetői reakción túl a jelentésben szereplő vállalatok ismertté, részvényeik pedig keresettebbé válnak, vagyis a listának jelentős marketinghatása is van. A hosszú távú hatás mérésére a szerzők által kialakított egyenlően súlyo-



zott portfóliók teljesítménye szolgált alapul, és a hatás kimutatásához lineáris regressziós modellt alkottak. A Fama és French által kifejlesztett portfóliómegetérülési idősoros regressziós egyenlettel pedig a magas szociális teljesítményű vállalatok karakterisztikájának teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták.

A lista rövid távú hatása gyakorlatilag nulla, a megjelenését megelőző 10 napon az átlagos abnormális megtérülés minimális (0,2%–1,3%) volt. Ráadásul a leg-erőteljesebb hatása az első évnek, az első ízben elkészített listának volt, hisz ennek volt a legmagasabb az újinformáció értéke. Összességében tehát elmondható, hogy a *lista hatása meglepően szerény, valószínűtlen, hogy a jelentés nagy és azonnali nyomást gyakorolna az árakra*. Ennek oka lehet, hogy a befektetők csak jelentős késéssel reagálnak, vagyis a megjelenő listát csak a portfóliójuk ismételt kiegyensúlyozásakor veszik figyelembe, de az is előfordulhat, hogy a befektetők elutasítják a lista adatait. A befektetők esetleges lassú reakciója miatt érdekes lehet tehát a hosszabb távú hatás analízisének eredménye. *Hosszú távon vizsgálódva a szerzők szignifikáns negatív kapcsolatot mutattak ki a CSP és CFP között*, ugyanis a Top 100-as lista vállalatainak megtérülése 8,2%-kal alacsonyabb a Top 100-on kívüli vállalatokénál. Az abnormális hozamok esetében is átlagosan 3,3%-kal gyengébben teljesítenek a felelős portfóliók a piaci portfóliókhoz képest. A listán való mozgás – legyen az javulás vagy romlás – sem módosította ezt az alulteljesítést, csupán annak mértékében mutatkozott különbség. *Azonban pozitív kapcsolatra is van példa*. Az S&P 500-as listán nem szereplő kisméretű felelős vállalatok 7,2%-kal teljesítettek jobban a hagyományos vállalatoknál. Egy másik jól teljesítő vállalati csoport az újonnan listára lépők csoportja, amelynek abnormális hozama átlagosan 3,8%-kal magasabb. A szerzők e két csoportot együttesen növekvő vállalatokként kategorizálják. Végezetül a vállalati jellemzőket szűrve elmondható, hogy azok fontos szereppel bírnak az alulteljesítés kapcsán, ezek szűrésével a negatív eredmény valamelyest csökken. Azonban az is kiderül, hogy a Business Ethics listáján szereplő, de az S&P 500-as listán nem szereplő vállalatok jó teljesítményüket nem „felelőségüknek”, csupán vállalati jellemzőiknek köszönhetik. Kizárólag az újonnan belépők esetében jelentős a felelős viselkedés generálta pozitív pénzügyi hatás, ugyanis a specifikumokat szűrve az elvártnál 12,4%-kal magasabb teljesítményt nyújtottak. Ennek oka a bekerülés által generált marketingérték, hisz a piac és a portfóliómenedzserek is értesülnek ezen vállalatok létéről.

Összefoglalva az eredményeket elmondható, hogy *rövid távon a felelős vállalatok a piaci átlaghoz képest igen minimális, nem szignifikáns, de pozitív abnormális megtérülést mutattak, amíg hosszú távon a ki-*

*egyensúlyozott felelős portfóliók a kontrollként használt S&P 500-as lista vállalataihoz képest átlagosan 3,3%-kal nyújtottak alacsonyabb teljesítményt az éves megtérülésben*. Arbitrázs stratégiát tesz lehetővé az, hogy a listáról lekerülőket jelentősen alulteljesítettek az újonnan felkerülőkhöz képest. A vállalati hatásokat szűrve az alulteljesítés még mindig megmaradt, de annak mértéke csökkent. Vagyis ez esetben is megfigyelhető a Barnea és Rubin (2005) által leírt jelenség, amely szerint a felelős lét kezdeti pozitív hatása folyamatosan átvált negatívba. Ezt a szerzők magatartásbeli okokkal, egész pontosan a piac túlzott mértékű reakciójával indokolják. A befektetők túlreagálják az információt, és növekvő keresletükkel feljebb nyomják a részvények árát. Az idők folyamán az eufória és így a részvények iránti kereslet is csökkenni fog, amely miatt a felelős vállalati lét hosszú távon negatív korrelációt mutat a részvények jövőbeli teljesítményével, vagyis *a magas CSP-jű vállalatok a nem felelős vállalatokhoz képest alul fognak teljesíteni*.

Artiach et al. (2010) a két teljesítmény közötti kapcsolaton túl vizsgálták a CSR lehetséges mozgatórugóit és a magas CSP-jű vállalatok jellemzőit is. Ez esetben a 2002–2006 közötti 5 éves mintaperiódus Dow Jones Sustainability World Indexével (DJSI) mérik a CSP-t, amely mutató a pénzügyi felelős beruházásokat és a stratégiai szemléletet is magában foglalja. A felelős és nem felelős vállalatok közti különbségek összehasonlításához pedig a vezető felelős vállalatokkal hasonló GICS ipari csoportban lévő és a vizsgált periódusban a DJSI-listán nem szereplő S&P 500 index vállalatait választották. Így a mintát végül 130 CSP-vállalat és 1381 „hagyományos” vállalat alkotta. Kapcsolódva a korábbi eredményekhez a szerzők meglátása szerint a CSP-be való beruházás javíthatja a pénzügyi teljesítményt, de nem minden esetben. Vannak ugyanis olyan vállalatspecifikus jellemzők, amelyek befolyásolják a két tényező közti kapcsolatot, és fontos a stakeholderek ereje is. A felelősség és az ezúttal számviteli alapú, például ROE- és ROA-mutatóval mért pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat tehát nem minden vállalat esetében ugyanolyan. A tanulmány öt hipotézise is a vállalati jellemzők figyelembevételével vezethető le:

1. *A vállalat mérete és a CSP között pozitív kapcsolat áll fenn*. Feltételezhető ugyanis, hogy a politikusok és a közvélemény részéről is nagyobb érdeklődés övezi a nagyvállalatokat, jobban szem előtt vannak, illetve nagyobb valószínűséggel felelnek a kialakuló szociális és egyéb problémákért, mint a kkv-k. Erre lehet stratégiai válasz a stakeholderi igények kielégítése és a felelős tevékenységbe történő beruházás. Ráadásul a nagyvállalatok esetében még a méretgazdaságosság is megvalósulhat ezen akciók során.

2. Az eladósodottság és a CSP között negatív kapcsolat áll fenn. Minél inkább eladósodott a vállalat, annál fontosabbak lesznek a pénzügyi stakeholderok, vagyis a hitelezők érdekei, miközben a többi stakeholder-csoport akarata, illetve a szociális szempontok háttérbe szorulnak.
3. A szabad pénzáram (Free Cash Flow – FCF) és a CSP között pozitív kapcsolat áll fenn. A magas FCF révén a vállalatnak megfelelő pénzügyi kapacitása van a fenntarthatósági programokba történő beruházásokra gazdaságilag fontos igények feloldozása nélkül.
4. A profitabilitás és a CSP között pozitív kapcsolat áll fenn. Magas profitabilitás mellett jóval alacsonyabb a hitelezői nyomás, továbbá megfelelő pénzügyi kapacitás is rendelkezésre áll a szociális töltetű programok megvalósítására. A nyereséges vállalat tehát a szociálisan érintett csoportok igényeit is ki tudja elégíteni.
5. A növekedési lehetőségek és a CSP között pozitív kapcsolat áll fenn.

A kedvező növekedési potenciállal, illetve a fizikai beruházások magas arányával rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel képesek beépíteni a fenntarthatósági követelményeket a versenystratégiájukba, így magas lesz a felelős teljesítményük.

A hipotézisek tesztelését többfajta módszerrel végezték: a felelős és a hagyományos cégek közti különbségekre egyszerű több szempontos összehasonlítással (univariate comparison) kívántak rámutatni, az átlag és medián közti különbségek statisztikai összehasonlításához t-tesztet és Wilcoxon-próbát használtak, végül egy rögzített hatású regressziós modell megalkotásával is tesztelték a hipotéziseket. A tesztek eredményei alapján elmondható, hogy a felelős cégek szignifikánsan nagyobbak és profitábilisabbak a hagyományos vállalatoknál. Emlékezzünk, hogy a méretet mint befolyásoló faktort korábban Beurden és Gössling (2008) is kimutatta. A t-teszt alapján viszont nincs szignifikáns különbség a magas és alacsony CSP-jű vállalatok között az eladósodottság mértékében, a növekedési lehetőségben, a CFC-ben és a ROA-mutatóban. A non-parametrikus Wilcoxon-teszt alapján a méret és a ROE-vel kifejezett profitabilitás esetében mutatott különbségek ismét szignifikánsak, de statisztikailag szignifikáns eltérés mutatkozik immár a növekedési lehetőségek esetében is. Ezek után a szerzők a  $\beta$  paraméterek becslésére az egyenletet több függőváltozós (multivariate) tesztnek is alávetették. A mérethez tartozó együttható pozitív és szignifikáns minden esetben. Az eladósodottság és a pénzügyi kapacitás koefficiense nem

volt szignifikáns. Csakúgy, mint a korábbi tesztnél, a profitabilitás koefficiense abban az esetben mutat pozitív és szignifikáns eredményt, ha azt ROE- és nem ROA-alapon mérték. Ehhez hasonlóan a növekedési lehetőség is vegyes eredményt hozott. ROA-modell esetében ugyanis szignifikánsnak bizonyult a hozzá tartozó koefficiens, amíg ROE-val mért profitabilitás esetében nem. A szerzők ezek után kiterjesztették a kutatást, és megvizsgálták azt az esetet is, amikor a vállalatok csak felbukkantak a DJSI-listán, de a vizsgálati időszak egészében nem szerepeltek rajta. Azonban az így elvégzett analízis nem hozott újdonságot, konzisztens volt a korábbi tesztek eredményével.

Összességében tehát elmondható, hogy a tesztek alapján a vállalati méret erős és konzisztens pozitív kapcsolatot mutat a felelős vállalati léttel. A vezető CSP-vállalatok feltehetően nagyobb méretű vállalatok, mégpedig az 1. hipotézis során említett okok következtében. A növekedési lehetőség is szignifikáns, de kevésbé erős és közvetettebb kapcsolatot mutat a magas felelős teljesítménnyel. A jó növekedési lehetőségekkel rendelkező vállalatoknak több lehetőségük van a fenntarthatósági szabályok és elvárások működésbe való beépítésére. Sem a pénzügyi kapacitás, sem az eladósodottság mértéke nem befolyásolja a vállalat felelős voltát. Végül a CSP-vállalatok magasabb profitabilitási mutatóval rendelkeznek, mint a hagyományos vállalatok, de csak abban az esetben, ha ROE-mutatóval mérjük, ez pedig a stakeholder-elméletet támasztja alá.

A fentiekben áttekintett eredmények alapján tehát még mindig nem teljesen egyértelmű a CSP, vagyis a felelősség és a CFP közötti kapcsolat. Ha a pénzügyi teljesítményt számviteli alapon mérjük, akkor nagyobb valószínűséggel mutatható ki a két teljesítmény közötti pozitív kapcsolat, ugyanakkor a piaci alapú pénzügyi teljesítmény esetében egyáltalán nem zárható ki a negatív kapcsolat. Ráadásul hiába mérjük számviteli alapon a CFP-t, akkor sem érdemes minden vállalatnak CSR-t folytatni, hisz az több tanulmányból is kiderült, hogy bár a felelős vállalatok jobban teljesíthetnek, a felelősségen túl fontosak a vállalati jellemzők is. Itt fontos megemlíteni a Beurden és Gössling (2008) által leírtakat, miszerint önmagában a CSP és CFP közötti pozitív korreláció sem garantálja, hogy a CSR kifizetődő minden vállalatnak. A fent bemutatott eredmények alapján a nagyvállalatoknak lenne fontos a CSR, ugyanakkor úgy tűnik, hogy ez főként a nyilvánosság lekenyerezését szolgálja. A vállalatok jelentős részének, főként a kkv-knak nem éri meg felelőssé válni – egy kivétellel. A kedvező növekedési lehetőségekkel rendelkező vállalatok, amelyek valóban be tudják építeni működésükbe a fenntarthatóságot, szintén realizálhatják a magas szociális teljesítményből



származó, jobb pénzügyi teljesítményben megmutatkozó előnyöket. A kkv-kkal kapcsolatos felelősségvállalási problémákra Matolay (2010) is felhívja a figyelmet. Ugyanis a média, illetve a CSR-rel foglalkozó többi szak-sajtó is legtöbbször a nagyvállalati példákat mutatja be, amelyek drágák, vagyis egy kisvállalat ezeket meg sem tudja valósítani, miközben a nagyvállalatoknál érvényesülhet a korábban leírt méretgazdaságosság. Ezen kívül ez a nagyvállalati példadömping elnyomja, sőt mintegy megfojtja a kkv-k által folytatott CSR-t.

## JÁTEKELMÉLETI MODELL A CSP ÉS CFP KAPCSOLATA ALAPJÁN

A fenti, a CSP és CFP közötti összefüggéseket vizsgáló tanulmányok eredményeit felhasználva megalakítható egy egyszerű játékelméleti modell, a fogolydilemma. Feltételezzük, hogy a vállalatok a CSR-t stratégiaként kezelve hosszabb időtávban gondolkodnak, vagyis egyik napról a másikra nem tudnak lépni és felelőssé válni. Ráadásul a felelős léthez kapcsolódó, korábban részben bemutatott indexek is csak évente kerülnek nyilvánosságra. Így a vállalatoknak a stratégiaalkotás során el kell dönteniük, hogy felelős vagy „hagyományos”, CSR-t nem folytató vállalatok lesznek. Használjuk fel a Brammer et al. (2009) által kimutatott átlagos 3,3%-os piac alatti teljesítményt! Ekkor, ha feltételezzük, hogy a piaci megtérülés 12%, akkor egy felelős vállalat esetében ez csupán 8,7%. Tegyük fel továbbá azt is, hogy ha mindkét vállalat felelősen viselkedik, akkor még mindig megmarad a piaci alatti teljesítmény, de mivel mindenki felelős, így nem 3,3%-kal, csupán 1,6%-kal alacsonyabb a teljesítmény, azaz 10,4%! A számoknak önmagukban

túl nagy jelentősége nincsen, csupán az egyszerűbb nyomon követést szolgálják, a végső eredményen nem változtatnak. Ugyanis minden esetben a teljesítmények közötti különbség iránya a fontos, vagyis hogy a piac-hoz képest magasabb vagy alacsonyabb a felelős vállalatok megtérülése. Így a hagyományos vállalatok %-os teljesítményét jelölhetnénk  $x$ -szel is, a felelős vállalatoké ekkor  $x-3,3$  lenne. Tegyük fel, hogy a vállalati vezetők olvasták a fenti szakirodalmat, ekkor feltételezve a fenti adatokat felírhatják e fogolydilemma kifizetési mátrixát és Nash-egyensúlyát (1. tábla)

Ha feltételezzük, hogy a CSP és CFP között pozitív a kapcsolat, vagyis a felelős vállalatok jobban teljesítenek, ahogy egyes vállalattípusok, például növekvő vállalatok esetében Brammer et al. (2009) és Artiach et al. (2010) is leírták, akkor a kifizetési mátrix is változik a Nash-egyensúllyal együtt. Vegyük a Brammer által feltárt alacsonyabb pozitív kapcsolatot, a 3,8%-ot, miközben a piaci megtérülés maradjon 12%. Most is igaz, hogy alapvetően a kapcsolat iránya a meghatározó a kifizetési mátrixban, bármilyen más számot helyettesítve ugyanazt a végső egyensúlyt fogjuk kapni, így jelölhetnénk ismét  $x$ -szel és  $x+3,8$ -del a kifizetéseket. Feltételezzük továbbá, hogy több CSR-es vállalat esetében a piac már nem értékeli olyan nagyra a felelősségvállalást, az általánosan elfogadottá válik, így az abnormális hozam ekkor csak 1,9%-kal magasabb, a hangsúly ezúttal is a pozitívumon, vagyis a növekményen van, nem a konkrét értéken. A fogolydilemma kifizetési mátrixa és Nash-egyensúlya ekkor a következőképp alakul (2. tábla).

A két Nash-egyensúly láthatóan eltér, az első esetben a „nem felelős – nem felelős”, amíg a második esetben a „felelős – felelős” magatartás mutatkozik célszerűnek. Vagyis a CSP és CFP közötti kapcsolat alapvetően be-

folyásolja azt, hogy a CSR milyen irányba fejlődik. Azon vállalatoknál, amelyeknél a két teljesítmény között pozitív lehet a kapcsolat, például a nagyvállalatok vagy a növekvő vállalatok esetében, meg kell jelennie a felelősségvállalásnak, amíg a hosszú távon inkább hátrányt szenvedő vállalatoknak, tipikusan kis- és középvállalatoknak komolyan meg kell fontolniuk, hogy egyáltalán érdemes-e elgondolniuk felelős akciók tervezésén. Természetesen ez egy igen egyszerű játékelméleti példa, amelyet a későbbiekben célszerű mélyíteni, jelen esetben azonban jól mutatja a CSR jövőjével kapcsolatos alapvető problémát.

1. tábla

### Fogolydilemma kifizetési mátrixa és Nash-egyensúlya a CSP és CFP között negatív kapcsolatot feltételezve

	<i>felelős a vállalat</i>	<i>nem felelős a vállalat</i>
<i>felelős a vállalat</i>	10,4 – 10,4	8,7 – 12
<i>nem felelős a vállalat</i>	12 – 8,7	12 – 12

Forrás: saját szerkesztés

2. tábla

### Fogolydilemma kifizetési mátrixa és Nash-egyensúlya a CSP és CFP között pozitív kapcsolatot feltételezve

	<i>felelős a vállalat</i>	<i>nem felelős a vállalat</i>
<i>felelős a vállalat</i>	13,9 – 13,9	15,8 – 12
<i>nem felelős a vállalat</i>	12 – 15,8	12 – 12

Forrás: saját szerkesztés

## A MARKETING SZÁMÁRA FONTOS KÖVETKEZTETÉSEK

A marketingszakma számára a CSP és CFP közötti kapcsolatot vizsgáló cikkek következtetései, illetve az azok alapján felírt fogolydilemma eredményei több okból is fontosak. Egyrészt úgy tűnik, hogy gyakran elég, ha a vállalatok bizonyos tevékenységeket kerülnek, nem kell hatalmas összegeket szociális akciókba ölniük, hisz a piac a listáról való lekerülést a többi eseményhez képest jobban bünteti. Mindez pedig azt jelenti, hogy a CSR-nek csak bizonyos részei, mégpedig *a kevésbé költséges akciói maradnak fenn, és kevésbé valószínű, hogy a vállalatok a mély felelősségvállalás irányába mozdulnak el.* Ugyanis *a jó szociális teljesítmény nem minden esetben jövedelmező.* Ebből pedig az következik, hogy a felelősség inkább a marketingkommunikációban fog megjelenni, mintsem valódi változások formájában. A cél a felelős PR-riportok, reklámok, kisebb akciók készítése lesz, vagyis a vállalat figyelme a gyakran greenwashing jellegű kommunikációra terelődik a CSR kapcsán.

