

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:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
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:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
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
kézbesítőknel, 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: 15600 Ft
Példányonkénti ár: 1500 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LIV. ÉVF., MÁRCIUS

2023. 3. szám

TARTALOM

STOCKER MIKLÓS – PÁBLI BIANKA

A MARKETINGMIX-SZEL KAPCSOLATOS KÉPESSÉGEK HATÁSA AZ EXPORTÁLÓ
KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE 2.

KATITS ETELKA – PALÁNYI ILDIKÓ

EGY MAGYAR EMPIRIKUS MODELL A NEMZETKÖZI VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI
KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE ÉS RENDSZEREZÉSE TÜKRÉBEN 12.

KELLER KRISZTINA – SÍRKÓ MÁRTA

A BIZTONSÁG ÉS VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ KIHÍVÁSAI
A MAGYAR ÜZLETI SZÁLLODÁK KÖRÉBEN 27.

GÁLOS KRISZTINA – VINKÓCZI TAMÁS

A KONFLIKTUSKEZELÉS KULTURÁLIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN 40.

PAJROK ANDOR

VERSENYSTRATÉGIÁK A SZÁLLODAIPARBAN – A MAGYAR SZÁLLODAIPARI
VÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATA 54.

FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE
A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LV. ÉVFOLYAM, 2024) 70.



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

www.vezetestudomany.hu

A MARKETINGMIX-SZEL KAPCSOLATOS KÉPESSÉGEK HATÁSA AZ EXPORTÁLÓ KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

IMPACT OF MARKETING MIX RELATED CAPABILITIES ON THE COMPETITIVENESS OF EXPORTING MEDIUM-SIZED AND LARGE ENTERPRISES

A vállalati versenyképesség a vállalatvezetők mellett a gazdaságpolitikai döntéshozók és a kutatók számára is kulcsfontosságú terület. A Versenyben a világgal című kutatási program ötödik kutatási fázisában a 2018-2019-es felsővezetői kérdőíves felmérés alapján vizsgálták a szerzők a vállalati versenyképesség jelenségét. E tanulmányban a marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatását elemezték az exportáló közép- és nagyvállalatok versenyképességére, valamint a versenyképességet meghatározó alindexekre. A vállalati szűkítés után $n=119$ elemű, méret és export tevékenység alapján reprezentatív vállalati mintán végeztek faktorelemzést, majd a marketingmix-szel kapcsolatos képességekből kialakult faktorok alapján regressziós modelleket számítottak. Eredményeik alapján a marketingmix-szel kapcsolatos képességek szignifikáns pozitív hatással vannak a vállalati versenyképességre, és annak alindexeire egyaránt, ráadásul a versenyképességre és a piaci teljesítményre jelentős magyarázó erővel bírtak a modellek. A választott vállalati populáció okán feltételezik, hogy amikor a vállalat a nemzetközi piacon termékével és szolgáltatásával már helyt tud állni, akkor a termékpolitika inkább képesítő kritérium lehet, míg a kommunikációs politika a fogyasztói igénykielégítés folyamatában szerződéselnyerő kritériumként funkcionál.

Kulcsszavak: vállalati versenyképesség, marketingképességek, marketingmix, exportáló közép- és nagyvállalatok

Firm-level competitiveness is an important topic not only for managers, but policy makers and researchers alike. The authors investigated the phenomenon of firm competitiveness based on the 2018-2019 top management survey. In this study, they examined the impact of marketing mix-related capabilities on the competitiveness of exporting medium-sized and large firms. The sample consisted of $n = 119$ firms, which is representative of size and export activity. A factor analysis was performed and OLS regression models were calculated based on the factors created from the capabilities related to the marketing mix. Based on their results, the capabilities related to the marketing mix have a significant positive impact on both firm-level competitiveness and its sub-indices. Due to the chosen population, the authors assume that product related capabilities may be more of a qualifying criteria, while promotion may function as a contract winning criteria in the process of satisfying consumer needs.

Keywords: firm-level competitiveness, marketing capabilities, marketing mix, exporting medium-sized and large enterprises

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:

Dr. Stocker Miklós^a (miklos.stocker@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Pábli Bianka^a (bianka.pabli@stud.uni-corvinus.hu) egyetemi hallgató

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 06. 30-án, javítva: 2023. 01. 03-án, elfogadva: 2023. 01. 04-én.

The article was received: 30. 06. 2022, revised: 03. 01. 2023, accepted: 04. 01. 2023.

