

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kó Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelőfizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem örzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LII. ÉVF., JANUÁR

2021. 1. szám

TARTALOM

KRÁTKI NOÉMI – KISS JULIANNA

SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI TERÜLETEKEN MŰKÖDŐ TÁRSADALMI
VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MŰKÖDÉSI MODELLEI 2.

KOZÁK ANITA – DAJNOKI KRISZTINA

A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS ÉS AZ ÉSZLELT SZERVEZETI KULTÚRA
ÖSSZEFÜGGÉSEI A KÖZ- ÉS A VERSENYSZFÉRA MUNKAVÁLLALÓINAK KÖRÉBEN 13.

HARSÁNYI DÁVID – MÁTÉ ZOLTÁN – ZARÁNDNÉ VÁMOSI KORNÉLIA

A HONLAPOK ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEMPONTRENDSZERE 27.

TÖRŐCSIK MÁRIA – CSAPÓ JÁNOS

A NEMFOGYASZTÁS/NEMVÁSÁRLÁS MOTIVÁCIÓI, ÉRTELMEZÉSE
A TURIZMUSBAN 42.

PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KOVÁCS KLAUDIA – ABONYI JÁNOS

A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM HATÁSA A KOMPETENCIACSERÉLŐDÉSRE 56.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI TERÜLETEKEN MŰKÖDŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MŰKÖDÉSI MODELLJEI

BUSINESS OPERATING MODELS OF SOCIAL ENTERPRISES IN THE SOCIAL AND HEALTH FIELDS

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljeinek bizonyos fajtáit. A cikk statisztikai adatok elemzésén és négy esettanulmány részletes bemutatásán alapul. A kutatás során kétféle társadalmi vállalkozók által használt üzleti működési modellt azonosítottak a szerzők. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modellt használják, fő bevételeiket az államtól realizálják, továbbá igyekeznek ezt kiegészíteni saját értékesítési csatornájukon szerzett különféle jövedelmi forrásokkal. Ezzel szemben egyes társadalmi vállalkozások a magánpiaci értékesítésen alapuló modellt használják, melyek elszakadni kívánnak az állami bevételi forrásoktól, arra törekedve, hogy önálló értékesítési tevékenységéből származó bevételt generáljanak.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, üzleti modell, üzleti működés, szociális ellátás, egészségügy

The aim of the paper is to introduce certain types of business operating model for social enterprises which are operating in the health and social sectors in Hungary. The article is based on statistical data analysis and four case studies. During the research, two model types used by social entrepreneurs were identified. Some social enterprises use the model of public funding with complementary sales activity, realizing their main revenue from the state and seeking to supplement it with revenue sources generated through their own sales channels. In contrast, there are social enterprises which use the model based on private market sales, detached from public revenue sources, in an effort to generate revenue from independent sales activity.

Kulcsszavak: social enterprise, business model, business operation, social sector, health sector

Finanszírozás/Funding:

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

The present publication is the outcome of the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

Szerzők/Authors:

Krátki Noémi, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (noemi.kratki@uni-corvinus.hu)

Dr. Kiss Julianna, PhD, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, (julianna.kiss@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 05. 20-án, javítva: 2020. 09. 30-án, elfogadva: 2020. 12. 01-én.

This article was received: 20. 05. 2020, revised: 30. 09. 2020, accepted: 01. 12. 2020.

Magyarországon növekvő tendenciát mutat a társadalmi vállalkozások iránti szakmai érdeklődés, emelkedik a témával kapcsolatos kutatások száma. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljeivel viszonylag kevés hazai elemzés foglalkozik. A jelenlegi üzleti jellegű kutatások kapcsán, Bereczk Ádám és Bartha Zoltán (2019) 220 magyar társadalmi vállalkozás esetében vizsgálta a szervezetek önálló bevéelteremtő képességét. Bihary Barbara 2017-es tanulmányában a társadalmi vállalkozások bizonyos pénzügyi mutatóit és üzleti modelljeit kutatta egy

konkrét szervezet esetében. Török Áron és Agárdi Irma (2020) az élelmiszerláncokban tevékenykedő társadalmi vállalkozások önfenntartó működését vették górcső alá. Az OFA Nonprofit Kft és a Grants Europe Consulting kutatása (2018) pedig rámutatott arra a tényre, hogy a társadalmi vállalkozások finanszírozási helyzete önmagában nem eléggé erős, fenntartható működtetésükhöz sok esetben szükség van külső pénzügyi források bevonására.

A társadalmi vállalkozások hazánkban többféle jogi formában működnek, nonprofit szervezetként, alapítvá-

nyí, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági formában; és forprofit működési módon, ide értve a betéti társaságokat, korlátolt felelősségű társaságokat, szövetkezeteket és a szociális szövetkezeteket is (Kiss & Mihály, 2019). Jogi formától függetlenül nonprofit és forprofit társadalmi vállalkozások is végezhetnek piaci alapú tevékenységeket. Az üzleti jellegű működés erősítése egyre növekvő érdeklődésre tart számot, különböző szervezetek és programok (pl. Ashoka, NESsT, Erste SEEDS program) tűzték ki célul a szektor fejlesztését olyan társadalmi vállalkozók számára készült kurzusokkal, amelyek az üzleti, vállalkozói készségeiket építik. A szektor a tevékenységek tekintetében is változatos képet mutat: a legfrissebb kutatások alapján az oktatás (36%), a szociális ellátás (34%), a kultúra (34%), a hobbi és szabadidő (27%), a közösségfejlesztés (27%), a gazdaságfejlesztés és foglalkoztatás (24%), a környezetvédelem (23%), a sport (12%), az egészségügy (11%) és a nemzetközi kapcsolatok (11%) jelennek meg fő tevékenységi területekként (G. Fekete et al., 2017). Ugyanakkor a szektort érintő szakpolitikák, fejlesztő programok és kutatások e tevékenység alapú különbségeket kevésbé veszik számításba, a társadalmi vállalkozás szektort inkább általánosságban kezelik.

A jogi formák és tevékenységi területek sokszínűsége lehetőséget biztosít a társadalmi vállalkozások számára az egyéni, sajátos működésre, beleértve az általuk használt üzleti modelleket is. A kutatók számára igen széles körű eszköztár áll rendelkezésre a témát illetően, hiszen tipizálni lehet a társadalmi vállalkozások jogi forma szerinti eltérő működési irányait, a nonprofit és forprofit szervezetek üzleti modelljeit, és lehetőség van az egyes specifikus tevékenységi területeken betöltött szerepük befolyásának vizsgálatára is. Jelen tanulmányunk e sokszínűséget megragadva két, a társadalmi vállalkozások számára jelentős tevékenységi területen, a szociális és egészségügyi szektorokban, különböző jogi formákban működő hazai társadalmi vállalkozások által használt néhány üzleti működési modell feltárásához járul hozzá. A tanulmány az e két szektorban működő társadalmi vállalkozások intézményi hátterét és céltudatos aktivitását vizsgáló kutatásunk eredményeit tárgyalja, a feltárt üzleti modellek a kiválasztott társadalmi vállalkozások működésébe nyújtanak bepillantást különböző bevételi csatornáik elemzésén keresztül.

A társadalmi vállalkozások definíciói

A társadalmi vállalkozásokról számos különböző meghatározást olvashatunk a hazai és a nemzetközi szakirodalomban. Defourny, Hulgard és Pestoff (2014) alapján három iskola foglalja magába a társadalmi vállalkozások koncepciójának meghatározását: két amerikai iskola és egy európai iskola. Az egyik amerikai iskola a piaci jövedelem iskola (earned income), a másik pedig a társadalmi innovációs iskola (social innovation), az európai megközelítés pedig az EMES iskolához köthető (Kiss, 2018). A piaci jövedelem iskola szerint a bevételi források diverzifikációja és a jövedelemszerzés stratégiája szolgálja a társadalmi cél hatékony megvalósulását. Az iskola két szem-

léletmódja a vállalkozó nonprofit (commercial nonprofit) és a misszióvezérelt üzlet (social-purpose/business/mission-driven business) szemlélet. Az első a piaci bevételekkel rendelkező nonprofit szervezeteket tekinti társadalmi vállalkozásnak, a második pedig magában foglalja az összes társadalmi célú üzleti jellegű kezdeményezést, tehát ide tartoznak a piaci alapú működéssel rendelkező szervezetek is. A társadalmi vállalkozások elsődleges célja egy adott társadalmi probléma megoldása a profitmaximalizálásra való törekvés helyett. Ezek a szervezetek a piac adta körülmények között működnek, gazdasági funkciójuk segíti a társadalmi vállalkozók által kitűzött társadalmi küldetés megvalósítását (Defourny & Nyssens, 2016). Repisky és Tóth (2019, p.12) például cikkükben „*társadalmi vállalkozásnak tekintik azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra.*”

A társadalmi innovációs iskola a társadalmi vállalkozó személyiségét állítja fókuszba, aki újszerű megoldások révén éri el társadalmi célját. A társadalmi vállalkozó olyan aktív cselekvő, aki folyamatosan monitorozza a körülötte lévő lehetőségeket és folyamatosan tanul és fejlesztés által támogatja a társadalmat. Gregory Dees (1998, p.4) magát a társadalmi vállalkozót és annak tevékenységeit írja le, szerinte „*a társadalmi vállalkozók a társadalmi szektor kulcs ügynökei, akik az alábbi szempontok szerint tevékenykednek:*

- társadalmi küldetés az üzleti, magánjellegű küldetés helyett,
- a piac adta lehetőségek felismerése és kihasználása a társadalmi érték megteremtése érdekében,
- folyamatos innováció és annak a társadalmi vállalkozás működésébe való adaptálása,
- tevékenységek vállalása a jelenleg rendelkezésre álló erőforrások korlátozása nélkül,
- működési elszámoltathatóság, társadalmi hatás mérése.”

Az európai iskola az EMES (L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe) nemzetközi kutatóhálózat iskolája a társadalmi vállalkozásokat három – gazdasági, társadalmi és irányítási – dimenzió mentén vizsgálja. Eszerint a társadalmi vállalkozások olyan kezdeményezések, amelyek a közösség javát szolgálják, állampolgárok egy csoportja vagy civil szervezetek indítják őket, autonóm módon működnek, jellemzőjük a kollektív és részvételi döntéshozatal, folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, valamint fizetett munkaerővel és gazdasági kockázattal bírnak (Defourny & Nyssens, 2012). Az Európai Bizottság meghatározása a három fő iskola egyfajta szintézise. Eszerint a társadalmi vállalkozások a társadalom számára megteremtett érték minél hatékonyabb létrehozása végett vannak ösztönözve az üzleti tevékenységre, amelyből következik, hogy a profit nagy részét a működésbe forgatják vissza (Európai Bizottság, 2017).

Az EMES-féle és a piaci jövedelem iskolákban közös elemként jelenik meg az üzleti jellegű működés, vagy bevételgenerálás többféle módja és az arra való törekvés (Kiss, 2018). A társadalmi innovációs iskolában pedig

megjelenik a részben üzleti működés, hiszen a vállalkozó folyamatosan figyeli a piac és a működési környezet adta lehetőségeket és megfelelő időben kihasználja azokat. Összességében az üzleti jellegű működés a társadalmi cél megvalósítását teszi lehetővé. A bevételgenerálás sokféle módjára (pl. magánadomány, állami támogatás, árbevétel) már a társadalmi vállalkozás definíciókban is található utalás. Ez a fajta sokszínűség adja a társadalmi vállalkozók számára rendelkezésre álló társadalmi üzleti modellek sokféleségét.

A társadalmi vállalkozások általános kategóriái

A társadalmi vállalkozások definícióit adó fő iskolák megközelítéseinek bemutatása után a terület kutatói által különböző szempontok szerint alkotott kategóriákat ismertetünk. Defourny és Nyssens (2016) négyféle modell segítségével határozzák meg a társadalmi vállalkozásokat szektorhoz való kötődésük alapján. A vállalkozói nonprofit modellben (entrepreneurial non-profit model, ENP) a társadalmi vállalkozások olyan nonprofit szervezetek (alapítványok, egyesületek), melyek általános, közösségi érdekekkel rendelkeznek, és amelyek társadalmi céljuk elérése érdekében például tagdíjából, magánadományokból, állami és nem állami donorszervezetektől kapott forrásokból finanszírozzák a működésüket, illetve piaci jellegű bevételekkel egészítik ki azt. A szociális szövetkezeti modell (social cooperative model, SC) szerint a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek kölcsönös érdekképviseleten alapulnak, és amelyeket a tagok demokratikus döntéshozatallal működtetnek. Kölcsönös érdekképviselet jön létre a vásárló és az adott termékét értékesítő társadalmi vállalkozás között, a társadalmi vállalkozás és annak termelője, beszállítója között vagy a munkavállalói szakszervezet között. Ez a modell tehát egyesíti tagjai és más csoportok érdekeit. A társadalmi üzleti modellben (social business model, SB) a társadalmi vállalkozások olyan piaci alapon működő szervezetek, amelyek annak érdekében fejlesztik üzleti céljaikat, hogy az általuk kitűzött társadalmi cél teljesüljön. Működésük során ezek a társadalmi vállalkozások ötvözik társadalmi és üzleti céljaikat egymással, amelyeket szervezeti stratégiájukba integrálnak. Végül az állami társadalmi vállalkozás modellben (public-sector social enterprise model, PSE) a társadalmi vállalkozások olyan, az állami intézményekhez nagymértékben kötődő szervezetek, amelyek a költséghatékonyság miatt az állam által kiszervezett szolgáltatásokat végeznék. Ezek a fajta társadalmi vállalkozások nagyfokú állami szabályozás, irányítás alatt végzik működésüket.

Alter (2007) modelljeinek egyik megkülönböztető dimenziója a társadalmi vállalkozás szervezeti küldetéséhez való viszonya. A küldetés központú társadalmi vállalkozások (mission-centric social enterprise) önffinanszírozó modelljüket egy az egyben az adott szervezet küldetésének megvalósítására hozták létre. Jelen esetben a társadalmi vállalkozó egyetlen motivációja a társadalmi küldetés. A küldetéshez köthető társadalmi vállalkozá-

sok (mission-related social enterprise) átmeneti formákat jelentenek a küldetés és a profitmotívum között. Ezek a szervezetek olyan szolgáltatásokat értékesítenek, amelyeknek létezik fizetőképes kereslete, és ebből a bevételből fedezik a hátrányos helyzetű kedvezményezettjeik támogatását. Továbbá jellemző rájuk, hogy küldetésüket egyéb szolgáltatásokkal bővítik annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják támogatni kedvezményezettjeiket. A küldetéshez nem kapcsolódó társadalmi vállalkozások (social enterprise unrelated to mission) működésében a fókusz a profitszerzésre helyeződik, oly mértékben, hogy feladatuk az anyaszervezet társadalmi programjaival kapcsolatos költségek finanszírozása. Alter (2007) másik megkülönböztető dimenziója az üzleti tevékenységek és a társadalmi programok integrációjának mértéke az adott szervezeten belül. A beágyazott társadalmi vállalkozások (embedded social enterprise) esetén az üzleti tevékenység és a társadalmi programok egybeesnek egymással, ezek a nonprofit szervezetek közvetlenül üzleti aktivitásukból fedezik társadalmi projektjeiket, tehát üzleti aktivitásuk társadalmi projektjükre lett kiépítve. Az integrált társadalmi vállalkozás (integrated social enterprise) esetén a társadalmi célú programok meghaladják az üzleti jellegű tevékenységek mértékét. Legtöbb esetben ez a forma akkor jön létre, amikor a nonprofit szervezetek finanszírozási forrást keresnek, részben az üzleti aktivitásból kívánják támogatni társadalmi projektjeiket. Az externál társadalmi vállalkozások (external social enterprise) esetében a társadalmi programok eltérnek az üzleti tevékenységektől, abban az esetben hozzák létre, amikor a nonprofit szervezetek saját üzleti aktivitásukból kívánják fedezni működési költségeiket és társadalmi szolgáltatásaikat.

A különböző csoportosítások többféle szempontból vizsgálják a társadalmi vállalkozásokat. Van olyan, amely szektorális kapcsolódás alapján veszi igénybe a modellek segítségét (Defourny & Nyssens 2016), van, amely összehasonlítja a társadalmi vállalkozást egy másik szervezet (anyavállalat) küldetésével (Alter, 2007), és van, amely a társadalmi vállalkozásban megjelenő kettős céltölvözet mentén vizsgálja a társadalmi projekt megvalósulásának mértékét a szervezet üzleti teljesítéséhez mérten (Alter, 2007). E tipizálások a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek meghatározását is segítik, mert definiálják üzleti és társadalmi céljaik kapcsolatát, rámutatnak a társadalmi vállalkozások államhoz való viszonyára, amellet pedig bemutatják a társadalmi vállalkozók sokszínű lehetőségeit arra vonatkozóan, hogy a nonprofit működés mellett hogyan és milyen úton realizálhatnak saját bevételt, amely ugyanúgy fellelhető a forprofit működés esetében is.

A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei

A társadalmi vállalkozás, egy köztes jelenség, a forprofit és a nonprofit szektor között helyezkedik el. A forprofit működés elengedhetetlen része a profitmaximalásra való törekvés, a szervezeti tagok számára történő haszonmaximalizálás. A nonprofit működés fő célja pedig valamilyen

társadalmi probléma megoldása, a társadalom számára történő értékteremtés. A társadalmi vállalkozás működésének középpontjában a társadalom és a környezet számára történő haszonmaximalizálás áll. Szervezeti szemszögből nézve a piaci alapú működéssel rendelkező társadalmi vállalkozás a profitmaximalizálásra való törekvés egy új formája, amelynek pénzügyi aktivitása a szervezet által kitűzött társadalmi cél megvalósulását szolgálja (Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray & Hasan, 2019). Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy léteznek olyan nonprofit működésű társadalmi vállalkozások, amelyek célja az ún. „nemnövekedés modellje”, amely szerint épp akkora mértékű bevétel realizálása a cél, amely a társadalmi küldetést megvalósítja.

A következőkben a társadalmi vállalkozások által alkalmazott üzleti modellek kerülnek részletezésre, amelyek keretet adnak a szervezetek működési módjainak. Az üzleti modell megmutatja, hogy a vállalkozás milyen módon pozicionálja magát környezeti vagy társadalmi és gazdasági viszonylatban, továbbá tartalmazza a vállalati erőforrások felhasználásának módját (Upward & Jones idézve Anacleto, Paiva & Moura által, 2008). Ezek a modellek olyan innovatív eszközök, amelyek újfajta értékajánlatot és nyereség összetételt határoznak meg. Az értékajánlat maga az az érték (termék, szolgáltatás), amelyet a társadalmi vállalkozás saját célközönsége számára állít elő (Yunus, Moingeon, Lehman-Ortega idézve Anacleto et al., 2008). Egy fenntarthatóan működő üzleti modell az adott szervezet gondolkodásának irányát, a szervezeti logikát összegzi, továbbá értéket teremt a társadalom, környezet és a gazdaság számára (Joyce & Paquin idézve Anacleto et al., 2008). Maga a modell segíti a társadalmi vállalkozókat a társadalmi értékteremtés folyamatában.

A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei a szervezetek működési kereteit írják le, amelyek magukban foglalják az üzleti működés módját, azon belül az értékesíteni kívánt szolgáltatásokat vagy terméktípusokat, illetve a különböző vevő- és kedvezményezett szegmenseket. A társadalmi üzleti modelleknek tartalmazniuk kell az alábbi, működést meghatározó tényezőket. „(1) *Fő szemlélete a küldetés vezérelt működési mód biztosítása, ahelyett, hogy a részvényesek érdekeit tartanák szem előtt.* (2) *Pozitív externáliákat kell kreálnia a társadalom számára.* (3) *Fel kell tudni ismernie a vállalkozói szemlélet meglétét.* (4) *Versenyképessé kell tennie a szervezetet a piacon, amely a hatékony stratégiai tervezésnek és menedzsmentnek köszönhető*” (Grassl, 2012, p.51).

A nemzetközi szakirodalomban található fő modellek a következők. Santos és társai (2015) alapján az ún. hibrid modellekben az üzleti célok és a társadalmi kereslet ötvöződik. (1) A market vagy piaci hibrid modell az alacsony előállítási költséggel rendelkező terméket alacsonyabb áron értékesíti a kedvezményezettjeik számára, mint a normál piaci ár. Jelen esetben a kedvezményezett maga a vevő. (2) A blending vagy kevert modell esetében szintén a kedvezményezett a vevő, de itt a vállalkozási tevékenység mellett egyéb társadalmi értékteremtést elősegítő tevékenységeket (pl. oktatást) is végez a társadalmi vállalkozás, amely értékteremtő folyamat nem a bevételge-

nerálást szolgálja. (3) A bridging vagy áthidaló hibrdek különböző csoportokból származó ügyfélkörrel és kedvezményezettekkel rendelkeznek, e csoportok igényeit kapcsolják össze pl. képzést nyújtva fogyatékkal élő munkavállalók számára, hogy el tudjanak helyezkedni különféle munkahelyeken. (4) A coupling vagy összekapcsoló hibrid modell szintén különböző csoportokból származó kedvezményezettek és vevők számára teremt különböző módokon értékeket, pl. fogyatékkal élők által készített magas minőségű termékek értékesítése által (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Alter (2007) összesen kilenc társadalmi vállalkozók által alkalmazott üzleti modellt határozott meg, amelyek az alábbiak: (1) entrepreneur support vagy vállalkozót támogató modell: üzleti támogatás és pénzügyi szolgáltatások értékesítése magánszemélyek, más vállalkozások számára, (2) market intermediary vagy piaci közvetítő modell: piacra lépést támogató szolgáltatás értékesítése magánszemélyek és kistermelők részére, (3) employment vagy foglalkoztatási modell: foglalkoztatási lehetőség, munkaerő-képzési szolgáltatás nyújtása hátrányos helyzetű személyek számára, (4) fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modell: az adott társadalmi vállalkozás szolgáltatásának értékesítése ügyfelei számára, (5) low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modell: adott szolgáltatás, termék értékesítése az alacsony jövedelmű csoportok számára, (6) cooperative vagy szövetkezeti modell: közvetlen haszon biztosítása a tagok számára mint a tömeges vásárlóerő, bizonyos piaci információk elérése, termékhozzáférés, (7) market linkage vagy piaci összekapcsolódási modell: az ügyfelek és egyéb kereskedelmi egységek összekapcsolásának támogatása, (8) sevice subsidization vagy szolgáltatást támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése egy külső piac számára, bevételéből saját társadalmi projektek finanszírozása, (9) organizational support vagy szervezeti támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése más szervezetek, piacok számára.

A magyar társadalmi vállalkozások üzleti működése

A társadalmi vállalkozások sem nemzetközi szinten, sem hazánkban nem rendelkeznek általánosan elfogadott definícióval vagy egységes jogi formával (Kiss, 2018). Gyakori, hogy az egységes jogi forma hiánya gondot okoz a támogatások kapcsán, mivel az állami pályázatok csak bizonyos jogi formában működő társadalmi vállalkozásokat támogatnak. Az államilag finanszírozható társadalmi vállalkozások jogi formái közé sorolandó az alapítvány, az egyesület, a nonprofit gazdasági társaság és a szociális szövetkezet. Ugyanakkor az államilag finanszírozható szervezeteket kiegészítik a forprofit vállalkozási (pl. kft.), szövetkezeti formák és egyes egyházi szervezetek is (a társadalmi vállalkozások egyes jogi formáinak fő jellemzőiről, valamint a szervezetek működését meghatározó jogi keretéről lásd Kiss & Mihály, 2019).

A magyarországi definíciós meghatározások közé tartoznak többek között az Európai Unió (lásd feljebb), va-

lamint az Ashoka és a NESST fejlesztő szervezetek koncepciói. E meghatározásokban többnyire fontos az üzleti működés, a piaci alapú tevékenységek szerepe. Ez azt jelenti, hogy a hazai társadalmi vállalkozások rendelkeznek vállalkozói tevékenységgel, amely lehet piaci termelési aktivitás, kereskedelmi és szolgáltatói tevékenység. Megjelenik a kettős célrendszer szerepe, amely az üzleti fenntarthatóságot és a hatékony társadalmi cél megvalósítását foglalja magában, előtérbe helyezve a társadalmi célt. Egyes definíciókban továbbá jellemző rájuk a demokratikus döntéshozatal, a felelős és innovatív működés, a vállalkozók törekednek a különböző társadalmi problémák újszerű megoldására, további jellemzőjük a profitszétosztás tilalma, melynek révén a realizált profitot a szervezet működésébe forgatják vissza a vállalkozók (G. Fekete et al., 2017).

A nonprofit módon működő társadalmi vállalkozások 2016-ban összesen 2,3 millió eurós forgalommal működtek, amely akkoriban a GDP 2,1 %-át jelentette (Kiss & Mihály, 2019). A Seforis (2016) piackutatása alapján a szervezetek társadalmi hatással kapcsolatos teljesítménymérésének eszközrendszerében 14% jelenti a gazdasági aktivitásból származó teljesítményt, amely megegyezik a szervezetek projektjeinek, kezdeményezéseinek %-ával. 11% képezi az önkéntesek számát, 22% az ügyfél-elégedettséget és 58% az ügyfelek, kedvezményezettek, kiszolgált szervezetek számát. Vállalkozói magatartás tekintetében leginkább jellemző a vállalkozói kísérletezés és proaktivitás, de jelen van a kockázatvállalás, az innovatív magatartás és legkisebb mértékben az agresszív versenyző hozzáállás. A likviditási források 62%-a értékesítési tevékenységből és díjak bevételeiből származik, az állami támogatás mértéke 25%, a befektetés 2%-on, a felvett hitel pedig 1%-on állnak.

A hazai piacon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokra eszerint elmondható, hogy bizonyos szinten jelen van az üzleti jellegű működés. Továbbá, a bevezető fejezetre utalva, ma már Magyarországon is számos szervezet foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, melyek a fenntartható üzleti működés szempontját erősítik leginkább. Ezek a fejlesztő szervezetek lehetnek akcelerator szervezetek, inkubátor házak, fejlesztési programokat működtető támogató szervezetek, tanácsadó cégek. A NESST 2001 óta több mint száz társadalmi vállalkozással áll kapcsolatban és 14 szervezet fejlődését követi nyomon folyamatos jelleggel. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek sikeresen kerülnek ki egy-egy fejlesztő programból fenntartható módon végzik működésüket, amelynek alapja a sikeresen működő üzleti terv és stratégiai terv, sikeres kockázatkezelés, vállalkozói rugalmasság, a szervezeti transzparencia és strukturált működés (Csáky, Fehér, Laczkó, Molnár, Ormai & Tóth, 2014). A másik legismertebb fejlesztő szervezet az Ashoka, amely 30 éve foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, Közép-Európában 170 társadalmi vállalkozást tudhat partnerének. A szervezet célja a társadalmi innováció növelése, világszerte 3000 társadalmi innovációs megoldás megvalósítását segítették mostanáig (Ashoka honlapja, 2020). Az elmúlt években új szereplők is megjelentek, többek között az Ers-

te Bank 2017-ben indította el Erste SEEDS nevű programját, amely során a társadalmi vállalkozók képessé váltak egy komplett üzleti terv megírására. A fejlesztők oktatási programjuk során tanítják meg a társadalmi vállalkozókat arra, hogyan lehet egy vállalkozást hosszú távon sikeresen működtetni, a programok végén a társadalmi vállalkozók többnyire saját üzleti tervvel rendelkeznek, különböző üzleti modelleket alkalmaznak tevékenységük során.

Ugyanakkor az üzleti jellegű működés bizonyos szintje egyelőre nem elégséges ahhoz, hogy a hazai szervezetek pénzügyi-finanszírozási helyzete stabil legyen. Jelenleg a hazai társadalmi vállalkozások bevételektermelő képessége összességében nem elég erős, alapításukhoz, fenntartásukhoz külső erőforrások bevonására van szükség. A forprofit szektorhoz képest alacsonyabb a jövedelemtermelő képesség, amelyben az üzleti jellegű jövedelem alacsonyabb a nem üzleti jellegű jövedelmeknél. A finanszírozási környezet többféle lehetőséget nyújt a társadalmi vállalkozások számára, viszont ezek nem bizonyulnak eléggé rugalmasnak. A vissza nem térítendő támogatások nem adnak további ösztönző erőt a társadalmi vállalkozók számára, a különböző pályázatok túl merev rendszerrel bírnak és olykor olyan magas pályázati feltételekkel, amelyeket sok szervezet nem képes teljesíteni. Jelenleg kevés a társadalmi hatásbefektetők száma, magas az extrakockázat és a fedezeti hiány. Ezekből fakadóan is fontos az üzleti tudás átadása a társadalmi vállalkozók számára, illetve az önálló működésre való nevelés és piacra lépés saját termékkel vagy szolgáltatással (OFA Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting, 2016). Török és Agárdi (2020) a bevezetőben említett kutatásuk során feltárták, hogy a vállalkozások számára szükséges a külső forrásbevitel, illetve azok a vállalkozások életképesek, amelyek valamilyen rés piacot képesek megcélozni, amely fizetőképes keresletet von maga után. Bihary (2017) vizsgálata során az általa kiválasztott társadalmi vállalkozás üzleti modellje már képes a szervezetet stabil módon működtetni, egyben egyenletes növekedést tartalmaz a jövőre nézve. Bereczk & Bartha (2019) kutatásának eredménye, hogy az önálló bevételgenerálás képessége összefüggésben áll az üzleti készségek, üzleti affinitás meglétével, továbbá a nehezen átlátható szabályozási környezet tényét kockázatosnak értékeli ezek a vállalkozók.

A kutatás során alkalmazott módszertanról

A társadalmi vállalkozások számos tevékenységi területen megjelennek (lásd feljebb G. Fekete et al., 2017), azonban kutatások Magyarországon eddig inkább általános helyzetértékelést adtak, kevésbé vizsgálták az egyes szektorokban betöltött szerepüket. Kutatásunk, melynek részeként e tanulmány is elkészült, ezért a társadalmi vállalkozásokat egyes specifikus jóléti területeken, a szociális és egészségügyi szolgáltatásokban vizsgálta (a kutatás fő eredményeiért lásd Kiss, Krátki & Deme, 2020). A kutatásban elemeztük egyrészt az e területek meglévő intézményi háttéréből adódó lehetőségeket és korlátokat, másrészt a társadalmi vállalkozók céltudatos aktivitását, stratégiáit, üzleti működési modelljeit. Ezáltal célunk a tár-

sadalmi vállalkozások általános helyzetelemzése helyett sektorspecifikusabb megállapítások megalapozása volt. A fő kutatási kérdések a következők voltak: (1) Milyen jellemzőkkel bír a társadalmi vállalkozások intézményi környezete a szociális és egészségügyi szektorban, és e jellemzők hogyan befolyásolják a társadalmi vállalkozások szerepvállalását ?, illetve (2) Milyen aktivitás, milyen stratégiák jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? (Kiss et al., megjelenés alatt)

Jelen tanulmány a kutatás részeredményeit mutatja be, mely a második kutatási kérdéshez, a szociális és egészségügyi szektorban működő társadalmi vállalkozások aktivitásához és stratégiáihoz kapcsolódik. E témakörön belül a különböző jogi formákban működő társadalmi vállalkozások tevékenységeit, bevételeit, üzleti működését vizsgálja, választ adva a következő kutatási alkérdésre: Milyen üzleti modellek jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? Az eredmények alapján kirajzolódnak a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások üzleti működésének fő jellemzői. A 2019 szeptemberétől 2020 januárjáig tartó kutatás vegyes módszertan alapján készült, kvantitatív és kvalitatív elemeket is tartalmazott (dokumentumelemzés, statisztikai adatbázis-elemzés, szakértői interjúk és társadalmi vállalkozásokat bemutató esettanulmányok).

A továbbiakban az üzleti működés releváns statisztikai adatainak összefoglalása mellett a társadalmi vállalkozókkal készített félig strukturált mélyinterjúkat, valamint a szervezetek elérhető dokumentumainak elemzése alapján készült esettanulmányok kapcsolódó eredményeit mutatjuk be. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatbázisának statisztikai elemzése az egészségügyi és szociális szektorokban tevékenykedő társadalmi vállalkozások bizonyos pénzügyi mutatói és egyéb tényezői révén nyújtanak betekintést a szervezetek működésének sajátosságaiba. A mélyinterjúkon és dokumentumelemzésen alapuló esettanulmányok keretében négy hazai társadalmi vállalkozás vezetői és munkatársai adtak részletes információt a kutatók számára (összesen hat személlyel készült interjú, több interjúalany esetében több alkalommal is egyeztettünk). Az interjúk félig strukturált keretben zajlottak, amelyek során kiemelt fontosságot kaptak az alábbi témák:

- a társadalmi vállalkozás alapvető jellemzői (jogi forma, fő tevékenységek),
- a társadalmi vállalkozás bevételei, erőforrásai,
- használt üzleti modell.

Az egységes definíció hiánya és a szervezetek sokszínűsége miatt nem rendelkezünk konkrét adatbázissal a társadalmi vállalkozásokról. A kutatás ennek következtében kisebb nehézségekbe ütközött a mintaválasztás során (a mintaválasztás módszertanának részletesebb kifejtéséért lásd Kiss et al., megjelenés alatt). Adatbázis hiányában társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket, programokat, pályázatokat listáit, a témával foglalkozó tanulmányok és egyéb cikkekben elérhető adatok alapján ténylegesen társadalmi vállalkozásként működő szervezeteket

választottunk ki (az alkalmazott és e kutatás során frissített adatbázist az egyik szerző doktori disszertációjában alakította ki, lásd Kiss, 2018). Az adatbázisból céltudatos mintavétel (purposeful sampling, lásd Patton, 1990) alapján négy szervezetet vizsgáltunk. A céltudatos mintavétel egy típusa a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling), amely kisebb elemszámú, releváns szempontok szerint egymástól lényegesen különböző elemeket tartalmazó minták vizsgálatát jelenti, ezáltal világítva rá a hasonlóságokra és különbségekre. Jelen kutatásban e szempontok a tevékenységi terület, kor, jogi forma és földrajzi elhelyezkedés voltak. Törekedtünk továbbá arra is, hogy az egyes kiválasztott szervezetek célcsoportjai eltérjenek egymástól (ennek kifejtését lásd lejjebb az esettanulmányok elemzése részben). Az 1. táblázat tartalmazza a kiválasztott társadalmi vállalkozások adatait. Az anonimitás biztosítása érdekében a szervezetek nevét a táblázatban nem tüntettük fel, viszont információt nyújtunk a társadalmi vállalkozások tevékenységi területéről, koráról, jogi formájáról és földrajzi elhelyezkedéséről.

1. táblázat

A kiválasztott szervezetek ismertető táblázata

Jellemző	eset	eset	eset	eset
tevékenységi terület	egészségügy	szociális ellátás	egészségügy	szociális ellátás
kor	25-30	20-25	5-10	5-10 év
jogi forma	alapítvány	alapítvány + nonprofit kft	kft	szociális szövetkezet
földrajzi elhelyezkedés	főváros, Közép-Magyarország	város, Észak-Magyarország	főváros, Közép-Magyarország	város, Nyugat-Dunántúl
interjúalanyok	1. interjúalany	2. interjúalany 3. interjúalany	4. interjúalany	5. interjúalany 6. interjúalany

Forrás: saját készítés

A szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások statisztikai adatelemzése

A továbbiakban a KSH nonprofit és szociális szövetkezeti adatbázisának specifikus adatkéréssel kikért 2017-es mintáját elemezzük annak érdekében, hogy képet adjon a szektorban működő társadalmi vállalkozások működési tulajdonságairól. Az adatkérés során – összhangban az Európai Unió megközelítésével (lásd Kiss & Mihály, 2019) – azokat az alapítványi, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági és szociális szövetkezeti formában működő szervezeteket vizsgáltuk társadalmi vállalkozásként, melyek értékesítési bevételeinek aránya az összes bevétel legalább 25%-át meghaladta. Más jogi formákban (pl. egyéb szövetkezet, forprofit kft.) működő társadalmi vállalkozások alkalmas adatbázis hiányában nem kerültek be az elemzésbe, így a statisztikai adatok értelmezése során e korlátok figyelembevétele szükséges. A KSH adatbá-

zisában az adatkérés kritériumai alapján összesen 13567 társadalmi vállalkozásnak tekinthető szervezet található. Közülük 412 az egészségügyi szektorban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 3%-a), illetve jóval több, 1014 a szociális ellátásban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 7,5%-a). A mintát a (gazdasági regiszterben található) szociális szövetkezetek közül 47 szervezettel (9 egészségügyi és 38 szociális területen működő szervezettel) egészíthetjük ki (összesen a mintában 1615 szociális szövetkezet szerepelt).

Jogi formák és tevékenységi területek

A társadalmi vállalkozások jogi formáját tekintve a szociális ellátásban működő szervezetek 38,8%-a alapítvány, 28,8%-a egyesület és szintén 28,8%-a nonprofit gazdasági társaság – a szociális szövetkezetek aránya 3,6%, ugyanakkor mivel e szervezetek munkanélküli tagok számára kínálnak foglalkoztatási lehetőséget, bizonyos szempontból mind szociális területen működő szervezetnek tekinthető. Az egészségügyben működő társadalmi vállalkozások 45,6%-a alapítványként, 35,9%-a egyesületi formában működik, itt a nonprofit gazdasági társaságok aránya alacsonyabb, 16,4%, továbbá 2,1% az ilyen téren tevékenykedő szociális szövetkezetek aránya. E területeken jóval kevesebb egyesület és több alapítvány jelenik meg, mint az összes szervezetet közösen nézve – az egyesületek eszerint elsősorban más szektorokban, pl. sport, szabadidő, hobby területén tevékenykednek.

Tevékenységi területek kapcsán az egyes szektorokban működő társadalmi vállalkozások tevékenységeit további, specifikusabb kategóriákra bonthatjuk. A tevékenységeket az NSZOR (nonprofit szervezetek országos regisztere) tevékenységsszámokon keresztül is vizsgálva az egészségügyi ellátás tekintetében az egyéb egészségügyi ellátás; közegészségügyi egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, szűrés; egészségügyi, orvosi szakmai tudományos társasági tevékenység; természetgyógyászat; általános és szakorvosi járóbeteg-ellátás; fekvőbeteg-ellátás, valamint a mentálhigiéné tekinthető gyakoribb tevékenységnek (e kategóriák 5%-nál magasabb arányban szerepelnek a mintában). A szociális ellátás esetében a tevékenységi területek között az egyéb szociális ellátás, támogatás, gyermekek napközbeni ellátása (pl. bölcsőde, családi napközi), idősek bentlakásos szociális ellátása, gyermekjóléti szolgáltatások, rászorult csoportok segítése (kivéve családok) fordul elő leggyakrabban (5%-nál magasabb arányban).

Bevételek, erőforrások

2017-es realizált bevételi adatok nagyságát vizsgálva (e vizsgálatban a szociális szövetkezetek adatai az eltérő adattípusok miatt nem szerepelnek), a nonprofit egészségügyi társadalmi vállalkozások összbevétele átlag 47,4 millió Ft, a szociális területen működő nonprofit szervezeteké pedig átlag 63,7 millió Ft. Bár ez az átlagos bevétel magasnak tűnhet, ugyanakkor fontos látni, hogy a szervezetek döntő többségére alacsonyabb bevétel jellemző: az egészségügyi területen működő szervezetek negyede 1,02 millió forintnál kevesebb, fele 2,92 millió forintnál kevesebb, 75%-a 11,61 millió forintnál kevesebb éves bevétel-

lel rendelkezik. Szociális területen a szervezetek negyede 1,63 millió forintnál kevesebb, fele 7,33 millió forintnál kevesebb, 75%-a 36,9 millió forintnál kevesebb éves bevétellel rendelkezik.

A bevételek típusait tekintve a nonprofit szervezetek bevételi struktúrája a következő kategóriákat tartalmazhatja a KSH besorolása alapján: alap-, illetve közhasznú tevékenység bevétele, azaz a szervezet alaptevékenységének központi államtól, önkormányzatoktól, egyéb jogi személyektől vagy természetes személyektől származó szolgáltatási, megbízási ár-, díj- és értékesítési bevétele, valamint a tagdíjából származó bevétel; gazdálkodási bevétel, azaz kifejezett vállalkozási bevétel, bérleti díj, tárgyi eszköz eladása, banki és értékpapír-piaci bevétel; állami támogatás, többek között minden normatív és nem normatív támogatás központi állami szervektől vagy önkormányzatoktól, de emellett a TB-alapok, Nemzeti Együttműködési Alapok támogatásait is ide sorolhatjuk, valamint az SZJA 1%-ából származó támogatást vagy az iparüzési adót is; belföldi vagy külföldi magántámogatás, mely kategóriába a külföldi és belföldi állami intézmények, magánalapítványok, vállalkozások, magánszemélyek támogatása, illetve az EU-alapok tartoznak; valamint egyéb bevétel, pl. hitel, kölcsön. Értékesítési bevételnek az alaptevékenység bevétele és a gazdálkodási bevétel tekinthető.

Mind az egészségügyi, mind a szociális területeken működő szervezetekre jellemző, hogy a bevételeik legnagyobb részben alaptevékenységből származó bevételek (49,2 és 51,5%). Az alaptevékenységből származó jövedelem mértéke fejezi ki az adott társadalmi vállalkozás fő tevékenységből realizált bevételét. Azonban az alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele az egészségügyi szervezetek esetében leginkább állami, önkormányzati szervektől származik (26,7%), így az állami szektortól való függés megjelenik (ez az érték csak 3,9% a szociális szervezetek esetében). A szociális területen működő szervezetek esetében azonban egyértelműen az alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele egyéb jogi és magánszemélyektől a releváns (46,3%, ami az egészségügyiéknél 22,4%). A gazdálkodási bevétel, mely szintén az értékesítési bevételek közé sorolható, az egészségügyi szervezetekre jobban jellemző (29,7 és 18,3%). Ezen belül a vállalkozási tevékenység szintén az egészségügyben jelentősebb, 28,7%, míg a szociális szektorban csupán 12,6%.

Az állami támogatás mértéke a szociális szervezetek esetében nagyobb, ugyanis az egészségügyi tevékenységet végzők esetében 18,6%, a szociális ellátásban tevékenykedőké pedig 26,2%. Ez is azt mutatja, hogy az egészségügyi szervezeteknél az értékesítési bevétel realizálása jobban megfigyelhető, mint a szociális szervezeteknél, bár esetükben jellemzőbb az értékesítési bevétel esetén az állami partner jelenléte. Az állami támogatáson belül, a normatív központi támogatás kiemelt jelentőségű a szociális szervezeteknél (18,1%), nagyobb mértéket ölt, mint a nem normatív központi támogatás. Az egészségügyi szervezeteknél viszont a TB-alapoktól kapott támogatás mértéke jelentős (8,1%). A szociális szervezetek eszerint nagyobb

arányban kapnak normatív támogatást, amelyek központilag, az állam által szabályozottak és gyakran változnak. Az egészségügyi szervezetek ennek a bizonytalansági faktornak nincsenek kitéve, kevésbé bizonytalan szerződéses viszonyokat hoznak létre működésük során. Az önkormányzati támogatás az egyik szektorban sem jelentős, állami támogatások terén tehát a központi rendszerek dominálnak. Összességében állami forrás (állami támogatás és alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele állami, önkormányzati szervektől) az egészségügyben 45,3%, míg szociális szektorban 30,1%. A magántámogatás mértéke nem jelentős, se a vállalati támogatás, se a lakossági támogatás, se az SZJA 1%-a, se a külföldről kapott támogatás tekintetében. Továbbá az egyéb bevételek mértéke sem jelentős.

A pénzügyi erőforrások mellett fontos megemlíteni a humán erőforrás fő jellemzőit is. A szociális ellátásban a szervezetek átlagosan 7,76 teljes munkaidős munkatárssal egyenértékű munkavállalót alkalmaznak, míg az egészségügyi szervezetekben ennél kevesebb, 3,83 teljes munkaidős munkatárssal egyenértékű (FTE-re számított) munkavállaló dolgozik átlagosan. Közfoglalkoztatottak szintén a szociális szervezetekben vannak többen (0,11 számított főállású közfoglalkoztatott az egészségügyben, 0,47 számított főállású közfoglalkoztatott a szociális ágazatban). Az önkéntesek száma szintén a szociális szegmensben magasabb (0,31 az egészségügyben, 1,01 a szociális szegmensben a számított önkéntesként foglalkoztatottak száma). Ugyanakkor az egészségügyi szervezetek több magánszeméllyel kötöttek megbízási szerződést (0,91 a szociális szegmensben előforduló 0,12-vel szemben), így összességében a teljes számított humán erőforrás az egészségügyben 5,17, míg a szociális szegmensben 9,36.

A statisztikai adatokból levonható fő következtetések eszerint, hogy a nonprofit társadalmi vállalkozások változatos jogi formákban, az egészségügy és a szociális ellátás különböző területein tevékenykednek. Döntő bevételi forrásaik az alaptevékenység bevétele, az állami – elsősorban központi és nem önkormányzati – támogatás és a vállalati bevételek, kevésbé jellemzőek a magántámogatások és egyéb bevételek. Az állam szerepe tehát továbbra is releváns, de alapvető különbségek rajzolódhatnak ki a két szektor között, míg a szociális szektorban az állami támogatás döntően normatív központi támogatás és szerződéses kapcsolataik nem állami, inkább egyéb jogi és magánszemélyektől jönnek, addig az egészségügyi szervezetek a TB-alapoktól kapnak támogatást és nagymértékű a szerződéses viszony az állammal.

