

Marketing & MENEDZSMENT



A sport és az olimpia iránti attitűdök Magyarországon

Olimpia és imázsépítés: Peking 2008

Melyik város rendezhet olimpiát?

Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében?

A romániai vállalatok tőke-költségvetési folyamatának elemzése

Patterns of 'Black Medicine' Utilization



Olimpia és marketing

SAWYER MILLER GROUP



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

www.smg.hu

Marketing MENEDZSMENT

XLII. évfolyam, 2008/3.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

Szerkesztő: Fojtik János
(fojtik@ktk.pte.hu)

Munkatárs: Hajnal Mónika

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaságtudományi Kara

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:
MárkaDoktor Kft.

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
E-mail: egk53@freemail.hu
Nyomás, kötettség: *fotogOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355;
Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
Engedély: B/SZI/301/1989

**MARKETING
CENTRUM**
www.marketingcentrum.hu



Tartalom

OLIMPIA ÉS MARKETING

A sport és az olimpia iránti attitűdök Magyarországon
– Hofmeister Tóth Ágnes – Malota Erzsébet – Neulinger Ágnes _____ 4

Olimpia és imázsépítés: Peking 2008
– Jenes Barbara _____ 16

Melyik város rendezhet olimpiát?
A kiválasztás első köre a 2012-es olimpia példáján
és amit Magyarország tanulhat belőle
– Balog Tamás _____ 25

Kitekintés a téli olimpiákra: egyre nagyobb városok, egyre nagyobb
marketing?
– Papp-Váry Árpád Ferenc _____ 35

MENEDZSMENT ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának
szervezeti kultúrájuk jelenében?
– Jarjabka Ákos _____ 39

Versenyképességi elemzés a dél-dunántúli régióban
– A nonprofit szervezetek versenyképessége
és szerepük a régió versenyképességének javításában
– Duczon Árpád – Schmuck Roland – Szabó Tamás _____ 50

A romániai vállalatok tőke-költségvetési folyamatának elemzése
– Tulai Constantin – Juhász Jácint Attila _____ 57

ANGOL NYELVEN

Patterns of 'Black Medicine' Utilization under
the National Health Insurance Law
– Ronen Rozenblum _____ 68

KÖNYVAJÁNLÓ _____ 79

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** egyetemi tanár, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER**, marketing tanácsadó • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, PTE • **GHOBIADIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaságtudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETT YE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetvezető egyetemi docens, SZTE • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

OLYMPICS AND MARKETING

Attitudes to sports and the Olympic games – <i>Ágnes Hofmeister-Tóth – Erzsébet Malota</i> – <i>Ágnes Neulinger</i> _____	4
Olympics and image-building: Beijing 2008 – <i>Barbara Jenés</i> _____	16
Which city can host the Olympic Games? Case study of the 2012 Olympics and what Hungary can learn from it – <i>Tamás Balog</i> _____	25
Winter Games: bigger cities, bigger marketing? – <i>Árpád Ferenc Papp-Váry</i> _____	35

MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS

The impact of state-owned past on the Hungarian companies' organizational cultures – <i>Ákos Jarjabka</i> _____	39
Competitiveness study in South-West Hungary: competitiveness of non profit institutions and their roles in the region's competitiveness – <i>Árpád Duczon – Roland Schmuck</i> – <i>Tamás Szabó</i> _____	50
Capital-budgeting processes of Romanian enterprises – <i>Constantin Tulai – Attila Juhász Jácint</i> _____	57

IN ENGLISH

Patterns of 'Black Medicine' Utilization under the National Health Insurance Law – <i>Ronen Rozenblum</i> _____	68
---	----

BOOK REVIEW _____	79
-------------------	----

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

*Alakítsuk együtt a hazai
marketinges szakma
tudáscentrumát,
csatlakozzon Ön is
szerzőink köréhez!*

A Marketing
MENEDEZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy **küldjék el írásait szerkesztőségünkbe**. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltáruhlhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

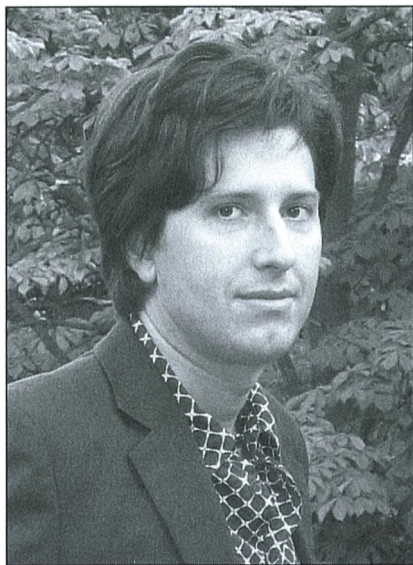
Az írásokat lapunk szerkesztőjéhez, dr. Fojtik Jánoshoz juttassák el e-mailben: fojtik@ktk.pte.hu

Előzetesen itt kérhetnek tájékoztatást arról, hogy milyen szerkesztési és tartalmi alapelveknek kell eleget tenniük a cikkeknek.

Tisztelettel:

Papp-Váry Árpád Ferenc főszerkesztő

Kezdődnek a játékok!



Alig ért véget a labdarugó Európa-bajnokság és a világ szeme máris egy még nagyobb rendezvényen: augusztus 8-án kezdődnek a Pekingi Olimpia Játékok. Az olimpia nemcsak a világ legfontosabb sporteseménye, hanem egyúttal a világ legfontosabb médiaeseménye, számunkra pedig az egyik legfontosabb marketing esemény is.

Kezdesnek itt van *Hofmeister Tóth Ágnes*, *Malota Erzsébet* és *Neulinger Ágnes* tanulmánya, akik a sport és az olimpia iránti attitűdöket vizsgálják, kvalitatív módszertannal. Mint kutatásaik eredményei alapján írják, „az olimpia alkalmas a nemzeti tudat, a magyarság eszmeiségének pozitív bemutatására és megerősítésére”. De így van ez más nemzetekkel is, különösen a rendező országgal. Az biztos, hogy a kínaiak mindent megtesznek: olvasni lehetett már felhőket eltüntető rakétákról, 200 kilométernyi új metróvonalról, 800 új parkról vagy épp a Mount Everest alaptáborához vezető autópályáról. *Jenes Barbara* cikkében három arculatépítési törekvést emel ki: 1) zöld olimpia, 2) technológiai olimpia, 3) emberközeli olimpia. A következő tanulmány *Balog Tamásé*, aki egy nagyon fontos, ám szinte mindnyájunk előtt ismeretlen folyamatba nyújt betekintést: hogyan történik a döntés egy olimpia helyszínéről. A cikk az első kört veszi górcső alá, amikor azt vizsgálják meghatározott szempontok szerint, hogy az adott város alkalmas-e egyáltalán olimpia rendezésére. A 2012-es olimpiára vonatkozó esettanulmány hasznos információkkal szolgálhat egy magyar pályázatra nézve is. Végül, de nem utolsósorban, bár most minden a nyári játékok körül forog, vissza-, illetve előretekintünk a téli olimpiákra, azt a kérdést boncolgatva: csak a legnagyobb pályázónak van esélye?

Az olimpiával foglalkozó színes, ám egyúttal szakmai cikkek mellett másik rovatunk a versenyképességet vizsgálja, tudományos szemmel. Mindhárom tanulmány primer kutatásokon alapszik. *Jarjabka Ákos* írásában arra keresi a választ, hogy van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében. *Duczon Árpád*, *Schmuck Roland* és *Szabó Tamás* a dél-dunántúli régióban vizsgálta a nonprofit szervezetek versenyképességét, és hogy azok milyen hatással lehetnek az egész régióra. Végül Romániába „utazunk”: *Tulai Constantin* és *Juhász Jácint Attila* az itteni vállalatok tőke-költségvetési folyamatát elemzik.

Hasznos böngészést!

Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

A sport és az olimpia iránti attitűdök Magyarországon¹

Kutatásunk strukturált mélyinterjúk és fókuszcsoportos interjúk keretében keresett választ azon kérdésekre, hogy a sport milyen szerepet játszik az emberek életében, milyen motivációik, attitűdjeik, asszociációik vannak a sporttal, az élsporttal és az Olimpiával kapcsolatban, milyen vélemények fogalmazódnak meg bennük a sportszponzorálást illetően.

Eredményeink bemutatják azt is, hogy mit gondolnak a megkérdezettek a híres sportolókról, sztársportolókról, szerintük mely sportágakat kellene támogatni, és milyen összefüggések vannak egy adott sportoló és az általa reklámozott márka megítélése között.

A sport története egyidős az emberiség történelmével. Kőkorszaki barlangrajzok motívumai tanúsítják, hogy már a történelem előtti ember is végzett a mai értelemben sportnak tekinthető tevékenységet. Egyes sportágak már az ókor óta léteznek, így például a birkózás vagy az íjászat. Az ókor sporttörténeti jelentőségét leginkább az határozza meg, hogy Olimpiai Játékaival a sport szervezett és szabályozott kereteit teremtette meg. Már nem a túlélés és az ételszerzés szükséglete vezérelte a minél tökéletesebb testmozgás elérését, hanem a győzelem, az élvezet, a siker és a szórakozás a sportban résztvevők és a sporttevékenységet nézők számára. A mai sport nem egyszerű folytatása az ókorinak. Elias „A sport eredete, mint szociológiai probléma” (1971, In: 1998) című tanulmányában a modern sportot teljesen új jelenségként definiálja, amely nem tekinthető az ókori játékok folytatásának. Az antik sportvilágban a játékosok szerepe, a szabályok és a résztvevők teljesítményének megítélése is más volt. A modern sportban jelentek meg először a fair play elemei; az ókorban az erőszak természetességgel elfogadott volt. Akkor a társadalom nagyobb mértékben tolerálta a játék során előforduló agressziót, sőt a sportoló által bemutatott erő, a megfélemlítés mértéke egyúttal küzdőszellemet, harciasságot is demonstrálta.

Digel (1995) „A sporttudomány: ma” munkájában arra hívja fel a figyelmet, hogy egyes jellemzők, amelyek egykor kétségtelenül a sport klasszikus jegyeinek számítottak, ma már viszonylagossá váltak. A mai professzionális sportban kisebb hangsúlyt kap a játék és a játékosság, amely az elüzletiesedés okán munkává alakult át. A szabadidősportban illetve a sport rehabilitáció területén a teljesítmény és a teljesítmények összehasonlítása sokszor csak indirekt szerephez jut, illetve másodlagossá válik azáltal, hogy a verseny, a versengés részben vagy teljesen hiányzik belőlük. Igaz, egyes szerzőknél a verseny az ember önmaga ellen vívott küzdelmeként is megjelenhet, ebben az értelemben tehát nem tűnik el. Loy (1968) az egyének között, csapatok között, egyén/csoapat és élő természet között (bikaviadal, vadászat), egyén/csoapat és

1 A primer kutatást az E.ON Hungária támogatta

életlen természet (hegymászás) között, egyén/csapat és valamilyen ideál (idő, tér, önmagunk) közötti dimenziókban értelmezi a versenyt.

A sport együtt civilizálódott a társadalommal, így szelídült a párbaj vívássá, a vadászat lóversennyé.¹ Ezzel együtt jelent meg a sportban az öröm és a fel szabadultság érzése, a vérre menő küzdelmet felváltotta a játék örömeért végzett tevékenység. Ez azzal együtt igaz, hogy a mai professzionális sport üzleti céljai komoly feszültséget, stresszt, vagy akár egészségkárosodást is okozhatnak a sportolóknak.²

SZAKIRODALMI ÉS KUTATÁSI HÁTTÉR

A sporttal foglalkozó tudományos munkákban a 'sport' definiálásakor leggyakrabban a következő kulcsszavak fordulnak elő (ld. részletesebben az 1. táblázatban):

- Erőfeszítés
- Teljesítmény
- Szervezettség
- Szabályok
- Verseny
- Stratégia
- Élmény

Az Európai Sport Charta 2. cikkelye (1993) szerint sportnak számít minden olyan fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai jól-lét és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése vagy különböző szintű versenyeken való eredmények elérése céljából.

Az UNESCO (1983) a kérdés definiálásánál össztársadalmi nézőpontot követve három értelmezési szintre tesz javaslatot. Eszerint a sport kifejezés alatt a nemzeti stratégiákat és terveket érti, amelyek a sportszínvonal emelkedésének elérését szolgálják. A „mindenki sportja” (sport for all) egyenlő az egészség, a fitness és a rekreáció népszerűsítésével, és a demokráciára való neveléssel. Külön megkülönbözteti a hagyományos játékokat és a táncot, amelyek esetében kiemeli a nemzeti örökségek és kulturális tevékenységek fejlesztését és védelmét, az ifjúsági mozgalmak ösztönzésével.

A szabadidősport és a hivatásszerűen űzött, professzionális sport között több különbséget is találunk:

1. A professzionális sport a kimagasló sportteljesítmény elérésére, a teljesítmény folyamatos növelésére, a tehetségre fókuszál. A szabadidősportban a győzelem, a csúcsteljesítmény nem elsődleges.

1. táblázat	
Szerző(k)	A sport definíció kulcsszavai
Huizinga (1955)	Szabad tevékenység, nem kötődik anyagi érdekelttséghez, profithoz, saját szabályrendszere van
Caillois (1961)	Szabad, térben és időben korlátozott, bizonytalan, nem produktív, szabályok által vezérelt és szerepjáték (a való világon kívüli)
De Grazia (1963)	Tiszta szabadidő, olyan tevékenység, ami önmagáért van.
Loy (1968)	Formalizált vagy nem formalizált játék, társadalmi intézmény, társadalmi rendszer
Bourdieu (1978)	Különös, másra vissza nem vezethető társadalmi jelenség
Takács (1979)	Testkultúra
Kun, Sipos (1979)	Teljesítményközpontúság, fizikai és szellemi, szabad játék
Heinemann (1980)	Testmozgás, teljesítményelv, társadalmi normák által szabályozás, nem produktív
Kelly (1982)	Szervezett, fizikai erőfeszítés, összemérés, szabályok és formák
Spears, Swanson (1983)	Testi (fizikai) bátorság és érzék, verseny, stratégia és/ vagy esély, bekapcsolódás az élvezet és az elégedettség miatt
Elvin (1993)	Verseny, fizikai aktivitás, szervezeti keretek, a kimenetel befolyásolja az élmény minőségét
Dénes, Misovicz (1994)	Szabadidő, testgyakorlás, játék, versengés
Wann (1997)	Képességek, érzék, verseny, stratégia és/ vagy esély, bekapcsolódás az élvezet és az elégedettség és/ vagy az egyéni haszon, nyereség miatt
András (2003)	Klasszikus értelmében fizikai erő kifejtés, versengés, szabadidőben végzett tevékenység

1 Bővebben lásd: Hadas Miklós 'A modern férfi születése' c. munkáját (2003)

2 Bővebben lásd: Tamás Tibor 'Homo ludens-e a sportoló?' (1998)

Fontosabb a jól-lét, az egészségmegőrzés, a játék, a testsúly, kondíció megőrzése, a társasági élet.

2. A két területen más viselkedésforma érvényesül. A tevékenység maga lehet azonos, de a gyakorlat elvégzése, az edzés és az eredmény eltérő. A kézilabda játékos futása az edzéstervének egy részét jelenti, annak hossza, a teljesítés módja szak-

„Az UNESCO három értelmezési szintre tesz javaslatot. Eszerint a sport kifejezés alatt a nemzeti stratégiákat és terveket érti, amelyek a sportszínvonal emelkedésének elérését szolgálják. A 'mindenki sportja' (sport for all) egyenlő az egészség, a fitness és a rekreáció népszerűsítésével, és a demokráciára való neveléssel. Külön megkülönbözteti a hagyományos játékokat és a táncot, amelyek esetében kiemeli a nemzeti örökségek és kulturális tevékenységek fejlesztését és védelmét, az ifjúsági mozgalmak ösztönzésével.”

szerűen kitalált és elvégzett. A szabadidős kocogó esetében a futás a teljes sporttevékenységgel egyenlő, tehát a végzett tevékenység szintjén magát a végcél jelenti.

3. A fentiekből eredően a motiváció is eltérő. A hivatásos sportolót ösztönzi az, hogy minél jobb eredményt érjen el, illetve további (külső) kényszert jelent a szerződése, amely akár a rendszeresen lefutandó távot, mint kötelezettséget is tartalmazhatja, előírhatja. A szabadidejében sportoló kedvtelésből fut. Számára is fennállhat belső, illetve külső kényszer, mint például az önmaga felé támasztott elvárások, a társas környezet kívánalma a csinos alak iránt vagy akár egészségügyi okok, ám ez a kényszer észlelt és közvetett szemben egy szerződés kötelezettségeivel.

A sport mai magyar szóhasználatában kétféle terminológiával találkozhatunk. Egyrészt megtaláljuk a 'régit', azaz a rendszerváltozás előtti, másrészt az 'új', azaz a rendszerváltozás utáni szóhasználatot is. Előbbire példa az élsport és tömegsport kifejezések, utóbbira a szabadidősport, rekreáció vagy a látványsport megnevezés.

A professzionális és a hivatásos sport a sporttörvényt követve, a hivatásszerűen, szerződéses jogviszony keretében folytatott sporttevékenységeket jelzi. Többletjelentést hordoz magában a látványsport

megnevezés, hiszen azon túl, hogy a sportolók hivatásszerűen sportolnak, a sportág jellegéből adódóan ez szórakoztató, látványos, jól közvetíthető, így jól is értékesíthető. A látványsportok közé tartoznak például a labdajátékok. Piaci viszonyok között csak a látványsportok életképesek, így ebben az értelemben egyenlővé válnak a professzionális sporttal. Azt ugyanis nem érdemes hivatásszerűen üzni, ha nem

lehet belőle megélni. Ma Magyarországon a sportba befolyó pénzek révén számos olyan sportág van, amely nehezen eladható (pl. kajak-kenu), mégis sokan, igen sikeresen, hivatásszerűen üzik, így a két fogalom értelme eltér egymástól.

A versenysport a sporttörvény alapján a sportszövetség, sportági szakszövetség által szervezett versenyrendszer keretében végzett sporttevékenységet jelenti. Az élsport a sportteljesítmény felső, elit rétegét jelöli, ahol a sporteredmé-

nyek a legkiemelkedőbbek, a sport elsődleges célja a képességek fejlesztése, a győzelem. A fogalom az elmúlt rendszer sportstruktúrájához kötődik. A sportolók amatőrök és profik egyaránt lehetnek, így ezek a fogalmak mind a szabadidő, mind a professzionális sportok körében értelmezhetőek.

A tömegsport – élsport megkülönböztetés a rendszerváltozás előtti időkbe nyúlik vissza. Kozma – Nagy (2002) szerint a tömegsport magán viseli a felülről kezdeményezett jelleget, ahol a cél a népesség nagy hányadának a megmozgatása, a közösségformálás volt. Használatát ma sokan kerülnek, mert a fogalom devalválódott a központi döntéshozók általi meghatározottsága miatt. Helyette egyre inkább a szabadidősport kifejezés használata terjedt el.

A szabadidősporton belül több speciális terület is megkülönböztethető, így például a rekreációs sport, egészségsport, iskolai sport. A rekreációs sport célja a jó közérzet, valamint az egészség elérése, visszaszerzése, megőrzése.

A magyar lakosság sporthoz való viszonyát jól illusztrálja a Medián Közvélemény- és Piackutató Intézet 2000 novemberében készített felmérése. A kutatás arra kereste a választ, hogy mi jelenti az embereknek a szórakozást, kikapcsolódást. Kiderült, hogy a megkérdezettek 78%-a szabadidejéből semmit sem fordít sportolásra és 69%-nak a televíziózás je-

lenti az igazi szórakozást. Ami különösen elszomorító, hogy a megkérdezettek mintegy 9%-nak jelent a sportolás igazi kikapcsolódást, regenerálódást

A Szonda Ipsos (2003) 1500 fős reprezentatív felmérése hasonló eredményt hozott. A megkérdezettek mindössze 22%-a sportolt az elmúlt egy hónapban, további 49%-a soha nem sportol. A legkedveltebb sportágak között első helyen szerepel a kerékpár, ezt követi a labdarúgás, az otthoni kondicionáló gépek, a tornázás, majd a kocogás, futás és az úszás, illetve a fitness. A sportolás fő okai az egészség és a jó kondíció megőrzése (82%), a kikapcsolódás és pihenés (73%), a testmozgás szeretete (72%), a fizikai teljesítőképesség javítása (69%) és a stressz levezetése (62%). A megkérdezettek azt állítják, többet sportolnának, ha több szabadidejük lenne, valamint ha fiatalabbak és egészségesebbek lennének.

2004-es kutatásunkban (Hofmeister–Neulinger–Simányi) a wellness témakörén belül az egyének sportoláshoz való viszonyát is vizsgáltuk. A kutatás céljának megfelelően 15 mélyinterjút és 6 fókuszcsoportos beszélgetést végeztünk, amelynek során 20 és 50 év közötti dolgozó és nem dolgozó, magas jövedelemmel rendelkező férfiakat és nőket kérdeztünk meg. A sportolás kapcsán arra voltunk kíváncsiak, hogy mi befolyásolja a részvételt, mi az, ami akadályozza, illetve ösztönzi a tevékenységet. Kulcsfontosságúnak bizonyult, hogy a sportolási lehetőség (a sportlétesítmény, sportolásra alkalmas terület/pálya) minél könnyebben és egyszerűbben elérhető legyen. A sportolás motivációi megegyeztek a szakirodalomban is megtalálhatókkal. A nőknél elsősorban az alakmegőrzés, a férfiaknál főleg a kikapcsolódás, a társaság volt fontos.¹

Neulinger (2007) kutatásában többek között a magyar lakosság sportoláshoz való viszonyát vizsgálta. Az eredményekből kiderül, hogy a fizikai aktivitásban való részvétel igen alacsony. A lakosság 69%-a úgy nyilatkozott, hogy sohasem sportol/végez testmozgást. Az országos reprezentatív kutatás szerint a fennmaradó 31%-ból 14% az, aki legalább hetente sportol. Ez a részvételi arány az elmúlt 10 év alatt gyakorlatilag nem változott. 1998-ban, a GfK által

végzett országos reprezentatív kutatás hasonló eredményt mutatott. Akkor a lakosság 16%-a jelezte azt, hogy legalább hetente sportol. Másrészt a néző magatartás kapcsán a kutatásból kiderül, hogy sporthíreket leggyakrabban a televízió, rádió segítségével fogyaszt a magyar lakosság (gyakran teszi: 24%-uk). Magasabb említést kapott még a sportközvetítések nyomon követése: a lakosság 27%-a gyakran néz/hallgat mérkőzésközvetítést. A mérkőzések látogatása ennél jóval alacsonyabb, mindössze 18% jelezte, hogy legalább évente ellátogat sportmérkőzésre. A legalább havi rendszerességgel járók aránya 8%; a lakosság 69%-a soha nem teszi ezt. Az eredményekben jelentős különbség van nők és férfiak között. A nők 82%-a soha nem jár mérkőzésekre, ez az arány a férfiak körében 54%. Ugyanez a különbség jelenik meg a sporthírek fogyasztásában is. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a lakosság alacsony fizikai aktivitása, a sportesemények, sportközvetítések iránti gyenge érdeklődéssel jár együtt.

A KUTATÁS CÉLJAI ÉS MÓDSZERTANA

A kutatás során választ kerestünk a megkérdezettek motivációira, attitűdjeire, és a témakörökkel kapcsolatos spontán asszociációkra, a sportot, az élsportot, az Olimpiát, valamint a sportszponzorálást övező emocionális viszonyra (érzésekre, lelkületre).

„Neulinger (2007) kutatásában többek között a magyar lakosság sportoláshoz való viszonyát vizsgálta. Az eredményekből kiderül, hogy a fizikai aktivitásban való részvétel igen alacsony. A lakosság 69%-a úgy nyilatkozott, hogy sohasem sportol/végez testmozgást.”

A kutatás fő kérdéskörei az alábbiak voltak:

- A sport szerepe, fontossága az emberek életében. A megkérdezettek sporttal kapcsolatos attitűdjei, sportolási szokásaik. Sportágakhoz társuló asszociációk.
- A magyar élsportról, anyagi támogatottságáról alkotott vélemények, az élsporttal kapcsolatos asszociációk
- Emlékezetes sportesemények, a sportesemények látogatottsága

1 Vö: Alderman (1978), Gould, Feltz & Weiss (1986); Gill&Overdorf (1994)

- A sporthírek iránti érdeklődés, a sporttal kapcsolatos médiafogyasztási szokások
- Kedvelt és ismert sportolók, sztársportolók, kedveltségük indokai. Kedvenc sportolók és csapatok, példaképpé válásuk okai
- Az olimpiával kapcsolatos vélemények, attitűdök és asszociációk, az olimpia eszméjéhez kapcsolt társítások. Az olimpiai csapat támogatásához fűződő megítélések, olimpiai bajnokaink és olimpiai sikersportágaink ismertsége
- A szponzorálásról alkotott vélemények, a szponzoráló cégekkel kapcsolatos attitűdök. A magyar élsportot támogató szponzorok és az általuk támogatott sportágak, sportolók társítása, ismertsége

Vizsgálataink során a strukturált mélyinterjúk és a fókuszcsoporthoz tartozó módszerét alkalmaztuk 19 és 45 éves kor közötti sportkedvelők körében. Sportkedvelők alatt jelen esetben azt értettük, akik legalább havi rendszerességgel figyelemmel kísérik a sporteseményeket.

15 strukturált mélyinterjút és 6 fókuszcsoporthoz tartozó interjút bonyolítottunk le Budapesten és vidéken, az interjúk során projektív technikákat is alkalmaztunk, használtunk asszociációs technikákat (egy adott szóról mi jut elsőként a megkérdezett eszébe), kiegészítő technikákat (befejezetlen mondatot kellett kiegészíteni), montázst (az olimpiához kellett képet társítani) és szimbolikus megszemélyesítést (az olimpiával kapcsolatban).

A KUTATÁSI EREDMÉNYE

A sporttal és az élsporttal kapcsolatos asszociációk, a magyar élsport anyagi támogatottságáról alkotott vélemények

A sport jellemzően a következőket jelenti a fókuszcsoporthoz tartozók számára: *lelki és fizikai kikapcsolódás, feltöltődés, felfrissülés, örömforrás, az egészség megőrzése, fizikai erőnlét szinten tartása, jó közérzet biztosítása, életforma, a feszültség és a stressz levezetése.*

Az élsporttal kapcsolatban a *kemény munka, az elszántság, az akarat erő, a kitarás, a rendszeresség, a siker, a verseny, a győzelem, a teljesítmény, az elkötelezettség, a megszállottság, az áldozatvállalás, a tehetséges, az olimpia, a hivatásos sportolók, az elhivatottság, a küzdelem, a nagy nevek, a napi két edzés* asszociációk kerültek felszínre.

Negatív asszociációkra is sor került, ezek a kedvőtlen megnyilvánulások az *„üzlet, tisztességtelen eszközök, széthúzás, politika, dopping, botrány”* szavak köré csoportosultak. A fókuszcsoporthoz tartozókban min-

denhol felmerült a dopping témája. Úgy érezték a résztvevők, hogy ez beárnyékolja a magyar élsportot, főképp mert gyakori beszédtema a sajtóban.

A magyar élsporttal kapcsolatban a pozitív vélekedések voltak túlsúlyban, sokan hangsúlyozták, hogy a világ élvonalában vagyunk több sportágban is. *„Kiemelkedők vagyunk”*. *„Nagyon jók vagyunk”* – voltak az első reakciók.

A vélemények között felmerült, hogy bár sok sportágban nagyon jók vagyunk, a magyar élsportolóknak általában nincs megfelelő önbizalma, főleg a csapatsportok esetében lenne szükség pszichikai tréningekre, támogatásokra. Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a sportpszichológiára, az egészséges önbizalom építésére, a küzdés képességére vesztesre állás esetén is. A kudarcra való megbirkózás, vagy a túlzott önbizalom leküzdése is fontos lehet.

A válaszolók hangot adtak néhány negatív gondolatnak is, ezek két fő témakörre oszthatóak. Egyrészt több ízben is említésre került hogy több pénzt kellene a magyar élsportra áldozni, nem kap elég hangsúlyt, korábbi sikersportágaink is visszacsúsznak támogatás hiányában, a feltételek kevésbé adóttak, mint más (EU) országokban.

Másrészt sokan felvetették, hogy Magyarországon főképp a focit támogatják, elvéve azoktól a sportágaktól a pénzt, amelyekbe érdemes lenne befektetni. Szerintük nem a teljesítmény alapján történik a sportolók díjazása, mivel pl. a vízilabdázó olimpikonok sokkal kevesebbet keresnek, mint egy másodosztályú focista.

Az élsport támogatásával kapcsolatosan elhangzott még az a vélekedés, hogy a tömegsport is nagyon fontos, az élsport szerepe pedig az, hogy ösztönözze a fiatalokat, és példaképeket állítson. Többen megjegyezték, hogy az utánpótlásra is érdemes lenne fókuszálni, mert Magyarországon csak a már eredményt elért sportolókat támogatják.

A sportesemények látogatottsága, a sporthírek iránti érdeklődés, a sporttal kapcsolatos médiafogyasztási szokások

A megkérdezettek főként labdajátékokat jelöltek meg kedvenc sportágukként (legtöbbször a vízilabdát említették, emellett a foci, a kézilabda, a kosárlabda került szóba), az úszást is többen kedvelik, emellett megjelent még a válaszokban a műkorcsolya, a kardvívás, az autósport, a kajak-kenu, a kerékpározás, a birkózás, a rúdugrás, az extrém sportok, a karate és a bokszt.

Az interjúalanyok nagy része nem jár sporteseményekre szabadidejében, kedvenc sportját inkább televíziós közvetítéseken nézi. Aki látogat ilyen eseményeket, az barátokkal, társasággal teszi ezt. A televízióban is leginkább az olimpiai közvetítésekre kíváncsiak a válaszadók, egyikük megjegyezte, hogy „ha olimpia van, mindenevő vagyok”.

Legnevezetesebb sporteseményként, amelyre szívesen emlékeznek, egyértelműen az olimpiát jelölték

„Legnevezetesebb sporteseményként, amelyre szívesen emlékeznek, egyértelműen az olimpiát jelölték meg, mert ezen 'jó szurkolni', fontos 'a küzdelem nemes pillanata'.”

meg, mert ezen „jó szurkolni”, fontos „a küzdelem nemes pillanata”.

Az eredmények alapján a vidékiek gyakrabban járnak sporteseményekre, az is jellemzőbb volt rájuk, hogy meg tudtak nevezni emlékezetes sporteseményt, ami jellegzetesen helyi eset volt. A fővárosiak konkrét nevezetes sporteseményt kevésbé tudtak felsorolni, inkább sportolók szerepléséhez kötötték a versenyt (elhangzott Egerszegi, Darnyi, Kokó, Növényi Norbert, a Janics-Kovács páros és Cseh László felejthetetlen küzdelme). Emellett az éppen aktuális, vagy közel múltban folyó sporteseményeket említették még.

A megkérdezettek nagy része nem követi figyelemmel a sporthíreket célirányosan, de ettől függetlenül értesül róluk, sajtóból, rádióból, illetve jellemző, hogy a TV Híradó sporthíreit mindig megnézik. Interneten és teletexten keresztül is többen tájékozódnak. Kifejezetten sportsajtót nem olvasnak, de a napilapok sportrovatait figyelemmel kísérik.

A televíziós közvetítések közül a legkedveltebb az olimpia, ez főleg a nyári olimpiát jelenti, emellett főként labdarúgást, jégtáncot, kézilabdát, vízilabdát és bokszt néznek a megkérdezettek. Sokan vannak, akik az esztétikai élményt nyújtó sportokat részesítik előnyben.

Ki ma a sztár Magyarországon, sztárnak számítanak-e a sportolók?

Az interjúk folyamán igen érdekes és manapság aktuális kérdéskört is körbejártunk. Rákérdeztünk arra,

hogy a résztvevők szerint kit tekinthetünk ma sztárnak hazánkban, vajon sztárok-e a sportolók?

E tekintetben nem volt egységes vélemény, a megkérdezettek nagy része szerint a sztár kifejezésnek ma Magyarországon kezd inkább negatív jelentése lenni, mivel a média olyan emberekből is sztárt csinál, akik erre nem szolgáltak rá. Sokak szerint ma az a sztár, aki a vízcsapból is folyik, nem számítva, hogy mit csinált, mit ért el, például Győzike neve a legtöbb fókuszcsoportban elhangzott.

Többen beszéltek arról, hogy ma hazánkban a valóságshow-k résztvevői a sztárok és mások is nem a teljesítményük miatt, hanem a botrányaik miatt lesznek „híresek”, mint pl. Csiztu Zsuzsa vagy VV Anikó.

Abban is megoszlottak a vélemények, hogy sztárok-e a sportolók. A következő vélemény típusokat különíthetjük el, mindegyik illusztrálására egy jellemző idézetet mutatunk be:

- *„Azt gondolom, hogy ez az ország kicsi ahhoz, hogy itt sztárok legyenek. Bár vannak olyan klasszis sportolók, akik világszinten értek el eredményeket és így azt mondanám, hogy nem is magyar sztárok, hanem világsztárok, tehát ilyenek vannak, igen.”*
- *„Önmagában a sportoló nem sztár, valami járul hozzá, ha a média felkapja, akkor lesz sztár”*

„A fókuszcsoportokban David Beckham neve merült fel először, mint sztársportoló, majd Kokó neve szintén elhangzott szinte minden csoportban.”

- *„Nem jelenik meg olyan helyen egy sportoló, ahol sztárokat csinálnak.”*
- *„Egész nap dolgozik. Nem ér rá arra, hogy éjszaka eljárjon bulizni, vagy valahol randalírozzon.”*

A fókuszcsoportokban David Beckham neve merült fel először, mint sztársportoló, majd Kokó neve szintén elhangzott szinte minden csoportban.

„Kokó volt az, aki hajlandó volt egy-egy szappanoperában feltűnni meg reklámozni, a vízcsapból is ő folyt. Volt ehhez affinitása.”

Végül a legtöbb csoport megegyezett abban, hogy a sportban is lehetnek sztárok, mint pl. Kásás Tamás vagy a bokszolók, a focisták, a vízilabdás fiúk, az úszók (Darnyt és Egerszegit a legtöbb cso-

portban kiemelték) és a kajakos lányok. Cseh Lászlót illetően elhangzott egy olyan vélemény, hogy ő azért sztár, mert törött lábbal is tudott jól úszni: „*Olyant nyújtott, amit normális ember nem nyújtott volna*”.

Felmerült az is az interjúk során, hogy különbséget kellene tenni híres sportoló és sztársportoló között. A híres sportolók azért híresek, mert huzamosabb ideig világszínvonalú teljesítményt tudtak nyújtani, teljesítmény van mögöttük, letettek valamit az asztalra. Nagyon találó az egyik résztvevő ezzel kap-

„A válaszadók egybehangzóan állították, hogy ahhoz, hogy egy sportoló példaképpé váljon nem csak a sporteredményei, sportteljesítménye, hanem a személyisége, emberi jellemvonásai is nagyon fontosak, szakmájukban, magánéletükben is legyenek sikeresek a példaképek.”

csolatos kijelentése: „*Aki híres, arra emlékezni fogunk. Aki sztár, az kiesik az ember fejéből.*”

Leggyakrabban Puskás Ferenc, Darnyi Tamás, Egerszegi Krisztina, Papp László, Gyurta Dániel, Cseh László, Benedek Tibor, Kásás Tamás, Kovács Kokó István, Erdei Zsolt neve hangzott el mint híres sportolóké. A csapatok közül az Aranycsapat és férfi vízilabdacsapat került megjelölésre.

Ki lehetne példakép a sportolók közül a fiatalok számára? A példaképpé válás indokai, a példakép elvárt tulajdonságai

Arra a kérdésre, hogy a fiatalok körében ki lehetne példakép az élsportolók közül, számos megkérdezett általános választ adott, kiemelve, hogy bárki, aki élsportoló vagy olimpiai bajnok, alkalmas arra, hogy példaként állítsuk a fiatalok elé, mivel az élsport a teljesítményről a folyamatosan a befektetett munkáról és az egy pontban kiadott maximumról szól.

Elhangzott Egerszegi Krisztina, Nagy Tímea, Kokó, Polgár Judit, Lékó Péter, Erdei Zsolt, Darnyi Tamás, Csollány Szilveszter, Kovács Katalin, Janics Natasa, Gyurta Dániel és Gera Zoltán neve, a paraolimpikonok közül pedig Pásztori Dórát említették.

Kokóráról érkeztek negatív visszajelzések, néhányan kijelentették, hogy ő nem lehet példakép, mert nagyképű, magasan hordja az orrát. Megjegyezték, hogy csak azok maradhatnak példaképek, akik „nem szállnak el maguktól”, nem vesznek fel sztárallűröket. Ha valaki „túl sokká” válik, az visszatetszést kelt.

Csollány Szilveszterrel kapcsolatban is felmerült, hogy ő is lehetne példakép, de unszimpatikussá vált, amikor a Szulák interjújában a magánéletét boncolgatták.

A szerénységet jellemzően az egyik legfontosabb tulajdonságnak tartják a megkérdezettek, Darnyi Tamást pl. azért említették többen is, mert a világhír ellenére szerény maradt. Cseh Lászlóról szintén hasonló vélemények hangzottak el.

A válaszadók egybehangzóan állították, hogy ahhoz, hogy egy sportoló példaképpé váljon nem csak a sporteredményei, sportteljesítménye, hanem a személyisége, emberi jellemvonásai is nagyon fontosak, szakmájukban, magánéletükben is legyenek sikeresek a példaképek.

Egerszegi és Nagy Tímea ilyen szempontból tökéletes példák, mert mindketten amellel hogy nagyszerű eredményeket értek el, családanyaként is példásan helytállnak.

Ahhoz, hogy valaki példakép lehessen, a következő tulajdonságokat tartják fontosnak a megkérdezettek: *céltudatosság, önfegyelem, önuralom, magabiztosság, egészséges humorérzék, kitartás, törekvés, intelligencia, küzdőképesség, alázatosság, akarat erő, tehetség, erkölcsi feddhetetlenség, szerénység, szorgalom, közvetlenség.* Volt, aki megjegyezte, hogy a külső tulajdonságok is lényegesek, mert egy kellemes arcú sportolóra többen odafigyelnek.

Emellett az is felmerült, hogy a példakép kell, hogy rendelkezzen egy bizonyos fajta személyiséggel, tudjon interjút adni és szerepelni is, mert ezzel tényleg ösztönözni tudja az embereket. Megjegyezték, hogy megfelelő ismertség kell ahhoz, hogy valaki példakép lehessen.

Arra a kérdésre, hogy ha a kedvenc sportolójával kapcsolatos valamilyen negatív esemény, botrány történe, továbbra is kedvelné-e őt a válaszadó, többféle választ kaptunk. Elhangzott olyan vélemény, hogy bár sportolóként továbbra is tisztelnék, elvesztené szimpatikusságát. Számos válaszadó azt emelte ki, hogy fontos, hogy milyen botrányról van szó. A bulvársajtó által felfújott botrányok nem befolyásolnák őket a sportoló megítélésében, és az is általánosnak mondható vélekedés, hogy mindenképpen külön kell választani a magánéleti és a sporttal kapcsolatos (pl. dopping) botrányokat. A sportkedvelők tehát kiábrándulnak kedvenc sportolójukból, ha dop-

pingol, nem erkölcsös és tiszta a sportban, pl. Fazekast és Annust antisztárnak ítélik meg, a súlyemelőkről pedig elhangzott hogy az egész sportágat és a magyarokat is lejáratják.

Megfogalmazásra került, hogy egy magánéletbeli rossz döntés miatt nem szabad elítélni egy sportolót, hiszen ez teljesen magánügye, a kívülágnak nincs köze hozzá. Ezzel szemben a résztvevők közül többen ellentétesen vélekednek, elvárják a sportolótól a magánéletüket tekintve is, hogy ne keveredjenek botrányba, a családjukhoz hűek legyenek, ne legyenek alkoholisták, drogosok, sőt kocsmájuk se legyen.

Voltak olyan megkérdezettek, akik a doppingbotrányt másképp érzékelik, egyre általánosabbnak tartják e tendenciát, néhányan úgy érzik, hogy szinte mindenki doppingol csak van aki ügyesebben csinálja és nem bukik le.

Ha a kedvenc csapat tartósan rosszul szerepel, az a nagy többségnél nem befolyásolja a sport iránti érdeklődést, sőt a válaszadók a csapatot ugyanúgy kedvelik ettől függetlenül is, mivel nem feltétlen a győzelem miatt néz az ember egy meccset, hanem azért mert szórakoztató.