Másrészt viszont a növekvő vállalatok (amelyek egy része újonnan listára felkerülő) és a *nagyvállalatok* számára *előnyösek* lehetnek a *CSR-akciók*. Ezen vállalatoknál egy mélyebb CSR jelenhet meg. Tehát a piramis csúcsa felé indulhatunk el, a CSR stratégiai elemmé, vállalati DNS-sé válhat. Ekkor már az arculattervezéstől kezdve a 4P-n át a legutolsó marketingprogram megvalósításáig minden területen be kell építeni a felelősséget úgy, hogy az hosszú távon valóban profitábilis legyen, tehát egy sokkal nagyobb kihívás vár a marketingesekre.

Összegezve elmondható, hogy a marketing területén amúgy is megfigyelt polarizáció a CSR esetében is megjelenik. A vállalatok feltehetően nagyobb része olcsóbb, inkább kommunikációs CSR-elemeket fog használni, amíg másik részük a felelősségvállalás mélyebb és gyakran költségesebb tevékenységeit sajátítja el.

## HIVATKOZÁSOK

- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. and Walker, J. (2010), „The determinants of corporate sustainability performance”, *Accounting & Finance*, 50 1, pp. 31–51
- Barnea, A. and Rubin, A. (2005), „Corporate social responsibility as a conflict between owners”, letöltve: <http://escholarship.org/uc/item/4v06w78s>, 2011. október 5.
- Becchetti, L., Ciciretti, R. and Hasan, I. (2007), „Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Event Study Analysis”, *Working Paper Series (Federal Reserve Bank of Atlanta)*, 2007–6, pp. 2–33
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. and Rudelius, W. (1989), *Marketing*,

Homewood: Irwin

Beurden, P. van and Gössling, T. (2008), „The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 407–424

Brammer, S., Brooks, C. and Pavelin, S. (2009), „The stock performance term of America's 100 Best previous term Corporate term Citizens”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49 1, pp. 1065–1080

EC (2001), „Green paper – promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”, Letöltve: EUR-Lex – hozzáférés az európai unió joghoz, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2010. május 17.

Etzel, M. J., Walker, B. J. and Stanton, W. J. (2004), *Marketing*, Boston: McGraw-Hill

Hoffmann Istvánné (2000), *Stratégiai marketing*, Budapest: Aula Kiadó

Józsa L. (2000), *Marketing*, Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó

Kotler, P. (1991), *Marketing management: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó

Kotler, P. and Lee, N. (2007), *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, Budapest: HVG Kiadó

Ligeti Gy. (2006), *CSR: Vállalati felelősségvállalás*, Budapest: Kurt Lewin Alapítvány

Matolay, R. (2010), „Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Hatékonysági vonzatok”, *Vezetéstudomány*, 41 7/8, 43–50.

Matolay, R. and Wimmer, Á. (2008), „Corporate social and business performance”, in: Csutora, M. – Marjainé Szerényi, Zs. (szerk.), *Sustainability and Corporate Responsibility: Accounting – measuring and managing business benefits proceedings*, EMAN-EU Conference, Budapest, pp. 39–42

Paetzold, K. (2010), *Corporate Social Responsibility (CSR): an international marketing approach*, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Putzer P. (2011), „CSR, vállalati DNS vagy pusztán marketingeszköz.”, in: Fojtik J. (szerk.), *MOK 2011 – Felelős Marketing, a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciájának előadásai*, Pécs, 337–349. (ISBN:978-963-642-392-6)

Széchy A. (2006), „A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései”, *Vezetéstudomány*, 37 1, 10–16.

Tóth G. (2007), *A valóban felelős vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*, Budapest: KÖVET

Webster, F. E. (1974), *Social Aspects of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

*Putzer Petra okleveles közgazdász, PhD-hallgató  
PTE Gazdálkodástudományi Doktoriskola*

## CSR – WHERE CAN THE CONCEPT DEVELOP?

Beside marketing many other disciplines deal with CSR, i.e. corporate social responsibility. The papers about the relation between corporate social performance (CSP) and corporate financial performance (CFP) become more popular in our days. There is also a dispute if this correlation is positive or negative or there is no correlation. This paper investigates with a literature review, how the correlation between CSP and CFP could influence the marketing function in the future. My results indicate that marketing should rise to two challenges. It should manage CSR as communication tool and also as corporate DNA.

*Petra Putzer*



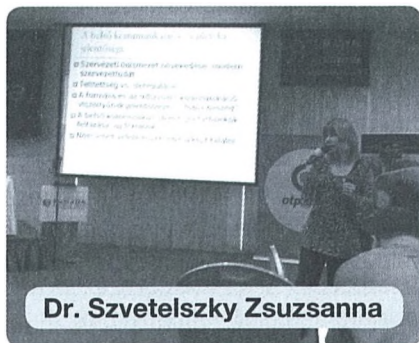
# „Tudom milyen voltál holnap!”

## 21. Országos Marketing Konferencia

A vigécektől a virtuális valóságig, a go játék iskolájától a stratégiai élet- és vállalatvezetési megoldásokig, a földrajzi adottságoktól a megváltozott fogyasztói közönségig terjedtek az idei Országos Marketing Konferencia előadásainak témái.

Már a nyitóelőadások is a megszokottól eltérő témákról szóltak. Posta József, a BKF docense konkrét számokkal igazolta, hogy „Jó helyen élünk!”. Magyarország jó adottságokkal rendelkező hely, amelyre büszkék lehetünk. Dr. Szeptelszky Zsuzsanna szociálpszichológus pedig a pletyka erejéről, társadalmi és cégvezetői hasznosságáról beszélt. A nagy érdeklődést keltő előadások után a szekciók csak tovább fokozták a jó hangulatot. Az újszerű témák, a digitális és online világ előtérbe kerülése a fiatalok vita- és kérdező kedvét is felkeltette.

A „Új irányzatok ideje NEWS – The New Wave Times” szekcióról a Kreatív Online a következő összefoglalót jelentette meg: *A rendkívül masszív szünetmentes kettő és fél óra kapásból közönségmozgatás demonstrációval indult. Varga István, a Manta Marketing ügyvezetője, jövőkutató arra kérte a közönséget, hogy írjanak neki egy e-mailt, most azonnal, majd felolvasta a neveket, akik teljesítették a feladatot. 16-an követték az utasítást. Varga elmondása szerint ez is bizonyítja a fejlődést, mert tavaly ugyanezen a játékon csak nyolc ember tudott részt venni, vagyis egy év alatt megduplázódott az okostelefonok száma. A gyorsuló világot demonstráló villámakció után újabb sarkos megállapítás szegezte a székekbe a megszeppent közönséget: Varga szerint a marketingesek lemaradtak, csak az a kérdés, beismerik-e. De ez csak a kezdet volt, leírhatatlan sebességgel és intenzitással jöttek az újabb megállapítások: a push marketing nem fog működni, a kuponos vásárlás vissza fog esni, az esemény- és élménymarketing fel fog törni, az új marketinges generáció már nem fog óriásplakátra költeni stb. Varga István a szekció nyitóelőadása végén feltette a kérdést, hogy a résztvevők látják-e már merre haladunk, "Nem az a kérdés, hogy erre-e, hanem hogy ti is jöttök-e vagy lemaradtok" – zárta gondolatait Varga István.*



Az Álomfejtés – Innováció szekció tematikája az álomfejtés körül forgott: a szekcióvezető Siska Mátyás, a Merlin – the lifestyle communication agency értékesítési vezetője arra a feladatra vállalkozott, hogy jeles szakértők segítségével megfejtse a közelmúlt és a jelen történéseit, amelyek a ma marketingesét édes álomba ringatják, vagy netán rémálmokat okoznak nekik.

A nagyon változatos, sokszínű, a legkülönbébb témákat átfogó de mégis egységes gondolatkörre épülő előadások mind azt igazolták, hogy a helyzet, a gyártó és a fogyasztó viszonya alapvetően megváltozott. Mindezek legfőbb jellemzőjét Sas István az „ABC” lépések fontosságában jelölte meg, amely szerint „A”, mint adni a fogyasztónak „B”, mint bevinni a fogyasztót, és „C”, mint minél pontosabban célozni és célcsoportot meghatározni.

Idén a sportágazat két ismert szereplője is megjelent a konferencián, így Kassai Viktor a bírói viselkedés marketingjéről, amíg Katus Attila a mindennapos testmozgás lényegébe avatta be a szakembereket.

A hasznos előadások és szakmai beszélgetések mellett a résztvevők este - a Gémklub jóvoltából - játékkal, tombolával, és egy kis tánccal "múlatták" az időt a finom borok és a jó ételek mellett.

Az idei konferenciához a közösségi médiumok használata és a hagyományos hirdetések mellett ambient kampány is kapcsolódott a Merlin – the lifestyle communication agency készítésében. További részletek és képek a [www.marketingkonferencia.hu](http://www.marketingkonferencia.hu) oldalon.

# Funkcionális értéklánctervezés egy kereskedelmi vállalat példáján keresztül

A cikkben ismertetett költség-racionalizálási módszer alapvetően értéklánc-elemzésre épül. Egy kereskedelmi vállalat beszerzési, készletezési, értékesítési folyamatához kapcsolódó ún. cost driverek azonosításával, illetve a kompetenciamátrixok értékelésével válik elemezhetővé, modellezhetővé az áruforgalmi folyamat. Az egyes munkakörökhöz tartozó fajlagos munkaerőkapacitás-lekötés az FTE (Full Time Equivalent) arányszámokkal kerül értékelésre.

**Kulcsszavak:**  
értéklánc,  
kereskedelem,  
FTE-arányszámok

A funkcionális értéklánctervezés alap gondolata: a tevékenység-központú gazdálkodás fokozottabb érvényesítése. Annál a cégnél, ahol ezt a módszert alkalmazzák, ott elsősorban a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek (funkciók) jelentik a tervezés, a gazdálkodás, valamint az érdekeltség alapját. A hagyományos erőforrás-, kompetenciaalapú szervezeti átvilágításokban gyakran rejtve marad a vállalati tevékenységek költségviselő, értékteremtő képességeinek számbavétele, racionalizálása. A következőkben egy olyan módszer főbb lépéseit ismertetem, amelyben az előbbi hiányosságok jobban kiküszöbölhetőek, illetve az értéklánc-elemzéssel a legérzékenyebb költségviselő szervezetek, folyamatok is hatékonyabban felfedhetőek. Mindezek alapján a vállalati értéklánc tervezésekor a következő lépések megtétele szükséges:

1. A funkciók meghatározása;
2. A kompetenciák tisztázása;
3. A funkciók és a szervezetek összekapcsolása;
4. A funkciók és funkcióhordozók egymáshoz illesztése;
5. Tevékenységköltségek számbavétele;
6. A funkciók és funkcióköltségek normázása.

## A FUNKCIÓK MEGHATÁROZÁSA

Az első lépés a tevékenységek rendszerezése. A feladatok számbavételét és kapcsolataik feltárását funkcióelemzéssel valósíthatjuk meg. Első lépésben fontos megkülönböztetni azokat a feladatokat, amelyek az alaptevékenység végzését szolgálják, illetve azokat, amelyek ún. támogató tevékenységek. Előbbiekbe tartoznak például az áruforgalmi tevékenység főbb elemei, így a beszerzés, készletezés, értékesítés. A támogató tevékenységek közé soroljuk azokat a kevésbé szakmaspecifikus tevékenységeket, amelyek alapvetően support, back office jellegű szolgáltatásokat jelentenek, így például az informatika, a pénzügy, a számlázás.

## A KOMPETENCIÁK TISZTÁZÁSA

A kompetenciaviszonyok feltérképezése a működőképesség szempontjából, valamint az egyes szervezeti egységek eltérő munkamegosztásából adódóan is elkerülhetetlen. Így a realizáláshoz szükséges természetes



## Kompetenciamátrix – példa

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
<b>Beszerezés</b>				
Ajánlatok vizsgálata	javasol		ellenőriz	
Szerződészkötés			végrehajt	ellenőriz
Megrendelés	közreműködik	végrehajt	ellenőriz	
Banki utalás	dönt		ellenőriz	
<b>Készletezés</b>				
Beszállítás	javasol	dönt	ellenőriz	
Készletszint			végrehajt	ellenőriz
Kiszállítás	közreműködik	végrehajt	ellenőriz	
<b>Értékesítés</b>				
Ajánlatok elküldése	javasol	közreműködik	ellenőriz	
Szerződészkötés	közreműködik	végrehajt	dönt	ellenőriz
Vevőfizetés		ellenőriz		

Forrás: saját szerkesztés

ráfordításszükséglet és az ebből származtatható költség-igény a kompetenciák által is meghatározottnak tekinthető. A legáltalánosabb kompetenciameghatározások az alábbiak:

- dönt (D);
- javasol (J);
- közreműködik (K);
- végrehajt (V);
- ellenőriz (E).

A működtetés, valamint a költségtervezés és -gazdálkodás szempontjából a kompetenciák eltérő megítélése szükséges attól függően, hogy milyen vezetői szinthez tartoznak, és milyen mértékű kötelezettségvállalással járnak. Egy kereskedelmi vállalat esetében például a beszerzéshez kapcsolódóan rendkívül nagy üzleti és pénzügyi kockázatot jelent a kompetenciamátrix helytelen megállapítása, a kontrollfolyamatok hiánya vagy hiányosságai.

## A FUNKCIÓK ÉS A SZERVEZETEK ÖSSZEKAPCSOLÁSA

A társaság értékláncsémáját alapul véve megtervezzük a funkció- és szervezeti egység-mátrix konkrét táblázatait. Fontos, hogy a táblázat teljes körűen tartalmazza a társaság szervezeti egységeit osztályszinttel bezárólag. A funkció- és szervezeti egység-illesztést valamennyi tevékenységre (főfunkcióra) el kell végezni.

A funkció- és a szervezeti mátrix tartalommal való kitöltésekor kiemelt figyelmet kell fordítani a jelen-

több erőforrás-felhasználást igénylő feladatokra és kompetenciákra. A táblázatok kitöltésében a társaság szakembereinek közreműködése szükséges, ugyanakkor a kompetenciamátrix összehangolása vezetői szinten kell, hogy történjen. A kitöltésnél és jóváhagyásnál célszerű felhasználni a funkcióelemzés eredményeit és tapasztalatait, valamint a társaság Szervezeti és Működési Szabályzatát és a kompetenciaviszonyokat leíró dokumentumokat.

Ahhoz, hogy a mátrix tartalommal való megtöltése a gazdálkodás valós folyamataihoz illeszkedjen, előzetesen az alábbi kérdéseket célszerű megvizsgálni.

### A tevékenység részletezettsége

A tevékenységek részfolyamatokra bontását célszerű fő-, mellék- és részfunkciók mélységig megtenni. Ez szükséges ahhoz, hogy az egyes szervezeti egységek között a feladatmegosztás, valamint a szükséges erőforrás- és költségigény meghatározható legyen. Erre példa lehet például a beszerzés – élelmiszer-árucsoport – italok alábontáshoz hasonló csoportosítások elvégzése. A cél elérése érdekében meg kell találni a tevékenység részletezettség megfelelő szintjét. A megfelelő funkciószintnek ugyanis alkalmasnak kell lennie például:

- a tevékenységek tervezésére;
- a tevékenység ellátásához szükséges erőforrások számbavételére;
- az indokolható költségek tervezésére;
- a teljesítmények és költségek egymáshoz rendelésére és figyelésére;

## Átlagos megrendelés élők munkai igénye (FTE)

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
<b>Beszerezés</b>				
Ajánlatok vizsgálata	0,02		0,05	
Szerződéskötés			0,01	0,05
Megrendelés	0,03	0,01	0,05	
Banki utalás	0,01		0,05	
<b>Készletezés</b>				
Beszállítás	0,02	0,05	0,05	
Készletszint		0,01	0,01	0,05
Kiszállítás	0,03	0,04	0,05	
<b>Értékesítés</b>				
Ajánlatok elküldése	0,02	0,03	0,05	
Szerződéskötés	0,03	0,01	0,05	0,05
Vevőfizetés		0,05		

Forrás: saját szerkesztés

- a számviteli törvény előírásainak betartására;
- a költséghelyi és költségnem szerinti bontás illesztésére;
- a költséggazdálkodás megalapozására, ezen belül a normázásra, és az elemzés lehetőségeinek megteremtésére;
- a vezetői információs rendszer alapadatainak meghatározására.

Az 1. tábla az áruforgalmi folyamatokhoz tartozó „kompetenciaportfólió” egy lehetséges felosztását mutatja be.

### A funkciók fontosság szerinti kategorizálása

A tevékenységek áttekintése során természetesen felmerül a fontossági szempontok érvényesítésének lehetősége. Ennek oka egyrészt a tevékenységek jelentős számában, másrészt az egyes funkciók közötti tényleges preferenciakülönbségekben fogalmazható meg. Lehetőség van például a tevékenységek kategorizálására, erre példa a tevékenységek alábbi szempontok szerinti minősítése:

- fontosság;
- éves szintű gyakoriság;
- erőforrás-, illetve költségigény;
- normázhatóság stb.

A kategorizálás célja, hogy a több szempontú minősítő rendszer segítségével különböző tevékenységcsoportok alakuljanak ki. Előnye, hogy különbséget lehet tenni az egyes tevékenységek jelentőségét illetően.

### A kompetenciák szerinti erőforrások és költségek meghatározása funkcióként

A tevékenységek számbavétele és a fent említett példa szerinti kompetenciák hozzárendelése után több módszer is alkalmazható, pl.:

- A legegyszerűbb megoldás, hogy valamennyi funkció és kompetencia áttekintése után általánosan használható arányszámok kerülnek kialakításra, amelyeket ezután minden funkcióra egyformán kell értelmezni. Például gyakorlati tapasztalatok alapján ún. FTE (Full Time Equivalent) arányszámok illesztése lehetséges, ez alapján képet kaphatunk arról, hogy egyes műveletek milyen mértékű teljes munkaidőre számolt fajlagos munkaerőkapacitás-lekötést igényelnek. A 2. táblában, egy egyszerűsített példában egy kereskedelmi vállalat tipikus megrendelési folyamatához kapcsolódó áruforgalmi költségeit számszerűsíttem, illetve mutatom ki további elemezhetőség céljából.
- Differenciáltabb megközelítésre ad módot a csoportképzés. Ennek során a kompetenciák erőforrás- és költségfelhasználását becsülve néhány funkciócsoport alakítható ki. Ezekben az egyes kompetenciák arányszámai eltérő értékekkel jellemezhetők. Ez a megoldás pontosabb felosztást tesz lehetővé.
- Megoldást jelenthet továbbá a tevékenységek egyedi áttekintése és az arányszámok konkrét funkciókhoz illesztése. Ennek során az arányszámok megállapítása jelentős munkabefektetést igényel, amely a pontosság növelésében nem feltétlenül térül meg.