Az esettanulmányként kiválasztott társadalmi vállalkozások rövid bemutatása

A KSH adatai a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások jogi formáiról, tevékenységeiről, bevételeiről, erőforrásairól, és ennek kapcsán üzleti működésének jellemzőiről adnak egy átfogó képet. Azonban konkrét üzleti modellek megállapítására a

kvantitatív statisztikai adatok kevésbé alkalmasak, ehhez mélyebb, feltáró kvalitatív kutatás szükséges. A következőkben a négy kiválasztott eset alapján végzett elemzés e célt szolgálja. A társadalmi vállalkozások vezetőivel és munkatársaival készített interjúk, valamint a pénzügyi helyzet feltárása szempontjából releváns dokumentumok elemzése alapján a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzőinek (jogi forma, tevékenységek, bevételek) bemutatása után a kirajzolódó üzleti modelleket vizsgáljuk. Az esetek intézményi környezetének és szervezeti aktivitásának részletes elemzéséért lásd (Kiss et al., megjelenés alatt).

Jogi formák és tevékenységi területek a vizsgált esetekben

Jogi forma szerint a régebbi, az 1990-es években alapított szervezetek alapítványként végzik működésüket, a fiatalabb, a 2010-es években alapított szervezetek pedig szociális szövetkezetként, piaci alapú vállalkozásként. A piaci alapú szervezetek megjelenése kimondottan újszerű a 20 vagy annál több éve működő nonprofit szervezetekhez képest. Az interjúk tanúsága szerint az alapítványi forma választásának oka, hogy akkoriban nem állt rendelkezésre más jogi forma a szervezet választott tevékenységeinek megfelelő kivitelezéséhez, a rendelkezésre álló állami támogatások eléréséhez. Az egyik alapítvány később hozott létre nonprofit kft-eket azzal a céllal, hogy tevékenységeit bővítve piaci alapú gazdasági tevékenységet tudjon végezni, a másik idősebb szervezet piaci tevékenységeit eredeti alapítványi formájában is végezni tudja. A szociális szövetkezet esetében a jogi forma létrehozása mellett elsősorban az aktuális pályázati lehetőség miatt döntöttek. „*Akkor voltak ígéretetek, hogy minden induló szövetkezet kap X milliós támogatást.*” (6. interjúalany) A kft. esetében a vállalkozó gazdasági tevékenység létrehozásának céljával választott jogi formát.

Tevékenységi területek tekintetében az egyik szervezet fő célcsoportját a szenvedélybetegek, illetve a mentális problémákkal küzdő személyek alkotják. Számukra intézményi ellátást és egyéb szolgáltatásokat biztosítanak a piacinál alacsonyabb áron vagy ingyenesen. Egy másik esetben a szervezet a mozgáskorlátozott gyermekek életkörülményeinek nehézségi faktorait kívánja csökkenteni termékek és szolgáltatások biztosítása által, melyeket a célcsoporttal foglalkozó intézmények vásárolnak meg. Szintén elemeztünk egy olyan szervezetet, amely a súlyos, halmozottan fogyatékkal élő személyek életkörülményeit igyekszik javítani elsősorban lakhatásuk biztosítása és foglalkoztatásuk elősegítése révén, melynek során a kedvezményezettek által előállított termékeket is értékesíti. „*Az első alapvető cél az volt, hogy otthon hozunk létre, és mikor az otthon kezdett körvonalazódni. akkor az a kérdés volt, hogy attól, hogy van ház a fejük fölött, meg van mit egyenek, ugyanúgy ha nem dolgoznak és nincs foglalkoztatás, akkor ennek nincs értelme.*” (2. interjúalany) Végül, egy esetben a társadalmi vállalkozás alkalmi jellegű munkák vállalásának elősegítése révén támogatja a hátrányos helyzetű, hajléktalan személyek foglalkoztatását.

Bevételek, erőforrások

Bevételtípusok tekintetében az interjúk alapján a vállalkozások indítására jellemző volt a saját forrás bevonása, mint például a saját tőke biztosítása, valamint az idő-költség a vállalkozás részleteinek kidolgozására vonatkozóan. Az egyik interjúalany a következőképp foglalta össze azt, hogy ő hogyan látja a társadalmi vállalkozói létet: „Vagy nagyon sok pénzed van vagy nagyon kitarító vagy. Rengeteg szabadidő, ellenszolgáltatás nélküli energia töltődik bele a rendszeredbe.” (1. interjúalany) Emellett az állami támogatás a kezdeményezések elindítása után mind normatív és egyéb központi költségvetési támogatás formájában, mind pályázati formában elsődleges bevételi forrást jelentett és jelent ma is a társadalmi vállalkozások számára. „A vállalkozás által teremtett értéket az állam, maga a szociális rendszer veszi meg. Ez jelenti a legnagyobb bevételt.” (1. interjúalany) Az értékesítési bevételek a nagyobb alapítványok esetében nem az induláskor, hanem későbbi működés során jelentek meg, a fiatalabb szervezetek már alapításukkor piaci bevételeket céloztak meg. „Szépen lassan lépésről lépésre indult meg ennek a felépítése, volt tagi kölcsön, ami az indulást segítette. Később a szolgáltatások bővítésével újabb dilemma született, hogy megtermelőnk bizonyos dolgokat, de hol adjuk el, üzleti tervet kellett csinálni”. (5. interjúalany) A hatékony marketingtevékenységnek köszönhetően idővel a szervezetekre felfigyelt a lakosság és a pénzügyi befektetők, adományozók egyaránt, így idővel egyéb bevételi források is keletkeztek, például magánadományok, vállalati támogatások, pályázati pénzek, pénzügyi befektetőktől származó összegek, alacsony kamatozású hitelek. Eszerint a források sokfélesége jellemzi a szervezeteket, azonban ez nem feltétlen biztosítja a nyereséges üzleti működést. A kft. esetén például a vállalkozó egyik célja továbbra is, hogy olyan stabil és hatékony működést hozzon létre, amelyből teljes egészében finanszírozni tudja megélhetését, később pedig képes lesz működni személyes részvétele nélkül is. „Azt ne gondoljuk, hogy ez overhead nélkül menni fog”- nyilatkozta a társadalmi vállalkozások működéséről. (4. interjúalany)

Az interjúalanyok elmondása alapján a szervezetek éves összbevétele igen eltérő, míg a normatív és egyéb állami támogatásból szociális szolgáltatásokat biztosító alapítványok több százmilliós bevétellel rendelkeznek, addig a másik két szervezet 3-22 milliós bevételről számolt be. A bevételeknek megfelelően a humán erőforrás egy munkavállalót is jelenthetett, de akár többszáz munkavállalót is foglalkoztathatott egy szervezet. A kiválasztott társadalmi vállalkozások összbevételének, az értékesítés nettó árbevételének (ÉNA) és az egyéb bevételek alakulását részletesebben a szervezetek kapcsolódó dokumentumai – éves közhasznúsági jelentései, cégtörténetek – alapján vizsgálhatjuk. A releváns mutatókat a 2. táblázatban foglaljuk össze, melyben azonban nem szerepel az egyik kiválasztott társadalmi vállalkozás, a piaci alapon működő kft., amely kapcsán, az interjú elhangzottak alapján vonjuk le következtetéseinket. Az elemzés három évre terjed ki.

2. táblázat

A kiválasztott szervezetek pénzügyi mutatóinak alakulása (2016-2018)

Év	Pénzügyi mutató	Szociális szövetkezet	Alapítvány	Alapítvány + nonprofit kft-k
2016	Összbevétel (e Ft)	3 062	186 489	465 027
	ÉNA (e Ft)	3 062	8 076	115 503
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	178 413	349 524
	ÉNA/Összbevétel	100	4,3	24,8
2017	Összbevétel (e Ft)	2 396	197 456	582 402
	ÉNA (e Ft)	2 396	8 751	140 660
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	188 705	441 742
	ÉNA/Összbevétel	100	4,4	24,2
2018	Összbevétel (e Ft)	2 206	213 073	663 842
	ÉNA (e Ft)	2 206	10 612	132 206
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	202 461	531 636
	ÉNA/Összbevétel	100	5	19,9

Forrás: a szervezetek éves jelentései, dokumentumai

Az összes bevétel tekintetében látható, hogy a régebb óta működő nagyobb méretű szervezetek (alapítványok) nagyobb bevétellel rendelkeznek, a legtöbb bevételt pedig az az alapítvány realizálja, amely több nonprofit kft-t is létrehozott tevékenysége bővítése érdekében. A működés hatékonyságára utal, az idő elteltével arányos a pénzügyi növekedés mértéke, ebben a szociális szövetkezet kivételt képez. Az értékesítés nettó árbevételének (ÉNA) változása szerint az az alapítvány, amely kiegészíti működését több nonprofit kft. létrehozásával, a legnagyobb értékesítési nettó árbevétellel rendelkezik az összes bevétel realizálásához hasonlóan. Ez a szervezet a különböző jogi formák diverzifikációjával biztosítja azt, hogy minél többféle tevékenységet végezhesen, átlépve ezzel az egyes jogi formák korlátait. E két mutató, az értékesítési nettó árbevétel és az összes bevétel összevetése során betekintést kapunk az adott társadalmi vállalkozás értékesítési tevékenységének hatékonyságába. Mivel a szociális szövetkezet beszámolójában egyedüli bevételi tételként az értékesítési nettó bevétel szerepelt, ezért a működés az értékesítési tevékenységre épül, bár a korábbi években a pályázati források itt is jelentősek voltak. A nonprofit kft-vel is rendelkező alapítvány esetében ez kevesebb, mint 25%. A más jogi formával nem rendelkező alapítvány esetében pedig csak az utolsó évben éri el az 5%-ot. Érdeemes továbbá megvizsgálni a szervezetek egyéb bevételeit, hiszen ebben a szektorban kiemelt szerepet kap, mint az üzleti szektorban. Az egyéb bevételek közé sorolandók például a tagdíjak, az alapítótól kapott befizetések, a pályázati pénzek, az állami támogatások (TB-

alap, SZJA 1%, normatív és nem normatív támogatások), illetve az egyéb támogatások (magánadományok). A szervezeteknél az állami támogatások (ezen belül a normatív és egyéb központi költségvetési támogatások) mértéke képezi az egyéb bevételek legnagyobb részét, amely a nonprofit kft-vel kiegészülő alapítvány esetében kiugró értékű.

A kft. az elmúlt 1,5 év alatt megújult, jelenleg egy szervezetfejlesztő cégtől kapott vissza nem térítendő támogatásból működik. A szervezet 2019-re szóló tervezett éves értékesítési nettó árbevétele 10 000 000 és 17 000 000 Ft körül mozog. Az egyéb bevételek szerepe a piaci működésű társadalmi vállalkozásoknál is megjelenik, de kisebb mértékű, mint a nonprofit szervezeteknél. Ennek oka az, hogy nem a nonprofit irány az, amelyre építik üzleti tervüket, hanem a saját piaci működés, az értékesítési tevékenység. A kft. egyéb bevétele 5 000 000 Ft, összes bevétele pedig a legmagasabb értékesítési nettó árbevételhez viszonyítva 22 000 000 Ft. Az értékesítésből származó bevétel eléri az összbevétel 70%-át. Egyelőre összbevétel tekintetében ez az összeg nem előzi meg a nonprofit szervezetekkel kiegészült alapítvány és a hagyományos alapítvány számaikat, viszont a szociális szövetkezetét nagyban felülmúlja, maga mögött tudhatja. Az értékesítési tevékenység aránya a piaci alapú vállalkozás esetén a szociális szövetkezet kivételével a legmagasabb. Az értékesítési nettó árbevételben csak a nonprofit kft-vel kiegészült alapítvány előzi meg, egyéb bevétel kapcsán pedig a harmadik helyen szerepel az alapítvány mögött. Fontos azonban megjegyezni, hogy ennek oka a fejlesztő szervezettől kapott induló tőke.

A feltárt üzleti modellek

Az interjúk és a pénzügyi mutatók alapján a kiválasztott társadalmi vállalkozások működését illetően elmondható, hogy vannak olyan szervezetek, amelyek nagyobb mértékben működnek nonprofit módon és vannak olyanok, amelyek üzletesebb működést mutatnak. A nonprofit működés fő mozgatórugója az állami támogatás, míg a kft. és a szociális szövetkezet üzleti modelljében bevételeit saját értékesítési tevékenységére alapozza. Ezek alapján a kutatás során kétféle üzleti működési modellt, az *állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modellt*, valamint a *magánpiaci értékesítésen alapuló modellt* azonosítottuk. A modellek megtalálhatóak mindkét vizsgált szektorban, tehát az egészségügyi és szociális ellátások terén is, aszerint választhatók el egymástól, hogy mennyire különülnek el a szabályozott állami igényektől.

Az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell kötött szabályok mentén működik és a modell fő bevételi forrása a normatív és egyéb állami támogatás, amelyet az adott szervezet saját értékesítési csatornájaiból szerzett jövedelemmel egészít ki. Jelen esetben a fő bevétel az államtól származik, amely kiegészül egy kisebb mértékű értékesítési bevétellel. Ez a modell az alábbi értékajánlatot nyújtja a társadalom számára: olyan szociális szolgáltatást biztosít hátrányos helyzetű célcsoport részére, amely részben vagy teljes mértékben az állam által finanszírozott, emellé pedig kisebb mértékben a szakemberek vagy a célcsoport tagjai által előállított termékeket és/vagy szol-

gáltatásokat értékesít a piacon. Jogi formát tekintve a kutatásban szereplő szervezetek közül ez a nagyobb, régebbi alapítású, közhasznú alapítványok társadalmi üzleti modellje. Ezzel szemben a *magánpiaci értékesítésen alapuló modell* már kevésbé kötött szabályok alapján működik. Leginkább saját termékének vagy szolgáltatásának, vagy mindkét lehetőség értékesítéséből származó bevételéből működik. Azoknak a szabályoknak felel meg, amelyek a jogi formáknak (jelen esetben a korlátolt felelősségű társaság, szociális szövetkezet) elő vannak írva, illetve a különböző pályázati pénzek követelményeinek tesz eleget. További bevételt generálhat magánadományokból, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos projektekből. Ebben az esetben az értékajánlat a célcsoport foglalkoztatásával előállított termékek, szolgáltatások forgalmazása, illetve a nem normatív finanszírozásra jogosult szolgáltatások és termékek értékesítése a célcsoporttal foglalkozó intézmények számára.

A kiválasztott eseteket tekintve Santos és társainak (2015) megközelítései közül, a feltárt működési modellek hasonlóságot mutatnak a bridging és a blending modellel, melyek különböző csoportokból származó ügyfélkör és kedvezményezett kör igényeit kapcsolják össze, továbbá a szervezetek között fellelhető a market hibrid modell jellegzetessége, amely során a piacinál alacsonyabb áron vagy akár ingyenesen közvetítik az adott szolgáltatást a könnyebb elérhetőség érdekében. Alter (2007) meghatározásait tekintve, hasonlóság lelhető fel az employment vagy foglalkoztatási modellel, a fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modellel, a low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modellel. Társadalmi értékteremtés tekintetében a szervezetek értéket teremtenek a foglalkoztatással, társadalmi szolgáltatásuk értékesítésével és szolgáltatásuk elérhetőségének biztosításával.

Összegzés

A hazai társadalmi vállalkozások működését befolyásoló környezet sokszínű és dinamikus, folyamatosan változik. A társadalmi vállalkozások fenntartható működésének feltétele, hogy képesek legyenek a dinamikus változó környezet által diktált feltételek teljesítésére, és a változások által generált lehetőségek kihasználására. Ennek egyik kulcsa a társadalmi vállalkozók által használt változatos üzleti modellek sorozata. A szociális és egészségügyi szektorban különböző jogi formákban tevékenykedő társadalmi vállalkozások működése változatos képet mutat, üzleti működési modelleik lehetnek elsősorban az állami kötöttségeknek megfelelően szabályozottak, vagy döntően piaci alapon működőek. Tevékenységeik sokszínűsége is az üzleti működési modellekhez köthető, megtalálható egyes hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása, valamint szolgáltatásaik elérhetővé tétele a kedvezményezett csoportok számára is.

Limitáció és kitekintés

Jelen kutatás az egészségügyi és szociális szektorokban megjelenő üzleti működési modelleket vizsgálta statisztici-

kai adatok elemzése, valamint négy, különféle jogi formával rendelkező szervezet esettanulmánya alapján, lehetőséget adva a mélyebb vizsgálatra és a szervezetek üzleties működésének összehasonlítására. A jövőben azonban érdemes lenne több eseten alapulól kutatást végezni annak érdekében, hogy minél szélesebb körben lehessen vizsgálni a hazai társadalmi vállalkozások által használt üzleties működési modelleket. Az akadémiai szféra számára hasznos lenne további kutatásokat végezni a társadalmi vállalkozások működési típusairól, további üzleties modellekról, a vállalkozók üzleties készségeiről. A menedzsmentszféra számára jelen kutatás hozzájárul egy hazánkban kevésbé elterjedt, újfajta vállalkozói forma, a társadalmi vállalkozó megismeréséhez.

Felhasznált irodalom

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. Retrieved from https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf
- Anacleto, K., Paiva, R., & Moura L. (2017). Propolis Project: Development of a social business model proposal. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3). 27-46.
<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e3201727-46>
- Ashoka Honlapja (2020). *Szervezettörténet*. <https://ashokacee.org/hungary/rolunk/>
- Ashraf, Md. M., Razaque, M. A., Liaw, S-T., Ray, P. K., & Hasan, Md. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study. *Management Decision*, 57(5), 1145-1161.
<http://dx.doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>
- Bereczk, Á. & Bartha, Z. (2019). A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. *E-conom*, 8(1), 102-107.
<https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>
- Bihary, B. (2017). A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecardmodell alkalmazásával. *E-conom*, 6(1), 53-66.
<http://dx.doi.org/10.17836/EC.2017.1.053>
- Dees, G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Retrieved from <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2016). *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*. ICSEM Working Papers. No33.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Csáky, Gy., Fehér, T., Laczkó, Zs., Molnár, Gy., Ormai, G., & Tóth, L. (2014). *Út a szociális vállalkozások felé*. Módszertani füzet 3. Budapest: Esély Labor Egyesület. http://www.pestesely.hu/doc/szocialis_vallalkozas_5v-1.pdf
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
<https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (2014). Introduction to the "SE field". In Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (eds.), *Social enterprise and the third sector – Changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 1-15). New York: Routledge.
- Európai Bizottság (2017). *Social enterprises*. Retrieved from http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegeci, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Retrieved from http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf
- Grassi, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60. http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon* (PhD-disszertáció). Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar, Szociológia Doktori Iskola.
- Kiss, J., Kráti, N. & Deme, G. (2020). Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorokban: intézményi környezet és szervezeti aktivitás. *Esély*, 31(3), 28-51. http://www.esely.org/kiadvanynok/2020_3/28-51_kiss_julianna.pdf
- Kiss, J. & Mihály, M. (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<https://doi.org/10.2767/668169OFA>
- Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting (2018). *Pénzügyi eszközök és pénzügyi eszközök kihelyezése társadalmi vállalkozásokhoz kutatás*. http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/OFA-Penzugyi_eszkozok_kutatasi_VEGLEGES.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation, A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Repisky M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24.
<http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Santos, F., Pache, A-C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
<https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- Seforis Consortium (2016). *Country Report Hungary. A first analyses and profiling of social enterprises in Hungary*. <http://www.seforis.eu/hungary>
- Török, Á. & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51(3), 74-84.
<http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>

A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS ÉS AZ ÉSZLELT SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI A KÖZ- ÉS A VERSENYSZFÉRA MUNKAVÁLLALÓINAK KÖRÉBEN

CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG PUBLIC AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

A tanulmány célja feltárni, hogy a közszférában és a versenyszférában dolgozó munkavállalók által észlelt szervezeti kultúra, valamint az általuk tanúsított szervezeti polgár magatartás között van-e statisztikailag kimutatható kapcsolat. Ennek érdekében a szerzők kérdőíves megkérdezést alkalmaztak, kényelmi mintán történt a tesztelés. Az összesen 410 értékelhető válaszv beérkezését követően nem-paraméteres statisztikai próbák segítségével elemezték az adatokat. Az eredmények alapján megállítható, hogy a magánszférában dolgozó válaszadók körében mind a négy észlelt kultúrátípus jellegzetességei, az állami szektorban foglalkoztatott megkérdezettek esetében pedig csupán az észlelt klán- és hierarchiakultúra jegyei vannak összefüggésben a szervezeti polgár magatartással. A kutatás emellett arra is rávilágított, hogy a szervezeti polgár magatartás minden dimenziója magasabb az állami szektorban foglalkoztatottak minősítése alapján, a versenyszektorban dolgozó megkérdezettek pedig fokozottabban észlelik a piac, az adhokrácia és a klánkultúra jegyeit.

Kulcsszavak: szervezeti polgár magatartás, kultúra, adhokrácia, klán, kérdőív

The aim of this study was to explore the statistical relationship between perceived organizational culture and organizational citizen behaviour among public and private sector employees. For this purpose, the authors used a questionnaire survey to collect primary data; testing was performed on a convenience sample. After receiving a total of 410 evaluable responses, data were analysed using non-parametric statistical tests. Based on the results, it can be concluded that there is a correlation between private sector employees' organizational citizen behaviour and characteristics of all four perceived culture types. However, only the perceived clan and hierarchy culture traits are related to public sector respondents' organizational citizen behaviour. The research also highlighted that all dimensions of organizational civic behaviour are higher in the public sector. Furthermore, the characters of market, adhocracy and clan culture are greater perceived by employees working in the competitive sector.

Keywords: organizational citizenship behaviour, culture, adhocracy, clan, questionnaire

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány alapjául szolgáló kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásával, a Nemzeti Tehetség Program Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj NTP-NFTÖ-19 kódszámú pályázati program keretében valósult meg.

This research was supported by the National Talent Program of the Hungarian Ministry of Human Capacities (NTP-NFTÖ-19).

Szerzők/Authors:

Dr. Kozák Anita, egyetemi docens, Eszterházy Károly Egyetem, (kozak.anita@uni-eszterhazy.hu)

Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 03. 21-én, javítva: 2020. 11. 23-án, elfogadva: 2020. 12. 01-én.

This article was received: 21. 03. 2020, revised: 23. 11. 2020, accepted: 01. 12. 2020.

A szervezeti polgár magatartással (organizational citizenship behavior – OCB) a nemzetközi szakirodalom az 1980-as évektől kezdve foglalkozik (LePine et al., 2002), hazánkban azonban egyáltalán nem jellemző a téma vizsgálata (Szabó et al., 2018). A szervezeti polgár

magatartást és a szervezeti elkötelezettséget sokan nehezen megkülönböztethetőnek tartják (Hasani et al., 2013), jelentős eltérés azonban, hogy míg az elkötelezettség attitűdalapú, addig a szervezeti polgár magatartás a munkavállalói viselkedésre fókuszál (Mowday et al., 1979).

Jelentősége pedig nemcsak a szervezetek, de a munkavállalók szempontjából is számottevő, hiszen a több kutatás is bizonyította (MacKenzie et al., 1993; Borman et al., 1995; Takács, 2002; Johnson et al., 2009; Oh et al., 2015), hogy a dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartást – direkt vagy indirekt módon – figyelembe veszik a teljesítmények értékelése során.

A szervezeti polgár magatartást – számos pozitív hozadéka miatt – a kutatók több szervezeti jellemzővel is összefüggésbe hozták. A vizsgálatok tanulsága szerint a közvetlen vezető transzformációs vezetési stílusa (Lian & Tui, 2012), valamint a szervezeti HR-gyakorlatokkal való elégedettség (Várfi & Nawangsari, 2019) magasabb szervezeti polgár magatartás dimenziókat eredményez. Ugyancsak növelhető az OCB a munkáért cserébe kapott anyagi kompenzáció mértékének emelésével (Rahman & Chowdhuri, 2018) és a munkával való elégedettséget meghatározó tényezők felülvizsgálatával és pozitív korrekciójával (Li et al., 2010). Fokozottabban jelentkezik továbbá az OCB azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavállalók által észlelt szervezeti igazságosság (Moorman, 1991), támogatás (Miao, 2011) és etikus munkahelyi klíma (Shin, 2012) magasabb, a szervezeti korrupció pedig alacsonyabb (Eskandar, 2015). A szervezeti polgár magatartást a szervezeti kultúrával kapcsolatban is vizsgálták (pl. Mohanty & Rath, 2012; Arumi et al., 2019). E tekintetben leginkább a szervezeti kultúrát leíró és meghatározó tényezőkkel való elégedettséggel hozták összefüggésbe, az OCB észlelt kultúrátípusokkal való kapcsolatáról azonban keveset tudunk. A tanulmányban – megkülönböztetve a közszférát és a versenyszférát – a Quinn-féle versengő értékek modellje szerinti kultúrátípusokat alapul véve tárjuk fel az észlelt szervezeti kultúra és dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás közötti összefüggéseket.

Elméleti háttér

Az alábbiakban a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti kultúra elméleti kereteit adjuk meg, valamint kitérünk a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti kultúra kapcsolatát feltáró korábbi vizsgálatok körülményeire és legfontosabb eredményeire.

A szervezeti polgár magatartás

A szervezeti polgár magatartás fogalma elsősorban Organ (1988) nevéhez köthető, megfogalmazásában az OCB a munkavállalók szabad elhatározásán alapuló viselkedés, ami hozzájárul a szervezet eredményes és hatékony működéséhez. Tulajdonképpen a munkaköri feladatokon túli azon teljesítéseket foglalja magába, amelyet a munkahely formális keretek között külön nem kompenzál (Podsakoff et al., 1997). Organ (1988) öt szervezeti polgár magatartásdimenziót különböztetett meg, amelyek közül az alturizmus és az udvariasság a szervezeti polgár közvetlen munkatársainak a jóllétéhez járulnak hozzá (organizational citizenship behavior individuals – OCB-I), a lelkiismeretesség, a sportszerűség és a polgári erény pedig a teljes szervezeti működésre hatással vannak (organizational

citizenship behavior – OCB-O) (Williams & Anderson, 1991) (1. táblázat).

1. táblázat

A szervezeti polgár magatartás egyéneket és szervezetet érintő dimenziói

A szervezeti polgár magatartásdimenzió				
Egyéneket érintő dimenziók		Teljes szervezetet érintő dimenziók		
Alturizmus	Udvariasság	Lelkiismeretesség	Sportszerűség	Polgári erény

Forrás: saját szerkesztés Organ (1988) és Williams & Anderson (1991) alapján

Az alturizmus önzetlen segítségnyújtásként írható le (pl. a dolgozó segít egy új belépő munkavállalónak akkor is, ha erre külön nem kérték meg), az udvariasság dimenziója a munkatársak irányába tanúsított figyelmességet jelenti (pl. nem telefonál hangosan az irodában). A lelkiismeretesség a hibák megelőzésére, minimalizálására tett erőfeszítés (pl. akkor is betartja a szervezeti eljárásrendet, ha senki nem ellenőrzi a munkáját), a sportszerűség az elvárásoknak megfelelő viselkedés abban az esetben is, ha a dolgozó számára kedvezőtlen döntés születik (pl. egy munkavállaló projektötletét visszautasítják, de ő nem panaszkodik vagy elégedetlenkedik miatta), a polgári erény pedig érdeklődés tanúsítása és a szervezeti életben való aktív részvétel (pl. akkor is részt vesz a fontosnak vélt munkamegbeszéléseken vagy informális rendezvényeken, ha ezt nem várják el tőle) (Organ, 1988).

A szervezeti polgár magatartásnak egyértelműen pozitív hozadékaik vannak, ezek a teljesség igénye nélkül:

- az OCB ösztönzi a hatékony és eredményes szervezeti gyakorlatokat, ami növeli az egyéni hatékonyságot (Rajnbar et al., 2014; Barsulai et al., 2019),
- Kumaria és Thapliyal (2018) teljes szervezeti működést érintő kutatásuk eredményei szerint a szervezeti polgár magatartás és az össz-szervezeti eredményesség között pozitív korreláció mutatható ki,
- az OCB a szervezeti belüli tudásátadásra is jótékony hatással van (Wie, 2014),
- lehetővé teszi a szervezet számára, hogy hatékonyabban alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz (Akturan & Gündüz 2016),
- Dastyari és Shahabi (2014) pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti polgár magatartás a vásárlói lojalitásra és a szolgáltatás minőségére is kedvezően hat.

Az OCB-vel kapcsolatos kutatások kezdetben leginkább a versenyszférát érintették, az ezredfordulót követően kezdtek el a kutatók intenzívebben foglalkozni a szervezeti polgár magatartás közszférában való megjelenésével (Ingrams, 2018). Az OCB állami szektorban való megjelenésével összefüggésben a kutatók az utóbbi időben leginkább a közszolgálati motiváció (Public Service Motivation – PSM) jelentőségét hangsúlyozzák (Koumenta, 2015; Campbell & Im, 2016; Shim & Faerman, 2017). A PSM az

állami és nonprofit szervezeteknél foglalkoztatottak azon meggyőződésén alapul, amely arra irányul, hogy szolgálataikat a társadalom javára ajánlják fel (Perry & Hondeghem, 2008). Tulajdonképpen az önérdéken és a szervezeti érdeken túlmutató meggyőződéseket, értékeket és attitűdöket jelenti, amelyek egy nagyobb politikai egység érdekét érintik, és amelyek motiválják az egyéneket, hogy megfelelő módon cselekedjenek (Vandenabeele, 2007). A kutatók azt találták, hogy a magas közszolgálati motivációval rendelkező munkavállalók esetében gyakran jellemző a szervezet fejlesztésére és a kollégák támogatására irányuló önkéntes magatartás (Gould-Williams et al., 2013, Koumenta, 2015), vagyis a közszféra dolgozóinak körében jellemzőbb lehet az OCB. Grego-Planer (2019) – a szervezeti polgár magatartás és a szervezeti elkötelezettség közszférában és versenyszférában történő vizsgálata során – ezt részben bizonyította is, ugyanis arra az eredményre jutott, hogy az OCB egyéneket érintő dimenziói magasabbak a közszféra munkavállalóinál, a teljes szervezetet érintő dimenziók esetében azonban nem talált eltérést.

A szervezeti kultúra – a Quinn-féle versengő értékek modell

A szervezeti kultúrának, mint a szervezeti tanulás, a szocializáció, valamint a rutinok alakítójának és hordozójának központi szerep jut (Málovics, 2007), ezáltal a gyakorló szakemberek és a kutatók körében is egyre népszerűbb vizsgálati terület (Jreisat, 1997; Juhász, 2014). Ennek ellenére a mai napig nem jellemző a szakirodalomban az egységes elméleti keret- és definícióhasználat, elemzéséhez pedig számos kultúratiszpológia és mérőeszköz áll rendelkezésre (Primecz, 2006; Toarniczky, 2006; Tariszka, 2017). A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőzések, hiedelmek és az általánosan követett, szervezetspecifikus rutinok rendszere (Bakacsi, 2015; Csorba, 2017). De Alvesson (2013) a szervezeti gondolkodást, érzéseket és viselkedést érti alatta, Deal és Kennedy (2000) pedig a szervezetet összetartó ragasztóként tekint rá. E definíciókból is érzékelhető, hogy a szervezeti kultúra nehezen megfogható és leírható komplex jellemzők összessége, szinte lehetetlen minden releváns tényezőt figyelembe venni vizsgálatokor. A kultúratiszpológiák arra szolgálnak, hogy bizonyos jellemvonások mentén csoportosíthatóvá váljanak a szervezeti kultúrák, ezek közül az egyik legismertebb a Robert Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modellje (Quinn & Rohrbaugh, 1983), amelynek alapja, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével mellett törekcsenek hatékonyságuk növelésére hosszú távon (Spilák & Kosztyán, 2019). Az elmélet két dimenzió, a hatékonyság és az orientáció mentén csoportosítja a kultúrákat. A hatékonyság egyik pólusa a rugalmasság és a dinamizmus, míg a másik a stabilitás, a rend és a kiszámíthatóság. Orientáció tekintetében megkülönböztette a belső integrációt, egységességet, valamint a külső orientációt, amely a differenciáltságra és a versengésre teszi a hangsúlyt (Heidrich, 2001). A két dimenzió négy végpontja mentén

pedig a klán, az adhokrácia, a hierarchia és a piac kultúratiszpusokat határozta meg.

A klánkultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör és családias kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre mentorként tekintenek, a szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze, a dolgozói elkötelezettség magas. Hisznek az emberierőforrás-fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. A legfontosabb értékeknek a kooperációt, a humort, a nyitottságot és az egyenlőséget tartják.

Az adhokráciakultúrát a kifelé irányulás és a rugalmasság, dinamizmus jellemzi. Vállalkozó szellemű, kockázattaljáráló, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázattaljárálóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, az új erőforrások megszerzése által az élvonalra akarnak törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia.

A hierarchiakultúrát a befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetőkre koordinátorokként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak a zökkenőmentes működés fenntartását tartják, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos munkahely, kiszámíthatóság jellemzi. A legfontosabb értékek a takarékoság, az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság.

A piackultúrára a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemző. Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők sereghajtók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkészség (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Burchell, 2007).

A versenyszféra vállalkozásainak célja a profitmaximalizálás, amihez a piaci folyamatok folyamatos nyomon követésére, az azokhoz való alkalmazkodásra van szükség. A közszféra sokkal merevebb és bürokratikusabb, alapelveit és működését inkább a belső szabályok és eljárásrendek határozzák meg, s kevésbé alakítják azokat külső impulzusok. A piaci környezet vállalkozásainál emellett jellemzőbb a csapatorientáltság és a jó munkahelyi kapcsolatok kialakulása, míg az állami szektor munkahelyeit a formalizáltság és a protokoll tartja össze (Schraeder et al., 2005). A versenyszférában többnyire olyan munkavállalókat keresnek, akik egyéniségükkel, kreatív

gondolkodásukkal élenjárnak, míg a közsféra dolgozóira a konfliktuskerülés és a kiszámítható viselkedés a jellemző (Parker & Bradley, 2000). Bár Olejarsky (2019) longitudinális vizsgálatának eredményei szerint az állami fenntartású szervezetek egyre inkább keresik az innovatív megoldásokat, e tekintetben messze elmaradnak a magán-szektor vállalkozásaitól.

A szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás kapcsolata

A szervezeti kultúra típusa, erősségei és gyengeségei nagymértékben befolyásolják a vezetők és beosztottak magatartását, viselkedésbeli megnyilvánulásait és eredményességét (Atchison, 2002; Bakacsi, 2006; Karácsony, 2006; Ebrahimpour et al., 2011; Ujhelyi et al., 2016; Gál et al., 2017), az uralkodó kultúra tehát kapcsolatban áll a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartással (Kar-Tewari, 1999). A szervezeti kultúra és az OCB összefüggéseivel a közelmúltban számos kutató foglalkozott (Mohanty & Rath, 2012; Chun et al., 2013; Ghashghaieinia & Hafezi, 2015; Badwy et al., 2017; Suwibawa et al., 2018; Arumi et al., 2019).

Mohanty és Rath (2012) három forprofit szektorban (bank, IT és gyártás) vizsgálták a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseit, mindhárom szektorban erős pozitív kapcsolatot mutattak ki a kultúrát meghatározó elemek és az OCB dimenziói között. A kérdőíves vizsgálattal a szervezeti kultúrát a hiedelmek és normák, az egyéni felelősség, a szervezeti struktúra, az egyéni autonómia, a konfliktusok toleranciája, a támogatás és a kockázatvállalás mentén hozták kapcsolatba a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás dimenziókkal. A tanulmányuk legfontosabb konklúziója szerint az erős szervezeti kultúra erős OCB-dimenziókat eredményez. Suwibawa et al. (2018) egy Balin működő vállalkozás 86 munkavállalójának bevonásával végeztek primer vizsgálatokat az interjúztatás, a dokumentumelemzés és a kérdőíves megkérdezés módszerével. Eredményeik szerint a szervezeti kultúra a szervezeti polgár magatartást és a teljesítményt is pozitívan befolyásolja. Arumi et al. (2019) 169 autógyártásban dolgozó munkavállalót értek el kérdőíves kutatással és megállapították, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás kapcsolatban áll, amit a munkavállalói elkötelezettség közvetítő változóként tovább erősít.

A közszférában Ghashghaieinia és Hafezi (2015) és Pashib et al. (2015) végeztek kérdőíves kutatásokat. Ghashghaieinia és Hafezi (2015) az iszlám Azad Egyetem 351 munkavállalóját vonták be a kérdőíves kutatásukba, az Organ-féle öt OCB-dimenziót hozták összefüggésbe a szervezeti kultúra olyan jegyeivel, mint a munka változatossága, a kommunikáció, az innováció, a bizalom és szociális kapcsolatok. Eredményeik alapján a vizsgált kultúrajegyek és az OCB egyes dimenziói között közepes összefüggés van. Pashib et al. (2015) ugyancsak egyetemi munkavállalók körében (a Heydariyeh Orvosi Egyetemen) végeztek vizsgálatokat 205 fő bevonásával, gyenge ösz-

szefüggést ($r=0,22$) találtak a kultúra elemei és az OCB dimenziói között.

A fenti vizsgálatok az észlelt kultúra típusára vonatkozóan nem végeztek elemzéseket, a kultúrát meghatározó tényezőkkel, az azokkal való elégedettség és azonosulás, valamint a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás közötti összefüggések feltárásával foglalkoztak. Elég kevés olyan forrás áll rendelkezésre, amely kultúratipológiák szerint vizsgálta az OCB-t. Badawy et al. (2016) és Jeong et al. (2019) a versenyszférában, Kim (2014) pedig a közszférában végeztek ilyen jellegű vizsgálatokat. Badawy et al. (2016) 127 versenyszférában dolgozó MBA-hallgató kérdőíves megkérdezésének eredménye szerint mind a négy kultúrátípus (klán, adhokrácia, hierarchia, piac) összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással – a legerősebb összefüggést a klán szervezeti kultúrával ($r=0,414$) mérték, azt követi a piac ($r=0,358$), a hierarchia ($r=0,316$) és az adhokrácia ($r=0,290$). A vizsgálat során a szervezeti kultúrát a Cameron és Quinn által kidolgozott Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) 24 kérdéses mérőeszközzel, a szervezeti polgár magatartást pedig az Organ-féle öt dimenzió szerinti 17 itemmel mérték. Az eredményt Jeong et al. (2019) vizsgálatai is megerősítették, a dél-koreai sportágazatban 606 fő bevonásával végzett kutatásuk tanulsága szerint az OCB-vel az összes kultúrátípus összefüggésben van, a legerősebb kapcsolatot szintén a klánkultúránál tapasztalták. A mérőeszköz összeállításához ugyancsak a Quinn-féle versengő modellből (4-4 kérdés vonatkozott az egyes kultúrátípusokra) és az Organ-féle OCB-dimenziókból indultak ki – utóbbihoz Padsakoff et al. (1990) itemeit használták. A szervezeti polgár magatartás és a klánkultúra ($r=0,43$), valamint az adhokrácia ($r=0,30$) kultúra között közepes pozitív, míg az OCB és a hierarchia ($r=0,15$), továbbá a piac ($r=0,11$) kultúra között gyenge pozitív kapcsolatot találtak. Kim (2014) pedig Dél-Korea közintézményeiben készített esettanulmányai és kérdőíves kutatásai keretén belül a klánkultúrával hozta összefüggésbe a szervezeti polgár magatartást. Utóbbihoz az OCAI kérdőívet és Padsakoff et al. (1990) kérdéseit használta fel, 202 fő bevonásával végzett primer felmérést, eredményei szerint nincs kapcsolat a klánkultúra és az OCB között.

A vonatkozó kutatások eredményei alapján indokoltnak tartottunk tehát összehasonlító vizsgálatokat végezni a köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében az észlelt szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás közötti összefüggésekre vonatkozóan. A versenyszféra munkavállalóinak körében ugyanis egyértelműen kimutatták, hogy mind a négy kultúrátípus kapcsolatban van az OCB-dimenziókkal, a közsféra dolgozóinak körében csupán egy vizsgálatról tudunk (Kim, 2014), ami kizárólag a klánkultúra vonatkozásában elemezte az összefüggést.

Hipotézisek

Empirikus vizsgálataink megkezdése előtt – a szakirodalmi keretekre és a témákban végzett korábbi kutatási eredményekre alapozva – hat alapfeltételezést fogalmaztunk

meg. Az első kettő a versenyszféra és a közszféra munkavállalóinak szervezeti polgár magatartására, a harmadik és a negyedik a magán- és az állami szektorban dolgozók észlelt szervezeti kultúrájára, az utolsó kettő pedig az észlelt szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseire vonatkozik.

H1: A közszférában dolgozó válaszadók körében a versenyszféra alkalmazottainál magasabbak a szervezeti polgár magatartás alturizmus és udvariasság dimenziói.

H2: A közszférában és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek esetében a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség, sportszerűség és polgári erény dimenziói között nincs statisztikailag kimutatható különbség.

H3: A magánszektor válaszadói erőteljesebben észlelik a piac, az adhokrácia és a klán szervezeti kultúra jegyeit, mint a közszférában dolgozók.

H4: A közszféra megkérdezettei fokozottabban észlelik a hierarchia szervezeti kultúra jegyeit, mint a magaszektor alkalmazottai.

H5a: A versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében mind a négy észlelt kultúrátípus összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással.

H5b: A versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében az észlelt szervezeti kultúra és a tanúsított OCB közötti legerősebb kapcsolat a klánkultúrával mérhető.

H6: A közszférában elhelyezkedett válaszadók által észlelt szervezeti kultúrátípusok és a tanúsított szervezeti polgár magatartásuk között nincs összefüggés.

Módszertan

A kérdőíves megkérdezést kényelmi mintán végeztük. A kérdőívet online küldtük ki egy hazai egyetem gazdasági karának hallgatói részére és a karon szervezett képzésen részt vett, az egyetemen szakmai kapcsolatban álló vállalkozások munkatársainak. Az adatfelvételezés 2019 végén zajlott. A válaszadók 1-től 6-ig (1: egyáltalán nem, 6: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes szervezeti polgár magatartás dimenzióhoz és szervezeti kultúrához kapcsolódó kérdéseket. A szervezeti polgár magatartásra vonatkozó állításokat – hasonlóan a szakirodalmi részben bemutatott, vonatkozó nemzetközi kérdőíves vizsgálatokhoz – Padsakoff et al. (1990), a szervezeti kultúrára vonatkozó item-eket Meyer et al. (2010) – Quinn versengő értékek modellje – alapján állítottuk össze, a mérőeszközöket a tudományos standardoknak megfelelően fordítottuk magyarra. Kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki, közülük 245 fő (59,8%) a versenyszférában, 165 fő (40,2%) pedig a közszférában dolgozik.

Eredmények

Részletező vizsgálataink elvégzését megelőzően a Cronbach-alfa mutatóval teszteltük az adathalmaz biztonságát, az értékek 0,7 felettiek voltak (2. táblázat) az OCB öt dimenziójában és a négy szervezeti kultúrátípus tekintetében egyaránt, így az adatokat megbízhatónak ítéltük a további vizsgálatok elvégzéséhez (Tavakol & Dennick, 2011).

A szervezeti polgár magatartás dimenzióit – az udvariasság kivételével (ahol négy) – öt-öt, míg a szervezeti kultúra típusait hét-hét kérdés segítségével vizsgáltuk.

Az OCB-dimenzióhoz és a szervezeti kultúra típusaihoz tartozó kérdésekre adott válaszokat összevonva új változókat (alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság, polgári erény, sportszerűség, valamint klán-, adhokrácia-, piac- és hierarchiatípusú szervezeti kultúrát) hoztunk létre, illetve különböztettünk meg. Az új komponensek a vonatkozó kérdésre adott értékelés átlagolásával történő összevonása után – a korrelációs együtthatók értékeit figyelembe véve – alkalmasnak bizonyultak a szervezeti polgár magatartás és az észlelt vállalati kultúra jellemzésére.

2. táblázat

A kérdőív Cronbach-alfa értékei a szervezeti kultúrátípusokban és a szervezeti polgár magatartás dimenziókban

Szervezeti kultúrátípusok	A Cronbach-alfa értékek	OCB dimenziók	A Cronbach-alfa értékek
Klán	0,886	Alturizmus	0,841
Adhokrácia	0,905	Sportszerűség	0,702
Hierarchia	0,867	Lelkiismeretesség	0,765
Piac	0,898	Udvariasság	0,710
		Polgári erény	0,762

Forrás: saját vizsgálatok, 2020

A kutatásba bevont dolgozók nemére vonatkozóan elmondható, hogy 69,3%-uk (284 fő) nő, 30,7%-uk (126 fő) férfi. Kor szerinti megoszlásukat tekintve 5,6%-uk (23 fő) 1946 és 1964 között (baby boomer), 38,3%-uk (157 fő) 1965 és 1979 között (X generáció), 47,6%-uk (195 fő) 1980 és 1995 között (Y generáció), 8,5%-uk (35 fő) pedig 1995 után (Z generáció) született. Végzettségük tekintetében 2,7%-uknak (11 fő) alapfokú, 39,5%-uknak (162 fő) középfokú, míg 57,8%-uknak (237 fő) felsőfokú iskolai végzettsége van. Többségük (75,4%, 309 fő) beosztott, 24,6%-uk (101 fő) vezető. Nagyvállalkozásnál 51,2%-uk (210 fő), közepesnél 26,8%-uk (110 fő), kisvállalkozásnál 12,7%-uk (52 fő), mikronál 9,3%-uk (38 fő) van foglalkoztatva.

A normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztuk. Mivel szignifikáns ($p > 0,05$) eredményeket kaptunk (3. táblázat), a további vizsgálatainkhoz nem-paraméteres próbákat (Mann-Whitney és Spearman-féle rangkorreláció) használtunk.

A megkérdezettek által adott átlagminősítések alapján a kutatásba bevont dolgozók legjellemzőbben a piac- és a klánkultúra jegyeit észlelik – bár nem sokkal alacsonyabban az adhokrácia- és a hierarchiakultúrát jellemző kérdésekre adott átlagértékek sem.

A szervezeti polgár magatartás dimenziói tekintetében is hasonlóak (4,4 és 5 közötti átlagértékek) a minősítések, az megjegyzendő azonban, hogy mintánkban az OCB egyéneket érintő dimenziói – alturizmus és udvariasság – a legmagasabbak.

3. táblázat

A normál eloszlás vizsgálata (Kolmogorov-Smirnov teszt)

	n	A normál eloszlás paraméterei			p
		Mean	SD	Test statistics	
Klán	410	3,72	1,236	0,165	0,00
Adhokrácia	410	3,57	1,288	0,160	0,00
Hierarchia	410	3,35	0,995	0,209	0,00
Piac	410	3,81	1,265	0,193	0,00
Alturizmus	410	4,93	0,952	0,230	0,00
Sportszerűség	410	4,74	0,972	0,235	0,00
Lelkiismeretesség	410	4,42	0,971	0,202	0,00
Udvariasság	410	4,96	0,953	0,248	0,00
Polgári erény	410	4,70	0,960	0,225	0,00

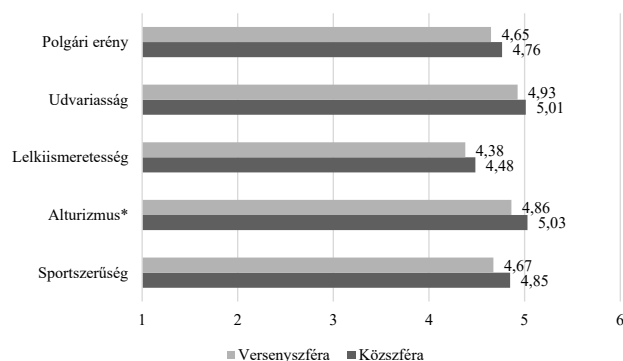
Forrás: saját vizsgálatok, 2020

Részletező vizsgálataink elsősorban az észlelt szervezeti kultúra és a dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás összefüggéseinek feltárására irányultak a hazai köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében.

Eredményeink szerint a közszférában dolgozó megkérdezetteknél mind az öt szervezeti polgár magatartás dimenzió magasabb (1. ábra), ami megerősíti Gould-Williams et al. (2013) és Koumenta (2015) közvetetten kapcsolódó vizsgálati eredményeit, miszerint a magas közszolgálati motivációval rendelkező munkavállalók esetében gyakran jellemző a szervezet fejlesztésére és a kollégák támogatására irányuló önkéntes magatartás.

1. ábra

A szervezeti polgár magatartás dimenzióira adott átlagértékek a köz- és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében



*p<0,05

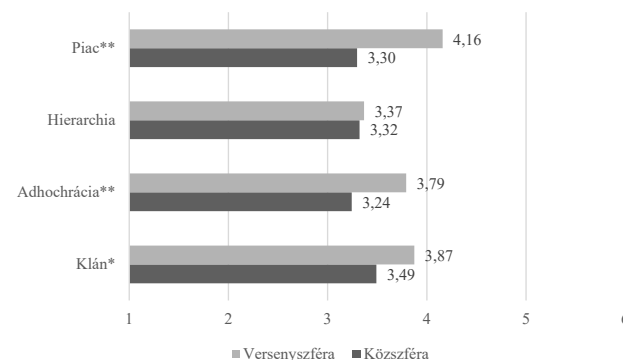
Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Szignifikáns különbséget egyedül az alturizmus (önzetlen segítségnyújtás) tekintetében mutatott a Mann-Whitney próba. Az alturizmus a szervezeti polgár magatartás egyénekét érintő dimenziójához tartozik, így részben megerősíthető a tavaly Grego-Planer (2019) által publikált lengyel kutatás tapasztalatai, azaz az OCB-I dimenziói magasabbak a közszférában dolgozók körében, bár az eredményt az udvariasság dimenziójára kapott átlagértékek statisztikailag nem támasztják alá.

Az észlelt szervezeti kultúra típusai tekintetében már jelentősebb eltéréseket tapasztalunk a csoportképző ismérventen (2. ábra). Mind a négy kultúrátípus a versenyszférában dolgozó megkérdezettek megítélése szerint jellemzőbb, a piac-, az adhokrácia- és a klánkultúra tekintetében pedig statisztikailag is alátámasztható a különbség a csoportképző ismérventen.

2. ábra

Az észlelt szervezeti kultúra típusaira vonatkozó kérdésekre adott átlagértékek a köz- és versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében



*p<0,05 **p<0,01

Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói közötti kapcsolatot két táblázat mutatja be, a 4. táblázat a versenyszféra, az 5. táblázat pedig a közszféra megkérdezetteinek válaszai alapján készült.

4. táblázat

Korrelációs együtthatók értékei az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói között a versenyszférában dolgozók körében

	Alturizmus	Sportszerűség	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,245**	0,073	0,177*	0,124	0,216*
Adhokrácia	0,181**	0,004	0,113	0,163	0,209**
Hierarchia	0,214**	-0,035	0,207**	0,166**	0,180**
Piac	0,172**	0,022	0,212**	0,283**	0,263**

*p<0,05 **p<0,01

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel

Az általunk kapott eredmények megerősítették a témában korábban végzett korábbi kutatások tapasztalatait (Badawy et al., 2016; Jeong et al., 2019). A versenyszférában dolgozó válaszadók körében mind a négy észlelt kultúrátípus (klán, adhokrácia, hierarchia, piac) összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással, a legerősebb kapcsolatot azonban nem a klán, hanem a piac szervezeti kultúra esetében mértük.

5. táblázat

Korrelációs együtthatók értékei az észlelt szervezeti kultúra típusai és a szervezeti polgár magatartás dimenziói között a közszférában dolgozók körében

	Alturizmus	Sportszerűség	Lelkiismeretesség	Udvariasság	Polgári erény
Klán	0,210**	-0,35	0,195*	0,169*	0,270*
Adhokrácia	0,137	-0,66	0,147	0,114	0,165*
Hierarchia	0,132	-0,77	0,209**	0,148	0,264**
Piac	0,155*	-0,39	0,105	0,158*	0,180*

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Forrás: saját táblázat saját szerkesztéssel

Kim (2014) közszférában végzett vizsgálatának eredményei szerint nincs kapcsolat az észlelt klán szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás között (a többi kultúrátípussal nem hozta összefüggésbe az OCB-t). Primer felmérésünk tapasztalatai szerint azonban az észlelt klánkultúra összefügg a szervezeti polgár magatartás alturizmus, lelkiismeretesség, udvariasság és polgári erény dimenzióival.

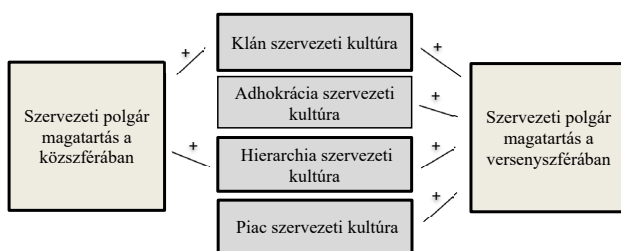
A klán mellett az észlelt hierarchiakultúra is kapcsolatban van a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség és polgári erény dimenzióival.

Érdekes, további vizsgálatok tárgyát képezhető eredmény, hogy ugyan gyenge, de van összefüggés a közszférában is az észlelt piaci kultúra és OCB között.

A szervezeti polgár magatartás dimenzióinak összehasonlítását követően létrehozott új változó segítségével megvizsgáltuk az észlelt kultúrátípusok és az OCB közötti kapcsolatot (3. ábra).

3. ábra

Az észlelt szervezeti kultúra típusai és kapcsolódásuk a köz- és magánszférában dolgozók szervezeti polgár magatartásához



Forrás: saját ábra saját szerkesztéssel

Az összesített eredmények alapján megállapítható, hogy a közszférában dolgozó megkérdezettek által észlelt klán ($r=0,207^{**}$) és hierarchia ($r=0,194^*$), míg a versenyszférában foglalkoztatott válaszadók által észlelt klán ($r=0,198^{**}$), adhokrácia ($r=0,137$), hierarchia ($r=0,175^{**}$) és piac ($r=0,245$) szervezeti kultúra van kapcsolatban a szervezeti polgár magatartásukkal.

Elméleti és gyakorlati következtetések

Az első hipotézisünk szerint a közszférában dolgozó válaszadók körében magasabbak a szervezeti polgár magatartás alturizmus és udvariasság dimenziói, mint a versenyszféra munkavállalóinál. Vizsgálati eredményeink ezt csak részben támasztották alá, hiszen az OCB minden dimenziójára magasabb átlagértéket kaptunk az állami szektorban foglalkoztatottak minősítései alapján, de csak az alturizmus esetében volt statisztikailag is kimutatható a különbség – ezt az alapfeltételezést tehát (a statisztikai próbák eredményei miatt) nem tudjuk elfogadni. A közszféra munkavállalóira egyébként jellemző magasabb OCB dimenziókat – a magas PSM mellett – az alacsonyabb bérek is magyarázhatják. Elképzelhető ugyanis, hogy a mérsékelt bérszínvonal miatt az állami szervezetek vezetői – a munkaerő megtartása érdekében – nagyobb hangsúlyt fektetnek a támogató attitűdök, valamint az érzelmi és csoportalapú elkötelezettség kialakítására és fokozására.

A második alapfeltételezésünk alapján a közszférában és a versenyszférában dolgozó megkérdezettek esetében a szervezeti polgár magatartás lelkiismeretesség, sportszerűség és polgári erény dimenziói között nincs statisztikailag kimutatható különbség. Vizsgálati eredményeink ezt teljes mértékben alátámasztották, így elfogadjuk ezt a hipotézist.

A szervezeti kultúrára vonatkozó első hipotéziseink szerint a piac, az adhokrácia és a klán szervezeti kultúra jegyeit a magánszektor megkérdezettjei fokozottabban észlelik, mint a közszféra alkalmazottai. Ezt a hipotézist elfogadjunk, primer felmérésünk tapasztalatai szerint ugyanis az észlelt piac-, adhokrácia- és klánkultúra tekintetében – statisztikailag is kimutathatóan – magasabbak a versenyszektorban foglalkoztatottak által adott átlagminősítések. A piac és az adhokrácia szervezeti kultúrára a kifelé fordulás a jellemző, ami a versenyszektor vállalkozásainak sokkal inkább létkérdés, mint az általában monopolisztikus pozícióban lévő állami intézményeknek. Az eredményeket magyarázhatja még, hogy a magánszektor vállalkozásai a profit maximalizálására törekszenek, a produktumot tartják a legfontosabbnak, jellemzőbben innovációorientáltak, valamint támogatják az újításokat és az egyediséget. A közszférát az állami költségvetés finanszírozza, s ebből adódóan nincs rákényszerülve a piaci környezet folyamatos nyomom követésére és az innovációra, inkább konzervatív, tradicionális beállítódású. A klánkultúra magasabb átlagértékei pedig adódhatnak abból, hogy – ahogyan arra a fentiekben is utaltunk – a piaci környezet vállalkozásainál jellemzőbb a csapatorientáltság és a jó munkahelyi kapcsolatok kialakulása (Schraeder et al., 2005).

A szervezeti kultúrára vonatkozó második hipotézisünk szerint a hierarchia szervezeti kultúra jegyeit a közszféra megkérdezettjei fokozottabban észlelik a versenyszektor dolgozóinál. Ezt az alapfeltételezést elutasítjuk, ugyanis az észlelt hierarchiakultúra esetében elhanyagolható a különbség a két csoport által adott válaszok átlagértékei között.

A szervezeti kultúra típusai és az OCB közötti összefüggésekkel kapcsolatban azt vélelmeztük, hogy a versenyszférában dolgozó megkérdezettek körében mind a négy észlelt kultúrátípus összefüggésben van a szervezeti polgár magatartással, a legerősebb kapcsolat pedig az észlelt klánkultúrával mérhető. Számításaink alátámasztották a hipotézisünk első felét, annak „a” részét tehát elfogadjuk. Eredményeink alapfeltételezésünk „b” részét azonban nem bizonyították, a legerősebb kapcsolatot ugyanis az észlelt piac szervezeti kultúrával mértük. Utóbbi abból adódhat, hogy a piac szervezeti kultúrában a teljesítmény és a munkáért cserébe kapott kompenzáció mértéke között szoros kapcsolat van, a munkavállalók által tanúsított szervezeti polgár magatartás pedig – ahogyan arra a bevezetésben utaltunk – bizonyítottan hozzájárul a teljesítményük pozitív megítéléséhez.

Feltételeztük továbbá, hogy a közsférában elhelyezkedett válaszadók által észlelt szervezeti kultúrátípusok és a tanúsított szervezeti polgár magatartásuk között nincs összefüggés. Ezt a hipotézist is elutasítjuk, eredményeink ugyanis azt mutatták, hogy a közsférában foglalkoztatott megkérdezettek esetében az észlelt klán- és hierarchiakultúra összefüggésben a szervezeti polgár magatartással. Ennek hátterében az állhat, hogy az állami szervezeteknél dolgozó megkérdezettek által észlelt szervezeti kultúrák közül a klánkultúra kapta a legmagasabb átlagminősítést (2. ábra), a klánkultúrára jellemző barátságos munkahelyi légkör, családi kapcsolatok és elkötelezettség pedig kedvez a magas OCB-nek. Az észlelt hierarchiakultúra és szervezeti polgár magatartás közötti kapcsolat pedig arra utalhat, hogy az erős belső szabályozottság és zökkenőmentes működésre való törekvés nemcsak a versenyszféra dolgozóinál, hanem az állami szektor munkavállalóinál is indukálja a hibák megelőzésére, minimalizálására tett erőfeszítéseket és a szervezeti életben való aktív részvételt.

Kutatási tapasztalatink elsősorban a szervezeti polgár magatartás jelentőségére és az észlelt szervezeti kultúrával való kapcsolatára hívják fel a hazai kutatók és gyakorló szakemberek figyelmét. Az OCB ugyanis – szervezetre és munkaközösségre gyakorolt számos pozitív hatása ellenére – hazánkba kevéssé kutatott terület. A tanulmányunkból az is kiderül, hogy a munkavállalók által észlelt szervezeti kultúra kapcsolatban áll az általuk tanúsított szervezeti polgár magatartással. Abban az esetben tehát, ha a menedzsment az önzetlen segítségnyújtás, a lelkiismeretesség, az udvariasság és a szervezeti életben való aktív részvétel hiányát érzékeli a dolgozókon, érdemes felmérni a szervezetenél észlelt szervezeti kultúrát, meghatározni a kívánatos változtatásokat és azok végrehajtásához akciótervet készíteni.

A tanulmánynak fontos üzenete, hogy versenyszféra és a közsféra munkavállalói különböznek abból a szempontból, hogy milyen általuk észlelt szervezeti kultúrajegyek állnak összefüggésben a szervezeti polgár magatartásukkal. A dolgozók által tanúsított szervezeti polgár magatartás mértéke, valamint az azt befolyásoló tényezők tehát eltérőek lehetnek a szervezet típusától függően. A versenyszférában a piac szervezeti kultúra jegyei (célok elérésére

való törekvés, a jutalmaknak az érdemek és célszámok teljesítése szerinti elosztása, karizmatikus és eredményorientált vezetők) állnak a legszorosabb kapcsolatban az OCB-vel – és érdekes módon nemcsak a szervezeti polgár magatartás szervezetet érintő, hanem egyéneket érintő dimenzióival is. A versenyszektor vállalkozásainak ezért érdemes – az eddigieknél is fokozottabban – a teljesítmény minél inkább segítő, korrekt és objektív értékelésen alapuló rendszerek kialakításán és működtetésén gondolkodniuk. A közsféra esetében a klán szervezeti kultúráról (jó munkahelyi kapcsolatok, munkavállaló-orientáltság, részvételre épülő vezetői stílus, csapatmunka, barátságos dolgozók) mutattuk ki a legerősebb kapcsolatot – bár a hierarchia szervezeti kultúra tekintetében is hasonló értéket kaptunk – a szervezeti polgár magatartással. Az állami szektor vezetőinek célszerű tehát még nagyobb hangsúlyt fektetni a támogató, emberi kapcsolatokat erősítő munkahelyi klíma erősítésére.

Kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány korlátai között tartjuk számon a nem véletlenszerű, kényelmi mintavételt, valamint azt, hogy csak hazai közegben végeztük el vizsgálatainkat. A feltárt összefüggések tehát további kutatások tárgyát képezhetik, s ugyancsak érdemes lenne vizsgálni a szervezeti kultúra és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseit olyan közvetítő változókkal, mint a motiváció vagy a különböző személyiségjegyek. Előbbihez a közszolgálati motiváció és az öndeterminációs elmélet skálái lehetnek alkalmasak, utóbbihoz érdemes a Big Five személyiségmodellből kiindulni. Emellett nagyon lényegesnek tartjuk a szervezeti polgár magatartás ágazati és szervezeti szintű vizsgálatát is. A különböző ágazatokban tevékenykedőkre ugyanis eltérő OCB és másféle kiváló tényezők lehetnek jellemzők, a szervezeti polgár magatartás szervezeten belüli vizsgálata pedig az adott vállalkozás menedzsmentje számára lehet hasznos.

Felhasznált irodalom

- Akturan, A. & Gündüz, H. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235(Nov), 342 – 350.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publication.
- Arumi, M., Aldrin, N., & Multi, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124-132.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Atchison, T.A. (2002). What is corporate culture. *Trustee*, 55(4), 54-65.

- Badawy, T. A. El., Kamel, M. M., & Magdy, M. M. (2016). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 20-33. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i4.9939>
- Badawy, T. A. El., Trujillo-Reyes, J. C., & Magdy, M. M. (2017). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Comparative Study between Egypt and Mexico. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 4(6), 1-15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i4.9939>
- Bakacsi Gy. (2006). Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 35-45.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Barsulai, S., Makopondo, R., & Fwaya, E. (2019). The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotels in Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-8. Retrieved from <https://www.eajournals.org/journals/european-journal-of-hospitality-and-tourism-research-ejht/vol-7-issue-1-march-2019/the-effect-of-organizational-citizenship-behavior-on-employee-productivity-in-star-rated-hotels-in-kenya/>
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.168>
- Burchell, R., & Saele, C. (2007). *Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling*. Sydney Australian and New Zealand Academy of Management. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323-346. <https://doi.org/10.1177/0734371X14567366>
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853–877. <https://doi.org/10.1177/0149206311419662>
- Csorba, L. (2017). *Szelekció, verseny és kockázat a gazdasági evolúció folyamatában – Bizonytalanság és kockázatvállalás vizsgálata valós téthelyzetben*. Beau Bassin, Mauritius: GlobEdit.
- Dastary, A., & Shahabi, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Services: A study of Iranian service organization. *International Journal of Management Academy*, 2(4), 45-52. https://www.researchgate.net/publication/313617505_Organizational_Citizenship_Behavior_Customers_Loyalty_and_Quality_of_Services_A_Study_of_Iranian_service_organization
- Deal, T., & Kennedy, A. (2010). *The New Corporate Cultures*. London: Texere Publishing.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhal, A., & Sepehri, M. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30(2011) 1920–1925. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Eskandar H. (2015). Organizational Citizenship Behavior and Reducing Office Employee Corruption. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(9), 83-287. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000283>
- Gál T., Popovics P., Katonáné Kovács J., Gergely É., & Árváné Ványi G. (2017). Szervezeti kultúra és vezetői tulajdonságok vizsgálata az Észak-alföldi régióban. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(2), 14-22. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/48117>
- Ghashghaieina, A., & Hafezi, S. (2015). Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S),131-138.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability 2019*, 11(22), 63-95. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeili S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452 – 470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>
- Heidrich B. (2001). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Ingrams, A. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>

- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability*, 11(19), 5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409-418. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9118-0>
- Jeisat, J.E. (1997). *Public organization management: The development of theory and process*. Westport, CT: Praeger.
- Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány*, 45(10), 58-66.
- Kar, D. P., & Tewari, H. R. (1999). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(4), 421-433. <https://www.jstor.org/stable/27767615>
- Karácsony A. (2006). Szervezeti kultúrátípusok a magyar vállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 25-34.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341-348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Kumaria, P., & Thapliyal, S. (2018). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21. <http://iaiest.com/data-cms/articles/20191107124831p-mIAJOBHRM1710002.pdf>
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Li, N., Crant, M., & Liang, J. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96. <https://docplayer.net/13590750-Leadership-styles-and-organizational-citizenship-behavior-the-mediating-effect-of-subordinates-competence-and-downward-influence-tactics.html>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80. <https://doi.org/10.2307/1252058>
- Málovics É. (2007). Szervezeti kultúra és vezetés – lehetőségek és korlátok. *Vezetéstudomány*, 38(9), 40-50.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H., & Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
- Miao, R. T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127. <https://doi.org/10.21818/001c.17632>
- Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of organizational culture on organizational behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1946000
- Moorman, R. H. (1991). Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Oh, S. H., Chen, Y., & Sun, F. (2015). When is a good citizen valued more? Organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 1009-1020. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.1009>
- Olejarski, A., Potter, M., & Morrison, R. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pashib, M., Yaqubi, M., SeyedMoharrami, I., Tatari, M., & Mohammadi, S. (2015). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior among Staff of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences in 2015. *Journal of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences*, 3(2), 31-36. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=513126>
- Parker, B., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Perry, J. A., & Hondeghem, A. (2008). Editors' Introduction. In Perry, J. & Hondeghem, A. (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 1-14). Oxford, England: Oxford University Press.

- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107- 142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Primecz H. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 4-13. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2499/1/VT2006kszp4.pdf>
- Spilák, V., & Kosztyán Zs. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhőalapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 70-87. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07>
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363- 377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahman, A., & Chowdhuri, MB. B. (2018). Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial banks in Bangladesh. *Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(5), 848-863. https://www.researchgate.net/publication/332060284_EFFECT_OF_EMPLOYEE_COMPENSATION_ON_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR_OCB_A_STUDY_ON_PRIVATE_COMMERCIAL_BANKS_IN_BANGLADESH
- Ranjbar, M., Zamani, H., & Amiri, N. (2014). The Study on Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity. International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE). <http://icehm.org/upload/5385ED0314031.pdf>
- Schraeder, M., Tears, J., & Jordan, M. (2015). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>
- Shim, D., & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Suwibawa, A., Sapta, K., & Agung, A. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20997-21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>
- Szabó Zs. P., Czibor A., Restás P., Szászvári K., Ágoston V., Héger N. Zs., & Krasz K. (2018). Jó katonák vagy jó szervezetek? A szervezeti polgár viselkedés empirikus vizsgálata magyar munkavállalók körében. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 10(2), 35-43. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13160/13016>
- Takács S. (2002). A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I. rész. *Vezetéstudomány*, 33(11), 22-40. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4786/1/VT_2002n11p22.pdf
- Tariszka É. (2017). A szervezeti kultúra vizsgálata. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(2), 75-81. <http://real.mtak.hu/43896/1/02.pdf>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(Jun), 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Toarniczky A. (2006). A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 37(Ksz), 14-24.
- Ujhelyi M., Mihali M., Kun A. I., & Kiss A. (2016). A szervezeti kultúra és a szubkultúrák vizsgálata összeolvadás után egy gazdaságtudományi karon. *Iskolakultúra*, 26(9), 23-50. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2016.9.23>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Várfi, N., & Nawangsari, L. C. (2019). Impact of Human Resource Management Practices: Factors Influencing Organizational Citizenship Behaviour at Kelapa Gading Mall. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(2), 220-229. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.02.2019.p8628>
- Wei, Y. (2014). The benefits of organizational citizenship behavior for job performance and the moderating role of human capital. *International Journal Business Management*, 9(7), 87–99. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n7p87>
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Mellékletek

A korrelációs együtthatók értékei a klánkultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_KLÁN_1	OC_KLÁN_2	OC_KLÁN_3	OC_KLÁN_4	OC_KLÁN_5	OC_KLÁN_6	OC_KLÁN_7
OC_KLÁN_1		,477(**)	,579(**)	,628(**)	,585(**)	,508(**)	,473(**)
OC_KLÁN_2			,513(**)	,540(**)	,424(**)	,497(**)	,455(**)
OC_KLÁN_3				,641(**)	,534(**)	,573(**)	,509(**)
OC_KLÁN_4					,587(**)	,512(**)	,482(**)
OC_KLÁN_5						,556(**)	,523(**)
OC_KLÁN_6							,504(**)
OC_KLÁN_7							

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az adhokrácia kultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_AD-HOK_1	OC_AD-HOK_2	OC_AD-HOK_3	OC_AD-HOK_4	OC_AD-HOK_5	OC_AD-HOK_6	OC_AD-HOK_7
OC_AD-HOK_1		,671(**)	,674(**)	,593(**)	,532(**)	,532(**)	,603(**)
OC_AD-HOK_2			,748(**)	,620(**)	,478(**)	,529(**)	,504(**)
OC_AD-HOK_3				,638(**)	,487(**)	,529(**)	,545(**)
OC_AD-HOK_4					,552(**)	,503(**)	,564(**)
OC_AD-HOK_5						,548(**)	,643(**)
OC_AD-HOK_6							,601(**)
OC_AD-HOK_7							

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a hierarchiakultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_HIER_1	OC_HIER_2	OC_HIER_3	OC_HIER_4	OC_HIER_5	OC_HIER_6	OC_HIER_7
OC_HIER_1		,437(**)	,667(**)	,534(**)	,486(**)	,425(**)	,529(**)
OC_HIER_2			,569(**)	,314(**)	,545(**)	,447(**)	,404(**)
OC_HIER_3				,543(**)	,572(**)	,517(**)	,512(**)
OC_HIER_4					,454(**)	,355(**)	,405(**)
OC_HIER_5						,447(**)	,493(**)
OC_HIER_6							,502(**)
OC_HIER_7							

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a piackultúrára vonatkozó kérdések között

	OC_PIAAC_1	OC_PIAAC_2	OC_PIAAC_3	OC_PIAAC_4	OC_PIAAC_5	OC_PIAAC_6	OC_PIAAC_7
OC_PIAAC_1		,659(**)	,700(**)	,456(**)	,621(**)	,434(**)	,612(**)
OC_PIAAC_2			,696(**)	,465(**)	,622(**)	,476(**)	,620(**)
OC_PIAAC_3				,440(**)	,661(**)	,476(**)	,652(**)
OC_PIAAC_4					,502(**)	,443(**)	,451(**)
OC_PIAAC_5						,541(**)	,653(**)
OC_PIAAC_6							,572(**)
OC_PIAAC_7							

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az alturizmusra vonatkozó kérdések között

	OCB_ALT_1	OCB_ALT_2	OCB_ALT_3	OCB_ALT_4	OCB_ALT_5
OCB_ALT_1		,502(**)	,564(**)	,467(**)	,358(**)
OCB_ALT_2			,582(**)	,744(**)	,419(**)
OCB_ALT_3				,637(**)	,479(**)
OCB_ALT_4					,493(**)
OCB_ALT_5					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a sportszerűsége vonatkozó kérdések között

	OCB_SPORT_1	OCB_SPORT_2	OCB_SPORT_3	OCB_SPORT_4	OCB_SPORT_5
OCB_SPORT_1		,356(**)	,376(**)	,359(**)	,353(**)
OCB_SPORT_2			,581(**)	,426(**)	,382(**)
OCB_SPORT_3				,473(**)	,337(**)
OCB_SPORT_4					,326(**)
OCB_SPORT_5					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a lelkiismeretessége vonatkozó kérdések között

	OCB_LELKIISM_1	OCB_LELKIISM_2	OCB_LELKIISM_3	OCB_LELKIISM_4	OCB_LELKIISM_5
OCB_LELKIISM_1		,327(**)	,299(**)	,339(**)	,327(**)
OCB_LELKIISM_2			,327(**)	,314(**)	,261(**)
OCB_LELKIISM_3				,491(**)	,332(**)
OCB_LELKIISM_4					,444(**)
OCB_LELKIISM_5					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei az udvariasság vonatkozó kérdések között

	OCB_UDVAR_1	OCB_UDVAR_2	OCB_UDVAR_3	OCB_UDVAR_4
OCB_UDVAR_1		,300(**)	,298(**)	,323(**)
OCB_UDVAR_2			,346(**)	,444(**)
OCB_UDVAR_3				,245(**)
OCB_UDVAR_4				

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A korrelációs együtthatók értékei a polgári erényre vonatkozó kérdések között

	OCB_POLGÁR_1	OCB_POLGÁR_2	OCB_POLGÁR_3	OCB_POLGÁR_4	OCB_POLGÁR_5
OCB_POLGÁR_1		,444(**)	,468(**)	,442(**)	,309(**)
OCB_POLGÁR_2			,586(**)	,508(**)	,247(**)
OCB_POLGÁR_3				,558(**)	,283(**)
OCB_POLGÁR_4					,280(**)
OCB_POLGÁR_5					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A HONLAPOK ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEMPONTRENDSZERE EVALUATION SYSTEM OF WEBSITES

A honlapok jelentik általában a vállalkozások online jelenlétének alapját. A szerzők célja olyan átfogó értékelési rendszer létrehozása volt, amely képzettség nélkül is alkalmazható, ezzel segítve a vállalkozások saját weboldalainak fejlesztését. Az online elérhető tesztelő oldalak, illetve versenyek csupán korlátozottan alkalmazhatók a kisebb vállalkozások esetében. Ezért a szekunder források áttanulmányozása után 12 szakértői interjú lefolytatására került sor vezető beosztású szakemberekkel, amelyek alapján azonosításra kerültek a weboldalak értékelésének témakörei és tényezői, ezzel lehetővé téve egy 100 pontos rendszer kialakítását. Ez a megoldás olyan újszerű lehetőség a digitálisan kevésbé érett, korlátozott anyagi és szakmai háttérrel rendelkező vállalkozások számára, amely objektív visszajelzést ad a weboldalukról, emellett rávilágít a hiányosságokra, a szükséges fejlesztési irányokra. A rendszer ezzel edukálhatja a KKV-kat, illetve alkalmas a versenytársakkal való összehasonlításra is.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások (KKV), online marketing, weboldalak, honlapok értékelése

Websites are usually the basis for businesses' online presence. The authors' goal was to create a comprehensive evaluation system that can be applied without training, thus helping businesses to develop their own websites. Online testing sites and competitions are of limited use to smaller businesses. Therefore, after reviewing the secondary sources, they conducted 12 expert interviews with senior professionals, based on which the topics and factors of website evaluation were identified. This allowed for the development of a 100-point system. This solution is a novel opportunity for digitally less mature companies with a limited financial and professional background, providing objective feedback about their website and highlighting the shortcomings and the necessary directions for development. The system can thus educate small and medium sized enterprises (SMEs) and is also suitable for comparison with competitors.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), online marketing, websites, evaluation of websites

Finanszírozás/Funding:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIH-1259-8/2019) támogatja.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Innovation and Technology to the Budapest Business School (NKFIH-1259-8/2019).

Szerző/Author:

Dr. Harsányi Dávid, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (harsanyi.david@uni-bge.hu)

Dr. Máté Zoltán, főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, (mate.zoltan@uni-bge.hu)

Zarándné Dr. Vámosi Kornélia, adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, (vamosi.kornelia@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 08. 03-án, javítva: 2020. 10. 28-án, elfogadva: 2020. 12. 14-én.

This article was received: 03. 08. 2020, revised: 28. 10. 2020, accepted: 14. 12. 2020

Az online megjelenés napjainkban szinte elengedhetetlen a cégek számára. Priyono, Moin és Oktaviani Putri (2020) szerint a fogyasztói igények megváltoztak, egy paradigmaváltás figyelhető meg: ma már nem támogató jellegű funkció a digitális technológiák alkalmazása, hanem alapvető elvárás a fogyasztók részéről. Az internetes jelenlét alapja többnyire a honlap, ezt hozzák létre elsőként a cégek. Bár számos egyéb megoldás született (blog, közösségi oldalak), amelyek akár ki is válthatják a honlapot, sokan úgy tartják, hogy ezek nem nyújtanak azonos megoldást, mert nem képesek azt az élményt, egyediséget

nyújtani, mint a weboldalak. Egy weboldalnak pontos és meggyőző információt szükséges szolgáltatnia adott vállalat termékéről/szolgáltatásáról éppúgy, mint a rendszerekről, folyamatokról és szakértelemről, amelyet az adott vállalat nyújtani képes (Bickerton, Bickerton, & Pardesi, 2000). A feladat sokszor az, hogy nemcsak informatív, hanem egyszerre vonzó is kell lennie az információnak, amelyet tartalmaz (Akunuri, 2011). A mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) sokszor közeli kapcsolatban vannak a vevőikkel (Akunuri, 2011), és ezt a tudást fel is használhatják, amikor egy weboldalt felépítenek. Ugyan-

akkor megfigyelhetjük a fogyasztói igények változását is a honlappal kapcsolatban. Míg a közösségi oldalakon megjelenő aktivitás az aktualitások rövid ismertetésének helyszíne, addig a honlap ma már inkább egy bázis az információk tengerében, egy olyan felület, ahol adottságainál fogva nagy mennyiségű, strukturált információ helyezhető el, biztosítva a fogyasztók minél szélesebb körű tájékozódását.

A KKV-k korlátozott pénzügyi forrásokkal és általában merevebb tanulási görbékkel rendelkeznek, valamint az új technológiák bevezetése esetében több időt igényelnek. Annak ellenére, hogy egyedi jellemzőik miatt nagyban különböznek a nagyvállalatoktól, meghatározó szerepet játszanak az országok versenyképességében (Ainin, Parveen, Moghavvemi, & Jaafar, 2015). A nemzetgazdaságban jelentős tényezőnek tekinthető KKV-k esetében ugyanúgy fontos szerephez jut a digitális megjelenés. Az online marketingtevékenység kiemelten fontos (lenne) a KKV-k számára, hiszen költséghatékony (Thomas & Simmons, 1999), alacsony büdzséből is sikeresen alkalmazható megoldást jelent. A kis- és középvállalkozások online megjelenése igen fontos a versenyképesség, az üzleti növekedés és a hatékonyság szempontjából (Lin, Huang, & Stockdale, 2011), mivel egy weboldal elindítása kiemelt jelentőségű a KKV-k üzleti hatékonyságának növelésében azáltal, hogy fokozhatja a láthatóságot, elérhetőséget, javítja a kommunikációt, növeli az értékesítést. Mindemellett befolyásolja az érdekeltek viselkedését és ezáltal az elégedettségüket is.

A KKV-k esetében – más piaci szerelőhöz hasonlóan – fontos a különböző online megjelenések sokszínűsége, egymásra való épülése. A különböző közösségi oldalakon való megjelenés, az ott közölt tartalmak elsősorban aktualitásukkal hatnak, mely lehet szöveges, képi és videós információ. Itt a cél a gyors egyszerű, egyenes közlési mód, a hírérték, érdekesség, lehetőség szerint néhány kép, vagy egy-két mondatnyi szöveges információ formájában. Az így kialakított fogyasztói kör szélesebb információval való ellátására azonban a honlap szolgálhat megfelelő formátummal. Fontos, hogy a közösségi oldalak által megteremtett látogatói kört minél nagyobb arányban át tudjuk csatornázni a honlapra.

A technikai lehetőségek miatt megváltozott vevői magatartás egyik legfontosabb online eleme a honlap, melynek igyekeznie kell ezt a fogyasztói igényt a lehető legjobban kiszolgálnia. A vevők által igényelt információ sokkal pontosabban célozható az online térben, végső esetben akár személyre szabhatóvá is tehető. A hagyományos marketingfelfogás szerint, az alkalmazott marketingeszközök a piaci szituációhoz, a célcsoport médiahasználatához igazodnak, míg az online marketingben annak sajátosságai, egyénre szabhatósága miatt, inkább az egyéni kapcsolatokhoz illeszkednek (Molenaar, 2012). Azonban e cégek jelentős része mégsem foglalkozik ezzel tudatosan, és nincs saját felülete az interneten. Amelyik viszont rendelkezik honlappal, vagy egyéb megjelenéssel, sokszor annak a kidolgozottsága, minősége elmarad a várakozásoktól. Ez számos okra vezethető vissza, melyek közül a megfelelő digitális ismeretek, tapasztalatok hiánya az

egyik. A KKV-k tulajdonosai, vezetői, felelős szakemberei gyakran nem látják az online jelenlét előnyeit, hiszen nincsenek tisztában annak lehetőségeivel szükségességével. Ezek a vállalkozók az úgynevezett struccmarketinget alkalmazzák, tehát nem tesznek semmit, homokba dugják a fejüket (Jantsch, 2010). Problémás ilyen esetekben az is, hogy egy felkért külső tanácsadó, ügynökség sem feltétlenül tudja helyettesíteni a belső információhiányt, hiszen a megjelenéssel kapcsolatos döntés végső soron a vállalkozás kezében van. Gondot jelenthet az, hogy elegendő ismeretek nélkül a döntéshozó nem képes reálisan látni az elkészült tervek minőségét, hiszen nincsenek a kezében a megfelelő viszonyítási pontok.

A jelenlegi járványhelyzetben a KKV-k különböző szintű digitális átváltozáson mennek keresztül. Attól függően, hogy milyen szintű a meglévő jelenlétük, Priyono et al. (2020) három csoportot képeztek a kutatásukban. Az eredményeik között bemutatták, hogy azokat a cégek, amelyek már magas digitális felkészültséggel rendelkeztek, a járványhelyzet alatt ugrásszerű növekedésre voltak képesek. Azonban azok, amelyek likviditási nehézségekkel küzdenek és alacsony digitális készségekkel rendelkeznek, csupán az eladásaik növelésére fókuszáltak digitális tevékenységük emelésében. A harmadik csoportba pedig azokat a cégeket sorolták, akik bár széles vevőkörrel rendelkeznek, viszont digitális tudásuk igen szűkös, így a fejlődés számukra igen nehéz e téren.

Magyarországon a vállalkozások igen nagy lemaradásban vannak a digitális technológiák igénybevétele területén, jelenleg a 21. helyen állunk a 28 uniós tagállam között a 2020-as digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI) alapján. A vállalkozások nagy része nem használja ki a digitális technológiákban, így például a big data-ban és a felhőalapú számítástechnikában rejlő előnyöket. A KKV-knak 2019-ben mindössze 12%-a értékesített árukat online, ugyanakkor az uniós átlag 18% volt. „Magyarország teljes nagy teljesítményű számítástechnikai (HPC) kapacitása jelenleg kevesebb, mint 0,5 petaflop, ami nem elegendő a magas szintű K+F igények kielégítéséhez” (DESI, 2020, p. 13).

Ugyanakkor a Modern Vállalkozások Programja (2020) által elkészített, ráépülő felmérés szerint megállapítható, hogy a hazai KKV-k a kényszer hatására elmozdultak a digitális tér, az online értékesítési csatornák irányába. A mostani állapot robbanásszerű változásokat hozott olyan vállalkozásoknál, amelyek gyorsan és nyitottan reagáltak a jelenlegi krízishelyzetre. Ennek a reakciónak az egyik eleme lehet a honlapokkal kapcsolatos aktivitás növelése is.

Egy „jó” honlap kialakítása azonban nem egyszerű feladat. Rendkívül sok tényező befolyásolhatja egy weboldal sikerességét. Ezek egy része technikai jellegű, pl. a kulcsszavak helyes megadása, a nyitóoldalon való szöveges megjelenés tartalma, amik a keresésoptimalizálásnál jelentenek előnyöket. Más része azonban, mint például a honlap szerkezete, a használt színek, a kereshetőség biztosítása, vagy éppen az átlátható struktúra biztosítása, a látogatók elégedettségének kivívása miatt fontosak.

A kutatás célja a honlapok értékelési szempontjainak feltárása volt, és ez alapján egy olyan értékelési rendszer

kialakítása, amely különösebb szakértelem, valamint belső információ nélkül kitölthető, és könnyen áttekinthető módon ad visszajelzést a weboldal minőségi tényezőiről. Emellett alkalmas az egyes részszempontok szerinti értékelésre, valamint a honlapok összevetésére. Célunk elérése érdekében a fellelhető szekunder információk mellett két körös primer kutatást végeztünk szakértői interjúk segítségével.

Szakirodalmi háttér

A KKV-k marketingtevékenysége

A KKV-k működésének, marketingtevékenységének, illetve online marketingaktivitásának vizsgálatok a hazai és nemzetközi szakirodalomban való sajátosságok igen érdekes és vegyes képet mutatnak. Míg Polereczki (2011) a vállalkozások mérete és a marketingtevékenységek önálló funkcióként való megjelenésének összefüggését bizonyította, addig Carson (2001) egy evolúciós megközelítést alakított ki a KKV-k marketingtevékenységével kapcsolatban, ahol négy fázisra, (mégpedig a „kezdetek”, az „útkeresés”, a „bütykölés” és a „mestermunka”) osztotta a KKV-k marketingtevékenységének fejlődését. A hazai kutatások is több igen érdekes tényezőjét vizsgálták a marketingtevékenységnek. Máté (2011) korábbi munkájában a marketingszemlélet létét, és a piaci változások folyamatos figyelemmel kísérését a siker egyik fontos elemeként bizonyította, míg mások (Sasvári, 2012) az információ mint erőforrás fontosságát hangsúlyozták. A hazai KKV-k tevékenységét vizsgálva megfogalmazták, hogy a vezetők tudatosan kerülnek a magas kockázatú, tudásigényű és technológiai alapú versenyző iparágakat, és azokat részesítik előnyben, amelyek alacsonyabb tőkeintenzitást, gyors megtérülést ígérnek, és nem igényelnek különösebb technikai tudást (Dallago, 2012). Szintén jellemző lehet a különböző szakspecifikus feladatok kiszervezése is, melyben a marketing megtalálható (Dallago, 2012).

A forráshiányos helyzet miatt (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2017) – a nagyobb vállalatokhoz képest – korlátozott (pénzügyi, marketingtudásbeli, időbeli) erőforrások jelentős szerepet játszanak a KKV-k mérsékelt marketingtevékenységében (Gáti & Simay, 2015). Ez a tevékenység pedig nagymértékben függ a tulajdonostól, vezetőtől, illetve annak személyiségétől (Gáti & Csordás, 2013).

Gáti (2015) eredményei szerint, ha egy KKV alkalmazkodik a piaci körülményekhez, kockázatvállaló, nyitott az innovációra, piacorientált és jól kommunikál a vevőivel, akkor jellemző rá az intenzív marketinghasználat, és ezen belül az átlagosnál nagyobb mértékű online és közösségi média marketingalkalmazás.

További kutatási eredmény még (Szűcs, 2019) annak a feltárása, hogy azok a KKV-k, amelyek használják, illetve jelen vannak az online térben, ezzel a tevékenységükkel önmagában még nem lehetnek biztosak a sikerben. Szükségesnek látszik a különböző online csatornákon megjelenő tartalmak összehangolt megjelenítése. További fontos tényező az esetleges hibák folyamatos javítása, mellyel a vállalkozás gyenge pontjait lehet csökkenteni.

Emellett érdekes megemlíteni, hogy ugyan a vevő elégedettségi szintjében növekedés tapasztalható, ha valamilyen újítást tapasztal a weboldalon, azonban statisztikailag nem jelentős a hatása az újvásárlási szándékban (Bhuanaputra & Giantari, 2020).

A fogyasztók kritikusabbak lettek a vállalatokkal szemben, elvárásaik növekedtek (Timár, 2016). Az Európai Bizottság (2017) jelentése szerint a KKV-k legsürgősebb kérdése a vevők megtalálása – amelyben az internet jelentős segítséget nyújthat. A hazai vállalkozók is a vevőkre fókuszálnak (Miklovicz, 2010), hiszen a cégek marketingstratégiáját a következő tényezők határozták meg: „meglévő ügyfeleimmel foglalkozom többet” (30%), „új piacok felkutatása” (29%). Ezek messze megelőzték például az „új termék(ek) fejlesztését” (12%), vagy az „ügyfélszolgálat, folyamataim javítása” (8%) válaszokat.

A Szonda Ipsos és a Marketing Commando 2009-es felmérése alapján azonban a KKV-k csupán egyharmada (32,8%) folytatott tudatos marketingtevékenységet, holott ezek nagyobb éves forgalomra számíthattak (Hvg.hu, 2009). Ahogy Sárosi (2018) is fogalmaz: az a vállalat gyakorlatilag nem létezik, amelyik nincs fent az interneten. A korábban említett forráshiányos helyzet az, ami a vállalkozókat az online térben egyszerűbb és kevésbé hatékony megoldásokba kényszeríti. A vállalkozás indításakor jellemzően nem kalkulálnak a marketingköltségekkel, ami ugyebár nélkülözhetetlen a sikeres elinduláshoz, hiszen marketing- és online jelenlét nélkül egy jól felépített üzleti stratégia mit sem ér (Sárosi, 2018).