Ezzel szemben néhányan azt mondták, hogy kiábrándulnának kedvenc sportolójukból, ha az egy idő után nem lenne sikeres, vagy ha pl. átigazolna a kedvenc csapatból máshová.

Sportolók a reklámokban

A megkérdezettek viszonylag könnyen fel tudtak sorolni sportolók által reklámozott termékeket, vállalatokat, vásároltak is ilyen termékeket, de nem kifejezetten a sportolók hatására. A válaszadók egyöntetűen kijelentették, hogy nem azért vásárolnak meg egy adott terméket, mert azt egy sportoló reklámozza. Mindemellett észrevehető, hogy bizonyos vásárlási szituációkban mégiscsak hatnak ezek a reklámok. Szívesen vennének olyan terméket, amelyet híres sportoló reklámoz, de legyen valami köze a termékhez, hogy hiteles legyen.

Elismerték, hogy lehetséges, hogy tudat alatt mégis befolyásolja őket e tényező, többen azt emelték ki, hogy így a termék hitelesebbé válhat, figyelemfelkeltőbb és jobban el lehet adni. Jellemző, hogy sportruházat kiválasztásakor inkább előfordul-

hat, hogy egy sportoló hatására vásárolják meg, mint pl. élelmiszerek esetében. Az egészségmegőrzéssel kapcsolatos termékeket illetően szintén hatással vannak ezek a reklámok, pl. az egyik csoportban megállapították, hogy tetszett az Egerszegi által népszerűsített Plussz tableta hirdetése, de ellenszenvessé tette a lakóparkot, hogy Kokó reklámozta, mert míg az előző hiteles, ez utóbbi viszont nem. Több résztvevő említette azt is, hogy a gyerekekre nagy befolyásoló erővel bírnak ezek a reklámok és gyakran ők befolyásolják a családban a vásárlást. „Ha gyerek lennék, akkor Janics Natasa által reklámozott úszógumiban járkálnék.”

Elhangzott olyan álláspont is, hogy két ugyanolyan termék közül inkább a sportoló által hirdetett választanák, főként akkor, ha a termék összekapcsolása egy sportolóval jogos, valamint megjegyezték, hogy az ilyen hirdetések hatására szívesen kipróbálják az új termékeket.

Az olimpiai eszme, asszociációk és megszemélyesítés az olimpiával kapcsolatosan

Az olimpiai eszme a legtöbb megkérdezett számára pozitív érzelmeket kelt, de ezzel párhuzamosan az is érzékelhető, hogy megjelennek azok a vélemények, melyek az olimpiát összekapcsolják negatív érzésekkel, doppingbotrányokkal.

„Megfogalmazásra került, hogy egy magánéletbeli rossz döntés miatt nem szabad elítélni egy sportolót, hiszen ez teljesen magánügye, a kívülágnak nincs köze hozzá. Ezzel szemben a résztvevők közül többen ellentétesen vélekednek, elvárják a sportolótól a magánéletüket tekintve is, hogy ne keveredjenek botrányba, a családjukhoz hűek legyenek, ne legyenek alkoholisták, drogosok, sőt kocsmájuk se legyen.”

A fókuszcsoportok résztvevőit megkértük, hogy írják le, melyik szó jut eszükbe elsőként az olimpiáról. A következő szavak jelentek meg az asszociációk során:

- ötkarika, láng, Melbourne, Moszkva, Görögország, nyitóünnepség, záróünnepség, színes kavalkád, tradíció,
- magyar himnusz, Magyarország, nemzeti érzelmek

- dicsőség, győzelem, sikerek, kihívás, erőösszermérés, megmértetés, kitartás
- dopping, díjazás, pénz,
- sportdiplomácia,
- Egyszerű, vízilabda,
- világvbverseny, sok ember, nemzetköziség, békés tűzszünet, összefogás, nemes vetélkedés, nemzetek vetélkedése,
- minden sport együttes megmértetése, a sportok, a sport ünnepe, amatőrsport, edzések,

A résztvevők egyetértettek abban, hogy az olimpia napjainkban is népszerű, mindenki nézi, még éjszaka is fennmaradnak ilyenkor.¹ Több csoportban kifejezésre került, hogy az olimpia egy várva várt esemény és azokban a napokban állandó beszédtema a különböző társaságokban.

A közvetítéseknél azokat a sportágakat részesítik előnyben, ahol magyar érdekltség van, legkedveltebb sportágak az olimpiai közvetítések közül a vízisportok, az atlétika, a torna és a vívás.

A kutatás során projektív technikát alkalmaztunk az olimpia megszemélyesítésére. Legtöbbsen egy sportos férfira vagy nőre gondoltak, aki középkorú, fiatalos, kicsit görögös és szinte csak jó tulajdonságai vannak, mint pl. magabiztos, tehetséges, tiszta. Foglalkozását tekintve általában sportoló vagy sportmenedzser. Érdekes, hogy legtöbb csoportban egyedülállónak tartották és korban mindenki inkább olyannak képzelte el, amilyen korosztályba saját maga is tartozott. A következő leírások születtek a megszemélyesítés során:

1. *Átlagos, szolid, sportos öltözékű nő, akinek az utazás a hobbi, görögös külsővel rendelkezik, a sportnak él, a sportágak a gyermekei, és jogot tanul, hogy a doppingbotrányokat illetően tudja a szabályokat.*
2. *Tiszteletreméltó, tapasztalt, kortalan, nagyon szép félistennő, aki egyedül él és vándorol Görögországban, tógát visel, csak jó tulajdonságai vannak, mint pl. türelmes, szelíd, bölcs és igazságos.*
3. *Görög félisten, aki sportosan-elegánsan öltözködik, lezser, nem hivalkodó. Nyári sportzakót, fehér inget vagy pólót hord és lángot tart a kezében. Egyedülálló, családja maguk a sportágak. A korát nem tudták egyöntetűen meghatározni, mert egyesek szerint fiatal (20–25 éves) viszont van, aki 35*

éves, de van aki 50 év körüli férfinak képzelte el. Sportoló, menedzser vagy diplomata Athénban. Az Olymposzon él, a görög ételeket kedveli. Igazi sportoló, aki tiszta, hiú kicsit a saját sikereire, de ha tehetséges, ezt meg is teheti. Önbizalmat sugároz, magabiztos, intelligens, jó megjelenésű. Békére törekszik és összekovácsolja az embereket.

4. *Sportos, laza férfi, sportolóként, edzőként vagy sportmenedzserként azonosították. Békére, összefogásra törekszik, el tudja adni magát és a sportot, mindenképpen nevelő típusú, aki az utánpótlással is foglalkozik. Intelligens és nem szélsőséges. Nem tudták közösen megállapítani a személy korát. Ebben a csoportban vita merült fel azzal kapcsolatban, hogy fontos-e, hogy az olimpiát a pénzzel kapcsolatba hozzák: „tiltakozunk a pénzes sport ellen” vs. „ebben a világban élünk”.*

Az olimpiai csapat támogatásához fűződő megítélések, a szponzorálásról alkotott vélemények, a szponzoráló cégekkel kapcsolatos attitűdök

Ha egy cég a magyar olimpiai csapat fő támogatójaként jelenik meg, az a megkérdezettek szemében ezzel egyértelmű elismerést kelt. Ennek oka, hogy ezzel szerintük a cég odafigyel a társadalmi szerepvállalására is és azáltal, hogy támogatja a sportot és a sportolókat, kiveszi a részét a szórakoztatásból, a megtermelt profitot adományként jó célra fordítva. A résztvevők egyetértettek abban, hogy egy nagy cég mindenképpen aranyfokozatú támogató legyen, hiszen ez elvárható tőle. Megjegyezték, hogy nagy probléma, hogy az állam nem támogatja a sportolókat és ezért ezeknek a cégeknek kiemelt szerepe van, hiszen az ország dicsőségéhez járulnak hozzá.

A témában projektív technikaként alkalmaztunk mondatkiegészítést, ez a következő gondolatokat hozta felszínre. Az a cég, amely a Magyar Olimpiai Csapatot támogatja...

- hozzájárul az ország dicsőségéhez.
- nagy multi, baromi nagy bevétele van, jó fej.
- gondol a jövőre.
- jó célokat szolgál.
- sikeres, jól működő.
- magyar érdekltségű.
- részt vállal a társadalmi kötelezettségben.

¹ Az athéni Olimpiai játékok idején, 2004-ben Magyarországon 1 588 000 ember, a televíziókészülékkel rendelkező lakosság 16,9 százaléka nézte meg az olimpiai nyitóceremóniát, ezzel a közvetítés a hét harmadik legnézettebb műsora lett. Az éppen tévét nézők 40,6 százaléka választotta az athéni közvetítést.

- magas presztízsnak örvend.
- nemes feladatot teljesít.

Az interjúalanyok könnyen fel tudták sorolni azokat a sportágakat, melyekben olimpiai bajnokságot nyertünk. A leggyakrabban említett sportágak a vízilabda, az úszás, a kajak-kenu, a vívás és az öttusa. A többség olimpiai bajnokokat is könnyedén sorol fel, azt viszont már csak elvétve tudják, hogy milyen cég támogatta őket. Annak indokául, hogy nem emlékeznek arra, hogy ki támogatta olimpiai bajnokainkat, a következő megjegyzés hangzott el: *„Ezt kb. az olimpia idejére tudom, plusz egy-két hónap, amíg megmarad a fejemben”*

Általánosan uralkodó vélemény, hogy ha egy vállalat egy sportklubot támogat, az az emberek cégről alkotott véleményét pozitívan befolyásolja, mivel így ahelyett, hogy a nyereség oldalán könyvelné el az összeget, jótékonyági célokra fordítja és ezzel az ország hírnevét gyarapítja. Megjegyezték, hogy mindenképpen bizalmat kelt az emberekben a cég iránt az, ha a sportot támogatja. Szerintük szükséges és el is várható a szponzorálás, mert aki megérdemli, azt támogatni kell, aki pedig megteheti, az tegye meg. Különösen pozitívnak ítélték meg, ha a szponzor sérült sportolókat támogat. Elhangzott az is, hogy ha egy vállalat a focit támogatja, az semleges számukra, de ha pl. öttusát, vízilabdát, úszást, akkor jó szívet gondolnak rá. Sokan kifejezésre juttatták, hogy jobban kellene támogatni az egyes sportágakat. A nagyobb vállalatoktól szinte el is várják, hogy szponzorálják a helyi csapatokat vagy azokat a sportágakat, amelyeket az állam elhanyagol. Többen fenntartással viseltetnek az iránt, ha egy sör vagy cigaretta gyártó cég szponzorálja a sportot, szerintük ezek a termékek abszolút összeegyeztethetetlenek a sporttal. Néhányan felvetették a szponzorálás mögött rejlő üzleti érdekeket és nemtetszésüket fejezték ki, többen jelezték, hogy sok vállalat azért is szponzorál, mert az adóból leírható a támogatásra fordított összeg.

Jellemző, hogy a mélyinterjúkban a válaszadók vagy nem tudtak felsorolni, vagy nehezen társítottak magyar élsportot támogató vállalatokat egy adott sportággal. Leginkább a sörgyártó vállalatok neveit tudták összekapcsolni a labdarúgás szponzorálásával (Borsodi, Arany Ászok, Soproni Ászok, Dréher). Gyakran előfordult az is, hogy inkább tevékenységi körhöz kapcsolták a szponzorálást, pl. tudták, hogy a nagy bankok, a telekommunikációs cégek, az üdítőital és ásványvíz gyártó vállalatok sokat szponzo-

rálnak, de azt, hogy mely sportágakat, már nem tudták megnevezni.

A csoportos megkérdezés során – a mélyinterjúkkal ellentétben – nem ütközött nehézségbe a támogató vállalatok és a támogatott sportágak társítása. Tudták, hogy több cég is aktívan részt vesz a sport támogatásában Magyarországon. A szponzorokat leginkább a csapat nevében ismerték fel, emellett a sportpálya szélén lévő táblákról, reklámokból, mezekről, valamint a termékek csomagolásáról szereznek róluk tudomást. A csapatok nevével kapcsolatban elhangzottak olyan vélekedések, hogy nem szeretik, ha a csapat a szponzor nevét viseli, ez visszataszítást vált ki egyesekből és inkább szívesen látnák, ha a szponzor csak a háttérben jelenne meg. Vidéken a helyi szponzorok jobban ismertek és főképp a kiemelkedően eredményes helyi csapatok támogatóit sorolták fel, de Pesten is ismernek több vidéki szponzort is.

A szponzorálással kapcsolatos kérdéseknél általánosságban rákérdeztünk arra, hogy mely sportágakat támogatnák a megkérdezettek. Most arra voltunk kíváncsiak, hogy ha konkrét döntési helyzetben lennének egy nagyvállalat igazgatójaként, akkor milyen szponzorálási elveket követnének, mit támogatnának.

A válaszadók csapatot is és sportolót is támogatnának. A focit azért nem támogatnák, mert azt már sokan szponzorálják. Azt a csapatot támogatnák, ahol a játékosok tehetségesek és akarnak – a sportág lehet kosárlabda, kézilabda, vízilabda. Ha sportolót támogatnának, a választás tükrözze a cég elhivatottságát, a választás szimbolizálja a céget. A kérdés, hogy a cégről kialakított képhez kit tudnának társítani. Ahhoz, hogy a szponzorálásról döntsenek, figyelnék, hogy kik a legnépszerűbbek, a legeredményesebbek, kinek milyen az imázsa, ki mennyire hiteles.

Mindenhol felmerült, hogy az utánpótlásba érdemes lenne több pénzt fektetni, valamint több csoportban kifejezésre juttatták, hogy nem csak az élsportot, hanem a tömegsportot is kellene finanszírozni, pl. az iskoláknak uszodákat, tornatermeket építeni. A sérült sportolók, a paraolimpia támogatását szintén kívánatosnak tartanák a fókuszcsoporthoz tartozókat. *„A tömegsport és a paraolimpia támogatása tükrözi, hogy a cég emberséges”*

Elhangzott olyan vélemény is, hogy a pénz felét érdemes lenne olyan sportágakra fordítani, amelyek hasznot hoznak, a másik felét viszont azoknak a sportágaknak adnák, amelyekből ugyan nem lehet

profitálni, de a támogatásuk jót tesz a cég hírnevének. Szerintük egy nem túl szimpatikus vállalat esetében ez kifejezetten kívánatos lehet. Elkülönítették, hogy ha a szponzorálás célja a termék eladása, akkor érdemes népszerű sportágakat szponzorálni, amelyek nézettsége magas (pl. foci, vízilabda), de ha a vállalat egyeduralgó a piacon, akkor bármely vi-

„A résztvevők egyetértettek abban, hogy az olimpia napjainkban is népszerű, 'mindenki nézi' és állandó beszédtemát jelent a játékok ideje alatt a legkülönbözőbb társaságokban. Elsősorban azokat a közvetítéseket részesítik előnyben, ahol magyar érdekeltség van. Az olimpia tehát alkalmas a nemzeti tudat, a magyarság eszmeiségének pozitív bemutatására és megerősítésére.”

lágszínvonalon teljesítő sportoló támogatása hasznos lehet számára.

ÖSSZEFOGLALÁS

Egyik oldalon a siker, verseny, győzelem, teljesítmény, elkötelezettség, a másik oldalon a dopping és a botrány állnak. Ezek a legfontosabb hívószavak, ha a versenysportról beszélünk. Kutatásunkból kiderült, hogy a sportesemények alacsony látogatottsága ellenére van igény a versenysportok megtekintésére, elsősorban az olimpia esetében. A résztvevők egyetértettek abban, hogy az olimpia napjainkban is népszerű, „mindenki nézi” és állandó beszédtemát jelent a játékok ideje alatt a legkülönbözőbb társaságokban. Elsősorban azokat a közvetítéseket részesítik előnyben, ahol magyar érdekeltség van. Az olimpia tehát alkalmas a nemzeti tudat, a magyarság eszmeiségének pozitív bemutatására és megerősítésére.

Nem egyértelmű annak a megítélése, hogy sztárok-e a sportolók ma Magyarországon, a sztárság fogalma ugyanis erősen devalválódott. Mégis, a kiemelkedő teljesítmény megbecsülést eredményez és a sikeres sportolók ismertek és elismertek hazánkban. A többiek mellett Puskás Ferenc, Kovács István, Kásás Tamás, Egerszegi Krisztina, Cseh László neve egyértelműen pozitív és tiszteletet ébresztő. Ők és bármely élsportoló vagy olimpiai bajnok, akik személyiségükben is pozitívak, alkalmasak arra, hogy mintaként álljanak a fiatalok előtt, mivel a versenysport a teljesít-

ményről, a folyamatosan befektetett munkáról és az azzal elérhető eredményről szól.

A sportolók és a reklámozott márkák kapcsán elmentmondásos eredményre jutottunk. A megkérdezettek egyrészt egyöntetűen kijelentették, hogy nem azért vásárolnak meg egy adott terméket, mert azt egy sportoló reklámozza. Másrészt arról is nyilatkoztak, hogy szívesen megvennének olyan márkát, amelyet híres sportoló reklámoz, amennyiben van valami köze a termékhez, és hitelesen tudja képviselni azt.

Amennyiben egy vállalat neve a magyar olimpiai csapat támogatásával kapcsolódik össze, az a megkérdezettek szemében egyértelmű elismerést kelt. A válaszadók az olimpiával összefüggésben elfogadják az üzlet megjelenését a sportban, az állami támogatás elégtelensége mellett szükségesnek érzik a vállalati finanszírozást. Kutatásunk eredményei alapján a szponzorok neve elsősorban az események alatt idézhető fel könnyen, utána elfelejtődik. Úgy tűnik, hogy az emlékezetben a szponzorok nevei és a támogatott sportágak egymástól függetlenül maradnak meg. A válaszadók tudnak támogatókat mondani, de hogy mely sportágat támogatták, az már nehezebben felidézhető. A lényeg azonban abban van, hogy bármikor jelenik meg egy vállalat neve az olimpiai játékokkal összefüggésben, az kedvező benyomást kelt. Sportágtól függetlenül a vállalat vagy márka felé az olimpia támogatása pozitív megítélést közvetít. A jövőben érdemes lenne az olimpiai szponzoráció hatását a márkák, vállalatok megítélésére pontosabban is mérni. Több időpontban történő adattfelvétellel – olimpiai verseny előtt, alatt és után – a márkaismeretséget, kedveltséget és használatot értékelni több termék kategória, csapat és egyéni támogatás esetében.

IRODALOMJEGYZÉK

- ALDERMAN, P. B. (1974): Psychological Behavior in Sport, pp. 64–71, W.B. Saunders Company
- ANDRÁS, KRISZTINA (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján, Disszertáció
- DÉNES, FERENC – MISOVICZ, TIBOR (1994): Bevezetés a sportökonómiába, Vezetéstudomány, XXV. évf. 3. szám 57–61. old.

DIGEL, HELMUT (1995): Was ist der Gegenstand der Sportwissenschaft? In: Sportwissenschaft heute, Eine Gegenstandsbestimmung, Hrsg: Helmut Digel, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt

ELIAS, NORBERT (1971): A sport eredete, mint szociológiai probléma, In: Replika, 29. szám, 1998. március, 41–54. old.

ELVIN, IAN T (1993): Sport and Physical Recreation, Longman Group UK Ltd. pp. 5–7, 14–15, 116–121

GILL, K. – OVERDORF, V. (1994): Incentives for exercise in younger and older women, Journal of Sport Behavior, Nr. 17, pp. 87–97

GOULD, D. – FELTZ, D. – WEISS, M. (1985): Motives for participating in competitive youth swimming, International Journal of Sport Psychology, Nr. 16. pp 126–140

HADAS, MIKLÓS (2003): A modern férfi születése, Helikon, Budapest

HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – SIMÁNYI LÉNA – Neulinger ÁGNES (2004): Mit jelent az egészséges életmód és a wellness a fogyasztók számára? Kvalitatív kutatási vizsgálati jelentés. Műhelytanulmány, BKÁE Marketing tanszék. 18.

Kelly, John R. (1982): Leisure, Prentice-Hall, Inc. pp. 180–203

KOZMA, MIKLÓS – NAGY, TAMÁS (2002): Nagy pénz – kis foci avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban, BKAE, 28. sz. Műhelytanulmány, Október

KUN, LÁSZLÓ – SÍPOS, ATTILA (1979): A sport Magyarországon, Kossuth

LOY, JOHN W. Jr. (1968): The Nature of Sport: A Definitional Effort, Quest, 1968 May, pp. 1–15 In: Sport and the Body – A Philosophical Symposium, Edited by Ellen W. Gerber, Lea & Febiger

MEDIÁN KUTATÓINTÉZET: Szabadidő, HVG Melléklet: 2000. dec. 69. old.

NEULINGER, Á. (2007): Társas környezet és sportfogyasztás, Ph. D. Disszertáció, Budapest

SZONDA IPSOS KUTATÓINTÉZET: Előzetes adatok. A sportolási szokások Magyarországon 2003-ban c. vizsgálatból, 2003. június

TAMÁS, TIBOR (1998): Homo ludens-e a sportoló, In: Replika, 29. szám, 1998. március, 27–40. old.

TAKÁCS, FERENC (1979): Ép testben, Móra

WANN, DANIEL L. (1997): Sport psychology, Prentice Hall Inc. pp. 2–3, 42–55

OLIMPIAI MEGNYITÓ: rekord nézettség, 2004. 08. 24. 10:38, letöltve: 2008. 04. 01.

<http://www.mediainfo.hu/hirek/article.php?id=4648>

A szerzők a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetén belül a Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszékének oktatói és kutatói

1967

A marketingtörténelem legfontosabb évszáma

Az USA-ban megjelenik Kotler Marketing Menedzsmentjének első kiadása.

Magyarországon megjelenik a Marketing és Menedzsment első száma.

Tartson lépést Ön is a világgal!

Újítsa meg előfizetését a 2008-as évre!

A féléves előfizetés díja összesen 7650, az egyévesé pedig 15 300 forint. Gondoljon bele: ennyiért még egy félnapos konferenciát se nagyon találni.

Rendelje meg lapunkat a hirlapelofizetes@posta.hu címen!

Olimpia és imázsépítés: Peking 2008

Az olimpia már régóta nem csak sport-, vagy világpolitikai esemény, hanem lehetőség arra is, hogy a rendező ország megmutassa a világ számára értékeit és megnyerő oldalát. Ennél kedvezőbb esély talán nem is nyílhat a házigazda számára, hogy felhívja a figyelmet magára, s egyben turistákat és befektetőket vonzzon területére. Az országimázs a nemzetről, országról szerzett tapasztalatok, vélemények és mindenekelőtt a sok csatornán érkező információk alapján alakulhat ki. A lehetséges csatornák közé tartozik többek között a sportesemények rendezése is (Jenes, 2005).

A fenti elméleti megközelítéseket a gyakorlatban is vizsgálva a szerző jelen tanulmányában azt ismerteti, hogy a 2008-as Pekingi Olimpia sport- és médiaesemény szerepén túl milyen országimázs-alakítási jelentőséggel bír.

A mikor évekkel ezelőtt kiderült, hogy Kína nyerte el a 2008-as olimpiai játékok rendezési jogát, a világ ambivalens érzelmekkel fogadta a hírt. A lelkes várakozást kételyek is övezték: vajon képes lesz-e egy zárkózott, fejlődő ország egy világra szóló sportrendezvényt megszervezni, és teljes felelősséget vállalni érte? Ennek következtében a kínai vezetés úgy döntött, hogy egy felejtethetetlen olimpiát szervez, mely egyben *minden idők legnagyobb szabású olimpiájaként* marad meg a köztudatban. Ehhez számos valós és látszólagos reformot hajtott végre mind a környezetvédelem, mind a technológia, valamint az emberi jogok terén. Kína arra törekszik, hogy a rendezvényt stratégiaiilag is maximálisan kihasználja, s az országgal kapcsolatos negatív imázst átalakítva egy modern Kína vízióját ismertesse meg a világgal (Niemi, 2007).

KÍNA IMÁZSA A VILÁGBAN

Az országimázs egy nemzetről/országról a fogyasztók fejében lévő információk összessége. (Papp-Váry, 2004) Kína esetében mindez érdekes képet mutat: az ország neve a világban ugyanis számos pozitív és negatív képzettársítással is összekapcsolható. (Globescan, 2007; Global BAV, 2005; Anholt Nation Brands Index Q2, 2007 alapján) Nemzetközi kutatások is bizonyítják, hogy az országot számos pozitív jellemzője – mint például *híres történelmi múlt, gazdag kultúra, konyhaművészet, a lakosság kedvessége* – mellett még mindig az *„utolsó kommunista túlélőként”* tartja számon a világ. Kína változatlanul híres (vagy talán hírhedt) *alacsony minőségű termékeiről, korrupt és merev intézményi rendszeréről, a szólásszabadság hiányáról, valamint a környezet kizsákmányolásáról.*

A legújabb felmérések szerint ez a kép azonban egyre inkább kiegészül egy újabb elemmel: mégpedig a *gyorsan fejlődő gazdaság, világhatalom* imázssal. Kína ezen imázsváltozását stratégiai változások segítségével érte el, melyek a következők voltak (Jentetics, 2008):

- *Prémium-pozícionálás:* az eddigi negatív „country of origin”-hatással átítatott olcsó és rossz minőségű termékek helyett a kínai luxustermékek fogalmának bevezetése

- *A kínai társadalom fejlődése*: a középosztálybeliek fellendülése,
- *„Harmonikus társadalom” kiépítése*: emberi jogok tiszteletben tartása, társadalmi szakadék kiküszöbölése, „Egy Kína”-eszmé bevezetése, nemzeti összefogás, környezetvédelem aktivizálása stb.
- *K+F fejlesztése*: az elektronikai termékek egyre nagyobb elismertsége, világmárkák megszületése (pl. Lenovo),
- *A világ minden részén Konfuciusz Intézetek létrehozása*: a kínai kultúra támogatása, közvetítése a világban
- *Diplomácia*.

Ahhoz, hogy egy ország elnyerje az olimpiai játékok rendezését, és hogy méltóképpen meg is tudja rendezni azt, számos törvénynek és előírásnak kell megfelelnie. Az ezekhez való felzárkózás indukálta változások sok esetben az országok imázsát is megváltoztatják. Kína esetében is ennek lehetünk szemtanúi, ugyanis az olimpiai készülődés generálta stratégiai változások kihatnak az ország megítélésére is, melyet nemzetközi felmérések eredményei is bizonyítanak. Az olimpia által megcélzott három fő stratégiai terület (országimázs-elem) a környezetvédelem, a technológiai/gazdasági fejlődés, az emberi szabadságjogok területe.

Mindezek tükrében az olimpia három fő elvre épül (Jentetics, 2008):

- Zöld Olimpia,
- Technológiai Olimpia,
- Emberközeli Olimpia.

A PEKINGI OLIMPIA IMÁZSALAKÍTÓ HATÁSA

Zöld Olimpia

A Zöld Olimpia a környezetvédelmi szabályok szigorítását és az olimpia környezetének javítását tűzte ki célul. Peking az urbanizált városok közé tartozik, ahol a szmog aktivitása rendkívül nagy méreteket ölt. Mindemellett az ugrásszerű ipari fejlődés is a gyárak számának növekedését, valamint kibocsátásuk hatalmas mértékét eredményezték. 2008. februári forrás szerint azonban az Olimpiai Játékok teljes költségvetésének 60%-át fordították a környezetvédelemre ed-

dig, s az Olimpiai Játékok falujának kivitelezésénél a legmodernebb és legkörnyezetkímélőbb megoldásokat alkalmazták: többek között több mint 800 parkot létesítettek, s a közutak tehermentesítésére új metró-, illetve vasútvonalakat építettek. (Szerencsi, 2008)

Ez azonban, úgy tűnik, eddig nem volt hatásos, s az olimpia jó hírére továbbra is beárnyékolja a helyszín egészségkárosító veszélye, valamint az egyes országok delegációinak aggodalma sportolók egészsége iránt. A fullasztó szmog miatt például számos ország bejelentette, hogy a felkészülési időt nem Kínában, hanem Japánban vagy Dél-Koreában töltik, az amerikai úszócsapat pedig a még távolabbra eső Szingapúrt választotta edzőhelyül.

A stratégiai országimázs-szemléletet azonban mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a kínai hatóságok elismerik a problémát, és számos intézkedést ígérnek, illetve tesznek a továbbiakban is azért, hogy a játékok ideje alatt ne legyen zavaró tényező a szmog. Több száz gyárat bezárnak, a nagy porral járó építkezéseket pihentetik, és egyéb közúti korlátozásokat is bevezetnek.

Az olimpia szervezői továbbá azt is hangsúlyozzák, hogy az úgynevezett „kék napok” – a napos és tiszta levegőjű napok – száma évről évre nőtt, az 1998-as 100-ról például 2006-ban már 246-ra emelkedett. (Híradó Online, 2008. március 11.¹)

„Az olimpia jó hírére továbbra is beárnyékolja a helyszín egészségkárosító veszélye, valamint az egyes országok delegációinak aggodalma sportolók egészsége iránt. A fullasztó szmog miatt például számos ország bejelentette, hogy a felkészülési időt nem Kínában, hanem Japánban vagy Dél-Koreában töltik, az amerikai úszócsapat pedig a még távolabbra eső Szingapúrt választotta edzőhelyül.”

Azt is fontosnak tartják, hogy az Olimpiai Játékok környezete a természetben is, és ne csak ember által létesített stadionokban legyen tapasztalható. Ennek megfelelően a Játékok központja az ún. Olympic Green, egy mintegy három kilométer hosszú zöld övezet lesz. (1. ábra)

1 Forrás: Híradó Online, 2008. március 11., <http://www.hirado.hu/akadalymentes/index.php?t=2&hirID=266308>, letöltés ideje: 2008. április 17.



A Zöld Olimpia elve egyértelműen kihat az emberek Kínáról alakított képére, hiszen eddig negatív imázsként jelent meg az ország kommunista politikai berendezkedéséhez „méltó”, hatalmas mennyiségű szennyező anyagok kibocsátása és a környezetvédelem elhanyagolása. Ez azonban az olimpiával összefüggő intézkedések nyomán változhat. A szakirodalomban ugyanis a környezetet, a környezettudatos magatartást gyakran kapcsolják az országimázs fogalmi körébe, mivel erős *nemzetkép-alakító*ként jelenhet meg az emberek szemében (legfőképpen a globális problémák, mint például a globális felmelegedés megjelenése óta). A környezeti értékek közé tartozik a *tisztaság, teljesítmény/státusz, tradíció/változás, kockázatvállalás/biztonság, problémamegoldás/fatalista, természet* tényezők köre (Jenes, 2007). Kínára a fent említett értékek közül az olimpia révén a teljesítmény, változás, kockázatvállalás, problémamegoldás értékek merülhetnek fel. Kína nemcsak a Nemzetközi Olimpiai Bizottság kedvére tesz azzal, ha tudatosan irányítja és javítja környezeti állapotát, hanem az emberek bizalmát és kedvét is megalapozza, hogy ellátogassanak az országba, és megváltoztassák az eddig kialakult sztereotípiákat. (Jentetics, 2008)

Technológiai Olimpia

Az ún. „*country of origin image*” (COOI), vagyis az *ország eredet-imázs* egy termék imázsának az a része,

amely a termék egy adott országból való származása miatt alakul ki. (Malota, 2003). Ez tehát olyan sztereotípiákból jön létre, amelyet a termékkel kapcsolatban azért merülnek fel, mert bizonyos országból származik. A termékimázs ezen része azonban gyakran az ország imázsára is visszahat. Kína megítélése a „*country of origin*”, illetve „*Made in ...*”-hatás szempontjából nem túl kedvező, hiszen felmérések eredményei is bizonyítják, hogy világ szemében Kína az alacsony minőségű, illetve gyakran az egészségre ártalmas termékek házája.

Az Olimpiai Játékok azonban magas fokú technológiai készültséget igényelnek. Ennek a feltételnek Kína mindenáron meg kíván felelni, hogy megmutathassa a világnak: nemcsak „bóvlikat” állít elő, hanem a textiliparon túl a modern elektronika és információs technológia terén is csúcstechnológiával, fejlett eszközökkel rendelkezik. Az olimpia megrendezésének előkészületeihez szükséges volt a digitális előfeltételek megteremtése, a telekommunikációs infrastruktúra fejlesztése, az online government szolgáltatásainak, az e-commerce-nek és egy információ alapú közösségnek a népszerűsítése. A tervek között szerepelt a szélessávú internet bővítése és digitális kábel televízió kiépítése, amely képes az olimpiai események közvetítésére. Pekingnek a mobil kommunikációs hálózatát is bővítenie kellett, hiszen a játékok ideje alatt várhatóan jelentősen megnő majd a hívások száma. (Hong Kong Trade Development Council, 2001. szeptember 15.¹)

Ehhez járul hozzá a Lenovo szponzorációs ereje is: a cég hozzávetőlegesen 14 ezer eszközt biztosít a 2008-as Olimpiai Játékok problémamentes lebonyolítása érdekében. A technológia fejlesztésével és annak bemutatásával, alkalmazásával a *premiumpozícionálás* elve is teret nyer a játékok rendezése alatt. A technológiai fejlettség bizalmat és minőség-előítéletet ébreszthet a fogyasztókban, a Lenovo tehát csúcstechnológiát alkalmazva hatással lehet az országgal kapcsolatos negatív „*country of origin effect*”-re is. Ez az ország eredet-imázs pedig visszahat az ország

1 Forrás: Hong Kong Trade Development Council, 2001. szeptember 15., <http://www.tdctrade.com/alert/cba-e0109sp.htm>, letöltés ideje: 2008. április 17.

imázsára is. Elmondhatjuk tehát, hogyha a játékok zavartalanul zajlanak le technikailag, pozitívabb színben tűnhet fel Kína és a kínai termékek imázsa is a világ előtt.

Emberközeli Olimpia

Az Olimpiai Játékok legfőbb elvei közé tartozik, hogy a rendező országban a harmóniának, a megértésnek és a toleranciának fontos szerepet kell játszania nem csak a játékok előtt, alatt, hanem utána is. „Az olimpiai gondolat olyan életmódot kíván teremteni, amely az erőfeszítés élvezetén, a jó példa pedagógiai hatásán és az univerzális etnikai elvek tiszteletén alapul.” (Olimpiai Karta, idézi: Füssy, 2007)

Ebben Kínának még van mit tanulnia, hiszen 56 nemzetiséggel rendelkező ország lévén számos összetűzés tapasztalható az etnikumok között, valamint a tibeti kérdés, a sajtó- és szabadságjogok korlátozása, a halálbüntetés és a bebörtönzés gyakorisága nem az *Emberközeli Olimpia* kedvére tesznek.

Kína célja az olimpiával, hogy bemutatkozzon a világnak mint *leendő szuperhatalom*, és természetesen, hogy egy *jobb imázst, országhépet* alakítson ki magáról az emberek fejében. Az ország a sportesemény kommunikációjában azonban szinte kizárólag a gazdasági fejlődésre, a kultúra fontosságára, valamint a modernizációra koncentrált. Az emberi jogok emlegetése azonban még mindig csekély mértékű, bár megfigyelhető némi pozitív változás. Többek között fellelhetők törekvések az emberi jogok bővítése irányában, hiszen a szigorú szabályozás miatt azok nélkül nem kerülhetne megrendezésre az olimpia. Ilyen törekvés például, hogy az olimpia idejére megszüntetik az *internet cenzúrázását*, valamint a teljes *külföldi sajtószabadság* is biztosított, és ez által megnyílik a kapu a szólásszabadság felé. (Habár a belső sajtószabadság továbbra is csak mozaikdarabokban fellelhető, s a kínai vízumellenőrzés szigorítása révén az országba nehezebb a bejutás.)

A jelenlegi országimázs sokkal komorabb képet nyújt számunkra. Hivatalos kínai jelentések szerint ugyanis az olimpiai létesítmények építése közben legalább 1,25 millió személyt költöztettek ki pekingi otthonából (Füssy, 2007). Az *önkéntes* (azaz a vádemelés nélküli) *fogva tartás* is egyre gyakoribb Pekingben azzal az álcázott céllal, hogy „megtisztítsák” a várost az olimpia idejére. Mindezzel a nemzetközi közvélemény nem tud mit kezdeni. Az *appeasement* politikája figyelhető meg, ha Kínáról van szó – a nemzetek a gazdaságilag és katonailag rendkívüli hata-

lommal bíró Kína ellen nem tudnak érdemlegesen fellépni a világ politikai porondján. (Jentetics, 2008)

Mindazonáltal emberjogi kérdések tekintetében hasonlatosságokat vélhetünk felfedezni az 1936-os olimpia és a 2008-as Pekingi Olimpia között, s ez mind érdekes fényt vet az idejé sportesemény „emberközeli imázsára”. Az olimpia ugyanis a történelem során csodákra volt képes: az 1936-os Berlini Olimpiát közvetlenül megelőzően, illetve az olimpia utáni években a náci Németország alapvetően változtatta meg emberjogi politikáját. Hatályon kívül helyezték a nürnbergi faji törvényeket, s 1937-ben demokratikus választásokat tartottak, melynek következtében a náci ellenzékbe szorultak és szociáldemokrata-centrumpárti koalíció született. Miután 1974-ben Moszkva megkapta a 6 évvel később megrendezésre került olimpia jogát, az egykori Szovjetunió is alapjában változtatta meg politikáját. 1975 végéig szabadon engedték az összes politikai foglyot, 1976. november 4-ig kivonultak a vazallusállamokból, beleértve a balti szovjet köztársaságokat, amelyek elnyerték függetlenségüket. 1977-ben szabad választások vetettek véget a bolsevizmusnak. Azonban ezek mind nem voltak elegendőek ahhoz, hogy valódi változások történjenek. Így az *appeasement* megbukott. Vajon a történelem megismétli önmagát?

A PEKINGI OLIMPIA JELKÉPRENSZERE

A szakirodalom gyakran összekeveri az *imázs* és az *arculat* fogalmát, s az országimázs-értelmezések egy része is a vállalati arculathoz hasonlítja egy adott ország képét, megítélését.

Graby (1993) szerint az ország imázsának „identitás prizmája” (hasonlóan a vállalati arculat – corporate identity – koncepcióhoz) a fizikai (földrajz, természeti források, demográfia), kulturális (történelem, kultúra), személyiségi (név, zászló, híres emberek), kapcsolati (kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel) és kontrollált (tudatos országhép alakítás) elemekből áll. Az arculatot az ország grafikai, formai megjelenésén túl (országjelkép, embléma, színvilág, motívumrendszer, stb.) az azonosság és az egyediség napi tevékenységet befolyásoló, tartalmi illetve kommunikációs elemei alkotják (Jenes, 2005).

Ezek az ún. arculati elemek megfigyelhetők természetesen az olimpia kapcsán is. A Pekingi Olimpiai Játékok során a sportesemény rendezősége a kínai kultúra közvetítését tűzte ki céljául a különböző szlogenek, jelképek, és kabalák segítségével hívásával. Az



olimpia egyik fő feladata a játékok sikeres lebonyolításán túl, hogy a rendező országról pozitívabb képet alakítson ki, és hogy a világ megismerje az ország kulturális és egyéb értékeit.

Szlogen

A Pekingi Olimpia szlogenje „*One World One Dream*”, magyar fordításban „*Egy Világ, Egy Álom*”. Ez a szlogen teljes mértékben kifejezi az univerzális értékeket, amelyeket az olimpia közvetít: egység, barátság, folyamat, harmónia, részvétel, álom. (2. ábra)

A „*One World One Dream*” egy egyszerű kifejezés, amelyet nemcsak Kínában, hanem a világ bármely részén használnak, éppen ezért tökéletesen alkalmas arra, hogy megmutassa: Peking a globális közösség tagjává szeretne válni, és nemzetközileg kooperatív szerepet szán magának az elkövetkező években is.

A kínai nyelvben a 'tongyi' az 'ugyanaz'-t jelenti, az angol nyelvben gyakran használják a 'one' szót helyette, mint ahogyan ebben a szlogenben is látható. Kínaiul mindez a következőket fejezi ki: „*Minden ember ugyanabban a világban él és ugyanazokat az álmokat és ideákat keresi!*”.

Egy másik szlogen, amelyet az olimpiához kapcsolnak: „*Új Peking – Nagy Olimpia*”. Mindez a Kínában zajló belső társadalmi folyamatokra, az átalakulásra is utal, valamint arra, hogy Peking minden idők legnagyobb olimpiáját szeretné megszervezni.”

legnagyobb olimpiáját szeretné megszervezni. Az ország igyekszik a lehető legtöbbet kihozni magából, és az Olimpiai Játékok sikerére alapozza országának jövőbeli megítélését.