A vállalati szintű versenyképesség méltán fontos a vállalati döntéshozók, a gazdaságpolitika döntéshozói és a kutatók számára egyaránt, aminek köszönhetően számos szakirodalmi cikk, kutatás fókuszál a vállalatok e mutatójára. A Vezetéstudomány című folyóiratban a Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői című program mind az öt kutatási fázisa komoly szerepet kapott számos publikáció megjelenésével (Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019a; Felsmann, Ferincz & Kárpáti, 2022). Jelen tanulmány a versenyképesség kutatásának ötödik fázisához tartozik, a hatodik kérdőíves felmérés eredményei alapján mutatjuk be a vállalati szintű versenyképességre ható tényezőket, illetve azok közül a marketingmix elemeivel kapcsolatos képességek hatását.

Kotler (2009) alapján a vállalatokat marketingtevékenységük köti legszorosabban a piachoz. A piac azonban a fogyasztói igényekkel együtt időről-időre változik, ami indukálja, hogy a marketingtevékenységnek is folyamatos megújulásra és aktualizálásra van szüksége ahhoz, hogy ezzel lépést tudjon tartani. McKenna (1991) szerint a marketingtevékenység a vállalatok teljes körében értelmezhető, hiszen valamilyen marketingtevékenységet – akár tudatosan, akár nem – minden vállalat folytat, sőt a marketingstratégia kialakításával a vállalat nagy lépést tesz afelé, hogy a jövedelmezőségét is növelje. Mivel a marketingmix a gyakorlatban alkalmazott megvalósulása a marketingstratégiának, így vizsgálatra érdemes a sikeresség, az eredményesség vagy akár a versenyképesség olvasatában is.

A versenyképességet számos módon megragadhatjuk, azonban a különböző meghatározások közös vonása, hogy a versenyképesség mutatói azonosíthatók, valamint egyeztethetők a vállalat jövedelmezőségével, sikerességével. Ebből kiindulva célunk az, hogy a klasszikusnak számító, ám mind a mai napig használatos és széles körben elterjedt marketingmix elemeinek, illetve azon vállalati képességeknek a hatását mutassuk be, amelyek a marketingmix elemeivel kapcsolatban a vállalatok esetében kialakíthatók. Bauer, Berács és Gáti (2019) alapján a klasszikus modelleket feldolgozó cikkek aránya alapvetően csökkenő tendenciát mutat és a fogyasztói magatartással kapcsolatosak váltják fel őket mind a hazai, mind a nemzetközi irodalomban. Különböző makrokörnyezetben, stratégiatípusokban vagy vállalati populációk esetében azonban a klasszikusnak számító modellek vizsgálata indokolt, hiszen azok hangsúlya, szerepe, hatása az adott kontingenciátényezők változásának hatására módosulhat.

Kutatásunkban a magyar vállalati mintát az exportáló közép- és nagyvállalatokra fókuszáltuk, mivel kutatási érdeklődésünk a nemzetköziesedésben részt vevő vállalatokra irányul, illetve a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos kutatások lényegesen nagyobb számban található az irodalomban, mint a közép- és nagyvállalatokkal foglalkozó kutatások, így ezen vállalati populáció kutatását, mintegy kutatási rést betöltendő határoztuk meg. Ráadásul Magyarországon a kutatás időszakában a közép- és nagyvállalatok a hozzáadott érték 59,8%-át és az exportértékesítés árbevételének 84,4%-át adták (KSH, 2022a), így a választott kutatási populáció relevanciája

rendkívül magas. Mindezek alapján e tanulmányban arra voltunk kíváncsiak, hogy az exportáló magyar közép- és nagyvállalatok esetében a marketingmix-szel kapcsolatos képességek milyen hatással vannak az adott vállalatok versenyképességére.

A tanulmányban értelmezzük a vállalati szintű versenyképességet és annak mérési lehetőségeit, amelyek közül a kutatási program és a választott vállalati populáció miatt adekvát vállalati versenyképességi index (VVI) kerül fókuszba, amely mellett a versenyképességet meghatározó versenyképességi alindexeket (működőképesség, változóképesség és teljesítmény) ugyancsak vizsgáljuk (Chikán, 2006). Ezután részletesebben tárgyaljuk a marketingtevékenységet, melynek eszközei közül a marketingmix-szel és az ezzel kapcsolatos vállalati képességekkel foglalkozunk és velük kapcsolatban szűkítjük a kutatási kérdést hipotézisekkel. A vállalati populációra reprezentatív, nagymintás empirikus kérdőíves kutatás adatain végzett faktorelemzés alapján regresszióelemzéssel vizsgáljuk a hipotéziseket, majd eredményeinket a korábbi szakirodalom tükrében értelmezzük, mielőtt ebből következtetéseket vonnánk le.