KKV-k az interneten

A folyamatosan növekvő fogyasztói igény az információ iránt a KKV-kra is hatást gyakorol, melyek versenyképességük megőrzése érdekében egyre nagyobb számban alkalmaznak e-kereskedelmi megoldásokat, jelennek meg online felületen hirdetés formájában, vagyis digitalizálódnak (Bíró-Szigeti, Petruska, Szalkai, Kovács, & Magyar, 2015). 2011-es adat szerint azonban a KKV-k 77%-a még semmilyen online hirdetési tevékenységet sem végzett (Fehér, 2011), holott az internet akár hazai, akár nemzetközi szinten nagyobb versenyképességet eredményezne más vállalatokkal szemben (Thomas & Simmons, 1999). A Neten a Cégem Program 2011-ben készült felmérései alapján a hazai vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmilyen online megjelenési formát, mindössze 3% vezetett blogot és 5% volt elérhető közösségi médian keresztül (Fehér, 2011). A vállalat mérete és online marketingstratégiája között ugyanakkor összefüggések fedezhetők fel (Nemeslaki, Duma, & Szántai, 2004).

Nemzetközi szinten sem ideális a helyzet, hiszen a KKV-k 28%-a egyáltalán nem alkalmaz online felületeket, 42%-a úgy véli, az internet nem fontos/elsődleges, és mindössze 36%-a kínál e-kereskedelmi felületet (Joshua, 2016).

Az internet jelentőségét jól mutatja, hogy a digitális reklámköltés évről évre jelentősen növekszik hazánkban: 2017-ről 2018-ra például 14%-kal emelkedett, amely 2018-ban 87,5 milliárd forintot tett ki (Magyar Reklámszövetség [MRSZ], 2019). A növekedés a következő évben még

nagyobb, 16%-os volt, amely több mint százmilliárdos költséget jelent 2019-ben (MRSZ, 2020). Az internet előretörését indokolja, hogy a klasszikus médiacsatornákon történő reklámozásban a belépési korlátok magasak, ezért a KKV-knak alternatívát kell keresniük a célközönségükkel történő kommunikációra (Gáti & Csordás, 2013).

Egy 2016-os, 1300 KKV-t érintő kutatás szerint a megkérdezett KKV-k elsődleges marketingeszköze a céges weboldal (Miklovicz, 2016). Ugyanakkor az EU vállalkozásainak csupán 77%-a rendelkezett weboldallal 2017-ben, igaz, ez az arány 2011-ben még csak 69% volt (Eurostat, 2017). A hazai vállalkozások nem voltak túl pozitív véleménnyel honlapjaikról, hiszen egyharmaduk ennek fejlesztését tervezi, illetve közel ennyi úgy gondolja, hogy nem hoz elég profitot (29%). Negyedének nincs, vagy elavult a honlapja, és csak 13% van vele megelégedve (Miklovicz, 2010). A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (GVI) 2017-es KKV Körkép című felmérése keretében a hazai KKV-k internethasználatával kapcsolatos szokásait vizsgálta 300, legalább húsz főt foglalkoztató hazai kis- és középvállalkozást bevonva. A mikrovállalkozások elhagyása eredményezhette azt a viszonylag pozitív eredményt, mely szerint a megkérdezett vállalkozások 84%-a üzemeltet saját honlapot. Az adatok azt mutatják, hogy a cégméret csökkenésével a weboldal használatának aránya is csökken. A honlapok alkalmazása egyébként a második legfontosabb online tevékenység az ügyfelekkel történő e-mailezés (93%) után (Kamaraonline.hu, 2017). Fontos információ, hogy a megkérdezett cégek mindegyike használja valamilyen formában az internetet tevékenysége során, és súlyos problémát jelentene 10-ből 9 vállalkozásnak, ha egy hétre leállna az internet.

Lopes & Melão (2016) kutatása során bizonyosságot nyert, hogy a KKV-k webhelyeiket többségében csupán információ átadására használják, nem aknázzák ki a bennük rejlő egyéb lehetőségeket, mivel nincsenek megfelelően tisztában az előnyökkel, illetve sokszor a szakértelem hiánya is problémát jelent. Kevéssé fordítanak figyelmet a kétirányú kommunikációra, az interaktivitásra, az együttműködésre vagy a hálózati kapcsolataik kiépítésére. Ezenkívül nem fordítanak elegendő figyelmet az akadálymentességre és az adatvédelemre sem. További érdekesség, hogy az online megrendelés vagy foglalás a webhelyek csupán 16%-án érhető el és az elektronikus kereskedelmet, fizetési lehetőséget a weboldalak csak 6,1%-a teszi lehetővé.

A közösségi média a honlapok számára is alternatívát kínál. Mivel a közösségi média elérhetősége az emberek többségének természetessé vált, így a vállalatok jellemzően arra törekednek, hogy kialakítani, esetlegesen mélyíteni tudják az internetes kommunikációjuk súlyát. E lépés leginkább kisvállalatok számára okoz kihívást (Gilmore, Gallagher, & Henry, 2007). A hazai szakirodalmat átnézve a KKV-k online jelenlétén belül is inkább a közösségi média vonatkozásai kerültek részletesebb vizsgálat alá (például Dörnyei & Mitev, 2010; Gáti & Csordás, 2013; Gáti, Csordás, & Markos-Kujbus, 2015).

Weboldalak értékelése a nemzetközi szakirodalomban

A digitalizáció egyre nagyobb térhódítása és az online kereskedelem fejlődése ellenére még mindig megállapítható, hogy a kis- és középvállalkozások számára továbbra is nehézséget jelent weboldaluk sikerének mérése. A nemzetközi szakirodalomban számos tanulmány különböző megközelítésmódokban vizsgálja azokat az eszközöket, modelleket és rendszereket, amelyek ugyan különböző működési elvek mentén, de alkalmasak lehetnek a weboldalak egységesített mérésére. Általánosságban elmondható, hogy a szerzők, pl. Ghandour (2015), Canziani és Welsh (2016), valamint Lopes és Melão (2016) egyöntetű véleménye szerint valóban szükséges olyan modellek kialakítása, amelyek a vezetők számára lehetővé teszik weboldaluk mind teljesebb megértését, működési mechanizmusuk átláthatóságát, és támogatást nyújtanak a weboldalak sikerének megállapítása érdekében. Egy ilyen globális nézőpontú modell átfogó módon nyújthat segítséget a kis- és középvállalkozás vezetőinek, tulajdonosainak webhelyük megfelelő működésének megértéséhez és hatékonyan mutat rá a fejlődési lehetőségekre is.

Egy 2016-ban megjelent tanulmányban Canziani és Welsh (2016) azt vizsgálták, hogy miként lehetséges a weboldalak ingyenes, általános, automatizált értékelése. A kutatást az indokolta, hogy a vizsgálat időpontjában nem álltak rendelkezésre olyan meghatározott mutatók, amelyek a vizsgált cégek webhelyeinek az értékelésére szolgálnának, illetve az értékeléseket az értékelők elfoglaltsága is befolyásolhatta. A mintát 72 véletlenszerűen kiválasztott észak-karolinai borászat weboldala szolgáltatta, amelyek megfeleltek a következő kritériumoknak: egyedi domain névvel, független weboldallal és a webrobotok számára elérhető aloldalakkal rendelkeztek. A vizsgálat során egy általános, díjmentesen elérhető, automatizált mérésre használható eszköz validálására került sor. A szerzők véleménye szerint az emberi értékelési hiba csökkentésének érdekében, valamint a pincészetek jelenleg hiányos ajánlott értékelési technikái következtetésben érdemes fontolóra venni egy olyan automatizált eszköz használatát, mint a Website Grader (Canziani & Welsh, 2016).

Ghandour (2015) is hasonlóan vélekedik. Egy átfogó modell támogatást nyújt az operatív kiválóság eléréséhez, mely jobb pénzügyi teljesítményhez vezet. A webhelyek erősségeinek és gyenge pontjainak felismerése, majd megértése kulcsfontosságú, mivel egy innovatív, jól szervezett és menedzselte oldal a cégek számára előnyt nyújthat és sikerre vezetheti tevékenységüket. Ghandour (2015) egy operatív modellt vizsgált 344 új-zélandi e-kereskedelmi foglalkozó kisvállalkozásban. A válaszadók az egyes tényezők fontosságát értékelték, majd vizsgálták a szempontokat saját vállalkozásukra vetítve is. A modell alapját az az elképzelés adja, hogy mely tulajdonságok jelentenek értéket a felhasználóknak és mik azok a területek, amelyek fejlesztésre szorulnak, mitől válik egy weboldal igazán hatékonyvá (Ghandour, 2015). A weboldalak hatékonyságának legfontosabb tulajdonságai a könnyű navigálhatóság, a letisztultság, a termékről, szolgáltatásról való könnyű információszerzés, a márkaszemélyiség

megjelenése, a fogyasztókkal való interakció, a különböző kommunikációs csatornák integrálása a weboldalba és a mérhetőség, amelyek a KKV-nál hasonlóan fontosak, mint bármely vállalat esetében (Akunuri, 2011).

Lopes és Melão (2016, p. 77) szerint jelenleg hiányoznak olyan jellegű kutatások, „amelyek a webhelyek tartalmának és a tervezési funkcióknak a különböző ágazatokra kiterjedő, átfogó készletét értékelnék. Ez tenné lehetővé, hogy átfogó képet kapjunk a KKV-k webhelyeinek teljesítményéről és így megfelelő javaslatokat tegyünk a javításra vonatkozóan.” Az átfogó kép eléréséhez öt szakértőből álló csoportot képeztek és létrehoztak egy mérési modellt, a vizsgálati tényezőket két nagy területre osztották, a tartalmi és a formatervezési tényezőkre. A tartalmi tényezők közé sorolták a vállalati, a kereskedelmi, tranzakciós és a kommunikációs információkat. Más megközelítésben, illetve csoportosításban a tartalmi tényezők – egyes szerzők (Krippendorff, 2004, p. 18) alapján a „tartalomelemzési” tényezők –, az internetes megjelenésekben, ezen belül a honlap felületén megjelenő tartalmak, szövegek, képek információtartalmát vizsgálja. „A tartalomelemzés egy olyan kutatási technika, amely szövegekből (és egyéb, jelentéssel bíró alpanyagokból) megismételhető és érvényes következtetéseket von le azok használatának kontextusára vonatkozóan” (Krippendorff, 2004, p. 18). Az internetes tartalomelemzés sajátosságai, mint a mérete, a kaotikus struktúrája és a különböző típusú alpanyagok (szöveges, vizuális és audio) keveredése komoly kihívások elé állítja a tartalomelemzőket. A különböző médiatípusok keveredésén túl új jelenség a szövegelemzésben a weben fellelhető szövegeket jellemző nem lineáris szerkezet a hivatkozási rendszerek és hiperlinkek révén, valamint az interaktivitás nagyon magas szintje (Weare & Lin, 2000). Ezek a nehézségek kétféle kiterjesztést hoznak a világháló tartalmainak elemzésében a hagyományos tartalomelemzéshez képest (Herring, 2010): egyfelől a web-tartalomelemzést úgy is lehet értelmezni, mint a tradicionális technikák alkalmazását a web-en lelhető újfajta tartalomra, másfelől azonban a web-tartalomelemzés jelentheti a világháló tartalmának elemzését nem csak tradicionális tartalomelemző módszerekkel. A webes tartalmak tekintetében nagyon sajátos probléma az időtényező, amit Foot és Schneider (2004, p. 2) úgy fogalmaztak meg, hogy „a kihívás a Web természetéből fakad, ami egy egyedülálló keveréke a mulandóságnak és az állandóságnak”. Vagyis egyfelől nagyon sok régi, korábbi információ található a honlapokon, sok esetben dátum nélkül. Másfelől azonban például egy vállalati honlap átalakítása azt is jelenti, hogy a korábbi struktúra és tartalmak részben, vagy teljes egészében eltűnnek, felülírásra kerülnek az új dizájn és arculat jegyében. Egy másik kihívást jelentő jelenség a webtartalmak elemzésénél az intertextualitás. Ez a weboldalon megjelenő szöveg hivatkozásait, hiperlinkjeit, felnyíló ablakait is tartalmazó szövegegységet jelenti, mely a nyomtatott sajtóban nem jelenik meg ebben a formájában. Itt a kérdés, hogy a további linkeket, hivatkozásokat milyen mélységig vesszük bele a tartalomelemzésbe.

A fogyasztók ma már aktív kezdeményezővé válnak és sok esetben elvárják a kollaboráció lehetőségét. Növeke-

dés figyelhető meg az alternatív fogyasztói platformok létrehozására vonatkozó igényben, mely abból fakad, hogy a meglévő szolgáltatások és a számukra nyújtott megoldások ma már nem elégítik ki az összes fogyasztói elvárást (Bajaj, Steel, Ogden, & Rahman, 2020).

A tartalmi tényezők mellett Lopes és Melão (2016) kutatásában pedig a formatervezés, a design alá gyűjtik a vizuális elemeket, a multimédiát, az elérhetőséget, a navigálhatóságot, akadálymentességet és az oldal biztonsági, adatvédelmi funkcióit. 915 portugál KKV-honlapot vizsgáltak meg a fent említett jellemzők alapján, valamint figyelembe vették a vállalkozás méretét is a vizsgálat során. A tartalmi és design-tényezőknél kívül az értékteremtés egyik fontos tényezője a felhasználói élmény a weboldal használhatósága és tartalmi jellemzői mellett a felhasználók számára.

„A fizetési eljárás sikeres, biztonságos és viszonylag könnyű befejezése fontos előrejelzője lehet a felhasználóknak a kiskereskedelmi webhelyek minőségi értékelésében, azonban ez érdekes és időszzerű tartalom és a forrás hitelessége relevánsabb lehet a híroldalak esetében. Ezenkívül a vizuális esztétika is fontos szerepet játszik az UX-tanulmányokban (pl. Hassenzahl, 2004; Zhou & Fu, 2007; van Schaik & Ling, 2009), és a kutatások azt sugallják, hogy a számítógépes interfészek vizuális esztétikája határozottan befolyásolja a felhasználók élvezeti szintjét és elégedettségét (Lavie & Tractinsky, 2004)” (Aranyi & van Schaik, 2016).

Martinez-Sala et al. kutatása (2020) is rámutat arra az összefüggésre, hogy a következő kulcsfontosságú elemek, mint a navigálhatóság, a grafikai design és a honlapok felhasználóbarát jellege között összefüggés állapítható meg, mely elemek együttesen befolyásolják a felhasználói élményt. Kutatásuk során bebizonyították, hogy az egyszerűség a kulcs a felhasználóbarát mivolt és az esztétika között.

Az élvezeti szint és az elégedettség mellett a felhasználók bizalma is kulcsfontosságú. A bizalom a könnyű használhatóságra, testreszabott tartalomra és hasznosságra vonatkozó kiskereskedelmi weboldalakra vonatkozó felmérés során kiemelték, hogy a design és az esztétika közvetlen előrejelzője volt a felhasználók bizalmának (Li & Yeh, 2010).

Norman (1988) szerint a UX nem pusztán a design felület kialakítását jelenti, hanem minden beletartozik, ami magát az élményt okozza. A UX designer munka nem szimpla grafikai feladat, hanem piacutató és projektmenedzseri is egyben. A UX pedig minden feladatot magába foglal, ami egy termék hatékony és gördülékeny felhasználói élmény megteremtéséhez hozzájárul, illetve optimalizálja és elemzi azokat.

A UI pedig a kinézettel és a megjelenéssel foglalkozik. A User Interface a felhasználói felület kezelését jelenti. Azonban ez nem egyszerű designmunkát jelent, hanem a lényege az, hogy a UX-fejlesztés eredményeit és tartalmát a felhasználó számára egy vonzó kellemes felépítésben rezponzív élménnyé konvertálja. Ez tehát túlmutat a kreatív tervezésen, mert ezen kívül övezi egy felhasználói elemzés, designkutatás, majd a felhasználó felület kiala-

kítása interaktív elemekkel, végül megvalósítása a programozók révén. Tehát a UI borzasztó lényeges szerepet játszik a digitális felületeknél, de nagyon fontos szerepe van a márka megbízhatóságában is. A UI tulajdonképpen egy folyamat, amely a fogyasztót vizuálisan irányítja egy termék felületén az interaktív elemek segítségével (Weintraub & Tip, 2017).

Ezen kívül hozzátartozik a reaktív és interaktív felületek, vagyis az érzékek megalkotása is. A felhasználói felület tervezése során első sorban a rendszert kell kialakítani és csak azután a grafikus elemeket. Vagyis meg kell szerveznünk, hogy az igényeket ismerve olyan rendszert alakítsunk ki, amiben kényelmesen, hatékonyan és könnyen tudják a feladatukat elvégezni, választ kapni a kérdéseikre és megoldást a felmerülő problémákra.

Lopes és Melão (2016) alapján erősen pozitív kapcsolat mutatható ki az üzleti vállalkozás mérete és tartalma, valamint formatervezési jellemzői között.

Honlapokat értékelő versenyek

Érdekes áttekinteni a hazai és nemzetközi honlapokra vonatkozó versenyeket, amelyek jó támpontként szolgálnak a saját struktúránk kialakításához.

Az Év Honlapja pályázat 4+1 szempont szerint értékel (megemlíthető, hogy korábban több volt): design, kategóriának megfelelő tartalom (dupla pont), UX, kreativitás + rezponzivitás. Az utóbbi alapvető követelmény, automatikusan értékelik, nem pontozzák (Az Év Honlapja, 2019). A pontozás után személyes megbeszélés, vita következik.

A Web Marketing Association (WMA, 2019) által kiadott Web Awardson 70 pont szerezhető, kategóriánként 10. Az értékelési kategóriák: design, innováció, tartalom, (alkalmazott) technológia, interaktivitás, szövegírás, használhatóság. Az IMA (2019) által gondozott Interactive Media Awards-on maximum 500 pont szerezhető, a szempontok: design, tartalom, funkcionalitás, felhasználhatóság/usability, szabványok betartása és böngésző kompatibilitás. A Webby Awards (2019) esetében négy értékelési kategóriáról beszélhetünk: tartalom – struktúra és navigáció, vizuális dizájn, általános élmény, funkcionalitás és interaktivitás. A World Best Websites (2004) bár korábbi pályázat, érdemes említést tenni róla a jó strukturáltsága miatt. Az öt főkategórián belül 5-5 alkategóriát határoztak meg, ezeken belül pedig 4 szempontot, tehát összesen 100 kritériumot értékelnek. Az öt főkategória 20-20 ponttal: funkcionalitás, design, tartalom, eredetiség, professzionizmus és hatékonyság.

Összességében elmondható, hogy a nemzetközi versenyek hasonló témaköröket vizsgálnak (bár ezek csoportosítása, kategóriába rendezése eltérhet), és a szempontok súlyozásában sem egységes a kép – gyakran erről nem is közölnek információt.

Módszertan

A primer kutatás célja a honlapok lehetséges értékelési szempontjainak feltárása volt. A vizsgálat két fázisban történt. Először a szempontokra kérdeztünk rá, majd az összeállított kérdéssorra vonatkozóan kértünk visszajelzést.

Az első fázis interjúvázlata általánosságban is rákérdezett a honlapok értékelési szempontjaira, majd az előzetes információk alapján összeállított tényezőket, csoportosítási rendszert tesztelte. Az interjúalanyoknak természetesen lehetőségük volt további javaslatokat is tenni az elemzés pontosítására. A második fázisban a kialakított kérdéssort küldtük át véleményezésre, javaslatlételre, amely alapján további pontosítások történtek a szempontrendszerben.

Interjúalanyaink a digitális területen jártas szakemberek voltak, akik maguk is számtalan honlap létrehozásában, értékelésében vettek részt. Ügyeltünk arra, hogy minél szélesebb körből kérjünk fel szakértőket, így képviseltette magát az ügynökségi és az ügyféloldal is, emellett a tudományos szféra, valamint szakmai szövetség is:

- Bánki Attila (BA), a Vermis digitális ügynökség alapító tulajdonosa és ügyvezetője,
- Bonyhádi Gábor (BG), a Codecool programozó iskola marketingvezetője, a Magyar Marketing Szövetség elnökségi tagja, Az Év Honlapja pályázat zsűritagja,
- Emmer Szabina (ESz), a Blogozine női blogmagazin tulajdonosa, írója, az év felfedezettje díjas blogger,
- Eszes István (EI), nyugalmazott főiskolai tanár, Az Év Honlapja pályázat alapítója, a zsűri elnöke,
- Fehér András (FA), Debreceni Egyetem, Marketing és Kereskedelem Intézet, egyetemi adjunktus,
- Farkas Dániel (FD), a Star Network Influencer Ügynökség szakmai vezetője,
- Hornok Ádám (HÁ), Itegration, Product Owner,
- Konkoly Mihály (KM), a Gróf Buttler borászat értékesítési igazgatója,
- Lévai Richárd (LR), az RG Stúdió marketingvezetője és egyik alapítója, a Magyar Marketing Szövetség elnökségi tagja,
- Széles Zoltán (SzZ), a Unisource Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója, tulajdonosa,
- Varga István (VI), a Manta Marketing Kft. ügyvezetője, Az Év Honlapja pályázat alapítója, a Magyar Marketing Szövetség elnökségi tagja,
- Velezdi Ténia (VT), a Geometry/Ogilvy Budapest reklámügynökség digitális és közösségi divíziójának vezetője.

Az interjúk lefolytatására először 2018 augusztusában és szeptemberében került sor, majd októberben kértük alanyaink visszajelzését az elkészült kérdéssorral kapcsolatban. A szakemberek elfoglaltsága miatt telefonon, illetve interneten keresztül történt a megkérdezés. Az elemzésben nevük kezdőbetűivel szerepelnek.

Eredmények

Az első interjúsorozat

A szakértői vélemények általában egymást erősítették, ugyanakkor gyakran eltérő oldalról közelítettek.

Az egyik leglényegesebb tapasztalat az volt, hogy a honlapok sikeressége, számos tényezőtől függ, amelyeket előtte tisztázni szükséges: „A honlapok értékelését érdemes szélesebb perspektívából közelíteni. ... A honlapok

értékelésének egyik nehézsége, hogy nem lehet önmagában vizsgálni” (BA). Többen is említették, hogy egy honlap teljesítménye függ annak céljától (BA, EI, ESz, HA, LR, VI, VT), ami lehet például információátadás, edukáció, konverzió (regisztrálók gyűjtése, hírlevélre feliratkoztatás vagy eladás) (VT). Emellett fontos szempont a célközönség (BA, ESz, EI, LR, SzZ, VI), az iparág, tevékenységi kör (EI, SzZ, VT), konkurencia (BA, VT), márka, termék (BA, VT). A honlapokat értékelő pályázatok ezért hoztak létre kategóriákat (EI): Az Év Honlapja (2019) pályázaton 26 csoportba sorolják a honlapokat, a Web Awards (WMA, 2019) pedig közel 100 kategóriát alkalmaz.

Szakértőink számos online tesztelő oldalt, kimutatást, információforrást felsoroltak: Alexa.com, Ahrefs.com, CrazyEgg.com, Hotjar.com, Seoceros.com, SeoSeeker / SeoSiker.hu, SeoSiteCheckup.com, Seomoz / Moz.com, SimilarWeb.com, WebPageTest.org, valamint a Google valamelyik szolgáltatását: Analytics, Chrome DevTools, Mobile-friendly Test, PageSpeed Insights. Ezek többsége egy adott aspektusból vizsgálja az oldalakat, érdemes tehát ellenőrizni beépíthetőségüket az általános szempontrendszerbe.

Szekunder információink alapján összeállítottuk a honlapok értékelésének általános kritériumait, kategóriáit:

- vizualitás, design (színvilág, formavilág, tipográfia, grafika, fotók, látvány, első blikk),
- tartalom (a kategória, cég, fogyasztók szerint értékelve),
- felépítés, struktúra, navigálhatóság, user experience (gördülékeny böngészés, szórakoztatás),
- reszponzibilitás, platform függetlenség (pl. új és régi operációs rendszerek, desktop és mobil),
- milyen szempont lehet még fontos? kreatív megoldások? cégnévre keresve hányadik a Google fizetős és organikus találati listán?

Az interjúalanyok szerint ezek a szempontok relevánsak voltak, néhányan részben máshogy kategorizálnák, súlyoznák a kritériumokat. Például: vizualitás 15%, tartalom 10%, felépítés 15%, reszponzivitás 10%, hatékonyság 50% (HA). Vagy: user experience, használat során kialakuló benyomás, vizualitás, struktúra (információ illeszkedjenek egymáshoz, válaszíró (SzZ). Releváns észrevétel, hogy inkább áttekinthető, használható, mint szép és egyedi legyen az oldal, mert volt olyan innovációs honlap, ahol a frissítéssel eltűnt a használhatóság (SzZ). Volt, aki azt jelezte, hogy a szempontoknak sok variációja létezik, így nehéz kategorizálni ezeket (HA).

Egyesek vállalkoznának a szempontok súlyozásának meghatározására (LR), mások azt jelezték, hogy ez nehéz kérdés (BG, EI): „ez valószínűleg hitvitához vezetne, itt inkább nem megyek bele, hogy mi a fontosabb” (BG). A kategóriák közötti súlyozással próbálkoztak Az Év Honlapja versenyen, de mindig „nagy vitákat váltott ki, mert mindenkinek a léte meghatározza a tudatát”, hiszen a versenyeknél különböző háttérű szakemberek értékelik a honlapokat (EI). Az egyenletes elosztás mégsem valósul meg teljes mértékben Az Év Honlapja pályázat

esetében sem, mert a tartalom dupla súllyal szerepel a pontozásban. Hasonló a következő megközelítés is: „véleményem szerint nem lehet százalékosan ezt felosztani, mind nagyon fontos, de kiemelten a reszponzibilitás és a SEO” (FD).

A korábban említett pályázatokon természetesen több zsűritag értékeli az oldalakat. Fontos, hogy a zsűritagok szakemberek, jelentős tapasztalattal, így a pontszámok meghatározásában is gyakorlottak. Számukra elegendő a fő kategóriák ismerete, ezen belül jól be tudják kalibrálni az egyes értékeket. A saját rendszerünk esetében azonban fontos a kategóriákon belül további szempontokat meghatározni, hogy a mélyebb digitális ismeretek nélkül is alkalmas legyen az értékelésre. Ebből a megfontolásból teszteltük azt is, hogy az egyes kérdésekre adott válasz kategóriákat mennyire lehet leszűkíteni (pl. kiváló, közepes, gyenge). Meglátásunk szerint ugyanis a mélyebb szakmai tapasztalattal nem rendelkező értékelők számára kihívást jelenthet egy tízfokú skálán osztályozni az adott szempontot, hiszen nem tudhatják, hogy mi ér például 2, és mi 7 pontot. A háromfokú skálát elfogadhatónak tartották az interjúalanyok (LR, VI), bár néhányan (FA, VI) inkább 1-5-ig terjedő értékeket javasoltak.

Az általános értékelési rendszer után nézzük meg most az egyes kategóriákat.

A vizualitás, designszempontot fontosnak ítélték alanyaik (ESz, FA, VT), hiszen a látogatónak ez alapján lesz benyomása egy cégről (VT). Volt, aki megemlítette, hogy ez szubjektív kategória (BG, FA), de attól még lehet értékelni (BG), illetve kiemelte az aktuális trendek szerepét (FD, VT). Volt, aki fontosnak tartotta a designer szakmában is gyakorlott szakember véleményét (FA), valamint azt, hogy a vizualitást is a célcsoport, célok függvényében ítélik meg (LR).

A tartalommal kapcsolatban a következő vonatkozások merültek fel: megfelelő frissítés (FD, SzZ, VT), SEO szempontok, például kulcsszavak (BG, FD, KM, VT), tartalmi összefüggések egymásra épülése (FD, VI), közérthetőség (VT), a gyors információszerzés (HA, VI, VT), illetve megértés lehetősége (BA), hiszen „a letisztultság, egyszerűség, a minél gyorsabb információátadás ebben a felgyorsult világban nagyon fontos szempont” (VT). „A megfelelő tartalom ott tart, és ez nagyban befolyásolja a visszafordulási arányt” (ESz).

A UX, azaz user experience, felhasználói élmény szerepére többen is felhívták a figyelmet (BG, VI, VT). Lényeges a könnyű navigálhatóság (BA, LR, VT), a felhasználóbarát kialakítás (VT), annak egyértelműsége, hogy hova kell kattintani (BA), illetve, hogy kinek szól, miről szól az oldal (VT). Emellett a felépítés fontosságát (ESz, VT), a hatékony menürendszert (FA), valamint a cselekvésre ösztönző erőt (HA, VI) is említették.

A fogyasztói élmény egyik fontos tényezője az oldal sebessége, amelynél többen tettek említést (BA, BG, ESz).

Mára alapkövetelmény a reszponzív, mobilbarát, azaz mobilra optimalizált kialakítás (BA, ESz, VT), „mivel az okostelefon-használat egyre jobban terjed az idősebb generáció körében is – a Google is jobban értékeli a mobiloptimalizált felületet (ESz).

Az egyéb szempontok között többen is említették a Google találati listáján való elhelyezkedést (EI, FA, KM), illetve az oldalak látogatottságát (EI, VT). Lényeges szempont a többi felülettel való kapcsolat, „az egyes platformok egymásra linkelése, utalása, látogatók átvezetése” (FD), „az egyéb marketingelemekkel való kapcsolat (pl. remarketing, hírlevél stb.)” (LR), „több csatorna együttes megléte, többszoros kommunikáció” (VI), a linképítés, a külső linkstruktúra hatékony kialakítása (FA). A jogi vonatkozások is fontosak lehetnek (EI, LR), vagyis a hatósági, fogyasztóvédelmi előírásoknak való megfelelés (EI). Említették a felhasznált technológiákat (BG), illetve ezek karbantartását (VT), valamint a sikeresség ellenőrzését, mérését (KM, LR, VT).

Szempontrendszer

A szekunder információk, valamint az interjúsorozat alapján az értékelési rendszer kialakítását az alábbi szempontok szerint végeztük:

- értékelési kategóriákat határoztunk meg, kiindulva a meglévő – első sorban pályázatokon – alkalmazott szempontokból (pl. design, tartalom, UX), kiegészítve ezt az interjúalanyok javaslataival (pl. célok, célcsoport),
- a kategóriákon belül konkrét kérdéseket fogalmaztunk meg,
- a kérdések döntő részére háromfokú skála segítségével kell választ adni, de vannak olyanok is, amelyek más válaszkategóriákat tartalmaznak, illetve előfordul néhány szabadszavas válaszlehetőség is,
- a háromfokú skála értékei 0, 1, illetve 2, amelyek jelentését minden kérdésnél magyarázzuk, de általánosságban a 0 jelenti azt, amikor az oldalon nem található meg, vagy minimális szintű az adott ismérv, a 2-es pedig azt jelöli, amikor ez hiánytalan vagy magas szintű; az így kialakított rendszer jól értelmezhető, a kérdések könnyen kitölthetők,
- beemeltünk olyan online teszteket a kérdőívbe, amelyek ingyenesen elérhetők, valamint nagyobb elemszám esetén is alkalmazhatók (pl. Google reszponzibilitási teszt),
- az idegen nyelven történő megjelenést nem vizsgáltuk, hiszen a KKV-k inkább a helyi gazdasági élet működésében játszanak kiemelt szerepet (KSH, 2017),
- a kérdések megfogalmazásánál a felhasználók miatt törekedtünk az egyszerűsége, közérthetősége,
- a kérdőívet blokkokra osztottuk, ám ezek csak részben fedték az egyes elemzési kategóriákat; ennek oka az volt, hogy az elemzés folyamán úgy struktúráztuk a kérdéseket, hogy az első benyomás jelentőségét lehetőség szerint értékelni tudjuk (ezért a kérdésblokkokban ezt előre vettük), valamint megfelelő tájékozódás, piaci információ után hozzanak csak ítéletet a kitöltők.

Megvizsgáltunk számos online tesztelő szolgáltatást. Ezek általában fizetősek, de ingyenes tesztidőszakot tesznek lehetővé, vagy más úton korlátozzák a teljes hozzáfé-

rést. Ahol regisztrációhoz volt kötve a használat, azokat a webhelyeket nem alkalmaztuk a honlap értékelésére, mert ez megnehezítené a folyamatot. A cégek számára ugyanakkor hasznosak lehetnek, és – a díjmentes próbaidő miatt is érdemes kipróbálni.

A kérdőív felépítését végül a következőképp alakítottuk ki:

1. első benyomás, benne kereshetőség, sebesség, impresszió,
2. háttér, benne termék/kategória, konkurensok, találatilista-helyezés, célcsoport, cél,
3. konkrétumok, benne reszponzivitás, adatvédelmi és kontakt információk stb.,
4. értékelés, benne tartalom, UX, design.

A fenti kategorizálás hasznos a lekérdezés során, azonban az elemzésnél célszerű a kérdésblokkok átrendezése, hiszen például a tartalomra, felhasználói élményre a kérdőív több fázisában is rákérdeztünk, amelyeket nyilvánvalóan együtt érdemes értékelni.

Az értékelési rendszerben a tartalommal volt kapcsolatos a legtöbb kérdés (20). Bár előzetesen ez nem volt kifejezett cél, de így a szakértői véleményeknek megfelelően, illetve Az Év Honlapja pályázathoz hasonlóan ez a kritérium teszi ki az összpontszám jelentős részét, 40%-át. Ebbe a kategóriába soroltuk végül az interaktivitásra vonatkozó kérdéseket is (kontakt információ, közösségimédia-link, extra kommunikációs lehetőségek). Ezek természetesen tartozhatnak a UX alá is, azonban – véleményünk szerint – az elérhetőség feltüntetése inkább tartalmi kérdés, valamint az átlinkelés is csak abban az esetben növeli a felhasználói élményt, amennyiben a közösségimédia-oldal ennek eleget tesz, de az már nem a honlapon múlik.

Kihívást jelentett az egyes kategóriák elkülönítése, hiszen az első benyomás beletartozhat a design, vagy a UX (felhasználói élmény) kategóriába is. Miután UX alatt első sorban használhatóságot értenek a szakemberek, így mi a design kategóriába tettük. Ez alapján a UX-hez tartozott tíz kérdés (közte 4 a sebességhez kapcsolódott), a designhoz pedig 8. Ezzel ugyancsak közelítünk Az Év Honlapja verseny arányaihoz.

Bár a versenyek általában nem követik nyomon az adott weboldal kereshetőségét, keresőben elfoglalt helyezését, a szempontot fontosnak tartottuk, ezért ezzel kapcsolatos kérdéseket is elhelyeztünk az értékelési rendszerben, összesen öt darabot.

A technológiára vonatkozó kérdéseknél természetesen azokra fókuszáltunk, amely a felhasználó számára fontos, illetve amit egy átlagos felhasználó is értékelni tud. Az oldal címe (URL-je), valamint a https előtag megléte mellett a reszponzibilitás játszott szerepet.

A fentiek mellett egy plusz kategória, a kötelező elemek is bekerült a szempontrendszerbe, hiszen a cookie figyelmeztetést, illetve az adatvédelmi tájékoztatót nem tudtuk máshova besorolni. Így alakult ki a hat kategória.

A honlapokra vonatkozó versenyeken gyakran használják az innováció/kreativitás szempontot az értékelésnél, azonban erre vonatkozó kérdést nem fogalmaztunk meg. Egyrészt a nem profi értékelő valószínűleg nem

tudja megállapítani az oldal újdonságtartalmát, másrészt a KKV-oldalak gyakran a „minimum” követelményeknek is éppen, hogy megfelelnek.

Összességében tehát a következő szempontokat vizsgáltuk kérdőívünkkel, megjelölve a kérdések számát (1. táblázat):

1. tartalom (benne interaktivitás): 20 (4),
2. UX (benne sebesség): 10 (4),
3. design: 8,
4. kereső: 5,
5. technológia (benne reszponzibilitás): 4 (2, az egyik dupla pont),
6. kötelező elemek: 2.

Utólagos interjúsorozat

A kialakított pontozási rendszerre összességében pozitív visszacsatolást kaptunk. Alanyaink jelezték, hogy a betöltési sebességet a sávszélesség befolyásolja (BA), így a megfigyelésnél fontos szempontként jelöltük meg a megfelelő internetelérést. Felhívták a figyelmünket, hogy a szisztéma túl merev, amely a későbbiekben megkötheti a kezünket (EI), illetve hiányolható volt az iparági kategóriák elkülönítése (EI). Több további észrevétel érkezett egyes részletekre vonatkozóan, így néhány szempont esetében finomhangolást végeztünk. Ennek eredményeként alakult ki a százpontos értékelési szempontrendszer, amelybe 49 kérdés pontszáma számít bele (egy kérdés esetén dupla pontot alkalmazunk).

Gyakorlati alkalmazhatóság, korlátozások, jövőbeli kutatási irányok

Célunk volt egy olyan szempontrendszer összeállítása, amely jelentős szaktudás nélkül is alkalmazható, és információt nyújt az adott weboldalról. A kérdéssor több-féleképpen is felhasználható. Ennek segítségével egyrészt lehetővé válik a honlapot üzemeltető (kis)vállalkozás számára, hogy átfogóan értékelje saját oldalát, valamint visszajelzést kapjon annak elemeiről. Az eredmények számszerűsítve, egyszerűen, jól értelmezhetően szolgáltatnak információt, amely a szükséges fejlesztések irányát is kijelölheti. Másodsorban nem csupán a saját, hanem más, konkurens weboldal is elemezhető, hiszen a szempont-

rendszer felhasználásához/alkalmazásához nem szükséges belső információ. Harmadrészt a kérdéssor egyben rávilágít a honlapok értékelésének lényeges szempontjaira, így edukációs vonatkozásai is fontosak a kevésbé képzett vezetők, munkatársak számára.

A kérdőív kitöltésével kapcsolatban természetesen felmerülhetnek kérdések. Bár a válaszkategóriák egyszerűsége folytán a megfelelő válasz megjelölése viszonylag könnyűnek tűnik, azonban mégsem mondható teljesen egyértelműnek. A kitöltő megítélésére van bízva a válasz, amelyet így szubjektív elemek is befolyásolnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy a torzítás nem áll érdekében a kitöltőnek, hiszen ezzel saját eredményességét veszélyeztetné. A pontosabb válaszadás ráadásul fejleszthető azáltal, ha a kitöltő több konkurens oldalt is megvizsgál, amely által a saját weblapját is pontosabban tudja megítélni. Ugyanakkor a jövőben nagyobb mintán célszerű tesztelni a válaszok konstans jellegét.

Az egyes értékelési területek súlyozása is további vizsgálatokat tehet szükségessé. A területek (tartalom, felhasználói élmény stb.) önmagukban is értelmezhetők, ám az összpontszám kialakulásakor lényeges az egyes szempontszámok összege, aránya. A szempontrendszer komplexebb tételével, súlyok meghatározásával beállítható a részterületek aránya, amely így realitásos képet adhat a honlap összteljesítményéről. Természetesen a részterületekben szereplő kérdések is súlyozhatók, azonban – megítélésünk szerint – egy ilyen mértékű finomhangolás már nem célszerű, és a rendszert szükségtelenül bonyolítaná.

A kérdőívben szerepelnek olyan interneten megtalálható ingyenes tesztek, amelyek hozzáférhetősége hosszabb távon nem feltétlenül biztosított, ezért folyamatos követést igényel a tesztek elérhetősége. Egyes esetekben (pl. Google) vélelmezhető az oldalak további alkalmazhatósága, mások esetében viszont a kérdések kiváltása válhat szükségessé.

A legfontosabb kutatási irányunk tartjuk a megcélzott mikro-, kis- és középvállalatok honlapjainak nagymintás elemzését módszerünkkel, hiszen ezzel egyrészt visszajelzést kaphatunk digitális felkészültségükre, másrészt egy olyan viszonyítási rendszert, adatbázist tudunk létrehozni, amely segítségével az egyes eredmények is könnyebben értelmezhetők.