Szimbólumok, kabalák

A szimbólumok (a szó eredeti, görög jelentése: ismertető jel) valamely gondolati fogalom érzékeltető jelei, jelképei, amelyek képzeletárasítás folytán nemcsak a kifejezendő fogalmat helyettesítik, hanem vele kapcsolatban különböző

érzéseket, hangulatokat, egész gondolatsorokat tudnak felidézni.¹ Az országimázsszal kapcsolatban a szimbólumok megfelelő eszközök lehetnek a kultúra, a társadalmi értékek közvetítésére, valamint az imázs alakítására, építésére is.

Kínának régi vágya válik valóra akkor, amikor megrendezheti a 2008-as nyári Olimpiai Játékokat. Azért, hogy minden rendben menjen, többféleképpen, akár szimbólumok segítségével is „bebiztosítják” magukat. (Pegazus Hivatalos Olimpiai oldal, 2008).²

A kínai kultúrában a 8-as szám szerencsét, fejlődést, jólétet jelent. Ennek megfelelően, a Pekingi

„Egy másik szlogen, amelyet az olimpiához kapcsolnak: 'Új Peking – Nagy Olimpia'. Mindez a Kínában zajló belső társadalmi folyamatokra, az átalakulásra is utal, valamint arra, hogy Peking minden idők legnagyobb olimpiáját szeretné megszervezni.”

Olimpia *elsődleges szimbólumaként* az ünnepség kezdő időpontja 2008. 8. hó (augusztus) 8-a, este 8 óra 8 perc lesz.

A *másodlagos szimbólumok* közé tartoznak a pekingi kulturális fesztivál-, a környezetvédelem-, az önkéntesek és fáklyavivők szimbólumai. A másodlagos szimbólumoknak szintén fontos szerepük van, hiszen az olimpia által kitűzött célokat ezeken keresztül is közvetíteni lehet. Mindemellett a másodlagos

1 Forrás: Tárgymutató – a szimbólum fogalma, <http://www.berze-nagy.sulinet.hu/stilus/targymutato/szimbolum.htm>, letöltés ideje: 2008. április 17.

2 Forrás: Pegazus Hivatalos Olimpiai oldal, 2008, www.aelph.hu/~pegazusolimpia, letöltés ideje: 2008. április 17.



szimbólumok – az egységes ábrázolásmód révén – egységes képet sugall a kínai kultúráról, mely segítheti az embereket az értelmezésben.

A négy másodlagos szimbólum a kínai kalligrafikus ábrázolásmódot alkalmazza (egyedi kínai művészeti forma), s mindegyik a harmóniát, szeretetet, békeséget fejezi ki a maga módján.

A *kulturális fesztivál szimbóluma* a lampion, amely a kulturális események egyik fő szereplője Kínában, s a játékok alatt is mindenhol látható lesz díszítő elemként.

A *környezetvédelmi szimbólum* a zöld, a természettel harmonizáló színt alkalmazza, s egy égisz éré fát jelképez, mely bemutatja, hogy az olimpiai stratégiai elvek egyik legfőbb pillérét képezi a Zöld Olimpia elve.

Az *önkéntesek szimbólumában* egy szív alakú motívum jelképezi az önkéntesek emberi értékeit, barátságosságát, akik segítségnyújtásukkal szintén fontos szerepet játszanak majd az olimpiai játékok során. (A legfrissebb hírek szerint a nemzeti összefogás jegyében közel 1,5 millió kínai állampolgár ajánlotta fel önkéntes segítségét az Olimpiai Játékok zökkenőmentes lebonyolítása érdekében.)

A *fáklyavivők szimbóluma* a Olimpiai Játékok eszmeiségére, hagyományára utal. (3. ábra)

A 2008-as pekingi olimpiai játékok kabaláiként a *Fu Wa* szolgál, amely a barátság és béke üzenetét hordozza. A *Fu Wa* öt nagyon jó barátságban lévő kisgyermek játékos természetét jelenti, emellett Kína legnépszerűbb állatai kö-

zül 4 is megjelenik közöttük: a hal, a panda, a tibeti antilop, a fecske, és ezeken kívül természetesen az olimpiai láng. (Pegazus Hivatalos Olimpiai oldal, 2008)¹

A *Fu Wa* mindegyik szereplőjének két szótagú neve van, amely a gyerekek szeretetének hagyományos kifejezési módja Kínában. *Beibei* szimbolizálja a halat, *Jingjing* a pandát, *Huanhuan* az olimpiai lángot, *Yingying* a tibeti

antilopot és *Nini* pedig a fecskét. Ha a becéző nevek első szótagjait összeolvassuk, a következőt kapjuk: Bei Jing Huan Jung Ni, melynek jelentése: „Üdvözljük Pekingben”. Ezzel a *Fu Wa*-nak az olimpia rendezése új szerepkört ad a már ismert szimbolikus jelentésén túl: az Olimpiai Játékok nagyköveteként lép fel, és tükrözi a kínai meghívását, hogy minden férfi és nő, gyerek és felnőtt vegyen részt az emberi összetartozás megünneplésén.

A kínai kultúrában nagy hagyománya van a szimbólumokon, jeleken keresztül történő áldásnak. A *Fu Wa* továbbítja ezt a hagyományt, hiszen minden egyes kabala egy-egy különböző áldást közvetít az emberek felé, mint például boldogság, szenvedély, egészség és szerencse. A kabalák fejdíszében öt természeti elemet fedezhetünk fel: a tengert, az erdőt, a tüzet, a földet és az eget, melyek a kínai asztronómiában is fontos szerepet játszanak.

A kabalák küldetésének lényege, hogy a világot békében és barátságban egyesítsék az olimpiai szellemén keresztül. Mindemellett a kabalafigurák, szim-



1 Forrás: Pegazus Hivatalos Olimpiai oldal, 2008, www.aelph.hu/~pegazusolimpia, letöltés ideje: 2008. április 17.

Az „Ígéret Felhője”
motivummal díszített olimpiai fáklya



bólumok szerencsés megválasztása az Olimpiai Játékok fél sikerét is jelentheti, hiszen az olimpia fő koncepciója tudatosan az emberi elmékben, valamint elősegíti az identitás kialakulását.

Az olimpiai fáklya

Az olimpiai fáklya a kezdetek óta a rendező ország és város történelmét, valamint kultúráját hivatott jelképezni. A 2008-as pekingi olimpiai fáklyán túl – amely körbeutazza a világot, hogy beharangozza a 2008-as Nyári Olimpiai Játékok kezdetét – a *Lenovo* tervezte meg a váltófutás során fontos szerepet játszó lámpást és kandalábereket is. Az olimpiai fáklyát

tradicionális kínai motívumok díszítik, s ez a kínai kultúra közvetítésében nagy szerepet játszik.

A lámpás fogja az Olümpiában meggyújtott olimpiai lángot őrizni, míg városról városra jár a váltófutás idején. A futás során érintett városokban a nap utolsó fáklyahordozója gyűjtja meg a kandalábereket az ünneplés alatt. A *Lenovo* egyedi terve a stílust és a korszerűséget ötvözi a történelmi kínai szimbólumokkal. A fáklya elsődleges mintája a felhő, amely szorosan kapcsolódik a kínai kultúrához, és gyakran szerepel kínai építészeti munkákon, rajzokon, festményeken, bútorokon és mondákban. A lámpásra és a kandaláberre is az „Ígéret felhője” motívumot festették, amely az olimpiai fáklyát is díszíti. A *Lenovo* tervezőit az ősi kínai paloták falait díszítő hagyományos lámpások ihlették meg a tervezéskor. A lámpás a szépséget a funkcióval ötvözi: az ezüst csillogása annak az üvegnek a tisztaságával párosul, amely körbeveszi a lángot, így a tisztaságot és az olimpiai játékok szellemét közvetíti. (*Lenovo Hírek*, 2008)¹

A „BEIJING – EFFECT” ÉS A „WORLD IS WATCHING – EFFECT”

Sokan vitatják, hogy az Olimpiai Játékok megrendezése valódi változást hozhat-e Kína társadalmában, illetve megítélésében. A „Beijing-effect” és a „World is watching – effect” ezt a témakört vizsgálja.

Az Olimpia rendezése kitűnő alkalom arra, hogy a világ felfigyeljen Kínára, hiszen a rendezvény mind gazdasági szempontból, mind pedig kulturális és társadalmi aspektusból felbecsülhetetlen értékeket képvisel. Így a Pekingi Olimpiai Játékok ténye hathat Kína jelenlegi helyzetére, és Kína is változtathat az olimpia eddigi rendszerén – ezt a kettősséget, illetve az egyelőre előre nem látható lehetséges végkimeneteket nevezik „*Beijing-effect*”-nek, azaz Peking-hatásnak. (Brownell, 2006)

A „*world is watching – effect*” azt mutatja, hogy nemcsak Kína igyekszik jobb arcát mutatni, hanem a világ is nyitott szemmel figyeli az eseményeket: a médiából sokan utaznak ki, és a NOB által megbízva felmérik a jelenlegi szabadságjogokat Kínában (Sparren – Staun, 2007). Így az ország célponttá vált a világ szemében: a nemzetközi közvélemény felfigyelhet például arra, hogy Kína humánusabb, nyugati országokhoz méltó emberi jogokkal ruhazza fel

1 Forrás: *Lenovo Hírek*, 2008, www.news.lenovo.co.uk, letöltés ideje: 2008. április 17.

magát, és hogy nemcsak a gazdasági növekedésre, valamint a technológiai és minőségi fejlődésre koncentrálnak, hanem környezettudatos magatartást is folytatnak. Kína nem titkolt célja bebizonyítani a világnak, hogy a kormány nem korlátozza hatalmukat, hogy milyen változásokon ment végbe az ország az évtizedek alatt, és az olimpia megismételhetetlen lehetőséget nyújt arra, hogy a negatív „country of origin”-hatást végleg kitöröljék az emberek fejéből. A nemzetközi kooperativitást igyekeznek elősegíteni azáltal is, hogy az olimpiai segítőknek kötelező feltételként szabták meg azt, hogy rendkívül jól beszéljenek valamilyen idegen nyelven, s ezáltal az olimpia valóban a nemzetek közötti eszmecserére épülhet. A fentiek tükrében az Olimpiai Játékok szervezői komoly feladatnak néznek elébe, s jelenleg az ország imázs-központjaként működnek.

AZ IMÁZSALAKÍTÁS EDDIGI EREDMÉNYEI

Kína imázsa folyamatosan változik, köszönhetően a folyamatosan zajló tudatos, illetve tudattalan nemzetkép-alakításnak is. Ha összehasonlítjuk az 1997-es és 2005-ös Global BAV kutatás eredményeit, amelyek különböző melléknevek asszociációjával mérik fel Kína külső- illetve belső imázsát egyaránt, meglepő eredményekhez jutunk (Ramo, 2007).

Az 1997-es külső imázsra vonatkozó kutatásban az 'arrogáns', 'megközelíthetetlen', 'különböző' és 'erőszakos' melléknevek szerepeltek túlsúlyban a többi pozitív hatású melléknévvel szemben, mint például 'megbízható'. De 2005-ben, 8 évnyi reform után már megfigyelhető a változás: az emberek az arrogáns és erőszakos melléknevek helyett a 'megbízható', 'dinamikus' és 'barátságos' jelzőket használták inkább.

A belső országimázs vizsgálatában a kínai emberek, akik 1997-ben 'megközelíthetetlen'-nek találták magukat, 2005-re már a következő jellemzőkkel illeték az ország jelenlegi helyzetét: 'ismert', 'földhöz közel', 'tekintélyes' és 'vezető'. Természetesen nemcsak pozitív, hanem negatív hatásai is vannak a globalizáció miatti felzárkózásnak, s a hagyományos kínai kultúra háttérbe szorításának: ezzel párhuzamosan kevésbé érzik magukat az emberek egyedinek, különbözőnek, autentikusnak (Jentetics, 2007).

És itt lép be a képbe az olimpia imázsformáló ereje: az *Olimpiai Játékok rendezése mint „láthatatlan kéz” irányítja az emberek gondolatait*. A belföldi országimázs tekintetében a nemzeti egység össze-

kovácsolásán túl a büszkeség érzését is mindinkább elhinti a gondolatokban. Emellett a nemzetközi közvélemény is lépésről-lépésre szembesül Kína új arcával és stratégiai országimázs-építkezésével. Ezt az egyre fokozódó érdeklődést pozitív és negatív képzettársítások egyaránt kísérik. A hatalmas építkezésekről, fejlesztésekről szóló biztató hírek mellett igen erős kontrasztot kelt a tibeti helyzet bizonytalansága. Hogy az olimpia végül milyen eredménnyel zárul, vagyis milyen országimázs – módosító hatással bír, még nem tudhatjuk. Egy azonban biztos: Kína vezetése nem bízta a véletlenre az események alakulását.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A PEKINGI OLIMPIÁRÓL MAGYAR NYELVŰ INFORMÁCIÓK ELÉRHE-TŐK AZ INTERNETEN: Pegazus Hivatalos Olimpiai oldal, <http://www.aleph.hu/~pegazusolimpia>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- ANHOLT, S. (2007): The Anholt Nation Brand Index Q2 2007: Special Report. <http://www.earthspeak.com/Download%20articles%20Dec%2006/Anholt%20Nation%20Brands%20Index%20Report%20Q2%202007.pdf>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- BARBOZA, D. (2007): China moves to change damaged global image, 2007. július 29., http://www.nytimes.com/2007/07/29/world/asia/29safety.html?_r=1&n=Top/News/World/Countries%20and%20Territories/China&oref=slogin, letöltés ideje: 2008. április 17.
- BBC – GLOBESCAN 2007 – Izrael, Irán és az Egyesült Államok megítélése a legrosszabb. <http://politika.transindex.ro/?cikk=5306>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- BROWNELL, S. (2006): The Beijing Effect, 2008, http://www.olympic.org/upload/news/olympic_review/review_2006101915623_UK.pdf, letöltés ideje: 2008. április 17.
- YEE, CH. M. – WA, T.P. (2007): Country of Origin Effect on Products from Mainland China in Hong Kong. http://www.library.ln.edu.hk/lingnan/studproj/business/docs/bba00_04.pdf, letöltés ideje: 2008. április 17.
- CHIEN, K. (2008): Olympic Games offer a unique path to China markets, 2008. február 17., <http://www.reuters.com/article/topNews/idUSPEK16049620080217?feedType=RSS&feedName=topNews>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- CHINA'S MIDDLE-CLASS GOING FOR TOTAL MAKEOVERS, 2006. 06. 20., <http://www.chinadaily.com.cn/>

- china/2006-06/20/content_621390.htm*, letöltés ideje: 2008. április 17.
- CHING, F. (2007): China's image sinking fast, 2007. szeptember 6., <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/eo20070906fc.html>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- DRIGGS, W.W. – TEO, L.L. – CHAN, T. C. – MATHEIS, M. – PIOTROSKI, S.A. (2008): China Brand Opportunities, 2008. <http://www.accenture.com/NR/rdoonlyres/937AF751-29E2-4DC4-9156-32E510217804/0/ChinaBrandOpportunitiesExecutiveSummary.pdf>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- FÜSSY, A.: Kína és az olimpia, no meg az emberi jogok, 2007. szeptember. <http://www.d8.hu/kinaesazemberijogok>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- GRABY, F. (1993): Countries as Corporate Entities in International Markets, in Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing, Papadopoulos, N., Heslop, L. A. International Business Press, New York, pp. 262.
- HÍRADÓ ONLINE: A pekingi szervezők tiszta levegőt ígérnek, 2008. március 11., <http://www.hirado.hu/akadalymentes/index.php?t=2&hirID=266308>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- HONG KONG TRADE DEVELOPMENT COUNCIL: Olympic Games Spell Business Opportunities, 2001. szeptember 15., <http://www.tdctrade.com/alert/cba-e0109sp.htm>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- INTERBRAND: Made in China: 2007 Brand Study, http://www.brandchannel.com/images/papers/393_Interbrand_Made_In_China_2007.pdf, letöltés ideje: 2008. április 17.
- INTRODUCTION TO THE „CONFUCIUS INSTITUTE” PROJECT, <http://english.hanban.edu.cn/market/HanBanE/412360.htm>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- JENES, B. (2005): Az országimázs alakításának lehetőségei. Marketing és Menedzsment, 2005/2. szám, pp. 18–29.
- JENES, B. (2007): A környezettudatos magatartás és az országimázs kapcsolata. Marketing és Menedzsment, 2007/6. sz. pp. 34–44.
- JENTETICS, K. (2008): „One World, One Dream”? – Kína imázsa a világban. Budapesti Corvinus Egyetem, TDK-dolgozat, I. hely. 2008. március.
- KOTLER, P., Haider, D., Rein, I. (1993): Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations, The Free Press, 1993, pp. 141.
- LENOVO hírek: Az egy éves visszaszámlálás közeledtével a Lenovo leszállította a 2008-as Pekingi Olimpiai Játékok összes számítástechnikai eszközét. <http://news.lenovo.co.uk/news.nsf/0/9EEF6341895149258025736F003466B3?open&lang=HU>, letöltés ideje 2008. április 17.
- LIU, M. (2007): The Olympic Effect, Newsweek International, 2007. július 24., http://findarticles.com/p/articles/mi_kmnew/is_200705/ai_n19157165, letöltés ideje: 2008. április 17.
- MALOTA, E. (2003): Fogyasztói etnocentrizmus – A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az országéredet imázs hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére, Doktori Disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program, 2003.
- NIEMI, P. (2007): Beijing Olympics: Forging a new vision of China?, 2007. november 12., <http://www.radio86.co.uk/explore-learn/healthsports/sports/4390/beijing-olympics-forging-a-new-vision-of-china>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- O'ROURKE, B. (2005): China: Globetrotting President Seeks to Give Country New Image. <http://www.rferl.org/featuresarticle/2005/11/2ecde718-4b39-4cee-aabb-830d79dc507d.html>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- PAPP-VÁRY, Á. F. (2004): Országok márkái, márkák országai – Az országéredet-hatás elmélete és gyakorlata, in Czagány L. – Garai L. (szerk.) 2004: A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 297–315. o. <http://www.eco.uszeged.hu/tudkozlemeny/pdf/2004/Papp-Vary.pdf>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- RAMO, J. C. (2007): BRAND CHINA, 2007. február. <http://fpc.org.uk/fsblob/828.pdf>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- REVENUES GENERATION 2001–2004. http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/revenue/index_uk.asp, letöltés ideje: 2008. április 17.
- SPARREN, K. – STAUN, J. (2007): The Olympic Games as a Force for Social Change. http://www.playthegame.org/Knowledge%20Bank/Articles/The_Olympic_Games_as_a_force_for_social_change.aspx, letöltés ideje: 2008. április 17.
- SZERENCSEI, Á. (2008): Az olimpikonok menekülnek Pekingből, 2008. február 13., www.kitekinto.hu, letöltés ideje: 2008. április 17.
- TÁRGYMUTATÓ – A szimbólum fogalma: <http://www.berze-nagy.sulinet.hu/stilus/targymutato/szimbolum.htm>, letöltés ideje: 2008. április 17.
- TIBET, DARFÜR ÉS A PEKINGI OLIMPIA, 2007. augusztus 12. www.aleph.hu/~pegazusolimpia, letöltés ideje: 2008. április 17.

A szerző a Corvinus Egyetem PhD hallgatója,
Marketing és Média Intézet

Melyik város rendezhet olimpiát?

A kiválasztás első köre a 2012-es olimpia példáján és amit Magyarország tanulhat belőle

Az olimpiákat és azok helyszíneit, lehetséges helyszíneit vizsgálva elengedhetetlen, hogy megértsük a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (International Olympic Committee – későbbiekben NOB) döntéshozatali folyamatát. Ez két fontosabb fázisból áll. Az első jóváhagyja a jelöltséget, a másodikban pedig megtörténik a rendező város kiválasztása. Mivel Budapest neve is felmerült, mint lehetséges pályázó a 2020-as olimpiára, mindenképp tanulságos lehet, hogy miként tudjuk az első kört „túlélni”. Jelen cikk a 2012-es olimpiai kiválasztási folyamatának első fázisából von le tanulságokat. A szerző Lausanne-ban, az Olympic Information Center-ben (Olimpiai Információs Központ) és az Olympic Library-ban (Olimpiai Könyvtár) gyűjtött mindehhez információkat, melyekről Magyarországon korábban még nem lehetett ilyen átfogóan olvasni.

A mikor egy város elhatározza, hogy indul az olimpiai játékok megrendezésének jogáért, egy két részből álló döntési folyamatnak kell alávetnie magát. Ez a két fázis vezet a végső szavazáshoz, amely arról dönt: ki rendezheti az olimpiai játékokat.

Az első fázisban, amelyet „*Candidature Acceptance Procedure*”-nek hívnak (*jelöltség jóváhagyási folyamat*) a NOB egy nagyon alapos és mélyreható vizsgálat során megállapítja, hogy az adott város mennyire alkalmas egy olimpia megrendezésére. A fázis végén az IOC Executive Board (a NOB ügyvezető testülete) kijelöli azokat a városokat, amelyeket a vizsgálat után alkalmasnak tart egy olimpia megrendezésére. Ezek a városok úgynevezett Candidate City-vé, azaz pályázó várossá válnak, és így részt vehetnek a második fázisban.

A második fázist *Candidature Procedure*-nak (*jelöltségi folyamat*) hívják. Ebben a szakaszban a jelentkező városoknak be kell nyújtaniuk egy részletes leírást az olimpiai projektjükéről, amit *Candidature File*-nek hívnak. Ezt a NOB kiértékelő bizottsága (Evaluation Commission – ők látogatják végig a jelölt városokat) – részletesen értékeli, és írásos véleményüket legkésőbb a szavazás előtt egy hónappal eljuttatják a NOB tagoknak.

Jelen cikk az első fázisra fókuszál, mivel rendkívül tanulságos lehet egy potenciális magyar pályázatra nézve, hogy mire érdemes odafigyelni.

A LEGFONTOSABB KRITÉRIUMOK

Összhangban az Olimpiai Kartával, az összes város, amely nyári olimpiai játékok megrendezéséért pályázik, tárgya lesz az úgynevezett *Candidature Acceptance Procedure*-nak a NOB Executive Boardjának ellenőrzése alatt. Az Executive Board határozza meg a részleteit ennek a folyamatnak. Az Executive Board határozza meg azt is, melyik várost fogadja el a NOB pályázó városnak.

A Working Group a pályázó városokat különböző kritériumok alapján pontozza, és a különböző kritériumokat súlyozza fontosságuk szerint. A súlyozás 1-től 5-ig terjedő skálán történik, ahol az 5 a legfonto-

1. táblázat Az egyes kritériumok súlyozása az első fordulóban	
Kormánytámogatottság, jogi környezet, közvélemény	2
Általános infrastruktúra	5
Sporthelyszínek	4
Olimpiai falu	4
Környezeti feltételek és hatások	2
Szállás befogadóképesség	5
Közlekedési koncepció	3
Biztonság	3
Múltbéli sportesemények tapasztalatai	2
Finanszírozás	3
Projekt összesítve és hagyomány	3

sabb. Az 1. táblázat mutatja, hogy miként alakul a súlyozás.

A súlyozás mértéke két faktor kombinációjából adódik: 1) megmutatja, hogy az adott kritérium mennyire fontos az olimpiai játékok megszervezéséhez; 2) kifejezi az elvárt szint elérésének lehetőségét a 7 éves felkészülési időszak alatt. (A helyszínről mindig 7 évvel az adott olimpia előtt döntenek.)

A Working Group a városok által beadott technikai és tényszerű adatokra, külső szakértői véleményekre, és saját hozzáértésére alapozva készíti el a jelentkező városok analízisét.

DÖNTÉSI MÁTRIX, MATEMATIKAI HÁTTÉR

A NOB Executive Board egy döntéshozatali szoftverrel támogatja a jelentkező városok értékelését. Több lehetséges variáció közül a „döntési mátrixot” választották ki. A „döntési mátrix” programot 1983-ban hozták létre, hogy nagy és egymástól különböző problémákat segítsen megoldani. A programnak különböző fajtáit használják észak-amerikai és európai óriás-vállalatok, kormányzati osztályok és a NATO is. Egy már előzőleg bizonyított „OptionLogic” nevű programot alapul véve fejlesztették ki az „OlympLogic” döntési modellt, ami a jelentkező városok értékelését teszi lehetővé számszerűsítve. Ezt a módszert alkalmazták sikeresen akkor is, amikor a 2008-as nyári, illetve a 2010-es téli olimpia helyszínéről döntöttek. Dr. Norbert Gass, az OlympLogic készítője jelen volt a Working Group megbeszélésein, hogy minél jobban átláthassa programjának feladatát.

Az életben, amikor döntéseket hozunk, gyakran hiányos ismereteink vagy szubjektívitásunk befolyá-

sol. Ugyanez a helyzet a jövőbeni olimpiát vendéglátó város kiválasztásakor. Ezért szükséges a döntéshozatalnál az úgynevezett „fuzzy” azaz „homályos” logikát alkalmazni az olyan bizonytalan tényezőkre, mint például a jövőbeni tervek, építkezési tervek, finanszírozás, stb. Az OlympLogic gondoskodik erről a bizonytalanságról és engedélyezi a felhasználónak, hogy bevigyen „homályos” értékeket azokba a tényezőbe, amelyek szubjektívek, esetleg nem áll rendelkezésre minden szükséges információ, vagy csak becslött ér-

téket lehetne adni.

A „fuzzy” értéket azaz „homályos” értéket, mint egy intervallumot adják meg, amely magában foglalja a minimum és a maximum értéket is. Minél bizonytalanabb egy kritérium értéke, annál hosszabb a sáv a minimum és maximum érték között. Például az olimpiai falu koncepcióját az egyik város esetében értékelhetik 6-tól 9-ig a 10-es skálán, egy másik város meg konkrét 6-ost érhet el, ahol a minimum és a maximum megegyezik. Világos, hogy a második esetben a szakértő teljesen egyértelműnek ítélte meg a város által bemutatott koncepciót az olimpiai falu felépítésére, és azt közepesnek értékelte egy 6-os osztályzat formájában. Ezzel ellentétben, az előző esetben a terv bizonyos része közepesnek, míg más része kitűnőnek találtott.

A legelterjedtebb döntési modellek, mint a súlyozott átlag, nem megfelelőek a NOB számára a jelentkező városok értékelésére, mert az ilyen eljárás elrejtene a gyengébb jegyeket azzal, ha van mellettük néhány erősebb jegy, és ezek átlaga számítana. Ez félrevezető lenne, mert az eredmény egy elfogadható közepes lenne, de rejtve maradna néhány elfogadhatatlanul gyenge részlet.

Az OlympLogic az entrópia elv használatával oldja meg ezt a problémát, ami egyszerre foglalja magában a jelentkező városok teljesítményének számítást az összes kritériumban, egymáshoz viszonyítva is. Ily módon az eredmény figyelembe veszi az összetettségét és egyenlőtlenségét az osztályzatoknak, így meggátolja a gyenge osztályzatok elbújását, és pontosabb eredményhez vezet.

A jövőbeni tervek értékelésekor számolnak egy úgynevezett megvalósíthatósági faktorról, ami azt je-

lenti, hogy az értékelést megszorozzák egy 0,1 és 1 közé eső számmal, ahol a 0,1 azt jelenti, hogy nem valószínű, az 1 pedig azt jelenti, hogy biztosan megvalósul a bemutatott terv.

A következő lépések szükségesek az OlympLogic számára, hogy értékelni tudja a jelentkező városokat:

1. Egy lista készítése azokról a kritériumokról, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy város egy olimpiát meg tudjon rendezni.
2. Minden egyes kritérium súlyának mértékének megállapítása.
3. Megállapítani a NOB minimum elvárásait. A Working Group a 6-os osztályzatot határozta meg minimumnak.
4. Minden pályázó város értékelése az összes kritérium alapján.

A 2012-ES OLIMPIAI POTENCIÁLIS HELYSZÍNEINEK EREDMÉNYEI

A Working Group az eredményeket megadja mind szöveges, mind grafikus formában. A szöveges értékelés tartalmaz egy tömör bemutatót a Working Group felfogásáról minden kritériumot illetően és magyarázatot, hogyan és miért kapták a városok az adott értékeket.

A grafikon a beszámoló végén tűnik fel, és megmutatja az adott város pozícióját minden kritériumban. A „homályos” osztályzatok „homályos” eredményekhez vezetnek, amit kifejez a teljesítménysávok különböző hossza. A hosszú teljesítménysáv azt jelöli, hogy az osztályzat az adott esetben nagyon „homályos”, bizonytalan. Az alábbiakban leírt pontszámok a Working Group által adott pontszámok. Félkövérrrel jelöltem a legerősebb értéket, félkövérdőlttel pedig a leggyengébbet.

Kormánytámogatottság, jogi környezet, közvélemény

A kormánytámogatások esetében az értékelés a kormány minden kijelentését és megnyilatkozását számításba veszi, valamint a kormányoknak azon képességét, hogy az elképzeléseket és ígéreteket keresztülvigyék a valóságban. Az állam lehetséges anyagi támogatását ugyanakkor nem eb-

ben a pontban értékelik, hanem a „Finanszírozás” alatt.

A jogi környezettel kapcsolatban az értékelés magában foglalja a jogi környezet megfelelőségét, és a képességet, hajlamot az esetlegesen szükséges változások felismerésére, és a módosítások végrehajtására. Nagyon fontos a városok és országok elkötelezettsége az Olimpiai Karta és az Etikai Kódex mellett.

A közvélemény esetében értékelik a támogatottságot csakúgy, mint annak ellenkezőjét. A Working Group a NOB számára készített közvélemény-kutatások adatait veszi figyelembe.

A Working Group ebben a pontban a következő 3 alkritériumot veszi figyelembe a következő súlyozás szerint:

- Kormányzati támogatottság és elkötelezettség: 70%
- Jogi környezet: 15%
- Közvélemény: 15%

A Working Group által adott értékek a 2. táblázatnál láthatók. Ez az a kategória, amivel egyik városnak sem volt gondja. Minden város teljesítette az elvárt szintet, de igazán kiemelkedő teljesítmény nem született.

ÁLTALÁNOS INFRASTRUKTÚRA

A nyári olimpiai játékok a világ legnagyobb sporteseménye. A közlekedési elvárások hatalmasak. 150–200 ezer akkreditált ember és akár 500 ezer néző utaztatása egy nap alatt jelentős feladat bármelyik nagyváros közlekedésének. Magas kapacitású utak és tömegközlekedés szükséges, hogy ezt a feladatot ellassa. Ebben az értékelésben ezért figyelembe ve-

2. táblázat

Kormánytámogatottság, jogi környezet, közvélemény
(A Working Group által adott értékek)

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	7,2	7,9
Havanna	7,0	7,7
Lipcse	7,2	8,0
London	6,5	7,2
Madrid	7,5	8,3
Moszkva	6,7	7,5
New York	6,2	7,1
Párizs	7,2	8,0
Rio de Janeiro	7,0	7,7

3. táblázat

Általános infrastruktúra
(A Working Group által adott értékek)

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztambul	2,7	4,1
Havanna	1,5	3,2
Lipcse	4,0	5,5
London	5,3	7,0
Madrid	7,5	8,5
Moszkva	4,8	6,8
New York	5,3	7,0
Párizs	6,8	7,8
Rio de Janeiro	3,1	4,6

szik a meglévő és tervezett földi közlekedés általános infrastruktúráját, csakúgy mint a repülőtér kapacitást, a nemzetközi közvetítő központ és a sajtóközpont infrastruktúráját. A Working Group tehát ebben a pontban a következő alkritériumokat veszi figyelembe a következő súlyozás szerint:

- Közlekedési infrastruktúra: 85%
- Repülőtér: 5%
- Sajtó és közvetítő központ: 10%

A közlekedési infrastruktúra esetében 60%-os súllyal számít a meglévő infrastruktúra, és 40%-kal a jelentkező város által bemutatott tervezett koncepció. Utóbbi esetében számolnak az úgynevezett megvalósíthatósággal. A pályázók által ennél a pontnál kapott értékeket a 3. táblázat mutatja.

Ez a kritérium az egyik legfontosabb a súlyozás szerint, és a kapott értékek elég széles skálán mo-

zognak. Isztambul és Havanna infrastruktúrája nagyon messze van az elvárt minimumtól, ez előrevetíti gyenge összeteljesítményüket, szereplésüket. Riót és Lipcsét is gyengének értékelték, de nincs olyan reménytelenül távol az elvárt 6-os osztályzattól. Még az olyan metropoliszoknak is akadhatnak gondjaik infrastrukturális kérdésben, mint London, New York és Moszkva. Párizs és Madrid megnyugtató magabiztossággal szerepelt itt.

Sporthelyszínek

A Working Group a helyszíneket és a sportok koncepcióit a következő alpontok és súlyozás szerint értékeli:

- Meglévő helyszínek (használhatósága és megfelelősége a meglévő helyszíneknek, beleértve azok felújításáról szóló terveket): 35%
- Tervezett helyszínek és helyszínek kiegészítése (a tervezett helyszínek és azok építési költségeinek költségvetése nem beleszámítandó az olimpiai játékok költségvetésébe): 35%
- Sportágak koncepciói, hagyomány (az összesített sportágak koncepciójánál fontos a sportolók élmenye, a lehető legkevesebb helyszín használata, valamint a helyszínek közelsége): 30%

A NOB helyszíni követelményei valamint a néző-befogadóképesség minimumai a 4. táblázatban láthatók.

4. táblázat

Az egyes sportágak és az azok befogadásához szükséges létesítmények nagysága
(* az épületek lehetséges megosztása – *A közösen használható *A-val, *B-*B-vel, stb.)

Sportág/Események		NOB elvárás	Helyszínek száma
Íjászat		4 000	1
Atlétika/Ceremónia		60 000	1*A
Tollaslabda		5 000	1*B
Baseball		8 000	1*G
Kosárlabda	Selejtezők	8 000	1
	Döntők	12 000	
Box		6 000	1
Kajak-Kenu		10 000	1*C
Kajak-Kenu (Szlalom)		8 000	1
Pályakerékpár		5 000	1

4. táblázat

Az egyes sportágak és az azok befogadásához szükséges létesítmények nagysága
 (* az épületek lehetséges megosztása – *A közösen használható *A-val, *B-*B-vel, stb.)

Sportág/Események		NOB elvárás	Helyszínek száma
Kerékpár MTB		2 000	1
Kerékpár országúti		1 000	0
Lovaglás ugratás/díjlovaglás		12 000	1
Lovaglás cross-country		0	
Vívás	selejtezők	2 000	1
	döntők	4 000	
Foci	selejtezők	20 000	4
	selejtezők	20 000	
	selejtezők	20 000	
	selejtezők	20 000	
	döntők	50 000	*A
Gimnasztika		12 000	1*D
Ritmikus sportgimnasztika		5 000	*B
Kézilabda	selejtezők	5 000	1
	döntők	8 000	
Gyeplabda	Pálya 1	8 000	1
	Pálya 2	5 000	
Cselgáncs		6 000	1*E
Öttusa	Lövés/Vívás	3 000	*B
	Úszás	12 000	*F
	Lovaglás/Futás	10 000	*G
Evezés		10 000	*C
Vitorlázás		0	1
Lövés		3 000	1
Softball		8 000	1
Úszás		12 000	1*F
Szinkronúszás		5 000	*F
Búvárkodás		5 000	*F
Vízilabda		5 000	1
Asztalitenisz		5 000	1*H
Taekwondo		5 000	*H
Tenisz	Center pálya	10 000	1
	Pálya 1	5 000	
	Pálya 2	3 000	
Triatlon		2 000	1
Röplabda		12 000	1
Strandröplabda		12 000	1
Súlyemelés		5 000	1
Birkózás		6 000	*E
Összesen: 31			

A 2012-es olimpia pályázó városai a sportlétesítményekre vegyes értékelést kaptak. Isztanbul és Havanna nem tudott igazán elfogadható megoldást nyújtani a sporthelyszíneket firtató kérdésre. Rió és Lipcse minimum értéke nagyon alacsony, de a sáv olyan széles, hogy a maximum érték már vetekszik a kategória élcsoportjának értékeivel. Ez a széles sáv nagy bizonytalanságot jelent. London gyenge létesítményhelyzete és bizonytalansága meglepő. Madrid kiemelkedik a mezőnyből ebben a kategóriában. A részletes eredmények az 5. táblázatban láthatók.

Olimpiai falu

Ennek a kritériumnak az értékelésekor a következő pontokat veszik figyelembe, a következő súlyozással:

- Elhelyezkedés (távolság az egyes helyszínektől): 50%
- Konceptió (a falu számokban/elszállásolás; rendelkezésre álló terület; körülötte lévő környezet): 30%
- Hagyomány (olimpia utáni felhasználás; finanszírozás): 20%

Mind a 6. táblázat eredményeiből látható, Rio de Janeiro a többi kategóriában elért eredményéhez képest nagyon jó elképzelést nyújtott be az Olimpiai faluval kapcsolatban. Havanna és Isztanbul itt is a sor végén kullog, míg Madrid ismét a legjobb.

Környezeti feltételek és hatások

A környezet értékelésekor figyelembe kell venni az adott pillanatban a környezet helyzetét, a földterület felhasználásának következményeit, a források fogyasztását úgy, mint az építkezések és fejlesztések illeszkedését a város igényeihez, és a környezetvédelmi kezdeményezéseket. A következő alpontokat és súlyozást alkalmazzzák:

- Pillanatnyi környezeti állapot (az értékelés a jelentkező város által bemutatott környezeti álla-

5. táblázat		
Sporthelyszínek (A Working Group által adott értékek)		
Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	4,3	6,0
Havanna	3,7	5,4
Lipcse	5,2	7,1
London	5,2	7,1
Madrid	7,4	8,7
Moszkva	5,2	7,1
New York	6,2	7,7
Párizs	6,7	8,0
Rio de Janeiro	4,9	7,0

poton és meteorológiai információkon alapszik): 40%

- Környezeti hatás (az olimpia hatása a környezetre sok mindentől függ. Értékelik ha a városnak jó és működőképes terve van a környezeti állapotok javítására, vagy a lehetséges negatív hatások ki egyenlítésére): 60%

Amint a 7. táblázatból látható, a Working Group értékelése szerint Lipcse ebben a kategóriában kiemelkedőt alkotott. A benyújtott tervek alapján minden város képes lenne megfelelni az elvárásoknak, kérdés a megvalósulás valószínűsége. Szokás szerint Párizs és Madrid „éltanuló” ebben a kritériumban is.

Szálláshelyek

Ebben a pontban az értékelés az előző városokkal szemben támasztott elvárás szerint történik, a sydney-i és athéni olimpia tapasztalatai, valamint a

6. táblázat		
Az olimpiai falu (A Working Group által adott értékek)		
Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	4,2	6,3
Havanna	4,3	6,4
Lipcse	6,3	8,2
London	5,5	8,0
Madrid	7,3	8,7
Moszkva	6,6	8,0
New York	5,3	7,7
Párizs	6,8	8,3
Rio de Janeiro	6,3	8,2

7. táblázat

**Környezeti feltételek és hatások
(A Working Group által adott értékek)**

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	4,6	7,6
Havanna	5,0	7,0
Lipcse	7,4	9,0
London	7,2	8,6
Madrid	7,2	8,6
Moszkva	4,6	7,6
New York	5,0	7,6
Párizs	6,6	8,6
Rio de Janeiro	5,2	7,6

jelentkező városok által nyújtott információ felhasználásával. A NOB elvárásai a 8. táblázatban láthatók.

Az értékelés figyelembe veszi a meglévő és tervezett szállodai szobákat a városközpont 50 km-es kör-

8. táblázat

A NOB elvárásai a szálláshelyek számával kapcsolatban

	Szobák
Minimum szükséges szobaszám a 2012-es olimpiára 3-tól 5 csillagos, vagy ennek megfelelő szállodákban	29 000
+ Előre nem látható szoba foglaltság a város általános igényei miatt	5 000
+ Nézők	6 000

zetében. A média munkatársai jelentenek egy hatalmas 15–17 000 szobás szükségletet, messze ez a legnagyobb csoport.

Ez a másik legfontosabb kategória a súlyozás szerint. A nagy metropoliszoknak, mint London, New York és Párizs, nem lehet gondjuk ezzel a kritériummal. Annál inkább Havannának. Lipcse és Rió a tőlük megszokott épp hogy nem megfelelő átlagot hozta, mely a 9. táblázatban láthatók..