## A FUNKCIÓK ÉS A FUNKCIÓHORDOZÓK EGYMÁSHOZ ILLESZTÉSE

A funkcionális költséggazdálkodás során a tevékenységköltségeket csakis a realizáláshoz szükséges feltételek számbavételét követően van mód megállapítani. A tevékenységköltségek ugyanis közvetlenül nem adhatók meg. A megoldást a funkciók és funkcióhordozók egymáshoz rendelése jelenti.

Funkcióhordozóknak nevezzük a feladat realizálásához szükséges feltételeket, amelyek például egy kereskedelmi vállalatnál célszerűek lehetnek, így például:

- gépi erőforrás (személygépkocsi, tehergépkocsi km-igénye stb.) – általában naturáliában történik a számbavétel;
- vegyes erőforrások (anyagilag jellegű források, postai szolgáltatás, telefon-, faxigény, kiküldetés, hirdetés, reklám, alvállalkozói teljesítések, étkezési hozzájárulás, oktatás, továbbképzés, szakkönyvek stb.) – általában értékbeni számbavétel jellemző;
- humán erőforrások (vezetők, beszerzésirányítók, főmunkatársak, munkatárs kategóriák, ügyviteli munkatársak, fizikai állomány stb.) – általában naturáliában történik a számbavétel.

A funkcióhordozók számbavétele közvetett módon teszi lehetővé a költségek meghatározását és a költségnem szerinti bontás megvalósítását. A csoportosítást az erőforrások eltérő jellegén túl azok mozgásteret is befolyásolja. A gépi erőforrások az egység szintjén ugyanis többnyire merev korláttal rendelkeznek, és általában nehezen bővíthetők. Nem úgy az egyéb erőforrások, amelyek igazából a pénzügyi lehetőségek függvényében a kínálati piacon bármikor beszerezhetők. Egy kereskedelmi vállalatnál, amely jellemzően élőmunka-igényes, értéklánc-optimalizálással a humán erőforrás felhasználásában jelentős hatékonyságjavulás érhető el. Az erőforrásigény tevékenység egységre kerül megállapításra, így valójában az egységnyi feladat ellátásához szükséges naturáliák kerülnek konkretizálásra. Az éves szintű értékek kialakítására – a tevékenység jellemzőjétől függően – általában az alábbi két mutató kínálkozik:

- a tevékenység egységre jutó norma és az éves feladathányad-mutató;
- gyakoriság.

A vizsgálat során célszerű szervezeti egység-mélységig elvégezni

- a tevékenységek számbavételét;
- a feladatokhoz szükséges erőforrások meghatározását;
- az éves szintű költségigény megadását.

A funkció–funkcióhordozó mátrix kitöltésekor a normázási nehézségek és a tevékenységek jelentős száma általában gondot jelent. A megoldásra szóba jöhető megoldások közül néhány:

- *A tevékenység ellátásához szükséges erőforrások becslése:* ekkor a funkció teljesítéséhez felhasznált humán, gépi és egyéb erőforrások csoportra jellemző 3 mutatószámot kell megadni, amelyek szakmai becsléssel állapíthatók meg.
- *A tevékenység ellátásához szükséges erőforrások összevont becslése:* ekkor a tevékenységet a szakértői csoport egyetlen értékadattal jellemzi. E megoldás akkor javasolt, ha az előző időszakok adatai megfelelően orientáltak, vagy ha a szakértői csoport becslése elfogadható. A megoldás előnye, hogy valamennyi tevékenység normázásra kerül. Amikor a rendszer beüzemelésre kerül, akkor van mód a becsült adatok további pontosítására.
- *A szervezeti egységhez tartozó tevékenységek erőforrásbecslése:* ekkor szervezeti egységenként kerülnek áttekintésre az ellátásra váró funkciók. E megoldás előnye, hogy a tevékenységeket mindjárt a szervezeti egységhez, illetve költség-helyhez rendezetten van mód figyelembe venni. Ilyenkor az egyes tevékenységek egymáshoz viszonyított erőforrásigénye is fokozottan előtérbe kerül. Ezek az adottságok a becslést megkönnyítik. A becsült értékek korrekciója ekkor is a beüzemelés után lehetséges.
- *Arányosítással megállapított erőforrásbecslés:* ekkor az egyes tevékenységek közötti erőforrás-felhasználás-arányok feltárása folyik. E módszert ott lehet sikeresen felhasználni, ahol az anyagjellegű felhasználás nem foglal el jelentős szerepet (pl. kereskedelmi és irányítási terület).

## TEVÉKENYSÉGGKÖLTSÉGEK SZÁMBAVÉTELE

Miután a funkció–funkcióhordozó mátrix kitöltésre került a kitermelt tételek humán és gépi erőforrások szükséglete naturáliákban, az egyéb erőforrások adatai értékben ismertek. A tevékenységköltségek meghatározásához ekkor már csak a humán és gépi erőforrások értékadatai hiányoznak. A feladat tehát: a feltüntetett naturáliák és a fajlagos költségek egymáshoz illesztése. Ezt követően már csak az éves felhasználás értékeit kell meghatározni. Az áruforgalomhoz tartozó fajlagos – egy átlagos megrendeléshez tartozó élőmunkaköltségek FTE-alapú kimutatását a 3. tábla tartalmazza.

A legjellemzőbb eszköztípusú költség e példában a gépjárművek igénybeviteléhez kapcsolódik. Az egy

## Egy átlagos megrendelés személyköltség-kihatása (ezer forintban)

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
<b>Beszerezés</b>				
Ajánlatok vizsgálata	60		250	
Szerződés kötés			50	300
Megrendelés	90	30	250	
Banki utalás	30		250	
<b>Készletezés</b>				
Beszállítás	60	150	250	
Készlet szint		30	50	300
Kiszállítás	90	120	250	
<b>Értékesítés</b>				
Ajánlatok elküldése	60	90	250	
Szerződés kötés	90	30	250	300
Vevő fizetés		150		
<b>Átlagos megrendelés eszközkötése – példa</b>				
Gépkocsikapacitás	Áru/tonna/km	Fajlagos költség	Költség (ezer Ft)	
Beszerezés	100	8	800	
Készletezés	50	10	500	
Értékesítés	200	12	2400	
<b>Adminisztratív költségfelosztás FTE-alapon</b>				
	FTE	FTE-megoszlás	Éves költség	
Beszerezés (FTE)	0,28	32%	1591	
Készletezés (FTE)	0,31	35%	1761	
Értékesítés (FTE)	0,29	33%	1648	
Összesen	0,88	100%	5000	
Éves megrendelésszám		25		
Egy megrendelésre jutó adminisztratív költség (ezer Ft)	200			

Forrás: saját szerkesztés

megrendelésre jutó éves szintű adminisztratív költségből számolt, FTE-alapon felosztott ún. overhead típusú költség áruforgalmi folyamatunként kerül kimutatásra.

### A FUNKCIÓK ÉS FUNKCIÓKÖLTSÉGEK NORMÁZÁSA ÉS ÖSSZESÍTÉSE

A funkcionális költséggazdálkodás megvalósításánál az eddigiekben részletezettek szerint a tevékenységek normázása során a kiemelt feladatokra helyeződött a hangsúly. Ugyanakkor a rendszert alkalmassá kell tenni a szervezeti egységek szintjén megvalósítható tervezésre is. Így minden szervezeti egységre meg kell adni a gazdálkodáshoz szükséges jellemzőket, mint pl.:

- a funkciók megnevezése;
- a funkcióteljesítés mennyiségi és minőségi adatai;
- a realizáláshoz felhasználható erőforrások normái, illetve ebből adódóan
- a teljesítésre fordítható költségek összege.

Ekkor az előzőekben részletezett funkció–szervezeti mátrix, valamint a funkció–funkcióhordozó mátrix értékekkel kiegészített összesítő táblázatai használhatóak (4. tábla).

A cikkben levezetett egyszerűsített példán keresztül nyomon követhettük, hogyan lehet egy kereskedelmi vállalatnál az áruforgalomhoz kapcsolódó ún. inkrementális költségeket kimutatni. Mindezek alapján az értéklánchoz tartozó alaptevékenység folyamata model-



### Átlagos megrendelés költségkihatása (ezer forintban)

	Élőmunka	Gépkocsi	Adminisztratív	Összesen
Beszerezés	1310	800	64	2174
Készletezés	1300	500	70	1870
Értékesítés	1220	2400	66	3686
Összesen	3830	3700	200	7730

Forrás: saját szerkesztés

lezhetővé válik, így további érzékenységelemzéssel kimutathatjuk, hogy például a döntés-előkészítéshez kapcsolódó átszervezésnek milyen költségkihatása lehet. Amennyiben átszervezéssel a munkatárs 1. munkája kiváltható lenne, ez az egy megrendeléshez kapcsolódó élőmunkaköltséget 480 ezer forinttal, az áruforgalmi költségeket közel 6%-kal csökkentené.

### HIVATKOZÁSOK

Black, A., Wright, P., Bachman, J. E., Davies, J. (1999), Az érték-központú vállalatirányítás, Budapest: KJK

Grant, R. M. (1998), Contemporary Strategy Analysis, 3/e. New York: John Wiley & Sons

Gschwandtner, G. (2007), The Essential Sales Management Handbook, New York: McGraw-Hill

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008), Exploring corporate strategy, 8/e., Harlow: FT Prentice Hall

Mercer, D. (1998). Marketing strategy: the challenge of external environment, Milton Keynes: The Open University Press

Kozák Tamás, MBA

### USING THE VALUE CHAIN TO ANALYZE COSTS

In recent years, the optimization of activities throughout the value chain has become a major source of cost reductions has become crucial. Value chain disaggregation of firm's activities is the precondition of identification of cost drivers. The main elements of process are:

- 1 – Disaggregation of firm into activities;
- 2 – Relative importance of activities to total cost;
- 3 – Compare costs by activity (benchmark);
- 4 – Identify cost drivers;
- 5 – Identify linkages;
- 6 – Identify opportunities for reducing costs.

Increased competition and pressure to create shareholder value particularly in trade business have resulted in unprecedented pressure for cost reduction.

Tamás Kozák



## Fókuszban a diszkontok – Átfogó tanulmány hiteles forrásból

- Mely árucategóriák vonzzák a legtöbb vásárlót a diszkontokba?
- Hol kínálnak árelőnyt a diszkontok, és mely termékek lehetnek akár drágábbak is a csatornában?
- Mit várnak el a diszkont-vásárlók, és hogyan értékelik az egyes láncokat?

A GfK Hungária **Diszkontok 2010–2011** című tanulmánya új megközelítésben mutatja be a Magyarországon aktív diszkontláncok forgalmának sajátosságait. Hiteles forrásból, a **GfK Consumer Tracking** adatai alapján készített elemzések és egyéb adatforrások felhasználásával átfogó képet kaphat a következő témakörökben: üzleti mutatók, választék, árak, vásárlók, versenyhelyzet és imázs.

További tájékoztatás: **Csillag Zoltán** ■ Tel.: +36-1/452-3053  
E-mail: zoltan.csillag@gfk.com ■ www.gfk.hu

# Zöldség- és gyümölcsfeldolgozók beszerzési folyamata és menedzsmentje

**A jelenlegi gazdasági környezetben a kisebb költségjavulás is jelentős versenyelőnyhöz juttatja a társaságokat. A vezető vállalkozások felismerték ezt, menedzsereik és vezetőik különös figyelmet fordítanak a beszerzésre, amely rendkívül gyorsan képes pozitívan befolyásolni az eredményt és növelni a vállalkozás értékét, versenyképességét. Céлом a beszerzési folyamatokban rejlő hibák és hiányosságok feltárása egy olyan ágazat vállalkozásainak körében, amelyek beszerzési tevékenysége gondos és előre megtervezett stratégián alapszik, illetve szigorú szabályokhoz kötött. Ilyen ágazat a zöldség-gyümölcs feldolgozó ágazat, amelyben az alapanyagok gyorsan romló kertészeti termékek, és beszerzési menedzsmentjük előre meghatározott.**

**Kulcsszavak:**  
*beszerzés,  
folyamat,  
feldolgozás,  
zöldség,  
gyümölcs*

A beszerzés a gazdálkodó szervezetek input megszerzésére irányuló tevékenységét jelenti a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. Elsődleges célja a beszerzési folyamatok optimalizálása érdekében azok szigorú szabályozása és a megfelelő stratégia kidolgozása. Másodlagos cél a vállalati tevékenységhez szükséges erőforrások, adatok és információk biztosítása, a vállalati céloknak megfelelő külső források kialakítása, a beszállítókkal való stratégiai partnerkapcsolatok létrehozása és fenntartása. A beszállítói tevékenység legmarkánsabban a feldolgozóiparban jelenik meg, ezért döntöttem a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési menedzsmentjének vizsgálata, bemutatása és fejlesztési lehetőségeinek feltárása mellett.

## **A BESZERZÉS FELADATA ÉS SAJÁTOSÁGAI ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FELDOLGOZÓ VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

A beszerzésnek az a feladata, hogy a termelés igényeinek megfelelően „készenlébbe helyezze” a felhasználandó anyagokat, félkész- és késztermékeket és az ezekhez kapcsolódó információkat. Tágabb értelemben a beszerzés a vállalkozás tevékenységének elvégzéséhez szükséges valamennyi input megszerzését jelenti a vállalkozás stratégiai céljainak megfelelő módon. Prezenszki (2007) szerint a vállalkozások egyre inkább felismerik a beszerzés stratégiai jelentőségét, de gyakran kevés információval rendelkeznek ahhoz, hogy valóban a vállalati stratégia szolgálatába tudják állítani ezt a funkciót. Emiatt Quinn (1998) szerint is felértékelődik a beszerzéshez nélkülözhetetlen információk szerepe. Ennek megfelelően a beszerzési vezetők állandó nyomás alatt vannak, hisz további eredményeket kell felmutatni, folyamatosan csökkenteni kell a beszerzési költségeket, ugyanakkor növelni a szállítói kapcsolatok értékét. A kétes és hiányos információk, a rosszul megtervezett beszerzési folyamat, a szerződéses kapcsolatok hiánya miatt a beszerzési szervezetek nehezen tudnak folyamatosan eredményeket produkálni. A gazdasági recesszió következtében olcsóbb termékekre váltanak a fogyasztók, növekszik az árérzékenységük (Rekettye 2009), ami erősíti a vállalatok, illetve az ellátási láncok közötti versenyt. A nehezedő körülmények a teljes vállalati működés felülvizsgálatára készíteti a gazdálkodó szervezetek vezetőit, és a beszerzésmentedzsmentnek is adekvát válaszokat kell adnia a változó körülményekhez alkalmazkodva.

A zöldség-gyümölcs ágazat beszerzési folyamatának minden lépésében ismerni kell a termelés forrásigényeit. A beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis hogy a vállalkozás az elfogad-



## A feldolgozó vállalkozások tulajdonságai

	Tevékenység	Működési forma	Árbevétel (millió Ft)	Alkalmazotti létszám (fő)	Beszerezési szervezet (van/nincs)
1.	Konzervgyártás	kft.	> 1000	11–50	nincs
2.	Velőgyártás	kft.	> 1000	101–200	van
3.	Pálinkakészítés	kft.	101–500	< 10	nincs
4.	Savanyúságkészítés	bt.	< 100	< 10	nincs

Forrás: saját szerkesztés

ható minőséggel és a szállítással arányban álló leg-  
alacsonyabb áron tudjon vásárolni. Eredményesen  
kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés  
érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított ma-  
gas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyök-  
re törekednek (Gritsch 2001). A beszerzés feladata,  
hogy stratégiai partnerként kezelje a szállítót, vagyis  
gondoskodjon a partnerek jó híréről, a közös érdekek  
képviseletéről.

A beszerzés folyamatának rövid vázlata Yalabik et  
al. (2005) szerint:

1. A szervezet szükségleteinek megismerése és fel-  
tárása, azok pontos leírása.
2. A beszerzési terv készítése, stratégia kialakítása.
3. Szállító(k) kiválasztása, ármeghatározás.
  - A már meglévő partnerkapcsolat esetén a szál-  
lító értékelése a feladat, amelyet a korábbi ta-  
paszthalatok alapján lehet megvalósítani.
  - A szállító kiválasztásáról beszélünk, ha nincs  
előzetes tapasztalatunk a potenciális szállítóról.
4. Az áru megrendelése, szerződéskötés, a rendelés  
nyomon követése, ellenőrzése.
5. A beérkezett áru raktározása, minőségi ellenőrzé-  
se, pontos nyilvántartása.
6. A beszállító(k) értékelése, minősítése.

Az élelmiszer-feldolgozó nagyvállalkozások az alap-  
anyagok előállítását és a kiegészítő tevékenységeket  
egyre nagyobb mértékben a vállalkozáson kívüli, tulaj-  
donilag független kis- és középvállalkozások részére  
adják át (outsourcing), amíg saját tevékenységüket  
a végtermék előállítására koncentrállják. A vevők és  
beszállítók között vertikális együttműködés alakul ki,  
létrejön a többszintű beszállítói piramis, amelynek  
csúcán a végtermékeket előállító nagyvállalkozások  
állnak, az alsóbb szinteken pedig a beszállító kis- és  
középvállalkozások helyezkednek el. Kálmán (2007)  
kutatásai alapján elmondható, hogy a beszállítói pira-  
mis az elmúlt évek során laposabb lett, mivel az első  
szintű beszállítók száma csökkent az integrációk mi-  
att, a további szintekre azonban egyre több cég ke-  
rült, illetve kerülhet fel.

Little & Marandi (2005) szerint a technológia és az  
információ fejlődése, a globalizáció elterjedése meg-  
nyitotta a nemzetközi piacokat. Ezek előnye, hogy  
a magyar beszállítók az elvárások teljesítése esetében  
könnyen kijuthatnak a nemzetközi piacokra is a mul-  
tinacionális vállalkozások beszállítójaként, hátránya  
viszont, hogy itthon is meg kell küzdeniük a külföldi  
versenytársakkal.

## A VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZERE

Az észak-alföldi zöldség-gyümölcs feldolgozók be-  
szerzési tevékenységének részletes megismerését  
és kidolgozását a vállalkozások személyes felkere-  
sésével történő adatgyűjtéssel kezdtem, majd a ka-  
pott adatokat, információkat kvantitatív és kvalitatív  
módszerekkel értékeltem. A kutatáshoz szükséges  
adatokat egy általam készített kérdőív segítségével  
gyűjtöttem össze. Az adatgyűjtés teljes körű sikerrel  
zárult a megcélzott régió zöldség-gyümölcs feldolgo-  
zóira nézve. A kvantitatív értékeléshez többféle sta-  
tisztikai elemzési módszert alkalmaztam. Ezen kívül  
készítettem egy folyamatábrát a feldolgozó vállalko-  
zások beszerzési tevékenységére. A következtetések  
végleges kialakítására kvalitatív eszközt vettem igény-  
be, így megerősítve és kibővítve az eredményeimet,  
következtéseimet, vagy akár lehetőséget adva az  
eredmények vitatására, esetleges módosítására, javí-  
tására és pontosítására. Jelen cikkemben a mélyinter-  
júk során kapott eredményeket közlöm a vizsgált vál-  
lalkozások beszerzési folyamatainak lépéseire építve.  
A kvalitatív kutatáshoz alkalmazott mélyinterjúk 2010  
tavaszán készültek. Az interjúk négy különböző szem-  
pontok alapján kiválasztott vállalkozás vezetőjével  
1,5–2 óra terjedelműek voltak. A szempontokat az  
1. tábla tartalmazza.