A vállalati szintű versenyképesség meghatározása és mérése

A versenyképesség fogalmát számos szinten határozhatjuk meg, úgy, mint a nemzetközösség, a régió, a nemzet, az ágazat, a vállalat vagy akár a termékek szintjén is. A különböző kutatásokban e szintek közül vannak gyakrabban és kevésbé gyakrabban alkalmazott értelmezések és kutatási fókuszok (Chikán, 2006). Ebben a kutatásban a vállalati szintű versenyképesség került a fókuszba, a kutatói érdeklődés okán és az eredmények praktikus alkalmazhatóságának és magyarázhatóságának érdekében. Mindezek mellett azonban még a vállalati szinten is számos versenyképesség-definíciót alkalmaznak a kutatók.

Vasné Egri (2000, p. 57) szerint „a versenyképesség olyan tulajdonsághalmazok, képességjegyek, továbbá objektív (közgazdasági) mutatók összességéeként is felfogható, mely versenyképességi szinttől függően jellemzi a piaci szereplőt (vállalat, iparág, régió stb.).”

Parányi (1999, p. 32) a vállalat potenciáljára helyezi a hangsúlyt, és szerinte a vállalat teljesítőképesége elengedhetetlen a versenyképességéhez, miközben egy adott potenciálszint jelenléte nem feltétlenül elegendő ehhez. A vállalati potenciálba beleérti a „vállalaton belüli és külső környezeti, illetve materiális és immateriális tényezőket, amelyek egy ipari termelő vállalat lehetséges teljesítményét meghatározzák, jövőképét befolyásolják, alakítják.”

Chikán és Czakó (2005, p. 13) úgy határozta meg a vállalat versenyképességét, mint „a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az

ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”

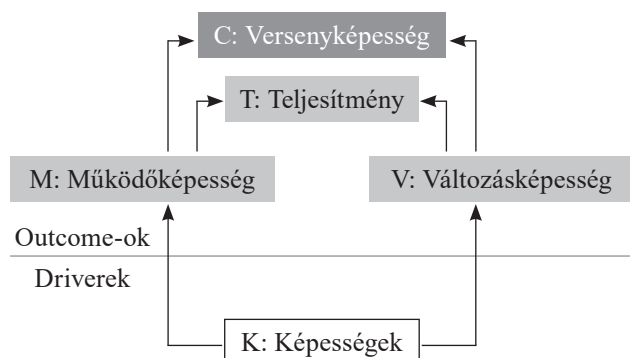
Vannak szerzők, akik a versenyképesség mérésénél egyből kis- és középvállalkozásokra szűkítenek. Somogyi (2009) által létrehozott komplex vállalati versenyképességi index (KIVI) főképp a kis- és középvállalatok versenyképességének mérésére, valamint e vállalatok rangsorolható eredményeire koncentrál. E modell központjában nyolc kulcsfontosságú áll, amelyek a következők: versenyképes termék előállítás vagy értékesítése, tartós nyereség termelése, állandó vagy növekvő piaci részesedés, környezeti változások érzékelése és rájuk való agilis reakció, elegendő és megfelelő minőségű erőforrások, kooperációra és/vagy nemzetköziesedésre való hajlandóság és képesség, valamint a piaci pozíció jövőbeni fenntartására való képesség. Ebben a modellben maximálisan 1000 pont érhető el. A nyolc különböző kulcsfontosságú elemihez mutatószámok rendelve, amelyek súlyozásával kapott eredményt a maximális pontszámmal összevetve mérhető, elemezhető és rangsorolható az egyes KKV-k versenyképessége.

Szerb (2010) KKV-versenyképességgel foglalkozó kutatásából kiindulva Laufente, Szerb és Rideg (2020) ugyancsak kis- és középvállalatokkal kapcsolatos versenyképességi indexet alakított ki, amely tíz pilléren keresztül méri a vállalkozások versenyképességét. Az általuk készített indexet a KKV-kutatásban széles körben használták, mint például Laufente, Leiva, Moreno-Gómez és Szerb (2020), akik 103 tudásintenzív üzleti szolgáltatást vizsgáltak, Márkus és Rideg (2021) a magyar KKV-k pénzügyi teljesítménye és versenyképessége közötti kapcsolatot elemezte, Lányi, Hornyák és Kruzslíc (2021) az on-line jelenlét és aktivitás hatását kutatta a KKV-k üzleti teljesítményére és versenyképességére vonatkozóan, Dvoulety és Blazková (2021) a cseh KKV-k versenyképességére ható tényezőket vizsgálta, De Montreuil Carmona és Gomes (2021) pedig a brazil vállalatok versenyképességét hasonlította össze ugyancsak ezen index alapján.