Közlekedési koncepció

Az értékelés a város közlekedésének az olimpia ideje alatti potenciális teljesítményén alapul. A következő két alkategóriában történik az értékelés a következő súlyozással:

– Távolságok és utazási idő (az olimpia logisztikája nagyban függ az események különböző pontjai közt megtett buszos út idejétől): 50%

– Közlekedésszervezés és -menedzselés a játékok ideje alatt (ha az összes terv megvalósul a közlekedési infrastruktúrával kapcsolatban, az mennyire illeszkedik a NOB olimpia alatti közlekedési és szállítási elvárásaihoz): 50%

Feltűnő az esélyes városok közül London gyenge szereplése (ld. 10. táblázat). Madrid kiemelkedő

pontszámai nem meglepőek, és Párizs is a szokásos erős átlagot hozza. New Yorknak és Moszkvának nagyon nagy munkára lenne szüksége egy esetleges győzelem esetén, ha meg akarnak felelni az elvárásoknak. Lipcse közepes eredményt ért el, míg a Havanna, Isztanbul, Rio de Janeiro hármas már tudja hogy nem jutnak be a második fázisba.

Biztonság

Az olimpiai játékok biztonságának garantálása vitán felül a létező legnagyobb biztonsági feladat. A felkészülés több éves tervezést jelent, és felállítását, elmélyítését új komplex technológiáknak. Az olimpia esetében a biztonsági műveletek közé tartoznak a sürgősségi szolgáltatások, bármilyen

9. táblázat

**Szálláshelyek
(A Working Group által adott értékek)**

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	5,9	6,5
Havanna	3,3	4,1
Lipcse	5,2	5,5
London	10,0	10,0
Madrid	7,9	8,4
Moszkva	6,2	7,4
New York	10,0	10,0
Párizs	10,0	10,0
Rio de Janeiro	5,0	5,6

kritikus helyzet leereagálása, vagy katasztrófák kezelése, bármi, ami veszélyeztetheti az embereket vagy helyszíneket.

A Working Group értékelése a jelentkező város által ajánlott biztonsági ügynökségek potenciális teljesítményén alapul. A potenciális teljesítményben értékelik a tervezést és működést is. Az értékelést a benyújtott anyagok és háttérbeli biztonsági jelentések alapján készítik el. A következő alkategóriákat veszik figyelembe:

- Terror-cselekmény előfordulása és valószínűsége
- Bűnözés és közbiztonság szintje
- Összesített technikai és szakmai hozzáértése a biztonsági erőknél
- Meglévő befektetések a közbiztonságba, és tervezett fejlesztések
- Összetettsége és működőképessége a szükséges lépéseknek

A Working Group szerint a világon bármelyik város lehet célja nemzetközi vagy helyi terrorszervezetek támadásának, de vannak olyan városok ahol a kockázat magasabb az átlagnál a jelenlegi biztonsági szempontból bizonytalan világban. Ennek a helyzetnek a kezelésének a képességét értékelik. Biztonsági szempontból nagyon nehéz a kérdéses időpont előtt 8 évvel tényeket megállapítani, ezért folyamatosan figyelik a kockázati tényezőket.

Ahogy a 11. táblázatban látható, ebben a kategóriában Párizs szerepelt a legjobban, de London,

10. táblázat

Közlekedési koncepció (A Working Group által adott értékek)		
Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	3,4	5,1
Havanna	2,7	4,8
Lipcse	5,4	7,8
London	4,8	6,7
Madrid	7,5	9,0
Moszkva	4,1	6,2
New York	4,5	6,7
Párizs	6,5	8,0
Rio de Janeiro	3,6	5,7

Madrid, New York és Lipcse is jó értékeket kapott. Moszkva közepes, míg Isztanbul, Havanna és Rio de Janeiro nagyon elmaradtak a kívánt eredménytől.

Múltbéli sportesemények tapasztalatai

A Working Group értékeli a jelentkező városok múltban szervezett sporteseményeit, azoknak tapasztalatait, megfontolván a szervezőképességét az adott országnak. A jelentkező városok által szolgáltatott információ mellett különböző olimpiai sportágak nemzetközi szövetségeinek is kikéri a véleményét. Két alkategóriát vesznek figyelembe a következő súlyozás szerint:

- A főbb nemzetközi sportesemények szervezésének száma az elmúlt 10 évben: 60%
- A sportesemények minősége (a szövetségek értékelése és a közvélemény szerint): 40%

Párizson kívül egyik város nem tudott ebben a kritériumban kimagaslóan szerepelni, de Havannán és Isztanbulon túl azért minden város kapott egy erős közepes átlagot. (Ld. 12. táblázat)

Finanszírozás

Ennek a kategóriának az a célja, hogy mutasson egy összesített értékelést, hogy a város által tervezett források, amelyek a kormánytól és a privát szektorból erednek, működőképés kombinációt jelentenek-e, és fedezik-e a szükséges kiadásokat egy sikeres olimpia vendégül látásához. A

11. táblázat

Biztonság (A Working Group által adott értékek)		
Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	3,4	4,6
Havanna	3,0	4,0
Lipcse	6,4	7,4
London	6,7	7,7
Madrid	6,4	7,4
Moszkva	5,2	6,4
New York	6,3	7,2
Párizs	7,3	8,3
Rio de Janeiro	3,9	4,8

12. táblázat

Múltbéli sportesemények tapasztalatai
(A Working Group által adott értékek)

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	3,4	6,0
Havanna	3,0	5,6
Lipcse	4,8	6,8
London	4,8	6,8
Madrid	6,0	7,4
Moszkva	4,6	7,0
New York	6,2	8,0
Párizs	7,6	9,0
Rio de Janeiro	5,0	7,0

szükséges főbb infrastrukturális beruházásoknak a megvalósíthatóságát már figyelembe vették az Általános infrastruktúra, a Sport helyszínek és az Olimpiai falu pontokban. A következő két alpont szerepel itt:

- Kormányzati közreműködés és pénzügyi terv
- A tervezett kereskedelmi bevételek megvalósíthatósága

A költségvetési irányszámok a döntéshozatali folyamatban a következők: 0,8 millió USD-től 19 millió USD-ig a döntéshozatal első fázisára, 5,3 millió USD-től 29 mil-

lió USD-ig a második fázisra, ami összesen a jelentkezésre 6-tól 48 millió dolláros költségvetést jelent.

14. táblázat

A projekt összesítve és a hagyományok
(A Working Group által adott értékek)

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	3,0	5,0
Havanna	2,0	4,0
Lipcse	4,0	7,0
London	6,0	8,0
Madrid	8,0	9,0
Moszkva	5,0	7,0
New York	5,0	8,0
Párizs	8,0	9,0
Rio de Janeiro	4,0	6,0

13. táblázat

Finanszírozás
(A Working Group által adott értékek)

Jelentkező város	Minimum érték	Maximum érték
Isztanbul	4,2	6,1
Havanna	3,8	5,4
Lipcse	6,8	8,5
London	6,0	8,0
Madrid	6,0	8,0
Moszkva	4,4	7,2
New York	5,0	7,5
Párizs	6,0	8,0
Rio de Janeiro	3,8	6,7

az áttekintés az összes kategória értékelése után születik és a Working Group összesített benyomását mutatja meg a következő pontokról:

- Az olimpia követelményeinek és szükségleteinek megértése
- Az olimpia szükségletei hogyan illeszkednek a város általános és sport infrastruktúrájához
- Összesített sportolói élmény/ta-pasztalat
- Olimpiát követő hagyomány

A VÉGEREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Az összesített eredmények kapcsán három eset lehetséges:

Ebben a kategóriában Lipcse szerepelt a legjobban (ld. 13. táblázat), de ez is kevés volt a második körbe jutáshoz. Feltűnő, hogy Moszkvát mennyire bizonytalan-nak értékelték. London, Párizs és Madrid esetében nem lehet gond ezzel a kritériummal.

A projekt összesítve és a hagyományok

A Working Group ebben a pontban foglalja össze a jelentkező városok értékelését egy általános áttekintéssel. (Ld. 14. táblázat Ez

1. A teljes teljesítménysáv a NOB minimum elvárása fölött fekszik. Ez esetben a várost ajánlja a Working Group a kérdéses (esetünkben 2012-es) olimpiai játékok megrendezésére.
2. A teljes teljesítménysáv a NOB minimum elvárása alatt fekszik. Ez esetben a Working Groupnak az az érzése, hogy az adott város, az adott pillanatban még nem rendelkezik elég képességgel egy olimpia megrendezésére.
3. A teljesítménysáv egy része a NOB minimum elvárása fölött, míg a másik része az alatt van. Ez esetben az értékelés a következőt jelenti: Ha a jelentkező város összes terve pontosan megvalósul, alkalmas lehet az olimpiai játékok megrendezésére, ellenkező esetben tényleges kockázatot hordoz magában.

A Working Group értékelése megmutatja (ld. 14. táblázat), hogy Isztanbul, Havanna és Rio de Janeiro 2005-ben még nem találtak alkalmasnak olimpia vendégül látására. E városok esetében ha az adott értékek maximumát vesszük, akkor sem (vagy épphogy csak) érik el a NOB által elvárt követelményként megfogalmazott 6-os értéket. A kormánytámogatottsággal és a közvéleménnyel egyik város esetében sem volt gond, ellenben azokban a pontokban, amelyek a város fejlettségét, az infrastruktúra megfelelőségét vizsgálták (általános infrastruktúra, sport helyszínek, szállás-befogadóképesség, közlekedési koncepció) nagyon gyengén szerepelt ez a három város. A tervezett fejlesztések megvalósulása esetén sem érik el minden esetben az elvárt szintet. Ezeknek a városoknak még a biztonság területén is sok javítanivalójuk van.

Lipcse néhány kategóriában remekül szerepelt, de még sok mindenben az elvárások alatt maradt. A város esetében a fő gond a bizonytalanság. A kapott minimum értékek jóval az elvárt 6-os alatt vannak, így hiába magasak a maximum értékek, jelen helyzetben még túl nagy kockázatot jelentene Lipcse a NOB számára.

Moszkva esete hasonló Lipcséhez, azzal a különbséggel, hogy a minimum értékek magasabbak, közelebb helyezkednek az elvárásokhoz. Moszkva is kockázatot hordoz magában, de nem akkorát, mint Lipcse, így Moszkva jelentkezését a NOB elfogadta. Tehát bekerült a város a második fázisba, de itt rengeteg munkával kellett volna meggyőznie a NOB tagokat, hogy képes az olimpiai játékok vendégül látására.

Az első kör alapján New York, Madrid, London és Párizs kétségtelenül remek olimpiát rendeznének,

így Moszkva mellett számukra is újabb megmérettetés következett a második fázisban. A végső döntés ismeretében érdekes megjegyezni, hogy a Working Group értékelése szerint Párizs és Madrid a legtöbb pontban messze felülmúlta Londont, később mégis London állította maga mellé a legtöbb szavazót. Ebből az következik, hogy az első fázis csak addig érdekes, amíg a város be nem jut a második körbe. Tehát az első fázis csak egy selejtező, nem verseny, ahol megvizsgálják, hogy végső siker esetén a város képes lehet-e olimpia rendezésére. Az igazi verseny a városok között a második fázisban folyik, mégpedig a NOB tagok megnyeréséért, és nem a „legjobb terveket bemutató jelentkező” címért.

Bárhogy is, Budapestnek a pályázás esetén először az első fordulót kell túlélennie. Mindenképp reményt adhat amit a szerzőnek mondott Ms. Els van Breda Vriesman, a Nemzetközi Gyeplabda Szövetség elnöke, NOB tag, a 2012-es olimpia helyszínéről döntő Értékelő Bizottság tagja. Mint nemhivatalosan fogalmazott, Budapestnek nagyon sok munkával (ezt kihangsúlyozta!) esélye lehetne megnyerni az olimpiai játékok rendezésének jogát. A holland hölgy tréfásan hozzátette, hogy nem a 2028-as olimpiát fogjuk megnyerni, mert akkor Amsterdam szeretne olimpiát rendezni – 100 év után újból.

A szerző a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF) üzleti kommunikációs szakon végzett hallgatója

Kitekintés a téli olimpiákra: egyre nagyobb városok, egyre nagyobb marketing?

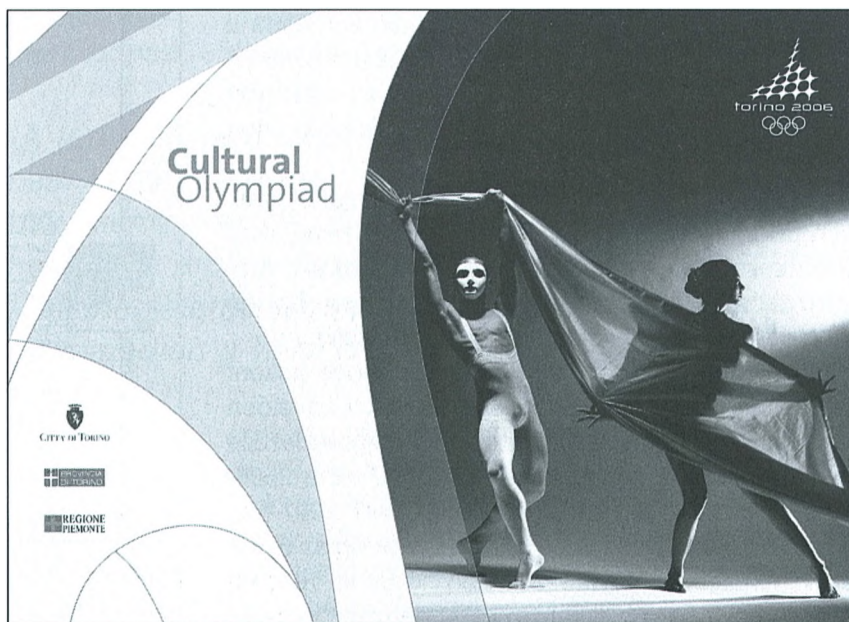
Bár 2008-ban minden a nyári olimpiáról, Pekingről szól, érdemes kitekinteni a téli játékokra is.

Feltűnő ugyanis, hogy a helyszín kiválasztásakor mostanában mindig a legnagyobb pályázó nyer. Vagyis az a város, ahol a legtöbben élnek. Egyes szakértők szerint ez véletlen, míg mások szerint trend: csak nagy települések képesek megrendezni az olimpiát, illetve profitálni abból.

Csak nagyvárosok tudnak újabb rendezvényeket vonzani, turistákat és befektetőket csalogatni. Torino esete (2006) e téren már konkrét tapasztalatokkal szolgál, Vancouver (2010) rajtra készen áll, míg Szocsinak (2014) még hat éve van a rendezésig. E rövid tanulmányban igyekszünk bemutatni a téma marketing- és egyéb üzleti vonatkozásait.

TORINO, 2006

Amikor 1999. június 19-én kiderült, hogy Torino rendezheti a 2006-os téli olimpiát, a döntés sokakat meglepett. Egyrészt Torino először adta be pályázatát és elsőre a legritkább esetben lesz valaki befutó. Másrészt Torino a téli játékok történetében a legnagyobb rendező város lett, 900 ezer lakossal. Mivel azonban mindössze 200 méter magasan fekszik, csak a „jeges sportok” (műkorcsolya, gyorskorcsolya és jégshoki) versenyei kaptak helyet itt, a „havas sportokat” hegyi helyszínek, Bardonecchia, Cesana-San Sicario, Pinerolo, Pragelato, Sauze d'Oulx és Sestriere látták vendégül.



A rendezők nem titkolták, hogy az olimpia óriási márkázási, imázsépítési lehetőséget jelentett a város számára. Az 1994-ben és 1999-ben végzett felmérések ugyanis azt mutatták, hogy még az olaszok többségének is mindössze két dolog jut Torinóról eszébe: 1) iparváros, ott székel a FIAT autógyár, 2) csúnya és szürke város, gyakran köd borítja. Néhanyan megemlégtették ugyan azt is, hogy Torino elegáns és jól szervezett város, vagy hogy itt játszik a Juventus, összességében a kép azonban többnyire negatív vagy semleges volt.

„Az olimpia kapcsán mindig kérdés, hogy miként lehet a nemzetközi érdeklődést a játékokat követően is fenntartani. Torino ezért az olimpia megrendezése mellett másra is pályázott: az UNESCO-tól a 2006. évre elnyerte a világ könyv fővárosa címet, 2007-ben a dizájn fővárosa volt, idén, 2008-ban pedig az építészet nemzetközi fővárosa.”

Az olimpia viszont egy csapásra változtathatót ezen, hiszen 2 milliárd néző követi televízión a játékok megnyitóját és még 2 milliárd látja legalább az egyik sportág küzdelmeit. Mindig szem előtt kell azonban tartani, hogy az olimpia nem cél, hanem eszköz, mely lehetőséget ad több területen. Így volt ez Torinóban is: nemcsak új sportlétesítmények emelkedtek, hanem metrálóutakat vagy éppen új könyvtár épült. Mint a város vezetői mondják, ezek a beruházások az olimpia nélkül is megvalósultak volna, a játékok elnyerése azonban felgyorsította a folyamatot, határidőt szabott a munkálatoknak – ami egy olyan nemzet esetében, mint az olasz (de hozhatnánk a görögöket is példaként) különösen fontos.

Az olimpiát használta Torino arra is, hogy kulturálisan pozicionálja a várost. Rómával, Firenzével vagy Velencével nem versenyezhetett antik téren, a modern, kortárs művészetekkel azonban igen, és így jobban lehetett a jövőképet is kommunikálni.

Az olimpia kapcsán mindig kérdés, hogy miként lehet a nemzetközi érdeklődést a játékokat követően is fenntartani. Torino ezért az olimpia megrendezése mellett másra is pályázott: az UNESCO-tól a 2006. évre elnyerte a világ könyv fővárosa címet, 2007-ben a dizájn fővárosa volt, idén, 2008-ban pedig az építészet nemzetközi fővárosa. Ezen kívül itt rendezték meg a fiatal filmesek nemzetközi talál-

kozóját vagy éppen a fiatal művészek nemzetközi kiállítását.

A turizmus terén végzett munka eredményességét mutatja, hogy az elmúlt években rengeteg új útikönyv jelent meg önállóan Torinóról, még a Lonely Planet sorozatba is bekerült. Mindez jól támogatja az elsősorban turistáknak szóló üzenetet: „Torino ti sorprende” („Torino surprises”), vagyis „Torino meglep”. Ennek keretében sokszor maguknak az olaszoknak is meglepő tényeket kommunikálnak: Torino volt az egységes Olaszország első fővárosa

1851-ben, itt született meg az olasz mozi és itt van Európa legnagyobb filmmúzeuma, a város Kairó után a legnagyobb egyiptomi gyűjteménnyel rendelkezik, vagy hogy itt készül a Martini. A turisták mellett a külföldi tőkebefektetők ösztönzése sem maradt el, ld. a mellékelt hirdetést. A városban végbemenő változásokat, Torino átalakulását egy újonnan

nyílt interaktív „múzeum”, az Átrium mutatta be. A látogatók (köztük a városlakók) itt előzetesen megis-

6,700 companies,
53,000 employees,
over 2,300 researchers
in the ICT sector.

And the Olympic
Winter Games in 2006.

High technical skills and tradition of entrepreneurship. Dedicated universities and major research centres. Connectivity and low business costs. The creation of Torino Wireless, a new technological cluster integrating research and business. All this provides the necessary engine for the development of ICT in Turin and Piedmont, the lead-

ing Italian region for private investment in R&D. Here you find also ITP, the Agency that works alongside businesses that want to locate in the region, ensuring them global, targeted and free assistance in all phases of the project, from funding to location opportunities. Turin and Piedmont, the choice of success for companies in the ICT sector:
www.itp-agency.org



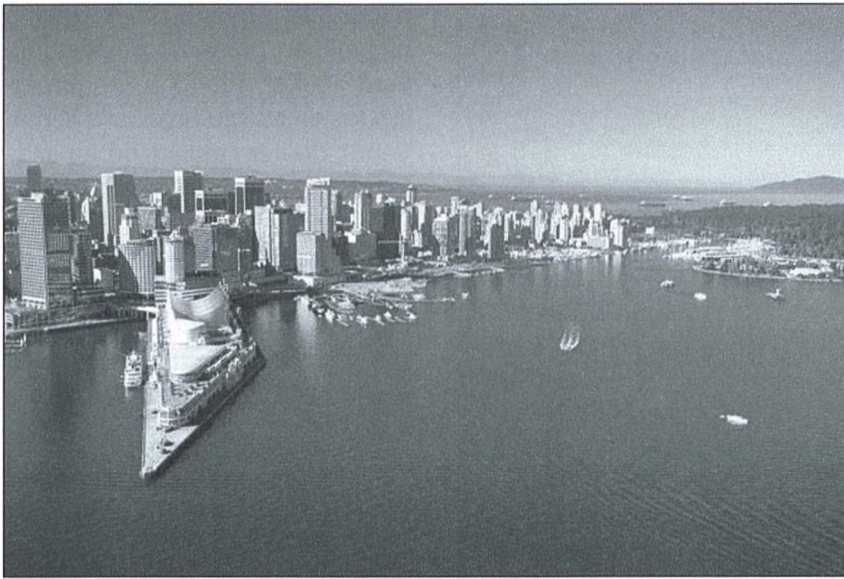
INVEST
IN TURIN
AND
PIEDMONT

TURIN: LIVE IN ITALY AND WORK IN EUROPE.

Tel: +39 011 8153911 Fax: +39 011 8153900 - info@itp-agency.org - www.itp-agency.org







merhették, mikor milyen munkálatok zajlanak a városban, hogy néznek majd ki az új létesítmények, merre halad a földalatti, illetve saját, városépítő ötleteiket is papírra (képernyőre) vethették.

Ha a város nem is, az olimpia kapott kritikát. A brit *The Times* szerint: „A szervezők hangsúlyozták, hogy milyen jól fogynak a jegyek, ennek ellenére minden tribün foghíjas maradt. Az elmúlt két hétben anélkül meg lehetett fordulni Torinóban, hogy az ember tudomást szerzett volna az olimpiáról.” Ezen kívül az sem mindegy, hogy a rendezvény 25 millió eurós veszteséget hozott. Ez az összköltségvetéshez képest nem nagy szám, viszont az előzetes ígéretet, miszerint ez az olimpiai nyereséges lesz, az olaszok sem tudták betartani. Igaz, ahogy láttuk, az igazi eredményeket majd csak több év távlatából lehet megállapítani.

VANCOUVER, 2010

Torino nem sokáig viselhetette a legnagyobb rendező város címet, 2003-ban ugyanis Vancouver kapta meg

a 2010-es olimpia rendezési jogát. A metropoliszban 2 millió 250 ezer ember él, ebből következőn sok létesítmény már a pályázás évében rendelkezésre állt, a legtöbb építmény esetében csak „ránccfelvarrásra” volt szükség. A jégkorong-mérkőzéseket például a Vancouver Canucks NHL-csapat otthonában, a General Motors Arénában rendezik, míg a nyitó és záróünnepségnek helyet adó stadion befogadóképessége 60 ezer fő.

Egyes becslések szerint a kanadai kormány és a magánbefektetők ezzel együtt is 7 milliárd dollárt investálnak az előkészületekbe és a játékokba. (Ebben olyan költségek is szerepelnek, melyet a pályázatnál nem jelölhettek meg, ld. erről Balog Tamás cikkét.) Az egyik legfontosabb beruházás a Vancouver és Whistler közötti, úgynevezett „Sea to Sky” autópálya.

Érdekesség ugyanakkor, hogy a tervezők, kivitelezők sokszor nem vancouveri, sőt nem kanadai cégek, hanem mint mondják, a legjobbak, nemzetiségtől függetlenül. Arra azonban figyelnek, hogy amikor lehet, a helyi sajtóosságok, motívumok megjelenjenek akár az épületek struktúrájában is, ott maradjon a helyi művészek kezének nyoma.

A vancouveriek hosszú távra terveznek, 2007 és 2015 között 4,3 millió turistával kalkulálnak. Ennek nagy része az olimpia alatt, illetve közvetlenül azt megelőzően és utána várható. Mint a szervezők állítják, az igazi nagy nyereség ott van, ha a turisták jól

érezik magukat, és később visszatérnek, akár látogatóként, akár befektetőként.

„A tervezők, kivitelezők sokszor nem vancouveri, sőt nem kanadai cégek, hanem mint mondják, a legjobbak, nemzetiségtől függetlenül. Arra azonban figyelnek, hogy amikor lehet, a helyi sajtóosságok, motívumok megjelenjenek akár az épületek struktúrájában is, ott maradjon a helyi művészek kezének nyoma.”

A gazdasági hatások innen nézve tehát pozitívak, ám az valószínűsíthető, hogy az olimpiai előkészületek miatt rövid távon munkaerő-hiány lesz, emelkednek a bérek, és egyben az árak is.



SZOCSI, 2014

Bár a 2014-es nyertes Szocsi kisebb, mint Vancouver vagy Torino, az mindenképp figyelemreméltó, hogy ezúttal is a legnagyobb lélekszámú pályázó nyert. A másik két „döntős”, az ausztriai Salzburg lakossága 150 ezer fő, míg a dél-koreai Pjoncsangé mindössze 5 ezer (a teljes olimpiai térséggel 47 ezer fő). Ezzel szemben Szocsinak 328 ezer lakosa van.

Salzburg immáron harmadszor vérzett el egymás után, így nem csoda Alfred Gusenbauer kancellár kifakadása: „Ha a döntés az erőpolitizálásról és a pénzről szól, Salzburgnak nem lehetett esélye. Pedig biztos vagyok abban, hogy a mi koncepciónk volt a legjobb”. Tény, hogy Salzburgban egy olimpiához szükséges létesítmények kétharmada áll, fantasztikus az infrastruktúra. És míg ez az előző két nyertes, Torino, illetve Vancouver esetében is elmondható volt a pályázáskor, addig Szocsiban egyetlen megfelelő sport- és médialétesítmény nem volt. Kormánygarancia viszont igen, maga Vlagyimir Putyin részéről. Természetesen a döntésben más is szerepet játszott: Oroszország még soha nem rendezett téli olimpiát, pedig az ország imázsához szorosan hozzátartozik a jég, a hideg. Érdekesség ugyanakkor, hogy Szocsi és környéke természeti



adottságai egyedülállóak: míg a hegyekben garantált a hó, addig nem sokkal arrébb a tengerparton kellemes szubtrópusi a klíma. Végül, de nem utolsósorban az is fontos, hogy míg az osztrákok 965 millió dollárból, addig a dél-koreaiak 1,26 milliárdból, az oroszok pedig 1,5 milliárd dollárból rendez(né)nek olimpiát pályázatuk szerint. Úgy tűnik, nemcsak a nagy város, de a nagy pénz is nyer.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ADDIS, PIERO (2005): Cultural Olympiad. Olympic Games Art and Cultural Programme. „Ride the Event, Shape the Future”, PRIME Spring Congress,

Torino, 2005. május 10.

CANTERI, IVANO (2005): A strategy for development: local marketing integration. „Ride the Event, Shape the Future”, PRIME Spring Congress, Torino, 2005. május 12.

EJARQUE, JOSEP (2005): The Torino Brand – Creating a New Tourist Image. „Ride the Event, Shape the Future”, PRIME Spring Congress, Torino, 2005. május 9.

MARTINA, ANNA (2005): Comunicare la città olimpica. Torino. 2005. február 24.

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC (2005): Torino új arca: Olimpia és imázsépítés. Magyar Reklám, a Magyar Reklámszövetség folyóirata, 2005. június

SCAMUZZI, SERGIO (2005): What Cities Can Win at Olympic Games – Globalization, City Marketing, Public Opinion and Audiences, Legacy. „Ride the Event, Shape the Future”, PRIME Spring Congress, Torino, 2005. május 10.

SZOCSI RENDEZI A 2014-ES TÉLI OLIMPIÁT (Index.hu, 2007. július 5., <http://index.hu/sport/teliolimp070>)

VANCOUVER 2010: Opportunity Awaits (Seattle Times, 2006. február 26., <http://www.discovery.org/a/3299>)

*Papp-Váry Árpád Ferenc
az M&M főszerkesztője*

Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében?¹

Tény, hogy a rendszerváltás a magyar társadalmat és gazdaságot alapjaiban változtatta meg. Ezek a változások érezhetőek voltak mind a háztartások mindennapjaiban, mind pedig a szervezetek és az állam makrogazdasági viselkedésében (Balaton 1994, Antal-Mokos és Kovács 1998, Primecz és Soós 2000). Jelen tanulmány ezt az irányváltást és annak hatását nem is kérdőjelezi meg, hanem inkább azt vizsgálja empirikus módon, hogy mintegy két évtizeddel a hazai társadalmi–gazdasági rendszerváltás után vajon érezhető-e még a hazai szervezetek kultúrájában az állami tulajdonosi múlt hatása?

E kérdés megválaszolásához a szerző a következő hipotézissel él: Kimutatható kulturális különbség van a hazánkban működő, és szocialista állami tulajdonosi múlttal rendelkező, illetve a rendszerváltással létrejövő, vagy Magyarországon a rendszerváltás után letelepedő nemzetközi vállalatok szervezeti kultúrája között.

A kultúrakutatásnak, mint a társadalomtudományi vizsgálatok egyik részterületének tudományos indíttatása alapvetően abból a reményből fakad, hogy a múlt elemzésével jobban érthetővé válik a jelen társadalom és gazdasági felépítmény működése. A kultúra gazdasági érintettsége a XX. század közepétől jelent meg a közgazdaságtan tudományos érdeklődésének homlokterében – a teljesség igénye nélkül – pl. Kluckhorn (1951), McGregor (1960), Burns és Stalker (1961) műveiben, majd rohamos virágzásnak indult. Magyarországon ez a téma az 1980-as években körvonalazódott – többek között – pl. Máriás, Kovács, Balaton, Tari és Dobák (1981), Varga (1983, 1986), vagy Kapitány Á. és Kapitány G. (1983) munkáiban, és a rendszerváltással kapott újabb lendületet pl. Hofmeister és Bauer (1995), Bakacsi és Takács (1997), Heidrich (1998), vagy Derjanác (2000) publikációiban.

A szervezeti kultúrák vizsgálatának számos irányzatát lehet azonosítani, mivel egyes képviselői a vállalati kultúra fogalmi elemeivel és a társadalmi kultúra – szervezeti kultúra – nemzeti kultúra kapcsolatrendszerének meghatározásával foglalkoztak (Deal és Kennedy 1982, Branyiczki 1989 vagy Daft 1992), míg mások (Hofstede 1980, Handy 1986, Schein 1996, Trompenaars és Hampden-Turner 1998) a szervezeti kultúra különböző ismérvek alapján történő tipologizálását végezték, nagy hatású kultúramodelleket alkotva. Ezek a munkák jelentős „definíciós nyersanyagot” halmoztak fel ahhoz, hogy a szervezeti kultúra definícióját – mintegy összesűrítve – meg lehessen fogalmazni: „A szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartások, módszerek, normák és szokások megszilárdult – és a tagok által osztott – rendszere, melyet a szervezetalkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek és azonos módon értelmezik azt” (Jarjabka 2004).

Tehát a téma elemzésének egyik fő kérdése az, hogy bár az egyének magatartása – genetikai és szocializációs egyediségük alapján – különbözők, mégis, ha olyan nagyobb gazdasági entitásokat veszünk alapul,

¹ E helyütt kívánok köszönetet mondani Deutsch Nikolett és Glück Róbert Ph.D. hallgatóknak az anyaggyűjtésben és az alapstatisztikák összeállításában nyújtott segítségükért, illetve Kiss Tibor (PTE KTK) egyetemi docens kollégámnak szakértő támogatásáért és tanácsaiért.

mint például a szervezetek, akkor az egyedi viselkedések különös módon összecsengenek. A hasonlóság alapját a szervezeti kultúra, mint közös gondolkodásmód képezi, mely magatartási keretként behatárolja az egyének és csoportok cselekvéseit.

AZ ADATGYŰJTÉS ÉS FELDOLGOZÁS MÓDSZERE

Kutatásom hipotézise a következő volt: kimutatható kulturális különbség van a hazánkban működő, és szocialista állami tulajdonosi múlttal rendelkező, illetve a rendszerváltással létrejövő, vagy Magyarországon a rendszerváltás után letelepedő nemzetközi vállalatok szervezeti kultúrája között. A fenti feltételezés megválaszolásához, illetve a hipotézis igazolásához az egyik legmegfelelőbb módszer a kérdőíves lekérdezés technikája. A mintagyűjtési folyamat 2006-ban zárult le. Az alkalmazott kérdőív felépítése – melynek kérdései az 1. számú mellékletben található – egyaránt magán viseli a nemzeti-szervezeti kultúrakutatás dimenzióira vonatkozó főbb felosztási elemeket (Hofstede 1983), illetve a nemzetközi szinten elvégzett GLOBE szervezeti kultúrakutatással foglalkozó felmérés jellemzőit is (Bakacsi és Takács 1994), mivel az általános információk mellett a feltett kérdések a szervezeti kultúra 4 fő hofstedei építőelemére – a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, az individualizmus-kollektívizmus és a férfiasság-nőiesség – vonatkoztak, továbbá minden feltett kérdésre adott válasz a jelen szervezeti helyzetre, illetve egy kívánt jövőbeni szervezeti szituációra is vonatkozott. Minden kérdésre egy 9-fokú Likert-skálán lehetett válaszolni, melyek esetében minden páratlan skálaelem egyfajta rövid értékleírással orientálta a válaszadásban a megkérdezetteket. Az 1. illusztrációnál egy példa látható a kérdőív kérdéseinek felépítésére.

A lekérdezés nem minősíthető reprezentatívnak, mivel a kérdőívek kitöltői a PTE KTK kiegészítő levelező MSc. képzésének 1. és 2. éves hallgatói voltak, akik önkéntesen és anonim módon töltötték ki a kérdőívet. Az így nyert minta összetétele így nem tükrözi teljes megbízhatósággal a hazai munkavállalók nem, kor, végzettség stb. jellemzőit, és megoszlásuk is feltehetőleg csak részben mutatja a hazai szervezetek eltérő múltjával kapcsolatos fenti csoportosításból következő arányokat. Emellett a mintaelemszám alapján a felmérés kiscsoportosnak minősíthető, mivel összesen 115 hallgató bevonásával jött létre a vizsgálat alapját képező adatbázis.

Mindezek ellenére, bár a reprezentativitás hiányosságai, illetve az alacsony mintaelemszám nyilvánvalóan leszűkíti a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát, a felmérés lehetőséget nyújt bizonyos alapvető következtetések levonására, melyek igazolása természetesen további kiterjedtebb empirikus vizsgálatok tárgya kell, hogy legyen.

A fent jellemzett adatállomány az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 14.0-es verziószámú statisztikai elemző szoftverének segítségével dolgoztuk fel. A vizsgálatok elkezdéséhez a válaszok kódolásán felül szükség volt az adatállomány változóinak meghatározására és elnevezésére. A kérdőív alapján 44 változó került azonosításra (4 általános kérdés, plusz 4 kérdéskörben egyenként 10 kérdés), melyek elnevezését a 2. melléklet tartalmazza.

Az adatállomány elemzésének fő csapásiránya a változók közötti szignifikáns összefüggések feltérképezése volt. E feladat elvégzéséhez a 44 változóból mintegy 946 darab keresztábrát (crosstables) (lásd 1. táblázat) kellett generálni, melyek közül kiszűrésre kerültek a lényeges magyarázó erővel rendelkező változó párok. A szignifikáns összefüggések tesztelése a Pearson féle Chi-négyzet próbával történt. A

1. illusztráció

Példa a kérdőív kérdéseinek felépítésére

Az Ön vállalatánál...

II.3. a) ...kik a „piaci siker letéteményesei”, a cégénél fennálló értékrend alapján?

Teljes mértékben az alkalmazottak		Nagyrészt az alkalmazottak		A vezetők és alkalmazottak egyaránt		Nagyrészt a vezetők		Teljes mértékben a vezetők
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.

b) Mi lenne az Ön szerint kívánatos értékrend e kérdésben?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

nullhipotézis az az állapot, mely esetben nincs a vizsgált tényezők között semmilyen összefüggés. Amennyiben a kapott eredmények szignifikánsan eltérnek a nullhipotézisétől – vagyis attól, hogy nincs kapcsolat a két változó között – akkor igazolható a változók közötti szignifikáns összefüggés. Ehhez három feltételnek is teljesülnie kell, úgymint:

1. Az általános szignifikancia-szintet jelölő P paraméter (P – value) értékének kisebbnek kell lennie, mint 0,05 (5%-os szignifikancia szint; a 3. mellékletben az ennek való megfelelés OK-val van jelezve), erősebb összefüggés esetében 0,01 (1%-os szint, OK*), illetve 0,001 (0,1%-os szint, OK**).
2. A keresztábrák által létrehozott cellák várható értéke minimumának (a 3. mellékletben ennek jelölése: Min. E.F.) legalább el kell érnie az 1-et, ami azt jelenti, hogy a mindegyik keresztábra cellájába legalább 1-es értéket várunk).
3. Mindezek mellett, a cellák kevesebb, mint 20%-a esetében állhat fenn, hogy a cellákba tartozó elemek várható értéke kisebb, mint 5, vagyis a keresztábrák celláinak „feltöltöttsége” megfelelő szintű kell legyen. (A 3. mellékletben ennek jelölése: CellsEF.)

A felmérés eredeti változói alapján képzett keresztábrák – főként a 9 fokú Likert skála választási

információtartalmának csekély módosításával biztosította a keresztábra-cellák megfelelő szintű „telítettségét”. A változtatások elvégzése után képzett új változók bevezetésével a fent definiált három feltételnek már 50 keresztábra-összefüggés felelt meg, melyeket sorszámozva – legfőbb adataikkal – a 3. melléklet tartalmazza.

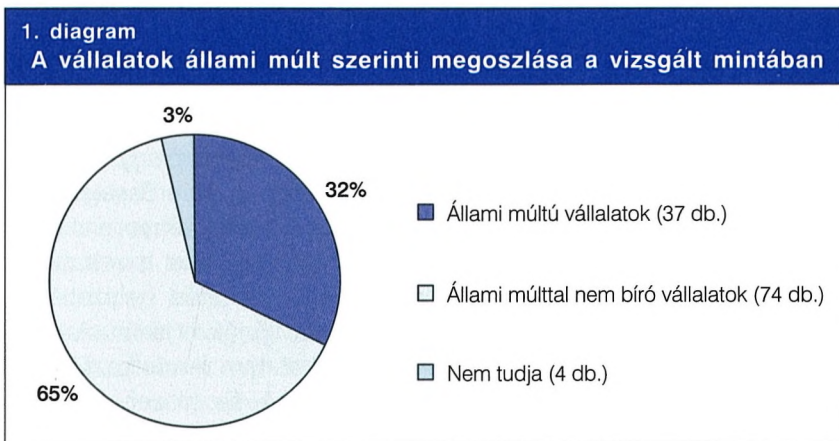
A KULTURÁLIS ELTÉRÉSEK NYOMAI

E tanulmány fő hipotézisének szempontjából a legfontosabb elemzési területnek a kérdőív I.2.b. kérdéséhez (Kérdés: „Az Ön tudomása szerint, szervezete, vagy annak jogelődje, a gazdasági rendszerváltást megelőző időszakban állami vállalat volt-e?”) tartozó VALLAL változó kapcsolatai minősültek, hiszen e vizsgálati elem szignifikáns összefüggésrendszere alapján lehet képet kapni arról, hogy miben különböznek a volt állami szervezetek és az állami múlttal nem rendelkező vállalatok kulturális karakterei. A 115 válaszadóból mindössze négyen nem tudtak érdemben nyilatkozni szervezetük állami múltjáról, így ezeket kiszűrve, összesen 111 mintaelem került feldolgozásra a keresztábrák generálása során. A válaszok megoszlása az 1. diagram szerint alakult.