A kiválasztott zöldség-gyümölcs feldolgozó vál-  
lalkozások mindegyike Szabolcs-Szatmár-Bereg me-  
gyében található. Az interjúalanyok minden esetben  
vezetők voltak: egyik esetben egy 50 éves ügyvezető  
igazgatóhelyettes férfi, másik esetben egy hasonló  
korú beszerzési vezető nő, a harmadikban és a ne-

gyedekben pedig egy 42 és egy 45 éves ügyvezető férfi adta a szükséges információkat a mélyinterjúhoz. A kutatás során az alábbi kérdések elemzését tűztem ki célul.

1. Hogyan zajlik a beszerzési folyamat a vizsgált vállalkozásoknál, melyek azok a lépések, amelyek nélkülözhetők vagy kiszervezhetők a folyamatból?
2. Milyen szerepet tölt be a beszerzés a hazai zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások gyakorlatában?
3. Hol helyezkedik el a beszerzés a vállalati hierarchiában?
4. Milyen a beszállítókkal a kapcsolat? Hogyan menedzselik a kapcsolatokat a vállalkozások? Milyen eszközöket használnak azok kiválasztására és minősítésére?

## VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Az észak-alföldi régióban összesen 60 vállalkozás foglalkozik zöldség-gyümölcs feldolgozással. Szövetkezetek, betéti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok formájában konzerv- és fagyasztott termékek gyártásától a pálinka- és lekvárkészítésig minden létező típusa megtalálható a feldolgozásnak. Ez annak is köszönhető, hogy a régióban található az ország egyik legnagyobb zöldség-gyümölcs termelő területe, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye. A mélyinterjüket megelőzve készítettem egy folyamatábrát, amely tükrözi a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamatának minden lépését, hozzárendelve az egyes tevékenységekhez készített dokumentációkat. A folyamatábra segítséget nyújtott a problémák felderítésében és a megoldások keresésében is.

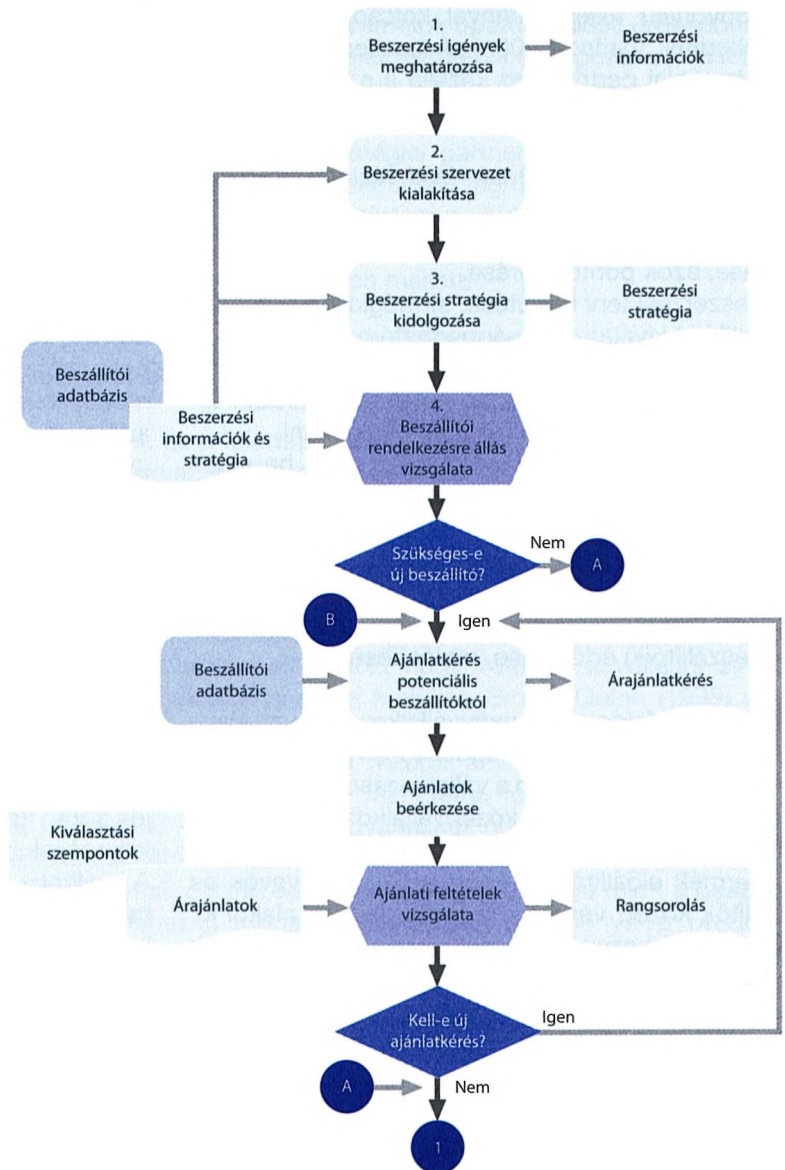
*Zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások beszerzési folyamata*  
Az 1. ábra a vizsgált vállalkozások beszerzésmenedzsment-lépéseit

mutatja. Ez jól tükrözi a folyamat minden lépését és az ahhoz kapcsolódó dokumentumokat. A számozott lépések a zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalkozások hangsúlyos és kritikus tevékenységei. Hangsúlyos, mert ezekre a pontokra fordítják a legtöbb figyelmet, és kritikus, mivel a hibalehetőségek ezekben a lépésekben a leggyakoribbak.

1. A beszerzési igények meghatározása, amely 78%-ban az értékesítési oldalon előre kötött megrendelések alapján történik. A fennmaradó 22%-ban ad hoc jellegű értékesítéssel kerülnek a piacra.

1/a. ábra

### A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata



Forrás: saját szerkesztés



2. A megrendelést követi az alapanyag-mennyiség kalkulációja, amely a késztermék előállításához szükséges. Ehhez az illetékes felsővezető (ügyvezető, logisztikai, beszerzési vagy termelteségi vezető) meghatározza a beszerzés lebonyolításához szükséges humánerőforrás-szükségletet, vagyis létrehozza a csoportot, amelynek résztvevőit kinevezi, pozicionálja, meghatározza a beszerzési szervezet formáját (centralizált, decentralizált vagy vegyes). Alacsony létszámú vállalkozások esetében a beszerzési feladatokat a vezető egy emberként látja el.

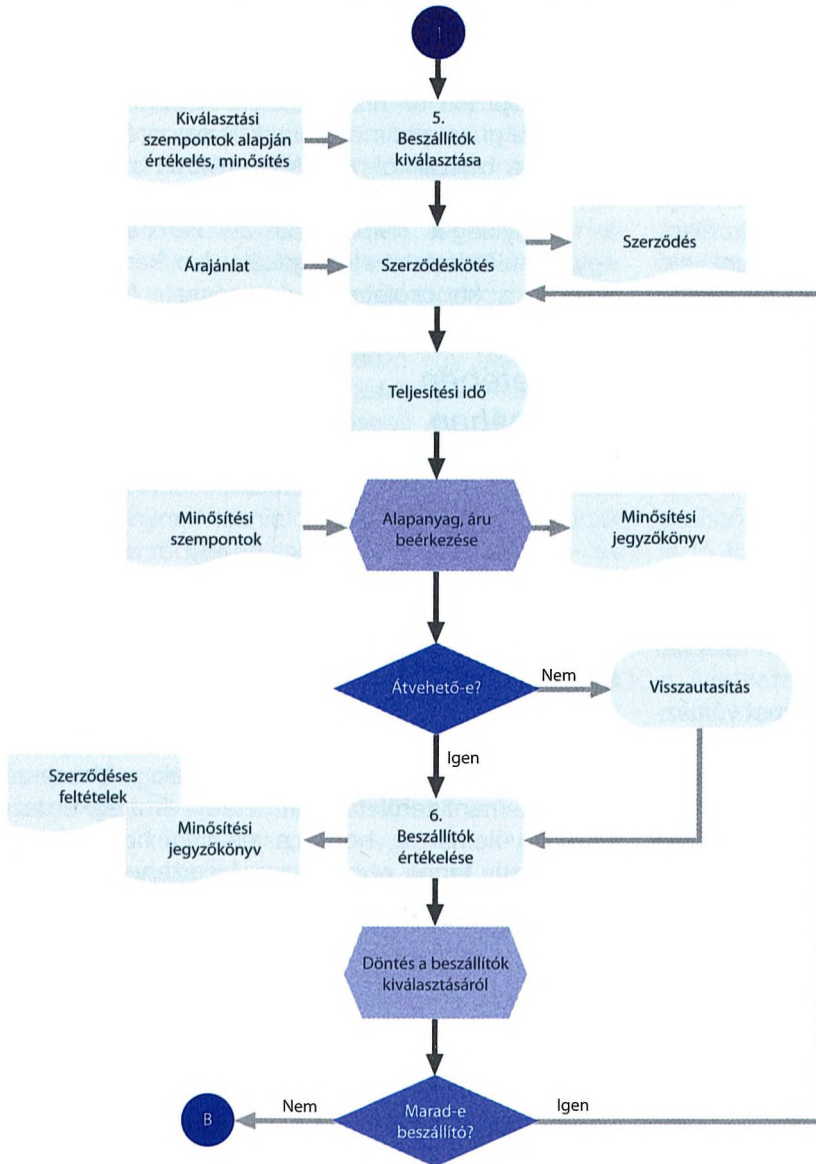
3. A beszerzési csoport tagjai meghatározzák a feladatokat és felelősségeket, kialakítják a beszerzési stratégiát, amelyben a beszállítókkal szemben támasztott termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra vonatkozó követelményeket írásba foglalják. Írásban rögzítik a beszállítók minősítési, értékelési módszerét is. Megtervezik a stratégiai kapcsolat kiépítését beszállítóik egy részével, más részével pedig egyedi megállapodásokat kötnek.

4. A következőkben a beszerzési csoport (vagy az egyetlen vezető, aki a feladatokat elvégzi) áttekinti a meglévő beszállítói adatbázist, felveszi a kapcsolatot a beszállítókkal, egyeztetni az alapanyagigényeket és esetenként a természetes technológiai feltételeit. Az információk alapján határozzák meg a rendelkezésre álló potenciális beszállítókat. Ez alapján felmerül a kérdés, miszerint szükség van-e újabb beszállítókra. Ha nem, akkor a csoport ezzel a feladattal megbízott tagja kiválasztja a vállalkozás igényeinek és feltételeinek megfelelő beszállítókat, és szerződést köt velük. Ha további beszállítóra van szükség, akkor ajánlatkérés kezdődik a még számításba jövő partnerektől.

5. Ha az ajánlatok beérkeztek, a csoporttagok átnézik, azokat összevetik a beszállítók kiválasztási kritériumaira vonatkozó követelményekkel (termékminőségre, szállítási időre, gyakoriságra, szállítást kísérő szolgáltatásokra, árra) is. Ha megfelelt mind a két elvárásnak, megtörténik a szerződéskötés. Amennyiben még szükséges további beszállító, visszatérünk az ajánlatkérési fázishoz. Beszállításkor a beszerzési stratégiában meghatározott szempontok alapján történik az alapanyag minősítése. Az eredményeket jegyzőkönyvbe veszik, amelyek alap-

1/b. abra

### A vizsgált vállalkozások beszerzési folyamata



Forrás: saját szerkesztés

ján meghozzák a döntést arra vonatkozólag, mennyi részét lehet átvenni az árunak.

6. A beszállítókat a minősítési jegyzőkönyvek alapján a beszerzési stratégiában megfogalmazott módszerrel értékeli, illetve ellenőrzi a szerződéses feltételeknek való megfelelést, ezáltal döntenek a további együttműködés lehetőségéről. Ha megfelel a beszállító a további együttműködésre, akkor a következő évben az előző évi értékelése alapján történik a szerződéskötés. Itt felmerül a kérdés a stratégiai partnerkapcsolat kialakítására is, amelyet a következő évben határoznak meg. Amennyiben nem felelt meg az elvárásoknak a beszállító, úgy kikerül a vállalkozás adatbázisából, oda visszajutnia csak a folyamat elejétől, vagyis az ismételt ajánlatkérési, ajánlatadási lépésektől lehetséges.

A folyamatban résztvevők nem véletlenül maradtak ki az ábrából és a leírásból, ugyanis a további elemzések során látható, hogy a 60 feldolgozó vállalkozásból csupán 13 esetében található meg a beszerzés külön szervezeti formában, vagyis 78%-ban egy vezető látja el a folyamatábrában leírt feladatokat. Egyedül az alapanyag-minősítésben vesz részt még egy munkatárs a minőségügyi megbízott vagy vezető személyében.

***„60 feldolgozó vállalkozásból csupán 13 esetében található meg a beszerzés külön szervezeti formában, vagyis 78%-ban egy vezető látja el a folyamatábrában leírt feladatokat.”***

#### ***A mélyinterjúk eredményei***

A feldolgozó vállalkozások beszerzési stratégiája és kapcsolatmenedzsmentje az eredményeim alapján többféleképpen mondható.

Az első interjúra azért ezt a konzervüzemet választottam, mert nagy kapacitással, ismert márkájú végtermékkel rendelkezik, és tudni szerettem volna, mi az oka annak, hogy egy ilyen volumenű vállalkozás szervezetében miért nincs külön beszerzési csoport. Első eset (1. tábla), amikor a feldolgozó kiszervezi a beszerzésmenedzsmentet, szerződéses kapcsolatban van néhány nagybeszállítóval, amelyek nem csupán termelők, hanem azok a logisztikai központok is, amelyek irányítják és szervezik a többi kistermelőt maguk köré, és felvásárolják a még szükséges, szerződésben meghatározott alapanyag-mennyiséget. Ebben az esetben a termelő jár a legrosszabbul, ugyanis alacsonyabb árat kap az alapanyagért, mintha közvetlenül a feldolgozónak értékesítené. A „közvetítő”, vagyis a beszállító is haszonnal dolgozik, kilónként 1–2

forinttal olcsóbb árat kínál a termelőnek, mint amelyet ő a feldolgozóval a szerződésben kialkudott. Ennek a vállalkozásnak a szervezetében nincs külön beszerzés, csupán követi a beszerzési-stratégiai célokat, a szezonális időszakban együttműködik ezzel a néhány beszállítóval. A gyártás megkezdését megelőzően, a szezon elején, májusban kötik meg a feldolgozó vállalkozások a szerződéseket a beszállítókkal. Abban pontosan rögzítik az alapanyag megnevezését, fajtáját, a minőségi, mennyiségi követelményeket, az árat és a szállítási határidőt. Ezt követően a beszállítónak a maga felelőssége, honnan és kitől vásárolja fel a szükséges, még hiányzó alapanyagot. A szerződéskötésnél az egyik legfontosabb tényező az ár. A megrendelő, aki a legtöbb esetben egy multinacionális kereskedő, a hazai és külföldi piaci viszonyok, a kínálat–kereslet és még számos tényező alapján dik-tálja az árat a feldolgozó vállalkozásoknak. Konkrétan megszabja azt az árat, amelyet a termékért kifizet. A minőségi követelményeknek is szigorúan meg kell felelnie a beszállítóknak. Amennyiben az alapanyag egy része nem tesz eleget ennek, a feldolgozó ezt a mennyiséget nem veszi át. Közös fejlesztési, együttműködési lehetőségeket nem keresnek, nem ápolják a kapcsolatokat egymással. A feldolgozó

a szezon végén értékeli és minősíti a beszállítót, többségük az ISO minőségirányítási rendszerben megkövetelt pontozásos módszerrel. Beszállítói auditokat alkalmanként szerveznek, de ezekre sincs konkrét folyamatleírásuk. Ahogy a beszállítókkal

való fejlesztési együttműködésre, stratégiai partnerkapcsolatra nem törekszik a konzervüzem, úgy nem is szerveznek vevő–szállító találkozót vagy vállalatlátogatásokat. A vállalkozás vezetője egyetért abban, hogy szükség lenne a kapcsolatok menedzselésére, viszont ennek elhanyagolását a létszámihiánnyal magyarázza. A jövőben nem terveznek a beszerzésmenedzsment területén változtatni. A megkérdezett vezető véleménye, hogy „a jelenlegi helyzetben túl nagy luxus lenne egy beszerzési szervezet létrehozása”, viszont egy-két hozzáértő szakemberrel szándékukban áll a jövőben a létszámot növelni. Ezzel a bővítéssel a beszállítói kapcsolatok menedzselését kívánják erősíteni, illetve az alapanyagok és beszállítójának minősítési módszerét és alkalmazását javítani. A vezető véleménye a termelők és feldolgozók kiszolgáltató helyzetével kapcsolatosan az volt, hogy azért van szükség a különböző szerveződésekre, mert el kellene indulni azon az úton, hogy ne a multinacionális kereskedők határozzák meg az



árakat, ne csak ők diktálják a feltételeket, hanem alulról, termelői összefogásokkal is történjenek kezdeményezések a feltételek meghatározására. Ehhez viszont magas szintű, állami és uniós támogatásokra lenne szükség. A termelők ellenben félnek termelői értékesítő szervezetekbe (TÉSZ) csoportosulni (ahová ezek a támogatások érkeznek), ugyanis nem tudják fizetni a „tagság költségeit”, amelyet természetesen a befolyó támogatások nem mindig fedeznek. A feldolgozók pedig nem tehetnek mást, mint „engedni a multinacionális vállalatok nyomásának, mivel örülnek, ha fizetőképés és megbízható piacot, esetleg hosszú távú partnerkapcsolatot teremthetnek a felvásárlókkal”.