A Chikán (2006) által létrehozott vállalati versenyképességi index alapján a vállalati versenyképességet három alindex, a Működőképesség, a Változóképesség és a Teljesítmény határozza meg, amelyekre a vállalat képességei vannak hatással (1. ábra).

1. ábra

A vállalati versenyképességi index és alindexei



Forrás: saját szerkesztés Chikán (2006), valamint Chikán, Czákó, Kiss-Dobronyi és Losonci (2022) alapján

A versenyképesség ezen értelmezése és az index kialakítása leginkább az erőforrás-alapú vállalatelméletnek feleltethető meg, ugyanis a képletben megtalálható tényezők mind a vállalat képességeitől (erőforrásainak és kompetenciáinak összekapcsolódásától) függenek. A működőképesség, illetve a változóképesség alindexekben kifejeződnék a vállalat lényegi képességei, erőforrásai.

Az 1. ábrán szereplő logika a $C=(M+V)*T$ képletet eredményezi, amely szerint a „versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006, p. 44).

Szerb (2010) pont azért kezdte el a KKV-kra szabott versenyképességi index kialakítását, mivel úgy ítélte meg, hogy a korábbi indexek inkább a nagyvállalati körre alkalmazhatók jól. Mivel a jelen kutatás fókuszában szereplő vállalatok közép- és nagyvállalatok, illetve maga a kutatás is a Versenyben a világgal kutatássorozat része, így a továbbiakban a Chikán (2006) alapján készült vállalati versenyképességi indexet használjuk.

A versenyképességi index áttekintéséből is látszik, hogy a vállalat versenyképességéhez nagyban járulnak hozzá az adott vállalat erőforrásai és képességei. Ahogy már fentebb említettük, mind a működőképesség, mind pedig a változóképesség szorosan kapcsolhatók az erőforrásokhoz, azaz a vállalat belső szervezeti faktoraihoz, amelyeknek így fontos szerepük van a versenyképességben (Kenesei & Gyulavári, 2012). Az erőforrás-alapú megközelítés a stratégiai menedzsment szinte legjelentősebb felfogásává vált az utóbbi években (Felsmann et al., 2022). Számos olyan erőforrás-alapú meghatározás létezik, amik a vállalat belső jellemzőit tartják elsődlegesen meghatározónak a versenyképesség tükrében, szemben a külső tényezőkkel, illetve iparági feltételekkel (Foss & Knudsen, 1996). Barney (1991) szerint a vállalatok szintjén a versenyképesség elsősorban a rendelkezésre álló erőforrásoktól, illetve azok felhasználásától függ. Wernerfelt (1984) alapján pedig a vállalat alapvető sikeressége az egyedi vagy nehezen másolható erőforrásaival van szoros összefüggésben. Ez alapján az erőforrások a vállalat versenyképességének építőkövei, amelyek azonban nem egymástól elkülönítve működnek, hanem hatással vannak egymásra, illetve interakcióba lépnek egymással (Horváth & Laufente, 2020). A vállalatok hatékony erőforrás-allokációja, fejlesztése és kihasználása pedig jelentősen hozzájárul a vállalatok versenyképességéhez (Chikán et al., 2019a; Felsmann et al., 2022).

Horváth és Laufente (2020) szerint egyes erőforrások fontosabbak a többinél és nem ugyanakkora relevanciával rendelkeznek a versenyképesség értékelésekor. Ahhoz, hogy a vállalat versenyelőnyt alakítson ki, fontos beszélni azon képességről, amely lehetővé teszi, hogy a megfelelő erőforrásokkal a vállalat adott tevékenységeket tudjon elvégezni (Fejes, 2020). Ez a képesség elengedhetetlen, hiszen az erőforrások a tevékenységeken keresztül járulnak hozzá a vállalat értékteremtéséhez, ugyanis az erőforrásokat általában egy csoportba egyesítjük, amivel meghatározott tevékenységeket hajthatunk végre (Chikán & Gelei, 2007).