1. táblázat

A kérdőív

Értékelési szempont	Konkrét kérdés	Értékelés	Kategória
cég			
értékelő			
Első benyomás	10 (+1 nem számértékes) kérdés	15% (20 pont)	
kereshetőség	1.1. Mennyire volt könnyű megtalálni a weboldalt (a Google keresőben)?	0 – viszonylag nehéz volt 1 – nem volt olyan nehéz, de nem sikerült azonnal 2 – (szinte) azonnal sikerült	kereső
betöltési sebesség (desktop)	1.2. Mennyi idő alatt töltődött be az oldal laptopon/pc-n?	0 – nagyon lassan (5+ mp) 1 – kicsit lassan (3-5mp) 2 – gyorsan (0-3mp)	UX (sebesség)

betöltési sebesség (mobil álló)	1.3. Mennyi idő alatt töltődött be az oldal (álló) mobilon?	0 – nagyon lassan (5+ mp) 1 – kicsit lassan (3-5mp) 2 – gyorsan (0-3mp)	UX (sebesség)
Google pagespeed (desktop)	1.4. A PageSpeed eredménye asztalin https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/	0 – 0-49 (lassú) 1 – 50-89 (átlagos) 2 – 90-100 (gyors)	UX (sebesség)
Google pagespeed (mobil)	1.5. A PageSpeed eredménye mobilon https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/	0 – 0-49 (lassú) 1 – 50-89 (átlagos) 2 – 90-100 (gyors)	UX (sebesség)
cookie figyelmeztetés	1.6. Van cookie figyelmeztetés?	0 – nincs 1 – van, de beállítást/részleteket nem ajánl fel 2 – van, beállítást/részleteket felajánl	kötelező
impresszió (desktop)	1.7. Az oldalt megnyitva milyen az első benyomás (laptop/pc)?	0 – nem jó 1 – vegyes 2 – jó	design
impresszió (mobil álló)	1.8. Az oldalt megnyitva milyen az első benyomás (álló mobil)?	0 – nem jó 1 – vegyes 2 – jó	design
link	Mi az oldal linkje?	link beírása	
link jellege	1.10. Milyen ez a link?	0 – egy ingyenes tárhelyen van az oldal, ami a webcímbe is megjelenik 1 – egy tevékenységi területre utaló kifejezés a webcím (pl. ablakok.hu) 2 – saját cégnév a webcím	technológia
https	1.11. Van https a webcím előtt?	0 – nincs 2 – van	technológia
Háttér	12 (+6 nem számértékes) kérdés	20% (24 pont)	
termék besorolás	Milyen területhez tartozik a cég a saját besorolás alapján?	kiválasztani a felsorolásból	
termék, profil (kategória / termékcsoport)	Milyen termék kategóriában (vendéglátás, nyomdaipar stb.) tevékenykedik a cég a honlap alapján?	leírni a terület(ek)et	
mennyire egyértelmű?	2.3. Mennyire egyértelmű a tényleges tevékenységi kör?	0 – félreérthető, nem egyértelmű 1 – nem teljesen egyértelmű 2 – egyértelmű	tartalom
mennyi idő alatt derül ki?	2.4. Mennyi idő alatt derül ez ki?	0 – sokáig tart (5 mp-nél több) 1 – nem tart nagyon sokáig, de nem derül ki azonnal 2 – azonnal kiderül	tartalom
egyezőség	2.5. Mennyire egyezik a honlap alapján megállapított tevékenységi kör a cég által megadott kategóriával?	0 – nem egyezik 1 – részben egyezik 2 – egyezik	tartalom
előnyök, insight	2.6. Kiderül, hogy miért érdemes a cég termékét választani, mi az előnye?	0 – nem derül ki 1 – nehezen azonosítható, vagy túl sok szempont van felsorolva 2 – könnyen azonosítható, néhány szempont ki van emelve	tartalom
konkurens	4-5 konkurens felsorolása (az előbb meghatározott tevékenységi területet a Google keresőbe beütni, az első 4-5 ORGANIKUS találatra kattintani, rövid benyomást szerezni)	4-5 konkurenst felsorolni	
Google megjelenés (organikus)	2.8. Hol helyezkedik el a cég a Google organikus találatok között az előbb meghatározott tevékenységi kör alapján? (Több tevékenység esetén külön-külön kell rákeresni ezekre, és a legjobban teljesítő kulcsszó eredményét beírni.)	0 – nem szerepel az első két oldalon 1 – a második oldalon szerepel 2 – az első oldalon szerepel	kereső
Google megjelenés (organikus, helyi keresőszóval)	2.9. Hol helyezkedik el a cég a Google organikus találatok között a tevékenységi kör (külön rákeresve) + a tevékenységi hely (kontaktus hely / város) alapján?	0 – nem szerepel az első két oldalon 1 – a második oldalon szerepel 2 – az első oldalon szerepel	kereső

Google megjelenés (fizetett)	2.10. Megjelenik a cég a Google fizetett találatok között?	0 – nem 1 – az alsó találatok között 2 – a felső találatok között	kereső
PageRang érték	2.11. Mi a Google PageRank érték? https://checkpage-rank.net/ (30 mp-enként lehet 1 oldalt ellenőrizni!)	Google PageRank érték: 1-10 átkódolva: 0 → 0 1 → 1 2-10 → 2	kereső
fogyasztói és/vagy üzleti csoportot céloznak meg?	Milyen célcsoportot szólít meg az oldal?	o fogyasztói o üzleti o mindkettő	
célcsoport	Mi a valószínűsíthető célcsoport? (néhány szavas leírás)	pár szóban leírni	
	2.14. Egyértelmű(ek) a célcsoport(ok)?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
mennyi idő alatt derül ki?	2.15. Mennyi idő alatt derül ez ki?	0 – sokáig tart, nem derül ki 1 – nem tart nagyon sokáig, de nem derül ki azonnal 2 – (szinte) azonnal kiderül	tartalom
megfelelő-e a célcsoport?	2.16. Megfelelő-e az adott célcsoport a profilhoz, céghez?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
a célcsoportnak szól az oldal?	2.17. A célcsoporthoz szól az oldal?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
<u>cél</u>	Mi a honlap célja?	<input type="checkbox"/> nem egyértelmű <input type="checkbox"/> bemutatás <input type="checkbox"/> márképítés <input type="checkbox"/> értékesítés <input type="checkbox"/> közösségépítés	
egyértelmű a cél az oldalra belépve?	2.19. Egyértelmű a cél az oldalt megnyitva?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
Konkrétumok	7 kérdés	20% (14+2 extra pont)	
reszponzivitás	3.1. Minden felületen (laptop-pc / álló mobil / fekvő mobil) megfelelően jelenik meg az oldal (pl. nem lóg le a szöveg)?	0 – nem, komolyabb problémák vannak vele 1 – nem, kisebb problémák vannak vele 2 – igen	technológia
reszponzivitás teszt	3.2. A rezponzivitás teszt eredménye (a search.google.com/test/mobile-friendly oldalon tesztelni)	0 – nem mobilbarát 1 – kisebb hibák vannak vele 2 – mobilbarát	technológia
frissítés	3.3. Mikor frissítették az oldalt? (Ha nincs frissítés dátuma, akkor keressünk dátumot.)	0 – 2017-ben, vagy előtte 1 – nincs feltüntetve 2 – 2018-ban	tartalom
adatvédelem	3.4. Van adatvédelmi tájékoztató?	0 – nincs 1 – van, de nehezen megtalálható 2 – van, és könnyen megtalálható	kötelező
elérhetőség	3.5. Van kontakt információ?	0 – nincs 1 – részben van, keresni kell 2 – van, könnyen megtalálható	tartalom / interaktivitás
elérhetőség – közösségi média	3.6. Van közösségi média link?	0 – nincs 1 – van, de kicsit keresni kell 2 – van, és könnyen látható	tartalom / interaktivitás
kommunikáció, interaktivitás	3.7. Milyenek az extra kommunikációs lehetőségek (bevonás, interaktivitás, támogatás)?	0 – csak az alapvető kontaktok szerepelnek 1 – 1-2 extra elemet tartalmaz (chat, visszahívás, gyík stb.) 2 – több extra elemet tartalmaz (chat, visszahívás, gyík stb.)	tartalom / interaktivitás

Értékelés	14 (7+6+6) kérdés		
Tartalom	7 kérdés	25% (14 + 2 pont)	
relevancia	4.1. A célcsoportnak releváns, hasznos a tartalom?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
iparági sztenderd	4.2. Az iparágnak, termék kategóriának megfelelő, releváns a tartalom?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
eredeti tartalom	4.3. Eredeti (önállóan előállított) a tartalom?	0 – nem 1 – részben, nem dönthető el 2 – igen	tartalom
stílus	4.4. A célcsoportnak, kategóriának megfelelő a stílus, nyelvezet?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	tartalom
tömörtség	4.5. Megfelelően tömör, lényegre törő az oldal?	0 – túl szűkszavú, vagy túl bőbeszédű 1 – részben megfelelő (egy rész túl szűkszavúak, vagy túl bőbeszédűek) 2 – megfelelő	tartalom
áttekinthetőség	4.6. A szöveg jól áttekinthető, vannak kiemelések, bekezdések, alcímek?	0 – nehezen áttekinthető 1 – részben, helyenként nehezen áttekinthető 2 – könnyen áttekinthető	tartalom
naprakészség	4.7. Az oldalon szereplő információk frissek, naprakészek?	0 – nem 1 – részben, nem lehet tudni 2 – igen	tartalom
UX, felhasználói élmény	6 kérdés	10% (12 pont)	
strukturáltság, funkcionalitás	4.8. Az oldal jól strukturált? A funkciók, menüpontok logikusak (pl. fontossági sorrend)?	0 – nehezen áttekinthető az oldal, kérdéses a menüpontok tartalma 1 – részben jó, részben kevésbé jó a strukturáltság 2 – jól strukturált, érthetőek a menüpontok	UX
navigáció	4.9. Milyen gyorsan lehet megtalálni, amit keresek? Egyértelmű, hogy merre kell elindulni, hogy hova kell kattintani (kapcsolat, kosár, fizetés)?	0 – nehéz navigálni, nem egyértelmű, hova kell kattintani 1 – részben nehéz navigálni 2 – könnyű navigálni, egyértelmű, hova kell kattintani	UX
navigáció	4.10. A főoldal mindenhol elérhető?	0 – nem, általában nem elérhető 1 – néhány helyről nem elérhető 2 – mindenhol elérhető	UX
letisztultság	4.11. Letisztult az oldal, vagy vannak felesleges elemek?	0 – sok a felesleges elem 1 – van néhány felesleges elem 2 – (szinte) nincs felesleges elem	UX
linkek	4.12. A szövegek / szöveges linkek jól láthatók, használhatók?	0 – nem / nincsenek 1 – részben 2 – igen	UX
keresés	4.13. Van kereső az oldalon, jól használhatók az eredmények?	0: nincs kereső, nem használhatók az eredmények 1: van kereső, de nem jól használhatóak az eredmények 2: van kereső, jól használhatóak az eredmények	UX
Design	6 kérdés	10% (12 pont)	
egységesség	4.14. Egységes az összkép? Az összes oldal kinézete egységes? (Most csak ez számít, az esztétikai minőség pl. nem.)	0 – nem 1 – részben 2 – igen	design
illeszkedés	4.15. A design illeszkedik a márkához, célcsoporthoz, célokhoz?	0 – nem 1 – részben 2 – igen	design

összhang	4.16. Összhang van a tartalom és forma között? (Ha mindkettő alacsony színvonalú, az egységes.)	0 – nem 1 – részben 2 – igen	design
eredetiség, kreativitás	4.17. Mennyire eredeti, innovatív az oldal?	0 – nem ilyen 1 – részben ilyen 2 – ilyen	design
profi kivitelezés	4.18. Mennyire profi a kivitelezés?	0 – nem profi 1 – részben profi 2 – profi	design
fotók	4.19. Milyenek a fotók?	0 – nem minőségi, nincsenek 1 – részben minőségi 2 – minőségi	design

Forrás: saját szerkesztés

Felhasznált irodalom

- Ainin, S., Parveen F., Moghavvemi S., & Jaafar N. I. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes, *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588.
<https://doi.org/10.1108/imds-07-2014-0205>
- Akunuri, J. (2011). Internet marketing In Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (eds.), *Entrepreneurship marketing – Principles and practice of SME marketing* (pp. 171-196) London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429505461>
- Aranyi, G., & van Schaik, P. (2016). Testing a model of user-experience with news websites. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(7), 1555-1575.
<https://doi.org/10.1002/asi.23462>
- Az Év Honlapja (2019). *Elbírálás szempontjai*. Retrieved from <https://www.azevhonlapja.hu/elbiralas/elbiralas-szempontjai>
- Bajaj, N., Steel, M., Ogden, S., & Rahman, K. (2020). Consumer motivations to create alternative consumption platforms, *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 50-57.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.001>
- Bhuanaputra, K.W., & Giantari, K. (2020). The effect of perceived brand leadership towards consumer satisfaction and repurchase intention on e-commerce website. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 97(1), 66-73.
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-01.08>
- Bickerton, P., Bickerton, M., & Pardesi, U. (2000). *Cybermarketing: How to use the superhighway to market your products and services*. Oxford: ButterworthHeinemann.
- Bíró-Szigeti S., Petruska I., Szalkai Z., Kovács I., & Magyar M. (2015). *Marketing hálózaton innen és túl*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért (EMOK) Konferencia, Budapest.
- Canziani, B., & Welsh, D. (2016). Website quality for SME wineries: measurement insights. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(3), 266-280.
<https://doi.org/10.1108/jhtt-02-2016-0009>
- DESI (2020). A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI). Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
- Dörnyei K., & Mitev A. Z. (2010). Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 55-68.
- Carson, D. J. (2001). The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7-16.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004739>
- Dallago, B. (2012). SME policy and competitiveness in Hungary. *Vezetéstudomány*, 43(7-8.), 84-98.
- Európai Bizottság (2017). *Éves jelentés az európai KKV-król*. Retrieved from https://www.smeacademy.eu/uploads/5/2/4/2/52422965/171217_annual_report_-_eu_smes_2016-2017.pdf
- Eurostat (2017). *Digital economy and society statistics – enterprises*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises
- Fehér M. (2011). *Online Marketing Akadémia: Hazai KKV online marketing körkép*. <https://www.online-marketing-akademia.hu/blog/2011/02/KKV-online-marketing-kutatas/>
- Foot, K. A., & Schneider, S. M. (2004). The Web as an Object of Study. *New Media & Society*, 6(1), 114-122.
<http://faculty.washington.edu/kfoot/Publications/Web-asObject-of-Study.pdf>
- Gáti M. (2015). *Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – különös tekintettel az online marketingtevékenységre* (PhD-értekezés). Corvinus Egyetem, Budapest.
- Gáti M., & Csordás T. (2013). KKV-k tartalom- és marketingkommunikációja a közösségi médiában. In Király Éva (ed.), *Kiterjesztett marketing* (pp. 335-348). Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Gáti M., Csordás T., & Markos-Kujbus É. (2015). „Lájk első látásra?” – *Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében?* Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferencia, Budapest.
- Gáti M., & Simay A. E. (2015). *A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell*.

- Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, Budapest.
- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMES, *International Journal of Electric Commerce Studies*, 6(2), 203-222. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1403>
- Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: Operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234-247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Herring, S. C. (2010). Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In Hunsinger, J., Allen, M. & Klastrup, L. (eds.), *The International Handbook of Internet Research* (pp. 233-249). Dordrecht: Springer Verlag. <https://www.sfu.ca/cmns/courses/2012/801/1-Readings/Herring%20WebCA%202009.pdf>
- Hvg.hu (2009). *A KKV-k kétharmada nem költ marketingre*. Retrieved from https://hvg.hu/KKV/20090915_KKV_marketing_mikrovallalkozas
- IMA (2019). *Interactive Media Awards: Judging Criteria*. Retrieved from <https://www.interactivemediaawards.com/awards/criteria.asp>
- Jantsch, J. (2010). *Sziszalagmarketing*. Budapest: HVG Kiadó.
- Joshua, S. (2016). *Small Business Trends*. Retrieved from <https://smallbiztrends.com/2016/06/small-business-commerce-trends.html>
- Kamaraonline.hu (2017). Így használják az internetet a magyar KKV-k. Retrieved from <https://kamaraonline.hu/igy-hasznaljak-az-internetet-a-magyar-KKV-k/>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KSH (2017). *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/KKV17.pdf>
- Li, Y.-M., & Yeh, Y.-S. (2010). Increasing trust in mobile commerce through desing aesthetics. *Computers in Human Behaviour*, 26(4), 673-684. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.01.004>
- Lin, C., Huang, Y., & Stockdale, R. (2011). Developing a B2B web site effectiveness model for SMEs. *Internet Research*, 21(3), 304-325. <https://doi.org/10.1108/10662241111139327>
- Lopes, L. A., & Melão, N. F. (2016). Website content and design in SME: insights from Portugal. *International Journal of Electronic Business*, 13(1), 70-97. <https://doi.org/10.1504/ijeb.2016.075343>
- Martinez-Sala, A., Montserrat-Gauchi, J., & Alemany-Martinez, D. (2020). User Usable Experience: A three-dimensional approach on usability in tourism websites and a model for its evaluation. *Tourism Management Perspectives*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100579>
- Máté Z. (2011). A magyarországi kis- és középvállalatok marketingszervezetének felépítése. *Vezetéstudomány*, 42(12), 59-67.
- Miklovicz N. (2010). *KKV marketing felmérés 2009 IV*. <http://brandtrend.hu/musor/KKVmarketing2009.pdf>
- Miklovicz N. (2016). *Ezek a KKV-k legnépszerűbb marketingeszközei 2016-ban*. <http://www.marketing112.hu/KKV-marketingeszkoztar-2016/>
- Modern Vállalkozások Programja (2020). *Meglepő előnyöket is hozott a koronavírus a KKV-k számára*. <https://mkik.hu/hirek/meglepo-elonyoket-is-hozott-a-koronavirus-a-KKV-k-szamara>
- Molenaar, C. (2012). *e-Marketing – Application of information technology and the internet within marketing*. New York: Routledge.
- MRSZ (Magyar Reklámszövetség) (2019). *Reklámtorta 2018*. <http://mrsz.hu/kutatas/reklamkoltes/reklamtorta-2018>
- MRSZ (Magyar Reklámszövetség) (2020). *A 2019-es dinamikus fejlődés után több mint 160 milliárdos visszaesést vár a Reklámszövetség 2020-ban*. https://mrsz.hu/cmsfiles/0e/8f/MRSZ_sajtokozlemeny_media-komm.torta_2019_2020.05.07..pdf
- Nemeslaki A., Duma L., & Szántai T. (2004). *e-Business üzleti modellek*. Budapest: Adecem Kommunikációs Szolgáltató Rt.
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Polereczki Zs. (2011). *A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységének vizsgálata Magyarországon* (PhD-értekezés). Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár.
- Priyono, A., Moin, A., & Oktaviani Putri, V. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(4), <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Sasvári P. (2012). Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 43(1. ksz), 56-65.
- Sárosi I. (2018). *Hogyan kezdj bele az online jelenléti kialakításához, ha KKV-t alapítottál?* <https://dmsz.hu/hogyan-kezdj-bele-az-online-jelenlet-kialakitashoz-ha-KKV-t-alapittal/>
- Szűcs K. (2019). Competitiveness of small enterprises in the online space among the Hungarian companies. *Analecta Technica Szegedinensia*, 13(2), 21-27. <https://doi.org/10.14232/analecta.2019.2.21-27>
- Timár G. (2016). *Miért nem élhetünk ma kommunikáció nélkül?* https://piacesprofit.hu/KKV_cegblog/miert-nem-elhetunk-ma-kommunikacio-nelkul/
- Thomas, B., & Simmons, G. (1999). *E-Commerce Adoption and Small Business in the Global Marketplace: Tool for Optimization*. New York: Business Science Reference.
- Weare, C., & Lin, W-Y. (2000). Content Analysis of the World Wide Web: Opportunities and Challenges. *Social Science Computer Review*, 18(3), 272-292. <https://doi.org/10.1177/089443930001800304>
- Webby Awards (2019). *Quick Facts*. <https://www.webbyawards.com/about/webbyfact/>

Weintraub, M., & Tip, F. (2017). *User experience (UX) / User interface (UI)*. <https://course.ccs.neu.edu/cs5500sp17/09-UX.pdf>
WMA (2019). *Web Marketing Association – Web Awards*

2019, Judging Process. http://www.webaward.org/judging_process.asp
World Best Websites (2004). *Quality Criteria for Website Excellence*. <http://www.worldbest.com/criteria.htm>

A NEMFOGYASZTÁS/NEMVÁSÁRLÁS MOTIVÁCIÓI, ÉRTELMEZÉSE A TURIZMUSBAN

THE MOTIVATIONS AND INTERPRETATION OF NON-CONSUMPTION/NON-PURCHASE IN TOURISM

A nemvásárlás/nemfogyasztás okainak, motívumainak vizsgálata általános értelemben, de egyes piacok esetén, így a turizmus terén is, igen izgalmas értelmezési és kutatási kérdés. A nemvásárlás/nemfogyasztásnak két típusát különböztetjük meg a fogyasztók helyzetének, motivációinak szempontjából: a lemondást és a kimaradást. A kimaradás általában egy hiányhelyzethez kapcsolódik, míg a lemondás forrása koncepcionális, saját vállalt döntés. A nemvásárlás/nemfogyasztás turizmusban mutató jelensége több tényezővel magyarázható, amiről nyilván elsősorban a kimaradás kategóriában vannak tapasztalatok. A tanulmányban a nemvásárlás/nemfogyasztás kategóriáinak általános érvényű feltárása mellett azt is vizsgálják a szerzők, hogy milyen jellemzők mutatkoznak a turizmusban a nemvásárlók/nemfogyasztók körében, miképp határozhatják meg és ezáltal rendszerezhetik e csoportok hátterét. Felismerve a témakör gyakorlati és szakmai aktualitását és fontosságát, jelen tanulmány célja a szakirodalomban kevésbé tárgyalt témakör felvezetése, elsősorban azzal a céllal, hogy új gondolkodási irányt indítson el a különböző tudományterületek, elsősorban a marketing és a turizmus szakma kutatói és képviselői számára. Koncepcionális gondolataikat egy, a szerzők által vezetett kutatócsoporttal végzett reprezentatív és egy másik nagymintás kérdőíves kutatás primer eredményeivel is alátámasztják.

Kulcsszavak: nemfogyasztás, nemvásárlás, motivációk, nemturizmus, virtuális turizmus

The reasons and motives behind non-consumption/non-purchase pose a rather exciting interpretational and research question in general, but particularly in the case of certain markets and in the field of tourism. From the point of view of consumers' motivations, the authors differentiate two types of non-consumption/non-purchase behaviour: abnegation and dropout. Dropping out can usually be related to a shortage situation, while the source of abnegation is a conceptual, respective decision. In their study, besides general revealing the motivations for non-consumption/non-purchase, they focus on the kind of characteristics appearing in tourism in the scope of non-consumers/non-purchasers and how they can determine and systematize these groups' background. Realizing the practical and professional actuality and relevance of the topic, the aim of the present study is to introduce this less reviewed topic into professional literature, primarily with the aim of starting a new direction of thinking among the different disciplines, initially for researchers and representatives of marketing and tourism. Their conceptual ideas are supported by the results of a representative and great sample questionnaire survey.

Keywords: non-consumption, non-purchase, motivations, non-tourism, virtual tourism

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. – A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újrapiarosításában – tématerületi programja keretében (EFOP-3.6.1-16-2016-00004 Átfogó fejlesztések a Pécsi Tudományegyetemen az intelligens szakosodás megvalósítása érdekében). The research was financed by the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Ministry for Innovation and Technology in Hungary, within the framework of the 4th thematic programme – Enhancing the Role of Domestic Companies in the Reindustrialization of Hungary – of the University of Pécs (EFOP-3.6.1-16-2016-00004 Comprehensive Development for Implementing Smart Specialization Strategies at the University of Pécs).

Szerzők/Authors:

Dr. Töröcsik Mária, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, (torocsik.maria@tkk.pte.hu)

Dr. Csapó János, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, (csapo.janos@tkk.pte.hu)

This article was received: 12. 08. 2020, revised: 01. 11. 2020, accepted: 20. 11. 2020.

A cikk beérkezett: 2020. 08. 12-én, javítva: 2020. 11. 01-én, elfogadva: 2020. 11. 20-án.

A piaci elemzők, a marketingkutatók leginkább az adott piacon megjelenő vásárlókkal foglalkoznak, az ő vásárlói magatartásukat, döntési szempontjaikat

vizsgálják. Terjednek azonban az olyan irányultságú publikációk is, amelyek a nemvásárlás/nemfogyasztás kérdéskörét a fogyasztói társadalom ellenében vetik fel (Lee

& Seo Youn Ahn, 2016; Leipämaa-Leskinen, Syrjälä, & Laaksonen, 2014; Lee, Fernandez, & Hyman, 2009), vagy a nemfogyasztásból is eredő nemnövekedést támogatják (Latouche, 2011, 2015). Gyakran kerül a témakörrel kapcsolatba a materializmus, a konzumerizmus, a jóllét, a boldogság és a fogyasztás vizsgálata is (Debreceni & Hofmeister-Tóth, 2020), megpróbálva összefüggéseket keresni e területek közt. Időről időre felbukkannak olyan gondolatok képviselői is, akik szerint a nemvásárlók megismerése legalább annyi sikerrel kecsegtet, mint a piac szokott keretek közötti nem saját vevőinek megdolgozása: például a vevők versenytársaktól való elcsábításával, esetleg a meglévő vevők intenzívebb fogyasztásra ösztönzésével remélt növekedés (Lee et al., 2009). A Kim & Mauborgne szerzőpáros a kék óceán stratégia fogalmát felvázoló munkájában már felhívta a figyelmet a nemvásárlók adta innovatív lehetőségekre (Kim & Mauborgne, 2015), aminek kifejtését később tovább mélyítették (Kim & Mauborgne, 2017), bár nem ez a témakör adja megállapításaik súlypontját.

A klasszikus marketingirodalomban a nemvásárlást a kereslet specifikus eseteiként, egyrészt fogalmi definíciók tisztázásakor tárgyalják (Kotler, 1973), másrészt olyan szituációk vizsgálatakor, amelyek a kereslet visszafogását célzó intézkedéseket mutatnak be társadalmi (countermarketing) és cégmegfontolásokból (demarketing) kiindulva (Kotler & Levy, 1971). Leginkább kiterjedt dokumentálás a társadalom szempontjából károsnak ítélt termékek, szolgáltatások keresletének csökkentésére vonatkozik, elsősorban a nemvásárlásra való ösztönzésre (dohányzás, drog, elhízás), a marketinghatások feltárására (Burki, 2016; Chandon & Wansink, 2012; Wansink & Huckabee, 2005).

Ha a piacok nagy szereplőit vizsgáljuk, a nemfogyasztás/nemvásárlásra való hatás három szinten értelmezhető. *Cégszinten*, ami legtöbbször új termékek esetében, vagy márkadöntések esetében fordul elő. A nemfogyasztás/nemvásárlás a vállalkozásoknak problémát okozhat, de mint jeleztük, ugyanúgy esélyt is jelenthet (Kim & Mauborgne, 2008). Történhet *iparági szinten* is, stratégiai szövetség megkötésével, ami azért a mai gyakorlatban kevésbé jellemző, iparági összefogások legfeljebb közösségi marketingdöntések támogatására valósulnak meg. Foglalkozhatunk a kérdéssel *társadalmi*, kormányzati szinten is, mikor a társadalom megítélése szerint pozitív magatartásból kimaradók jellemzőit elemzik, vagy éppen valamilyen fogyasztás elé korlátokat, tiltásokat fogalmaznak meg.

Természetesen ennek a vizsgálatnak a szereplője a *fogyasztó* is, akire a fenti szintek szereplői hatnak, hiszen végső soron a döntéseivel ő szavaz a nemvásárlás/nemfogyasztás mellett/ellen változó fogyasztói magatartásával (Hofmeister & Tóth, 2016). A nemfogyasztás/nemvásárlást önmagában nem minősíthetjük pozitív vagy negatív jelenségnek, hiszen lehet pozitív a társadalmi értékelés a fenntarthatóság vállalása miatti kimaradás esetén, vagy éppen negatív az egészséges táplálkozás termékeinek ignorálása miatt.

A *turizmus* tekintetében a nemvásárlókat a szerzők úgy fogalmazzák meg, hogy mindazon vásárlók tartoznak ide, akik jelenleg egy adott piacon jellemzően vásárolhatnának, a piaci szereplők látóterében is vannak, de mégsem vásárlók, illetve azok, akik jelenleg más piacokon vásárol-

nak és eddig fel sem merül a piaci szereplők gondolkodásában, hogy a turizmus piacán *őket* is figyelembe vegyék. Vizsgált piacként azért is választottuk a turizmust, mert e szolgáltatási szektor a világ- és nemzetgazdaságon belüli látványos növekedése kapcsán az új gazdasági súlypontok egyikévé vált az utóbbi évtizedekben (Lew, Hall & Timothy, 2008), növelve súlyát a tudományos életben is (Michalkó, 2019). Fontos továbbá megjegyezni, hogy a turizmus lokális, regionális kötődése, mivel a mindenkori attrakciók túlnyomó többsége egy adott hely, térség, természeti táj vonzerőire alapozva jön létre (Meyer, 2011). Azzal pedig, hogy egy térség, lokáció turisztikai kínálatára megfelelő infra- és szuprastruktúra kiépítése is megvalósul, az idegenforgalom a területi folyamatok alakítójává is válik, hiszen e folyamatok többek közt hatnak a településszerkezetre, a foglalkoztatásra, a térségi kapcsolatok alakítására, a környezet formálására, illetve befolyásolják az életmódot, az életminőséget is (Hall, 2004; Michalkó & Rázt, 2011; Kiss, Kovács & Michalkó, 2020).

A turisztikai világpiac térben és időben is jelentős változásokon ment keresztül mind a mennyiségi, mind a minőségi összetevőket tekintve (OECD, 2018), sőt, mint napjainkban tapasztaljuk, turbulens változások érintik, különös problémát okoz a pandémia megjelenése, az ellemez hozott intézkedések világot felforgató hatásai. A turizmust befolyásoló nemzetközi és hazai trendek kapcsán a fogyasztó, azaz a turista magatartásának változása és annak új tendenciái egyre meghatározóbb szerepet töltenek be az idegenforgalom formálódásában, átalakulásában (Kock, Josiassen & Assaf, 2018). Ki kell emelnünk, hogy a nemzetközi publikációk és általában a kutatások elsősorban mértékben a már utazókkal foglalkoznak és kevésbé, vagy egyáltalán nem vizsgálják annak okait, hogy valaki, vagy valakik miért nem utaznak.

Kutatási kérdésünk, hogy hogyan írható le és értelmezhető a nemvásárlás/nemfogyasztás, milyen gondolat, lehetőségeket rejt a piaci szereplőknek, miképp kell megérteni ezt a napjainkban egyre nagyobb fontosságot nyerő jelenséget a fogyasztói magatartás keretein belül és konkrétan a turizmus esetében. Kutatásunk egyrészt a vonatkozó szakirodalom feldolgozásán, a témakör elméleti alapjainak kialakításán keresztül mutatja be a nemvásárlás/nemfogyasztás és ebből eredően a nemturizmus/nemutazás szerzők által kialakított elméleti rendszerét, másrészt támaszkodik egy 2018-as reprezentatív felmérés vonatkozó eredményeire.

Elméleti háttér

Mint jeleztük, a nemfogyasztás értelmezésünk szerint nem minősítő kategória, egyszerűen tényként kezeljük a nemfogyasztást, annak motivációs hátterének megvilágítása nélkül. Ez a non consumption angol kifejezéssel harmonizál. A szakirodalom áttekintésével azonban legalább ilyen súllyal bukkanunk az anti consumption kategória megjelenésére, ami egyfajta ellenállásként, elhatárolódásként értelmezhető, vagyis érzelmi töltetű, valami ellen értelmezett fogyasztás elkerülése. A fogyasztói társadalom kiteljesedésével jutunk el egyre inkább a túlzott

fogyasztás elleni fellépésekhez, mintegy az anyagi javak eluralkodásával kialakuló tömegjelenséghez képesti ellenazonosításként (Lee & Seo Youn Ahn, 2016). Gyakori a nemfogyasztás a környezetterhelés miatti klímaprobléma, a környezetszennyezés miatti választásként való nevesítése, ami a fogyasztói társadalmi felelősségvállalásig viszi akár a mindennapi fogyasztót is (Hofmeister-Tóth, Kelemen & Piskóti, 2013).

A nemfogyasztással kutatási témaként már az 1990-es években foglalkoztak (Cooper-Martin & Holbrook, 1993) az etikus fogyasztás egy cselekvési formájaként, de az átfogó társadalomkritikaként is megjelenik. Marcuse nagy hatású munkájában azt veti fel, hogy a társadalom egyetlen dimenzióban értékeli az embert, ez pedig a fogyasztási dimenzió, vagyis az embert azzal azonosítják, amije van (Marcuse, 1990). Ez a javakért való hajszá vezető el önkizsákmányolással a ma emberét a kiegészítő (Han, 2019). Hankiss is felveti a Proletár reneszánsz című könyvében, hogy milyen mértékűen képes a ma embere olyan javakat fogyasztani, ami valamikor csak a kiváltságosok számára volt lehetséges (Hankiss, 2000). A fogyasztással szembeni ellenállás növekvő az emberekben, ami akár mások fogyasztásának nehezményezését is jelentheti (Zavestoski, 2002).

Talán már a fentiekből is érzékelhető, hogy egy cikk kereteit meghaladó tanulmány lenne csak képes a témakör különféle vonatkozásait alaposan kifejteni, hiszen a kifejezés mögött többretegű jelenség húzódik meg nem összevethető motivációkkal.

A szakirodalomban többen is próbálják kategorizálni a nemfogyasztás alapeseteit. Cherrier és társai (2010) három kategóriába sorolják a nemfogyasztást:

- szándékos nemfogyasztás – ebben az esetben tudatos döntés a fogyasztónál az, hogy nem fogyaszt valamilyen terméket, márkát,
- eseti nemfogyasztás – ebben az esetben nem végleges az adott termék, márká elutasítása, csupán szituatív,
- alkalmatlan nemfogyasztás – a fogyasztó nem képes a fogyasztásra, vagy nincs lehetősége arra különféle szabályozások miatt.

Ez a felosztás nem konzekvens megítélésünk szerint, hiszen az is tudatosan választott, bár nem végleges nemfogyasztás, ha valaki bizonyos helyzetben nem fogyaszt egy terméket, márkát, vagyis az első két kategória tulajdonképpen egy, csak aletei vannak. Az alkalmatlan nemfogyasztás megfogalmazása magában foglalhatja az általunk lentebb bővebben kifejtett kimaradást, aminek többféle típusát írjuk le. Fontos az alkalmatlan nemfogyasztás esetében is látni a hátteret, mert az egészen más dolog, ha a nemfogyasztást pl. a környezetterhelés elleni kiállás eredményezi, vagy éppen ételallergia/ételintolerancia.

Rögzíteni szükséges ugyanis, hogy vannak határozott korlátjai a fogyasztásnak, amin nem tud a fogyasztó átlendülni, így nem is dönthet a fogyasztásról, mert egyszerűen az nem realitás számára. Nagyon gyakran nem is gazdasági okai vannak a nemfogyasztásnak, hanem egy alkalmazkodási reagálás a szociális környezetben uralkodó légkör miatt, aminek kimenete lehet az utánzási hatás (és ezért nem fogyasztunk), vagy a sznobhatás (és ezért

nem fogyasztunk), és mindezen döntéseknek a társadalmi externáliák alakulására is hatása van (Kovács, 2011).

Iyer és Muncy (2009) a nemfogyasztás tárgyát és célját tekintve vizsgálódott, aminek alapján négy kategóriát értelmeztek (1. táblázat), amiket később más kutatók is átvettek (Kozinets, Handelman & Lee, 2010).

1. táblázat
A nemfogyasztók négy csoportja

		A nemfogyasztás célja	
		Társadalmi nézőpont	Egyéni nézőpont
A nemfogyasztás tárgya	Általános (Teljes fogyasztás)	Globális hatású fogyasztók	Egyszerűsítők
	Különleges (Egyedi márkák, termékek)	Piaci aktivisták	A nem lojális fogyasztók

Forrás: Iyer & Muncy (2009, p.161)

Az ábrából látszik, hogy ha a fogyasztó társadalmi indíttatásból nem fogyaszt, és ez az elképzelés a teljes fogyasztási spektrumára kiterjed, akkor globális hatású fogyasztónak nevezik, míg, ha ez csak bizonyos márkákat, termékkategóriákat érint, akkor piaci aktivistának. Egyéni nézőpontból a szándékosan egyszerűsítők terjeszthetik ki nemfogyasztási döntésüket a teljes fogyasztási körre, míg, ha az csak bizonyos kategóriákra, márkákra vonatkozik, akkor őket nem lojális fogyasztóként értékelik. Az egyszerűsítők magatartása is külön vizsgálatot érdemelne, most azonban csak jelezzük meglétüket, bár már vannak erre a csoportra irányuló munkák is (Dudás & Szakó, 2014).

Nem tettünk mindez idáig különbséget a *nemfogyasztás és a nemvásárlás* között. Ha ezt megtesszük és a nemvásárlásra koncentrálunk, akkor meg kell emlékeznünk a cseréről, a barterezésről, amikor valamilyen munkával jutunk termékhez vagy szolgáltatáshoz, vagyis nem vásárolunk, de fogyasztunk. Külön meg kell említeni a megosztást, amit modern nemvásárlási technikaként is értelmezhetünk, és ami több piacot is kimozdított addigi működéséből, hiszen itt úgy fogyasztunk, hogy előtte a fogyasztáshoz kapcsolódó termékeket, mint fogyasztási előfeltételt nem vesszük meg, bár igaz, hogy azt szolgáltatásként megvásároljuk (Csernyik, Jancsik. & Michalkó, 2018).

Mint azt a bevezetőben is jeleztük, a turizmus általános elméletével foglalkozó átfogó köteteken kívül (Hall & Page, 2014; Michalkó, 2012; Williams & Lew, 2015; Morrison & Mill, 2012; Wyllie, 2011) a nemzetközi turizmus-hoz köthető publikációkban sem találtunk a nemutazásra vonatkozó olyan átfogó kutatásokat, amelyekre tanulmányunk alapozható. Az egyes kutatások inkább a létező kereslet motivációalapú szegmentációjával foglalkoznak

(Albayrak & Caber, 2018; Dryglas & Salamaga, 2018; Xiao-ping, Bernard, Li-jun, Zhou, Wang-ming, Zhen-cai, Zhi-juan & Limin, 2018; Vassiliadis, Bellou, Constantinos-Vasilios, & Andronikidis, 2018; Neulinger, Simon, Kelemen, Hofmeister-Tóth, & Bódi, 2010), és csak kevésbé a látens kereslettel (Varmazyari, Asadi, Kalantari, Joppe & Mohammad, 2018; Rejon-Guardia, Antonia Garcia-Sastre & Alemany-Hormaeche, 2018).

Természetesen a klasszikus turisztikai folyamatokból történő kimaradás egyik formája lehet a virtuális turizmus is. Történetiségében vizsgálva, a nemzetközi szakirodalom a virtuális turizmus lehetőségeiről, mint a nemutazás egyik megoldásáról, a Tourism Management egymást követő cikkeiben már az 1990-es évek közepétől kezd foglalkozni, a témát először Williams & Hobson (1995) és Cheong (1995) elemzi. Mindkét munka abban az időszakban született, amikor a VR (virtual reality) még inkább elméleti, mint gyakorlati lehetőségként szerepelt a turizmus lehetséges fejlődési irányai közt, így a jelzett források inkább lehetséges fejlődési irányok felvázolói voltak.

A technológia fejlődésével párhuzamosan aztán nem túl számos, de egyre több ilyen témájú munka született, így kiemelhetjük Guttentag (2010) és Tussyadiah, Wang, Jung & tom Dieck (2018) munkáit, ahol a VR turizmusban történő valódi alkalmazási lehetőségeit vizsgálják, 2012-ben pedig Fan & Wang (2012) arról értekeznek, hogy a turizmus oktatásában hogyan lehetne alkalmazni a VR-t. A nemzetközi szakirodalommal párhuzamosan napjainkra hazai szerzők is elkezdtek foglalkozni a témával (Törőcsik & Csapó, 2018; Gerdesics, Nagy & Csapó, 2019).

A fentiek mellett értelmezésünk szerint a nemutazás trendje felfogható a fenntarthatóság és a fenntartható turizmus eszméit támogató jelenségként is (Dávid, Csapó, Nagy & Törőcsik, 2020), hiszen a nemzetközi és belföldi turisztikai folyamatokban bekövetkezett komplex környezetterhelés napjainkra (COVID-19 előtt) már sok helyütt az elviselhetetlenség határát súrolják, vagy lépték túl (Pechlaner, Eckert & Olbrich, 2018). A túlzott turisztikai igénybevétel bizonyos desztinációk esetében az ott lakók életminőségét, a látogatók odavonzását lehetővé tevő látványosságok fennmaradását is kérdésessé teszi, ami ellen egyre több helyen különféle korlátozó intézkedéseket léptettek életbe (Jászberényi & Márkus, 2020; Michalkó, 2003; Santana-Jiménez & Hernández 2011; Saveriades, 2000).

Érdeemes lenne vizsgálni a túlzott turizmus szezonálisan, illetve a globális vonzerők esetében akár egész évben állandósult eseteinek hatását a turizmusban érintett belső és külső célcsoportokra, vagy azt, mikor fordul meg a kereslet iránya a kényelmetlenné váló zsúfoltság miatt, és merre fordulnak a csalódottak. Felvetődik a témakör kapcsán a divat-, a buzz-marketing, a hype-olt desztinációk, a média- és az influencer-hatás is (Varga & Panyi, 2019; Backaler, 2018), mint amik nem csupán napjainkban, hanem mindig is befolyásolták a döntéseket. A különbség ma a tömegszerűségben van, miután széles körben váltak elérhetővé úti célok (<https://www.trendreports.com/industry/travel-and-tourism-trend-report>).

Nézetünk szerint a turisztikai túlterhelésnek, az ún. overtourism elleni fellépésnek tehát egyik módja vagy lehe-

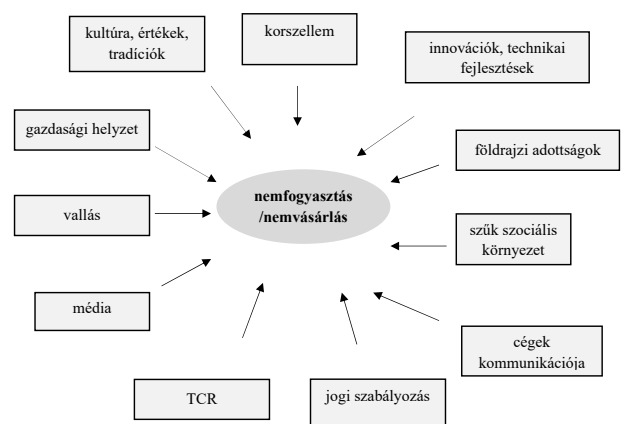
tősége lehet például a virtuális turizmus terjedése, fejlődése is. Úgy tűnik továbbá, hogy több trend is támogatja a virtuális turizmust, gondoljunk csak a hivatkozott környezet-tudatosságból következő érzékenységre, a *kényelemre*, ami számos döntésre komoly hatással van, a *játékosság* (gamification) igénylésére, ami pozitívan kapcsolódik a virtuális utazáshoz, a *digitalizáció* terjedésére, ami a befogadói oldal szélesedő piacát okozza (Hierl, Fauser & Serfas 2017). A *globalitás*, a *globális kockázatok* észlelésének és várható/bizonyítható hatásának pedig még nem az a kimenete, hogy kevesebbet utaznának főképp nagyobb távolságokra az emberek, de belátható, hogy ennek az ellentrendje, az etikus/tudatos fogyasztói döntéshozatal erősödő tendenciájú (Lee, Bonn, Reid, & Kim, 2017; Lovelock, 2008), ami viszont határozottan támogatja a virtuális turizmus életképességét. Az *individualizmus* megatrendje is a túlzott turizmus ellen hat, hiszen az összezsúfoltodott emberek mellett sérül az én előtérbe kerülése, a fogyasztó egyediség-tudatának kifejeződése (Angus & Westbrook, 2019; Törőcsik, Pavluska & Csapó, 2018).

A nemvásárlás/nemfogyasztás értelmezési kerete

A továbbiakban fordítsuk figyelmünket arra, milyen külső tényezők magyarázzák a nemvásárlás/nemfogyasztást. A fogyasztásból/vásárlásból való kimaradást számtalan tényező befolyásolja, melyeket akár külön-külön is érdemes a nemfogyasztás/nemvásárlás dimenziójában kutatni. Miután ezek a jelenségek is környezetükben értelmezhetők, ezért fontos azon hatást gyakorló elemeket számba venni, amik alakítják a jelenség irányait, kiterjedtségét, megítélését. Különös helyzetet teremtett munkánk szempontjából a pandémia, ami ebben a vizsgálati keretben a befolyásoló tényezők közé tartozik, hiszen a vásárlási idő korlátok, az időleges áruhiány a kimaradást idézte elő, mint az adott egyéni kívüli hatás következménye. Érintette azonban a lemondást is, hiszen sokan ütemezték át, változtatták meg vásárlásikat, prioritásaikat, így a fogyasztásukat, a veszélyhelyzet miatti megfontolások következtében.

1. ábra

A nemfogyasztás/nemvásárlás befolyásoló tényezői



Forrás: saját szerkesztés

Tanulmányunk e részében sem térünk ki még külön a fogyasztás és a vásárlás speciális jellemzőire, egyenértékűnek, szinonimának tekintjük a két fogalmat, bár tudatában vagyunk a kettő közötti különbségnek.

Ha összegyűjtjük a nemvásárlás/nemfogyasztásra komoly hatást gyakorló tényezőket, akkor ebből már azt is láthatjuk, hogy némelyik akár önmagában is megmagyarázhatja a nemfogyasztást, így ezek kifejtésétől eltekintünk (1. ábra).

Mindezekből látszik, hogy a nemfogyasztást egyrészt számos tényező befolyásolja, akár meghatározza, másrészt, tovább is vihetjük a gondolkodást, hiszen értelmezhetjük a befolyásoló tényezők speciális típusait is. Emeljük ki ebből a szempontból az *idő* dimenzióját, vagyis elképzelhető, hogy a nemfogyasztáshoz vezető hatás időszakos, de lehet akár állandó is, ami kiváltja a nemfogyasztást. Ilyen módon a nemfogyasztó magatartása is levezethető, hiszen a nemfogyasztása ettől lehet *habituális* vagy *szituatív*. A nemfogyasztás *tárgya* szerint is különbséget tehetünk, hiszen az eddigiekből is kiderült, hogy a nemfogyasztás kiterjedhet egy kategóriára (pl.: cukros üdítőitalok), de elképzelhető, hogy adott márkára vonatkozik, vagy akár egy technológiára, eljárási módra (Jakopáncz, 2015). A nemfogyasztás, nemvásárlás *helyszíne* alapján is csoportosítható, például egy földrajzi egységre vonatkozhat, ami lehet egy kontinens, egy ország, egy országrész, de akár csak bizonyos terekre is, pl. nem lehet egy bizonyos helyen valamit fogyasztani, vásárolni, ez ütközik korlátba (Törőcsik, 2016).

Ha a kereteket látjuk, vagyis azt, hogy mi minden befolyásolja a nemfogyasztást/nemvásárlást, akkor utána az egyén szintjével is foglalkoznunk kell, akár addig eljutva, hogy annak változó életkörülményei kapcsán alakul ki a nemfogyasztás (Kapitány & Kapitány, 2007). Az egyén a rá érvényes külső hatásokat ugyanis még tovább módosítja, változtatja, szűri, hiszen a hatások egy része elfogadható számára, más részét pedig nem biztos, hogy figyelembe veszi.

Ahogy korábban kiemeltük, a nemfogyasztás/nemvásárlás két nagyobb alapesetét különítjük el, az egyik a lemondás, a másik pedig a kimaradás mentén értelmezhető (2. ábra).

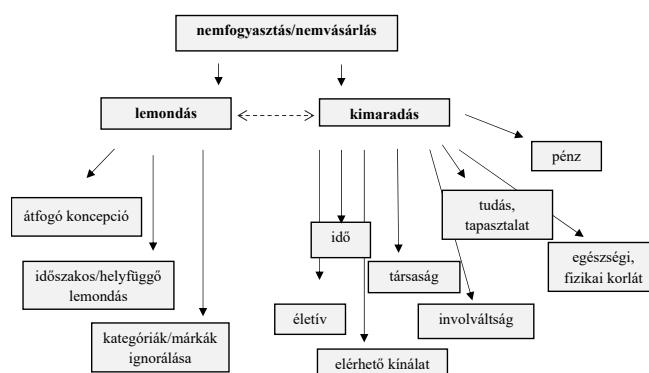
Egyértelmű, hogy a *lemondás* valamilyen választott koncepció, elképzelés, hiedelem alapján jön létre (Dudás & Szakó, 2014; Hofmeister-Tóth, Kelemen & Piskóti, 2013). A *kimaradás* esetén viszont valamilyen hiányt feltételezünk, ami miatt a nemfogyasztás bekövetkezik. A lemondás tehát egyértelműen belülről fakadó választást sugall, míg a kimaradás inkább egy helyzetnek a következménye, ami eredeztethető a fogyasztó döntéséből is, de sokkal inkább élete jellemző meghatározottságából, környezete adottságaiból.

A *lemondás* lehet átfogó koncepció része, például az egészség- és környezettudatosság miatt (Szakály, 2017), vagy valaki a vegán étkezés (Prónay & Lipták, 2017) mellett a ruházatkodásában, a mindennapjai szervezésében is az adott koncepciót követi, lehet ez a fenntarthatóság (Rácz, 2013), akár az önellátás jegyében való élet választása is. A lemondás azonban lehet *időszakonkénti lemondás* is. Ilyen

lehet például a böjtölés, ilyen lehet egy nyári időszak alatt választott öko-nyaralás stb. Vonatkozhat a lemondás *kategóriákra* is, például nem veszek autót bizonyos megfontolásokból, vonatkozhat *helyszínekre* is, például bizonyos, politikailag nem elfogadható országokba nem utazom. Ez utóbbi eset nem átfogó koncepció, hanem inkább egyfajta averzió, vagy akár bizonyos dolgok ignorálása. Ezek a lemondást jelentő típusok az elvek mellett létrejöhetnek például egészségügyi okok, vagy egy családon belül kialakult helyzet miatt, de akár kényelemből, félelemből is (Törőcsik & Jakopáncz, 2011).

2. ábra

A nemfogyasztás/nemvásárlás alapesetei, okai



Forrás: saját szerkesztés

Fontos felhívni azonban a figyelmet arra, hogy a lemondás nem jelent feltétlenül összességében nemvásárlás/nemfogyasztást, hiszen az egyik piacon elmaradó kiadás keresletet generálhat egy másik piacon, vagyis önmagában nem értékelhető a lemondás, csak a fogyasztási szerkezet teljes vizsgálata függvényében, mert nem biztos, hogy fogyasztáscsökkenéshez vezet a nemvásárlás/nemfogyasztás.