A szignifikáns összefüggés-párokból kiszűrve a VALLAL releváns kapcsolatait, a végeredmény a kutatási cél szempontjából igen kedvezően alakult, ugyanis a vállalat állami múltját firtató VALLAL rendelkezett a legtöbb, számszerint 9 szignifikáns kapcsolattal (lásd 3. melléklet 1–9. sorszámú adatsorait), míg a VALLAL további keresztábráit is megvizsgálva 2 további részleges bizonyítóerővel bíró kapcsolat is kiszűrésre került (lásd a 3. melléklet A–B adatsorait). Az összesen 11 darab táblázatot külön-külön elemezve, az alábbi megállapítások tehetőek az állami és a nem állami múlttal rendelkező vállalatok jelenbeli szervezeti kultúrájának különbségeire vonatkozólag:

1. A vállalat állami múltja vs. A piaci siker letéteményesei a vállalati értékrendben (I.2.b. és II.3.a. kérdések, 3. és 9. változók):

Az erősebb szignifikancia-szintnek is megfelelő kapcsolat (OK*) azt mutatja, hogy a volt állami vállalatok



lehetőségei és az alacsony mintaelemszám miatt – egy alapesetben sem mutattak ki a fenti kritériumoknak megfelelő kapcsolatot – főként a 2. és 3. kritériumok miatt –, ezért szükség volt a változók újrakódolására. Ekkor a megkérdezettek válaszaik 3 olyan csoportba kerültek besorolásra, melyek az eredeti 9 fokú skála első, második és harmadik három elemének gyakorisági értékeit tartalmazták összevonva. Ez a transzformáció az adatállomány

latok esetében a vezetőket tekintik inkább a siker egyszemélyi letéteményeseinek, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében jóval inkább az alkalmazottakat. A volt állami vállalatok kultúrájában tehát mélyen rögzült az a feltételezés, hogy a felsővezetői direktívák végrehajtásának kulcsembere a vállalati vezető, míg a nem állami vállalatok – érdekes módon – jobban értékelik a szervezeti kollektíva közös erőfeszítéseit.

2. A vállalat állami múltja vs. A vezetők hatalmát korlátozó szabályok kívánt mértéke (I.2.b. és II.4.b. kérdések, 3. és 12. változók):

Ez az összefüggés is kiállja az erősebb szignifikancia szint feltételeit (OK*), és a keresztábra adatai arra az eltérésre mutatnak rá, hogy míg az állami vállalatoknál a vezetők hatalmát még pontosabban kívánják körülírni a válaszadók (alkalmazottak és vezetők egyaránt), addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók ezzel ellentétesen inkább azt várják el, hogy a vezető még inkább szabad kezet kapjon feladatai elvégzéséhez. A viselkedés mögött valószínűleg az állami vállalat rögzült szervezeti bürokráciára épülő folyamatrendje húzódik meg, vagyis a nem állami vállalatok dolgozói a pontosan és szabályszerűen betartott hivatali útnál jóval fontosabbnak tartják a környezeti feltételekhez való rugalmas idomulást és a célfeltételek teljesítését, vagyis a „Hogyan?” helyett inkább a „Mit?”.

E két tényező kapcsolata bizonyult szignifikánsnak – méghozzá igen erősen – a hazai vállalatok múltjával kapcsolatban a hatalmi távolság témakörében. Az információk alapján leszűrhető, hogy a volt állami vállalatokban valószínűleg nagyobb a hatalmi távolság, hiszen a vezetők kiemelt szereplőként definiáltak a szervezeti működésben, és a vezetők hatalmát jobban kívánják körülírni ezen szervezetek alkalmazottai, korlátozva ezáltal a hatalomgyakorlás területeit, míg az állami múlttal nem bíró szervezetekben kisebb lehet a hatalmi távolság, mivel a tagok a közös munka sikerében bíznak, és nagyobb vezetői autonómiát várnának el szervezetüktől.

3. A vállalat állami múltja vs. Az alkalmazottak innovatív ötleteinek elfogadása (I.2.b. és III.1.a. kérdések, 3. és 15. változók):

E két tényező viszonya arra enged következtetni, hogy a volt állami vállalatoknál inkább gátolják és elítélik az alkalmazottak innovációs tevékenységét, vagyis az a fő elvárás, hogy az alkalmazott tevékenység

ge a végrehajtásra korlátozódjon, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók kifejezetten ösztönzik alkalmazottaikat az innovációra. Ez a tényező is arra a régi kulturális beidegződésre utal, mely esetében az alkalmazottak számára azért tiltott az innovativitás, mivel az a szervezet „magasabb régióiban” dolgozók feladata, míg az alkalmazottak elsődleges feladata a munkavégzés.

4. A vállalat állami múltja vs. A munkavégzést behatóró szabályok (I.2.b. és III.4.a. kérdések, 3. és 21. változók):

A kérdőív által rögzített vélemények szerint a volt állami vállalatoknál inkább mindenre részletesen kiterjedt szabályok vonatkoznak a munkavégzésre, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók úgy érezték, hogy inkább csak egy szabály létezik a munkavégzésben, méghozzá az, hogy mindenki eredményesen végezze el a munkáját. Az előírások szerinti munkavégzés természetesen iparág-specifikus kérdés is lehet, ám a technokratikus koordinációs elemek dominanciája és az ebből következő szervezeti viselkedésbeni eltérés ettől függetlenül mérvadó a szervezeti csoportok között.

5. A vállalat állami múltja és a munkavégzést behatóró szabályok elvárt szintje (I.2.b. és III.4.b. kérdések, 3. és 22. változók):

Az előző változóhoz kapcsolódó tényező – hiszen annak az alkalmazottak által „kívánt” párja – és a VALLAL változó közötti összefüggés egy erősebb szignifikancia szintet is túlszárnyaló erősségű kapcsolat (OK*). Jelen felmérés eredménye azokat a véleményeket támasztja alá, miszerint a volt állami vállalatok alkalmazottai még a jelen helyzettől is részletesebb szabályozását várják el a munkavégzésnek, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében éppen ellenkező a törekvés, hiszen a válaszadók még inkább lazítani kívánnak a jelenlegi munkavégzési szabályokon. Ez a tendencia tehát annyival egészíti ki az előző változópár viszonyát, hogy a volt állami és nem állami vállalatok szervezeti kulturális viselkedése ebben a témakörben nemhogy konvergálna egymáshoz, hanem ezzel éppen ellentétesen, divergens viselkedés jellemzi a két vállalatcsoportot.

A bizonytalanságkerülés témakörében – a fentiek mellett – két olyan kapcsolat is elemzésre méltónak ígérkezett, melyek ugyan nem teljesítik mindhárom

szignifikancia kritériumot, ám részleges magyarázó-erővel rendelkeznek. Ezek az alábbiak:

A. A vállalat állami múltja és a munkahelyen elvárt stressz mértéke (I.2.b. és III.2.b. kérdések, 3. és 18. változók):

A két tényező kapcsolatának erőssége ugyan megfelelő (OK), ám 3. fejezetben ismertetett kritériumok közül a 2. és 3. szignifikancia feltételek nem teljesülnek, vagyis a kiscsoportos mintavétel miatt a kereszt-táblák bizonyos celláinak „telítettsége” igen alacsony, és ez utóbbi körülmény okozza a magyarázó-erő bizonytalanabb szintjét. Ebben az esetben a kérdésre adott válaszok alapján az látható, hogy a volt állami vállalatoknál inkább azt várják el a válaszadók, hogy mozgalmasabb legyen a munkájuk, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók a nyugodtabb vállalati légkörre vágnak. Ez a kérdés összefügghet az előírások alapján történő munkavégzéssel (lásd 5. pont), bár ezt a válaszadók nem látták át, hiszen egyszerre kívánták a volt állami vállalatok dolgozói a munkájuk részletesebb szabályozását – ami növelheti a munkavégzés monotonitását – és a természetes igényüket a változatosabb, ám stresszel járó munkára.

B. A vállalat állami múltja és a kockázatvállalás kívánt megítélése (I.2.b. és III.3.b. kérdések, 3. és 20. változók):

E tényezőpár kapcsolata mindössze a 3. szignifikancia kritériumnak nem felel meg, amely „szeplő” ismételtén a kiscsoportos mintavétel hátrányaképpen értékelhető. E változók „majdnem” szignifikáns kapcsolata arra hívja fel a figyelmet, hogy a volt állami vállalatoknál azt tartanák célravezetőnek a válaszadók, ha az alkalmazotti kockázatvállalás bizonyos keretek között nagyobb mértékben lehetséges lenne, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók ennél is továbbmennek, mivel a lehetséges kockázatvállalás helyett azt kívánják, hogy az ilyen alkalmazotti magatartás méginkább legyen a vállalati karrier alapja. A megállapítás – a volt állami vállalatok esetében – összecseng az előzőkben leírtakkal, ám a megalapozottabb konklúzió levonásához nagyobb mintára lenne szükség.

A bizonytalanságkerülés témakörét értékelve ki kell emelni, hogy ebben a témában figyelhető meg a legerősebb különbség a volt állami vállalatok és az ilyen múlttal nem rendelkezők kultúrája között, hiszen 3 teljesen és 2 részben szignifikáns összefüg-

géssel támasztható alá az a kijelentés, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kultúrája sokkal bizonytalanságkerülőbb (bár nagyobb stresszre és változottságra vágnak!), mint az állami múlttal nem bíró szervezetek.

6. A vállalat állami múltja és a csoportmunka gyakorisága (I.2.b. és IV.3.a. kérdések, 3. és 29. változók):

E két változó szignifikáns kapcsolata azt mutatja, hogy a kollektívizmus-individualizmus kulturális kérdésterületén belül, a volt állami vállalatoknál a felmerülő feladatokat – természetesen a probléma jellegétől függően – jellemzően inkább egyedül végzik a válaszadók, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a csoportmunka a domináns feladat végrehajtási mód.

7. A vállalat állami múltja és a fő alkalmazotti célok (I.2.b. és IV.4.a. kérdések, 3. és 31. változók):

Az erősebb szignifikanciaszintnek is eleget tevő kapcsolat (OK*) azt szemlélteti, hogy a volt állami vállalatok esetében a kapcsolatépítés tekinthető az egyik fő alkalmazotti célnak, míg az állami múlttal nem rendelkező válaszadók az egyéni karriercélok magas prioritása mellett a szervezeti csoporthoz tartozást tartják fontosabbnak. E szervezeti viselkedésben észlelhető eltérés mögött – véleményem szerint – az állami múltból kulturálisan rögzült egyéni kapcsolati tőke maximalizálásának törekvése áll, vagyis hogy a szervezeti karrierpálya egyének közti háttéralkukkal menedzselhető, a szervezeti csoport bevonása, vagy abban való részvétel nélkül.

A kollektívizmus-individualizmus témakörének szignifikáns kapcsolatai alapján az a következtetés vonható le – jelen empirikus háttér ismeretében –, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kultúrája az individualistább, s ebből következően az állami múlttal nem bíró szervezet kultúrája inkább kollektivistá vonásokkal rendelkezik.

8. A vállalat állami múltja és a vezetők beleélésének formája a teljesítmény értékelésekor az alkalmazottak helyzetébe (I.2.b. és V.3.a. kérdések, 3. és 39. változók):

Míg az állami múltú szervezetek vezetői dominánsan teljesítményközpontúnak minősíthetők a válaszadók véleménye alapján, addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók úgy vélik, hogy a teljesítményparaméterek mellett a vezetők jelentős

empátiával viseltetnek alkalmazottaik iránt. E jelenség mögött – véleményem szerint – az állami tervek teljesítési kényszerének rossz kulturális beidegződése húzódik meg, a minőségi és humán paraméterek korlátozottabb figyelembevételével.

9. A vállalat állami múltja és a vezetők beleélésének elvárt formája a teljesítmény értékelésekor az alkalmazottak helyzetébe (I.2.b. és V.3.b. kérdések, 3. és 40. változók):

Az előző kérdés- és változópárnak nevezhető téma-terület esetében is szignifikáns kapcsolat figyelhető meg a vállalati múlt viszonyrendszerében. Ennek lényege, hogy a volt állami vállalatok és az állami múlttal nem rendelkező szervezetek alkalmazottai is azt a kívánságukat fogalmazzák meg, hogy vezetőik legyenek empatikusabbak, ám míg az elvárás igény-szintje a volt állami vállalatok dolgozóinál csak közepes, addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében magas szintű.

Összefoglalóul leszűrhető, hogy a maskulinizáció-feminizáció kulturális tárgykör esetében – vizsgálva a felmérés szignifikáns kapcsolatait – az a megállapítás tehető, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kulturális jegyei jobban illeszkednek az ún. férfias értékrendhez (bár alkalmazottaik igényelnék az empátiát!), ezzel szemben az ilyen kulturális befolyásoltság által nem érintett szervezetek nőiesebb vonásokkal rendelkeznek.

A SZERVEZETEN BELÜLI INFORMÁCIÓÁRAMLÁS, MINT KÖZPONTI KULTURÁLIS JELLEMZŐ

A keresztábrák szignifikáns kapcsolatpárjait szemlélve (lásd 2. melléklet), a fenti kapcsolatokon túl láthatóvá vált az is – a vizsgálat mintegy „melléktermékeként”, hogy a mintában a VÁLLALAT változó mellett kiemelkedik a vezetők és beosztottak információáramlását jellemző változó (INFOÁRUJ) központi szerepe (8 kapcsolat, 22–29. párok, aláhúzva) is.

Tény, hogy a vállalat állami múltja és az információáramlás szabadságfoka között nincs kimutatható kapcsolat a mintában, azonban fontos megjegyezni, hogy az információáramlás, mint szervezeti kulturális tényező önmagában is erősen jellemzi a szervezeti kultúrát. Ezzel kapcsolatosan a főbb értékelhető megállapítások az alábbiak:

1. A szabad információáramlást pártoló szervezetekben általában ösztönzik az innovációt, míg a mini-

mális információáramlással jellemezhető szervezetekben inkább tiltják az alkalmazotti innovativitást (lásd: 2. melléklet, 23. változópár). Ez az összefüggés igen megalapozottnak tekinthető jelen mintában, mivel a legkeményebb szignifikancia szintnek megfelelő besorolást kapta (OK**). A megfigyelt kapcsolat mögött az a szervezeti viselkedésforma húzódhat meg, hogy amennyiben nem osztja meg a vezetőség az alacsonyabb hierarchiaszinten dolgozókkal az információit, akkor nem is igényli azok javaslatait, ötleteit az észlelt szervezeti helyzet kezelésére.

2. A szabad információáramlású szervezetek általában nyugodtabb klímájú munkahelyeknek tekinthetők, míg a minimális információáramlású szervezetek alkalmazottai folyamatos feszültségben élnek (24. pár), valószínűsíthetőleg az információhiányból adódó bizonytalanságérzet miatt.
3. A szabad információáramlású szervezetekben általában hosszabb (többéves) időtávra terveznek, míg a minimális információáramlású szervezetek döntéshozói inkább éves, vagy ennél rövidebb tervezési időtávban gondolkodnak (25. pár). E megállapítás szignifikanciaszintje az 1%-os határon belül van (OK*), vagyis emeltszintű a megalapozottsága jelen esetben. A jelenség háttérében közösen birtokolt információk alacsony szintje sejthető.
4. A szabad információáramlású szervezetek menedzserei dominánsan kapcsolatorientált és empatikus vezetési tevékenységet folytatnak, míg a minimális információáramlású szervezetek vezetői jóval inkább teljesítményközpontúak (27. pár). Ez az összefüggés azért is lehet helytálló (OK**), mivel a szabadabb kommunikációs formák egyben meg is adják a lehetőséget a vállalatoknál dolgozóknak, hogy tisztában legyenek egymás helyzetével és problémáival, míg zárt közegben csak az elvégzett munka minősítheti az alkalmazottat, hiszen mást nem is nagyon tud róla vezetője.
5. A szabad információáramlású szervezetekben dolgozók kiemelt jelentőségűnek tekintik a vezetők szociális érzékenységét, míg a minimális információáramlású szervezetekben ezt jóval inkább káros vezetői vonásnak minősítik (28. pár). Az előző párral nagy hasonlóságot mutat ez a páros, mivel a változók kapcsolatának megbízhatóságára jellemző, hogy az belül van 0,1% -os megbízhatósági szinten (OK**), ugyanakkor ez az összefüggés is a hofstedei dimenziók férfiasság-nőiesség kategóriájába tartozó kérdésterületének esetében jelenik

meg. A fenti változók által megjelenített kötelék megléte logikusnak tűnik, hiszen csak azon szervezetek menedzserei tudnak „emberarcú” módon vezetni, akik ismerik alkalmazottaikat, míg zárt kommunikációs közegben ez a felelőtlen engedékenység jelévé válik még az alkalmazottak szemében is.

6. A szabad információáramlású szervezetek a tárgyalást és konszenzuskeresést tekintik a szervezeti konfliktusok megoldási eszközének, míg a minimális információáramlású szervezetek dominánsan a vezetői utasításban bíznak (29. pár). Az előző két eset – kiegészülve a jelen párosítással – már általánosabb összefüggés megsejtésére is módot adhat, melynek lényege abban áll, hogy az információáramlás szabadsága általában a nőies vonású szervezetekre jellemző, míg a zárt kommunikáció a férfias szervezeti kulturális vonásokat erősíti a szervezetben (lásd 27., 28., 29. párok), jelen minta alapján.

KONKLÚZIÓ

A szervezeti kultúra – mint a szervezeti viselkedés egy kvalitatív eleme – igen összetett, sokrétű és nehezen mérhető vállalati jellemző. A hipotézisellenőrzés módszere azonban lehetőséget nyújthat arra, hogy a szervezeti kultúra alkotóelemeit összehasonlító vizsgálatok tárgyává tegye. Jelen esetben az elemzés tárgya az a feltételezés volt, hogy az állami múlttal is rendelkező szervezeteink viselkedése eltér a többi vállalatétól.

Véleményem szerint az elvégzett vizsgálatok alkalmasnak bizonyultak arra, hogy kézzelfoghatóan megerősítsék azt az intuitív elképzelést, hogy a rendszerváltást megelőző politikai-gazdasági kurzus olyan mély nyomot hagyott az egyének, csoportok és a vállalatok viselkedésében, melynek máig is érezhető a szervezeti hatása. Mivel azonban ez az effektus hazánkban szűk két évtized múltán is mérhető és kimutatható, ebből következően az az óvatos általánosabb kijelentés is megtehető, hogy az elvégzett elemzések adalékul szolgálhatnak a szervezeti kultúrák változási dinamikájának elemzéséhez (pl. Sathe 1985, Trice – Beyer 1993. stb.) is.

Természetesen, e vizsgálat önmagában nem alkalmas arra, hogy a fenti konklúziók cáfolhatatlan bizonyítékkául szolgáljon, ám ráirányíthatja a témával foglalkozó kutatók figyelmét e problématerület szűnni nem akaró aktualitására, szolgálva ezzel a Szerző nem rejtett szándékát.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANTAL-MOKOS, Z. – KOVÁCS, P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia –, Vezetéstudomány, 1998/2. sz.
- BAKACSI, GY. – TAKÁCS, S. (1998): Honnan – Hová? A vezetési és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2. sz., 15–22. 1.
- BALATON, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994), Vezetéstudomány, 1994/9. szám.
- BRANYICZKI, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989./1. sz., 94–106. l.
- GLOBE projekt: A vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata, Kutatási kérdőív
- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- HOFSTEDE, G. (1983): National cultures in four dimensions, International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46 – 74.
- HOFSTEDE, G. – NEUIJEN, B. – OHAVY, D.D. – SANDERS, G. (1990): Measuring Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, Vol. 35., 1990, pp. 286–316.
- JARJABKA, Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001., 3. sz., 16–26. old.
- JARJABKA, Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben, Marketing & Menedzsment, XXXVII. évf., 2003.1. sz., 29–45. old.
- JARJABKA, Á. (2004): Szervezeti kultúrakutatás és az Emberi Erőforrás Menedzsment – vizsgálatok a magyar szervezeti kultúra témakörében –, Személyügyi Hírlével, XIV. évf., 2004. szeptember, 31–39. old.
- LAU, C.M. – NGO, H.Y. (1996): One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, International Business Review, Vol.5., No.5. pp. 469–486, 1996.
- PEARCE, J.L. (1991): From socialism to capitalism. The effects of Hungarian human resources practices, The Academy of Management Executive, 5/4, 1991., pp. 63–74.
- TRICE, H.M. – BEYER, J.M. (1993): The Cultures of Work Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ., 1993.
- TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, C. (1998): Riding The Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed., 1998.

1. Melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései

I. Általános információk:

- I.1. Személyes adatok:
 - a. Az Ön neve:
- I.2. Munkahelyi adatok:
 - a. Milyen gazdasági területet jelölne meg vállalata fő tevékenységeként?
 - b. Az Ön tudomása szerint, szervezete, vagy annak jogelődje, a gazdasági rendszerváltást megelőző időszakban állami vállalat volt-e?
- I.3. Státuszának adatai:
 - a. Milyen beosztásban tevékenykedik a vállalatnál?

II. kérdéskör: Hatalmi távolság

Az Ön vállalatánál...

- II.1.a. ...a döntések közösek, vagy „egyszemélyi” típusúak?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos döntéshozatali mód?
- II.2.a. ...a jövedelmi szintek mennyire térnek el munkaköri kategóriánként?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos differenciálási mérték?
- II.3.a. ...kik a „piaci siker letéteményesei”, a cégnél fennálló értékrend alapján?
- b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos értékrend e kérdésben?
- II.4.a. ...a vezetők hatalmát milyen mértékben korlátozzák szabályok?
- b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos állapot?
- II.5.a. ...milyen az információk áramlása a vezetők és beosztottjaik között?
- b. Milyen lenne a kívánatos információ-áramlás?

III. kérdéskör: Bizonytalanság kerülés

Az Ön vállalatánál...

- III.1.a. ...mennyire fogadják el az alkalmazottak innovatív ötleteit?
- b. Mi lenne Ön szerint az elfogadottság kívánatos mértéke?
- III.2.a. ...milyen mértékben feszültséggel teli, stresszel terhelt a munkahelye?
- b. Milyen szint lenne a legmegfelelőbb az Ön munkahelyén?
- III.3.a. ...milyen a kockázatvállalás megítélése?
- b. Mi volna Ön szerint a helyénvaló megítélés?

- III.4.a. ...mennyire határolják be szabályok, előírások a munkavégzést?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos kontroll szintje?
- III.5.a. ...milyen időtávban gondolkodik előre a szervezet?
- b. Mi volna az Ön szerint kívánatos időtáv?

IV. kérdéskör: Kollektívizmus – individualizmus

Az Ön vállalatánál...

- IV.1.a. ...hogyan értékelik, mennyiben befolyásolja az Ön sikerességét munkahelyi csoportja?
- b. Milyen függőségi viszony volna kívánatos az Ön számára?
- IV.2.a. ...milyen a megítélése a szervezeti konfliktusoknak?
- b. Mi lenne Ön szerint az ideális magatartásforma?
- IV.3.a. ...mennyire jellemző a csoportmunka?
- b. Ön szerint milyen munkavégzési forma lenne a kívánatos?
- IV.4.a. ...mi tekinthető az egyik fő alkalmazotti célnak?
- b. Melyik cél lenne ideális?
- IV.5.a. ...a piaci siker:
- b. Mi lenne Ön szerint az ideális megítélés?

V. kérdéskör: Férfiasság – nőiesség

Az Ön vállalatánál...

- V.1.a. ...a menedzserek, vezetési tevékenységük során:
- b. Mi volna az Ön által kívánt vezetési stílus?
- V.2.a. ...a verseny:
- b. Mi lenne a fogalom helyes megítélése Ön szerint?
- V.3.a. ...a vezetők, a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az alkalmazottak helyzetébe?
- b. Mi volna az ideális megítélés?
- V.4.a. ...mennyire fontos vezetői tulajdonság a szociális érzékenység?
- b. Mi lenne Ön szerint a helyes megítélés?
- V.5.a. ...a szervezeti konfliktusok megoldásának eszköze?
- b. Mi volna Ön szerint az optimális célravezető módszer?

2. melléklet: A kérdőív kérdései alapján képzett változók listája

Ssz.	Kód	Teljes változónév
1.	szemnem	A válaszadó neme
2.	valltev	A vállalat fő tevékenységi területe
3.	vallall	A vállalat állami múltja
4.	szembeo	A válaszadó beosztása
5.	dontipuj	Észlelt hatalmi távolság
6.	dontipku	Kívánt hatalmi távolság
7.	jovszinu	Észlelt hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében
8.	jovsznku	Kívánt hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében
9.	ertrendu	Észlelt hatalmi távolság a piaci siker tulajdonításában
10.	ertrenku	Kívánt hatalmi távolság a piaci siker tulajdonításában
11.	vezszabu	Észlelt hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
12.	vezszaku	Kívánt hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
13.	infoaruj	Észlelt hatalmi távolság az információáramlásban
14.	infoarku	Kívánt hatalmi távolság az információáramlásban
15.	innovelu	Észlelt bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
16.	innoveku	Kívánt bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
17.	stresszu	Észlelt bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
18.	strsszku	Kívánt bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
19.	kockvalu	Észlelt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
20.	kockalku	Kívánt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
21.	munszabu	Észlelt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
22.	munkszaku	Kívánt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
23.	idtavuj	Észlelt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
24.	idtavkuj	Kívánt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
25.	sikcsopu	Észlelt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
26.	sikcspku	Kívánt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
27.	konfmeuj	Észlelt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
28.	konfmeku	Kívánt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
29.	csopmunu	Észlelt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
30.	csopmuku	Kívánt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
31.	alkceluj	Észlelt kollektívizmus a csoportsiker elérésében
32.	alkcelku	Kívánt kollektívizmus a csoportsiker elérésében
33.	sikeruj	Észlelt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
34.	sikerku	Kívánt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
35.	veztevej	Észlelt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
36.	veztevku	Kívánt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
37.	versenyu	Észlelt férfiasság a verseny megítélésében
38.	versnyku	Kívánt férfiasság a verseny megítélésében

Ssz.	Kód	Teljes változónév
39.	beleeluj	Észlelt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
40.	beleelku	Kívánt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
41.	szocerzu	Észlelt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
42.	szocerku	Kívánt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
43.	konfliuj	Észlelt férfiasság a konfliktusok megoldásában
44.	konflikuj	Kívánt férfiasság a konfliktusok megoldásában

3. melléklet: Az SPSS keresztábrák szignifikáns összefüggéseinek főbb adatai

A szignifikáns összefüggéseket megjelenítő változópaók és főbb jellemzők:									
Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF	Ev.	Final	Ev.
1.	VALLALL	ERTREN	0,007490	OK*	5,000	OK	0,00%	OK	OK*
2.	VALLALL	VEZSZA	0,008550	OK*	9,000	OK	0,00%	OK	OK*
3.	VALLALL	INNOVE	0,043610	OK	5,667	OK	0,00%	OK	OK
4.	VALLALL	MUNSA	0,017480	OK	9,000	OK	0,00%	OK	OK
5.	VALLALL	MUNKSZ	0,002560	OK*	3,667	OK	16,70%	OK	OK*
6.	VALLALL	CSOPMU	0,033220	OK	9,667	OK	0,00%	OK	OK
7.	VALLALL	ALKCEL	0,007550	OK*	8,000	OK	0,00%	OK	OK*
8.	VALLALL	BELEEL	0,046030	OK	5,333	OK	0,00%	OK	OK
9.	VALLALL	BELEEL	0,018880	OK	3,667	OK	16,70%	OK	OK
10.	SZEMNEM	JOVSZI	0,039130	OK	4,017	OK	16,70%	OK	OK
11.	SZEMNEM	IDTAVU	0,026060	OK	9,861	OK	0,00%	OK	OK
12.	SZEMNEM	ALKCEL	0,016590	OK	9,861	OK	0,00%	OK	OK
13.	SZEMNEM	KONFLK	0,006650	OK*	3,287	OK	16,70%	OK	OK*
14.	DONTIPUJ	STRESS	0,043950	OK	3,991	OK	11,10%	OK	OK
15.	DONTIPUJ	ALKCEL	0,044000	OK	6,339	OK	0,00%	OK	OK
16.	ERTRENDU	ALKCEL	0,013630	OK	3,522	OK	11,10%	OK	OK
17.	VEZSZABU	MUNSA	0,042450	OK	6,330	OK	0,00%	OK	OK
18.	VEZSZABU	IDTAVU	0,048830	OK	6,104	OK	0,00%	OK	OK
19.	VEZSZABU	SIKCSP	0,023470	OK	5,652	OK	0,00%	OK	OK
20.	VEZSZABU	ALKCEL	0,024660	OK	6,104	OK	0,00%	OK	OK
21.	VEZSZAKU	SIKCSP	0,022060	OK	6,304	OK	0,00%	OK	OK
22.	INFOARUJ	INFOAR	0,000260	OK**	7,304	OK	0,00%	OK	OK**
23.	INFOARUJ	INNOVE	0,000290	OK**	5,783	OK	0,00%	OK	OK**
24.	INFOARUJ	STRESS	0,019250	OK	5,174	OK	0,00%	OK	OK
25.	INFOARUJ	IDTAVU	0,009740	OK*	8,217	OK	0,00%	OK	OK*

A szignifikáns összefüggéseket megjelenítő változópárok és főbb jellemzőik:

Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF	Ev.	Final	Ev.
26.	INFOARUJ	VEZTEV	0,026900	OK	5,783	OK	0,00%	OK	OK
27.	INFOARUJ	BELEEL	0,000830	OK**	4,870	OK	11,10%	OK	OK**
28.	INFOARUJ	SZOCER	0,000820	OK**	8,522	OK	0,00%	OK	OK**
29.	INFOARUJ	KONFLI	0,015360	OK	4,870	OK	11,10%	OK	OK
30.	INNOVELU	IDTAVU	0,000170	OK**	4,461	OK	11,10%	OK	OK**
31.	INNOVELU	SZOCER	0,000010	OK**	4,626	OK	11,10%	OK	OK**
32.	INNOVELU	KONFLI	0,000560	OK**	2,643	OK	11,10%	OK	OK**
33.	KOCKVALU	MUNSA	0,004180	OK*	4,139	OK	11,10%	OK	OK*
34.	MUNSZABU	IDTAVU	0,007290	OK*	6,574	OK	0,00%	OK	OK*
35.	MUNSZABU	CSOPMU	0,002200	OK*	7,304	OK	0,00%	OK	OK*
36.	MUNSZABU	VERSNY	0,035350	OK	5,113	OK	0,00%	OK	OK
37.	IDTAVUJ	SIKERU	0,001170	OK*	5,870	OK	0,00%	OK	OK*
38.	IDTAVUJ	VEZTEV	0,001050	OK*	4,461	OK	11,10%	OK	OK*
39.	IDTAVUJ	KONFLI	0,049980	OK	3,757	OK	11,10%	OK	OK
40.	SIKCSOPU	SIKCSP	0,000280	OK**	5,435	OK	0,00%	OK	OK**
41.	SIKCSOPU	CSOPMU	0,014360	OK	6,522	OK	0,00%	OK	OK
42.	SIKCSPKU	ALKCEL	0,048000	OK	4,348	OK	11,10%	OK	OK
43.	CSOPMUNU	ALKCEL	0,000480	OK**	7,043	OK	0,00%	OK	OK**
44.	ALKCELUJ	BELEEL	0,012340	OK	3,757	OK	11,10%	OK	OK
45.	SIKERUJ	VEZTEV	0,009400	OK*	4,130	OK	11,10%	OK	OK*
46.	SIKERUJ	BELEEL	0,014730	OK	3,478	OK	11,10%	OK	OK
47.	SIKERUJ	SZOCER	0,046980	OK	6,087	OK	0,00%	OK	OK
48.	SIKERUJ	KONFLI	0,037070	OK	3,478	OK	11,10%	OK	OK
49.	VEZTEVKU	VERSEN	0,035720	OK	5,783	OK	0,00%	OK	OK
50.	VERSENYU	VERSNY	0,000250	OK**	6,391	OK	0,00%	OK	OK**

A vállalat állami múltjának változóját tartalmazó egyéb fontos változópárok:

Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF	Ev.	Final	Ev.
A.	VALLALL	STRSSZ	0,042020	OK	0,667	BAD	33,30%	BAD	???
B.	VALLALL	KOCVAL	0,047950	OK	1,000	OK	33,30%	BAD	?

(Sz.m.: Összesen 946 darab permutáció létezik 44 változó esetében.)

*A szerző egyetemi docens, PTE-KTK,
Vezetési és Szervezési Tanszék*

Versenyképességi elemzés a Dél-Dunántúli Régióban

A nonprofit szervezetek versenyképessége és szerepük a régió versenyképességének javításában

A Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás célja a régió gazdasági szervezetei, önkormányzatai és nonprofit szervezetei versenyképességének felmérésén túl az, hogy a gazdasági élet valamint a közigazgatás szereplőinek a felsőoktatás folyamataiban való aktívabb részvételét, valamint a felek közti minél intenzívebb kommunikáció megvalósítását mozdítsa elő. A kutatás nonprofit szektorra vonatkozó része részletesen próbálja megismerni a régió nonprofit szervezeteinek kapcsolatát a versenyszféra, illetve a közigazgatás szervezeteivel, melyen keresztül megpróbál fényt deríteni arra, hogy a szektor milyen szerepet vállalhat a régió versenyképességének javításában.

A nonprofit szervezetek gazdasági és társadalmi szerepvállalásának növekedése világjelenség. Magyarországon robbanásszerű fejlődésükről az 1990-es évek elejétől beszélhetünk. A szervezetek számát és gazdasági szerepvállalását tekintve a szektor igen dinamikus módon növekedett. E növekedését egyértelműen jelzi a szektor bevételeinek – köztük a gazdasági tevékenységből fakadó bevételeinek – növekedése.

Elmondhatjuk, hogy a nonprofit szervezetek Magyarországon is több különböző területen, a legkülönbözőbb tevékenységek révén próbálták és próbálják befolyásolni és felgyorsítani a gazdaság fejlődési folyamatait. Ha nem is mindenütt azonos súllyal és sikerrel, de jelentős részt vállaltak az idevágó problémák enyhítésében. Bár az anyagi támogatások nyújtása nem jellemző – vagy a segítségként nyújtott pénzmennyiség nem meghatározó nagyságrendű – a gazdaságélénkítés egyéb módszereit sikeresen alkalmazták. Komoly feladatokat láttak el a munkanélküliség kezelésében, az idegenforgalom fejlesztésében, valamint a továbbképzés, átképzés és az információáramlás javításában, a vállalkozások fejlődéséhez elengedhetetlenül szükséges ismeretek átadásában, a tanácsadó és konzultációs szolgálatok működtetésében.

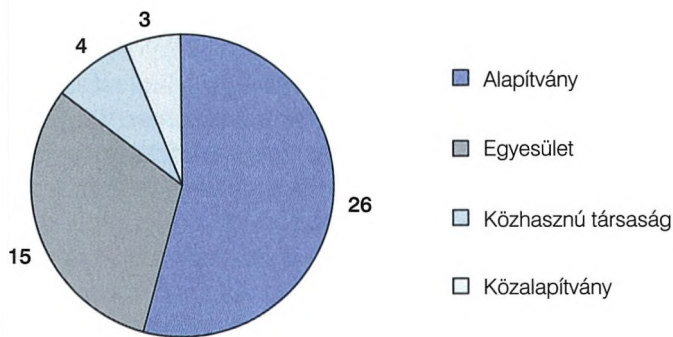
A nonprofit szektor szervezeteinek száma és mérete összefüggésben van az ország egyes régióinak fejlettségi szintjével, illetve a megoldásra váró problémák súlyosságával. A fejlettebb, illetve a több problémával rendelkező régiókban dinamikusabb a szektor fejlődése (Kuti, 1996). De vajon milyen mértékben képesek a nagyobb számosságú és méretű nonprofit szervezetek befolyásolni egy-egy régió versenyképességét?

A MINTA

Felmérésünkben Baranya, Somogy és Tolna megyéből 99 gazdasági társaság, 52 önkormányzat és 48 nonprofit szervezet került a mintába.

1. ábra

A kitöltő szervezet működési formája (db)



1. táblázat

A kitöltő nonprofit szervezetek besorolása tevékenységük szerint

Válaszlehetőségek	Említések száma (db)
Szolgáltatásokat nyújtó szervezet	18
Adománygyűjtő szervezet	6
Korábbi állami, államigazgatási tevékenységet átvállaló szervezet	5
Érdekvédelmi szervezet	4
Adományozó szervezet	3
Felhalmozási célú, önszegélyező jellegű szervezet	2
Társadalmi érintkezést szolgáló, klubjellegű szervezet	1
Egyéb	9
Összesen	48

Forrás: Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás

A kérdőívek lekérdezésére 2006 tavaszán került sor. Elsősorban a földrajzi közelség miatt nagyrészt Baranya megyei szervezetek kerültek a mintába. A 48 nonprofit szervezet között a pécsi székhelyűek erősen túlreprezentáltak a másik két megyéhez illetve megyeszékhelyhez képest, ezért a továbbiakban vizsgált adatok elsősorban Baranya megyére, ezen belül is Pécsre értelmezhetők. A mintába került nonprofit szervezetek működési formájuk és tevékenységük szerinti megoszlását az 1. ábra és az 1. táblázat tartalmazzák.

A KUTATÁS NONPROFIT SZERVEZETEKRE VONATKOZÓ RÉSE

Egy különálló kérdéscsoport csak a nonprofit szervezetekre vonatkozott. A legfontosabb megállapítások ebből a részből a szervezetek egymással való

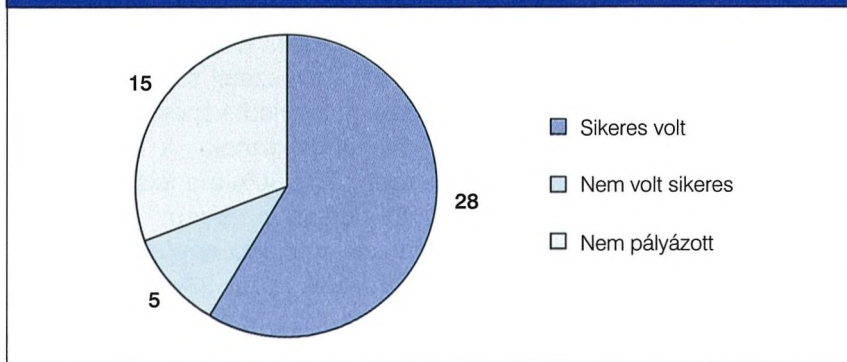
együttműködésére és a bevétel-szerző tevékenységekre, valamint azok megoszlására vonatkoztak. Öröndetes, hogy a régió nonprofit szervezetei saját bevallásuk szerint kiterjedt kapcsolati hálózattal rendelkeznek. A válaszadók több, mint 60%-a a felsoroltak közül legalább három szervezettípussal működik együtt. A 48 megkérdezett közül 37-en működnek együtt más nonprofit szervezettel is, ami a szektor erős összetartását, illetve a szervezetek egymástól való bizonyos mértékű függését is jelentheti. Nagy súllyal szerepelnek a kapcsolatok között a megyei, illetve helyi önkormányzatok is (ezzel a kapcsolattal nagy jelentősége miatt a kutatásban külön foglalkoztunk).

Előzetes feltevéseink szerint az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal erőteljesen megnőtt a nonprofit szervezetek pályázási kedve, hiszen kiszélesedtek a pályázati lehetőségek is. Feltevéseink szerint a pályázati forrásokat (például a bankhitellel szemben) preferáló szervezetek versenyképesebbek. Ez a hitel és a pályázati pénzek közötti alapvető különbsé-

gekből adódik. Érdekes lenne megvizsgálni ezt a kapcsolatot fordítva is, hiszen úgy is értelmezhető, hogy a versenyképesebb szervezetek jobb feltételekkel jutnak bankhitelhez, ehhez azonban szükség van előzetesen is források bevonására, amit viszont nagyobb mennyiségben pályázatokon tudnak megszerezni. Néhány kérdésben arra próbáltunk választ találni, hogy mekkora szerepet játszanak ezek a források a régió nonprofit szektorának bevételeiben. A bevételi források megoszlásának kérdésénél arra mutattak rá az eredmények, hogy a saját bevételek a legkevésbé jelentősek, a pályázati források pedig igen nagy jelentőséggel bírnak. A saját bevételek aránya mindössze 4, a pályázati forrásoké ezzel szemben 17 szervezetnél volt 50%-nál magasabb arányú az összes bevételből. Érdekes eredmény volt az is, hogy az adományozás, mint bevételt jelentő forrás 31 szervezetnél jelent meg valamilyen mérték-

2. ábra

Az európai uniós / hazai pályázati eredmények (db)



ben, holott a szervezetek besorolásánál mindössze 6 nevezte magát kifejezetten adománygyűjtőnek. A mintába került 48 nonprofit szervezet közül anyagi szempontból csak három függ teljes mértékben a tulajdonosi vagy önkormányzati hozzájárulástól. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy mekkora hatékonysággal pályáznak a régió nonprofit szervezetei az európai uniós, illetve a hazai pályázati lehetőségekre. A mintába került szervezetek kétharmada élt már valamilyen pályázati lehetőséggel, és a pályázók majdnem 85%-a sikeres is volt. (2. ábra)

Mielőtt rátérnénk a nonprofit szektor versenyszférával való kapcsolataira, illetve a gazdasági társaságok versenyképességét befolyásoló tényezők gyakorlatának elemzésére a szektorban, nézzük meg, hogy mi jellemzi a nonprofit szervezetek és az önkormányzatok kapcsolatát!