Egy korábbi, nagyvállalatok vezetőivel készített interjúsorozatból megállapítható az, hogy a hazánkban működő közép- és nagyvállalatok tevékenységi területei közül messze a leggyakrabban említik a marketinget, illetve a piaci munkát, mint elsődleges, versenyképességhez hozzájáruló tényezőt. Az öt leggyakrabban említett terület között van még az innováció, vagy K+F, az emberierőforrás-menedzsment, a logisztika, valamint a minőség is (Chikán & Czakó, 2008).

A marketingtevékenység és a marketingmix

A marketing mint funkció hatásának vizsgálata az egyes vállalatok teljesítményére nagyjából egybe-köthető magának a tevékenységnek a megszületésével (Bund & Carroll, 1957). Kotler (2009) szerint a marketing a piachoz legszorosabban kötődő funkciója a vállalatnak. Alapvető célkitűzései közé tartozik a fogyasztók igényeinek a versenytársaknál magasabb szintű kielégítése, a profitabilitás, valamint a piaci jelenlét és aktivitás is (Prokai, 2020). A marketing definíciója is rendkívül sokszínű, így számos megvilágításban vizsgálhatjuk. Az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) 2017-es definíciója szerint a marketing egy átfogó fogalom, amely arra a tevékenységre, szervezeti egységekre és folyamatokra utal, amelyek részt vesznek olyan értékajánlatok létrehozásában, kommunikációjában, közvetítésében és cseréjében, amik értéket teremtenek a fogyasztóknak, az ügyfeleknek, a partnereknek és a társadalomnak is.

A marketing hangsúlyt helyez a piacorientációra, amely lényege a fogyasztói igények magas szintű kielégítésére való képesség, valamint a saját termékek és szolgáltatások megkülönböztetése a versenytársakétól (Gáti & Kolos, 2012). Mivel a marketing mint vállalati filozófia lehetővé teszi a vevői igények magasabb szintű kielégítését, így fundamentálisan járul hozzá a vállalat sikerességéhez, versenyképességéhez (Narver & Slater, 1990). A piacorientáció három részből tevődik össze, ezek az információgyűjtés a fogyasztókról, az információk vállalaton belüli terjesztése és a vállalat válaszképessége (Kohli & Jaworski, 1990).

E modellek figyelembevételével készült el Demeter és Kolos (2006) által a hazai piacra adaptált piacorientációs szemlélet, amely a vevőorientációt, a versenytárs-orientációt, a funkciók közti együttműködést, az információszerezést és áramlást, valamint a válaszképességet tartja fókuszban. A piacorientáció igen fontos a marketing szempontjából, ugyanis legfontosabb törekvése azt feltárni, hogy a piac mint külső mechanizmus hogyan kapcsolódik a szervezethez mint önálló résztvevőhöz. Stocker és Várkonyi (2022) alapján a piacorientáció szignifikáns pozitív hatással van a nemzetköziesedett közép- és nagyvállalatok versenyképességére. A piacorientáció mint megközelítés a marketingkonceptióra épít, amelynek központi kérdése, hogy a vállalat hogyan vonja be a működésébe a marketinget. Ennek értelmében a piacorientáció vállalatok által a gyakorlatban is megvalósított változata a marketingkonceptió (Kovács & Szakály,

2020). A marketing felfogható úgy is mint egy illesztő, alakító funkció, amely a vállalat képességeit és erőforrásait párosítja össze fogyasztóinak igényeivel (Londhe, 2014).

Kotler és Keller (2016) szerint a vállalatok nagy része már egy holisztikus marketingkonceptióval működik, amelynek elemei a kapcsolati marketing, a 4P, azaz az integrált marketingmix, a belső marketing és a társadalmi felelősségvállalás.

Teljesen nyilvánvaló, hogy a társadalmi felelősségvállalás azóta saját horizontális diszciplínává nőtte ki magát, és annak versenyképességre való hatásának vizsgálatához külön tanulmány lenne szükséges.

A kapcsolati marketing célja az, hogy szoros és tartós kapcsolatot alakítson ki azon érintettekkel, amelyek a vállalat sikerében kulcsfontosságú szerepet töltenek be (Kotler & Keller, 2016). A kapcsolati marketing minden olyan tevékenységet és eszközt magába foglal, amelyeket kihasználva a vállalatok jobban megismerhetik és kiszolgálhatják a számukra fontos vevőket (Stone, 1998).