A *kimaradás* is sokféle motivációt, magyarázóelvet és helyzetet magában foglaló alaptípus. Kezdhetjük például az életíven való elhelyezkedéssel. Értelemszerűen egy gyerek nem vásárol autót, házat. A kimaradást sokszor az *anyagi lehetőségek* is magyarázzák (Törőcsik & Jakopáncz, 2012), aminek megélésére számtalan megküzdési érzelmi stratégiát alakítanak ki az emberek, főleg, ha helyzetük a szociális lecsúszás eredménye (Wendt, 2010).

Kiemelt kérdés ebben az esetben, hogy ezt a helyzetet az egyén hogyan éli meg, azt hogyan magyarázza meg. A kimaradást okozhatja az *egészségi állapot, valamilyen fizikai korlát* megléte, vagy akár a *kor* is (Hegedűs, Csóka, Galambosné, Tiszberger, Nagy & Törőcsik, 2020). Kimaradhat bizonyos kategóriák fogyasztásából az is, akinek nincs meg a kellő *tudása, tapasztalata* a fogyasztáshoz (Neulinger, 2007). Nem érti, nem tudja, mire jó az az adott tárgy, esemény, hogy lehet azt élvezni stb. A kimaradás esetében sokan az *időre* hivatkoznak, hogy nincs idejük a fogyasztásra, ez nyilván nagyrészt igaz is, bár tudjuk, hogy ezen a téren is képezhetők prioritások. A kimaradás oka az *elérhető kínálat hiánya* is lehet, hiszen nem mindenki tud például színvonalas kulturális eseményeken részt venni, mert egyszerűen nincs ilyen az elérhető közel-

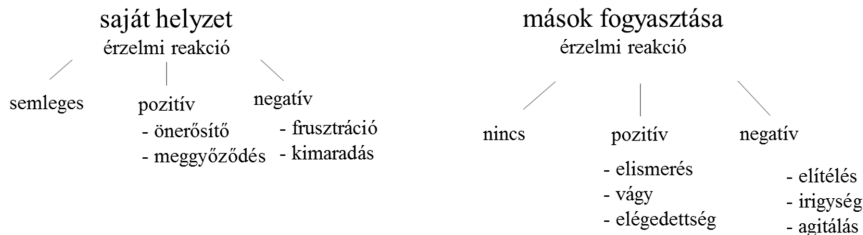
ségében. A kimaradás oka a *társaság hiánya* is lehet, sokan nem mennek étterembe, moziba egyedül, mert az nem szórakoztató, de ugyanígy nem mennek esetleg nyaralni, mert nincs kivel, és egyedül nem szívesen vállalkoznak rá. Legkomolyabb korlátnak a kimaradás esetén az anyagi lehetőség mellett az involváltság tűnik, egész pontosan az *involváltság hiánya*, vagyis pl. valaki nem hátrányként éli meg a kimaradást, mert nem is érdeklődik az adott tárgy, esemény, jelenség iránt.

látja, hogy a környezete végzi/nem végzi a tevékenységet, amit vizsgálatunk alanya szintén érzelmi reakcióval kísér. Ezeket az alaphelyzeteket mutatjuk be a következőkben. Egy ábrát (3. ábra) mutatunk a gondolati séma megértéséhez, terjedelmi okokból a többinek csak a leírását adjuk meg.

Az első helyzet az, amikor valaki *nem vásárol és nem is fogyaszt*. Saját helyzetét ebben az esetben az egyén értékelheti pozitívan, hiszen kifejezheti elveit a lemondással,

3. ábra

A nemvásárlás/nem fogyasztás érzelmi állapotai



Forrás: saját szerkesztés

Felvetődik a kimaradás esetében a *szükség* pszichológiai hatása is (Mullainathan & Shafir, 2014), ami például felértékelheti a kimaradás tárgyait, körülményeit, vagyis nagyobb vágy jelenik meg irántuk, mint amit az adott kategória általában kivált, ami más döntési mintázatot is eredményez. Mindenesetre, ezek a helyzetek a fogyasztók döntéseiként jelennek meg, nem a hiánnyal jellemezhető alaphelyzet következményeként (Kornai, 1989).

Ki kell emelni a *szegénységet*, mint a nemvásárlás/nemfogyasztás kimaradás alapesetének olyan okát, ami mellett nehezen jöhet létre a saját döntés. Nyilván, itt a lemondás is nehezen értelmezhető, bár erre is van példa (műköröm vacsora helyett), amiből kiderül, milyen fontosságú az adott egyén környezete, ha alapvető fiziológiai szüksége kielégítéséről mond le olyan dolog kedvéért, ami a látható fogyasztás körébe tartozik és az egyén önértékeléséhez járul hozzá.

Azt nagy biztonsággal állapíthatjuk meg, hogy a lemondás gyakorlása az esetek többségében egy viszonylagos jóléttel kapcsolatos, míg a kimaradás leggyakrabban a szegénységgel mutat összefüggést.

Amikor a vásárlás/nemvásárlás és a fogyasztás/nemfogyasztás összefüggéseit vizsgáljuk, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a közben zajló *érzelmi feldolgozást*, hiszen ez egy szenzitív szituáció, megélhetjük vele saját sikertelenségünket, de ellenálló, akár mintaadó mivoltunkat is. Ebben a vizsgálati fókuszban azt elemezhetjük, milyen érzelmi állapotot eredményez a vásárlás/nemvásárlásból és/vagy fogyasztás/nemfogyasztásból való kimaradás/részesedés. Három állapotot vehetünk számba: nincs érzelmi reakció (ez az „üres halmaz” a kutatási eredmények értékelésénél fontos lesz), pozitív vagy negatív érzelmet vált ki a kimaradás/lemondás. Figyelembe vehetjük azt is, hogy miközben a vizsgált alany valamilyen kombinációban kimarad/részesedik a fogyasztásból vagy vásárlásból,

mások hasonló helyzete megerősítheti döntését. Ugyanezt meg lehet negatívan is élni, saját helyzete nyilván akkor vált ki negatív érzelmeket, ha úgy érzi valaki, hogy kimarad valamiből, aminek pedig részese szeretne lenni. Ha mások fogyasztását látja, és saját döntése a nemvásárlás és nemfogyasztás, az felbosszanthatja az egyént, miután látja, mások nem képesek erre a döntésre. Ez irritálhatja a lemondót, sőt el is ítélheti mások fogyasztását, agítálhatja a fogyasztás ellen. Ha pedig kimarad a vágyott fogyasztásból, akkor az irigység, vagy éppen elégedetlenség, akár elkeseredettség is megjelenhet.

Előfordulhat, hogy valaki *nem vásárol, de fogyaszt*, ami szintén nagyon életszerű szituáció. Ennek oka lehet az a helyzet, hogy valaki pl. eltartott és nem vásárolja a háztartás közös fogyasztást jelentő termékeit, de lehet az is, hogy nem vásárol, mert saját maga termeli/készíti a termékeket. Akkor is fogyaszt valaki és nem vásárol, amikor például ajándékba kapja a terméket és azt használni kezdi, fogyasztja. Ilyen helyzet volt a vírushelyzet idején is, amikor idős hozzátartozóknak, szomszédoknak vásároltak be. Nem jelent gondot, ha ez nem vált ki érzelmi reakciót, vagy éppen pozitív a hatása. Ilyenkor öröm, elégedettség alakulhat ki, öröm, mert pl. valami mást fogyaszt az egyén az ajándékba kapott termékkel, mint amit szokott, vagy elégedettséget a saját készítés miatt.

Negatív érzelmi reakciók is megjelenhetnek a saját fogyasztás kapcsán, mert pl. valami olyat kell használni/fogyasztani, amit nem akart a fogyasztó, pl. egyenruha, a szülő választotta ruhadarab. Ebben az esetben frusztrációt érezhet az egyén, nem örül a fogyasztási lehetőségnek, sőt ellenállás is kialakulhat benne. Van olyan eset is, hogy nem vásárolok, mert nem tartom pl. egészségesnek a terméket, de, ha ajándékba kapom, akkor mégis fogyasztom, ami lelkiismeret-furdalást okoz, hiszen alapvetően azért nem vásárolok, mert nem értek egyet a fogyasztással. Má-

sok fogyasztásának észlelése pozitív esetben megerősítést adhat, csökkentheti a frusztrációt, de járhat negatív hatással is, nem csak magával, hanem a többi fogyasztóval szemben is elítélő attitűd mutatkozhat, ami akár agresszióig terjedhet.

Újabb lehetőség az, hogy *valaki vásárol, de nem fogyaszt*. Ez történhet saját elhatározásból, de adódhat pl. idő, pénz hiányhelyzetből is, amikor kimarad a vásárló a fogyasztásból, bár vásárol. Talán leggyakoribb az, amikor valaki másnak vásárol, maga viszont nem fogyaszt. Ha ezt pozitívan éli meg az egyén, akkor kialakulhat az a jó érzés, hogy pl. teljesítettem a kötelességemet, adományoztam rászorulóknak a megvásárolt termékekkel, vagy elláttam egy családtagot, segítettem neki a vásárlással. Mindez lehet negatív érzésekkel kísért is, amikor nem belső indítatásból vásárolunk valakinek, hanem azért, hogy a környezetből jövő nyomásnak, a külső elvárásoknak megfeleljünk. Mérgelődés, elégedetlenség is kialakulhat, mert akár az is megtörténhet, hogy az egyén magának nem engedheti meg azt a fogyasztást, míg másnak azt biztosítja.

Vásárolhatunk külső nyomásnak teret adva is, mikor megveszünk valami olyan terméket, amit nem fogyasztunk, de úgy éreztük, ezt meg kell tenni. Vehetünk művészeti albumokat az asztalra, amikbe soha nem nézünk bele, de elvárásnak érezzük, ha egy csoport tagjai akarunk lenni. Pozitív vonatkozása ennek a helyzetnek, ha megerősödünk egy csoport tagjaként, vagyis örülünk annak, hogy a vásárlással a vonatkozási csoportot, vagy a többséget követjük (pl. soha nem használt szauna). Tartalékolás miatt is vásárolhatunk, amely termékeket nem fogyasztjuk, még azt sem tudjuk, hogy egyáltalán valamikor fogyasztani fogjuk-e. Ezt pozitívan értékelhetjük, ha ebben az előrelátásunkat, hatékonyságunkat látjuk bizonyítottnak, míg negatívan, ha mindez félelemből történik, vagy vészhelyzetre való felkészülésből.

Leggyakrabban a *vásárlás és fogyasztás* helyzetét éljük meg, ha viszonylag elfogadható anyagi helyzetben vagyunk. Ennek indítéka sem feltétlenül saját szándékból adódik, van, hogy ezt is egyfajta elvárásnak való – legyen az társadalmi, vagy szűkebb szociális környezetből következő – megfelelés váltja ki. Vagyis, ezt is megélhetjük pozitívan, ami lehet öröm, elégedettség, akár büszkeség is, de lehet negatív érzelmekkel kísért is, például túlzott fogyasztásnak, akár pazarlásnak élhetjük meg a folyamatot. Ebben az esetben is érzelmi reakciót válthat ki mások fogyasztásának észlelése, ami pozitív tartalmú, ha a megerősítést látjuk benne, ha egy vágyott csoporthoz való tartozásként értékeljük a helyzetet. Az is előfordulhat, hogy a vásárlásunkkal, fogyasztásunkkal olyan csoportban találjuk magunkat, ahová véletlenül sem szerettünk volna tartozni, ettől rosszul érezzük magunkat.

Tanulmányunk fókuszát követve a nemturizmus kérdéskörét vizsgálva a potenciális *piachoz* sorolható *nemturista/nemutazó* alapvetően megnyerhető az utazásra, hiszen ebben az esetben az egyén ugyan feltételezhetően rendelkezik a turizmus három alapfeltételéből legalább valamelyikkel (motiváció, diszkrecionális jövedelem, szabadidő), azonban valamilyen oknál fogva mégsem vesz részt az utazási folyamatokban. Tanulmányunk és a ké-

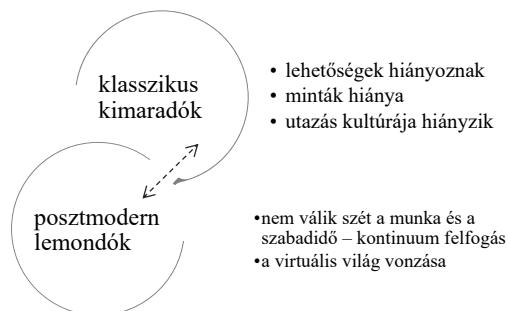
sőbbi kutatások szempontjából ezen okok felkutatása lesz lényeges. A látens piac esetében pedig még fel sem merült a turizmussal való kapcsolat lehetősége, ami azonban bármikor megváltozhat, kialakulhat a „kék óceán”, gondoljunk csak az úrturizmusra (Chang, 2015; Webber, 2013).

Ahhoz, hogy feltárhassuk a nemutazás komplexebb okait, ismernünk kell az utazásban résztvevők jellemzőit, melyek közül a fiziológiai, a szociokulturális mellett az egzisztenciális tényezők emelhetők ki (Fan, Zhang, Jenkins & Tavitiyaman, 2017), de a téma szempontjából azon tényezők vizsgálata válik meghatározó fontosságúvá, amelyek a nemfogyasztást magyarázzák. Esetünkben tehát megkülönböztetett szerepe van a *gátló tényezők* (beállítódás, egészségi kondíciók, sajátos mentális állapot, családi kötelezettségek, az egyén ki- vagy beutazását korlátozó intézkedések stb.) feltárásának is.

A fentiek alapján és értelmezésünk szerint a nemutazás vizsgálatában, amennyiben a fogyasztói motiváció irányából közelítünk, megkülönböztethetjük a klasszikus kimaradókat, tehát az ismert okok miatt utazásban részt nem vevő csoportokat, és az ún. posztmodern lemondókat, akik teljesen más indítékok miatt nem lesznek részei a környezetváltással járó klasszikus idegenforgalomnak (4. ábra).

4. ábra

A nemturisták csoportjai



Forrás: saját szerkesztés

A *klasszikus kimaradókat* számos kutatásból ismerjük, amelyekben legtöbbször egyszerűen rögzítik, hogy a célcsoport hány százaléka nem vásárol/fogyaszt (legtöbb statisztikai publikáció). Ezt a csoportot az esetek többségében nem vizsgálják tovább, legfeljebb rájuk vonatkozó sztereotip megállapításokat tesznek. A klasszikus kimaradók esetében alapvetően az anyagi feltételek hiánya jellemző, egész egyszerűen nem tudnak ilyen célokra áldozni, de ok lehet a szocializáció hiánya is, vagyis nincs utazási kultúrájuk, nincsenek erre vonatkozó mintáik (Moutinho, 1987). Gyakran az otthon töltött, szabadságot jelentő időt is munkával kombinálják, ami vagy pénzkereső tevékenységet, vagy házkörűli munkát, felújítást takar, esetleg nagyobb lélegzetű feladatok megoldását jelenti. A nemutazás kapcsán a diszkrecionális jövedelem hiánya mellett ugyanígy a klasszikus okok közé sorolhatjuk az életkort, illetve a települési és a szociológiai viszonyokat is, így tehát a gazdasági-társadal-

mi periféria helyzet, illetve a települési és a szociológiai viszonyok együttesen adják a kisebb költési hajlandóság és egyben a klasszikus nemutazás kialakulását (Woodside & Dubelaar, 2002).

A *posztmodern lemondók* nemvásárlási döntése alapvetően nem a gazdasági-pénzügyi korlátok miatt következik be, hanem életstílusból, fogyasztásról vallott koncepcióból fakadóan. Ők is rendelkeznek természetesen korlátokkal, de esetükben jellemző a szétzilálódott társadalmi keretek, a fellazult piaci határvonalak, a biztonság kérdésszerűségét felvető események, amik az otthonmaradás kapcsán a klasszikus csoporttól teljesen eltérő motivációkat eredményeznek (Christopher, 1989; Hamouda & Gharbi, 2013). Egyre többen írnak például arról, hogy a mai lehetőségek értelmezhetetlenné teszik a munka és szabadidő szétválasztását, mert ezeket folytonos változóként kell értelmezni, hol egyik, hol másik tevékenység kerül túlsúlyba, így klasszikus nyaralás sem jöhet létre. Így erősödhet meg a working tourist csoport napjainkban a digitalizáció adta lehetőség és a pandémia kiváltotta új szokások eredményeképpen. A tényleges helyett a virtuális turizmust preferálók megjelenésének is alapvető kiváltója a digitális technológiai forradalom, és ezen belül a virtuális valóság megjelenítésének, élvezetének egyre több minőségi lehetősége (Guttentag, 2010; Tussyadiah, Wang, Jung & tom Dieck, 2018).

A kutatás módszertana

A szekunder forrásokat feldolgozó desk research mellett primer kutatásokat is végeztünk, amik kutatási eredményeit is összegezzük. Kutatásaink egyrészt a nemzetközi kategória megnevezés elterjedtségére vonatkoztak, másrészt saját primer vizsgálataink releváns adatait dolgoztuk fel a nemvásárlás/nemfogyasztás eseteiben.

A fentiekben bevezetésként két definíciót vázolunk a nemvásárlás/nemfogyasztás kapcsán a nemzetközi irodalomban, a non consumption és az anti consumption kategóriáit. Megvizsgáltuk a két kifejezés megjelenési gyakoriságát, hogy lássuk a kategóriák nemzetközi érdeklődést mutató kereséseinek tartalmát. Ehhez a világ legelterjedtebb keresőmotorjának a Google-nek az adatbázisát használtuk a Google Trends szoftveres eszközön keresztül. Segítségével megállapítható adott időszakra vonatkozóan az általunk fontosnak tartott két kifejezés keresési gyakorisága.

2018-ban egy online megkérdezéssel végzett, országosan reprezentatív minta megkérdezésével folytattuk le a kutatást. Az 1085 fős online megkérdezést 2018 áprilisában és májusában végeztük el abból a célból, hogy a magyar lakosság turizmussal kapcsolatos beállítódását vizsgáljuk, generációs vetületben. A megkérdezés reprezentatív a 15-74 éves magyar lakosságra nem, korcsoportok (10 éves intervallumok) és a lakóhely régiója alapján. Az eredmények feldolgozását két részben végeztük el: először az elsődleges (gyakorisági) elemzéseket mutattuk be, melyeket a demográfiai háttérelmézések követtek. A háttérelmézések során a folytonos változók esetén varianciaanalízis, míg a diszkrét változók esetén Khí-négyzet próba segítségével

vizsgáltuk, hogy vannak-e a válaszokban statisztikailag igazolható szignifikáns eltérések 5%-os szignifikancia-szint mellett ($p < 0,05$). A következőkben értelemszerűen azokat az eredményeket mutatjuk be, amik megfeleltek ennek az előzetesen támasztott kritériumnak. Az elemzésbe bevont változók: nem, generációk, lakóhely településtípusa, iskolai végzettség foka, jövedelmi helyzet szubjektív megítélése.

2020-ban a COVID-19 okozta szituációban a turisztikai szokások változását egy 736 fős mintán vizsgáltuk, amit online megkérdezés eredményeként nyertünk (Végi, Csapó & Törőcsik, 2020). A megkérdezés terepmunkája 2020. április végétől június elejéig tartott. A kutatási lehetőségeink erősen limitáltak voltak, így a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak. A mintából levont következtetés tehát pilot eredményközlésre alkalmas, a minta értelmezésének meghatározó eleme, hogy a 736 válaszadó döntő többsége (76,8%) nő, illetve, hogy a felmérés területiségét vizsgálva a válaszadók nagy része Budapesthez, Pest és Baranya megyéhez köthető. A felhasznált két online megkérdezés kérdőívének validitását jelen tanulmány nem vizsgálja, mivel erre korábbi tanulmányokban már kitértünk (Csapó et al., 2018; Végi, Csapó & Törőcsik, 2020).

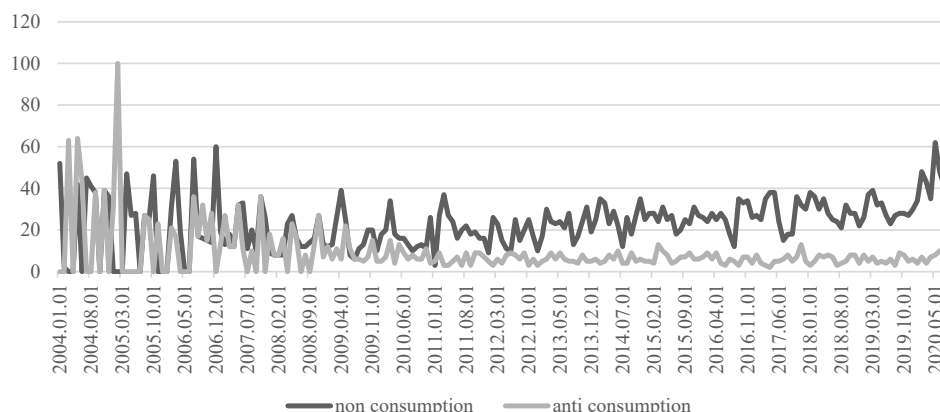
Eredmények

Google Trends vizsgálat

A céljainknak megfelelően a Google Trendsben a keresések időhorizontját és földrajzi behatárolását a lehető leg szélesebbre állítottuk, ami így globálisan a 2004. január 1-jétől 2020. augusztus 31-éig tartó időszakot öleli fel. Figyelembe véve a Google Trends keresési eredményeit a non consumption és az anti consumption kifejezésekre (2004. január – 2020. augusztus), azt láthatjuk, hogy az összes keresések tekintetében a non consumption (összesen 4572 keresés) erősen vezet az anti consumption előtt (összesen 1824 keresés). Idősoros megfigyeléssel pedig azt mutathatjuk ki, hogy a non consumption keresései 2009-től emelkednek szignifikánsan az anti consumption kereséseinek számai fölé.

A Google Trends lehetőséget nyújt adott keresési kifejezésekhez kapcsolódóan annak megállapítására is, hogy azokat milyen típusú kontextusban használták a felhasználók. Ez alapján a kapcsolódó keresési témakörök szempontjából a non consumption esetében a fogyasztás (100), az elektromosenergia-fogyasztás (25), az energia (23), az elektromosság (22) és a definíció (21) kerül előtérbe. Míg az anti consumption esetében a fogyasztás (100), az alkoholos ital (29), a fogyasztásellenesség – politikai ideológia (29), a tüzelőanyag (25) és az üzemanyag (23) témakörök a legnépszerűbb társítások. Az nyilvánvaló, hogy bizonyos kifejezések, akár szimbólumok egy-egy időszakhoz köthetők (lásd aktuálisan Veszelszki, 2020), de a hype-on kívül más tényezők is befolyásolhatják keresésüket. Olyan a két keresett kifejezés ábrázolási képe, mint ha egymás komplementerei lennének. Vagyis, ahogy csökken a harciasabb tartalmú anti consumption, úgy nő (a válság után) a non consumption iránti érdeklődés (5. ábra).

A Google Trends keresési eredményei a non consumption és az anti consumption kifejezésekre (2004. január – 2020. augusztus)



Forrás: Google Trends alapján saját szerkesztés

A kérdőíves felmérések eredményei

Elemzésünk kiindulópontjaként érdemes kiemelni, hogy az online megkérdezés (2018) eredménye szerint a magyar válaszadók mintegy 60%-a utazott legalább egyszer nyaralni vagy pihenni a felméréstől számított egy év folyamán, míg a fennmaradó 40% nem vett részt semmilyen turisztikai célú utazáson.

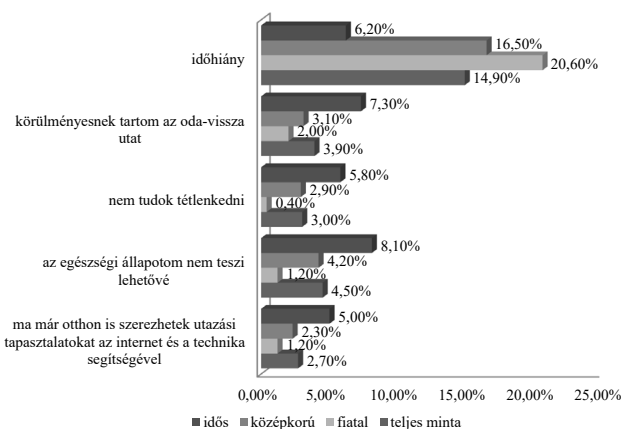
A felmérés kapcsán kimutatott klasszikus kimaradók, a nemutazók 30,3%-a hivatkozott a pénzhiányra és 14,9%-a időhiányra, így meg is találtuk a klasszikus kimaradás legfőbb okait, kiegészítve a társaság hiányával (6,4%) és a nyelvtudás hiányával (6,2%). Ugyan jóval kisebb mértékben láthatók azok, akik az egészségi állapotuk miatt nem utaznak (3,9%), vagy eleve nem is szeretnek utazni (3,5%). Elenyészőnek tűnő arányban ugyan (2,8%), de a posztmodern lemondás okai is felmerültek, hiszen a virtuális turizmus preferálása, a digitalizáció eredményeinek élvezeti szerepe már megjelent a válaszokban.

Az utazók és a kimaradók *jövedelmi helyzete* kapcsán megállapítható, hogy az előzetes várakozásoknak megfelelően leginkább azok utaztak, akik jól, vagy nagyon jól megélnék és félre is tudnak tenni bevételeikből, de azt is ki kell hangsúlyozni, hogy a jóval kevésbé módos szegmensek is részt vettek turisztikai tevékenységekben. A nemutazóknál viszont egyértelműen nyomon lehet követni a jövedelmi helyzet és a nemutazás kapcsolatát, így itt a klasszikus kimaradók esetét tártuk fel.

A nemutazások okai és az *iskolai végzettség* szerinti vizsgálatok azt mutatják, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők hivatkoznak a legkevésbé a kimaradás okaira, tehát ők utaznak a leginkább a végzettség szerinti csoportosítás szerint. Jellemzően az alapfokú végzettséggel rendelkezők hivatkoznak a legmagasabb arányban a nemutazás különböző okaira. Ez az eredmény természetesen ennek a szegmensnek a gyengébb anyagi viszonyait is tükrözi, hiszen az alapfokú végzettséggel rendelkezők körében szignifikánsan magasabb arányban vannak azok, akiknek a jövedelme nem elegendő a megélhetéshez sem.

Feltártuk a nemturizmus klasszikus okait a *lakóhely településtípusa* összefüggésben is. E szerint a nemutazók közül a falusi, vidéki lakosság hivatkozott a leginkább az időhiányra és a pénzhiányra, ami egyrészt a vidéki életmód időigényességére és a vidékiek kevésbé kedvező anyagi helyzetére vezethető vissza. Ezen tényezőkre a legkevésbé egyébként a fővárosiak hivatkoztak a nemutazás okainak megadása kapcsán.

A nemturizmus okai a generációk szerint n=800



Forrás: saját kutatás 2018

Amennyiben *generációk* dimenziójában vizsgáljuk a nemutazás tényét, a markánsan eltérő eredmények magyarázataként eléggé kézenfekvő okokat találunk (fiatal generáció a 29 éves korig tartó, középgeneráció a 30-59 évesek és idős generáció a 60 feletti tagok csoportja). Az időhiány miatt leginkább a fiatalok nem utaznak, őket követik a középgeneráció tagjai, és ez az indok a nemutazás kapcsán legkevésbé az idős generációra jellemző. Ezzel ellentétben az egészségi állapot, ami természetes módon leginkább az idős generációt akadályozza az utazásukban, és legkevésbé a fiatalokat. Ugyanez vonatkozik arra is, hogy az idős generációt

jobban zavarja már az utazások esetleges körülményessége, a kényelem hiánya. Ennél a kérdéscsoportnál ismét megjelenik a technológiának is köszönhető otthonmaradás, ahol kicsiny arányban ugyan (5%), de az idős generáció abban jelölte meg az otthonmaradás okát, hogy „*ma már otthon is szerezhetek utazási tapasztalatokat az internet és a technika segítségével*”. A fiatalokat sokkal inkább érdekli a virtuális valóság által nyújtott utazási élmény, így értelmezésünk szerint az itt adott magasabb válaszadási érték kapcsán az idősebb generáció biztonság iránti igénye fejeződik ki („*otthon, a netet használva biztonságosan nézhetek meg mindenféle úticélt*”), valamint a növekvő mértékű internet használat is szerepet játszhat (6. ábra).

Speciális helyzete a nemturizmusnak a COVID-19 vírushelyzet. A módszertani fejezetben jelzett 2020-as felmérés kapcsán kiderült, hogy az utazási kedv a felmért időszakban komoly mértékben csökkent, értelemszerűen leginkább a nemutazók aránya nőtt meg. Az utazási motivációk felmérése kapcsán arra is rákérdeztünk, hogy a megkérdezettek jellemzően milyen céllal utaztak a koronavírusot megelőző három évben, illetve milyen céllal terveznek utazni az azt követő egy évben. Az eredményeket a 2. táblázat mutatja, amiből látható, hogy az eredeti, 2019-es motivációkhoz képest 2021-re a legnagyobb visszaesést a koncert, sportesemény, kiállítás megtekintése mutatja 22,7 százalékponttal, míg a természetjárás, kirándulás és a rokonok, barátok látogatási szándéka 7,7 és 7,5 százalékponttal nőtt.

2. táblázat

Utazási célok a koronavírusot megelőző 3 és az azt követő 1 évben (n=736)

Jellemzően milyen céllal utazott a koronavírus előtti 3 évben és jellemzően milyen céllal tervez utazni a koronavírusot követő 1 évben (mindent egybevetve, belföld-külföld, egynapos-többnapos)? Jelölje be azt a három, amely leginkább jellemző volt Önre!

Utazási cél	Koronavírusot megelőző 3 évben	Koronavírusot követő 1 évben	Százalékos változás
nyaralás, üdülés	573	551	-3,9%
városnézés, körutazás	362	348	-3,9%
természetjárás, kirándulás	309	333	+7,7%
rekreáció, gyógyászati cél vagy wellness	254	254	0%
rokonok és barátok látogatása	212	228	+7,5%
koncert, sportesemény, kiállítás megtekintése	84	65	-22,7%
sportolás (pl. síelés, búvárkodás, hegymászás)	56	60	+7,1%
üzleti	55	45	-18,2%
egyéb ¹	18	14	-22,3%
vallási cél	10	6	-40%
nem tervezek utazni	nem volt ilyen opció	11	-

Forrás: saját szerkesztés

A tanulmányunkban korábban már érintett virtuális turizmus területe még rendkívül frissnek és ellentmondásoktól sem mentesnek számít a turizmus kutatásában (Töröcsik & Csapó, 2018; Gerdesics, Nagy & Csapó, 2019), hiszen épp napjainkban válik elérhetővé az a fejlett technológia, ami a virtuális valóság kapcsán akár utazási élménynek is megfelelő érzést tud nyújtani az otthonülőnek. Ellentmondásos is, hiszen a tér és idő kutatásán alapuló eredményeket elemző klasszikus turizmusföldrajz szakemberek – ma még teljesen jogosan – turizmusról csak akkor beszélnek, ha az utazás hely- és környezetváltoztatással is jár (Hall, 2004; Lew, Hall & Timothy, 2008). Amikor azonban virtuális szemüveggel már múzeumokat is „bejárhatunk”, vagy előre megnézhetjük például egy repülő járat konkrét környezetét, amely alapján eldönthetjük, hogy az adott szolgáltatót fogjuk-e választani, vagy az adott helyre elmegyünk-e, jogosan merül fel az igény, hogy a jelenség tömegesedése miatt elgondolkozzunk a klasszikus turizmus definíció átértelmezésén (lásd az internetes forrásokat az irodalomjegyzékben). Véleményünk szerint a jövőben legtöbb embernél valószínűleg nem válik markánsan ketté a tényleges és a virtuális turizmus, hanem inkább a hibrid megoldás terjed el. Hasonlónak gondoljuk ezt a folyamatot az offline-online kereskedelem esetéhez, hiszen a kettő együttes jelenléte mellett még kialakulnak azok a csoportok, amelynek tagjai csak az online megoldást tudják vagy akarják választani.

A virtuális turizmus továbbá markáns példája annak, hogy az egyik piacról eltűnő kereslet másik piacon jelenik meg, vagy új piacot teremt.

Összefoglalás

Egyre izgalmasabb a nemvásárlás/nemfogyasztás okainak, motívumainak vizsgálata. Két alapesetét különítettük el a fogyasztók szempontjából, a lemondást és a kimaradást (Töröcsik, Pavluska & Csapó 2018). A kimaradás általában egy hiányhelyzethez kapcsolódik (nincs idő, pénz, tudás, társaság stb.), míg a lemondás forrása a saját vállalt döntés. Ez utóbbi fakadhat koncepcionális, életvezetési, vallási, lelkiismereti megfontolásból, aminek napjainkban markáns megjelenése (bizonyos termékek, alapanyagok ignorálása) az étkezési szokásokban (Hingley & Lindgreen, 2009), a food trendekben figyelhető meg, de következhet a szociális lecsúszás magyarázatoként is (Florida, 2010; Wendt, 2010), vagy akár generációs elhatárolódásból is (Benson, 2018). Az étkezési koncepció más termék kategóriákra való fogyasztói kiterjesztése is terjedőben van (vegán bőrárak – autó ülések, vagy akár tartalmak – halal böngésző), aminek hatása a turizmus kínálatán is érezhető (vegán szálloda, zöld szálloda) (Timothy & Teye 2019; Yadav, Balaji & Jebarajakirthy, 2019).

Megmutattuk, hogy a nemvásárlás/nemfogyasztás a turizmus területén is releváns kutatási cél. Primer kutatásaink alapján kitűnt, hogy a magyar lakosság egy meg lehetőségen nagy aránya (kb. 40%) nemturista, aminek hátterében leginkább valamilyen megnevezett hiányhelyzet található, idő-, pénz-, tudáshiány, ami az egyes demográfiai csoportokat eltérően érinti. Ma még nyomokban mutat

hattuk ki a lemondást képviselőket, várhatóan azonban ez a szegmens is egyre határozottabban megjelenik.

A turizmus területén a klasszikus kimaradókat és posztmodern lemondókat vizsgáltuk. A tanulmányban a nemturizmus okainak feltárását, a klasszikus turizmusból kimaradók jellemzőit mutattuk be, de vizsgáltuk a virtuális turizmus lehetőségét is. Megállapítottuk, hogy több megatrend is támogatja a virtuális turizmus kialakulását, erősödő jelenlétét, illetve felvetettük, hogy a virtuális turizmus gyengítheti a túlzott turizmus nyomását. Gondolataink gyakorlati kifejtését a későbbiekben konkrét kutatási eredmények alapján folytatjuk.

A tanulmány *tudományos újdonságtartalma* a nemvásárlás/nemfogyasztás kategóriáinak kibontása, rendszerbe foglalása. Kiemelendő a lemondás esetének feldolgozása, ami a jövőben a fogyasztói magatartásban egyre gyakrabban felbukkanó módon képes a gazdaság egészét is befolyásolni, a gazdasági növekedés forrásainak átgondolását kiváltani.

Ebből következően nem esünk túlzásba, ha azt gondoljuk, a leírtak alkalmasnak tűnnek menedzseri következményeket is kiváltani, egyrészt azzal, hogy a nemvásárlás/nemfogyasztás jelenségét értelmezik saját piacaik esetében, sőt, megkeresik az ebben rejlő lehetőségeket. Másrészt magyarázatot kaphatnak a pandémia időszakának változásairól, az esetlegesen tartósabban megmaradó fogyasztói döntési sémák természetéről, ami innovatív megoldások kiváltója is lehet.

Kutatási korlátok és jövőbeli lehetőségek

Tanulmányunk olyan témakör vizsgálatát tűzte ki célul, aminek kapcsán nem csupán az elméleti bázis gazdagítása a feladat, hanem a primer kutatások, kísérletek terén is előre lépési igény mutatkozik. Természetesen vannak imponáló részeredmények, de hiányoznak az erre vonatkozó célzott és kiterjedt kutatások, így ezeket is szükséges a jövőben megtervezni, megvalósítani. Ugyan a témakör már hosszabb ideje foglalkoztatja a szerzőket, csupán erre koncentrált vizsgálattal még adósak. A jövőbeni kutatásokkal rávilágíthatunk egyrészt a nemi, generációs stb. döntések különbségeire is a viselkedés szintjén, de izgalmas feladat az érzelmi feldolgozás mikéntjeinek értelmezése, akár számszerűsítése is.

Felhasznált irodalom

Albayrak, T., & Caber, M. (2018). A motivation-based segmentation of holiday tourists participating in white water rafting. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9(Sept), 64–71.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.001>

Angus, A., & Westbrook, B. (2019). *Top 10 Global Consumer Trends 2019*. Euromonitor International.

Backaler, J. (2018). *Digital Influence: Unleash the Power of Influencer Marketing to Accelerate Your Global Business*. London: Palgrave Macmillan.

Benson, S. (2018). *Millennial #EATS: The Generation Redefining the Food Industry*. Potomac: New Degree Press.

Burki, T. Kh. (2016). *Marketing obesity. Marion Nestle, Soda Politics*. New York: Oxford University Press.

Chandon, P., & Wansink, Br. (2012). Does food marketing need to make us fat? A review and solutions. *Nutrition Reviews*, 70(10), 571–593.
<https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2012.00518.x>

Chang, Y-W. (2015). The first decade of commercial space tourism. *Acta Astronautica*, 108(March-April), 79–91.
<https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2014.12.004>

Cheong, R. (1995). The virtual threat to travel and tourism. *Tourism Management*, 16(6), 417–422.
[https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00049-T](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00049-T)

Cherrier, H., Black, I.R., & Lee, M (2010). Intentional non-consumption for sustainability, *European Journal of Marketing*, 45(11-12), 1757–1767.
<https://doi.org/10.1108/03090561111167397>

Cherrier, H., & Murray, J. B. (2007): Reflexive dispossession and the self: constructing a processual theory of identity, *Consumption. Markets & Culture*, 10(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1080/10253860601116452>

Christopher, M. (1989). The existential consumer. *European Journal of Marketing*, 23(8), 80–84.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000000585>

Cooper-Martin, E., & Holbrook, M. (1993). Ethical consumption experiences and ethical space. *Advances in Consumer Research*, 20(1), 113–118.

Csapó J., Gerdesics V., Gonda T., Raffay Z., & Töröcsik M. (2018). *Turizmus. A magyar lakosság turizmussal kapcsolatos beállítódása generációs szemléletű vizsgálattal*. Alaptanulmány. Pécs: PTE KTK.

Csernyik, M., Jancsik, A., & Michalkó, G. (2018). Megosztás megosztottság nélkül – az Airbnb és a budapesti szálláshelypiac átalakulása. *Közgazdasági Szemle*, 65(3), 259–286.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.3.259>

Dávid, L. D., Csapó, J., Nagy, Á., & Töröcsik, M. (2020): Can We Understand Non-Tourism as a Form of Sustainable Tourism? The Role of Lifestyle and Motivations behind Non-Traveling Based on the Hungarian Example. *Sustainability*, 12(18), 7353.
<https://doi.org/10.3390/su12187353>

Debreceni, J., & Hofmeister-Tóth, Á. (2020): A materializmus, boldogság, siker és élményfogyasztás összefüggéseinek vizsgálata tinédzserek körében. *Vezetéstudomány*, 51(4), 63–73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.06>

Dryglas, D., & Salamaga, M. (2018). Segmentation by push motives in health tourism destinations: A case study of Polish spa resorts. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9(Sept). 234–246.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.008>

Dudás, K., & Szakó, T. (2014). Az önkéntes egyszerűsítők fogyasztói magatartása – Az ökofalvak esete. *Marketing & Menedzsment. The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 48(3), 25–35.