A második mélyinterjú a régió legnagyobb, három telephellyel rendelkező, velőgyártó vállalkozásának beszerzési vezetőjével készítettem. Ennek a vállalkozásnak van az egyik legszervezettebb és legfejlettebb beszerzési menedzserje, illetve a beszerzésre külön szabályzatot is készítettek. A feldolgozó vállalkozás egy 1 milliárd forint feletti éves árbevételt produkáló, nagy létszámú konzervgyár, amely több ezer szállítóval van szerződéses kapcsolatban, akik többségben csupán termelők. A vállalkozás komoly, előre megtervezett és megszervezett beszerzési stratégiával, saját beszerzési szervezettel rendelkezik. Ez a szervezet kombinált formában, centralizáltan egy felsővezetővel, illetve decentralizáltan több középvezetővel működik. A szállítókkal különleges és példamutató a kapcsolatuk. Számuk 3000-re tehető minden évben, az együttműködések lassan 15 évre vezethetők vissza. Az interjúalany a velük való kapcsolatot kollegiálisnak nevezte, szerződéskötések minden esetben, kis- és nagymennyiségű szállítások esetében is történnek. A megkérdezett vezető véleménye szerint nagyon sok esetben megtalálható az, amikor a feldolgozók nem vagy csak kevés esetben kötnek előre szerződést a szállítókkal. Ennek oka az, hogy „azokban az években, amikor bőséges termés termelt az almából, ezek a feldolgozók bizton számíthattak a kellő mennyiségű alapanyagra. Ez a termelőnek is kedvezett, ugyanis nem kötötte szerződéses ár, hanem oda vitte az áruját, ahol többet fizettek érte. Ezzel ellentétben, amikor hallható, hogy megkezdődtek az ültetvények kivágásai, és nincs már túlkínálat, nem lehet tudni, a szélsőséges időjárás milyen meglepetéseket hoz”. Ebben az esetben senki sem bízhatja a véletlenre az alapanyag beszerzését, szükségessé válik a beszerzési stratégia megtervezése és a szállítói kapcsolatok szerződéses megerősítése. Így „a feldolgozóknak, ha életben akarnak maradni, fel kell ismerniük a beszerzési stratégia fontosságát, rá kell, hogy jöjjenek a szerződéses kapcsolatok előnyeire és azok mene-

dzelésének szükségességére” – tette hozzá a megkérdezett vezető. A szállítók kiválasztásának és minősítésének alkalmazott módszerei az alapanyag-beszerzési szabályzatban találhatóak. A pontozásos súlyozás és a rangsorolás a vállalkozás által választott két szállítói minősítési és kiválasztási módszer. Az A, B, C kategóriába (kiváló, jó, elfogadható) sorolt alapanyag szállítótól átvesszik a terméket, a D kategóriát visszautasítják. Az alapanyag minőségére vonatkozó elvárások maximálisak, a termékek nyomon követhetősége tökéletesen kidolgozott, szűrőpróbaszerű ellenőrzéseket és vizsgálatokat végeznek a termelőknél. A vállalkozás együttműködik a szállítókkal a fejlesztésekben, vagyis közösen gondolkodnak olyan új, piaci elvárásokhoz igazodó stratégián, ahol mindkét fél nem csupán a fennmaradást, hanem a fejlődést is célozza. Új termékeket kell természetesen és feldolgozni, vagy bővíteni kell a termékpalettát, mert csak így tudnak nem csak talpon maradni, de előretörni és felülkerekedni a nehézségeken. Ezt az együttműködést szolgálják a folyamatos vevő-szállító találkozók és az egyéb közös rendezvények, évenkénti. Folyamatos az információcsere mindkét oldalról, amelynek célja, hogy a jelenlegi helyzetből jobbat teremthessenek.

A harmadik példában szereplő vállalkozás pálinkakészítéssel és kereskedelemmel foglalkozik. Azért esett rájuk a választásom, mert jelenleg az ágazatban a pálinkakészítők érezhetik a legkevésbé a válság hatásait, illetve amely napjaink sikerágazatává lett. Itt ismét nincs beszerzési szervezet, a szállítóik száma 30–40 közötti, és ez a vállalkozás is jó kapcsolatot ápol a szállítóival. A szállító a legtöbb esetben magát a termelőt jelenti, vagyis azért, mert nincs beszerzési szervezet, nincs kiszervezve a beszerzési tevékenység sem. Ebben a szervezetben az alacsony alkalmazotti létszám miatt nem lenne lehetőség külön beszerzési csoport kialakítására, így fel sem merült az ez irányú változtatás lehetősége. Beszerzési stratégiájuk még kialakulóban, folyamatos fejlesztések alatt van. A szállítóik általában ugyanazok a termelők, az alapanyag-szállítást követően minden évben értékelik és minősítik őket pontozásos súlyozással és a rangsorolás módszerével. Az adatgyűjtésből kapott eredmények mindegyikével kapcsolatos véleményük egyezik az első kft. véleményével. Szállítóikkal megfelelően tartják a kapcsolatot, néha vannak problémák, de véleményük szerint ezek könnyen javíthatók. A vállalkozásra nem jellemző a kapcsolataik menedzselése, közös stratégiák vagy fejlesztési lehetőségek kidolgozása. Ennek köszönhetően vállalatlátogatásokon sem vesznek részt.

A negyedikként vizsgált betéti társaság savanyúságkészítéssel foglalkozik, árbevétele nem éri el a 100 millió forintot, és összesen 4 fő segíti a szezonális munkavégzést. A vállalkozás vezetője egy személyben látja el a beszerzési feladatokat minden más egyéb feladattal együtt. Ad hoc jellegű alapanyag-vásárlásokat bonyolítanak, vagyis egyáltalán nem foglalkoznak beszállítói szerződés-kötésekkel, árrögzítésekkel, beszerzési stratégiával és tervezéssel. Kapcsolataik jónak mondhatók a beszállítókkal, közöttük semmilyen együttműködés vagy szerveződés nincsen. A véletlenre bízzák az alapanyag beszerzését, és értékesítésük is ugyanilyen bizonytalan. A munka szétaprózódott, a vele járó költségek magasak, az árbevétel bizonytalan és alacsony. A megkérdezett vezető nem kíván változtatni a jelenlegi helyzeten, mivel a savanyúságkészítés évek óta háztáji jellegű, és vevőik is ragaszkodnak ehhez. A késztermék csomagolása és értékesítése ugyanott történik, ahol a savanyítás, a vevőik pedig évek óta visszatérő, régi vásárlók.

## KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A négy típus szétválasztásával rávilágítottam a feldolgozó közöti különbségekre és azok problémáira. Ha a megállapításaim mind igazak, akkor csak az a kérdés, hogy a jelen gazdasági viszonyok között (2010. év) és a jövőben mi fog történni a termelővel, ha a feldolgozó egy része nem ismeri azt fel, hogy mennyire fontos lenne sokkal aktívabban, sokkal tudatosabban egy megfelelő szintű értékesítési, illetve egy ezt megelőző beszerzési, beszállítói kapcsolatmenedzselési tevékenység. A termelők részben ezek miatt a feldolgozó miatt kerülnek kiszolgáltatott helyzetbe. Amíg nem kapják meg a kellő információkat, és nincsenek tájékoztatva a napi eseményekről, addig ebben a kiszolgáltatott és reménytelen helyzetben maradnak. Az üzleti életben döntő szerepet játszik az ismertség, a kapcsolattartás és a meglévő kapcsolatok folyamatos ápolása. Szükséges megbeszélni az elmúlt évek eredményeit, a rövid és hosszú távú elképzeléseket. A találkozókra érdemes tájékoztatni a beszállítókat arról is, milyen alapanyagokra volt szükség, amelyek beszerzését más forrásból kellett biztosítani. Javasolják a beszállítóknak egy olyan lehetőség megfontolását, miszerint tudnának-e új alapanyagokat biztosítani a jövőben. A beszállítók visszajelzéséből lehet tudni, hogy ők is fontosnak tartják a találkozót, és ismerve a feldolgozó rövid és hosszú távú elképzeléseit, ők is előre tervezhetnek, amivel alkalmazkodni tudnak az igényekhez és elvárásokhoz.

A zöldség-gyümölcs feldolgozóiparban – ahogy még számos más területen – a multinacionális kereskedelmi vállalkozások diktálnak a feldolgozó vállalkozásoknak, azoknak a vevők, a konkurencia és az olcsó importtermékek és végül a feldolgozó a beszállítóknak. Kiszolgáltatott helyzetben a legelső láncszem marad, vagyis a termelő. Az összehangolt termékpaletta csak a kiszolgáltatottság megszüntetésével alakítható ki. Ennek elérése pedig több bonyolult és ágazati szintű beavatkozást igényel. Ezért is jönnek létre különböző szerveződések, amelyek a bizalmatlanság és bizonytalanság okozta alacsony számmal csak lassú ütemben alakulnak. Amíg ezek a körülmények vannak, addig a résztvevők nem tudnak és nincs lehetőségük a részletekben rejlő tényezőkkel foglalkozni. Pedig ilyen részlet a beszerzés-menedzsment is. A beszerzés teljesítményszintje hatással van a szervezet mindazon részleteire, ahol a munkafolyamat közvetlenül nyereségben vagy veszteségben mérhető. Ahhoz, hogy ezt a funkciót eredményesen tudják működtetni, el kell érni a szervezetnek egy eredményes, vállalati szintű centralizálást, kialakítani a beszállítókkal egy építő jellegű kapcsolatot, amelyben mindkét félnek közös érdeke az együttműködés és a fejlődés, fejlesztés lehetősége.

*„A jövőben mi fog történni a termelővel, ha a feldolgozó egy része nem ismeri azt fel, hogy mennyire fontos lenne sokkal aktívabban, sokkal tudatosabban egy megfelelő szintű értékesítési, illetve egy ezt megelőző beszerzési, beszállítói kapcsolatmenedzselési tevékenység.”*

A veszélyben lévő kisvállalkozások számára a nagyok beszerzés-menedzsmentje benchmark példa lehet. Elsődleges szempont, hogy készítsenek írott stratégiát a beszerzésről minden évben, a szezon elején. Szervezzék meg előreláthatóan a kapcsolódó feladatokat, tudatosan válasszák meg beszállítóikat, legyenek komoly elvárásokkal feljűk, rögzítsék alapanyag-beszerzési szándékaikat szerződésben! Számos példát mutattam arra, hogy ez képes működni, és a vállalkozás piacképes, versenyképes lenni. Azok a feldolgozó, akik még mindig nem ismerik fel a beszerzés jelentőségét, és nem kötnek beszállítókkal szerződést, nem terveznek előre egy pontosan megfogalmazott beszerzési stratégiával, azok a jövőben további nehézségek elé nézhetnek.

A feldolgozó üzemek talpon maradását, jövőbeli hatékony működését mindenképpen befolyásolja a következő két dolog. Egyrészt, hogy a beszerzést tegyék a megfelelő helyére és rangjára. Másrészt az



együttgondolkodás, közös munkavégzés, közös ki-lábalás a nehézségekből csak úgy valósulhat meg, ha egy folyamatos és innovatív kapcsolat van a termelő és feldolgozó között. A hosszú távú együttműködés a beszállítókkal, a beszerzési stratégia magas szintű menedzselése és alkalmazása, a beszerzés ki-emelt szerepének és szervezetben elfoglalt helyének meghatározása mind-mind elengedhetetlen a tartós piaci jelenléthez.

## HIVATKOZÁSOK

- Gritsch M. (2001), Logisztikai stratégia szerepe a vállalati verseny-képességben: A magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek. Ph.D.-értekezés, Budapest: BKÁE
- Kálmán J. (2007), Beszállítói útmutató. Kézikönyv kis- és közepes vállalkozások számára, Budapest: ITDH Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht.
- Little, E. – Marandi, E. (2005), Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémia Kiadó
- Prezenszki J. (2007), Logisztika II. 15. kiadás, Budapest: Logisztikai Fejlesztési Központ
- Quinn, F. J. (1998), The Power of Integration, Logistics Management, London: Distribution Report
- Reketye G. (2009), „Marketing a recesszió időszakában”, Marketing & Menedzsment (The Hungarian Journal of Marketing and Management), XLIII 1, 14-22.

Yalabik, B., Petruzzi, N. C., Chajed, D. (2005), „An integrated product returns model with logistics and marketing coordination”, European Journal of Operational Research, 161 1, 162-182

Villányi Réka

## PROCUREMENT PROCESS AND MANAGEMENT AT HORTICULTURAL ENTERPRISES

In the present economic environment even the small cost improvement can give significant competition advantage for companies. The leading companies have realised this, their managers and leaders pay special attention to procurement which can have a positive influence really fast on the result and increase the value and competitiveness of the enterprise. My aim is to reveal the faults and deficiencies in the procurement process in the scope of the enterprises of a branch whose procurement activity is based on careful and premeditated strategy and bound to strive rules. This branch is the vegetable and fruit processing branch where the basic materials are fast deteriorating horticultural products and their procurement management is predetermined.

Réka Villányi

GfK

**N**napi gazdaság  
www.napi.hu



## GfK–Napi Gazdaság üzleti online panel

- Ismerje meg a hazai közép-vállalatok döntéshozóinak preferenciáit!
- Tudja meg, mi jellemzi és mozgatja piacaikat!
- Tudjon meg többet üzleti ügyfelei motivációiról!

A GfK Hungária és a Napi Gazdaság **üzleti online panelje** egyedülálló lehetőséget nyújt arra, hogy megismerje a hazai kkv-szektor döntéshozóinak véleményét, várakozásait, motivációit. A panel a gazdaság négy szektorában működő, legalább tízfős vállalkozásokat fed le.

**Gyors és költséghatékony** megoldást kínálunk, **megbízható válaszokat** és insightokat nyújtunk, támogatjuk a **business-to-business** vonatkozású stratégiai kérdésekben. A platform azontúl, hogy az Ön egyedi marketingproblémájára kínál megoldást, rendszeres időközönként tájékoztat az **üzleti döntéshozók gazdasági várakozásairól**.

További tájékoztatás: **Bacher János** ■ Tel.: +36-1/452-3090  
E-mail: janos.bacher@gfk.com ■ www.gfk.hu

# A környezetbarát termékvédjegyzés „3win” kapcsolatrendszere, a hazai rendszer gazdasági elemzése mélyinterjú kutatás alapján

A cikk célja annak feltárása, hogy a környezetbarát termékvédjegyzés mint környezeti kommunikációs eszköz hogyan képes a környezetmenedzsment eszközeit kihasználni mikroszinten megvalósítani a vállalati célok mellett a makroszintű környezetpolitikai célkitűzéseket is, továbbá hogy a védjegyzés elméleti gazdasági előnyei mennyiben jelentkeznek a hazai rendszerműködés során.

A cikk alapját képező kutatás módszertani hátterét az elméleti, leíró részek esetében szakirodalmi elemzések adják, a hazai rendszer gyakorlati vizsgálata pedig primer adatokon alapul (a hazai védjegyhasználati joggal rendelkező vállalatok körében végzett mélyinterjú kutatás eredményei). Mind az elméleti, mind a gyakorlati elemzés eredménye – a környezetbarát termékvédjegyzés „3win” kapcsolatrendszerének modellje, a gyakorlati elemzésekől levont következtetések – új tudományos eredménynek számít.

## **Kulcsszavak:**

*környezetbarát termékvédjegyzés (ökocímkezés), környezetgazdaságtan, környezetmenedzsment, környezeti kommunikáció, ökomarketing, életciklus-értékelés*

## **A KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKVÉDJEGYZÉS, A KÖRNYEZETGAZDASÁGTAN ÉS -MENEDZSMENT KÖLCSÖNKAPCSOLATA**

A környezetbarát termékvédjegyzés olyan környezeti kommunikációs eszköz, amely lehetőséget teremt a makroszintű környezetpolitikai célok mikroszinten történő megvalósítására. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a környezetbarát termékvédjegyzés gyakorlati megvalósulása a vállalatok szintjéhez kötődik – a környezettudatos vállalatműködés egyik fontos eszközét képezi, amely kiemelt szerepet tölt be a vállalati környezetmenedzsmentben és ökomarketingben –, de jelentős szerepet tölt be a nemzetközi és hazai szintű környezetszabályozás releváns dokumentumaiban, mintegy a célok megvalósítását szolgáló eszközként. (Példával is érzékeltetve az összefüggést: a védjegyzés az életciklus-értékelés módszertanára alapozva kiemelt eszközül szolgál többek között az integrált termékpolitika megvalósításához.)

### *A környezetbarát termékvédjegyzés szerepe a vállalati környezetmenedzsmentben, környezeti kommunikációban*

A környezetmenedzsment három alapjellemzője – többdimenziós célrendszer, szervezeten és funkciókon túlmutató jelleg, proaktív stratégia – magában hordozza azt a követelményt, miszerint egy vállalatnak hatékony módon megfelelő kommunikációs rendszert kell kialakítania (információk gyűjtése, osztályozása, megosztása) (Erlandsson, Tillmann 2009). Ezen rendszer részét képezi a környezeti kommunikáció (biztosítva ezzel a szervezeten és funkciókon túlmutató jelleget), amely segíti a vállalatot megfelelő információk begyűjtésében – például az érdekelt felek (belső és külső) elvárásainak („push-pull hatások”) azonosítása –, továbbá megfelelő információknak az érdekelt felek felé eljuttatásában (ami segítheti a többdimenziós célrendszer céljainak teljesülését, a célok teljesülésének kommunikálását, továbbá részét képezi a proaktív stratégiának) (Erlandsson, Tillmann 2009, Kósi és tsai 2006, Miles, Russell 1997, Polonsky, Rosenberger 2001, Rex, Baumann 2006).

Az érdekelt felekkel tartott kapcsolat során a környezetbarát termékvédjegyzés önkéntes kommunikációs eszközként szolgál a vállalat környezeti elhivatottságának kommunikálására, továbbá a külső kom-



munikáció részeként termékre vonatkozó környezeti információval látja el az érdekelt feleket, megfelelő ezáltal az egyre erősödő környezeti elvárásoknak. Ennek értelmében a védjegyezés egy fontos környezetmenedzsment-eszköz (amelynek alapjai az ISO 14000-es szabvány család vonatkozó szabványai értelmében a környezetmenedzsment egy másik kiemelkedő eszközére, az életciklus-értékelésre épülnek), és egyben a környezettudatos vállalatok ökomarketing-stratégiájának egyik kulcstényezője is.

### ***A környezetbarát termékvédjegyezés szerepe az ökomarketingben***

Ahhoz, hogy egy vállalat megtegye a megfelelő lépéseket az ökomarketing irányába, három fontos lépés megtétele szükséges (Kósi és tsai 2006):

**Pozicionálás:** lényeges stratégiai kulcstényezők azonosítása, a vállalatnak a környezeti kérdésekhez való hozzáállását tükröző pozíció meghatározása;

**Profilírozás (ökológiai portfólió kialakítása):** a pozicionálás során meghatározott pozíciónak megfelelő marketingstratégia (defenzív, indifferens, offenzív, innovatív, szelektív) kialakítása;

**Marketingmix:** a marketingstratégia megvalósítását támogató eszközrendszer összeállítása.

Mindhárom lépés gyakorlati megvalósítása során fontos eszköz lehet a környezetbarát termékvédjegyezés, ahogy azt az alábbi összefoglalás is igazolja.

### ***A célpiacválasztás és pozicionálás kapcsolata a környezetbarát termékvédjegyezéssel***

A környezetbarát termékvédjegyezés vállalati gyakorlatban történő alkalmazása és annak indítéka szoros kapcsolatot mutathat a célpiac kiválasztásával és a pozicionálással. Ugyanis, ha a termék képes megfelelni a környezetbarát termékvédjegyezés követelményrendszerének, és ezáltal elnyeri a védjegyhasználati jogot, akkor ez eszköze lehet a piacszegmentálásnak, amely során célpiacként kiválasztható akár a környezettudatos fogyasztói réteg, bár a nagyobb versenyelőny elérése érdekében célszerű nemcsak a környezettudatos szűk piaci szegmenseket célozni a termékkel, hanem egy tágabb piaci kört (Rex, Baumann 2006), illetve eszköze lehet a termékdifferenciálásnak, kiemelve a környezetbarát terméket a többi termék közül.