A RÉGIÓ NONPROFIT SZERVEZETEINEK ÉS ÖNKORMÁNYZATAINAK KAPCSOLATA

A nonprofit szervezetek döntő része helyi érdekek mentén szerveződik, még akkor is, ha tevékenységük kapcsolódik országos érdektörékvésekhez, vagy országos szintű szerveződésekhez. Abból a feltételezésből indultunk ki, hogy ezek a szervezetek az önkormányzatokat tekintik elsődleges partnerüknek céljaik eléréséhez. Ők maguk is megpróbálják az önkormányzati politikát alakítani, valamint az önkormányzatok támogatják a területükön működő nonprofit szervezeteket és bíznak abban is, hogy azok révén to-

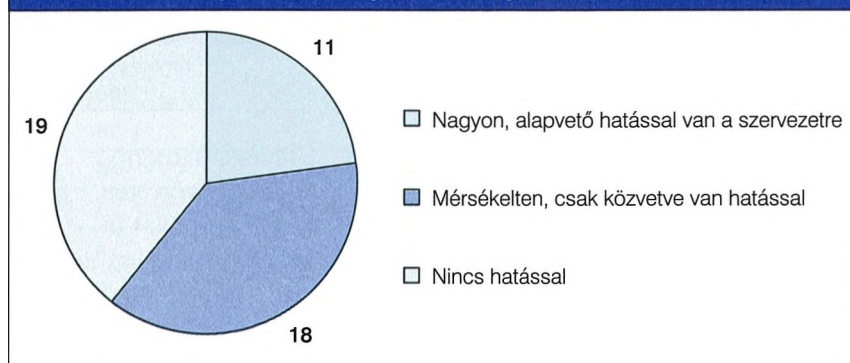
vábbi erőforrások jutnak az adott településre, térségbe állami, központi pénzalapokból, sőt magánadományokból is (Kameniczky, 2000).

Az egyik legfontosabb kérdésnek azt tartottuk, hogy ítélik meg a megkérdezettek saját maguk, hogy milyen mértékben függnek az önkormányzattól. A válaszok megoszlását a 3. ábra szemlélteti.

A válaszadók majdnem kétharmadára valamilyen hatással van

3. ábra

Az önkormányzatok befolyása a nonprofit szervezetekre (db)



az önkormányzat (11 szervezetre alapvető hatással van), és mint a korábbiakban láttuk, ez egyáltalán nem csak az anyagi támogatásokat jelenti, így következő kérdésünk arra vonatkozott, hogy pontosan miben nyilvánul meg ez a kapcsolat. Az adatok alapján beigazolódni látszott az az előzetes feltevésünk, miszerint a nonprofit szervezetek és az önkormányzatok kapcsolata igen sokrétű és intenzív. Az érdekérvényesítés, és a kapcsolatteremtés elősegítése (expók, fórumok, engedélyek beszerzése, természetbeni juttatások, stb.) terén különösen jelentős ez a kapcsolat. Mikor viszont arra kértük a válaszadókat, hogy írják le, mennyiben és mivel segíti az önkormányzat a versenyképességüket, 16-an válaszolták azt, hogy semmiben sem segít az önkormányzat. Ez a szám az előzőeket látván meglepően magas, és arra enged következtetni, hogy ha van is kapcsolat, az nem feltétlenül kielégítő mindkét fél számára. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint, hogy arra a kérdésre, ami az önkormányzatokkal kapcsolatos esetleges hiányosságokat firtatja, 37-en válaszoltak.

A nonprofit szervezetek bevételeiben nagy szerepet játszanak a pályázati források. A feltett kérdésekre adott válaszok alapján megtudtuk, hogy a pályázó szervezetek kétharmada külső segítséggel pályázik, és itt, az önkormányzati hiányosságoknál láthatuk, hogy ezt a külső segítséget bizony tőlük várják. A 37 válaszból 19 panaszkodott az önkormányzatok európai uniós pályázati felkészültségére, 13-13 szervezet pedig megemlítette a jogszabályi ismeretekkel, illetve gazdasági/pénzügyi tanácsadással kapcsolatos hiányosságokat, ami mind-mind kapcsolatba hozható azzal, hogy a régió nonprofit szervezetei jelentős nem anyagi támogatást is elvárnak az önkormányzatoktól, sokszor olyanokat is, ami nem feladatuk (például a segítségnyújtás a pályázatírásban). Az előzőek alapján elmondhatjuk, hogy ha a jól működő (gazdasági és más szempontból is versenyképességet javító) nonprofit szektor elősegíti a régió versenyképességét, akkor azok a régiók versenyképesebbek, melyekben az önkormányzatok több információval (és más nem anyagi segítséggel is) látják el a nonprofit szervezeteket.

Feltevésünk szerint a régió nonprofit szervezetei már pusztán létezésükkel is segítik, javítják a régió versenyképességét, hiszen ezen szervezetek szolgáltató tevékenysége egyre nagyobb kihívást jelent a versenyszféra számára. Például egy kutatási céllal létrejött nonprofit szervezet tevékenységének eredményeit a régió minden gazdasági szervezete ingyen felhasználhatja, míg ha ugyanezt a kutatást egy profitorientált cég saját felhasználásra végzi el, akkor az eredményeket vagy megtartja magának, vagy pénzért értékesíti, illetve levédeli. Továbbá ezek a szervezetek olyan területeken töltenek be fontos szerepet, ahol a versenyszféra vállalatai nem tudnának érvényesülni. Ez a kihívás – a közhiedelmekkel ellentétben – nem feltétlenül abban jelenik meg, hogy a nonprofit szervezetek ugyanazt a tevékenységet kisebb ráfordítással tudják ellátni. Annak ellenére, hogy a szektorra jellemző az önkéntes, ellenszolgáltatás nélkül végzett munka, a társadalmi munka a szervezet működtetésére és nem a szolgáltatás, a gazdasági tevékenység területére jellemző. A szervezetek attól hatékonyabbak, hogy sajátos szakértelmük és kapcsolataik révén – melyek a kutatás tanul-

ságai szerint nagyon is sokrétűek – közvetlenebb módon, az érintettek számára hozzáférhetőbben nyújtják szolgáltatásaikat [Kameniczky, 2000]. A jellemzően kisebb szervezeti létszám, és áttekinthetőbb struktúra gyorsabb, és rugalmasabb döntéshozatalt és működést eredményez. Bár a kutatás konkrétan nem tért ki rá, a nonprofit szervezetek hatékonyságával kapcsolatban sokszor felmerül a Nyugaton egyre jobban elterjedő önkormányzati szerepek átvállalásának kérdése. A versenyképesség kapcsán egy már működő példával illusztráljuk, hogy ez a folyamat Magyarországon is elkezdődött: egy terület biztonsága igen fontos tényező a terület folyamatos fejlődésének biztosításához. Gondoljunk csak bele, hogy egy-egy kisebb község közbiztonságát hogyan lehetne hatékonyan megoldani ma az önkéntes alapon szerveződő polgárőrségek, vagy tűzvédelmét az önkéntes tűzoltóság nélkül!

A NONPROFIT SZERVEZETEK VERSENYKÉPESSÉGE ÉS KAPCSOLATUK A VERSENYSZFÉRÁVAL

A nonprofit szervezetek tevékenysége sem nélkülözheti az üzleti tevékenység szervezésében szokásos stratégiákat és technikákat, az üzletpolitikai tervezést, a marketinget, az emberi erőforrások menedzselését. A hazai nonprofit szervezeti körben tapasztalni lehet a

„A 37 válaszból 19 panaszkodott az önkormányzatok európai uniós pályázati felkészültségére, 13-13 szervezet pedig megemlítette a jogszabályi ismeretekkel, illetve gazdasági/pénzügyi tanácsadással kapcsolatos hiányosságokat, ami mind-mind kapcsolatba hozható azzal, hogy a régió nonprofit szervezetei jelentős nem anyagi támogatást is elvárnak az önkormányzatoktól, sokszor olyanokat is, ami nem feladatuk (például a segítségnyújtás a pályázatírásban).”

szakmai fejlődést, a működés stabilizálódását, mindekelőtt a szolgáltatásokat nyújtó szervezeti körben (Kameniczky, 2000). Kutatásunkban meghatározó szerepet játszott ennek a fejlődésnek a vizsgálata.

Emberi erőforrás menedzsment

A munkaerőpiac helyzetét nem csak a foglalkoztatási problémák megoldására specializálódott szerveze-

tek képesek közvetve javítani, hanem maga a nonprofit szektor is foglalkoztatóként tartható számon. A mintába bekerült 48 szervezet közül nyolcnak több, mint 50 alkalmazottja van, ami már jelentős munkaerő-mennyiséget köt le, habár a régió nonprofit szervezeteinek mérete általában kicsi (több, mint felük 10 főnél kevesebb alkalmazottal végzi tevékenységét). A nonprofit szervezeteknek nagy szerepük van a foglalkoztatás esélyegyenlőségének javításában, illetve megteremtésében, hiszen kihasználnak olyan kapacitásokat is, melyekre a versenyszféra nem támaszkodik (így az nélkülük kihasználatlan maradna). A minta alapján a foglalkoztatottjaik fele teljes munkaidős dolgozó, és több mint fele nő. 8 szervezet alkalmazott vagy jelenleg is alkalmaz megváltozott munkaképességű, vagy fogyatékkal élő dolgozót.

Szekunder kutatásaink eredményei szerint a versenyképesebb vállalkozásoknál több a béren kívüli juttatás. Ezeket 15 megkérdezett szervezet alkalmazza, melyek legtöbbször meleg/hideg étel utalvány, illetve utazási vagy egyéb támogatások formájában valósul meg. Néhányan egészségmegőrző szolgáltatásokat is biztosítanak tagjaik, dolgozóik számára, de nekik ez általában az alaptevékenységükhöz szorosan kapcsolódik. A nonprofit szervezetek is hozzájárulhatnak a régió hosszú távú versenyképességének javításához azáltal, hogy szakmai gyakorlatra alkalmaznak pályakezdő vagy egyetemista fiatalokat. Ezt a megkérdezettek fele meg is teszi, másik fele viszont nem, válaszukat pedig furcsa módon legtöbbszörben azzal indokolták, hogy nem megfelelő a gyakorlatok szakmai tapasztalata (ugye a szakmai gyakorlatnak éppen a tapasztalatszerzés a legfőbb célja).

Javaslatunk a versenyképesség javítására az emberi erőforrások menedzselésének tekintetében az, hogy nagyobb gondot kellene fordítani az önkéntesek toborzására, munkavégzésük és ösztönzésük szabályozási rendszerének kiépítésére (Priksz, 2000). A tudatos, tervezhető erőforrás-kezelés csökkentheti a fluktuációt is (a kellő motiváltsággal rendelkező munkatársak elkötelezettebbek a szervezet iránt is), melyre a régió nonprofit szervezetei közül egyelőre nagyon kevesen alkalmaznak tudatos megoldásokat. A szervezetek külső megítélését is negatív irányban befolyásolja, ha magas a fluktuáció. A megfelelő belső információáramoltatási csatornák kiépítésével és működtetésével elkerülhetőek lesznek a konfliktusok, hiszen így tisztázottak lesznek a hatalmi viszonyok, feladatkörök, kötelezettségek. Ha a dolgozók, tagok és a többi érintett is úgy érzi, hogy törődnek velük, fontos

a véleményük, ők is tevékeny részesei a célok elérésére irányuló folyamatoknak, motiváltabbak a nagyobb teljesítményre és lojálisabbak lesznek a szervezethez. A belső PR eszközei igen szerteágazóak. Legfontosabb területei a közösen elkészített stratégia és a pontosan megfogalmazott küldetés. Ezeknek legfőbb célja, hogy a társaság tagjai tisztázzák, hogy miért is vannak együtt, miért, és milyen eszközökkel kívánnak dolgozni a jövőben. A stratégiaalkotásnak mindenképpen közös, szervezett folyamatnak kell lennie. A szervezethez való tartozás élményét és a jó munkahelyi közérzet kialakulását legjobban a közös élmények adják meg. Ez nem csak a munkavégzés során valósulhat meg, hanem a közösen eltöltött szabadidős rendezvényeken (kirándulás, rendezvények, stb.) is (Priksz, 2000).

IT-ellátottság

Az előzőekből is kiderül, hogy mennyire fontos a belső és külső kommunikációs tevékenységek folyamatos végzése. A megkérdezett nonprofit szervezetek ugyan nem tartották a legfontosabbnak az internetet, mint kifelé és befelé irányuló kommunikációs lehetőséget (ez adódhat a mintába került szervezetek kis átlagméretéből is), mégis fontosnak tartottuk megkérdezni, hogy milyen a válaszadók IT-ellátottsága, mert azt feltételeztük, hogy a kommunikáció IT-vel való támogatása pozitív hatással van a szervezetek versenyképességére. A régió nonprofit szervezeteinek kétharmada a kutatás adatai alapján rendelkezik személyi számítógéppel, vagy notebookkal.

Mivel a civil szervezetek számára nagyon lényeges az interaktivitás, a társadalmi interakciók minél szélesebb körben való kiterjesztése, a különböző, sok esetben egymástól távol lévő társadalmi szereplők bevonása, az internet és a web használata az egyik legjobb eszköz lehet erre (Molnár, 2005). A mintába került szervezetek közül (2006-ban) 11 szervezetnek nincs internetelérése. Ezzel szemben 28 válaszadónak honlapja is van, ami ha nagyrészt csak tájékoztató jellegű is (nem interaktív), nagyban hozzájárulhat a szervezet ismertségéhez.

Környezettudatosság

Bár feltevéseink szerint közvetlenül nem javítja nagymértékben az egyes szervezetek versenyképességét, ha környezettudatosan működnek, mégis, ha az emberekben pozitív kép él a szervezet környezettudatos magatartásáról (még akkor is, ha nincs mögötte valós tartalom), az pozitív hatással lehet a szerve-

2. táblázat

A társadalmi felelősségvállalás Magyarországon

Válaszlehetőségek	Említések száma (db)
Egyáltalán nem tudatos	9
Részben nem tudatos	24
Inkább nem tudatos	13
Inkább tudatos	2
Részben tudatos	0
Teljes mértékben tudatos	0
Összesen	48

Forrás: Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás

zet megítélésére, ami közvetve javíthatja a versenyképességet. A kutatásban részt vevő összes szervezettől – így a nonprofitoktól is – megkérdeztük, hogy mi a véleményük a magyar vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról. A nonprofit szervezetek lehangoló véleményét a 2. táblázatban láthatjuk.

Az energiatakarékos működés, a szelektív hulladékgyűjtés, illetve az újrahasznosítható vagy újrahasznosított anyagok használata nem jellemző a nonprofit szektorra, annak ellenére, hogy ezeket a szavakat, kifejezéseket többen is megemlítették, mikor a környezetvédelemről elsőként eszükbe jutó szavakról kérdeztük őket.

Úgy tűnik, hogy a környezettudatosság a nonprofit szektorra sem jellemző még Magyarországon. Az a kevés mintába bekerült szervezet, akiket valamilyen mértékben környezettudatos magatartás jellemez, csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem kommunikálja azt a társadalom számára, amit pedig megítélésünk szerint a versenyképesség javítása szempontjából mindenképpen ki kellene használniuk.

Marketing és PR

A kisebb méretű szervezetekre Magyarországon különböző okoknál fogva kevésbé jellemző a marketing tudatos alkalmazása. Ennek ellenére a nonprofit szektor mintába bekerült szervezeteit – legalábbis saját bevallásuk szerint – viszonylag komoly marketingtervezés jellemzi. Kezdjük talán azal, hogy mennyire tudatos a nonprofit szervezeteknél a jól beazonosítható imázs (logó, szlogen, stb.) kifejlesztése és alkalmazása.

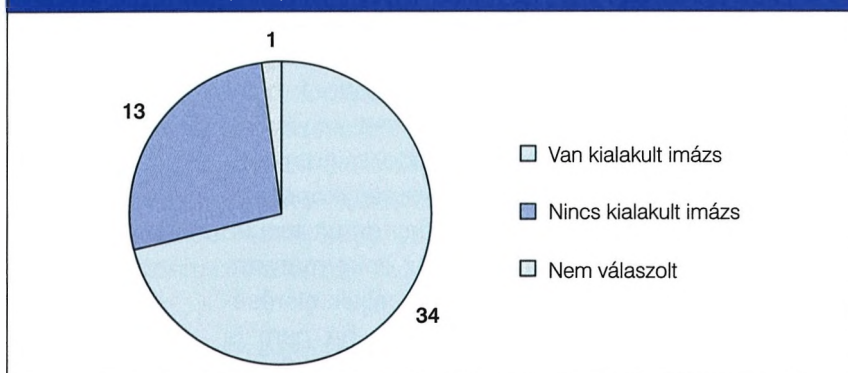
Az erre vonatkozó kérdés eredményeit a 4. ábra szemlélteti.

A minta adataiból következően a régió nonprofit szervezetei közül – saját megítélésük szerint – tizből hétnek van kialakult imázsa. A 48 megkérdezett szervezetből 20-an ezt fontosnak, vagy nagyon fontosnak tartják. Nem is lehet kérdés, hogy a kialakított imázs milyen nagymértékben hozzájárul a szervezetek ismertségéhez. A tudatos PR-tervezés és alkalmazás célja, hogy felépített, a többi szervezetől jól megkülönböztethető, hiteles arculatot alakítson ki. A szervezet külső képét a szervezeti személység határozza meg. Ez magába foglalja a szervezet kifelé és befelé irányuló önábrázolását, valamint a szervezet magatartását és a szervezeti kultúrát. A vizuális elemek hatásos, szakember által történő megtervezése a nonprofit szervezetek számára is kulcsfontosságú. Ha rendelkezik a szervezet logóval, akkor azt a lehető leggyakrabban használnia is kell, hogy elültessék azt a jelképet a köztudatban. A rendszeres használattal megkönnyíthetjük a kiadványok, rendezvények, tagok, stb. felismerhetőségét. A szervezethez tartozik az a kép is, ami a betérőt fogadja. Bár a mintába került nonprofit szervezetek kétharmadának van csak irodahelyisége, fontosnak tartjuk megemlíteni a szervezet fizikai képének tudatos alakításának fontosságát. A nonprofit szektor sajátossága az is, hogy a szervezetek képviselőit akár munkaidőn túl is azonosíthatják magával a szervezettel. Fontos tehát odafigyelni a viselkedésre, megjelenésre is [Priksz, 2000].

zása. Az erre vonatkozó kérdés eredményeit a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra

A nonprofit szervezetek kialakult imázsának (Corporate Identity) megléte (db)



A hatékony kommunikáció – vagy közönség kapcsolat – megerősíti a szervezetről kialakult pozitív képet. A profitorientált szervezetekkel szemben, itt nem elsődlegesen az anyagi előnyök elérése miatt fontos ez a terület. A (köz)célok elérésének sok esetben az egyik legfontosabb eszköze a tudatformálás, egy szemléletmód elterjesztése. A nonprofit szervezetek esetében a jól kialakított közönségkapcsolat jóval többet jelenthet, mint csupán anyagi támogatások elnyerését. Azon nonprofit szervezetek munkájának, melyek közcélok elérése érdekében dolgoznak, csak úgy van értelme, ha mások is tudnak ezekről a tevékenységekről. Az embereket a tömegkommunikáció eszközeivel lehet a legkönnyebben elérni. A kutatás eredményei szerint azok a szervezetek, melyeknek van kialakult imázsa, többféle promóciós eszközt használnak. Saját bevallásuk szerint a régió nonprofit szervezetei egyébként is sokszor alkalmaznak promóciós eszközöket, melyek közül a szórólapok, plakátok és az újsághirdetések a legnépszerűbbek. Rendezvényeket igen kevesen szerveznek, pedig az ilyen eseményeket is külön-külön, vagy összevontan, több cél elérésére is használhatnák. A belső PR feladatkörébe tartozó rendezvények szerepét már korábban tárgyaltuk. A szervezet célcsoportjainak elérése irányába szervezett rendezvények az alábbi célokat szolgálhatják: segíthet a szervezet céljainak elérésében, ápolhatja, alakíthatja a szervezet hírnevét és ismertségét, de közvetlenül anyagi haszon elérésére is szolgálhat.

ÖSSZEGZÉS

A Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatásban kísérletet tettünk arra, hogy meghatározzunk egy követendő irányt a nonprofit szféra számára, mellyel elő tudja segíteni a régió versenyképességének javulását. Több területen is megvizsgáltuk a kutatási mintába bekerült 48 nonprofit szervezetet. A szektor összetartása és az önkormányzatok, illetve egyéb szervezetek felé irányuló kapcsolatrendszere igen sokrétűnek és jól kiépítettnek bizonyult. Márpedig egy stabil és jól kiépített kapcsolatrendszerrel rendelkező nonprofit szektor mindenképpen javára válik a régióknak a versenyképesség szemszögéből is. A kutatás során fény derült arra is, hogy a régió nonprofit szervezetei az önkormányzatokat tartják elsődleges partnerüknek céljaik elérésének elősegítésében. Ez a kapcsolat – ha nem is mindkét fél számára teljes mértékben kielégítő mó-

don – létrejön és működik. Sokat javulhatna még a régió nonprofit szervezeteinek versenyképességét elősegítő szerepe, ha növelnék IT-ellátottságukat, illetve jobban kivennék a részüket olyan területeken történő aktivitással és példamutatással, mint a megváltozott munkaképességűek vagy fogyatékkal élőek foglalkoztatása, vagy a környezettudatosság gyakorlati alkalmazása, illetve annak kommunikálása. A marketing és PR területén a kutatás eredményei biztatóak. Úgy tűnik, hogy lassan elindul egy folyamat, mely révén erősödni fog a régió nonprofit szervezeteinek aktivitása, ismertsége, elismertsége, és talán ezzel hosszú távon hozzájárulhat a régió versenyképességének javításához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- KAMENICZKY ISTVÁN (2000): A nonprofit szektor szerepe a magyar gazdaságban – A Regionális Érdekvédelem Alapítvány Tanulmánya, <http://www.nosza.hu/kutat/REVkutatas/1gazdasag/index.html>
- KUTI ÉVA (1996): A nonprofit szervezetek szerepe a kilencvenes évek magyar társadalmában és gazdaságában, *Közgazdasági Szemle*, XLIII október, pp. 905–919
- KUTI ÉVA (2003): Gazdaságfejlesztési célú nonprofit szervezetek, KSH, Budapest, 2003
- MOLNÁR SZILÁRD (2005): Civil aktivitás az Interneten Kihalt táncterem, pezsgő életű chat-szobák?, Tanulmányok a részvételi demokrácia gyakorlatáról, <http://www.nosza.hu/molnar.dbk.pdf>
- PRIKSZ GÁBOR (2000): Szervezeti kommunikáció és PR, A Regionális Érdekvédelem Alapítvány Tanulmánya, <http://www.nosza.hu/kutat/REVkutatas/5PR/index.html>
- SUHAJDA ÉVA VIRÁG (2002): "Civil" marketing, http://www.nonprofit.hu/files/2/0/2/202_Suhajda.doc

A szerzők PhD-hallgatók
a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Karán

A romániai vállalatok tőke-költségvetési folyamatának elemzése¹

A tanulmányban a romániai vállalatok tőke-költségvetési döntéseit elemezzük. Fő célunk a jelenlegi állapot felmérése, értelmezése, és olyan következtetések levonása, amelyek segíthetik a vállalati vezetőket speciális döntési helyzetekben, illetve jövőbeli fejlesztési lehetőségeket is megfogalmazunk a sikeres pénzügyi menedzsment segítségére, és az európai uniós versenyhelyzetre való felkészülésre. Ismertetjük a hasonló tematikájú kutatásokban levont következtetéseket, elemezzük azokat a tényezőket, amelyek fontosak a tőke-költségvetési döntések meghozatalában, ugyanakkor igyekszünk rámutatni a különböző elemzések következtetései és a román gazdaság speciális helyzete közötti kapcsolatra. A harmadik részben egy kérdőíves felmérés eredményeit fogjuk megvizsgálni és kiértékelni, végül következtetéseket és javaslatokat fogalmazunk meg.

Egy hatékony gazdasági rendszernek megfelelő mechanizmusokra van szüksége, hogy az olyan erőforrásokat, mint a munka, föld és tőke a leghatékonyabb felhasználási lehetőségek felé irányítsák. Ez a folyamat egy piacgazdaságban a szabad piacok és rugalmas árak rendszerén keresztül valósulhat meg. Ebben a kontextusban kiemelt szerepet foglalnak el úgy makro-, mint mikro-gazdasági szinten a beruházási döntések. A vállalatok szintjén a tőke-beruházási döntésekre központi szerep hárul, meghatározva a jövőbeli fejlődési irányvonalakat, a nyereségességet, a növekedési lehetőségeket, vagy egyes esetekben az életben maradási lehetőségeket. Nemzetgazdasági szinten az erőforrások hatékony kihasználásában van kiemelt szerepe e beruházási döntéseknek, mivel a nem megfelelő investíció a munka és tőke termelékenységének csökkenésében nyilvánul meg, aminek közvetlen eredménye az alacsonyabb szintű nemzeti kibocsátás lesz.

A vállalatok szintjén a pénzügyi menedzsment többféle döntés foglalkoztatja, amelyek közül a legfontosabbak a finanszírozási döntések, az osztalékkal kapcsolatos döntések és a beruházási döntések. A döntési folyamat hatékony lebonyolításához különböző alapelveket dolgoztak ki az elméleti és gyakorlati szakemberek, amelyek közül a leginkább elfogadott irányelv a vállalati, vagy még inkább a tulajdonosi érték maximalizálásának elve (Dayaranda et al., 2002). A vállalati pénzügyek, és ezen belül kiváltképp a tőke-költségvetési döntések e körül az alapelv körül fejlődtek az elmúlt időszakban, amelynek értelmében minden olyan döntés meghozatala kívánatos, amely a tulajdonosok vagyonának növekedését eredményezi.

A tőke-költségvetési döntések problematikája nem új keletű, már a középkorban is találunk kezdetleges módszereket, amelyek segítségével eredményesebb beruházási politikát folytathat a vállalat. Komoly változások azonban csak a múlt század második felében következtek be, amikor a szakemberek kidolgozták azokat az eszközrendszereket, amelyek keretében az olyan irányelvek, mint a korábban megfogalmazódott vagyonmaximalizálási elv, kvantitatív alapokra lettek fektetve.

¹ A szerzők köszönettel tartoznak az Arany János Közalapítvány a Tudományért által nyújtott kutatási támogatásért, amely hozzájárult jelen tanulmány létrejöttéhez.

Ebben a kontextusban a legfontosabb lépések a következők voltak (Bélyácz, 2001):

- A pénz időértékén alapuló nettó jelenérték (NPV) koncepció;
- A kockázat és megtérülés közti átváltási kapcsolat;
- A hatékony tőkepiacok elmélete;
- Az ügynökelmélet;
- A portfólió elmélet;
- A tőkepiaci értékelési elmélet;
- A tőkestruktúra és az osztalék irrelevancia elmélet;
- Opció-értékelési elmélet.

Mindezen eszközök megteremtették a lehetőséget, hogy számszerűsítve is össze lehessen hasonlítani a különböző beruházási lehetőségeket, és a jobb eredményekkel kecsegtető alternatívákat kiválassza a vállalat vezetősége.

A TŐKE-KÖLTSÉGVETÉSI FOLYAMATOT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szakirodalomban a tőkeköltségvetéssel kapcsolatosan két megközelítés honosult meg: a normatív megközelítés és a folyamatként való értelmezés. Az első megközelítés a hagyományos elméleteket tükrözi, amelyben a tőkeköltségvetés célja a jó beruházási projektek azonosítása, értékelése. Ehhez megfelelő eszközrendszer kidolgozása a kötelező, amelyek segítségével kvantitatív elemzéseket lehet végezni.

A tőke-költségvetésnek, mint folyamatnak az elemzése tágabb döntési hatásköröket vesz figyelembe. A hagyományos elemzéseken kívül a folyamatban szerepet kapnak az olyan elemek, mint a beruházási projektek azonosításának módja, a döntések meghozatala, utólagos értékelések stb. Ebből a megközelítésből kitűnik a hangsúly áttevődése a kvantitatív elemzésekről a minőségi elemek felé, a kizárólag pénzügyi döntések meghozataláról a tágabb értelemben vett menedzseri döntések felé. Elsőként Bower (1970) azonosította azokat az alegységeket a tőke-költségvetésben, amelyek az egész folyamatot leírják. Szerinte három ilyen alegységről beszélhetünk: meghatározás, impulzus és kontextus. A meghatározás fázisban a beruházási projektek technikai és gazdasági jellemzői vannak meghatározva, az impulzus az az erő, amely a finanszírozás felé tolja a projektet, míg a kontextus azt az intézményi keretet biztosítja, amelyben a meghatározások és impulzusok léteznek.

Idővel újabb leírások is megszülettek, amelyek több-kevesebb fázisra, rutinokra bontják a tőkekölt-

ségetést, de ezek többnyire az eredeti Bower-modellből származtathatóak. Ilyen értelemben készíti el Kim (1982) is a saját modelljét, amit mi is átvettünk és megpróbáltunk a romániai környezetbe ültetni. Kim modellje 9 elemet tartalmaz, amelyek együttesen azonosítják azokat a folyamatokat, amelyek megfelelő mértékben leírják az egész tőkeköltségvetést. Kim modelljének alapján a következő elemek kapnak kiemelt szerepet a felmérésben:

- Hosszú távú tőkeköltségvetés készítése;
- Szisztematikus és folytonos keresés az új beruházási projektek megtalálására;
- Felügyeleti és újraértékelési csoport létrehozása;
- Projektértékelési módszerek létezése;
- Menedzsment technikák alkalmazása;
- Kockázatelemzés;
- Tőke-költségvetési csoport állandó létezése;
- Költségellenőrzés;
- Post-audit.

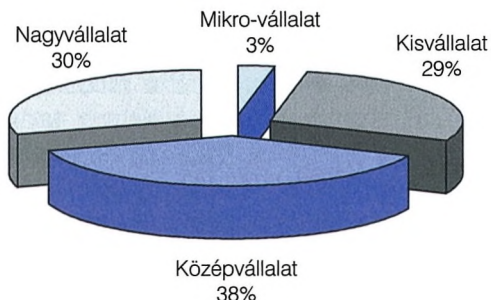
Amennyiben a felsorolt elemek léteznek a vállalaton belül, megfelelő tőke-költségvetési keretről beszélhetünk. Nyilván a sikeres döntések meghozatalához szükséges a rendszer megfelelő alkalmazása is, a keret tartalommal való feltöltése. Elemzésünkben megkíséreljük ennek a döntéshozatali keret meglétének a vizsgálatát, illetve azonosítjuk a fontosabb elemeket a folyamaton belül.

A vállalati tőkeköltségvetést, valamint ennek hatékonyságát, több más tényező is befolyásolja a fent említett beruházási folyamaton kívül. Mindannak ellenére, hogy a tőkeallokáció hatékonysága nem köthető direkt módon ezekhez a tényezőkhöz, helyes következtetéseket a vállalatok gyakorlatára nem vonhatunk le ha figyelmen kívül hagyjuk őket. A korai nemzetközi elemzésekben a fontosabb tényezők közé sorolják a következőket: vállalati méret, kockázat, tőkeintenzitás, tőkeáttétel, ipari jellemzők, tapasztalat. Később Capon és tsainak (1970) kutatásai bebizonyították, hogy az olyan tényezők mint: növekedés, reklámstratégiák, piaci részesedés, kutatás és fejlesztés, termékek és szolgáltatások minősége, vertikális integráció, társadalmi felelősségvállalás szintén kihatással vannak a beruházási döntésekben megfigyelhető eltérésekre. Az elvégzett kérdőíves felmérés korlátjai miatt a továbbiakban csak a régebbi kutatások fonalán elindulva építjük fel elemzésünket, és az első kutatásban felsorolt fontosabb elemeket vesszük alapul.

A *vállalati méret* döntő módon befolyásolhatja a tőkeköltségvetést. Minél nagyobb a vállalat annál könnyebben tud pótlólagos forrásbevonást megvaló-

1. ábra

A vizsgált vállalatok méret szerinti szerkezete



sítani, ami több projekt megvalósítását eredményezheti. Erre a versenyelőnyre már több kutatás felhívta a figyelmet (Hall & Weis, 1967), amely abban is megnyilvánul, hogy a nagyobb vállalatok költség-gazdaságossági okok miatt könnyebben megengedhetik maguknak külön szakemberek alkalmazását a tőke-költségvetési döntések meghozatalához szükséges elemzések elvégzésére. Ennek eredményképp a nagyobb vállalatok által alkalmazott gazdasági-pénzügyi elemzések mélyebb tartalmúak, elméletileg jobban megalapozottakká válnak. Több alkalommal is pozitív kapcsolatot mutattak ki a kutatók a vállalati méret és tőkeköltségvetés között.

A méret meghatározására több kritérium is használható; a nemzetközi gyakorlatban az alkalmazottak számát tekintik a legjobb elhatárolási ismérvnek. Ebben a tekintetben 4 csoportba soroltuk a vállalatokat:

- 1–9 alkalmazott: mikro-vállalat;
- 10–49 alkalmazott: kisvállalat;
- 50–250 alkalmazott: középvállalat;
- 250 fölött: nagyvállalat.

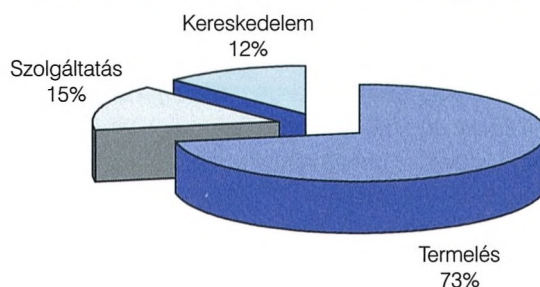
Az általunk vizsgált vállalatok méret szerinti megoszlása az 1. ábrán látható.

Az elemzett vállalatok méret szerinti szerkezete nem egyezik meg a Romániában levő vállalatok méret szerinti szerkezetével, mivel a jelenleg bejegyzett 311 260 közül csak 1%-uk nagyvállalat és 2% középvállalat. Ha megőriztük volna a romániai átlagos értéket, akkor a felmérésbe 1 nagyvállalat és 2 középvállalat kerülhetett volna be, ami jelentős mértékben torzította volna a következtetéseink helyességét.

A felmérésben résztvevő vállalatok megoszlása *tevékenységi terület* szerint a 2. ábrán látható. A vállalatokat 3 csoportba osztottuk: termelő, szolgáltató, kereskedő. Habár a kereskedelemmel foglalkozó vállalatok statisztikailag a szolgáltatók csoportjában vannak, mi mégis különválasztottuk, mivel sok olyan vállalat tevékenykedik Romániában, amely csak kereskedelemmel foglalkozik, és előzetes feltételezésünk szerint ezek beru-

2. ábra

A vizsgált vállalatok tevékenységi terület szerinti szerkezete



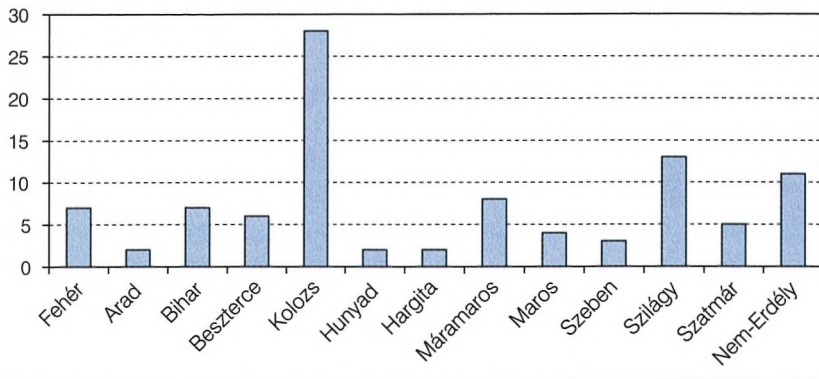
házási sajátosságai eltérnek a más szolgáltatásokat nyújtó vállalatok jellemzőitől.

Románián belül a kérdőíves felmérés nagy része Erdély megyéiben zajlott. *Földrajzi elhelyezkedését* illetően a legtöbb kérdőív Kolozs megyéből származik, és viszonylag alacsony számú vállalat lett felmérve Arad, Hunyad és Hargita megyékből, valamint hiányoznak a Kovászna, Temes, Brassó megyei vállalatok. Mivel a felmérésben nem törekedtünk a mintavétel megfelelő földrajzi reprezentációjára, ezért a földrajzi elhelyezkedése a vállalatoknak, illetve a regionális szinten tapasztalható eltérések szintén csak akkor lesznek kiemelve, ha valamilyen megkülönböztető sajátosságot észlelünk valamely területen. A felmérésben résztvevő vállalatok területi elhelyezkedése a 3. ábrán látható.

A tőke-költségvetési döntések meghozatalában tapasztalható különbségeknek egy másik jelentős magyarázó tényezője a vállalat *tapasztalata* az illető területen. Ennek a tapasztalatnak a meghatározása eléggé viszonylagos, mivel a több éve működő vállalatok is új területeken (termékek, piacok) kívánnak megjeleníteni, ahol nem rendelkeznek tapasztalattal.

3. ábra

A vizsgált vállalatok területi elhelyezkedése



Ennek ellenére a több éves működés előnyt jelent, mivel sok olyan döntés meghozatala van a vállalat vezetősége mögött, amelyek viszonyítási alapot jelentenek az új ismeretlen helyzetekben. Ugyanakkor kihangsúlyoznánk, hogy a vállalat vezetőségének a tapasztalata is sokat számít a beruházási döntések meghozatalában, illetve a kérdésekre adott válaszok relevanciájában. Felmérésünkben a tapasztalat mérésére a vállalat alapításának évét vettük mérceként, mindazokkal a megszorításokkal, amelyeket említettünk. A felmérésben résztvevő vállalatok tapasztalat szerinti megoszlása a 4. ábrán látható.

A rugalmasság fontos tényező a beruházási projektek értékelésében. Az a mód, ahogyan a vállalatok kihasználják a különböző projektekben rejlő rugalmasságot, nagymértékben befolyásolja a használt technikák és tervek precizitását, és ezen keresztül a jövőbeli vállalati teljesítményeket. A vállalati pénzügyekkel foglalkozó elméleti szakemberek sok módszert dolgoztak ki, amelyeken keresztül a beruházási projektekben rejlő rugalmasságokat igyekeznek

intuíció, ha nem is számszerűsített formában, de figyelembe veszi a beruházási projektekben rejlő flexibilitást, és valamilyen elgondolás szerint módosítja az értékelési folyamatokat.

Kutatásunkban megkíséreljük a felsorolt töke-költségvetést befolyásoló tényezők közül a fontosabbakat megvizsgálni egy főként erdélyi mintán, hogy a vállalatok beruházási döntéseit jobban megismerjük.

A ROMÁNIAI VÁLLALATOK BERUHÁZÁSI DÖNTÉSEINEK ELEMZÉSE

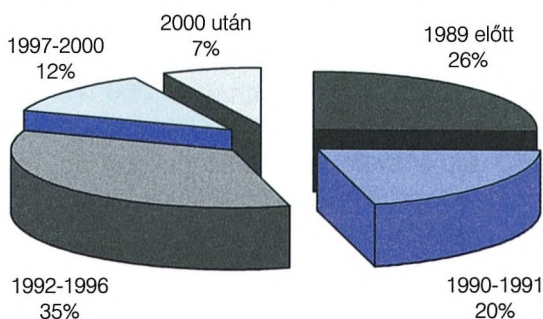
Fontosabb felmérések a vállalati töke-költségvetési folyamatról

Az utóbbi 50 évben sok kutatás foglalkozott a vállalati töke-befektetési döntésekkel, valamint a tökeköltség meghatározásának módozataival. Az elméleti szakemberek és a gyakorlati pénzügyesek között nincs mindig egyetértés a legalkalmasabb eszközökről. A beruházási döntések tekintetében jelentős eltérés figyelhető meg az elmélet és gyakorlat között.