Dudás, K., & Szakó, T. (2014). Az önkéntes egyszerűsítők fogyasztói magatartása különös tekintettel a táplálkozási szokásokra *Táplálkozásmarketing*, 1(1-2), 81–85.
<https://doi.org/10.20494/TM/1/1-2/11>

- Fan, D.X.F., Zhang, H.Q., Jenkins, C.L., & Tavitiyaman, P. (2017). Tourist typology in social contact: An addition to existing theories. *Tourism Management*, 60(June) 357366.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.021>
- Fan, S., & Wang, F. (2012). Application of Virtual Reality in Tourism Management Professional Teaching. In Luo, J. (eds.), *Soft Computing in Information Communication Technology. Advances in Intelligent and Soft Computing* (pp. 385-389). Berlin, Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-29452-5_55
- Florida, R. (2010). *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity*. London: Harper.
- Gerdesics, V., Nagy, Á., & Csapó, J. (2019). A VR nyitottság hatása a helyimázs kialakulását befolyásoló tényezőkre. *Marketing & Menedzsment*, 53(3), 5–15.
<https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.03.01>
- Gulyás, E. (2011). *Az etikus fogyasztás, mint közügyekben való részvétel* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Guttentag, D. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637–651.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.07.003>
- Hall, C. M. (2004). Spatial analysis: A critical tool for tourism geographies. In Wilson, J. (ed.), *The Routledge Handbook of Tourism Geographies* (pp. 163-173). London: Routledge.
- Hall, C.M., & Page, S.J. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. London: Routledge Taylor and Francis Group.
- Hamouda, M., & Gharbi, A. (2013). The Postmodern Consumer: An Identity Constructor? *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 41–49.
<https://doi.org/10.5539/ijms.v5n2p41>
- Han, B-Ch. (2019). *A kiegészítő társadalma*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Hankiss, E. (2000). *Proletár reneszánsz. Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról*. Budapest: Helikon.
- Hegedüs, R., Csóka, L., Galambosné, Tiszberger M., Nagy, Á., & Töröcsik, M. (2020): Az idősödő fogyasztók költési habitusát megváltoztató tényezők In Temesi, József (szerk.), *XVI. Gazdaságmodellezési Szakértői Konferencia: Előadások* (pp. 85-96). Pécs: Gazdaságmodellezési Társaság.
- Hierl, L., Fauser, S., & Serfas, S. (2017). *Die Digitalisierung als Hauptdeterminante marketingpolitischer Konzeptoptimierung bei führenden Reiseunternehmen*. Hamburg: Verlag tredition GmbH.
- Hingley, M. K., & Lindgreen, A. (2009). *The New Cultures of Food: Marketing Opportunities from Ethnic, Religious and Cultural Diversity (Food and Agricultural Marketing)*. London: Routledge.
- Humphery, K. (2017): The accidental enterprise: Ethical consumption as commerce. *Geoforum*, 85(Oct), 92–100.
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.07.016>
- Hofmeister-Tóth, Á. (2016). Fogyasztói értékek, trendek és magatartás: Korreferátum Töröcsik Mária: A fogyasztói magatartás új tendenciái című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47(4), 26–29.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kelemen, K., & Piskóti, M. (2013). A környezetbarát fogyasztói magatartás formái, motivációi és a háttérükben álló pszichográfiai tényezők vizsgálata Magyarországon. *Marketing és Menedzsment*, 47(3), 34–42.
- Iyer, R., & Muncy, J.A. (2009). Purpose and object of anti-consumption. *Journal of Business Research*, 62(2), 160–168.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.023>
- Jakopánecz, E. (2015). *A fogyasztói ellenállás* (PhD-disszertáció). Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Jászberényi, M., & Márkus, Z. (2020). Overtourism jelenség vizsgálata keresleti oldalról, Budapest példáján keresztül. In Albert, Tóth A., Happ, É., Printz-Markó, E., Kupi, M., & Török, N. (eds.), *Multidiszciplinaritás a turizmusban: X. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 151-168). Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Kapitány, Á. & Kapitány, G. (2007). *Túlélési stratégiák. Társadalmi adaptációs módok*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Kim W.Ch., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kim W.Ch., & Mauborgne R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. London: Macmillan.
- Kim, W.Ch., & Mauborgne, R. (2008). *Kék óceán stratégia. A verseny nélküli piaci tér*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Kiss, K., Kovács, B., & Michalkó, G. (2020). Boldogságyár túl az Óperencián – az életminőség-orientált turizmusfejlesztés Ausztriában. *Földrajzi Közlemények*, 144(1), 13–26.
<https://doi.org/10.32643/fk.144.1.2>
- Kock, F., Josiassen, A., & Assaf, A. G. (2018). On the origin of tourist behavior. *Annals of Tourism Research*, 73(Nov), 180–183.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.04.002>
- Kornai, J. (1989). *A hiány I-II*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Chichester: Wiley.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74–80.
- Kotler, P. (1973). The Major Tasks of Marketing Management. *Journal of Marketing*, 37(4), 42–49.
<https://doi.org/10.2307/1250357>
- Kovács, K. (2011). Az egyszerre érvényesülő társadalmi externáliák hatásai a statusjavak keresletére. *Közgazdasági Szemle*, 58(4), 314–322. http://epa.oszk.hu/00000/00017/00180/pdf/02_kovacs.pdf

- Kozinets, R. Handelman J., & Lee, M. (2010). Don't read this; or, who cares what the hell anti-consumption is, anyways? *Consumption Markets & Culture*, 13(3), 225–233. <https://doi.org/10.1080/10253861003786918>
- Latouche, S. (2011). *A nemnövekedés diszkrét bája*. Szombathely: Savaria University Press.
- Latouche, S. (2015). *Es reicht!: Abrechnung mit dem Wachstumswahn*. München: oekom Verlag.
- Lee, H.J., Bonn, M.A., Reid, E.L., & Kim, W.G. (2017). Differences in tourist ethical judgment and responsible tourism intention: An ethical scenario approach. *Tourism Management*, 60(June), 298–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.003>
- Lee, M.S. W., Fernandez, K.V., & Hyman, M.R. (2009). Anti-consumption: An overview and research agenda. *Journal of Business Research*, 62(2), 145–147. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.021>
- Lee, M.S.W., & Seo Youn Ahn, C. (2016). Anti-consumption, Materialism, and Consumer Well-Being. *The Journal of Consumer Affairs*, 50(1), 18–47. <https://doi.org/10.1111/joca.12089>
- Lee, M., Roux, D., Cherrier, H., & Cova, B. (2011): Anti-consumption and Consumer Resistance: Concepts, Concerns, Conflicts, and Convergence. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1680–1687. <https://doi.org/10.1108/ejm.2011.00745kaa.001>
- Lee, M.S.W., Motion, J. & Conroy, D. (2009): Anti-consumption and brand avoidance, *Journal of Business Research*, 62(2), 169–180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- Leipämaa-Leskinen, H., Syrjälä, H., & Laaksonen, P. (2014). Conceptualizing non-voluntary anti-consumption: A practice-based study on market resistance in poor circumstances. *Journal of Consumer Culture*, 16(1), 255–278. <https://doi.org/10.1177/1469540514521082>
- Lew, C. M., Hall, C. M., & Timothy, D. (2008). *World Geography of Travel and Tourism: A Regional Approach*. Oxford: Elsevier.
- Lovelock, B. (2008). Ethical travel decisions travel agents and human rights. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 338–358. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.08.004>
- Meyer, M. (2011). Tourism versus spatial order: mutual relations. *Tourism*, 21(1-2), 25–32. <https://doi.org/10.2478/v10106-011-0003-7>
- Michalkó, G. (2019). A turizmus helyzete a hazai tudományos utánpótlás-nevelés tükrében: vissza- és előre tekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.01>
- Michalkó, G. (2012). *Turizmológia: elméleti alapok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Michalkó G., & Rátz T. (2011). *Egészségturizmus és életminőség Magyarországon: Fejezetek az egészség, az utazás és a jól(l)ét magyarországi összefüggéseiről*. Budapest: MTA Földrajztudományi Kutatóintézet.
- Michalkó, G. (2003). A fenntartható fejlődés ökoturisztikai aspektusai Magyarországon. *Turizmus Bulletin*, 7(4), 13-21.
- Morrison, M., & Mill, R. C. (2012). *The Tourism System*. Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
- Moutinho, L. (1987). Consumer Behavior in Tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10). 5–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004718>
- Mullainathan, S. & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*. New York: Henry Holt and Company, LLC.
- Neulinger, Á., Simon, J., Kelemen, K., Hofmeister-Tóth, Á., & Bódi, E. (2010). Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán: A hibrid vásárlói magatartás vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(6), 50–62.
- Neulinger, Á. (2007). *Társas környezet és sportfogyasztás. A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás* (PhD-disszertáció). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- OECD (2018). *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- Pechlaner, H., Eckert, Ch., & Olbrich, N. (2018). Zu viel Tourismus?: Lösungsansätze zu Over-Crowding und Overtourism. *Tourismus Wissen – quarterly: wissenschaftliches Magazin für touristisches Know-how*, 14(Okt), 291–297.
- Prónay, Sz., & Lipták, L. (2017). A közösségi tagság hatása a vegán fogyasztók magatartására. In Bányai, E., Lányi, B., & Töröcsik, M. (eds.), *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás: Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 199-208). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Rácz, G. (2013). *Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra* (PhD-disszertáció). SZIE, Gödöllő.
- Rejon-Guardia, F., Antonia Garcia-Sastre, M., & Alemany-Hormaeche, M. (2018). Motivation-based behaviour and latent class segmentation of cycling tourists: A study of the Balearic Islands. Conference: 6th International Conference on Tourism between China and Spain Location: Madrid, SPAIN Date: SEP, 2016, *Tourism Economics*, 24(2), 204–217. <https://doi.org/10.1177/1354816617749349>
- Rekettye, G., Tóth, T., & Malota, E. (2015). *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Santana-Jiménez, Y., & Hernández, J. M. (2011). Estimating the effect of overcrowding on tourist attraction: The case of canary islands. *Tourism Management*, 32(2), 415–425. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.013>
- Saveriades, A. (2000). Establishing the social tourism carrying capacity for the tourist resorts of the east coast of the republic of Cyprus. *Tourism Management*, 21(2), 147–156. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00044-8)
- Szakály, Z. (szerk.) (2017). *Élelmiszer-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Timothy, D.J., & Teye, V.B. (2009). CHAPTER 5 – Globalization and Inclusiveness in the Lodging Sector. In Timothy, D.J., & Teye, V.B. (eds.), *Tourism and the*

- Lodging Sector* (pp. 63-80). Oxford: Butterworth-Heinemann.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8659-4.00005-7>
- Töröcsik, M., Pavluska, V., & Csapó, J. (2018). Nemfogyasztás, nemkultúra, nemturizmus. In Józsa, L., Korcsmáros, E., Seres, Huszárík E. (eds.), *A hatékony marketing: EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 875-890). Komárno: Selye János Egyetem.
- Töröcsik, M., & Csapó, J. (2018). Fogyasztói trendek hatása a turizmusra. In Csapó J., Gerdesics V., & Töröcsik M. (eds.), *Generációk a turizmusban: I. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 8–22). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Töröcsik, M., & Jakopánecz, E. (2011). A fogyasztói félelem – kockázátészleléstől az ellenállásig. In Fojtik J. (ed.), *Felelős marketing: MOK 2011: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciája* (pp. 13-21). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Töröcsik, M., & Jakopánecz, E. (2012). A márkaváltás a szociálisan lecsúszók körében – nagyszámú mélyinterjúk kezelésének problémái. In *Marketing Oktatók Klubja XVIII. Országos Konferencia 2012* (pp. 1-11). Budapest: BME.
- Töröcsik, M. (2016). A fogyasztói magatartás új tendenciái. *Vezetéstudomány*, 47(4), 19–25.
- Tussyadiah, I.P., Wang, D., Jung, T.H., & tom Dieck, M.C. (2018). Virtual reality, presence, and attitude change: Empirical evidence from tourism. *Tourism Management*, 66(June), 140–154.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.003>
- UNWTO (2017). *UNWTO Tourism Highlights – 2017 Edition*.
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
- UNWTO (2018). *UNWTO Tourism Highlights – 2018 Edition*.
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
- UNWTO (2019). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*. 17(1).
<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Varmazyari, H., Asadi, A., Kalantari, K., Joppe, M., & Mohammad, R.R. (2018). Predicting potential agritourism segments on the basis of combined approach: The case of Qazvin, Iran. *International Journal of Tourism Research*, 20(4), 442–457.
<https://doi.org/10.1002/jtr.2195>
- Varga, Á., & Panyi, K. (2019). Híres lesznek! – a magyar YouTube piac influencer központú vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 49(12), 24-30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.03>
- Vassiliadis, C.A., Bellou, V., Constantinos-Vasilios, P., & Andronikidis, A. (2018). Exploring the Negotiation Thesis Application Among Ski Resort Tourists: A Segmentation Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 716–739.
<https://doi.org/10.1177/1096348015597030>
- Végi, Sz., Csapó, J., & Töröcsik, M. (2020). Az új koronavírus (COVID-19) megjelenésének hatása a magyar lakosság turisztikai fogyasztói szokásaira egy online felmérés elsődleges eredményei alapján (Kézirat). 11 p. *Megjelenés alatt, közlésre elfogadva az EMOK 2020 konferencia tanulmánykötetébe*.
- Veszelszki, Á. (2020). *Karanténzótár. Virtuális tartalom*. IKU-TÁR 16. Budapest: Inter-IKU.
- Wansink, B., & Huckabee, M. (2005). De-marketing obesity. *California Management Review*, 47(4), 6–18.
<https://doi.org/10.2307/41166314>.
- Webber, D. (2013). Space tourism: Its history, future and importance. *Acta Astronautica*, 92(2), 138–143.
<https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2012.04.038>
- Wendt, E. D. (2010). *Sozialer Abstieg und Konsum: Auswirkungen finanzieller Verknappung auf das Konsumverhalten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Williams, P., & Hobson, J.S. (1995). Virtual reality and tourism: fact or fantasy? *Tourism Management*, 16(6), 423–427.
[https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00050-X](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00050-X)
- Williams, S., & Lew, A.A. (2015). *Tourism geography: critical understandings of place, space and experience*. London; New York: Routledge.
- Woodside, A.G., & Dubelaar. C. (2002). General Theory of Tourism Consumption Systems: A Conceptual Framework and an Empirical Exploration. *Journal of Travel Research*, 41(2), 120–132.
<https://doi.org/10.1177/004728702237412>
- Wyllie, R. W. (2011). *An Introduction to Tourism*. New York: Venture Publishing, Inc.
- Zavestoski, S. (2002). The social–psychological bases of anticonsumption attitudes. *Psychology & Marketing*, 19(2), 149–165.
<https://doi.org/10.1002/mar.10007>
- Xiao-ping, G., Bernard, J. L., Li-jun, N., Zhou, L., Wang-ming, Z., Zhen-cai, G., Zhi-juan, T., & Li-min, D. (2018). Segmentation by domestic visitor motivation: Changbai Mountain Biosphere Reserve, China. *Journal of Mountain Science*, 15(8), 1711–1727.
<https://doi.org/10.1007/s11629-017-4708-1>
- Yadav, R., Balaji, M.S., & Jebarajakirthy, C. (2019). How psychological and contextual factors contribute to travelers’ propensity to choose green hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 77(Jan), 385–395.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.002>

Internetes források

https://www.trendreports.com/industry/travel-and-tourism-trend-report#_ga=2.174246690.1607263417.1545820856-148715926.1538803132

A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM HATÁSA A KOMPETENCIACSERÉLŐDÉSRE

THE IMPACT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE COMPETENCY SWAP

Az élet számos területén folyamatos változás figyelhető meg, különösen így van ez a gyakorlati életben jelenleg is zajló negyedik ipari forradalom kapcsán. Az Ipar 4.0, a technológiai újításai révén, jelentősen megváltoztatja a munkaerőpiacot és a munkahelyeket. Így elkerülhetetlen a jelenleg is zajló és a várható változáshoz való alkalmazkodás, ugyanakkor nehéz megmondani, hogy milyen kompetenciákra lesz szükség ehhez a jövőben. A kutatás célja, az Ipar 4.0 megoldások azonosítása során, a kompetenciaszükséglet változásának meghatározása a vizsgált vállalatokkal készített strukturált interjúk alapján.

A kutatás rávilágít arra, hogy a kompetenciacserélődés és azok fejlesztési folyamatai megkezdődtek. Remélhetőleg a feltárt összefüggések további kutatásokat inspirálnak, támpontot szolgáltatnak a munkavállalók fejlesztését szolgáló képzések kidolgozásában, megújításban, valamint a HRM és az Ipar 4.0 területén hasznos információként szolgálnak, segítve a kompetenciafejlesztési és HR-fejlesztési stratégiák kidolgozását és megvalósítását.

Kulcsszavak: Ipar 4.0, negyedik ipari forradalom, kompetenciacserélődés, kompetencia, képzés, HR

There is a constant change in many areas of life, especially in the context of the Fourth Industrial Revolution, which is currently taking place in practical life. Industry 4.0, through its technological innovations, is significantly changing labour market and jobs. Thus, adapting to current and expected changes is inevitable, but it is difficult to estimate which competencies will be needed in the future. The research aims to identify Industry 4.0 solutions, and determine the alteration of competency needs based on structured interviews with the surveyed companies. The research points out that the swap of competencies and their development processes have begun. Hopefully, the connections revealed will inspire further research, serve as a basis for shaping and reforming employee development trainings, and provide useful information in the field of HRM and Industry 4.0, helping to develop and implement competency and HR development strategies.

Keywords: Industry 4.0, Fourth Industrial Revolution, competency swap, competency, training, HR

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, PhD, habil, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (patog@vnet.hu)
Kovács Klaudia, egyetemi hallgató, Pannon Egyetem, (kovacsklau0901@gmail.com)
Prof. Dr. habil. Abonyi János, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (abonyij@fmt.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 06. 24-én, javítva: 2020. 09. 04-én, elfogadva: 2020. 12. 11-én.

This article was received: 24. 06. 2020, revised: 04. 09. 2020, accepted: 11. 12. 2020.

Egyre gyakrabban találkozni az Ipar 4.0 fogalmával, az okos gyár vagy a napjainkban lejátszódó „negyedik ipari forradalom” kifejezésével (Industry 4.0, Smart factory, Fourth Industrial Revolution). Ezek hatásaként a szervezetek számos gazdasági, társadalmi (Abonyi & Miszlivetz, 2019) és technológiai kihívással néznek szembe, amely dinamikus képességeket és innovatív munkaerőt igényel (Shamim, Cang, Yu & Li, 2016). Habár a gyártás rohamosan a negyedik ipari forradalom felé vette

az irányt, még korlátozottak az ismeretek a munkaköri profilok, munkaköri leírások (Pató, 2015; Pató, 2017) feladattartalmára és a kompetenciák változására, valamint a kialakuló készségbeli különbségek kezelésére vonatkozóan (Pinzone et al., 2017). Az Ipar 4.0 korszakában egyre fontosabb, hogy a vezetők, a munkavállalók és a fiatal alkalmazottak fejlesszék a társadalmi, vezetési és műszaki kompetenciáikat (Łupicka & Grzybowska, 2018). Erre reagálva, úgy a köznevelésnek, mind a felsőoktatásnak az a

célja, hogy a megfelelő kompetenciakészletet alakítsa ki és fejlessze a jövőbeni munkavállalókban. A leendő munkavállalók, nemcsak a tankönyvek, hanem a gazdagabb gyakorlati elemekkel színesített oktatás, képzés, nevelés, tanítás során is szeretnék tudásukat gazdagítani, kompetenciáikat fejleszteni (Łupicka & Grzybowska, 2018; Munkácsi & Demeter, 2019). Ennek hatékony megvalósításához fontos meghatározni az Ipar 4.0 tartalmát, mivel ez markánsan jelenik majd meg a munkafeladatok ellátása során. „Az Ipar 4.0 tömören úgy is definiálható, mint az információs technológia és az automatizálás egyre szorosabban összefonódó jelensége a valós fizikai világgal. Az Ipar 4.0, ezáltal a virtuális és a fizikai valóság összeolvadásaként is értelmezhető” (Pató, Kovács & Abonyi, 2020, pp. 430-446). Az új technológiák kialakulása javítja az emberek életminőségét és a társadalom jólétét. Az Ipar 4.0 alapvető kérdések, új megoldások szükségességét igénylik a gazdaságban. Ahhoz, hogy ez lehetséges legyen, a hangsúlyt a munkavállalók támogatására és kompetenciáik fejlesztésére kell helyezni (Grzybowska & Łupicka, 2017). A munkavállalók napi feladatai összetettebbé válnak, ezáltal nagyon rugalmasnak kell lenniük, valamint alkalmazkodási hajlandóságot kell mutatniuk a kialakult dinamikus munkakörnyezetben (Longo, Nicoletti & Padovano, 2017). A tanulmányban bemutatott kutatás, interjúk segítségével arra keresi a választ, hogy a megkérdezett, Magyarországon található vállalatoknál az Ipar 4.0 milyen kompetenciacserélődést, átrendeződést idéz elő.

A negyedik ipari forradalom

„Az Ipar 4.0 kifejezés a negyedik ipari forradalomra utalva az információs és kommunikációs technológiák és az automatizálás egyre szorosabb összefonódását, illetve ezen keresztül a termékek, szolgáltatások, gyártási módszerek és üzleti modellek alapvető megváltozását elhozó időszak összefoglaló neve” (Monostori et al., 2016, p. 6). Fő ismertetőjegyei a kiber-fizikai rendszerek alkalmazása, a digitalizáció központi szerepe, illetve ezzel összefüggésben az okos eszközök, valamint az összekapcsolásukból származó adatok növekvő szerepe (Némethy & Poór, 2018). A szerzők meghatározónak tekintik a fenti definíciókat is, de a tanulmányban egy, a bevezetésben már ismertetett saját definíciójuk szerint értelmezik az Ipar 4.0-t.

2010-ben megalakult az Industrie 4.0 Platform Németországban, majd a 2011. évi Hannoveri Vásáron a szakmai közönség előtt is ismertté vált, ezt követően pedig a világon elsőként a szövetségi kormány Ipar 4.0 programot hirdetett meg (Monostori et al., 2016). Az 1. táblázatban, a szakirodalmi feldolgozás során a kutatási témához leginkább illeszkedő, de különböző fókuszú és szemléletű Ipar 4.0 meghatározásokat gyűjtöttük össze.

Az Ipar 4.0 definíciókat alapul véve az Ipar 4.0 okos termékek, illetve folyamatok kialakítását helyezi a középpontba. Az okos gyárak az Ipar 4.0 kulcsfontosságú elemeit képezik. Ezek a gyárak alkalmasak a termékek hatékonyabb előállítására, képesek kezelni a komplexitást. Az okos gyárban az emberek, gépek és erőforrások olyan természetesen kommunikálnak egymással, mint ahogyan

ez a közösségi hálózatokban zajlik. Az Ipar 4.0 nagyobb rugalmasságot nyújt a legmagasabb minőségi követelményekkel együtt a mérnöki, tervezési, gyártási, működési és logisztikai folyamatok esetén, továbbá a dinamikus, valós időben optimalizált, önszerveződő értékláncok kialakulásához vezet, melyek különböző kritériumok (mint például költség, elérhetőség és erőforrás-felhasználás) alapján optimalizálhatók (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013).

1. táblázat

Ipar 4.0 meghatározások

Ipar 4.0 meghatározása	Szerzők
„Az Ipar 4.0 kifejezés a negyedik ipari forradalomra utalva az információs és kommunikációs technológiák és az automatizálás egyre szorosabb összefonódását, illetve ezen keresztül a termékek, szolgáltatások, gyártási módszerek és üzleti modellek alapvető megváltozását elhozó időszak összefoglaló neve.”	Monostori et al. (2016, p. 6)
A beszállítók, gyártók és ügyfelek valós idejű digitális integrációja az értékláncok és az üzleti modellek mentén.	Lichtblau et al. (2015)
„A negyedik ipari forradalom alapja a digitalizáció és az adat, a számítógép csupán eszköz. Az internet és a technológia fejlődése megteremtí az emberek, gépek és vállalatok folyamatos összeköttetésben lévő hálózatát, és az értékteremtő folyamatok adatainak folyamatos megosztásával elérhetővé válik a versenyképes, a vevő számára teljesen testreszabott termék előállítás.”	Nagy (2019, p. 14)
Az iparosodás új korszaka, ami a decentralizált és a komplex termelési folyamatok innovatív formáiból származik.	Karacay (2018)
Fókuszában az okos gyárak állnak, melyek működésének alapja a hálózatépítés, a mobilitás, a rugalmasság és az ügyfelekkel és beszállítókkal széles körben meghatározott integráció.	Maczewska, Polak-Sopinska & Wisniewski (2020)
„Az Ipar 4.0 tömören úgy definiálható, mint az információs technológia és az automatizálás egyre szorosabban összefonódó jelensége a valós fizikai világgal. Az Ipar 4.0, ezáltal a virtuális és a fizikai valóság összeolvadásaként értelmezhető.”	Pató et al. (2020, pp. 430-446) (p. 431)

Forrás: saját szerkesztés

Valószínűsíthető, hogy az Ipar 4.0 jelentősen átalakítja a munkakörök és a kompetenciák jelenlegi arculatát is (Kagermann et al., 2013; Kusmin, Ley & Normak, 2018). Korábbi empirikus kutatások alapján (Kagermann et al., 2013; Kusmin et al., 2018), a negyedik ipari forradalom folyamata alapvető változtatásokat igényel még az IT-szakértők képzése terén is. A tiszta technológiai hozzáértéssel szemben elsőbbséget fognak élvezni az olyan képességek, mint a használati követelmény azonosítása különböző iparágakban vagy partneri kapcsolatok kialakítása a világ

bármely pontján (Kagermann et al., 2013). A jövőben még fontosabbá válik a vállalatok és felsőfokú oktatási intézmények együttműködése, mint napjainkban. A technológiai fejlődés hatására a cégek munkastruktúrája is radikálisan változik, egyre inkább szűkül a rutinfeladatok köre, tágul az összetett képességeket, készségeket igénylő, bonyolult munkafolyamatok száma, növekszik a nem kognitív, érzelmi, szociális készségeket igénylő, valamint a szolgáltatásokhoz kötődő munkafeladatok aránya (Kagermann et al., 2013). A munkavállalóknak számos kompetenciával kell rendelkezniük azért, hogy alkalmazkodni tudjanak a változásokhoz, továbbá szembe kell nézniük az átalakuló munkafolyamatokkal és technológiákkal (Kowang et al., 2019). A jövőben a feladatok a tudás és az intelligens gyártási technológiák együttesével lesznek kivitelezhetők (Aromaa et al., 2019). Előreláthatólag a szállítmányozás és logisztika területén dolgozók, valamint az irodai tevékenységet, adminisztratív támogató munkát végzők vannak veszélyben a digitalizáció térnyerése következtében (Frey & Osborne, 2017). A jövő gyáraiban azonban továbbra is szükség lesz az emberi beavatkozásra, viszont az új feladatok egyre összetettebbek lesznek, valamint szorosan informatikai eszközökhöz, ismeretekhez kötöttek, illetve ezzel párhuzamosan az egyszerű és ismétlődő feladatok automatizálttá tehetőek (Becker & Stern, 2016).

Mely kompetenciák iránt mutatkozik igény a munkaerőpiacon?

Felmerül a kérdés, hogy a negyedik ipari forradalom milyen kompetenciák meglétének szükségességét helyezi középpontba. Számos kompetencia definíció létezik, azonban a szerzők kompetencia alatt, kutatási tapasztalataik alapján (Pató, 2006), az egyén azon jellemzőinek összességét értik, amelyek hozzájárulnak a munkafeladatok ellátása révén a szervezeti cél megvalósításához.

Az Európai Unió céljai között szerepel a digitális egységes piac elérése. A digitális készségek és a foglalkoztatás koalíciója tagállamokat, vállalatokat, szociális partnereket, nonprofit szervezeteket és oktatási szolgáltatást nyújtókat egyesít, hogy lépéseket tegyenek a digitális készségek hiányának orvoslására Európa-szerte. A koalíció célja a munkaerőpiacon érvényesülni kívánó szakemberek digitális készségének fejlesztése. A célkitűzések között szerepel a digitális készségek oktatásának és tanulásának az egész életen át tartó tanulás szempontjából történő átalakítása, ideértve a tanárok képzését is. A koalíció létrehozásának alapja, hogy az európai polgárok 44%-ának nincs alapvető digitális ismerete, a munkaerő 37%-ának pedig hiányos ismeretei vannak, holott ezen készségek iránt növekszik az igény a munkahelyeken (European Commission, 2018).

A digitális készség az alap és magas szintű készségek széles skáláját foglalja magába, amely lehetővé teszi egyrészt a digitális technológiák (digitális tudás) használatát, másrészt a technológiák használatához szükséges alapvető kognitív, érzelmi vagy szociális készségeket. A digitális kompetencia nemcsak a digitális készségeket, hanem a készségek, tudás és hozzáállás csoportját, a kritikus és re-

flektív hozzáállást is tartalmazza a rendelkezésre álló adatok felelősségteljes felhasználása érdekében (Kiss, 2017).

A globalizáció és a piaci verseny elkerülhetetlen. A technológiai fejlődésnek és vívmányainak, valamint a gyorsan bővülő tudásbázisoknak köszönhetően elvárt az együttműködési munkacsoportok új formájának kialakulása. A szervezetek egyre inkább virtuálissá és „határtalanlanná” válnak, a munkavégzéshez szükséges csoportos egyeztetés történhet virtuálisan, területtől és helyi időtől függetlenül. A globalizációnak köszönhetően a szervezeteknek olyan másik országokban működő vállalatokkal kell együttműködniük, amelyek kultúrája, teljesítésük szakmai szintje, földrajza, vagy akár az operatív és vezetési struktúrája különböző lehet. A munkacsoportok, termékek és szolgáltatások egyre összetettebbé válnak, és speciális szakértelemmel rendelkező embereket csoportosítanak a problémák megoldásához és a stratégiák kidolgozásához, ám a közös földrajzi elhelyezkedés ritka lehetőség (Smith, 2005).

Olyan iparágakban, ahol az automatizáció könnyen helyettesíthet feladatokat, tevékenységeket, a digitális technológiák fejlődése munkakörök átrendeződését, megszűnését eredményezheti. A vállalatokat, gazdasági vezetőket és kormányokat különböző kihívások elé állítja a jövőbeni munkaerő fejlesztési igényeinek kielégítése. Szükséges a jelenlegi munkavállalók átképzése a digitális gazdaságnak megfelelően, valamint fontos, hogy a leendő munkavállalók kompetenciái a későbbiekben jelentkező feladatokkal és elvárásokkal is szinkronban legyenek. Az Ipar 4.0 korszakában az állások és munkavállalók készségbeli különbségének csökkentésére a vállalatoknak nemcsak az új dolgozók, tehetségek bevonására és felvételére, hanem jelenlegi munkavállalók átképzésére, valamint a munkafolyamatok átdolgozására is hangsúlyt kell fektetniük (Karacay, 2018).

2. táblázat

Kompetenciák, készségek összefoglaló táblázata

Kompetencia, készség megnevezése	Szerzők
Digitális készség	European Commission (2018), Kiss (2017), Karacay (2018)
Szociális készség, társas (szociális) kompetencia	Némethy & Poór (2018), Varga & Csizsárik-Kocsir (2019), Sonntag & Schäfer-Rausser (1993), Binder et al. (2008), Szabó-Szentgróti et al. (2019)
Rendszerszintű gondolkodás	Karacay (2018)
Szakmai kompetencia	Sonntag & Schäfer-Rausser (1993), Binder et al. (2008)
Módszertani kompetencia	Sonntag & Schäfer-Rausser (1993), Kovács et al. (2010), Binder et al. (2008)
VUCA szemlélet	Kinsinger & Walch (2012)

Forrás: saját szerkesztés

A technológia előrehaladtával az alacsony képzettségű munkavállalókat olyan területekre csoportosítják majd át, ahol a számítógépek használata számottevően nem szükséges, mint például a kreativitást, vagy szociális intelligenciát igénylő feladatokhoz (Frey & Osborne, 2017, Karacay, 2018). A szociális készségek alatt a technológiák ismeretével ötvözött sikeres együttműködő csapatban gondolkodás, és a dinamikusabb, de ettől függetlenül rugalmasabb munkahely értendő (Némethy & Poór, 2018; Varga & Csiszárík-Kocsir, 2019).

Nemcsak a jövő „digitális munkaerejének” a kitanítására van szükség, hanem olyan munkaerő képzésére, aki rendszerszinten gondolkodik, azonnal alkalmazkodik és elvégzett munkája segíti a vállalat versenyképességének fenntartását (Karacay, 2018).

A szakirodalmi feldolgozás során az Ipar 4.0 kapcsán azonosított, elvárt kompetenciák, készségek összegzése látható a 2. táblázatban.

Alkalmazkodásra tehát szükség van, hiszen a technológiai virágzásának köszönhetően a ma megtanult ismeretek lehet, hogy másnap már nem is érvényesek. Ennek értelmében szükséges egy új szemlélet, a VUCA adaptálása. A VUCA világa vesz körbe bennünket, ahol V (Volatility) a változást, U (Uncertainty) a bizonytalanságot, C (Complexity) az összetettséget, A (Ambiguity) pedig a többértelműséget jelenti. A kifejezést először az amerikai hadiparban alkalmazták, ahol a növekvő kihívásokra való felkészültséget, gyors alkalmazkodást és reagálást jelentette, valamint a többértelműséget, hogy fel kellett ismereni ki harci ellenség és ki ártatlan lakos. Az üzleti élet a 2008-09-es gazdasági válság után kezdte el használni a kifejezést. A Változást (V) vízióval lehet mérsékelni, ezért a vezetőknek érthetően kell kommunikálni, hogy hova tart

a vállalat. A Bizonytalanság (U) esetén a vezetők azt próbálják elérni, hogy rugalmasak maradjanak a különböző nézőpontok segítségével. Az Összettség (C) során fontos az együttműködés, míg a Többértelműségnél (A) megjelenik az agilitás fogalma, vagyis a gyors és hatékony kommunikáció a szervezettel, majd a megoldások gyors alkalmazása (Kinsinger & Walch, 2012).

A változások elősegítik az alacsony tőkeigényű munkahelyek kialakulását, vagyis az internetalapú foglalkozások térnyerését, ezzel lebontva különböző kötöttségeket (mint például a munkavégzés helye, ideje, formája, időtartama stb.) a munkavállalók és munkaadók között. Ezeket az átalakulásokat, valamint az emberi erőforrás motivációjának változását is nyomon kell követnie a HRM-folyamatoknak, majd reagálniuk rá, illetve szükséges az alapértékek szervezeti meghatározása, tisztázása is (Némethy & Poór, 2018).

A kutatás során a munkavállalók kompetenciavizsgálata a jelentős szakmai elfogadottsággal bíró, a hazai, illetve nemzetközi gyakorlatban is alkalmazott Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) besorolása alapján történt, ezért ennek a modellnek a bemutatása is szükséges. Sonntag & Schäfer-Rausser három csoportot különböztet meg: szakmai, módszertani és társas (szociális) kompetenciákat, melyeket tovább bont készségek, ismeretek, gondolkodás és problémamegoldás, kreativitás, tanulóképesség, kommunikáció és kooperáció szintekre (3. táblázat) (Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993).

A kompetencia a „személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére” (A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény, 29.§). Sonntag & Schäfer-Rausser a

3. táblázat

Sonntag & Schäfer-Rausser kompetenciák csoportosítása

Szakmai kompetencia	Módszertani kompetencia	Társas (szociális) kompetencia
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> Gyakorlati szakmai készségek Munkaeszközök kezelése Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> Absztrakt gondolkodás Diagnosztizálás, hibakeresés Problémamegoldás, hibaelhárítás Információgyűjtés Tervezés, kontroll, értékelés 	<ul style="list-style-type: none"> Kapcsolatteremtő képesség Támogatás/segítségkérés képessége Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége Információ-továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> Sajátos szakmai ismeretek Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete Szakkifejezések Munkavédelmi ismeretek 	<ul style="list-style-type: none"> Kreativitás, ötletgazdagság Rugalmasság Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre Érvényesülési képesség csoportban Konfliktustűrő képesség Segítőkészség, kollegialitás
	TANULÓKÉPESSÉG	
	<ul style="list-style-type: none"> Általános tanulóképesség Emlékezőképesség, megjegyző képesség Munka és tanulási technikák Felfogóképesség 	

Forrás: Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) alapján

kompetencia fogalmát úgy határozták meg, mint szubjektív követelmények rendszerét, ami a cselekedetek minőségében fejeződik ki, valamint ezeket szabályozza (Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993).

„A szakmai ismeretek, valamint a szakmai készségek, képességek alkotják a szakmai kompetenciát. A szakmai kompetencia az egyén szakképesítésének megfelelő munkatevékenység, munkafeladatok elvégzésére való képessége, alkalmassága” például speciális szoftverek kezelése, ügyfélkezelés, anyaggazdálkodás (Binder et al., 2008, pp. 41-42, 199).

„A módszertani kompetenciák azokat a kognitív (megismerésre vonatkozó) képességeket írják le, amelyekkel a megszerzett szakmai ismereteket, tudást megfelelően kifejlesztett módszerekkel alkalmazzuk” (Kovács, Pató & Pató, 2010, p. 199). Például figyelem-összpontosítás, logikus gondolkodás, kreativitás, helyzetfelmérés, okok feltárása, kompromisszumkészség (Binder et al., 2008, pp. 42-43).

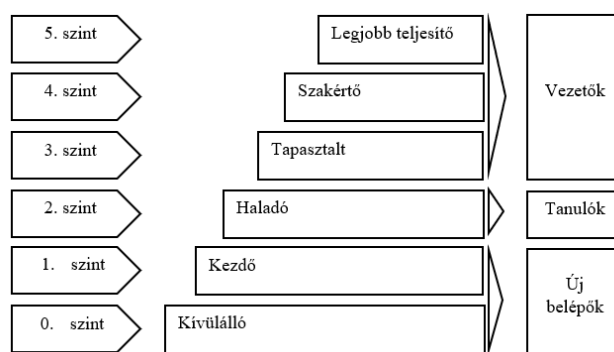
A társas (szociális) kompetenciák a „munkatevékenység, a munkavégzés során a munkatársakkal, illetve ügyfelekkel (azon személyek, akikre a munkatevékenység irányul) való közvetlen kapcsolatot, a velük összefüggő cselekvéseket, különösen az együttműködés, a kommunikáció és a konfliktuskezelés milyenségét leíró jellemzői az egyénnek.” Például kapcsolatteremtő készség, kapcsolatfenntartó készség, határozottság, kezdeményező-készség, udvariasság (Binder et al., 2008, pp. 43, 199; Szabó-Szentgróti, Gelencsér, Szabó-Szentgróti, & Berke, 2019).

A különböző kompetenciamodellek tehát rendszerezve mutatják be azt a kompetenciarepertoárt, amelyek szükségesek a hatékony, eredményes, sikeres munkavégzéshez. Ugyanakkor a munkavégzés különböző feladatokból, tevékenységekből épül fel, amelyek ellátásához szükségesek a kompetenciák. A feladatok kompetenciákkal való összerendelését tartalmazza a munkakör feladatkompetencia profilja. E profilokat a munkakört dokumentáló munkaköri leírások dokumentálják (Pató, 2015; Pató 2017). Így a munkaköri leírás megfelelő kiindulási alapot jelent a munkakörtervezéshez, vagyis, hogy melyik pozícióhoz, mikor, milyen munkavállalóra van szükség. A cél az, hogy a munkakör által igényelt kompetenciaelvárás találkozzon a munkavállaló által rendelkezésre álló kompetenciákkal, de legalábbis azok a munkavállalóban fejleszthetők, kifejlészthetők legyenek. Azért, hogy a kompetenciakereslet és -kínálat találkozzon, a stratégiai HR-tervezés a felelős (Trost, 2020).

Az igényelt alapkompentenciák fejlesztését és a változó piaci viszonyoknak megfelelő frissítését célozza a szervezeti kompetenciamenedzsment. A szervezeti kompetenciamenedzsmentnek mind a szervezeti, mind a munkavállalói nézeteket is figyelembe kell vennie. Ennek biztosítására a részvétel és a bevonás a legmegfelelőbb mód, ugyanis ezáltal kapható egy általános kép a vállalat belüli érdekelt felek kompetenciákészletéről és azok fejlesztési igényeiről. Ez esetben a hangsúly nem az egyén képzésére, hanem a vállalat egészére, a „kollektív tanulásra” helyeződik, ezzel minél inkább lebontva a határt a képzés, coaching és a szervezeti fejlesztés között (Libbrecht & Vandevyvere, 2005).

1. ábra

Ipar 4.0 érettségi modell hat szintje



Forrás: Lichtblau et al. (2015) alapján saját szerkesztés

2. ábra

Ipar 4.0 érettségi modell hat dimenziója



Forrás: Lichtblau et al. (2015) alapján saját szerkesztés

A kutatási munka során Lichtblau et al. (2015) által kidolgozott Ipar 4.0 érettségi modell hat dimenziója közül a munkavállalókra vonatkozó dimenzió használatával történt a munkavállalók készségbeli szintjének meghatározása. Az érettségi modell célja annak meghatározása, hogy a vizsgált vállalat mely típushoz tartozik (1. ábra): „új belépő”, „tanuló” vagy „vezető”. Az „új belépők” még semmilyen szisztematikus lépéseket nem tettek annak érdekében, hogy megtörténhessen az Ipar 4.0 implementálása. A „tanulók” dolgoznak az Ipar 4.0 koncepcióival és megteszik az első lépéseket annak érdekében, hogy azok meg is történhessenek. A „vezetők” esetében az Ipar 4.0 megvalósítása már folyamatban van és tudatában vannak annak a gazdasági haszonnak, amit az Ipar 4.0 tartogat. Ez az osztályozás az Ipar 4.0 hat dimenziója alapján történik (2. ábra): stratégia és szervezet, okos gyár, okos üzemeltetés, okos termékek, adatvezérelt szolgáltatás és a munkavállalók. Az érettségi modell külön dimenziót szentel a munkavállalóknak, hiszen ők azok, akik a leginkább érintettek a változásban. Megváltozik a közvetlen munkakörnyezetük, ezáltal új képességekkel, képzettségekkel kell rendelkezniük, melyhez képzések (Fenyves, Dajnoki, Dékán T-né, & Harangi-Rákos, 2020) és folyamatos oktatások járulhatnak hozzá. A dimenzió szintekre történő lebontása ér-

telmében a 0. szinten a munkavállalók nem felelnek meg az elvárásoknak, az 1. szint esetén a munkavállalók szerény készségekkel rendelkeznek egy releváns területen, míg a 2. szinten pár releváns területen rendelkeznek szerény készségekkel. A 3. és 4. szintnél a munkavállalók már megfelelő készségek birtokában állnak néhány (3. szint), illetve számos (4. szint) releváns területen. Az utolsó, 5. szint esetében a munkavállalók az összes szükséges készséggel rendelkeznek számos releváns területen.

Az Ipar 4.0 kompetenciacserélődésre gyakorolt hatásának felmérésére kidolgozott kutatási terv – a probléma felvetése

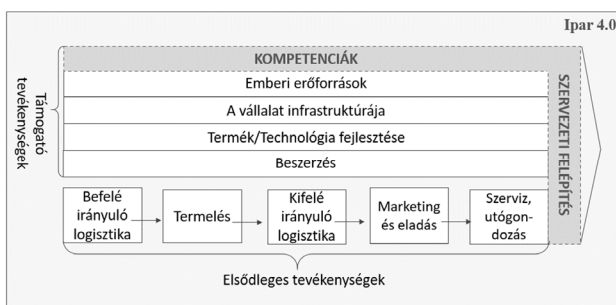
A folyamatos fejlődés hatására folyamatok változhatnak meg, válhatnak bonyolultabbá vagy egyszerűsödhetnek le az élet minden területén. A fejlesztések bevezetése, új technológiák alkalmazása a szervezeti változásokon túl a munkavállalók alkalmazkodási, tanulási hajlandóságát, kompetenciáinak fejlesztését igényli. A HR-nek, mint a szervezet egyik funkcionális területének, még komplexebbé válik a munkája, hiszen alkalmazkodnia kell a munkáját segítő digitális megoldásokhoz (például mesterséges intelligencia, chatbotok alkalmazása, szorosabb együttműködés az IT – informatikai – részleggel), valamint egyensúlyt kell teremtenie a munkavállalók és az Ipar 4.0 okozta változások között.

A kutatás gondolati modellje

A kutatás gondolati modelljének alapjául Porter (Szegedi, 2012; Demeter, Losonci, Nagy & Horváth, 2019) modellje szolgált. A modell elemei e kutatás kereti között az Ipar 4.0 kontextusában értelmezendők. „Egy vállalat sikerét számottevően befolyásolja, hogy mennyire hatékonyan képes mozgósítani erőforrásait” (Szegedi, 2012, p. 37). A vállalati működést elsődleges tevékenységekre (a kibocsátások értékének növekedését közvetlenül eredményezik) és támogató tevékenységekre (értéket közvetlenül nem termel) lehet osztani. „Az emberierőforrás-menedzsment magába foglalja a munkaerő toborzását, a munkaerőképzést, a bérezési rendszer kialakítását stb.” (Szegedi, 2012, p. 37, 39).

3. ábra

A kutatás gondolati modellje



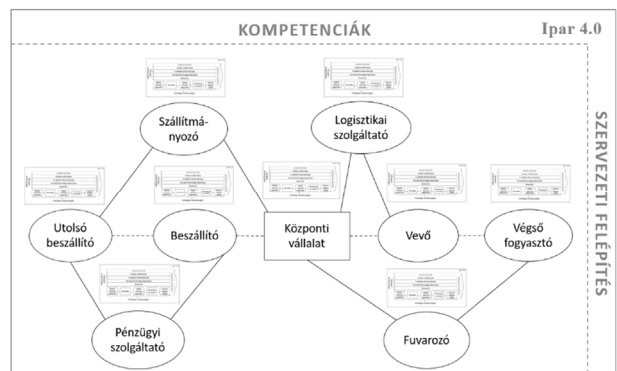
Forrás alapja: Szegedi (2012, p. 38.) és Demeter et al. (2019, p. 14) alapján saját szerkesztés

A támogató tevékenységek között elhelyezkedő „Emberi erőforrások” tényezője hatékony, ha a szervezet munkavállalói megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek. Ugyanakkor a Porter-féle modell a szervezeti felépítés aspektusával is kiegészítésre, és a kutatásba beépítésre került, mivel átláthatósága, hatékony alkalmazása nélkül a „támogató”, illetve „elsődleges tevékenységek” sikeres működése nem valósítható meg (3. ábra).

A kutatás gondolati modelljét ellátásilánc-szemléletben is felállítottuk (4. ábra), ugyanis az Ipar 4.0 különböző megjelenési formái sok esetben túlnyúlnak a szervezeti határokon (Demeter et al., 2019). Gyakran előfordul, hogy egy-egy Ipar 4.0 alkalmazás éppen arra szolgál, hogy áthidalja, zökkenőmentessé tegye a szervezeti határok átlépését. Ehhez nyújt segítséget a határterületen dolgozó munkavállalók megfelelő kompetenciakészlete, ami szervezetben belül és kívül szolgálja a végső fogyasztó igényeinek kielégítését a megfelelő input létrehozásával.

4. ábra

A kutatás gondolati modellje SCM-szemléletben



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdés és a feltételezések megfogalmazása

Ebben a részben a kutatási kérdés és a hozzá kapcsolódó feltételek megfogalmazására kerül sor. A kutatási kérdés (K-1), hogy „Milyen kompetenciacserélődést/átrendeződést idéz elő az Ipar 4.0 a vizsgált vállalatoknál a munkavégzésben?”.

A kutatási kérdéshez az alábbi feltételek tartoznak:

F-1: A Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) által csoportosított kompetenciák közül a gyakorlati szakmai készségek, munkaeszközök kezelése, munkafolyamatok, eszközök és gépek, munkaeszközök ismerete, a problémamegoldás, újdonságok kipróbálása, rugalmasság, általános tanulóképesség, a csoportos munkavégzés, illetve ebből adódóan az érvényesülési képesség értékelődhet fel.

F-2: Az Ipar 4.0 hatására a módszertani kompetenciák közül kevésbé lesz hangsúlyos a hibakeresés, emlékezőképesség, megjegyző képesség birtoklása.

F-3: A Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modelljében fel nem tüntetett, ám az Ipar 4.0 hatására megjelenő kompetenciaigény az élethosszig tartó tanulás (Life Long Learning), illetve a gépek és eszközök ismeretén túlmenően a digitális kompetenciák.

A kutatási módszertan bemutatása

A kutatás során az interjúkészítés módszerére esett a választás, ugyanis az interjúkészítés módszere áll a legközelebb az emberek nyelvi értelmezőképességéhez, valamint erősíti az egyén fontosságát is. A tapasztalatok elbeszélése által lehet megérteni az emberi történéseket, az interjú tehát „alapvető vizsgálódási mód”. Az az ideális, amikor a kutató a kutatási probléma alapján történik a kutatási módszer megválasztása. Az interjú elkészítéséhez időre, bizonyos esetekben pénzre is szükség van, hiszen fel kell venni a kapcsolatot a potenciális résztvevőkkel (ehhez a kezdeményező-készség, a kapcsolatteremtés és a tervezés igényelt képesség). Figyelembe kell venni, hogy milyen kapcsolat van a potenciális résztvevők között, mivel az ismerősi, baráti, hierarchikus (például beosztott-tanítvány) viszony torzíthatja a válaszokat. A gondosan, alázattal lefolytatott interjúk után a keletkezett anyagokat rendszerezni, elemezni, majd értelmezni kell. Fontos a megfelelő szó megválasztása, amivel a kutató az interjúalanyát jelöli, hiszen a megnevezés tartalommal bír (kifejezheti a résztvevő szerepét, hierarchikus viszonyát, együttműködés szintjét) (Seidman, 2002).

Az interjúkra strukturált formában (1. melléklet), az interjúalanyok preferenciáinak megfelelően, személyesen vagy telefonon került sor 2019. november és 2020. január között. Az interjúk 1,5-2 órát vettek igénybe. Ezt követte az elkészült anyagok egyenkénti feldolgozása. Az egyes interjúalanyok válaszainak egyenkénti feldolgozását követően, az összes vállalati interjút figyelembe véve került sor a válaszok megfogalmazására.