Tekintve, hogy a jelen korra jellemző, hogy a fejlettebb világban a fogyasztók kielégítetlen szükségleteinek szintje csökken, a szükségletek kielégítésének minősége kerül előtérbe, amely együtt jár a fogyasztók társadalmi tudatosságának növekedésével. A fogyasztók azonos kategórián belül a magasabb minőséget preferálják, vagyis az olyan termékeket, amelyek ma-

gasabb vevőértékkel rendelkeznek, és fontossá válnak az egészségvédelmi és környezetvédelmi szempontok is (Aragon-Correa, Rubio-Lopez 2007, Gallup 2009, Rekettye–Fojtik 2009, Törőcsik 2006).

A megfelelő pozicionálás segítségével elérhető, hogy az olyan környezetbarát termékek iránt, amelyek az általános pozitív tulajdonságok mellett a fogyasztó számára is pozitív környezeti hatással bírnak, nagyobb legyen a kereslet, főleg olyan termékek esetén, ahol a fogyasztó a környezetbarát termék használatával költséget is megtakaríthat. Ilyenkor ugyanis a környezeti előnyöket egyértelműen érzékelhetővé lehet tenni a fogyasztók számára, amely hozzáadott értéket biztosít a termék számára. Ez támogatja a megkülönböztető versenyelőny kialakulását, amely arra ösztönös, hogy mit akarnak a vevők, vagyis hogy milyen előnyt élvez a vásárló, ha az adott vállalat termékét választja egy másik helyett (Cohen 2009, Kammerer 2009).

Vagyis a pozicionálás során a vállalat kihasználhatja a környezetbarát termékimázsát, és ezzel kiemelkedhet a védjeggyel nem rendelkező versenytársak közül, továbbá növelheti a vállalat imázsát is.

### ***A profilírozás kapcsolata a környezetbarát termékvédjegyezéssel***

A fent említett stratégiai leírásokból érezhető, hogy az ökomarketing szerepe ott domináns, ahol a stratégia megvalósításával elérhető környezeti előnyök magasak, vagyis az offenzív és innovatív stratégia kidolgozása jellemző az ökomarketing-gyakorlatot alkalmazó vállalatokra. Így alapvetően ezen stratégiák jegyében kerülhet sor a környezetbarát termékvédjegy felhasználására, de a szelektív környezetstratégiát kialakító cégek is alkalmazhatják a környezetbarát termékvédjegyet, ha a környezetszabályozás és az adott situáció ezt követeli meg vagy teszi lehetővé, gazdaságossá.

### ***A marketingmix kapcsolata a környezetbarát termékvédjegyezéssel***

A környezetbarát termékvédjegyezés vállalati szintű megvalósítása kihatással van a termékpolitikára, illetve ez fordítva is igaz lehet, a termékpolitika hat a védjegyezésre. Amennyiben a vállalat célja a jövőben környezetbarát termékvédjegy megszerzése és kommunikálása, akkor szükséges már a terméktervezés és gyártás során figyelembe venni a környezetbarát termékvédjegyezés adott kritériumrendszerét annak érdekében, hogy a termék megfeleljen a követelményeknek, a pályázat sikeres lehessen. Ennek eredményeként gyakran szükséges a termék teljes életciklusában a környezettel kapcsolatos hatások csökkentése, a környezeti termékfejlesztés.

Az árpolitika kialakítása során is jelentősége lehet annak, hogy egy vállalat rendelkezik a környezetbarát termékvéddjeggel. A védjegy használata ugyanis kiadást jelent a cégek számára (pályázati díj, védjegyhasználati díj), illetve a védjegy megszerzése érdekében tett intézkedések, technológiai vagy szervezési beavatkozások drágíthatják a védjegyzett termék előállítását. Így felmerül a kérdés, hogy a megnövekedett költség hogyan jelentkezzon az árképzésben (költségek áthárítása a fogyasztóra, árdifferenciálás, vegyes árkalkuláció) (Kösi és tsai 2006, Zhao, Xia 1999). Kutatások mutatják, hogy a környezettudatos fogyasztói réteg hajlandó többet is fizetni a környezetbarát termékekért (Valkó 2003, Miles et al. 1997, Töröcsik 2006), így az árképzés során felmerül a kérdés, hogy ezen fogyasztók csoportja mennyiben képezi részét a teljes célcsoportnak. A környezetbarát termékek hátrányos ára (a megnövekedett költségeknek az árban történő megjelenítése) kevésbé elfogadott a kereskedelmi és ipari felhasználók körében, mint a lakossági felhasználók esetén (de gyakran a lakossági fogyasztók sem választják a környezetbarátabb terméket annak magasabb ára miatt) (European Communities 2009, Hemmelskamp, Brockmann 1997).

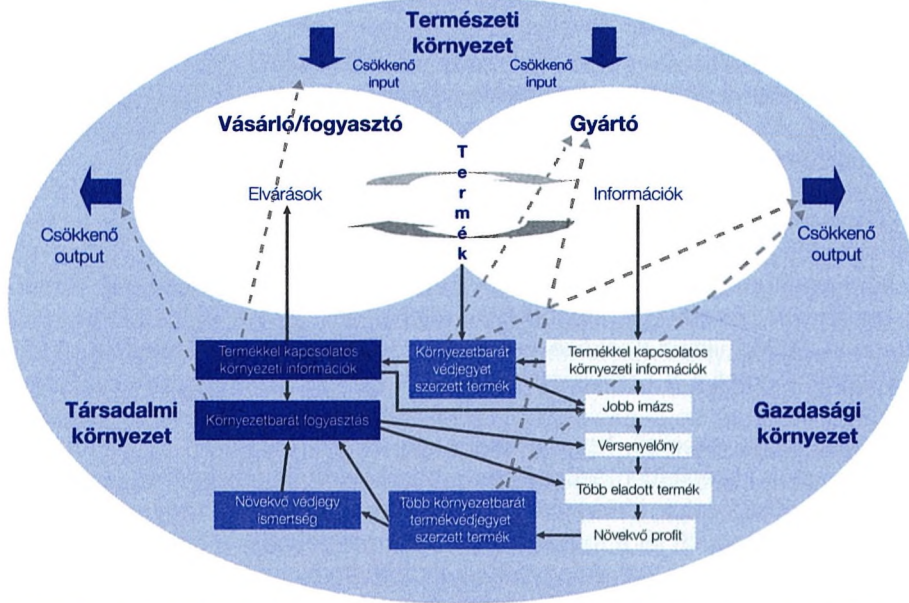
Az értékesítési politika és a védjegyzés közti kapcsolat abból adódik, hogy a termékvéddjegyzés alapjául szolgáló kritériumrendszerek (amennyiben ténylegesen életciklus-szemléletet követnek) tartalmaz(hat)nak előírásokat az értékesítés, a forgalomba

hozatal, a szállítás összefüggésében, és a követelményeknek való megfelelési kényszer kihatással lehet az értékesítéspolitikára. Másrészt viszont az árucstartónak megválasztásának is jelentős szerepe lehetne a környezetbarát termékek ismertségének és ezáltal választásának elősegítésében, amennyiben kiemelt helyet kapnának a boltok polcain, vagy külön védjegyzett termékeket forgalmazó boltok (esetleg e-boltok) (EACI 2009) alakulnának.

A kommunikációs politika és a környezetbarát termékvéddjegyzés kapcsolata igen szoros, tekintve, hogy a védjegyzés célja a fogyasztók termékkel összefüggő környezeti információval történő ellátása, amely információ egyben képes a terméket a versenytársak termékétől megkülönböztetni, így kiváló eszköze a pozicionálásnak és ezzel szoros összefüggésben a kommunikációs politikának, ezen belül is a reklámnak. Fontos kiemelni, hogy a környezetbarát termékvéddjegyzés esetén a független fél általi döntéshozás a védjegy odaítéléséről, valamint az életciklus-szemléletű követelményrendszerek garantálják az információ megbízhatóságát is, így a védjegyet alkalmazó vállalat elkerülheti, hogy a fogyasztók úgy vélekedjenek a termékről és annak környezetbarát jellegéről, mint a „greenwashing” (zöldre festés) (Lausek 2009, Terrachoice 2007) eredménye. A környezetbarát termékvéddjegynek a terméken való feltüntetése és fogyasztó általi felismerése segíti a fogyasztót a vásárlási döntési folyamat (Kotler, Keller 2006) második

1. ábra

### A környezetbarát termékvéddjegyzés „3win” kapcsolatrendszerének modellje



Forrás: saját szerkesztés (Baranyi 2008)



és harmadik lépésében, az információgyűjtésben és az alternatívák értékelésében, amelyek elengedhetetlenek a vásárlási döntés meghozatalában.

A fent leírtak feltételezik, hogy a védjegy használata lehetővé teszi mind a környezeti kommunikáció, mind az ökomarketing területéhez kapcsolódó vállalati célok megvalósítását (vállalati környezeti teljesítmény javítása, imázs-növelés, versenyelőny elérése stb.). Ezen előnyöket és az előnyök kapcsolatrendszerét mutatom be az alábbi modell segítségével.

### ***A környezetbarát termékvédjegyezés „3win” modellje***

A környezetbarát termékvédjegyezés „3win” modelljének (általában kidolgozott modell) lényege és újdonsága, hogy egy modellen belül mutatja be a védjegyezésnek a természeti környezetre, a gazdasági környezetre és a társadalmi környezetre gyakorolt hatásait, feltárva a köztük lévő kapcsolatrendszert is. A „3win” modell jelentése a nyertes–nyertes–nyertes kapcsolat a felsoroltak között, amely elősegítheti a fenntarthatóság elérését is (fenntartható termelés és fogyasztás), tekintve, hogy eleget tesz annak, hogy a fenntarthatóság három dimenzióját (Kerekes, Szlávik 2003) egymással párhuzamosan kezelve, figyelembe véve jelentkezzenek pozitív hatások.

### ***A modell felépítése***

A modellben egymás mellett került szemléltetésre a természeti, a társadalmi és a gazdasági környezet, függetlenül attól, hogy ezek hogyan állnak egymással kapcsolatban, hogyan képezik egymás alrendszerait (pl. gyenge vagy erős fenntarthatóság esetén) (Szlávik és Tsai 2007).

A modell alapját képezi a kereslet és kínálat, amely a termék (vagy szolgáltatás, a továbbiakban: termék) segítségével kapcsolja össze a gazdaság szereplőit a társadalmi szereplőkkel. A modell a termékeken belül a védjegyezett termékekkel foglalkozik, a gazdaság szereplői alatt azon gyártókat veszi figyelembe, amelyek rendelkeznek a védjegyhasználati joggal, és a társadalom szereplői alatt pedig a vásárlók és fogyasztók körét, valamint a természeti környezet egészét vonja be a kapcsolatrendszerbe.

A kapcsolatrendszert vizsgálva megállapítható, hogy a környezetbarát termékvédjegyezés magában hordozza a gazdasági, társadalmi és természeti környezet közötti „3win” kapcsolatrendszer megteremtésének lehetőségét, az előnyök az alábbiakban foglalhatók össze.

### ***A gazdasági környezet számára gyakorolt előnyök***

A környezetbarát termékvédjegyezés a védjegyhasználati joggal rendelkező cégek számára számos előny-

nyel járhat (közvetett és közvetlen előnyök). A közvetett előnyök a védjegyezésből származnak, de azok észlelése (és esetleges pénzügyi haszna) közvetett módon, a piaci folyamatokból eredően érzékelhető (a nyilvánosság felismeri a vállalat megbízhatóságát, a külső beavatkozás kockázata csökken, felkerülés új beszállítói listákra, erősíti a versenyelőnyt). A közvetlen előnyök közvetlen formában észlelhetők, és tényleges pénzügyi haszonnal járnak, ilyenek a környezet-szabályozás kapcsán érzékelhető előnyök (például kedvezmények, támogatások).

### ***A társadalmi környezet számára gyakorolt előnyök***

A védjegyhasználat célja a társadalomnak a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó megbízható környezeti információk nyújtása, ezáltal a társadalom környezeti információkra vonatkozó információs igényének (Rex, Baumann 2006) kielégítése. Ennek következtében a védjegy lehetővé teszi, hogy a vásárló a környezettudatos vásárlás során a környezetbarátabb terméket válassza a versenytárs termékkel szemben, erősítve a környezettudatos vásárlás terjedését.

### ***A természeti környezet számára gyakorolt előnyök***

A természeti környezet számára a környezetbarát termékvédjegyezésből származó haszon abból ered, hogy a védjegyezés segíti a termelési és fogyasztási szokásoknak a környezetbarát irányba történő elmozdulását, amely csökkenti a környezeti erőforrások terhelését (input igények csökkenése, output terhelések csökkenése a termék teljes életciklusa alatt) (European Commission 2010), amely a védjegyezés alaplogikájának köszönhető (így a környezetbarát termékvédjegyezés a környezetminőség javításának eszköze lehet) (Amacher et al. 2004).

A környezetbarát termékvédjegyezés „3win” kapcsolatrendszer szerinti elméleti előnyöknek a gyakorlati teljesülése érdekében szükséges bizonyos feltételek egyidejű érvényesülése, amely a védjegyezési folyamat résztvevőinek szinergikus együttműködésén alapul:

- **Természeti környezeti részről:** A termékek védjegyezésének alapját szolgáló kritériumrendszerek kidolgozása a gyakorlatban is kövessen életciklus-szemléletet, és ezek alapján fogalmazzanak meg olyan környezeti követelményeket a termék egyes életciklus-szakaszaihoz kötődően, amelyek magas környezeti színvonalat garantálnak, a követelmények terjedjenek ki a környezeti erőforrások felhasználására (input oldal) és terhelésére (output oldal)! Továbbá fontos a védjegyezett termékek széles körű elterjedése (a rendszer nyújtotta lehetőségekhez mérten).
- **Társadalmi környezeti részről:** Környezettudatos fogyasztói réteg megléte (a fogyasztó a környe-

zettudatossági faktor alapján választ ki egy márkát a másikkal szemben) (Aragon-Correa, Rubio-Lopez 2007), környezettudatos fogyasztás erősödése. A védjegy ismertsége a társadalom körében (jelentés, előnyök). Vásárlások során a környezetbarát termékek előnyben részesítése.

- **Gazdasági környezeti részről:** Olyan védjegyzett termékek jelenléte a piacon, amelyek fogyasztó közeli termékek, és megjelennek a mindennapos háztartásokban, így lehetővé válik, hogy a vásárló találkozzon ilyen termékekkel, és vásárlása során ezeket válassza. A védjegy ismertsége a vállalatok körében (jelentés, előnyök, részvételi feltételek stb.), amely lehetővé teszi, hogy egyre több vállalat válassza a védjegyzés lehetőségét.

Látható, hogy a feltételek teljesülése egymással szoros kapcsolatot mutat, és a védjegyzési folyamat „ördögi kör” kapcsolatrendszeréhez vezet. Amennyiben az egyik feltétel nem teljesül, akkor az meghiúsítja a többi feltétel teljesülését is. A „3win” modell csak akkor érvényesül a gyakorlatban, ha a felsorolt feltételek egy időben teljesülnek. Ehhez viszont szükség van a részt vevő felek összefogására és összehangolt működésére, továbbá a környezetbarát termékvédjegyzésnek a szabályozásban képviselt szerepe elősegítésére és erősítésére (Rex, Baumann 2006).

## **A GAZDASÁGI ELŐNYÖK GYAKORLATI ÉRVÉNYESÜLÉSE A HAZAI KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKVÉDJEGYZÉSBEN**

### **Módszertan**

A gazdasági előnyök hazai gyakorlati érvényesülésének vizsgálata egy, a védjegyhasználati joggal rendelkező vállalatok körében végzett mélyinterjús kutatáson alapul, amelynek célja a hazánkban védjegyhasználati joggal rendelkező vállalati szféra attitűdjének, motiváltságának, gyakorlati tapasztalatainak, véleményének, javítási javaslatainak felmérése volt, amely elengedhetetlen a jelen működési gyakorlat feltárásához, értékeléséhez és annak eredményeként a jövőre vonatkozó új módszertan kidolgozásához. A mélyinterjús kutatásban az összes hazai védjegyhasználati joggal rendelkező vállalatot megkerestem (46 cég), a kutatásban végül 33 vállalat vett részt (72%-os válaszadási arány).

Az eredmények kiértékelésénél az eredmények nemcsak összesítve kerültek kiértékelésre, hanem a cégek két nagy csoportba sorolásával – bevásárlótáskás cégek (pontosabban megfogalmazva: azon cégek, akik a biológiai úton lebomló bevásárlótáskák kritériumrendszerében rendelkeznek védjegyhaszná-

lati joggal) és egyéb cégek (pontosabban: az összes többi védjegyet szerzett cég). A csoportosítást indokolja, hogy a bevásárlótáskás cégek a védjegyzettek 67%-át és a válaszadók 61%-át teszik ki, továbbá ez a csoport rendelkezik olyan gazdasági lehetőséggel, amely a többi csoport esetén nem áll fenn (hazai környezetvédelmi termékdíjas szabályozás kapcsán), ezáltal befolyásolva a cégek válaszait és véleményét a vizsgálatban kutatott kérdésekkel összefüggésben. Az alábbiakban a kutatás legfontosabb eredményeit, következtetéseit mutatom be összefoglaló jelleggel.

### **Eredmények**

*Eredmény 1: Hazánkban a környezetbarát termékvédjegyzéshez köthető elméleti gazdasági előnyök motiváló hatása között a gyakorlatban kiemelkedő szerepet tölt be a termékdíjas szabályozás (közvetlen előnyök), és csak kis mértékben motiváló hatású a közbeszerzések szerepe (közvetett előnyök).*

A 2. ábra összefoglaló jelleggel bemutatja, hogy a kutatásban részt vevő cégek miben látták a védjegyhasználat megszerzésének okát, vagyis bemutatom mindazokat az okokat, elvárásokat, amelyeket a cégek adtak a felmérés keretében (több válasz adása is lehetséges volt).

Az eredmények mutatják, hogy a cégek legfőbb elvárása a címkézésnek köszönhető versenyelőny bekövetkezése a gyakorlatban, továbbá a döntések háttérében nagy szerepet kap a piaci kényszer, az imázsnövekedés és a környezettudatosság kommunikálásának szerepe is.

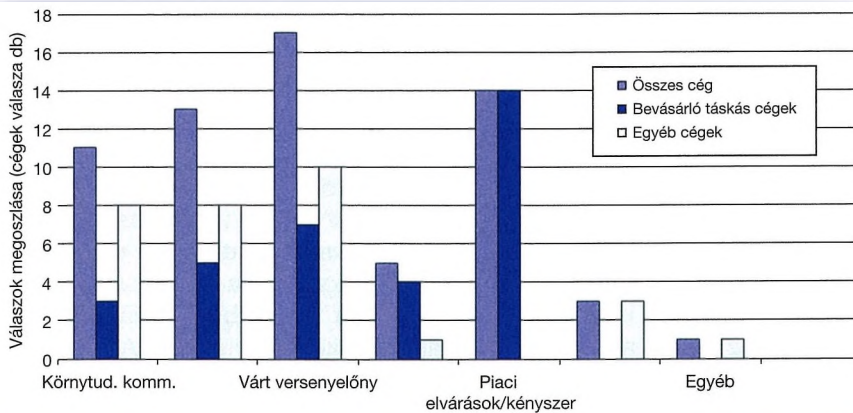
Az eredmények a két vizsgált vállalati kör esetén eltérést mutatnak.