Míg az elméleti szakemberek újabb és újabb módszereket dolgoznak ki a beruházási döntések meghozatalának segítségére, és ugyanakkor bizonyítják, hogy az eddig alkalmazott eszközök nem megfelelő döntések meghozatalára készítetik a vállalati vezetőséget, addig a gyakorlatban továbbra is azok a módszerek a döntőek, amelyek több évtizede kikerültek a teoretikusok kegyeiből. A gyakorlati alkalmazá-

4. ábra

A vizsgált vállalatok szerkezete az alapítási év szerint



sok felzárkózása a modern elméletekhez egy bizonyos fáziseltolódással megy végbe. Míg az 1960-as években végzett tanulmányok egyértelműen a naiv tőke-költségvetési technikák (megtérülési idő, könyv szerinti átlagos hozam) használatát mutatták (Graham és Harvey, 2001), addigra a 70-es években már több kutatásban vonták le azt a következtetést, hogy egyre fontosabb szerep jut a diszkontált pénzáramlásokra alapuló beruházási analíziseknek (Ryan, 2002). Ez volt talán a legfontosabb lépés a vállalati investíciós döntések fejlődésében, mivel konceptuális fordulatot eredményezett: a gyakorlatban is elfogadták a tőke kockázatának és időértékének fontosságát. Ennek, valamint az ezután bekövetkezett változásoknak a bekövetkezését nagymértékben elősegítette a fejlett információs technológia megjelenése és térhódítása.

A diszkontált pénzáramlások elvén alapuló két legfontosabb tőke-költségvetési technika térhódítása mind a mai napig tart, kiszorítva a már említett naiv döntéstámogató rendszereket. A közelmúltban végzett felmérésekből kiderül, hogy a megtérülési időt használó menedzserek száma 7%-ra zsugorodott.

Ez idő alatt a tőkeköltségvetés elmélete tovább fejlődött és olyan szofisztikált módszerek jelentek meg, amelyekben jelentős szerep hárul a számítógépes szimulációkra. Szaktudás-, költség- és időigényességét tekintve messze túlhaladja az eddigi módszereket (Brealy és Myers, 1998), de megfelelő környezetben való alkalmazásuk jelentős versenyelőny megszerzésére ad lehetőséget. A fenti okok miatt ezen módszerek használata csak nagy és nagyon nagy projektek esetében indokolt, bár vannak olyan egyszerűsített gondolkodási keretek, amelyek már középvállalatok esetében is ajánlottak.

Románia helyzete ebben a tekintetben egészen más képet mutat. Elsőként említendő a fejlett tőke-költségvetési technikák ismeretének hiánya, mint olyan tényező, amelynek eredménye a beruházási döntések meghozatalának különbözőségét meghatározó ok. Ezen kívül fontos szerep jut még az instabil gazdasági helyzetnek (magas infláció, nem megfelelő és instabil törvényi keret, a tervgazdaságról történő átmenet elhúzódása), az állam nagymértékű gazdasági beavatkozásának, stb. A tanulmány további része ezeknek a sajátosságoknak a hatására

kialakult beruházási döntések meghozatalának módzatait vizsgálja egy kérdőíves elemzés alapján.

A kérdőíves felmérés adatai

A vizsgálódások alapjául szolgáló adatok forrása egy kérdőíves felmérés, amit a Babes-Bolyai Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara végzett 2004 július-augusztus periódusban, egy kutatási projekt részeként.¹ „A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata, a globalizáció és a regionalitás tükrében” címmel.

A felmérés 100 vállalat adataiból indult ki, de 2 nem megfelelően kitöltött kérdőív miatt a végső szám 98-ra korlátozódott. A vizsgált vállalatok köréből ki lettek zárva a non-profit, állami és pénzügyi intézmények, de ezen kívül más korlátozó feltétel nem volt megszabva. Így az elemzett vállalatok között találunk kis-, közép- és nagyvállalatokat, termelőket, szolgáltatókat és kereskedőket, tapasztalattal rendelkező régi vállalatokat és újonnan alapítottakat is.

A felmérés eredményei

A vállalatok beruházási tevékenységében több szempontot igyekeztünk megvizsgálni, hogy az érdéyi menedzserek miként viszonyulnak a beruházási döntésekhez, mennyire egyezik meg a hazai gyakorlati szakemberek véleménye az elméleti javaslatokkal. A legfontosabb elemzett tényezők a következők: évi átlagos beruházások alakulása, beruházási alternatívák közötti választás, a használt tőke-költségvetési technikák elemzése, a tőke-költségvetési folyamat lépéseinek vizsgálata és a különböző kockázatok azonosítása.

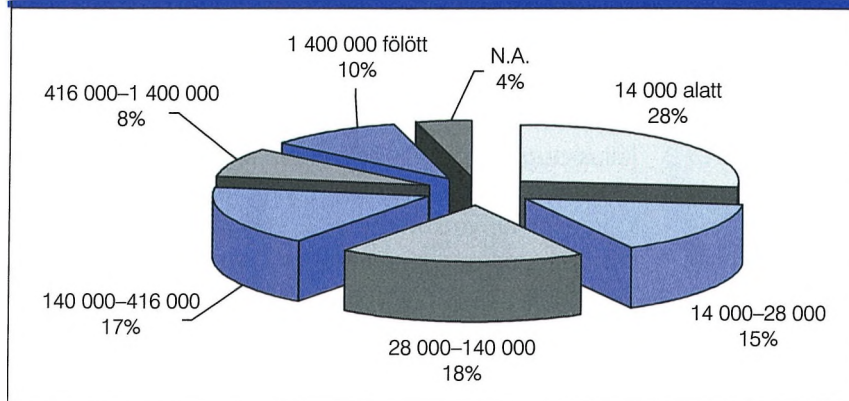
Az első kérdés az elmúlt 3 évben az *évi átlagos beruházások nagyságára* vonatkozott. A vállalatoknak egy értékskálán kellett megjelölniük a megfelelő értékeket. A válaszokat az 5. ábrán láthatjuk.

A viszonylag egyenletes eloszlás jó lehetőséget kínál arra, hogy a levont következtetéseket ne torzítsa az egyik vagy másik értékcsoport átlagtól való túl nagy eltérése. Nem meglepő, hogy szoros kapcsolatot figyelhetünk meg a vállalat mérete és a megvalósított beruházások értéke között, a két változó közötti korrelációs együttható értéke 0,57. A különböző méretű vállalatok által megvalósított beruházások módusai a következők:

¹ A kutatást a Consiliul National al Cercetarii Stiintifice din Invatamantul Superior (Felsőoktatási Tudományos Kutatások Nemzeti Tanácsa) hagyta jóvá, 401/2003-iktatási számmal.

5. ábra

A vizsgált vállalatok által megvalósított éves átlagos beruházások értéke euróban



- mikro-vállalatok: 2;
- kisvállalatok: 1;
- középvállalatok: 3;
- nagyvállalatok: 4 és 6.

A mikro-vállalatok esetében mért 2-es érték valószínűleg mintavételi hiba, mivel az ő részarányuk az elemzésben nagyon alacsony. Nem váratlan eredmény, hogy a termelő vállalatok által megvalósított beruházások száma és értéke a legmagasabb, míg a szolgáltatók alacsonyabb beruházásokkal is működhetnek.

Megfigyelhető egy másik kapcsolat is, mégpedig a nagy értékű beruházások és a vállalat alapítási éve között. A legnagyobb értékű beruházásokat az 1989 előtt alapított vállalatok valósítják meg még most is. Természetesen a régi vállalatok jobb tőkepozícióval rendelkeznek az újonnan alapított kis- és középvállalatokkal szemben. Ezekkel csakis a zöldmezős külföldi beruházások vehetnék fel a versenyt, de erre túl sok nyomot nem találtunk a vizsgált mintában.

A második kérdés a beruházási döntések meghozatalánál *döntő szerepet játszó alternatíva megjelenése* és indoklása volt. A lehetséges válaszok között szerepelt:

- az optimista;
- pesszimista;
- átlagos alternatívák;
- a kvantitatív elemzések;
- a menedzseri tapasztalat és ráérzés.

A kérdés célja annak megállapítása, hogy milyen mértékben hagyatkoznak a vállalatok különböző elemzésekre a döntéshoz-

tali folyamatban. A szakmai tudást sok esetben kompenzálhatja a vezetők tapasztalata, ráérzése, ellenben az első 3 alternatíva sok döntési helyzetben félrevezető eredményeket szülhet. Különösen fontosnak tartjuk az elemzések szempontjából a kvantitatív elemzések használatát. A válaszok a 6. ábrán láthatóak.

A vállalat kora és a beruházási döntések meghozatalánál használt alternatívák között érdekes kapcsolat figyelhető meg. Az 1989 előtt alapított vállalatok esetében a legtöbbször az optimista alternatívá-

kat részesítik előnyben, míg az újonnan alapított vállalatok inkább hagyatkoznak kvantitatív elemzésekre és menedzseri tapasztalatokra.

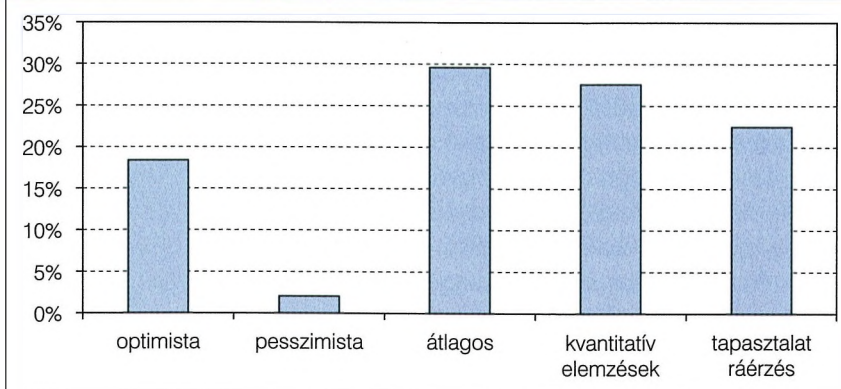
A menedzseri tapasztalat a legjellemzőbb döntési kritérium a kisvállalatok esetében, a többiek pedig megközelítőleg azonos mértékben hagyatkoznak kvantitatív elemzésekre és az átlagos alternatívákra. Az eredmény várható, mivel a kisvállalatok esetében a költségek nem igazolják a komplex elemzések elvégzését, ennek helyét átveszi az ingyenesnek tűnő tapasztalat és ráérzés.

Megvizsgálva a döntési kritériumokat és a beruházások átlagos nagyságát, a kvantitatív elemzések fontosságának növekedését tapasztalhatjuk a beruházás értékének növekedésével, de érdekes módon a 0,4 és 1,4 millió euró közötti beruházások esetében a menedzseri tapasztalatnak van legnagyobb súlya.

A második kérdés a kvantitatív elemzések esetében használt legfontosabb *mutató azonosítására*

6. ábra

A beruházási döntéseknél használt alternatívák



szolgált. A beruházási analízisekben elméleti szinten a legelfogadottabb tényező a projekt által generált pénzáramlás. Mivel a számviteli rendszerek felépítése sok országban, köztük Romániában sem teszi lehetővé a pénzáramlások direkt megfigyelését, ezért az esetek nagy többségében az eredmény-kimutatásokból származtatható ez a legkönnyebben. Ennek meghatározása egy sor nem-cash alapú tranzakció korrekcióját jelenti. A megfelelően végrehajtott korrekciók a megalapozottabb döntések meghozatalát segítik elő. Ez és a következő pár kérdés ezen korrekciók elméleti helyességét próbálja felmérni, illetve azon tényezők azonosítására koncentrál, amelyeket a vállalati vezetők kevésbé fontosnak tartanak. A vállalatok 4 lehetséges válasz közül kellett megjelölniük a leggyakrabban használt mutatót. A lehetséges válaszok a következők voltak:

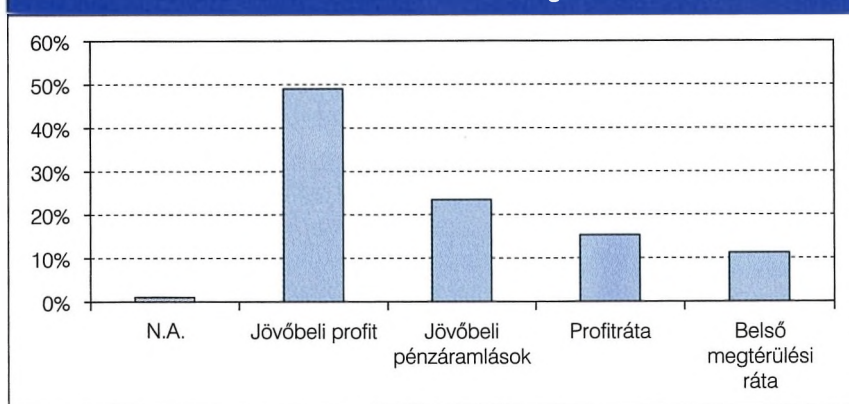
- jövőbeli profit;
- jövőbeli pénzáramlások;
- profitráta;
- belső megtérülési ráta.

A válaszok közül elméletileg a jövőbeli pénzáramlásokra alapozott döntések a leginkább konzisztensek a tulajdonosi vagyon maximalizálásának elvével, de elfogadhatónak tartjuk a belső megtérülési rátára alapozott döntéseket is. A jövőbeli profit vagy profitráta alapozott döntések nem szolgálják egyértelműen a vagyon növelésének elvét, mert a nem pénz alapú jövedelmek és költségek torzítják a végső eredményeket, illetve a nem költség vagy jövedelem alapú pénzáramlások nincsenek megfelelő mértékben figyelembe véve. A kérdésre adott válaszokat a 7. ábrán láthatjuk.

Az ábrán látható, milyen fontos szerepet tulajdonítanak az erdélyi menedzserek a számviteli elemzéseken alapuló profit és profitráta-elemzéseknek, amelyek együttes értéke az elemzett vállalatok 64%-nál a kiemelt helyen található beruházási döntések meghozatalánál. A válaszok arra engednek következtetni, hogy a vállalati vezetők egyelőre még kevés fontosságot tulajdonítanak a pénz időértékének, valamint a kockázatnak, vagy ezen tényezők fontosságát nem a beruházási analízisek kvantitatív részében veszik figyelembe, hanem saját tapasztalatukkal helyettesítik

7. ábra

A beruházási döntéseknél használt legfontosabb mutató



azokat. Az eredmény mindenképpen a nem megfelelően megalapozott döntések meghozatalát favorizálja, a gyorsan megtérülő alacsony beruházásokat igénylő projekteket részesítvén előnyben a hosszú távú vagyon-maximalizálás helyett.

Ebben a tekintetben komoly eltérést tapasztalhatunk a fejlett országokban alkalmazott beruházási analízisek és a hazai elemzések között. A nyugati országokban végzett felmérések egyértelműen a diszkontált pénzáramlásokon alapuló módszerek térhódításáról számolnak be, míg nálunk ez fordítva van; jelen pillanatban a menedzserek döntő hányada a naiv tőke-költségvetési módszereket használja.

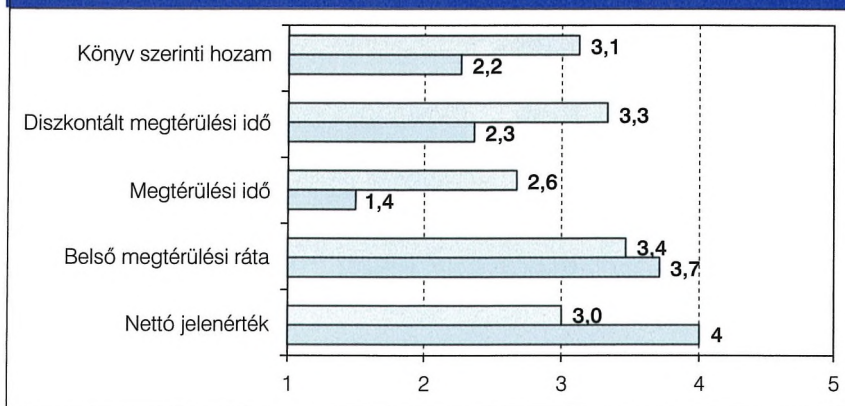
Egyértelmű kapcsolatot lehet kimutatni a legfontosabb mutató és a vállalati méret között. Míg a jövőbeli profitot a kisvállalatok 61%-a tartja fontosnak, addig a középvállalatok ezt már csak 47%-ban tartják fontosnak, míg a nagyvállalatok 38%-ban alapozzák investíciós döntéseiket a profitelemzésekre. Ezzel párhuzamosan ellentétes előjellel alakul a pénzáramlások fontosságának megítélése: kisvállalatok esetében ez 11%, középvállalatoknál 13%, nagyvállalatoknál 24%.

Érdekes módon a tevékenységi területet is figyelembe véve a kereskedők tartják a leginkább fontosnak a pénzáramlások előrejelzését (31%), míg a legkevésbé fontosnak a termelő egységek (21%).

Amennyiben a fenti 3 jellemzőt (legfontosabb mutató, méret, tevékenységi terület) együttesen vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a közepes méretű kereskedelemmel foglalkozó vállalatok tartják a legfontosabbnak a pénzáramlásokon alapuló számításokat (60%), őket követik a szintén közepes méretű szolgáltatók (38%), utánuk pedig a nagyméretű termelők következnek (28%-kal). A másik oldalon pedig a ve-

8. ábra

A tőke-költségvetési technikák fontosságának és komplexitásának rangsorolása az erdélyi menedzserek (felső oszlop) és az akadémikusok (alsó oszlop) körében



zető helyen a kisméretű termelők állnak (69%), második helyen a kisméretű kereskedők, harmadik helyen pedig a közepes termelők állnak (52%).

Egy másik sajátosság a legfontosabb mutató és az átlagos beruházások közötti kapcsolat. A beruházások értékének növelésével egyre inkább fontosabb szerepet tulajdonítanak a vállalati vezetők a jövőbeli profitnak, és egyre kevesebbet a pénzáramlásoknak. Ez a megfigyelt tendencia csak a nagy (1,4 millió euró feletti) beruházások esetében fordul meg és az addigi 25%-ról a pénzáramlások fontossága megnő 50%-ra.

Az elemzés központjában a vállalati vezetőknek rangsorolniuk kellett 5 *tőke-költségvetési technikát azok komplexitásának és fontosságának függvényében*. Az 5 technika a következő: nettó jelenérték, belső megtérülési ráta, megtérülési idő, diszkontált megtérülési idő, könyv szerinti átlagos hozam. A rangsorolást egy 5-ig terjedő skálán kellett elvégezni, mindegyik technikára külön-külön. Nincs egyértelmű viszonyítási alap arra vonatkozóan, hogy melyik technikát tekinthetjük a legfontosabbnak, de az elméleti közgazdászok nagy része a nettó jelenértéket és a belső megtérülési rátát részesíti előnyben. Egy hasonló felmérésben¹ egyetemi oktatókat kérdeztek meg ennek az 5 technikának a fontosságáról és az eredmények, habár nem teljes egyértelműséggel, a diszkontált pénzáramlások elvén működő technikákat részesítették előnyben (nettó jelenérték és belső megtérülési ráta). Az említett felmérés eredményei a

8. ábra alsó oszlopán, míg az erdélyi menedzserek válaszai a felső oszlopon oldalon láthatóak.

A két felmérés közötti különbségeket elemezve megállapíthatjuk, hogy a belső megtérülési ráta fontosságának tekintetében nincs lényeges eltérés, ellenben minden más technikánál az erdélyi menedzserek másként ítélték meg a fontosságot. A legnagyobb nézőpontbeli eltérés a megtérülési időnél tapasztalható, amit az akadémikusok a legalacsonyabbra értékelték, míg a hazai szakemberek közepes fontosságúnak. Hasonló eltérés figyelhető meg az akadémikusok által a ranglista elejére helyezett nettó jelenértéknél, amely nálunk egy szerény közepes helyezést ért el.

mikusok által a ranglista elejére helyezett nettó jelenértéknél, amely nálunk egy szerény közepes helyezést ért el.

A vállalati méret szerint elemezve a tőke-költségvetési technikák komplexitását, a következőket figyelhetjük meg:

- A nettó jelenérték fontosságának átlaga növekszik a vállalati méret növekedésével. A kisvállalatok esetében mért átlag 2,6, középvállalatoknál ez 3,0, míg a nagyvállalatok esetében 3,5.
- A nettó jelenérték fontosságának szórása csökken a vállalati méret növekedésével. Minél nagyobb a vállalat, annál egyértelműbben tulajdonítanak magasabb fontossági értéket a nettó jelenértéknek. A szórás a kisvállalatoknál mért 1,44-es értékről 0,96-ra csökken a nagyvállalatok esetében.
- Összhangban az eddigiekkel a megtérülési idő komplexitásának megítélése csökkenő tendenciát mutat a vállalati mérettel. A kisvállalati 2,7-es átlag 2,5-re mérséklődik a nagyvállalatok esetében, mindez pedig az 1,17-es szórás 1,1-re történő csökkenése mellett. A nagyvállalatok egyértelműbben alacsonyabb fontosságot tulajdonítanak a megtérülési időnek, mint kisebb versenytársaik.
- A könyv szerinti átlagos hozam, mint tőke-költségvetési eszköz komplexitása egyenesen arányos a vállalat méretével. A kisvállalatok által megjelölt átlagos érték 2,6, a középvállalatoknál ez 2,9, míg a nagyvállalatok esetében 3,7. A megjelölt értékek

1 A felmérést a Göteborgi Egyetem mesterszakos hallgatói végezték 2002-ben 8 skandináv és 2 amerikai egyetemi oktató közreműködésével.

szórása fordítottan arányos a vállalat méretével: minél nagyobb a vállalat annál egyértelműbben foglal állást a megjelölt értékek mellett. (A szórás alakulása: kisvállalatok 1,6, középvállalatok 1,5, nagyvállalatok 1,4.)

A tevékenységi terület szintén fontos tényező: befolyásolja a beruházási tevékenységet. Ebben az értelemben megvizsgáltuk a tőke-költségvetési kritériumok komplexitásának és a tevékenységi területnek a kapcsolatát. Az elemzés alapján a következő fontosabb eredményekre jutottunk:

- A legnagyobb fontosságot a nettó jelenértéknek a termelők tulajdonították, az átlagos érték a termelő vállalatok esetében 3,2. A szolgáltatók esetében az átlagos érték 2,46, ami csak egy kevéssel magasabb mint a kereskedők esetében mért 2,42. Az értékek szóródása a legalacsonyabb a termelők esetében (1,2), a legmagasabb pedig a kereskedőknél (1,7).
- A belső megtérülési ráta esetében is a fenti eredményre jutottunk. A legmagasabb átlagos érték (3,5) a termelőknél figyelhető meg, míg a legalacsonyabb átlagot a kereskedők jelölték meg (3,3). A szórás nagyjából állandó, függetlenül a tevékenységi területtől.

Az elemzés következő pontja a vállalati vezetők nézőpontját mérte fel a *tőke-költségvetési folyamatról*. Az eredeti Kim-féle modellből csak a menedzseri technikák alkalmazása lett kihagyva, a többi 8 elemet a tőke-költségvetési folyamatból a vállalatvezetők rangsorolták egy ötös skálán a fontosság függvényében. A válaszokra számított átlagos értékek a 9. ábrán láthatóak. Észrevehető a viszonylag szűk intervallum, amelyben az átlagok ingadoznak (2,8–3,9). Ez arra enged következtetni, hogy a Kim által kidolgozott modellel sokan egyetértenek az erdélyi menedzserek közül. Különösen fontosnak ítélik meg a menedzserek a költségellenőrzés és a hosszú távú költségvetések készítését, és kevésbé fontosnak gondolják külön csoport létrehozását, úgy az ellenőrzések végrehajtására, mint a lehetséges projektek gondozására. Ebből arra következtetünk, hogy elsődleges fontosságú a menedzserek számára a költ-

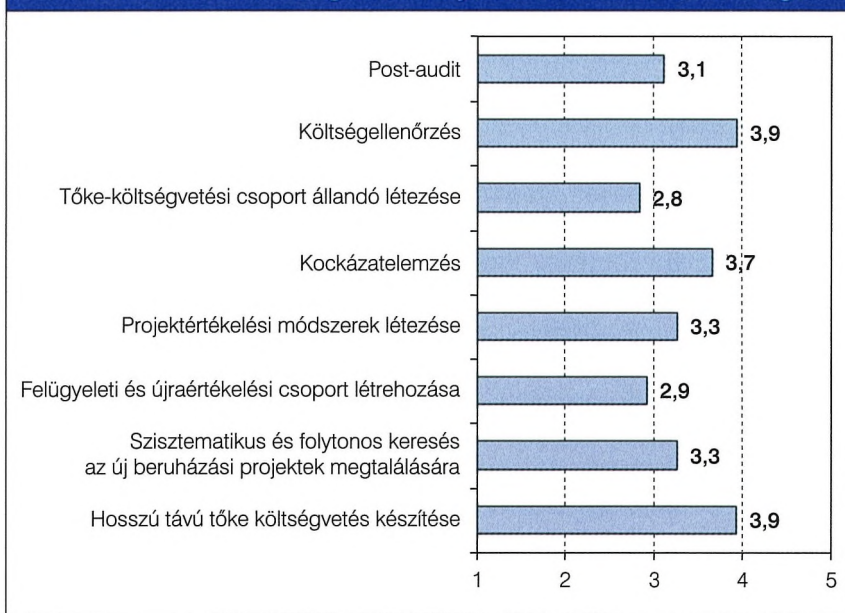
ségek alacsony szinten tartása, mivel mindkét véglet a költségekkel van valamilyen szinten összefüggésben. A legkevesebb nézőpontbeli különbség a legmagasabb átlagos pontszámot elérő két elem esetében volt (ennél a két tőke-költségvetési elemnél a szóródási koefficiens értéke 31% illetve 32%), míg a legnagyobb nézőpontbeli eltérések a két legkevésbé fontos elem esetében volt (ezeknél a szóródási koefficiens értéke 48% és 49%).

A tőke-költségvetési folyamat lépéseinek vizsgálata során a következő megállapításokat tettük a vállalati méret figyelembe vételével:

- A nagyvállalatok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a hosszú távú tőke-költségvetések készítésének (4,1-es átlag szemben a 3,6-val);
- A beruházási projektek monitorizálása szintén a nagyvállalatoknál van előtérbe helyezve, legalábbis ezt mutatja a 3,2-es átlagos nagyvállalati érték szemben a 2-es kisvállalatok által adott átlaggal;
- A tőke-költségvetési technikák alkalmazásának a nagyvállalatok magasabb értékeket tulajdonítanak;
- A kockázatelemzés fázist megközelítőleg azonosan közepes fontosságúnak ítélik a vállalatok;
- Állandó munkacsoport létesítését az új projektek felkutatására a kisvállalatok egyáltalán nem tartják fontosnak, míg a nagyobb versenytársak közepes fontosságúnak ítélték meg;
- A költségek állandó felülvizsgálása fontosabb a kisvállalatok számára.

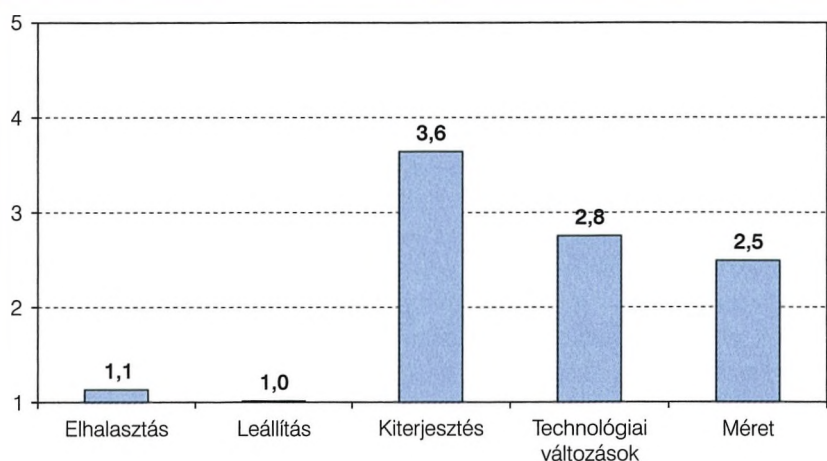
9. ábra

A Kim féle tőke-költségvetési folyamat elemeinek fontossága



10. ábra

A beruházási döntések során figyelembe vett lehetőségek rangsorolása



Az utolsó vizsgált kérdés a vállalati menedzserek hozzáállása a különböző *piaci lehetőségekhez*. Ennek megvizsgálására a döntéshozók fel lettek kérve, hogy jelöljék meg a különböző felsorolt lehetőségek közül melyiknek milyen százalékos fontosságot tulajdonítanak a beruházási analízisek készítésekor. Ezek a piaci lehetőségek a döntéshozónak segítséget jelentenek a tőke-költségvetési döntések során, ugyanakkor különböző kockázati korrekciók megvalósítására ad lehetőséget. A szakirodalomban az ehhez hasonló lehetőségeket a reálopciók közé sorolják, amelyek olyan értékeket azonosítanak a projektekben, amelyek kihasználására csak bizonyos események bekövetkezése esetén van lehetőség. Az általunk azonosított kockázati korrekciót implikáló piaci lehetőségek a következők voltak:

- A beruházás megkezdésének elhalasztása;
- A beruházás leállításának lehetősége;
- A beruházás kiterjesztésének, növelésének lehetősége;
- Technológiai változások megjelenésének valószínűsége;
- A beruházás nagyságának megváltoztatása.

Ezek a lehetőségek a szakirodalomban legtöbbször tárgyalt reálopció típusoknak felelnek meg. Mivel a reálopciók használata nagyon alacsony szinten van még a nyugati gazdaságokban is, nem tartjuk valószínűnek, hogy Romániában a beruházások meghozatalánál figyelembe vannak véve az ezekben rejlő értékek, ezért a kérdés megfogalmazásában kerültük a „reálopció” fogalmát, valamint a felsorolt lehetőségek

értékelésére vonatkozó kérdéseket. A célunk az volt, hogy megvizsgáljuk az erdélyi vállalatoknak a különböző típusú kockázatokkal szembeni magatartását, vagyis hogy a beruházási analízisekben figyelembe vannak-e véve valamilyen szinten a modern beruházás-elméleti eszközök. Nem törekedtünk arra, hogy kockázati korrekciós modelleket azonosítsunk, hanem csak a pusztán tényt figyeltük meg: tudatosak-e a vállalati vezetők a különböző típusú kockázatok létezésével kapcsolatban, és tulajdonítanak-e ennek különösebb jelentőséget az elemzésekben. A vizsgált vállalatoknál a 10. ábrán látható szerepet tulajdonítanak

a különböző típusú kockázatoknak.

Látható, hogy jelen pillanatban a leginkább figyelembe vett lehetőség a beruházási analízisek esetében az eredeti projekt kiterjesztése, más területeken való implementálása. Ezt követi a technológiai változásokban rejlő lehetőségek (kockázatok) és a beruházás méretének a megváltoztatása. A szakemberek által oly nagyra értékelt elhalasztási és leállítási opciók nem szerepelnek az erdélyi menedzserek döntési folyamataiban.

KÖVETKEZTÉSEK

A felmérésünk 89 erdélyi vállalat tőke-költségvetési döntéseit vizsgálta meg több szempont alapján. A vizsgált vállalatokat felosztottuk tevékenységi terület, méret és alapítási év szerint több csoportba, hogy a fontosabb tőke-költségvetést befolyásoló tényezőket azonosíthassuk. A következő fontosabb *megállapításokat* tettük:

- Az újonnan alapított vállalatok nagyobb mértékben hagyatkoznak kvantitatív elemzésekre, mint a régi (főként 1989 előtt alapított) vállalatok. Megítélésünk szerint ez a tény a régi vállalatok hosszú távú versenyképességének csökkenésében fog megnyilvánulni.
- A vállalati vezetők egyelőre még kevés fontosságot tulajdonítanak a pénz időértékének, valamint a kockázatnak, vagy ezen tényezők fontosságát nem a beruházási analízisek kvantitatív részében veszik figyelembe, hanem saját tapasztalatukkal

helyettesítik azokat. Legalábbis erre enged következtetni a vállalatok által legfontosabbnak tartott tőke-költségvetési mutató elemzése. Az eredmény mindenképpen a nem megfelelően megalapozott döntések meghozatalát favorizálja, a gyorsan megtérülő alacsony beruházásokat igénylő projektek részesítvén előnyben a hosszú távú vagyon-maximalizálás helyett.

- A leginkább pénzáramlások felé irányuló társaságok a közepes méretű kereskedelemmel foglalkozók.
- Jelentős eltérés figyelhető meg a tőke-költségvetési technikák megítélésében az erdélyi és a külföldi vállalatok között. Míg külföldön vezető szerepe van a diszkontált pénzáramlásokra épülő modelleknek, addig Romániában a megtérülési időnek van fontosabb szerepe a döntéshozatalban.
- A tőke-költségvetési folyamat elemeinek vizsgálatánál azok kaptak jobb megítélést, amelyek alacsonyabb költségeket implicáltak, még akkor is, ha ezek az eredmények romlására történnek is. Így a legfontosabb elemek a hosszú távú költségvetés készítése, míg a legkevésbé fontos a külön munkacapat létrehozása ellenőrzés vagy beruházási projekt keresés céljából.
- A különféle kockázatok közül a legfontosabbnak a technológiai változásokat és a projektek kiterjesztésének lehetőségét látják a vállalkozók, és kevesebb jelentőséget tulajdonítanak az elhalasztásnak.

Összességében elmondhatjuk, hogy általánosságban az erdélyi vállalati vezetők kevesebb beruházási tudással rendelkeznek, mint a nyugati vállalatok. Sok esetben nem megfelelő az investíciós döntések megalapozása, valamint az azt kísérő és elősegítő kvantitatív elemzések mennyisége és mélysége. A helyzet rosszabb a kis- és középvállalatok esetében, főleg, ha régebbi alapításúak és fő tevékenységük a termelés.

Végezetül megemlítenénk egy pár hiányosságát a tanulmánynak. Elsősorban a kis méretű minta a fő akadály annak, hogy a megfogalmazott következtetéseket egész Romániára tekintve érvényesnek könyvelhessük el. A kutatás eredményeit javítaná a nagyobb mintavétel, amelynek a statisztikai reprezentativitása is nagyobb lenne, illetve jobban figyelembe lehetne venni a méret, tevékenységi terület és tapasztalatbeli különbségeket a vállalatok között. Sok esetben volt olyan benyomásunk, hogy a kérdőívet kitöltő vállalati vezető félreértette a feltett kérdést,

vagy nem megfelelő őszinteséggel válaszolt bizonyos kérdésekre. Az ehhez hasonló hibák elkerülhetőek lettek volna, ha személyesen kerestük volna fel a vállalatokat. Mindazonáltal a felsorolt hiányosságok megszüntetése csak magas költségek mellett lehetséges.

HIVATKOZÁSOK

- BÉLYÁ CZ I., 2001, *Befektetés-elmélet*, Pécs: PTE Kiadó
- BOWER J.L., 1970, *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- BREALLY, R.A., & Myers, S.C. 1998, *Modern vállalati pénzügyek*, Budapest: Panem-McGraw Hill
- BRIGHAM E.F., Gapenski L.C., Daves P.R., 1999, *Intermediate Financial Management*, The Dryden Press, Orlando
- CAPON N., FARLEY U.F., Hoenig S., 1990, „Determinants of Financial Performance: A Meta Analysis”, *Management Decision*, 36 10, pp.1143–59
- COLLAN M., LANGSTROM S., 2002, *Flexibility in Investments: Exploratory Survey on How Finish Companies Deal with Flexibility in Capital Budgeting*, TUCS Technical Report No. 453, April
- DAYANANDA D., IRONS R., HARRISON S., HERBOHN J., ROWLAND P., 2002, *Capital Budgeting Financial Appraisal of Investment Project*, The Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge
- GRAHAM J.R., HARVEY C.R., 2001, „The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field”, *Journal of Financial Economics*, 60 pp.187–243
- HALL M., WEIS L., 1967, „Firm Size and Profitability”, *The Review of Economics and Statistics*, 49 3, pp.319–31
- KIM S.H. (1982) „An Empirical Study on the Relationship between Capital Budgeting Practices and Earnings Performance”, *The Engineering Economist*, 27 3, pp.185–195
- RYAN P.R. AND RYAN, G.P., 2002, „Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How Have Things Changed?”, *Journal of Business and Management*, 8 4, pp.2–14

Tulai Constantin, egyetemi tanár
Juhász Jácint Attila
„Babes-Bolyai” Tudományegyetem,
Közgazdaságtudományi Kar
Kolozsvár, Románia

Patterns of 'Black Medicine' Utilization under the National Health Insurance Law in Israel

The current study explores the patterns of black medicine in Israel, following the enactment of the National Health Insurance Law in 1995. The data and the findings reflect the perception, attitude and assessment of the two key factors of the existence of the phenomenon: Doctors in public hospitals on the one hand and patients on the other. The study is based on questionnaires completed by patients and doctors, as well as on a comparison of some of the data from Noy's (1997) research, prior to the enactment of the above law.

This research explores patterns of use of black medicine under the National Health Insurance Law. Although the National Health Insurance Law reform was supposed to assure health insurance for all residents of the State of Israel, increase equality among the diverse sectors and create economic stability of the public health system while assimilating types of 'healthy' use, testimony shows that types of use of black medicine services developed significantly.

It is customary to define black medicine as anything connected to the preference for treatment not based on medical considerations, provided in a public institution, but not in the open and institutionalized framework. The definition includes financial payment or other benefits given by the patient and accepted by the doctor in his role in a public hospital.

The research objectives were attained through examining the variables of influence and/or significance for the types of the "black medicine" phenomenon amongst suppliers of health services – the doctors and their consumers – the patients. Similarly, the doctors and patients were compared to study the differences between the two populations. The findings of this study leave little doubt as to the broad scope of the black medicine phenomenon and even note that its dimensions increased after the ratification of the National Health Insurance Law.

These findings raise weighty concerns regarding attaining the main goals of the National Health Insurance Law. The findings cast considerable doubt as to the work performed today, if at all, by the Ministry of Health and policy makers to significantly reduce the phenomenon.

INTRODUCTION

In the last two decades reforms in the health system have become a focus of public, political and social interest in many countries around the world (Cox, 2006; Fooks, 2005). Following the health crisis that affected many of these countries and the considerable economic burden, pressure for economic and organizational change in these systems commenced (Cohen, 2001; Ginsburg, 2000).

The ongoing crisis in the health services everywhere, and the ongoing increase in real national expenditure on health, did not overlook Israel.

The National Health Insurance Law, passed in 1995, was a critical turning point in the policy of the Ministry of Health and, in fact, reshaped the character of the health system in Israel (Government of Israel, 1994). Although the new reform was meant to assure health insurance for all the citizens of Israel, increasing equality between the different sectors of the population and creating economic stability within the health system while implementing 'healthy' patterns of use of the public health service, there is firm evidence of the development of the use of 'black medicine'.

The attributes and definitions of black medicine: "The phenomenon of black medicine is similar to a cancerous growth that destroys the whole body. The phenomenon questions and shakes the foundations of public medicine and its implications are prohibited from the moral, ethical and public perspectives...the medical association in Israel determinedly denies this phenomenon and defends it in an extreme manner" (Balashar, 1995).

It is customary to define black medicine as everything linked in any way to the preference for treatment, not based on medical considerations, that is provided in a public institution and not in the overt and institutionalized framework. By definition, this includes monetary payment or other benefits from the patient and received by the doctor in his position in a public hospital. It also includes a contribution to the hospital's research fund or a non-profit fund of the department in which the patient was hospitalized (Noy and Lachman, 1998).

The 1988 report of the State Comptroller discusses the problem of black medicine at length and in detail, and describes a phenomenon that the authors believe is significant. It attempts to define the following areas of black medicine:

1. Payment by the patient for medical services provided while working in hospital or clinics, using the medical equipment or instruments belonging to the institutions running the place, such as a person coming for an operation in a public hospital and paying the surgeon from his own pocket in order to receive more devoted care;
2. Payment in a private framework in return for a referral to public medical facilities, or medical treatment provided there, although as a member of the

sick fund the patient is entitled to receive the treatment without payment;

3. Referring patients, who are entitled to receive services at public medical facilities without payment, to private clinics where payment is necessary. Use is made here of the system for advancing private business. Advancing the waiting list for treatments and planned operations at public institutions for special payment.

These definitions are divided into sub-domains:

- A private visit to the doctor in order to shorten the waiting list at a public hospital;
- Use of resources and public facilities for private treatment without the employer's (hospital's) permission;
- Partial introduction of private medicine to public hospitals;
- Giving contributions in money or equipment directly to the department for the treatment the patient received there;
- Personal payment to the doctor for the treatment the patient was supposed to receive in any case in the hospital;
- A contribution to the research and in-service training fund of the department for the treatment the patient would anyway have received there;
- Personal payment to the doctor so that he, and not another doctor, will treat the patient;
- Giving gifts or other benefits and services to the medical staff prior to, or following, the treatment.