A vállalati interjúk alapján tett megállapítások

4. táblázat

Az interjúalanyok beosztásai

Vállalat	Válaszadó személy(ek) munkaköre	Válaszadó személy(ek) száma
V1	Site Supply Chain Manager	1
V2	Tréning kordinátor, Fejlesztő mérnök, Rendszerfejlesztő, Minőségügyi mérnök	4
V3	Human Resources Business Partner	1
V4	HR Vezető	1
V5	Ügyvezető	1
V6	HR Manager	1
V7	Global AME Engineering and Automation Senior Manager	1

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás tíz vállalati szakemberrel lefolytatott 7 strukturált interjú alapszik. A kutatásban részt vevő vállalati személyek beosztását tekintve megállapítható, hogy különböző, ugyanakkor a HR területéhez kapcsolódó munkaköröket betöltő személyek voltak az interjúalanyok. A 4. táblázatban bemutatott interjúalanyok munkaköreinek megnevezése vállalati terminológia alapján történt, ezért forráshűen magyar és angol nyelvű megnevezés is

5. táblázat

Vállalatok alapadatai

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Fő tevékenység	Járművillamosági, elektronikai készülékek gyártása	Fémalakítás, porkohászat	Elektronikai alkatrész gyártása	Baromfihús feldolgozása, tartósítása Baromfi-tenyésztés	Műszaki kerámia gyártása	Fém megmunkálás	Híradástechnikai berendezés gyártása
Árbevétel (2018., millió €)	523,1	338,4	100,4	60,1 33,4	6,8	15,7	682,8
Létszám (2020.03.)	2279 fő	1635 fő	909 fő	471 fő 275 fő	189 fő	318 fő	3456 fő
Település	Veszprém	Székesfehérvár	Veszprém	Sárvár Devecser	Veszprém	Veszprém	Székesfehérvár
Kiterjedés (országok)	33	40	68	1 1	1	Nincs pontos adat	Nincs pontos adat
Alapítva (globális)	1923	1905	1921	1996 1991	1991	1952	1980
Alapítva (Magyarország)	1998	2007	1989	1996 1991	1991	1995	1994

Forrás: saját szerkesztés

szerepel a táblázatban. A vállalatok anonimitást kértek, ezért V1, V2, V3, V4, V5, V6, illetve V7 elnevezéssel szerepelnek a továbbiakban. A vizsgált vállalatok német, francia, magyar, norvég és amerikai székhelyűek, melyek az autóipar, járműipar, elektronika, alumíniumipar, kerámiaipar és élelmiszeripar területén tevékenykednek. Termékeiket globálisan, számos országba exportálják. Ugyanezen vállalatok részletesebb bemutatása a 5. táblázatban látható.

Ahogy a 4. táblázatban látható, a megkérdezett vállalatoknál – egy vállalat kivételével – egy-egy interjúalany válaszolta meg az interjúkérdéseket. Ugyanakkor a V2 vállalattal készített interjúra adott válaszok esetében négy különböző munkakört betöltő munkavállaló bevonására volt szükség a szervezet feladat megosztásából eredően. A négy különböző munkakört betöltő interjúalannyal közös interjú készült, ahol az interjúalanyok a munkakörükhöz kapcsolódó interjúkérdésekre adtak választ.

Munkavállalók viszonyulása az Ipar 4.0 okozta változásokhoz

A kutatási kérdés megválaszolása során – miszerint „Milyen kompetenciacserélődést/átrendeződést idéz elő az Ipar 4.0 a vizsgált vállalatoknál a munkavégzésben?” – három, a kutatás szempontjából egymással szoros összefüggésben álló aspektust vizsgáltunk:

1. az Ipar 4.0 okozta változások munkavállalói fogadtatását,
2. a HR szerepének bemutatását a munkavállalók Ipar 4.0 okozta változásokra való felkészítésében,
3. az Ipar 4.0 felértékelődő és csökkenő jelentőségű kompetenciáinak meghatározását.

Felmerül a kérdés, hogy a munkavállalók vajon hogyan fogadják az Ipar 4.0 okozta változásokat.

A V1 vállalatnál a munkavállalók felkészültsége tekintetében vegyes a kép, egyénfüggő. Van, aki nagyon nyitott, ötletel, hogyan lehetne fejleszteni, de van olyan munkavállaló is, aki elzárkózik a fejlesztések, változások elől. Ez a nyitottság a generációs különbséggel is kapcsolatba hozható. A V1 szervezetnél személyes megkérdezések formájában követik nyomon a munkavállalók visszajelzéseit. A V1-es interjúalany megfigyelése alapján az mondható el, hogy vállalatuknál a magyar emberek nehezebben változtatnak, jobban tartanak az újtól, mint külföldi munkavállalók. Sok külföldi munkavállaló van a vállalatnál, akik gyorsabban alkalmazkodnak a változásokhoz. Mind az indirekt, mind a direkt dolgozókat beleértve, a munkavállalók többnyire félnek a változástól és nem mindig azt látják meg benne elsőre, hogy hogyan fogja könnyíteni a munkájukat.

A V2 vállalatnál megfigyelhető, hogy egyáltalán nincsenek felkészülve, felkészítve az Ipar 4.0 által leginkább érintett munkaköröket betöltő munkavállalók a változásra (a munkaerő közvetítők sem említik meg a kiközvetítés előtt). A viszonyulásukra vonatkozó felmérés csak interjú formájában történik, de eze-

ket kapacitáshiány miatt nem dolgozzák fel, nincsenek akciók utána. Általánosságban elmondható, hogy kék galléros munkakörökben ellenállással fogadták a munkavállalók a változásokat („elveszi a munkánkat a robot”, „ezt nem tudom megtanulni”), míg a fehér gallérosok nyitottak az Ipar 4.0 nyújtotta lehetőségekre, a gazdasági előnyöket veszik figyelembe.

A V3 vállalat szerencsésnek tekinthető, hiszen a náluk leginkább érintett területeken (fejlesztés) a dolgozók nyitottak a változásokra, ez a nyitottság a munkakör jellegéből is adódik.

A V4 vállalatnál általánosságban elmondható, hogy kedvezően fogadták a munkavállalók a változásokat, mivel a termelés a kétműszakos munkarendről áttért az állandó délelőtti, egyműszakos munkarendre. Minden képzést megkaptak és folyamatosan megkapnak a munkavállalók a robotok és automata gépek működésével kapcsolatban, az Ipar 4.0 későbbi térnyerésétől azonban féltik az állásukat.

A V5 vállalatnál megállapították, hogy amennyiben a munkahelyüket veszélyezteti, nem jól, ha a munkájukat könnyíti, akkor jól fogadják a munkavállalók a változásokat. A HR mentor programban foglalkoznak a visszajelzésekkel, valamint az exit interjúkban (felmondás után készül) található utalások a viszonyulásra. A vezetők felelőssége a kommunikáció, illetve az adott területen a munka megosztása. Ha tényleg azt látják a munkavállalók, hogy a munka könnyebbé válik és nem veszélyezteti a munkájukat, illetve a megélhetésüket negatívan nem befolyásolja, akkor örülni fognak, minden más esetben nem. Egyszerre várják és félnek is tehát a változástól.

A V6 vállalatnál azok a munkavállalók, akik robotprogramozással is foglalkoznak, pótlékot kapnak, emiatt ők anyagilag valamelyest kiemeltebb helyzetbe kerültek. Vannak, akik idegenkednek a változástól és jobban ragaszkodnak a régi, megszokott módszerekhez, őket nehéz lesz ebből kimozdítani, talán nem is lehet. Meg kell találni azokat a munkavállalókat, akik hajlandóak újfajta gépeken dolgozni, programokat megtanulni. A területvezetők – a közvetlen felettesek – tudják, hogy milyen kompetenciával, illetve motivációval rendelkeznek az alkalmazottak és ők ajánlanak kollégát, akivel ilyen téren lehetne együttműködni. A HR-t nem kell ebbe bevonni, mivel a közvetlen felettesük jobban ismeri az embereket, közvetlenebb kapcsolatban vannak.

A V7 szervezet tudatosan készül az Ipar 4.0 bevezetésére, így a szükséges kompetenciákat folyamatosan építik fel. A mérnökség szintjén nagyon pozitívan fogadták az Ipar 4.0 adta lehetőségeket, míg a direkt dolgozók vegyes érdeklődést mutattak az új technológia iránt, bár rájuk lehet a legnegatívabb hatással. A mérnökség komoly kihívásokat és fejlődési lehetőséget, míg a menedzsment jövőképet és fejlődést lát benne.

A vizsgált vállalatok esetében megállapítható, hogy vegyes a kép a munkavállalók Ipar 4.0 által előidézett változáshoz való viszonyulásában (6. táblázat).

6. táblázat

A munkavállalói hozzáállás az Ipar 4.0 okozta változásokhoz

Ipar 4.0 okozta változások munkavállalói fogadtatása		
	Pozitívumok	Negatívumok
V1	nyitottság, ötletelés fejlesztési lehetőségeken	elzárkózás a fejlesztésektől, esetenként félelem a változásoktól
V2	(általánosságban) fehér gallérosok nyitottak, a gazdasági előnyöket veszik figyelembe	(általánosságban) kék galléros munkakörökben ellenállással fogadták a munkavállalók a változásokat
V3	a leginkább érintett területen (fejlesztés) a dolgozók nyitottak	-
V4	általánosan kedvező fogadtatás	az Ipar 4.0 későbbi térnyerésétől féltik az állásukat a munkavállalók
V5	a munkavállalók támogatják a változást, ha a munkájukat könnyíti	a munkavállalók tartanak a változástól, amennyiben a munkájukat veszélyezteti
V6	munkavállalók egy része motivált	munkavállalók másik része idegenkedik a változástól, ragaszkodik a megszokott módszerekhez
V7	mérnökség, menedzsment szintjén nagyon pozitív a fogadtatás	direkt dolgozók vegyes érdeklődést mutatnak

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a mindennapi munkavégzés egyszerűsödik, úgy egyre elfogadóbb a munkavállalói közeg, ám a munkavégzéssel kapcsolatban bizonytalanságot is ébreszthet bennük. De vajon hogyan lehet ezt a bizonytalanságot oldani?

Mit tehet a HR, hogy felkészítse a munkavállalókat az Ipar 4.0 okozta változásokra?

A V1 vállalatnál folyamatosan, a vállalati képzési tervnek megfelelően, kötelező tréningeket tartanak minden munkavállaló számára. Ezekre külön vállalati felelős figyel. Minden munkavállalónak lebontott tréning terve van, heti meetingek, heti tréningek. Indirekt munkavállalókat küldenek specifikusan „Factory of the Near Future” tréningekre, akár külföldre is, vagy külföldi trénernek jönnek más gyárakból. Nagyon komoly tréning terv és szakképzett tréning csapat áll emögött. A HR-en belül van egy tréning specialista és tréning csoportvezető is, valamint a gyárban minden termelési területen vannak termelési trénernek, akik ezeket az Ipar 4.0-ás tréningeket is megtartják. Számítógépen nyomon követhető – egy tréningmátrixban fel vannak sorolva a dolgozói nevek és modulok –, hogy ki hol tart a képzésekben, valamint milyen képzést kell még elvégeznie. A változást igyekeznek a dolgozókra nem ráerőltetni, mert nem ez a cél. Viszont van egy határ, ahol meg kell érteni, hogy ez az irány. Fontos, hogy a dolgozók jól érezzék magukat, ezért a HR-csapaton belül van külön

egy well-being koordinátor, aki csak azért felel, hogy a munkavállaló megfelelően érezze magát a munkahelyen. Havi rendszerességgel összeül a well-being committee, amikor a menedzsment a well-being koordinátorral átbeszéli a témákat, fejlesztendő területeket, mit tudnak a kollégáknak nyújtani, és a kollégák is feltehetik kérdéseiket, valamint javaslatokat tehetnek.

Csakúgy, mint a V1 szervezetnél, a V2 vállalatnál is a képzési terv szerinti képzésekkel igyekeznek segíteni a munkavállalókat. A képzéseket előzetes munkavállalói igényfelmérés előzi meg és az éves képzési terv alapján állítják össze. Inkább a tájékoztatáson van a hangsúly, mint a változtatás hasznosságának megértésén, mivel sokszor nem értik a dolgozók, miért van a változásra szükség, és az ellenállásuk nehezíti a folyamatot. Az így kialakuló ellenállást a változásmenedzsment eszközeivel próbálják oldani.

Hasonlóan a többi szervezethez, a V3 vállalat is a folyamatos képzésekben látja a megoldást. A képzéseket külsős szakértők, valamint belsős szakemberek koordinálják. Céges szinten a szakmai vezetéssel együtt a HR-szakemberek az elvárt kompetenciákat a piaci elvárásoknak megfelelően határozzák meg. Ezeket a változásokat, elvárásokat folyamatosan kommunikálva tájékoztatják a munkavállalókat. Ha a „miérteket” megértik, valamivel egyszerűbb a változások szükségszerűségének belátása.

A V4 szervezetnél a műszaki területen szervezik a képzéseket, oktatásokat, elsősorban külsős szakértők bevonásával, a HR csak szinkrontolmácsot szerez és megszervezi magát a képzést (időpont, helyszín, értesítések). Felkészítés tekintetében nem szükséges erre külön változásmenedzsment-technikákat alkalmazni. Az Ipar 4.0-n kívül is rengeteg változáson megy keresztül a V4 vállalat minden évben, így „hozzá vannak szokva a változásokhoz”.

A V5 vállalatnál fokozatosan készülnek a változásra. Mind külső, mind belső képzések vannak folyamatosan erre vonatkozóan, de teljesen felkészültnek nem lehet lenni. A digitális készségbeli különbségek kezelésére van egy első szűrő (bizonyos szint alatt ugyanis a munkavállaló nem tudja ellátni a feladatot), ha valaki nem felel meg a feltételeknek, nem tudják felvenni. Ha már meglévő munkatársakról van szó, akkor belső vagy külső képzésekkel kezelik ezt a problémát. Nem elegendő a változásmenedzsmentben használt „szokásos” kelléktár, mert speciálisak a kihívások a témában. A motiváció a kulcsszó ennél a vállalatnál. Ez történhet akár kommunikációval, pénzzel, egyéb juttatással – például laptop, céges telefon, különböző eszközök használata, kezelése.

Az érintett munkavállalókat képzésekre küldi a V6 vállalat. Erre akkor kerülhet sor, ha már van konkrétan olyan program, vagy olyan digitális megoldás, amit a dolgozóknak tudniuk kell. Új gép vásárlása esetén a betanítást gyakran a beszállító vállalat végzi. Az interjúalany véleménye szerint „a várhatóan felmerülő összes képzési igényt meghatározni és arra felkészülni nem nagyon lehet, mert mindig találkozni új, különleges esettel, beruházással”.

A V7 vállalatnál a HR támogatja és elősegíti a dolgozók oktatását, fejlődését. Az elfogadás általánosan pozitív,

mivel jelenleg meglehetősen népszerű trendről van szó (7. táblázat).

7. táblázat

Hogyan készíthetők fel a munkavállalók a változásra?

Felkészítési lehetőségek (példa)
Tréning, képzés (belső, külső)
Tájékoztatás, kommunikáció
Motiválás
Well-being committee

Forrás: saját szerkesztés

Az Ipar 4.0 felértékelődő és csökkenő jelentőségű kompetenciái

A továbbiakban a vizsgált vállalatok válaszait mutatjuk be a tekintetben, hogy mit gondolnak, melyek azok a kompetenciák, amelyek a későbbiekben felértékelődnek, valamint véleményük szerint munkavállalók milyen kompetenciákkal rendelkeznek. A 8. táblázat összefoglalóan szemlélteti, hogy Sonntag & Schäfer-Rausser besorolása szerint a negyedik ipari forradalom hatására, a kutatásunkban vizsgált vállalatoknál mely kompetenciák tekinthetők a legfontosabbnak, illetve melyek csökkenő jelentőségűnek.

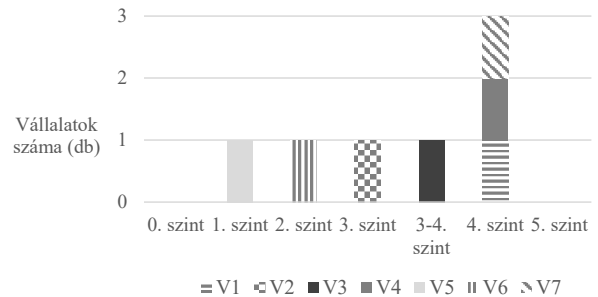
- V1 vállalat: Az informatikai ismeretek, technikai készségek, tudás fog a későbbiekben felértékelődni, de ezek a kompetenciák fejlődnek azáltal is, ha a munkavállalónak a munkahelyen szükséges digitális eszközöket használnia. A vizsgált vállalat a digitális kommunikációt is próbálja fejleszteni a munkavállalók felé. Okostelefonja mindenkinek van már, így azokat az információkat, amelyeket korábban faliújságra függesztettek ki papír formájában, azt elektronikusan elérhetővé teszik (a vállalatnál online faliújság is található).
- V2 vállalat: A digitális ismeretekre, probléma megoldási képességekre, önálló gondolkodásra való képességre, gyors tanulási képességre/fejlődési hajlandóságra, élethosszig tartó tanulásra, valamint a konfliktuskezelés fejlesztésére van igény.
- V3 vállalat: A rendszerszemléletű látásmód, nyitott hozzáállás és a digitális készségek azok a készségek, amelyek a későbbiekben felértékelődhetnek.
- V4 vállalat: Kreativitás, problémamegoldó képesség, flexibilitás, tanulási képességek, önálló, pontos munkavégzés, döntéshozatal és az együttműködés a későbbiekben nagyobb hangsúlyt kaphat.
- V5 vállalat: A változásra való nyitottság; elektronikai, számítástechnikai készségek kompetenciái értékelődnek fel. Az, hogy egy folyamat mennyire automatizált, az annak a függvénye, hogy mennyire fordítható le szabályokra. Minél jobban átalakítható a folyamat, annál nagyobb veszélyben van. Azt azonban figyelembe kell venni, hogy automatizálni költséges.
- V6 vállalat: Digitális kompetenciák, tanulási hajlandóság a meghatározó.

- V7 vállalat: A fő hangsúly a rendszerszemléletre, folyamatfejlesztésre, programozásra, PLC programozásra – a mérnöki tevékenységekre kerül.

A kutatási munka során Lichtblau et al. (2015) által kidolgozott Ipar 4.0 érettségi modell hat dimenziója közül a munkavállalókra vonatkozó dimenzió használatával történt a munkavállalók készségbeli szintjének meghatározása. A megkeresett interjúalanyok saját véleményük, tapasztalataik alapján határozták meg a munkavállalók készségeinek szintjét (5. ábra). Az elkészített interjúk alapján elmondható, hogy a munkavállalók legalább szerény képességekkel rendelkeznek (1. szint), de arra nem volt példa, hogy az összes szükséges készség birtokában álljanak számos releváns területen. A vállalatok 1-4. szint közé sorolták a készségbeli szintet, de többségük a 4. szinten helyezkedik el (V1, V4, V7), vagyis a munkavállalók megfelelő készségekkel rendelkeznek számos releváns területen.

5. ábra

A munkavállalók készségbeli szintjei



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során a munkavállalók kompetenciáinak vizsgálata a Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) besorolás alapján történt (3. táblázat). Az Ipar 4.0 megjelenése kapcsán a vállalatok által leginkább fontosnak, illetve csökkenő jelentőségűnek tartott kompetenciákat a 8. táblázat mutatja.

A 8. táblázat alapján megállapítható, hogy a vizsgált hét vállalat közül legalább négy úgy gondolja, hogy az Ipar 4.0 hatására a rugalmasság; munkafolyamatok, eszközök, gépek és munkaeszközök ismerete; problémamegoldás, hibaelhárítás; információgyűjtés; kreativitás, ötletgazdagság; illetve a munka és tanulási technikák azok a kompetenciák, amelyek felértékelődnek. A legnagyobb egyetértés a felértékelődő kompetenciák terén (hat vállalat válasza) az általános tanulóképesség, valamint az együttműködésre és csoportos munkavégzésre való képesség esetén született. A vizsgált hét vállalat közül legalább kétő úgy gondolja, hogy az Ipar 4.0 hatására a munkaeszköz kezelése; szakkifejezések ismerete; információgyűjtés; kapcsolatteremtő, illetve konfliktustűrő képesség; segítőkészség és kollegialitás azok a kompetenciák, amelyeknek a jelentősége a későbbiekben valószínűleg csökkenni fog. A legnagyobb egyetértés a csökkenő jelentőségű kompetenciák terén (négy vállalat válasza) a saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége és a csoportban történő érvényesülési képesség esetén született.

A legfontosabb és csökkenő jelentőségű kompetenciák a felkeresett vállalatok szerint

Legfontosabb kompetenciák	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Összesítés
Általános tanulóképesség	X	X	X	X		X	X	6
Képesség együttdolgozásra és csoportos munkavégzésre	X	X	X	X	X		X	6
Rugalmasság	X	X		X	X	X		5
Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete	X	X		X			X	4
Problémamegoldás, hibaelhárítás	X	X		X		X		4
Információgyűjtés	X		X			X	X	4
Kreativitás, ötletgazdagság		X		X		X	X	4
Munka és tanulási technikák		X			X	X	X	4
Csökkenő jelentőségű kompetenciák								
Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége	X	X	X			X		4
Érvényesülési képesség csoportban	X	X	X			X		4
Munkaeszköz kezelése			X			X		2
Szakkifejezések		X	X					2
Információgyűjtés		X		X				2
Kapcsolatteremtő képesség				X			X	2
Konfliktustűrő képesség						X	X	2
Segítőkézség, kollegialitás		X					X	2

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdés összegző megválaszolása az esettanulmányok alapján

Ebben a fejezetben a kutatási eredmények alapján, a kutatási kérdés megválaszolására kerül sor.

K-1: Milyen kompetenciacserélődést/átrendeződést idéz elő az Ipar 4.0 a vizsgált vállalatoknál a munkavégzésben?

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalatoknál előtérbe kerülnek a digitális kompetenciák, a változásra való nyitottság, tanulási hajlandóság, problémamegoldás, ötletgazdagság, rugalmasság, rendszerszemléletű látásmód és a csoportos munkavégzés. Csökkenő jelentőségűvé válik a munkaeszköz kezelésének kompetenciája, hiszen gyakran ábrák, kisfilmek támogatják a használatot. Érdekes eredmény azonban, hogy amíg a csoportos munkavégzés, együttműködés egyre fontosabbá válik a kapott válaszok alapján, a csoportban történő érvényesülési képesség, valamint a konfliktustűrő, kapcsolatteremtő képesség mégis csökkenő jelentőségű kompetenciának tekinthető. Ennek az ellentmondásnak a feltárására, azaz a csoportban történő munkavégzés dinamikájának átalakulására – mivel a szakirodalomban sem találtunk erre vonatkozó utalást – további vizsgálatokra van szükség, ami a kutatás további irányvonalát is meghatározza.

Az F-1 feltételezésnél megjelenő kompetenciák az esettanulmányok szerint is felértékelődnek (8. táblázat) és tartalmazzák a két leggyakrabban említett kompetenciát (általános tanulóképesség, csoportos munkavégzés), bár

az érvényesülési képesség a csoportban alacsony értékkel rendelkezik.

Az F-2 feltételezés kapcsán fontos megjegyezni, hogy amíg az egyik interjúalany beazonosítja a hibakeresés kompetenciájának csökkenő jelentőségét, addig egyik válaszadó sem tartja csökkenő jelentőségűnek az emlékező-képesség, megjegyző képesség birtoklását.

Az esettanulmányok alapján mind az élethosszig tartó tanulás, mind a digitális kompetenciák birtoklása igényelt a vállalatoknál. A kutatás eredményeinek elemzése alapján leszögezhető, hogy az F-3 feltevés teljes egészében beigazolódott, így az tézisként fogalmazható meg.

Az eredmények értelmezéseként, diszkussziójaként összegezve megállapítható, hogy a vállalatok felismerték a digitális tudás, készségek meglétének fontosságát, hiszen ezek nélkül nem működtethetők az okos gépek, folyamatok, rendszerek. Szükséges e kompetenciák fejlesztése és naprakészen tartása, ugyanis a technológia folyamatosan változik. Ezzel összhangban áll a vizsgált vállalatokra vonatkozó kapott eredmény, miszerint az általános tanulóképesség keresett munkavállalói kompetencia. A csoportos munkavégzés is fókuszba kerül, ugyanis a munkavállalók közti interakciókra továbbra is szükség van, ám előfordulhat, hogy a globalizációnak köszönhetően olykor erre nem közös térben kerül sor.

Összevetettük a tanulmányban feldolgozott szakirodalmak Ipar 4.0 kapcsán azonosított kompetenciaelvárásait, a jelenlegi kutatás során azonosított kompetenciaelvárással. Ennek eredménye a 9. táblázatban található.

9. táblázat

Elvárható kompetenciák az Ipar 4.0 korában

Ipar 4.0 kapcsán elvárt kompetenciák	
<i>Szakirodalmi feldolgozás alapján az Ipar 4.0-hoz kapcsolható kompetenciaelvárás</i>	<i>Kutatási eredményeink alapján Ipar 4.0-hoz kapcsolható kompetenciaelvárás</i>
Digitális készség (European Commission, 2018; Kiss, 2017; Karacay, 2018)	Digitális ismeretek, általános tanulóképesség, munka és tanulási technikák
Szociális készség, társas (szociális) kompetencia (Némethy & Poór, 2018; Varga & Csiszárrik-Kocsir, 2019; Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993; Binder et al., 2008; Szabó-Szentgróti et al., 2019)	Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre
VUCA szemlélet (Kinsinger & Walch, 2012)	Rugalmasság
Szakmai kompetencia (Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993; Binder et al., 2008)	Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete
Módszertani kompetencia (Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993; Kovács et al., 2010; Binder et al., 2008)	Problémamegoldás, hibaelhárítás; információgyűjtés; kreativitás, ötletgazdagság
Rendszerszintű gondolkodás (Karacay, 2018)	Rendszerszintű gondolkodás

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes következtetés vonható le a kutatás eredményeiből, ha a szakirodalom alapján alkalmazott kompetenciacsoportokat vizsgáljuk. A kutatás alapján, bár a vizsgált kompetenciák között jelentőségüket tekintve ártrendező figyelhető meg, ám a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modell kompetenciacsoportjai és kompetenciái teljes körűnek bizonyultak a megkérdezettek körében; ugyanis további szükséges, vagy kevésbé jelentős kompetenciára a válaszadók nem tettek javaslatot.

A kutatás korlátjaként, annak értelmezési tartománya határozható meg, ugyanis kutatási eredményeink a vizsgált mintára vonatkoznak, ugyanakkor kiváló alapot szolgálnak úgy az akadémiai, mind a gyakorlati élet számára gondolatébresztőnek, valamint egy reprezentatív kutatás előkészítéséhez. Ezt alapul véve, jövőbeli kutatási irányként első körben a kutatási minta számosságának növelése határozható meg, illetve a számosság mellett, a megkérdezettek körét is hasznos lenne bővíteni a direkt munkavállalói réteggel, szakmai felettesekkel; így alkalmazva a 360 fokos értékelés (Hegyi, 2012) módszertanát is. Továbbá a kutatás kiterjesztését jelentheti és további kutatás alapját képezheti a csoportos munkavégzés dinamikájának vizsgálata is. További kutatásunk kiemelt irányvonala, hogy a kompetenciák tartalmi átalakulását is vizsgáljuk, ugyanis kutatásunk során határozottan körvonalazódott, hogy a kompetenciák definíciója, tartalmi meghatározása is átalakulóban van.

Összefoglalás

Az Ipar 4.0 számos változást hoz mind hétköznapjainkba, mind a munka világába. Megváltozik a közvetlen munkakörnyezetünk, az elvégzendő feladatok, az alkalmazandó technológiák, a minőségi követelmények. Áthelyeződik a figyelem fókuszja, nagyobb turbulencia jelenik meg a változások terén, gyors alkalmazkodóképesség és minden korábbinál nagyobb rugalmasság lesz szükséges, hogy versenyben tudjanak maradni a munkavállalók. Ezeknek a változásoknak köszönhetően új képességekkel, kompetenciákkal, képzettségekkel kell rendelkezniük majd a munkavállalóknak.

A kutatás eredményei alapján arra lehet következtetni, hogy a munkavállalóknak várhatóan komplexebb feladatokat kell átlátniuk, ellátniuk. Az eredményekből érzékelhető, hogy fontos a csoportmunka szerepe. Érdekes eredmény azonban az, hogy amíg a csoportos munkavégzés, együttműködés egyre fontosabbá válik a kapott válaszok alapján, a csoportban történő érvényesülési képesség, valamint a konfliktustűrő, kapcsolatteremtő képesség mégis egyre kevésbé fontos kompetenciának tekinthető.

Továbbá megállapítható, hogy a vizsgált vállalatoknál az Ipar 4.0 hatására megjelenő igény többek között a gyors tanulási képesség, fejlődési hajlandóság és a digitális kompetenciák, melyek fejlesztési folyamatai már megkezdődtek. A kutatási eredmények hasznosak, ugyanis felhívják arra a figyelmet, hogy a változások elkerülhetetlenek, de megfelelő kommunikációval, az Ipar 4.0 vívmányainak alkalmazásával és lehetőségeinek kihasználásával a munkavállalók és a vállalat előnyére fordíthatók.

Felhasznált irodalom

- Abonyi, J. & Miszlivetz, F. (2019). *Hálózatok metszéspontjain: a negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai*. Kőszeg: IASK – Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete. <https://iask.hu/hu/abonyi-janos-miszlivetz-ferenc-halozatok-metszespontjain-a-negyedik-ipari-forradalom-tarsadalmi-kihivasai/>
- Aromaa, S., Liinasuo, M., Kaasinen E., Bojko, M., Schmalfuß F., Apostolakis, K. C., Zarpalas, D., Daras P. ... Boubekeuer, M. (2019). User Evaluation of Industry 4.0 Concepts for Worker Engagement. In Ahram T., Karwowski W., & Taiar R. (eds.), *Human Systems Engineering and Design. IHSED 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 876* (pp 34-40). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_6
- Becker, T. & Stern, H. (2016). Future trends in human work area design for cyber-physical production systems. *Procedia CIRP*, 57, 404-409. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.070>
- Binder, J., Lukács, E., Menyhért, A., Nagy, L., Petrovics, N., Szabóné, B. É., & Vidékiné, R., J. (2008). *A szakképzés rendszere*. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J., & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az ipar 4.0-val – Egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>

- European Commission (2018). *The Digital Skills and Jobs Coalition*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-skills-jobs-coalition>
- Fenyves, V., Dajnoki, K., Dékán T-né, O. I., & Harangi-Rákos, M. (2020). Gyakorlatorientált képzések megítélése a vállalati szférában. *Acta Medicinæ et Sociologica, 11*(1), 11-22.
<https://ojs.lib.unideb.hu/ams/article/view/8521/7754>
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change, 114*(Jan), pp. 254-280.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Grzybowska, K. & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations, 1*(1), 250-253,
<https://doi.org/10.26480/icemi.01.2017.250.253>
- Hegyí, H. (2012). *Személy(iség) a kompetenciák mögött: A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései* (PhD-dolgozat). Pécsi Tudományegyetem, Pécs. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15201/hegyi-hella-phd-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0, Securing the Future of German Manufacturing Industry*. (Technical report). München: acatech, National Academy of Science and Engineering. <https://www.din.de/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf>
- Karacay, G. (2018). Talent Development for Industry 4.0. In A. Ustundag & E. Cevikcan (eds.), *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation* (Springer Series in Advanced Manufacturing) (pp. 123-136). Cham: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_7
- Kinsinger, P. & Walch, K. (2012). *Living and Leading in a VUCA World*. Phoenix, AZ: Thunderbird School of Global Management, Thunderbird University.
- Kiss, M. (2017). *Digital skills in the EU labour market: in-depth analysis*. Luxembourg: European Parliamentary Research Service.
<https://doi.org/10.2861/451320>
- Kovács, Z., Pató G-né, Sz. B., & Pató, G. (2010). Kompetenciák a karbantartás területén. In *XXII. Nemzetközi karbantartási konferencia* (pp. 194-207). Veszprém: Pannon Egyetem.
- Kowang, T. O., Ying, Y. C., Yew, L. K., Hee, O. C., Fei, G. C., Long, C. S., & Saadon, M. S. I. bin (2019). Industry 4.0 Competencies for Production Equipment Manufacturers in Malaysia, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(2), 300-311.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i2/5545>
- Kusmin, K-L., Ley, T. & Normak, P. (2018). *Towards a Data Driven Management Platform for Industry 4.0*. Retrieved from http://ceur-ws.org/Vol-2025/paper_hci_4.pdf
- Libbrecht, S. & Vandevyvere, P. (2005). Systemic Competence Management in Support of the Viability of Organisations. In Sanchez, R. & Heene, A. (eds.), *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal* (Advances in Applied Business Strategy, Vol. 9) (pp. 147-168). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(05\)09008-6](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(05)09008-6)
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., ... Schroter, M. (2015). *Industrie 4.0-Readiness*. Aachen-Köln: Impuls-Stiftung des VDMA.
- Longo, F., Nicoletti, L., & Padovano, A. (2017). Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. *Computers & Industrial Engineering, 113*(Nov), 144-159.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2017.09.016>
- Łupicka, A. & Grzybowska, K. (2018). Key Managerial Competencies for Industry 4.0 – Practitioners', Researchers' and Students' Opinions. *Logistics and Transport, 3*(39), 39-46,
<https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-3-39-4-18>
- Maczewska A., Polak-Sopinska A., & Wisniewski Z. (2020). Computer-Aided Occupational Risk Assessment of Physical Workload in the Logistics 4.0. In Kantola J., & Nazir S. (eds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership* (AHFE 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 961) (pp. 378-390). Cham: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_35
- Monostori, L., Váncza, J., Várgedő, T., Kristóf, P., Lengyel, L., Vajta, L., Henter, Á., ... Molnár, I. (2016). *IPAR 4.0 Cselekvési Terv*. Budapest: Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform.
- Munkácsi, A. & Demeter, K. (2019). Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány, 50*(7-8), 49-62.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.05>
- Nagy, J. (2019). Az ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány, 50*(1), 14-26.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.01.02>
- Némethy, K. & Poór, J. (2018). A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében. *Opus et Educatio, 5*(2), 216-224.
<http://dx.doi.org/10.3311/ope.251>
- Pató, G. Sz. B. (2006). *Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben* (Competences, tasks in logistics systems) (Doktori értekezés). Pannon Egyetem, Veszprém.
- Pató, G. Sz. B., Kovács, K., & Abonyi, J. (2020). A HR területén várható változások, kompetenciacserélődés és az Ipar 4.0 kapcsolata – egy kutatás keretrendszere. In Garaczi, I. (ed.) (2020), *Az életminőség-fejlesztés új paradigmái a 21. században* (pp. 430-446). Veszprém: Veszprémi Humán Tudományokért Alapítvány.
- Pató, G. Sz. B. (2017). Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice, *Journal of Management Development, 36*(8), 1008-1028.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>

- Pató, G. Sz. B. (2015). The 3D Job Description. *Journal of Management Development*, 34(4), 406–420. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2013-0151>
- Pinzone M., Fantini P., Perini S., Garavaglia S., Taisch M., & Miragliotta, G. (2017). Jobs and Skills in Industry 4.0: An Exploratory Research. In Lödding H., Riedel R., Thoben KD., von Cieminski G., & Kiritsis D. (eds.), *Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing* (APMS 2017. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 513) (pp. 282-288). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_33
- Seidman, I. (2002). *Az interjú, mint kvalitatív kutatási módszer*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)* (pp. 5309-5316). Vancouver: IEEE WCCI. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Smith, E. A. (2005). Communities of Competence: new resources in the workplace. *The Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 7-23. <https://doi.org/10.1108/13665620510574423>
- Sonntag, K. & Schäfer–Rausser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-171.
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Szegedi, Z. (2012). *Ellátásilánc-menedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies – Balancing Stability and Agility on Times of Digitalization*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5>
- Varga, J. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2019). Redefining the Role of Project Leader for Achieving a Better Project Result. *PM World Journal*, 8(8), 1-18. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/09/pmwj85-Sep2019-Varga-Kocsir-redefining-the-role-of-project-leader.pdf>

1. Melléklet Az interjú kérdéslista

Az 1. mellékletben található strukturált interjú kérdéslista a teljes kutatás kérdéseit tartalmazza, azonban jelen tanulmány csak bizonyos kérdések kiértékelésére korlátozódik.

A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre

1. Az Önök vállalata hogyan definiálná az Ipar 4.0-t?
2. Mióta figyelhető meg, illetve minek a hatására azonosították az Ipar 4.0-t az Önök vállalatánál?
3. Hogyan jelenik meg az Ipar 4.0 a vállalatuknál napjainkban, mely funkcionális területeken van leginkább jelen?
4. Mit gondol, milyen munkaköröket érinthet leginkább az Ipar 4.0 általi változás az Önök szervezetében?
5. Az Ipar 4.0 hogyan jelenik meg a HR működési területén?
6. Hogyan érinti, milyen kihívások elé állítja a HR-t az Ipar 4.0?
7. Az Önök vállalata rendelkezik digitális stratégiával? Amennyiben igen, akkor melyek a stratégia fő elemei?
8. A toborzás során használt álláshirdetésekből van-e utalás/elvárás megjelenítés az Ipar 4.0-ra? Amennyiben van, kérem említse rá néhány példát!
9. A munkaköri leírásokban megtalálható-e utalás/elvárás megjelenítés az Ipar 4.0-ra? Amennyiben igen, kérem említse rá példát!
10. Mennyire vannak felkészülve az Ipar 4.0 által leginkább érintett munkaköröket betöltő munkavállalók a változásokra?
11. A munkavállalók hogyan fogadták a technológiai fejlődés nyújtotta változásokat? Végeznek erre vonatkozó felmérést a munkavállalói körében?
12. Mit tesz a HR, hogy felkészítse a munkavállalókat, illetve hogyan próbálja meg kezelni a digitális készségbeli különbségeket (például képzés, oktatás)?
13. Hogyan lehet elfogadtatni a munkavállalókkal az Ipar 4.0 által előidézett változásokat? Elegendő a változásmenedzsmentben használt „szokásos” kelléktár?
14. Melyik kategóriába sorolná az Önök szervezetét az Impuls Ipar 4.0 érettségi felmérés munkavállalói készségek dimenziója alapján?

Munkavállalók	Dimenziók	0. szint	1. szint	2. szint	3. szint	4. szint	5. szint
	Munkavállalók készségei	Nincs készség	A munkavállalók szerény készségekkel rendelkeznek egy releváns területen.	A munkavállalók szerény készségekkel rendelkeznek pár releváns területen.	A munkavállalók megfelelő készségekkel rendelkeznek néhány releváns területen.	A munkavállalók megfelelő készségekkel rendelkeznek számos releváns területen.	A munkavállalók megfelelő készségekkel rendelkeznek számos releváns területen.

15. Az Ipar 4.0 fejlesztések bevezetésének köszönhetően változtak-e meg, szűntek-e meg, esetleg jöttek-e létre új munkakörök? Mik a változások?
 16. Milyen szervezeti változások történtek vagy prognosztizálhatók az Önök szervezeténél az Ipar 4.0 hatására?
 17. Véleménye szerint milyen kompetenciák értékelődnek fel a későbbiekben az Ipar 4.0 hatására?
 18. Kérem azonosítsa be a Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciarendszerbe (2. táblázat), hogy melyek a legfontosabb kompetenciák az Ipar 4.0 megjelenése kapcsán! Milyen kompetenciákkal egészítené ki ezt a rendszert?
 19. Kérem, azonosítsa be a Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciarendszerben, hogy mely kompetenciák váltak szükségtelemmé az Ipar 4.0 megjelenése kapcsán! Milyen kompetenciáknak csökkent a jelentősége az Ipar 4.0 megjelenésének következtében?
 20. Hogyan viszonyulnak a munkavállalók az Ipar 4.0 későbbi térnyerésének lehetőségéhez?
 21. Mit tekint a legnagyobb kihívásnak a HR területén az Ipar 4.0-val kapcsolatban?
-

MTA GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG 2019. ÉVI PÁLYAMŰDÍJAZOTTJA ÉS PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJAZOTTJAI

A 2018-2020-as akadémiai ciklusra a Bizottság megújított elismerési rendszert fogadott el: a tárgyévét követő évben mindhárom albizottsága Nívódíjjal ismeri el egy-egy könyv, magyar nyelvű folyóiratcikk és külföldön megjelent folyóiratcikk szerzőit, emellett évente az életpálya átfogó mérlegelésével Pályaműdíjjal ismeri el a gazdálkodástudományok egy kiemelkedő képviselőjének munkásságát.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság 2019. évi Pályaműdíjazottja

A Bizottság ezévben a Pályaműdíjat Bélyácz Iván professzornak (PTE) adományozza.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság albizottságainak 2019. évi publikációs nívódíjai

Ipar- és Vállalatgazdasági Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Dobos Imre** (egyetemi tanár, DSc, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem), **Gelei Andrea** (egyetemi tanár, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem – a Nívódíj Munkabizottság vezetője), **Heidrich Balázs** (egyetemi tanár, rektor, PhD, Budapesti Gazdasági Egyetem), **Karsai Judit** (tudományos főmunkatárs, CSc, MTA KRTK KTI), **Kenesei Zsófia** (egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem), **Papanek Gábor** (professor emeritus, DSc, Eszterházy Károly Egyetem), **Szerb László** (egyetemi tanár, DSc, Pécsi Tudományegyetem – az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság vezetője)

A bírálati folyamat: 1) A díj meghirdetésére tavasszal került sor, többször e-mailen keresztül, idegen és magyar nyelvű folyóiratcikk és könyv kategóriában. 2) A beérkezett pályázatokat a Nívódíj Munkabizottság tagjai rangsorolták és azt indokolták. 3) A rangsor egyeztetését követően szükség szerint szóbeli egyeztetésre került sor: ebben az évben egyértelmű eredmény volt, szóbeli egyeztetésre nem került sor. 4) Írásban a Munkabizottság vezetője tájékoztatta a bizottsági tagokat, visszajelzést kérve az eredményről. 5) Az egyértelmű eredményt megerősítő, támogató visszajelzések érkeztek (aki érintett valamely kategóriában, az ott nem szavaz).

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Dobos Imre & Vörösmarty Gyöngyi (2019). Inventory-related costs in green supplier selection problems with Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Production Economics*, 209, 374-380. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.022>

2. Hazai folyóiratcikk:

Szabó Zsolt Roland, Horváth Dóra & Hortoványi Lilla (2019). Hálózati tanulás az ipar 4.0 korában. *Közgazdasági Szemle*, 66(1), 72-94. <http://real.mtak.hu/89733/>

3. Szakkönyv:

Az albizottság nem adott ki díjat

Marketingtudományi Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Balaton Károly** (egyetemi tanár, DSc, Miskolci Egyetem), **Berács József** (egyetemi tanár, DSc, Budapesti Corvinus Egyetem), **Dinya László** (professor emeritus, CSc, Szegedi Tudományegyetem), **Lehota József** (egyetemi tanár, DSc, Szent István Egyetem), **Rekettye Gábor** (professor emeritus, DSc, Pécsi Tudományegyetem), **Törőcsik Mária** (egyetemi tanár, CSc, Pécsi Tudományegyetem), **Veres Zoltán** (egyetemi tanár, CSc, Pannon Egyetem – a Bíráló Bizottság elnöke).

A bírálati folyamat: 1) A marketingoktatók nyár elején jelölnek szavazásra publikációkat a megelőző év megjelenéseiből. 2) Előszűrés a magasabb besorolású közlemények kiválasztásával. 3) A bizottság első körös szavazása a három kategóriában (a tagok számára megengedett, hogy a szűrés utáni listán kívüli publikációra szavazzanak, továbbá aki érintett valamely kategóriában, az ott nem szavaz). 4) A bizottság második körös szavazása a végső sorrend eldöntésére.

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Szakály Zoltán, Kovács Sándor, Pető Károly, Huszka Péter & Kiss Marietta (2019). A modified model of the willingness to pay for functional foods. *Appetite*, 138(July), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.03.020>

2. Hazai folyóiratcikk:

Nagy Ákos, Kemény Ildikó, Szűcs Krisztián, Simon Judit & Kehl Dániel (2019). A véleményformáló magatartás mint másodrendű látens változó modellezése PLS-alapú strukturális egyenletek módszerével. *Statistikai Szemle*, 97(9), 827-854. <https://doi.org/10.20311/stat2019.9.hu0827>

3. Szakkönyv:

Rekettye Gábor (2019). *Value Creation 4.0: Marketing Products in the 21th Century*. London, Egyesült Királyság: Transnational Press, 253 p.

Vezetés és Szervezéstudományi Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Bakcsi Gyula** (egyetemi tanár, CSc, Budapesti Gazdasági Egyetem), **Balaton Károly** (egyetemi tanár, DSc, Miskolci Egyetem – a Bíráló Bizottság elnöke), **Dobák Miklós** (egyetemi tanár, CSc, Budapesti Corvinus Egyetem), **Gelei Andrea** (egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem), **Veres Zoltán** (egyetemi tanár, CSc, Pannon Egyetem).

A bírálat folyamata: 1) A pályázatra beérkező munkákat a bizottság tagjai egymástól függetlenül értékelték és javaslatot tettek a díjazandó publikációkra. 2) A szavazatok összesítése alapján az Elnök állapítja meg a díjazottakat, szükség szerint konzultálva a tagokkal.

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Horváth Dóra & Szabó Zsolt Roland (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting & Social Change*, 146(Sept), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>

2. Hazai folyóiratcikk:

Csedő Zoltán, Zavarkó Máté & Sára Zoltán (2019). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>

3. Szakkönyv:

Gelei Andrea & Dobos Imre (2019). *Bizalomkutatás üzleti kapcsolatokban - Egy diadikus adatelemzési megközelítés*. Budapest: Typotex Kiadó. https://www.typotex.hu/book/10442/gelei_dobos_bizalomkutatás