A bevásárlótáskás cégek esetében első helyen áll a piaci kényszer hatása (megfelelni a piaci igényeknek), addig ez az egyéb cégek esetében a válaszok között nem is szerepel. Az eltérés magyarázható a termékdíjas szabályozás és a címkézés kapcsolatrendszerével, amely a bevásárlótáskás cégek esetén releváns: a gyártók felé piaci elvárás fogalmazódik meg a bevásárlótáska-felhasználók felől, ugyanis a felhasználóknak piaci érdeke környezetbarát termékvédjeggyel ellátott bevásárlótáskát forgalomba hozni a termékdíjas szabályozás kapcsán adódó kedvezmények (kedvezmény/mentesség/levonás) miatt. Ebből adódik, hogy a gyártók amennyiben szeretnék piaci részesedésüket (legalább) megtartani (és nem feltétlenül növelni), akkor a piaci igényeket kielégítve termékeiknek környezetbarát termék védjeggyel kell rendelkezniük.

Vagyis a termékdíjas rendszerből eredő piaci elvárások ösztönző (kényszerítő) erővel hatottak a gyártók és forgalmazók számára a rendszerbe történő belépésre (amely után tapasztalhatták a piaci



## A védjegy megszerzésének oka, várt előnyök (n=33)



Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjúk kutatás eredményei alapján

részesedésük megtartását és az igényt a védjegyezett termékre – bár megindult egy negatív tendencia a kereslet kapcsán, amely a termékdíjas szabályozás változásaiból ered).

A kutatás során három cég (két építőipari, egy „tűzvédelmi”) tett említést a közbeszerzések fontos szerepéről a védjegyezésben, ezen cégek védjegyhatalmi joguk megszerzésének okaként a közbeszerzések kapcsán elérhető versenyelőnyt emelték ki (továbbá a védjegy imáznövelő hatását). (Megjegyzés: a védjegyhatalmat a védjegy megszerzése előtt gazdasági szempontból előnyösnek, illetve közömbösnek tekintették. A várakozásaiknak viszont a gyakorlat nem felel meg, mindhárom cég azt nyilatkozta, hogy nem érezhető semmilyen, a védjegyhatalmatból származó versenyelőny a közbeszerzések során, így a gyakorlatban kevésbé tartják gazdaságosnak a védjegyhatalmatot, mint előzőleg).

**Eredmény 2: Hazánkban a környezetbarát termék-  
védjegyezéshez köthető elméleti gazdasági előnyök  
csak közepes mértékben teljesülnek a valóságban,  
a gyakorlati megvalósulást gátló okok a „3win” modell-  
ben bemutatott feltételek gyakorlati megvalósulásának  
hiányából erednek.**

### A védjegy megszerzésének oka – várt előnyök

A hazai védjegyezési gyakorlatban a védjegy megszerzésének hátterében főleg a címkézés gazdasági előnyt okozó tulajdonságai állnak, vagyis a várt versenyelőny- és az imáznövekedés. Továbbá megjelenik a piaci kényszer hatása is, ez viszont csakis a bevásárlótáskás cégek esetén fogalmazódott meg indokként, ebben a csoportban viszont ez a legjelentősebb érv a címkézésben történő részvétellel kapcsolatban.

Az eltérés a két csoport között érthető a termékdíjas szabályozást is figyelembe véve.

### A védjegy gazdaságosságának megítélése a védjegyhatalmi jog megszerzése előtt

A cégek bizakodók a védjegyhatalmat gazdasági előnyei terén, vagyis a kutatásban részt vevő cégek közel kétharmada előnyösnek ítéli a védjegyhatalmatot gazdasági szempontból (a védjegyhatalmi jog megszerzése előtt). Az eredmények igazolják, hogy a cégek a rendszerbe történő belépésük előtt a címkézéssel kapcsolatos várt

hasznokat (lásd előző eredmények) jelentősebbnek ítélték, mint a fizetendő pályázati és védjegyhatalmi díjat, vagyis igazi gazdasági motivációt érezve választották a rendszerbe történő belépést.

A bevásárlótáskás és egyéb cégek összehasonlító vizsgálatakor kitűnik, hogy a bevásárlótáskás cégek esetén nagyobb a várakozás, ami a termékdíjas szabályozással is magyarázható.

### A védjegyhatalmattal kapcsolatos elvárások gyakorlati megvalósulása

A védjegyezéssel kapcsolatos várt és tapasztalt előnyök kapcsán levonható a következtetés, hogy a válaszadók közel fele tapasztalta az elvárt előnyeinek gyakorlatban történő megvalósulását (sokan úgy ítélték meg, hogy a termékdíjas szabályozás folyamatos változása nehezíti az előnyök gyakorlati megvalósulását), viszont a cégek legtöbbször (90%-a) semmilyen nem várt előnyt nem tapasztalt a címkézési rendszerben történő részvétel kapcsán.

### A címkézéshez köthető előnyök megítélése a gyakorlatban (védjegyhatalmi jog megszerzése után)

A védjegyhatalmi jog megszerzése után a cégek a felsorolt, az ököcímkézéshez köthető előnyöket a gyakorlatra jellemzőnek tartották, de ennek a kategóriának a választása negatívabb gyakorlati tapasztalatokat mutat a védjegyhatalmi jog megszerzése előtti véleményekhez képest (vélt előnyök).

### A védjegyhatalmat gazdaságosságának megítélése a védjegyhatalmi jog megszerzése után

A védjegyhatalmi jog megszerzése előtti és utáni időszak eredményét egymással összevetve megállapítható, hogy a védjegyhatalmi jog meg-

szerezése után a cégek kevésbé érzik előnyösnek a védjegyhasználatot, mint előzőleg (5 cég válasza, 14%-os csökkenés), inkább gazdasági szempontból közömbösnek érzik. A két nagy csoport válaszainak időbeli alakulását figyelve levonható a következtetés, miszerint főként a bevásárlótáskás cégek adtak kevésbé pozitív választ a védjegyezés gazdasági előnyeinek megítélésével kapcsolatban a védjegyhasználati jog megszerzése után, mint előzőleg (4 cég válasza, 20%-os csökkenés). Az egyéb cégek esetén a vélemények alakulása nem ilyen számottevő (1 cég válasza, 8%-os csökkenés).

A különbség mutatja, hogy a bevásárlótáskás cégek elvárásai túlzottak voltak a valósághoz képest, amíg az egyéb cégek elvárása reálisnak nevezhető.

A különbség adódhat a termékdíjas szabályozás kapcsán várt és tapasztalt előnyök különbözőségéből, ami viszont összefügg a termékdíjas szabályozás időbeli változásaival is.

### ***A hazai ökokímzési rendszer sikerességének megítélése***

A kutatásban részt vevő cégek többsége nem tartja sikeresnek a hazai környezetbarát termékvédjegyező rendszert, kisebb, de számottevő arányuk sikeresnek tartja, és egyetlen cég sem érzi úgy, hogy a rendszer nagyon sikeres lenne.

A közvetett gazdasági haszonnal összefüggő válaszok indoklása a következő:

- Rossz kommunikáció, alacsony ismertség, környezettudatos fogyasztói réteg hiánya, amely azt eredményezi, hogy nem származik versenyelőny (gazdasági haszon) a védjegyezett termékből;
- A rendszerben csak kevés termék és vállalat van (azok is túlnyomó részben a bevásárlótáskás termékek, cégek) – a kapcsolódó ösztönző szabályozás nem számottevő (ahol érzékelhető a szabályozás ösztönző hatása, az csak szűk kört érint);
- A rendszerben történő részvétel igen költséges, és túl nagy adminisztrációs terhet jelent a cégek számára.

A pozitív válaszok között összesen annyi szerepel, hogy

- egyre több a védjegyet szerzett termék és vállalat;
- egyre erősödik a környezettudatos fogyasztói réteg.

A közvetlen gazdasági haszonnal kapcsolatban, a rendszer sikeressége/sikertelensége vonatkozásában a következő észrevétel emelhető ki: a rendszer nem támogatott (a védjegyezettek részére kedvezmények stb.), a szabályozás nem ösztönzi a gyártókat a védjegy megszerzésére, sem a felhasználókat a védjegyezett termékek vásárlására – azok a szabá-

lyozások (pl. termékdíjas szabályozás), amely ösztönzi a védjegyhasználatot, csak szűk réteget érint – a piaci viszonyok a védjegyezés ellen hatnak.

### ***A hazai környezetbarát termékvédjegy ismertségének és az ismertség hatásainak megítélése***

A címkeismertség (vállalatok körében) és annak hatásainak vizsgálatából kitűnik, hogy a cégek úgy vélekednek a védjegyezésről, hogy az ismert vagy kevésbé ismert a vállalatok körében. A válaszokból az is szembetűnő, hogy az ismertség egyes iparágakon belül sokkal jellemzőbb (gondolva itt a bevásárlótáskás cégek körére), mint másokban, továbbá hogy a cégek hiányolják a tájékoztató munkát. A vállalatok nagy része úgy érzi, hogy a védjegy ismertsége növelné a vállalatok pályázati kedvét is. A kutatás során a cégek felhívták a figyelmet arra, nem elég a védjegy ismertségének növekedése, nagyon fontos az is, hogy a cégek a gyakorlatban is érezzék a védjegyezés gazdasági előnyeit. Ez az eredmény teljes összhangban van a védjegyezéssel kapcsolatos várt és tapasztalt előnyök vizsgálatának eredményeivel.

A címkeismertség (a lakosság körében) és annak hatásainak vizsgálatából kitűnik, hogy a cégek azonos arányban vélik úgy, hogy a védjegy egyáltalán nem ismert vagy ismert a lakosság körében. Feltűnő, hogy egyetlen cég sem válaszolta azt, hogy a védjegy nagyon ismert lenne. A válaszaik indoklásából kiderül, hogy főleg két okot tartanak a cégek ezzel kapcsolatban fontosnak: a tájékoztatás hiányát, a lakosság közeli termékek hiányát. A cégek jelentős része érzi úgy, hogy az ismertség növelhető a védjegyezett termékek iránti kereslettel. Indokként kiemelve, hogy az ismertség és a kereslet összefügg, és nő a lakosság környezettudatossága (bár még sokszor csak az ár számít).

### ***Esetleges kedvezmények megítélése a hazai ökokímzési rendszerben***

Bár a részt vevő cégek legtöbbször a kedvezmények szerepét nagyon fontosnak tartja egy ökokímzési rendszer sikeressége szempontjából, a gyakorlatban a cégek úgy érzékelik, hogy annak megvalósulása legkevesebbé sem jellemző a hazai rendszerre.

A cégek nagy része (85%) nagyon motiválónak és motiválónak érzi azt, ha egy rendszerben bevezetésre kerülnek a védjegyhasználati joghoz tartozó kedvezmények, és jelentős hányaduk (58) javaslatot is tett ilyen kedvezmények bevezetésére.

A javasolt kedvezmények legtöbbször általános jellegű, minden védjegyhasználóra egyaránt értelmezhető (pl. állami támogatások adó-, környezetterhelésidő-kedvezmények), mások csak bizonyos termékek



1. tábla

## Egy ökocímkézési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők szerepének megítélése (összesített válaszok, n=33)

	Egyáltalán nem fontos	Alig fontos	Fontos	Nagyon fontos
<i>... a sikeresség szempontjából</i>				
Megfelelő számú védjegyezhető termékcsoport			X	
Megfelelő számú lakosság közeli védjegyezhető termékcsoport				X
Jól kidolgozott (életciklus-szemléletű) kritériumrendszerek				X
Megfelelő számú védjegyet szerzett termék			X	
Megfelelő számú védjegyet szerzett vállalat			X	
Egyszerű pályázati rendszer				X
Kedvezmények a védjegyhasználati díjjal kapcsolatban				X
Védjegy ismertsége a vállalatok körében				X
Védjegy ismertsége a lakosság körében				X
Környezettudatos fogyasztói réteg				X
Védjegy ismertségének növelése kommunikációs eszközökkel				X

Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjúk kutatás alapján

kapcsán értelmezhetőek (pl. termékdíjkezdvezmény, hulladékhasznosítási és szállítási díj-, bányajáradék-kezdvezmények).

**Eredmény 3:** Egy környezetbarát termék-védjegyezési rendszer sikerességét befolyásoló, a hazai védjegyezésben részt vevő vállalatok véleménye szerint fontosnak vagy nagyon fontosnak tartott tényezők a hazai rendszer működésére legkevésbé vagy alig jellemzők (a hazai védjegyezésben részt vevő vállalatok véleménye szerint).

A vizsgálat alapja a válaszadók véleményének feltárása egy elméleti környezetbarát termék-védjegyezési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők megítélésével kapcsolatban, utána pedig a válaszadók véleményének feltárása annak kapcsán, hogy a felsorolt tényezők mennyiben jellemzőek a hazai gyakorlati rendszerműködésre.

A felmérés ezen pontjának célja, hogy a két vizsgálati eredményt összevetve látni lehessen, hogy a hazai rendszer működésének gyakorlatára mennyiben jellemzőek az általuk fontosnak tartott, a rendszerműködés sikerességét nagy mértékben befolyásoló tényezők. Ezen eredmény felhasználható a rendszerműködés jövőbeli javítása során.

### **Egy ökocímkézési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők szerepének megítélése**

Az 1. tábla összefoglaló jelleggel bemutatja, hogy a kutatásban részt vevő cégek hogyan ítélték meg egy ökocímkézési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők szerepét.

A táblából kitűnik, hogy a felsorolt 11 tényező közül 8 a nagyon fontos, 3 a fontos kategóriába került

besorolásra. A fent felsorolt eredmények az adott válaszok számát tekintve messze kiemelkednek a többi válaszlehetőség közül, továbbá a két vizsgált csoport (bevásárlótáskás cégek, egyéb cégek) válaszai között nincs számottevő eltérés.

A kutatásban részt vevő cégek többsége nagyon fontosnak tartja egy rendszer sikerességének szempontjából, hogy a rendszerben megfelelő számú lakosság közeli védjegyezhető termékcsoport legyen, hogy a kritériumrendszerek jól, szakmailag megalapozott módon, környezeti szempontokat figyelembe véve (LCA-logikát követve) kerüljenek kidolgozásra, hogy egyszerű legyen a pályázati rendszer, legyenek kedvezmények a védjegyhasználati díjjal kapcsolatban, a védjegy ismert legyen a vállalatok és a lakosság körében, hogy legyen a piacon környezettudatos vásárlói réteg, továbbá hogy a védjegy ismertségét megfelelő kommunikációs eszközök segítségével növeljék.

Fontosnak tartják továbbá, hogy a rendszerben megfelelő számú védjegyezhető termékcsoport, védjegyet szerzett termék és vállalat legyen.

Ez utóbbiaknál kiemelném, hogy a válaszokból kitűnik, hogy amíg a megfelelő számú védjegyezhető termékcsoport meglétét a cégek fontos sikerességet befolyásoló tényezőnek ítélték, addig a megfelelő számú lakosság közeli termékcsoportok meglétét nagyon fontosnak tartják.

### **Egy ökocímkézési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők megítélése a hazai rendszerben**

A 2. tábla összefoglaló jelleggel bemutatja, hogy a kutatásban részt vevő cégek hogyan ítélték meg az ökocímkézési

## Egy ökocímkezési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők gyakorlati megvalósulása a hazai rendszerműködésben

(összesített válaszok, n=33)

	Legkevésbé jellemző	Alig jellemző	Jellemző	Meghatározó	Alapvető
Megfelelő számú védjegyezhető termékcsoporthoz		X			
Megfelelő számú lakosság közeli védjegyezhető termékcsoporthoz	X				
Jól kidolgozott (életciklus-szemléletű) kritériumrendszerek			X		
Megfelelő számú védjegyet szerzett termék	X	X			
Megfelelő számú védjegyet szerzett vállalat	X	X	X		
Egyszerű pályázati rendszer			X		
Kedvezmények a védjegyhasználati díjjal kapcsolatban	X				
Védjegy ismertsége a vállalatok körében			X		
Védjegy ismertsége a lakosság körében		X			
Környezettudatos fogyasztói réteg		X			
Védjegy ismertségének növelése kommunikációs eszközökkel	X				

Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjúk kutatás alapján

rendszerek sikerességét befolyásoló tényezők szerepét a hazai gyakorlat vonatkozásában, vagyis azt, hogy a felsoroltak mennyiben jellemzőek a hazai rendszerre.

### **Termékcsoporthoz, kritériumrendszerek és védjegyet szerzett termékek, vállalatok körének, számának megítélése a hazai rendszerműködés gyakorlatában**

A tábla első öt tényezőjének vizsgálatánál a cégek jelentős része (válaszonként eltérően közel 40%, 13–15/33 válasz) a válaszadáskor úgy gondolta, hogy nem tud objektív módon válaszolni a kérdésre. Ennek hátterében a cégek elmondása alapján az húzódik meg, hogy nincs átfogó rendszerismeretük, a védjegyezés kapcsán főleg csak a saját munkájukat és eredményeiket látják át, nem rendelkeznek alapos ismeretekkel a védjegyezhető termékek és a védjegyet szerzettek köréről.

A válaszadók az előzőekben fontosnak vagy nagyon fontosnak ítélt, egy ökocímkezési rendszer sikerességét befolyásoló tényezők kapcsán úgy vélekedett, hogy azok nem igazán jellemzőek a hazai rendszerműködésre (lásd a táblában).

Érdekes az eredmény, miszerint az általuk egyik legfontosabbnak ítélt tényezővel – megfelelő számú lakosság közeli védjegyezhető termékcsoporthoz – kapcsolatban érezték a leginkább úgy a válaszadók, hogy az a hazai rendszerműködésre a legkevésbé jellemző. Így a kapott eredmények különbözősége miatt érezhető egyfajta, az elmélet és a gyakorlat között felmerülő feszültség.

Az elméletben másik legfontosabb tényezőként a cégek a jól kidolgozott (életciklus-szemléletű) kritériumrendszerek szerepét tartották. Ebben az esetben már a hazai rendszer megítélésénél jobb a helyzet, mivel a válasz ebben az esetben a legkedvezőbb a többi tényező vélt helyzetéhez képest, miszerint a jól kidolgozott kritériumrendszerek meglétét a cégek nagy része a hazai rendszerre is jellemzőnek ítéli.

### **Pályázati rendszer és kedvezmények megítélése a hazai rendszerműködés gyakorlatában**

Az egyszerű pályázati rendszer jellemzőségének vizsgálatakor a cégek 24%-a (8/33 válasz) úgy ítélte meg, hogy nem tud objektív módon választ adni. A nyolc cég közül hat a bevásárlótáskás cégek körébe tartozik. Az indok hátterében az áll, hogy a bevásárlótáskás cégek esetében segítségük volt a pályázat során, mert magát a pályázást az adalékanyag-forgalmazó, a Depla Kereskedelmi Kft. végezte.