Legal decisions regarding black medicine

Israeli rulings do not refer directly to black medicine but term it improper behavior of accepting bribery, or, receiving something under false pretenses, or, improper behavior, unsuitable behavior and so on.

The Ministry of Health negates any confusion of domains between private practice and the work in public hospitals. Exploiting manpower, facilities and equipment of the public system for private profit destroys every good quality and prevents equal medical treatment for all the sick (Levin, 1998).

The procedure laid down in the Israeli regulations for hospitalization in public hospitals defines several safeguards, notably:

- The prohibition against receiving payment for any operation, consultation or any other activity by a patient in a public hospital, whether this is the department in which the doctor works or another department;

- The prohibition against receiving payment from a patient who is to be hospitalized in a department or from a patient coming for a checkup in a hospital clinic;
- The prohibition for doctor to invite patients being released from hospital to their homes.

The connection between black economics and black medicine

When the connection between the black economy and black medicine is examined, several clear attributes are revealed:

“Since the health system in Israel is predominantly a public rather than a private system, the potential is generated for the creation of a black market in medical services. In contrast, when the health system is private and all patients pay for the treatment in which they are interested and at the level they want, no black market is created in these services.”

- The ‘deal’ is worthwhile for both patient and doctor – for both parties it is worth doing black deals since the patient enjoys economic participation from the health system and the doctors prefer black medicine due to the very high tax rates that encourage non-reporting of income.
- The bureaucratic burden in the tax and licensing authorities – i.e., the problems in obtaining permission for running private hospitals and unclear lines of separation that create ambiguity as regards committing a felony.

Berglass and Zedaka (1988) maintain, in connection to economic theory, that the medical services market is now unbalanced.

The government sets arbitrary prices for these services that are considerably lower than the break-even prices. The market tends to reach a balance by turning to private and black medicine.

In fact, black medicine that bypasses government involvement brings the medical market closer to a balance. Under these conditions, the sick pay more, the doctors provide more health services and the total profit and benefit to the economy increase.

Noy (1997) asserts that black medicine, through its very functioning nowadays, is defined as a product that complements public medicine for which demand increases as long as the price of the product

that it complements drops. In the absence of intervention, cost and quantity will tend to return to a situation of imbalance.

Black medicine and (the doctor) medicine as a ‘for profit’ economic unit

The cases exposed so frequently regarding black medicine are only the top of the iceberg. The problem starts from the moment that the doctor becomes an economic unit ‘for profit’. Doctors quickly reach a situation in which there is a conflict between their economic interest and the patient’s health interest.

When exploring in depth the cases of black medicine published in recent years, a clear picture is obtained in which there are specific medical specializations wherein black medicine enjoys renewed success. Thus, for example, everything concerned with heart surgery which is considered most prestigious. The reason for this is apparently the combination

of prestige, the specific area of knowledge and the condition of the patient dependent on the specialist doctor.

A system has been created around these procedures that ‘crowns’ those dealing with them, such as those performing angiograms, as ‘super-doctors’, who of course dictate market demand.

These are doctors to whom the public is prepared to pay enormous sums of money for them to invest ten minutes of their time to perform an often simple, routine medical procedure.

The connection between black medicine and medicine practice

One of the reasons for the broad existence of the black medicine phenomenon in Israel is the structure of the health system, the ongoing crisis that surrounds the nation, and, consequently, the accessibility of medical treatment in hospital. Since the health system in Israel is predominantly a public rather than a private system, the potential is generated for the creation of a black market in medical services. In contrast, when the health system is private and all patients pay for the treatment in which they are interested and at the level they want, no black market is created in these services (Noy and Lachman, 1998).

Several key reasons exist for the growth of black medicine due to the crisis in the Israeli health system:

1) The limitation in the scope of the resources necessary for comprehensive medical coverage for everyone in need and at low process of medical insurance. This policy in fact produced a system of comprehensive and relatively cheap health services, while also generating, amongst other things, the increased use of medical services by the consumers. Pressure resulted to increase the resources allocated to the health system; increasing demand and the overuse of the limited resources created a shortage of services, especially in those services considered critical and life-saving, such as heart operations, angiograms and so on. These services were not properly budgeted for many years, as a result of which the low price resulted in a surfeit of demand and long waiting lists for treatment, a surfeit that was directed to expensive private medicine. Thus paradoxically, exactly the attribute of cheap prices and great accessibility are some of the factors that caused the increased requests for private treatment in these domains, and at the same time, aroused and increased the demand for black medicine that was available and cheaper than private medicine.

2) The ongoing crisis in work relations in the Israeli health system. Relatively low salaries, frequent labor disputes, low satisfaction of employees and other factors resulting in repeated crises for many years. The service offered patients often lacks the personal touch, attention and caring that are so important in medical care. The patients feel that in order to enjoy personal attention that they lack in public hospitals, they must turn to black medicine in order to attain this. The inefficiency of the system created frustration amongst many patients, who felt they are not properly cared for: Operations, exploratory tests and laboratory work are not performed with the proper efficiency, believe the patients. Their perception was that money and payment in other forms will encourage efficiency in their care.

3) The absence of incentives to increase the hospital output at the individual doctor level and at the departmental level, as a result of which the hospital output is low. The result is, of course, lengthening the waiting list for operations, especially for life-saving operations.

4) The extended waiting lists obviously created an incentive amongst the patients to boost the use of black medicine, and not only at the dimensions of choosing the doctor and the payment for the more preferred and personal treatment, but also at the dimension of shortening the waiting list for operations (Noy and Lachman, 1998).

The extent of black medicine

Police investigations conducted in recent years indicate that the phenomenon of black medicine, in which framework many doctors demand and receive thousands of dollars in exchange for an operation or medical treatment, has intensified in recent years (Resnick, 2004; Resnick, 2005).

The exact extent of the phenomenon of black medicine is one of the greatest and most intriguing unknowns. Conflicting assumptions and estimates, whose data base was not always clear or solid, have been raised for years. Nevertheless, the phenomenon is assumed to be significant and of a tremendous scale (Resnick, 2003).

Noy and Lachman's (1998) research findings, based on data gathered between 1990–1991, prior to the great reform in the Israeli health system, in 1995 and the introduction of the National Health Insurance Law, find that the decisive majority of patients and of

“Police investigations conducted in recent years indicate that the phenomenon of black medicine, in which framework many doctors demand and receive thousands of dollars in exchange for an operation or medical treatment, has intensified in recent years.”

doctors considered the phenomenon to be extremely common or most significant.

Most of the doctors estimated the scope of activity to be about 25% of all hospital activity. It is important to note that although they believe black medicine to be extremely widespread, they significantly reduced its extent as regards payment directly to doctors (compared to the high estimate of payment to the department) when coming to assess its scope in their departments.

Noy and Lachman (1998) also find that the phenomenon is more frequent in the surgery department than in the department of internal medicine and others. 27% of the patients reported that they paid doc-

tors in order for them to treat them and 52% of them declared that they would do thus if they had to. According to Noy and Lachman, if the country were to establish an authority to fight corruption in the Israeli health system it would be possible to save about \$12 million annually. Noy and Lachman further mentions the Counter-Fraud Service founded in England whose purpose is to reduce corruption in the health service. This service reported success in saving £675 million over six years, i.e. £84 million annually.

METHODS

The current study explores the patterns of black medicine in Israel, following the enactment of the National Health Insurance Law in 1995. The data and the findings reflect the perception, attitude and assessment of the two key factors of the existence of the phenomenon: Doctors in public hospitals on the one hand and patients on the other. The study is based on questionnaires completed by patients and doctors, as well as on a comparison of some of the data from Noy's (1997) research, prior to the enactment of the above law.

The research setting and population

In order to obtain a representative sample of doctors and patients in Israeli public hospitals, a statistical sample of 200 doctors and 200 patients was chosen from four public hospitals in four geographical areas in Israel (50 from each).

The Doctors

Since a list of names of all the doctors employed in public hospitals in Israel was unattainable as a basis for sampling, lists of doctors working in representative public hospitals were selected, and sampled using a sample of convenience.

Two departments were chosen at random from each area of medicine defined in the study (a total of six departments in each hospital):

1. The surgical department – including general surgery, orthopedics, urology, heart and so on;
2. Internal medicine – including internal medicine, hematology, gastroenterology, rheumatology and so on;
3. Other – radiology, pathology, psychiatry, laboratories and so on.

A random systematic sample was taken from a list of department doctors in each department men-

tioned above. All the doctors in the sample were then approached and were asked to complete the research questionnaires.

The rate of response was high at the first inquiry stage– 85% of the doctors completed the questionnaire. (Those who did not complete it were abroad at the time.) Doctors whose names were included in the sample and were abroad were replaced by the name following theirs. The second stage had a 100% response rate.

It is important to note that there were no cases in which doctors refused to complete the questionnaire. This fact reduces the chance of selection bias in the research results and avoids research questions regarding motives for not completing the questionnaire associated with the study itself and/or the participant's attitudes.

The patients

In contrast to the doctors' sample, which could be sampled randomly according to the organized lists of doctors, this was not feasible amongst the patients. The Law prohibits conveying information regarding the patient for reasons of the right to privacy and there is therefore no way of obtaining lists of patients according to department (Yossipon and Kafe, 1999). Thus they were approached randomly and directly and asked to participate in the study while they were at the out-patients' clinics of those hospitals whose department doctors were sampled.

It is important to note that sampling patients in out-patients' clinics limits the research bias. The assumption that led to the choice of patients in the out-patients clinics rather than in the hospital departments themselves was that in the departmental framework the patient feels directly dependent for his treatment on the doctor. One may thus assume that the rate of response to the question would be lower with a higher rate of bias in the results. Patients coming for consultation at out-patients clinics are not hospitalized and are not dependent on the doctor who treated them. The rate of response is thus expected to be higher, as well as the lower rate of bias in the reporting. The random sample included 200 patients, 50 for each hospital in which the study was conducted. The first rate of response was 76%, the reasons for refusal being disinterest and/or time to complete the questionnaire all without knowing the subject of the study. Patients who refused to complete the questionnaire were replaced by others from

the same out-patients clinic so that the rate of response at the second stage was 100%.

The research tools

The research tool for both patients and doctors was a closed questionnaire for self-completion. The current study employs the questionnaire used by Noy (1997) that gathered data during the years 1990–1991 on the patterns of black medicine in Israel prior to the enactment of the 1995 major reform in the Israeli health service.

It is important to note that those questionnaires (for both doctors and patients) underwent full validation that included in-depth interviews with doctors and senior administrators in the health service on the issue of black medicine, as well as a pretest intended to explore the research questionnaire. The questionnaires were found to valid and reliable.

The research questionnaire examines diverse aspects of black medicine focusing on three main aspects:

- The definition of black medicine – according to the patients' and doctors' perceptions
- An estimate of the scope of black medicine – as assessed by patients and doctors
- Attitudes towards black medicine – as perceived by doctors and patients

The only question added to Noy's (1997) original questionnaire is that regarding change in the scope of black medicine since the enactment of the National Health Insurance Law in 1995.

Data analysis

The statistical processing was conducted according to accepted statistical methods. The statistical methods employed were cross-tabulation, Chi square procedure and the t-test in order to examine hypotheses regarding the existence of differences in the research variables according to background variables. Similarly, use was made of multiple regression in order to explore which background variables affect attitudes towards black medicine. The hypotheses were examined at a statistical level of confidence of 95%.

RESULTS

The research findings will be presented according to the order of the main topics and categories mapped in this study:

- Defining black medicine

- Assessing the extent of black medicine
- Attitudes towards black medicine

Definition of black medicine

The first main topic explored in this study is the way in which doctors and patients tend to define the phenomenon of black medicine.

The difficulty in measuring the extent of black medicine stems, amongst other things from the lack of a clear definition of the term. People relate different patterns of behavior to the term occurring within the hospital confines. Since they will only report behaviors they themselves include in the definition of the phenomenon, the perception of the meaning of the term will directly influence measuring its extent. Hence the primary intention of this study is to characterize the definition of the phenomenon of black medicine by doctors and patients.

This was accomplished by questioning both groups on the degree of their agreement with several definitions of black medicine that were gathered in a previous study by Noy (1997) and were validated in the framework of this study.

Some of the definitions of black medicine that were explored refer to the relationship between doctor and patient:

- A private visit to the doctor in order to shorten the wait for an appointment at a public hospital
- Private payment to the doctor for treatment that the patient is supposed to receive free at hospital
- Direct payment to the doctor so that he, personally, will treat the patient rather than another doctor
- Other definitions explored are broader and pertain to the relationship between the entire departmental organization and the patient:
- The use of facilities and resources in a public hospital for private treatment
- Giving donations in the form of money or equipment directly to the department for treatment received by the patient in the department
- Giving gifts or other benefits directly to the attending medical staff
- For each of the above statements, the interviewee (doctor or patient) was asked to note the extent to which the situation describes and expresses the phenomenon of black medicine.

Analysis of the findings indicates that both patients and doctors clearly differentiated between the definitions associated with doctor remuneration and those associated with department remuneration.

Compatibility and agreement exist in the findings pertaining to both the doctors and the patients in that the dimension associated with doctor remuneration, i.e., direct payment to him for treatment in hospital and for him to personally treat the patient are black medicine. Similarly, both doctors and patients state that behavior that is third in strength of connection to black medicine is the use of hospital facilities for private treatment.

The more well-established the doctors in hospital (as regards seniority, tenure, administrative position, specialist) they will include the fewer behaviors under the term black medicine.

Analysis of the findings also indicates that patients with economic means tend more than others to relate payment to the doctor for personal treatment of the patient as black medicine, while patients of poor economic means tend more than patients of average economic means to giving the medical staff presents viewing this as black medicine behavior.

Doctors who are more satisfied with their salaries tend to attribute significantly fewer behaviors to the term black medicine compared to doctors whose satisfaction with their salaries is average or low. Patients who are more satisfied with the medical service in hospital will tend to attribute more behaviors to black medicine compared to patients whose satisfaction is low.

Estimate of the scope of black medicine

Considering the complexity of the black medicine phenomenon, an attempt was made to assess its scope in two ways. One way was to obtain the doctors' and patients' assessment of the frequency of the phenomenon by asking them to note how common they felt it was and what they thought was the change that occurred in the scope of black medicine after the National Health Insurance Law was ratified in 1995. The other way to attempt to assess its scope was by questioning doctors and patients on this issue according to the deferent definitions.

The doctors were asked to assess which part of the department's work serves activities defined as black medicine, while the patients were asked to note the degree to which they encountered these aspects, and the extent to which they themselves performed deeds that could be attributed to black medicine.

The findings show that the assessment of black medicine is very similar amongst those providing (doctors) and those receiving (patients) services.

More than half the respondents are convinced that the phenomenon of black medicine is frequent, and more than 35% believe that it is somewhat frequent. 6% of the doctors and patients believe that black medicine is very frequent. 58% of the doctors and 65% of the patients believe that the phenomenon is frequent or very frequent. The frequency of the phenomenon is apparent from the very low percentage of doctors and patients who believe the phenomenon does not exist at all.

Analysis of the findings indicates that legislators of the National Health Insurance Law that hoped its enactment would reduce the dimensions of the black medicine phenomenon, and the reform in the health system would lead to greater equality were wrong. Doctors and patients alike agree that the scope of the phenomenon did not decrease but even exacerbated in the years since its ratification.

About 66% of the doctors and patients agree that the extent of black medicine only increased since the law was enacted, while slightly more than 25% of the patients and doctors believe that it did not change. A negligible number of respondents from both groups believe that the extent of the phenomenon decreased.

Analysis of the findings also indicates that most of the dimensions of the definitions of the variance in the black medicine phenomenon are found to afford up to 25% of the department activity, and in certain cases up to 50% of the activity.

Giving presents to the medical treating staff is the most common activity amongst patients and is connected to black medicine, as is the issue of paying the doctor directly.

Attitudes towards black medicine

To this point, the definitions and scope of black medicine activities have been explored. Deeper understanding and mapping of the phenomenon force us to also explore the perceptions and attitudes of doctors and patients regarding the phenomenon, i.e., examination of the degree of legitimacy the partners relate to the existence of such activity.

Doctors and patients were asked two questions intended to characterize the perception of black medicine. One asked the interviewees whether they believe there are more positive or negative aspects to black medicine and the other, asked directly whether the interviewees believe there is an ethical flaw in black medicine.

The findings show that 65% of the doctors see mainly negative aspects of black medicine, 18% see positive aspects as well and the last 17% refer to black medicine as something extremely negative. Only 53% of the doctors agree that there is an ethical flaw in black medicine, compared to 39% who somewhat agree to this and 8% who do not think there is any ethical flaw in black medicine.

The patients' perception of black medicine is more positive than that of the doctors. 30% of the patients believe that black medicine has positive aspects compared to 18% of the doctors.

The ambivalent perception of black medicine is even more noticeable amongst patients compared to doctors, since despite expressing more positive opinions than the doctors towards the very phenomenon, more patients than doctors noted that the phenomenon is not ethical (71% versus 53%).

Another aspect of the black medicine issue is the degree to which the hospital administration cooperates with the phenomenon, that can characterize the degree of support or environmental censure experienced by doctors and patients involved with black medicine activities, and the degree of danger to which they are likely to be exposed. Analysis of the findings indicates that most of the doctors are convinced that, although the hospital administration does not actively support black medicine, it is aware of the phenomenon and is partner to the vow of silence pertaining to dealing with it. Only 2% of the doctors noted that the hospital administration takes active steps to fight the phenomenon.

DISCUSSION

Recognition of the inequality in health in general, and of the black medicine phenomenon in particular, existed for many years in most health systems around the world. However, only in the last two decades have countries started to consider the social and economic implications and the implications on the population's health.

This study aims to explore the patterns of use of black medicine under the National Health Insurance Law. It analyzes variables affecting the thought and activity of both groups of players – the doctors on the

one hand and the patients on the other – in order to prepare an information basis for shaping proper social, organizational, economic health policy.

Definition of black medicine

One of the main topics in the discussion of the research is the way in which doctors and patients tend to define the phenomenon of black medicine. The absence of a clear and uniform definition of this issue leads of necessity to bending the assessment of the scope of the phenomenon, attitudes towards it and of course, the difficulty in preparing an information base for shaping policy.

The starting point of the current study is the clear agreement amongst doctors over the definition of black medicine. Personal payments to the doctor are defined as black medicine, while payments to the department in money or something equal to money, are not defined as black medicine. The current study finds there are two definitions that were very largely accepted by the doctors, both of which deal with the relationship between the doctor and the patient rather than between the department and the patient.

“The starting point of the current study is the clear agreement amongst doctors over the definition of black medicine. Personal payments to the doctor are defined as black medicine, while payments to the department in money or something equal to money, are not defined as black medicine.”

The two definitions to which agreement was very considerable are:

- Personal payment to the doctors for them to personally treat the patient: 77% of the doctors agreed that this definition greatly expresses the concept of black medicine, and 95% of the doctors agreed that the definition considerably or very considerably expresses black medicine.
- Personal payment to the doctors for treatment in hospital (72% and 95% respectively).

These findings indeed illustrate the doctors' differentiation between the benefits given doctors personally (doctor remuneration) and giving to the department (department remuneration). In other words, doctors agree that they consider 'doctor remuneration' to be black medicine, while 'department remuneration' is considered an expression of gratitude.

It is important to note the considerable disparity existing between the doctors' narrow definition of the phenomenon and the report of the State Comptroller of 1988 that gave a broad and clear description of the four areas that define black medicine.

The other definitions of black medicine were less accepted by the doctors, although it should be noted that for each definition more than 60% of the doctors greatly or very greatly agreed it describes black medicine. One may therefore conclude that all the phenomena explored are perceived by the doctors as pertaining to the concept of black medicine.

The research findings of the current study generally indicate that the more 'established' the doctor is in hospital (as regards seniority, tenure, administrative position, specialist appointment), the less behaviors they will include under the term black medicine. The logical and main explanation for all these findings is that more established doctors in hospitals are apparently more accessible to activities defined as black medicine as leading doctors in their field, who are famous and sometimes even powerful in hospitals.

More 'established' doctors in hospitals have greater access to hospital equipment due to their authority and status in the organization and they may make greater use of the hospital equipment for their private needs.

Comparison of the dimensions of the definitions of black medicine according to the findings pertaining to patients and doctors illustrates to a considerable degree the compatibility between the two populations.

Analysis of the findings shows that both doctors and patients clearly differentiated between definitions connected to doctor remuneration and those connected to department remuneration. Both populations agree to a considerable extent that the dimensions connected to doctor remuneration, i.e., direct payment to the doctor for treatment in hospital and paying the doctor for him to personally treat the patient are to be considered black medicine. Similarly, both doctors and patients maintain that behavior that is third as far as the intensity of the connection to black medicine is the use of hospital facilities for private treatment.

It is important to note that a thorough statistical analysis finds that patients tended to agree more than doctors with the definitions of black medicine presented to them, and that they agree more than

the doctors that the five following definitions of black medicine actually pertain to the phenomenon:

1. Direct payment to the doctor for treatment in hospital
2. Use of hospital facilities for private treatment
3. Giving presents to the medical staff
4. Receiving donations to the research fund
5. Private visit to the doctor

Furthermore, the in-depth statistical analysis of the secondary findings emphasizes somewhat, the variance in the perception of the dimensions of the definition of black medicine by the patients and the doctors. In contrast to the attitude of the doctors who are 'accessible' to the phenomenon (the 'well-established' doctors) patients with greater 'access' to black medicine (with the economic means to pay the doctor) do not hide behind narrower definitions of black medicine. Patients with economic means do not worry about the need to 'justify' the definition and existence of the phenomenon. The source of the differences in perception between doctors and patients lies in the cost of 'exposure' of the phenomenon. In other words, the damage to the doctors who are involved in black medicine is liable to be far greater than to the patient and his family.

The scope of black medicine

The second main issue in the current research discussion is the estimate of the exact scope of the phenomenon of black medicine – one of the greatest and most curious unknowns. Various hypotheses and contradictory estimates were raised over the years whose data base was not always clear or solid. At the same time, and despite the difficulty in estimating the scope of black medicine, it has been considered a significant and very extensive phenomenon.

Prior to reviewing and discussing the scope of the black medicine phenomenon as found in the current study, it is extremely important to note the considerable difficulty in assessing it, due to the lack of desire by those involved to volunteer information about their activities. Black medicine is prohibited by law, and occurs mainly behind closed doors. For this reason, it is worth remembering that assessments about the scope reported by doctors and patients will be biased.

As mentioned, cautious consideration of the doctors' findings regarding assessing the scope of the phenomenon is unavoidable, but, nevertheless, sur-

prising. Despite the fact that many doctors did not testify of themselves as dealing with black medicine, and in fact incriminate themselves, 58% of the doctors are convinced that the phenomenon is frequent or very frequent.

Similarly, one can also learn of the frequency of the phenomenon from the very low percentage of doctors (1.5%) who are convinced that the phenomenon does not exist at all.

The research findings hone the fact that patients and doctors, differ also in assessing the scope of the phenomenon, between two main dimensions of the diverse definitions of the black medicine phenomenon: Doctor remuneration the department remuneration. The fact that giving presents to the medical staff is an activity defined as very common amongst doctors and patients alike supports the differentiation between the two populations. This fact apparently influences the decision of half the patients to choose department remuneration. Consequently, one may assume that most patients feel better and more confident with the department remuneration method compared to that of doctor remuneration, and thus in practice will tend to perform more activities connected to black medicine through department remuneration.

One of the key goals of the study was to explore whether there is change in the scope of the phenomenon of black medicine after the ratification of the National Health Insurance Law, an issue not explored in an organized study.

The findings show that 65% of the doctors estimated an increase in the dimensions of black medicine since the law was introduced, while a little more than 25% of the doctors were convinced that its dimensions have not changed. A negligible number of the doctors were convinced that its dimensions decreased.

It is also important to note that Noy and Lachman (1998), who gathered data during 1990–1991 prior to the great reform in the health system in Israel in 1995 and the introduction of the National Health Insurance Law, find that the decisive majority of doctors estimated the phenomenon to be very common or extremely significant.

Obviously, the comparison between the findings of the current study and that above does not enable quantitatively assessing the variance in the scope of the phenomenon prior to and following the ratification of the law but accepting the general feeling, that

black medicine that was common prior to the introduction of the law, remained common and its scope even increased.

The findings of this study prove without a shadow of doubt that most doctors believe that black medicine phenomena are quite or very frequent, and are similarly convinced that the frequency of the phenomenon increased since the National Health Insurance Law was ratified in January 1995, affording the greatest reform in the Israeli health system.

This finding is important, since it raises deep questions as regards the success of the reform in the health system.

Attitudes towards black medicine

One of the main research goals was to try to understand the attitudes of doctors and patients toward the phenomenon of black medicine. Examination of the degree of legitimacy related by both groups to the existence of the phenomenon is likely to largely explain the patterns of use of black medicine, and the part played by the main actors in perpetuating it.

According to the research findings, one may state that both doctors and patients are mainly ambivalent towards the phenomenon; although they view it negatively they do not negate it totally. The ambivalent attitude of black medicine is even more prominent amongst patients compared to doctors, since despite expressing more positive opinions than doctors of the very phenomenon, more patients than doctors noted it is not ethical.

The ambivalence of the doctors and patients towards black medicine is a result of an inner conflict. The doctors find themselves in conflict between the economic interests and their moral and ethical perceptions and principles. Patients find themselves in a contradiction between their health interests and their ethical and moral perceptions and principles.

The attitudes of hospital administrations towards the black medicine phenomenon

The last and important finding in this study relates to the attitudes of the hospital administrations towards black medicine. Based on the research findings, the hospital administrations are apparently aware of the phenomenon of black medicine, but do not fight it directly, and to a remarkable degree, are partner to the vow of silence.

This researcher believes that in the absence of a clear negative position, accompanied by supervision

and enforcement, this attitude of the hospital administration is liable to lead at best to perpetuating the phenomenon and at worst to encouraging and amplifying its scope.

Thus recognition of the existence of the black medicine phenomenon in many countries around the world has increased in the last two decades, but few countries have expressed their opinion seriously of its social and economic implications or of the implications on the populations' health. This study finds that in Israel, as in many other places, the phenomenon continues at a broad scope that has even increased since the enactment of the National Health Insurance Law.

Despite the fact that reduction in the scope of the black medicine phenomenon should be a national goal, the current study finds that hospital administrations do not make an effort to prevent or to reduce its scope. They largely participate in the vow of silence in its regard, and thereby contribute their share to perpetuating it.

SUMMARY

The vision underlying the National Health Insurance Law is assuring the provision of health services to citizens on the basis of justice, equality and mutual help, all on the background of a severe and ongoing crisis in the health system. The law affords an attempt to achieve a balance between the desire to provide the insured with a proper medical service and the need to consider the country's social needs and budgetary limitations. It determines the normative basis for providing health services and their funding.

The fact that it is based on the principle of equality and solidarity inspire the issue of black medicine. The current study indicates that the phenomenon of black medicine is not marginal and negligible but a thriving market, in which many patients in public hospitals take money out of their pockets, in one way or another, for treatment that was supposed to be free or, more exactly, in exchange for the medical insurance they pay the state.

The destructive implications of black medicine create tremendous social and economic biases that raise many questions regarding the success of the reform. Expansion of types of black medicine in public hospitals justifies an in-depth examination of this complex issue, while considering the factors in-

fluencing the development and scope in order to create a reliable and up-to-date knowledge base to plot correct health, social, organizational and economic policy.

REFERENCES

- BALASHAR, I. (1995), "Politics and black medicine". *Michtav Lechaver* 8 (56):3-4. (Hebrew)
- BERGLASS, A, and Zedaka, A, (1988), *Economic analysis of the health system*. Merkaz Sapir: Sapir Institute for Economic Research. (Hebrew)
- COHEN, A. (2001), "A financial failure is inbuilt to every health system". *Asakim Berefua*, 2: 6-7. (Hebrew)
- COX, W. (2006), "No simple answers on pricing. Comprehensive reform of chagemasters requires a single national policy". *Mod Health*. 7:36(9):20.
- FOOKS, C. (2005), "Health human resources planning in an interdisciplinary care environment: to dream the impossible dream?" *Can J Nurs Leadership*: 18(3):26-9.
- GINSBURG, B. (2000), "Selected concepts in the health economy". *Asakim Berefua*, 1: 16-18. (Hebrew)
- GOVERNMENT OF ISRAEL (1994), *The National Health Insurance Law*. Jerusalem: Government Printing Office. (Hebrew)
- LEVIN, S. (1998), *Empirical study of the use of the health services in Israel*. Haifa: Technion. (Hebrew)
- NOY, S. (1997), *Black medicine in Israel – first findings in hospitals in Israel: Scope, reasons and approaches*. Tel Aviv: Tel Aviv University. (Hebrew)
- NOY, S. AND LACHMAN, R. (1998), *A black stain on the white gown – The black market of hospital services in Israel*. Tel Aviv: Ramot. (Hebrew)
- RESNICK, R. (2003), "Black medicine". *Haaretz*, 30.12.2003 (Hebrew)
- RESNICK, R. (2004), "The silence of the Ministry of Health". *Haaretz newspaper*, 15.7.2004 (Hebrew)
- RESNICK, R. (2005), "The agency of medical commands: Professor Gidon Oretzky says that before the Ichilov hospital buys equipment I should send doctors to conferences abroad". *Haaretz newspaper*, 30.1.2005. (Hebrew)
- YOSSIPON AND KAFE (1999), *Patients' Rights Bill – 1996. The law and its interpretation*. Tel Aviv University: Diyunon. (Hebrew)

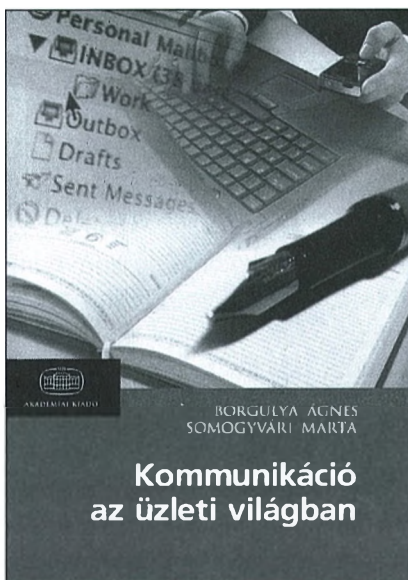
Ronen Rozenblum, BA, MA (Jerusalem), PhD (Pécs)
An Expert in Healthcare Management
and Economics

Kommunikáció az üzleti világban

*Akadémiai Kiadó,
Budapest, 2007, 307 oldal*

A kommunikáció napjaink kulcsfogalma. Könyvek ezrei, internetes oldalak százai adnak jobbnál jobb gyakorlati tanácsokat, foglalkoznak különböző részterületeivel: az emberi és állati, a verbális és non-verbális, a személyközi és szervezeti kommunikációval, a tömegtájékoztatással, a reklámmal és így tovább. Olyan bő a választék, s olyan eltérőek a megközelítések, hogy nagyon nehéz eligazodni közöttük.

Borgulya Ágnes és Somogyvári Márta könyve éppen ebben az átláthatatlan zűrzavarban segít rendet teremteni azáltal, hogy mind az elmélet mind a gyakorlat oldaláról elemzi a legfontosabb kérdéseket. Ebben két szerzőtárs is segítségükre van: Dobrai Katalin az írásbeli üzleti kommunikációról szóló, Dévény Márta pedig az etikett és protokoll kérdéseit részletező fejezet szerzője. A különböző alkotóktól származó fejezetek azonban teljes egységet alkotnak nemcsak külső megjelenésükben, hanem szemléletükben is. Így csak üdvözölhetjük, hogy ezekkel a területekkel gazdagították a témáról nyújtott átfogó képet. Különösen az üzleti etikett tárgyalásának újszerűségét emeli ki maga a



könyv szerkesztője s egyben szerzője, Borgulya Ágnes.

A könyv első hat fejezete a kommunikáció legfontosabb elméleteivel és alapfogalmaival foglalkozik. Röviden, de lényegre törően mutatja be a transzmissziós (Shannon-Weaver hírközlési elmélete, Berlo modellje, Laswell-formula, Maletzke elmélete), és a megértésen alapuló modelleket, s egyben értékeli is azokat, kiemelve a tudományág fejlődésében betöltött szerepüket, illetve mai jelentőségüket az üzleti kommunikáció vizsgálatában. A könyv első

fele részletezi még a kód-rendszereket, a kommunikáció funkcióit, célkonfliktusait, pszichológiai vetületét, a vállalati és üzleti kommunikáció jellemzőit, a kommunikáció hatékonyságát illetve zavarait, a kultúra és a kultúraközi kommunikáció fogalmait. A manapság szinte minden álláshirdetésben megjelenő „jó kommunikációs készség” és a személyiség összefüggéseivel kapcsolatban szó esik például az aktív hallgatás képességéről (76. o.). A német sajtóban a közelmúltban sokat cikkeztek arról, vajon mi a német kancellárasszony, Angela Merkel sikerének a kulcsa, s többek között azt hangsúlyozták, hogy tárgyalópartnereit mindig türelmesen, valódi érdeklődéssel hallgatja végig, a hallottakat saját véleménye kialakításában figyelembe veszi, s megfontoltan, de természetesen önállóan és határozottan dönt (Rheinischer Merkur 2008/1). Rendkívül érdekes még a hatékony kommunikációval, illetve ennek zavaraiival kapcsolatos fejezet és az a megállapítás, hogy „az információk széles körű megosztása serkenti a motivációt” (125. o.), de a túl sok információ legalább olyan zavaró lehet, mint a túl ke-

vés. Az információ-megosztás jelentőségét érzékelteti az a példa, ami egy német nagybank vezetőjének viselkedését és annak hatásait mutatja be (96. o.).

A könyv felépítése könnyen áttekinthető, nagyon világos. Minden fejezet szerkezete hasonló: először rövid bevezetőt olvashatunk a fejezet legfőbb megállapításairól, témáiról, majd a fogalmak tisztázása, a téma részletezése után a legfontosabb állítások összefoglalása következik, végül pedig a fejezet kulcsfogalmait és a fejezet témájához kapcsolódó feladatokat és a szakirodalmat találhatjuk. A bőséges szakirodalmi hivatkozás és irodalomjegyzék biztosítja a további elmélyülés lehetőségét. A könyv végén összefoglaló ajánlott irodalom és rövidítések jegyzéke valamint a legfontosabb fogalmak magyarázata könnyíti meg az olvasó tájékozódását. Nagy segítség az ábrák, illetve a szövegminták jegyzéke is. A fejezetrészek tipológiailag is jól elkülöníthetők, a fő fogalmakat, a legfőbb megállapításokat és a gyakorlati példákat más-más betűtípussal, jelzéssel látják el, az elméletek jobb megértését pedig ábrák, sémák segítik. Nem egyszerűen az olvasmányosságot, hanem főként az elméletek mélyebb megértését szolgálja a szemléletes példák, esettanulmányok sora, melyek részben más szerzőktől, részben saját gyűjtésből származnak. A fénymásoló esete (69. o.) például azt mutatja, hogy a legjobb szándékunk ellenére mennyire elidegeníthetjük magunktól a lehetséges vevőt, ha rosszul közelítünk hozzá. Egy franciaországi példa pedig nemcsak a nyelvtudás, hanem a kulturális ismeretek fontosságára is ráirányítja a figyelmet, hiszen nem mindegy, hogy

autónkat megjavítják-e vagy éppen bezúzzák. (133. o.)

A fejezetek végén található feladatok mind a vizsgára készülő hallgatók számára, mind a „csak” alapos elméleti ismereteket kereső gyakorló szakemberek számára nagyon hasznosak, mert ezekkel ellenőrizhetik, hogy valóban megértették-e a teóriát, s a gyakorlatban is tudják-e alkalmazni, vagy csak felületes, ködös ismereteket szereztek? Kérdés például, hogy hogyan elemezhető egy piaci vásárlás a különféle kommunikációs modellek segítségével (1.5.1.), vagy hogy milyen a hatékony kommunikáció és az irodalmi munkahelyek elrendezése közötti összefüggés (5.5.2.).

A könyv második fele az üzleti kommunikáció gyakorlatával foglalkozik, és szintén hat fejezetre tagolódik. A különböző kommunikációs helyzetekre történő felkészüléstől a szóbeli és írásbeli kommunikáció sajátosságain túl egy egész fejezetet szán az elektronikus kommunikációnak, ami az üzleti életben egyre jobban háttérbe szorítja az egyéb kommunikációs csatornákat. Az etikett és a protokoll üzleti életben betöltött szerepe, sőt az üzleti etika szintén önálló fejezetet kapnak. A felépítés hasonló, mint az elméleti részben: bevezetés, kifejtés, összefoglalás, kulcsfogalmak, végül ellenőrző feladatok és a szakirodalom. Gyakorlati kérdés például, hogy hogyan készülne fel egy tárgyalásra a szomszédoddal, ha vállalkozást akarna indítani a saját lakásában (8.7.1.), vagy milyen ültetési rendet készítené kerek asztal esetén, ha a háziasszony és hölgyvendégek is jelen vannak (11.8.4.). Az üzleti etika szempontjából kényes kérdés lehet továbbá, hogy hogyan nyilatkozna a sajtónak egy

konzervgyártó vállalat nevében, ha kisgyerekek tömeges megbetegedéséért kellene felelnie (12.5.5.).

A könyv fő érdemei közé tartozik a rendkívül gazdag példanyag és a gyakorlatias megközelítés. A témák bősége ugyanakkor néhol akadályozza a mélyebb elemzést. Az írásbeli kommunikációról szóló fejezetben minden említett szövegtípushoz (jegyzőkönyv, határozat, előterjesztés stb.) autentikus szövegmintát is találunk, viszont ezek kötelező és tetszőleges elemeiről, kívánatos felépítéséről már nem esik szó (9. fejezet). Az elektronikus kommunikációról szóló fejezetben a modern technika számos újdonságával találkozhatunk (elektronikus szerződés, internetes licitálás, álblogos hirdetések), de például a honlapokat csak a hirdetések elhelyezése szempontjából említi, a cégarculat kialakításában betöltött szerepük nem kerül szóba.

Fő célját a könyv teljes mértékben teljesíti: kiváló áttekintést nyújt a témakör legfőbb elméleti kérdéseiről, és megteremti az elmélet és a gyakorlat összhangját. A készségfejlesztést szolgáló feladatok és a sok példa lehetővé teszi a témakör mélyebb megismerését és elsajátítását. Jó szívvel ajánlom ezért a kötetet a gazdasági, üzleti felsőoktatásban tanulmányokat folytató diákoknak és oktatóiknak, ugyanakkor a gyakorló szakembereknek is, akik ebben a könyvben magyarázatot és megoldást találhatnak mindennapi problémáikra.

*Vogelné Takács Gabriella
tanszékvezető-helyettes
főiskolai docens,
Modern Üzleti Tudományok
Főiskolája, Tatabánya*



Fizessen elő 2008-ban is a Marketing és Menedzsmentre 2007-es árakon!

A Marketing és Menedzsment a hazai marketingszakma egyetlen akadémiai rangú lapja.

Négy évtizede tartjuk a lépést a marketingvilággal: az M&M 1967-ben jelent meg először, ugyanakkor, amikor Philip Kotler "Marketingmenedzsment" könyve. Az elmúlt 40 évben a Marketing és Menedzsment több mint 20 ezer oldalon mutatta be a magyar és nemzetközi marketingszakma műhelyeit, adott számot a piactutatóknak, a reklámnak, a PR fejlődéséről.

Csak itt olvashat egyszerre nemzetközileg elismert marketingprofesszoroktól és gyakorlati szakemberektől. A cikkek hosszabb terjedelme lehetőséget ad arra, hogy ne csak felszínesen, hanem mélységeiben mutassuk be a marketing világot. Lapunk egyre inkább nemzetközi is: minden számunkban legalább egy angol nyelvű cikket találhat.

Az M&M 2008-ban 6 számmal jelentkezik. Az értékesített példányok egyik része a marketing kutatóihoz és oktatóihoz, illetve diákjaikhoz kerül, míg másik része cégvezetőkhez, marketingigazgatókhoz jut el.

Fizessen elő most a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen vagy bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél!

Az M&M 2008-as éves előfizetési díja 15 300 Ft, féléves előfizetési díja 7650 Ft.

Gondoljon bele: ennyiért még félnapos konferenciát se nagyon találni.

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.

Évente **6**-szor.

Rendelje meg a folyóiratot online a www.m-and-m.hu internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Papp-Váry Árpád Ferenc, főszerkesztő • arpad@m-and-m.hu