Az eredményeket az előzőekben bemutatott eredmények tükrében vizsgálva levonható a következtetés, hogy amíg a részt vevő cégek legtöbbször mind a pályázati rendszer egyszerűségét, mind a kedvezmények szerepét nagyon fontosnak tartja egy ökocímkezési rendszer sikeressége szempontjából, addig az előbbi csak közepes módon jellemző (jellemző kategória) a hazai rendszerre, az utóbbit pedig a cégek a legnegatívabb értékelési kategóriába sorolták, vagyis úgy ítélték meg, hogy az a legkevésbé sem jellemző a hazai rendszerre.



## ***A címkeismertség, a környezettudatos fogyasztói réteg és az ismertséget növelő kommunikáció megítélése a hazai rendszerműködés gyakorlatában***

A védjegy ismertsége, annak kommunikálása és a környezettudatos fogyasztói réteg megléte a hazai rendszerre a legkevésbé jellemző és jellemző kategóriák közé esik, holott ezen tényezők elméleti szerepét a válaszadók egy rendszer sikerességét befolyásoló nagyon fontos tényezőknek ítélték egy elméleti rendszer működése esetén.

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

Cikkem keretében bemutattam a környezetbarát termékvédjegyzésnek a vállalati környezetmenedzsmentben és ökomarketingben betöltött szerepét, elemezve a védjegyzés előnyrendszerét, továbbá ismertette a hazai rendszerműködéssel kapcsolatos mélyinterjúk kutatás eredményeit. A kutatás során kiderül, hogy melyek azok a pontok, amelyek esetén mindenképpen szükséges a rendszerbe történő beavatkozás a rendszer működésének javítása, fenntartása érdekében, amely változtatások során célszerű a cégek által adott válaszokat, javaslatokat megfontolni, és magukat a cégeket is bevonni a fejlesztési folyamatba.

## **HIVATKOZÁSOK**

Amacher, S. G., Koskela, E., Ollikainen, M. (2004), „Environmental quality competition and eco-labeling”, *Journal of Environmental Economics and Management*, 2004 47, 284–306

Aragon-Correa, A. J., Rubio-Lopez, A. E. (2007), „Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings”, *Long Range Planning*, 2007 40, 357–381

Baranyi, R. (2008), „Criteria groups in the eco-labelling process system – comparative analysis focus on the Hungarian system”, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 16 1, 45–54

Cohen, A. W. (2009), *Marketingtervezés*, Budapest: Akadémiai Kiadó

EACI (2009), *A wealth of ideas for a greener Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union

Erlandsson, J., Tillmann, A. (2009), „Analysing influencing factors of corporate environmental information collection, management and communication”, *Journal of Cleaner Production* 17, 800–810

European Commission, (2010), *Making sustainable consumption and production a reality, A guide for business and policy makers to Life Cycle Thinking and Assessment*, European Commission, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Communities (2009), *Smarter and Cleaner – Consuming and producing sustainably*, European Commission, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Gallup (2009), *European’s attitudes towards the issue of sustainable consumption and production*, Analytical Report, European Commission, Flash Eurobarometer 256 – The Gallup Organization, 2009

Hemmelskamp, J., Brockmann, L. K. (1997), „Environmental Labels – The German 'Blue Angel'”, *Futures*, 29 1, 67–76

Kammerer, D. (2009), „The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation. Empirical evidence from

appliance manufacturers in Germany” *Ecological Economics*, 68, 2285–2295

Kerekes S., Szilávik J. (2003), *A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei*, Budapest: KJK-Kerszöv

Baranyi R., Herczeg M., Kósi K. (szerk.), Torma A., Valkó L. (szerk.) (2006), *Környezetmenedzsment*, Budapest: Typotex

Kötler, P., Keller L. K. (2006), *Marketingmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Lausek E. (2009), „Zöldmarketing Konferencia. Kiknek érdemes zölden hirdetni?”, *Kreatív Online*

Miles, P. M., Munilla, S. L., Russell, R. G. (1997), „Marketing and Environmental Registration/Certification”, *Industrial Marketing Management*, 26, 363–370

Miles, P. M., Russell, R. G. (1997), „ISO 14000 Total Quality Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management and Corporate Environmental Policy”, *Journal of Quality Management*, 2 1, 151–168

Polonsky, M. J. – Rosenberger III, J. P. (2001), „Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach”, *Business Horizons*, 2001, 21–30

Reketye G., Fojtik J. (2009), *Nemzetközi marketing*, Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó

Rex, E., Baumann, H. (2006), „Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing”, *Journal of Cleaner Production*, 15, 567–576

Bartus G., Csete M., Csigéné N. N., Füle M., Herczeg M., Pálvölgyi T., Szilávik J. (szerk.) (2007), *Környezetgazdaságtan*, Budapest: Typotex

Valkó L. (2003), *Fenntartható/környezetbarát fogyasztás és a magyar lakosság környezeti tudata*, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Terrachoice (2007), *The „Six Sins of Greenwashing™” A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*, A 'Green Paper' by TerraChoice Environmental Marketing Inc., 2007

Tőrőcsik M. (2006), *Fogyasztói magatartástrendek – Új fogyasztói csoportok*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Zhao, J., Xia, Q. (1999), „China's Environmental Labeling Program”, *„Environ Impact Assess Rev”*, 19, 477–497

*Rita Péterné Baranyi tudományos segédmunkatárs  
BME Környezetgazdaságtan Tanszék*

## **THE '3WIN' SYSTEM OF ECO-LABELING, AN ECONOMIC ANALYSIS OF THE HUNGARIAN SYSTEM BASED ON IN-DEPTH INTERVIEW RESEARCH**

The aim of this article is to determine how eco-labelling, as a communication tool, is able to implement corporate and environmental policy goals on the micro level using environmental management tools as well as to analyze the extent to which the theoretical and practical advantages of eco-labelling emerge in the Hungarian system.

The methodological background supporting the research for this article consists of literature review for the descriptive analysis and primary data for the evaluation of the Hungarian system in practice (results from the in-depth interview research conducted among businesses authorized to use eco-labels). The results from both the theoretical and practical research – the 3win model of eco-labelling and the conclusions from the practical research – are new scientific results.

*Rita Baranyi*

Bányai Edit – Novák Péter (szerk.)

# Online üzlet és marketing

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2011

Nehéz lenne ma a gazdasági és társadalmi életnek olyan területét megnevezni, ahol az internet ne lenne jelen. Erről tesz bizonyosságot az Online üzlet és marketing című mű, amely az Akadémiai Kiadó gondozásában jelent meg. A szerkesztők (Bányai Edit és Novák Péter) több mint egy tucat szerző bevonásával 15 fejezeten keresztül mutatják be az e-business és online marketing különböző aspektusait.

A könyv az olvasót elsőként az internet társadalmi vonatkozásaiba avatja be, ami betekintést nyújt az információs társadalom kialakulásába és a digitális kultúra jellegzetességeibe. Szintén az online kommunikáció alapozó fejezetének számít az új médiával foglalkozó fejezet. Létfontosságú, hogy a vállalatok megértsék, milyen hatást gyakorolnak a felhasználókra a digitális kommunikációs eszközök és platformjaik, mivel a közösségi oldalakat egyre több cég integrálja a marketing-kommunikációs tevékenységébe. Szintén gyakorlatban hasznosítható ismereteket tartalmaznak az online marketinggel foglalkozó fejezetek, amelyek segítenek eligazodni az online kommunikációs eszközök, a web 2.0, a kereső- és mobilmarketing világában. Ezen túl a szerzők arra is kitérnek, hogy az online marketing nem csupán kommunikációs és értékesítési csatornaként alkalmazható, hanem hatásos piackutatási eszköz is.



Az online vállalkozások különböző célokat követnek, ezért más folyamatokra (pl. informálás, értékesítés, közösségépítés) helyezik a hangsúlyt, amelyek eltérő üzleti modelleket (portálok, közösségi oldalak, elektronikus kereskedők... stb.) eredményeznek.

Az online kereskedelem megjelenése megváltoztatta a vásárlási szokásokat is, amely önálló kutatási területté nőtte ki magát a fogyasztói magatartás témakörén belül. A hazai online kereskedelemmel foglalkozó fejezet mind a lakossági, mind a szervezeti piacokon meghonosodott kereskedelmi formákat tárgyalja. Különösen izgalmas rész az online aukciókkal foglalkozó fejezet, amely a B2C- és B2B-piacokon egyaránt növekvő jelentőséggel bír.

Az online kereskedelemmel szorosan összefügg az online fizetési módszerek megválasztása, amely az online vásárlásoknál az egyik legfontosabb kockázati tényezőként jelenik meg. A fizetési módok bemutatásán túl az ide vonatkozó rész az olvasókat a gyakorlati megvalósításban (pl. fizetési mód kiválasztása) is segíti. Hasonlóan hasznos információt jelent az online kereskedelem biztonsági és jogi hátterének részletes ismertetése, amely a biztonság és titkosítás kérdéseit, illetve az online üzleti élet jogi szabályozását foglalja magában.

A szerzők az e-business és az online marketing legfontosabb tudnivalóit foglalták össze az Online üzlet és marketing című szakkönyvben, amely hasznos olvasmány lehet a gyakorlati szakemberek, valamint a felsőoktatásban a marketingszakos hallgatók és oktatók számára is.

*Agárdi Irma  
Budapesti Corvinus Egyetem*



Poór József (szerk.)

# Menedzsment-tanácsadási kézikönyv

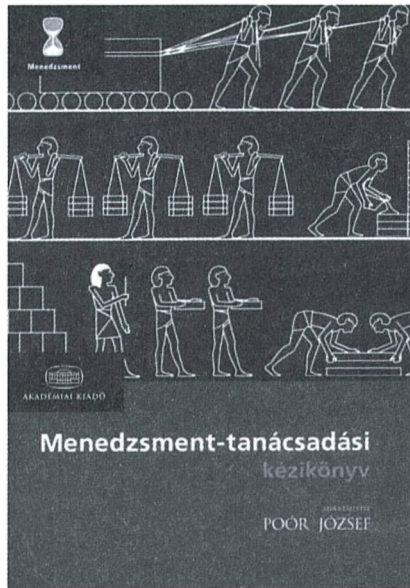
Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010

A modern menedzsment-tanácsadás több mint 100 éves múlttra tekint vissza, azonban mint önálló, szolgáltató iparág az utóbbi három évtizedben lett jelentős.

A Menedzsment-tanácsadási kézikönyv célja a különböző nemzetközi és hazai szakirodalmi források, empirikus tapasztalatok és megfigyelések integrált feldolgozása: egy olyan rendszerezett, tudományos igényű, naprakész tudásanyag létrehozása, amely jó alapot teremt a tanácsadás múltbeli és jelenlegi tendenciáinak jobb megértéséhez, valamint jövőbeli alakításához és fejlesztéséhez. A kézikönyv megírásában nagy létszámú és tekintélyes szerzői gárda vett részt, a tanácsadási szakma 58 ismert és elismert képviselője: egyetemi oktatók és gyakorló tanácsadók.

A kézikönyv 27 fejezetet, mellékletet és 523 tételt tartalmazó összefoglaló irodalomjegyzéket foglal magába. Az 1–6. fejezetek a tanácsadási alapok, a legfontosabb alapkérdések és alapfogalmak tisztázásával foglalkoznak: a tanácsadás alapjaival, a tanácsadás piacával és szereplőivel, a tanácsadás folyamatával, a tanácsadás menedzselésével, a tanácsadás marketingjével, valamint a tanácsadók képzésével és minősítésével.

A 7–21. fejezetek a tanácsadás legismertebb alapszolgáltatásait a legelterjedtebb funkcionális területeket és módszertani szolgáltatásokat mutatják be: változásmenedzsment, stratégiai



tanácsadás, üzleti folyamatok tanácsadása, szervezetfejlesztési tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, informatikai tanácsadás, minőségügyi tanácsadás, értékelemzési tanácsadás, HR-tanácsadás, vezetésfejlesztés, marketing és kommunikáció, termelésmenedzsment, tudásmenedzsment, projektmenedzsment, válságmenedzsment.

A 22–27. fejezetek a tanácsadás rokon és határterületeivel foglalkoznak: regionális és kistérségi tanácsadás, uniós tanácsadás, számviteli (audit) és adótanácsadás, a tanácsadás jogi háttere, lobbitanácsadás és mezőgazdasági szaktanácsadás.

A mellékletben a legismertebb hazai tanácsadó szövetségek nevét és internetes elérhetőségét találjuk.

Az egyes részek és fejezetek rövid összefoglalóval, tartalmi ismertetővel és egy szemléletes, odaiillő irodalmi idézettel kezdődnek. A különböző fejezetekben szereplő hivatkozások forrásai az adott fejezetek végén olvashatóak. A Menedzsment-tanácsadási kézikönyv kiválóan használható az oktatásban: az egyetemi képzésben, valamint a tanácsadók utánpótlásának nevelésében. Az egyes részek feldolgozását és megértését a fejezetek végén ellenőrző kérdések segítik. A könyv célja nem csupán a tanácsadó cégek potenciális utánpótlásának előkészítése, hanem a tanácsadói szemlélet közvetítése: a gyakorló tanácsadók számára segítséget nyújthat a szakma elméleti alapjainak és továbbfejlesztési lehetőségeinek megismerésében. A vállalkozók – a tanácsadó cégek ügyfelei, illetve potenciális ügyfelei – segítséget kaphatnak, hogy felismerjék, mikor van szükségük tanácsadó segítségére, illetve milyen jellegű segítséget igényelhetnek.

*Tokár-Szadai Ágnes  
Miskolci Egyetem*

## A kéziratokkal szembeni formai kívánalmak

Az alábbiakban néhány, a kéziratokra vonatkozó tudnivalóra hívjuk fel a figyelmet.

1. A cikkek terjedelme ne legyen kevesebb 27 ezer és több 36 ezer karakternél (szóközzel), ami kb.15–20 szabvány gépelt oldal. A tanulmány elejére kb. 500 karakter hosszú összefoglalót kérünk, amely bemutatja a vizsgált problémakört, leírja a módszertant, és ismerteti a tanulmány legfontosabb eredményét. Emellett kérjük 3–5 kulcsszó megnevezését is. A tanulmány végén kérjük a címet angolul, kérünk továbbá egy ugyancsak kb. 500 karakter hosszú angol nyelvű összefoglalót is.
2. A szöveget kérjük elektronikusan leadni 2,5 cm-es margók között Times New Roman CE betűtípussal, 1,5-es sortávval írva, A/4 méretben, az MS WORD bármelyik változatában elmentve. Egyéb formátumban (pl. pdf) a cikket nem tudjuk elfogadni. Kérjük, hogy a cikk formázásakor a félkövér és a dőlt betűtípus használatát leszámítva semmilyen más formázást (pl. kiskapitális betű, címsor stb.) ne használjanak! A cikkeket a következő címre kérjük e-mailben küldeni: fojtik@ktk.pte.hu (Fojtik János).
3. A táblázatokat és ábrákat megfelelően formázva külön fájlban, illetve lapon kérjük (szükség esetén .zip formátumban tömörítve). Kérjük őket számozással és címmel ellátni, s helyüket a szövegben pontosan megjelölni. Terjedelmi okok miatt helyénvalónak látjuk, hogy egy tanulmányban legfeljebb 3–4 ábra szerepeljen. Amennyiben diagramról van szó, úgy kérjük az eredeti Excelt, ahol a nyers adat-tábla és a grafikon is megtalálható. Egyéb illusztráció (pl. kép) esetén jó felbontású .jpg-t várunk. Az ábrák és a táblázatok alatt fel kell tüntetni a forrást is. Ha saját készítésű az adott ábra, akkor a Forrás: saját szerkesztés, illetve Forrás: saját számítás formulát kell használni.
4. A hivatkozásokat minden esetben kérjük feltüntetni a szerző nevét és a kiadás évét zárójelbe téve. Például: (Kotler 2002). Pontos idézetnél az oldalszám is szükséges. Például: (Kotler 2002, 88) vagy (Kotler 2002, 88–91). Kettőnél több szerző esetén az első szerző vezetékneve után az et al. (Baker et al. 1986), magyar szerzők esetében az és tsai (Berács és tsai 2004) formulát kérjük alkalmazni. A hivatkozások ne lábjegyzetként, hanem a fenti formában kerüljenek a szövegbe! Minden hivatkozott mű szerepeljen a szöveg végén található Hivatkozások című listában, és abban csak a hivatkozott irodalom szerepeljen!
5. A jegyzeteket (ha vannak) kérjük megszámozva, a szöveg végén, a hivatkozások előtt elhelyezni. A jegyzetek a főszöveg kiegészítéseit tartalmazzák, ne legyenek bennük például ábramagyarázatok, hivatkozások! Mindazo-

náltal kérjük a szerzőket, hogy kerüljék a jegyzetek használatát.

6. A Hivatkozások a következő alapformákat kövesse:
  - **Könyv:** Szerző (megjelenés éve), A mű címe, A kiadás helye: A kiadó neve
  - **Folyóiratcikk:** Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, A folyóirat neve, Az évfolyam sorszáma A szám sorszáma, A cikk kezdő és befejező oldalszáma
  - **Gyűjteményes kötetben szereplő tanulmány:** Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, Szerkesztő(k) neve (szerk. vagy ed(s) vagy Hrsg.), A gyűjteményes kötet címe, A kiadás helye: A kiadó neve, A hivatkozott írásmű kezdő és befejező oldal-száma

### PÉLDÁK:

Becker, J. (1993), Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München: Vahlen  
 Zikmund, W. and D'Amico, M. (2002), Effective Marketing: Creating and Keeping Customers in an E-commerce World, 3/e., Cincinnati, OH: South-Western Publishing  
 Rekettye G. (1999), Az ár a marketingben, Budapest: Műszaki  
 Berács J., Lehota J., Piskóti I., Rekettye G. (szerk.), Marketingelmélet a gyakorlatban, Budapest: KJK-KERSZÖV, 2004  
 Biggadike, E. R. (1981), „The Contributions of Marketing to Strategic Management”, Academy of Management Review, 6 4, pp. 621–32  
 Baker, M. J., Hart, S., Black, C. and Abdel-Mohsen, T. M. (1986), „The Contribution of Marketing to Competitive Success; A Literature Review”, Journal of Marketing Management, 2 1, 39–61  
 Dernóczy A., Józsa L. (2006), „Klaszterek a fogyasztói magatartás terén”, Marketing & Menedzsment, XL 5–6, 80–85.  
 Bradshaw, A. and Fuat Firat, A. (2007), „Rethinking Critical Marketing”, in: Saren, M., Maclaran, P., Goulding, C., Elliott, R., Shankar, A., & Catterall, M. (eds.), Critical Marketing: Defining the Field, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 30–43  
 Zeller Gy. (1998), „A marketingtudomány kialakulása és térnyerése”, in: Fojtik J., Rekettye G. (szerk.), Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban, A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai, Pécs, 3–10.

*A Marketing & Menedzsment szerkesztősége*



THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

# Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK  
A MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK,  
AKIK MÉG CSAK  
TANULJÁK.

**A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.**

További információ:

**Fojtik János**

fojtik@ktk.pte.hu

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