Kovács és Szakály (2020) szerint a vállalat kifelé irányuló marketingje pontosan ugyanolyan fontossággal bír, mint a vállalat belső marketingje. A belső marketinget ebből kiindulva úgy definiálhatjuk, mint minden olyan tevékenység, amely a céget, és/vagy a termékeit, szolgáltatásait promótálja a cég alkalmazottai felé (Greene et al., 1994).

A holisztikus marketing elemei közül elismerjük a kapcsolati marketing és a belső marketing fontosságát és szerepét is, viszont az eredményesség és a hatékonyság érdekében, valamint a kutatói kíváncsiság okán is jelen tanulmányt az integrált marketingmix elemeinek vállalati versenyképességre gyakorolt hatására szűkítjük.

A marketingmix azon kontrollálható marketingeszközök összessége, amelyeket a vállalat arra tud használni, hogy a célzott piacon az általa kitűzött célt, reakciót érhesse el (Riaz, 2011). A marketingmix a „4P” -ként is ismert marketingmodell fedt le, amelynek négy fogalmi eleme van, ezek a termékpolitika (Product), az árpolitika (Price), az értékesítési utak politikája (Place) és a kommunikációs politika (Promotion) (Kotler & Keller, 2016). A marketingmixet már Lovelock (1996) további elemek hozzáadásával alakította a szolgáltatóiparra is alkalmassá, ezek az emberek (People), a fizikai tényezők (Physical evidences) és a folyamatok (Processes).

A marketingmix 4P-modelljének kritikájaként Lauterborn (1990) alkotta meg a 4C-modellt, amely a következő elemeket tartalmazza: fogyasztói igények (Consumer wants and needs), kommunikáció (Communication), költségek (Costs), illetve elérhetőség (Convenience to buy).

Annak ellenére, hogy az integrált marketingmixet időről-időre aktualizálják, valamint iparágakra specializálódik, látható, hogy mindkét bemutatott, újabb keletű szemlélet stabilan épít az elődjére és csak kisebb alakításokon esett át, annak érdekében, hogy naprakész tudjon maradni. Jelen kutatás fókuszában lévő vállalatok túlnyomó ré-

sze termelő vagy gépjárműjavítással foglalkozó vállalat, és mivel a vezetői kérdőívek alapvetően vállalati fókuszúak, így a marketingmix tekintetében a klasszikus 4P-alapú modellre koncentrálnak.

Mindezek alapján a kutatási kérdésünk megválaszolására érdekében az alábbi hipotéziseket határoztuk meg:

H1: A marketingmix-szel kapcsolatos vállalati készségek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességére.

H2: A marketingmix-szel kapcsolatos vállalati készségek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok működőképességére.

H3: A marketingmix-szel kapcsolatos vállalati készségek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok változásképtességére.

H4: A marketingmix-szel kapcsolatos vállalati készségek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok teljesítményére.

Anyag és módszerek

A tanulmány a Versenyképesség Kutató Központ (VKK) által 2018 október és 2019 július között lebonyolított kérdőíves felmérés eredményeit vizsgálja. Ez a felmérés a Versenyben a világgal kutatássorozat hatodik kérdőíves felmérése (a korábbi felmérések 1996, 1999, 2004, 2009 és 2013-ban voltak). Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg. Az adatbázisba a kezdeti fázisban 234 vállalat került, majd adattisztítás után 209 vállalat adatai maradtak. A kutatási adatbázis négy különböző felső vezető (első számú vezető, kereskedelmi és marketingvezető, gyártási vezető és pénzügyi vezető) válaszaiból (percepció kérdőív) és az adott vállalatok 2013-2018 közötti pénzügyi jelentéseinek Bisnode adatbázisból átvett adataiból állt össze (Chikán et al., 2019b; Wimmer & Csesznák, 2021).

A kutatási kérdések megválaszolásához szükséges változók a kérdezőbiztosi kérdőívben és a kereskedelem és marketingkérdőívben szerepeltek és általánosságban ötfokozatú Likert-skálán kerültek mérésre. A marketingmix elemeivel kapcsolatban külön kérdések foglalkoznak a kérdőívben (k27, k28, k32 és k33).

Mivel jelen tanulmány az exportáló közép- és nagyvállalatokkal foglalkozik, így a teljes kutatási adatbázist leszűkítettük azon közép- és nagyvállalatokra, amelyek exportárbevételét realizálták. Ezek alapján a kutatási adatbázisba n=119 vállalat került, amelyek tevékenységi körüket tekintve viszonylag széles skálát fednek le, míg TEÁOR'08-kód alapján a két legdominánsabb ágazat a mintában a feldolgozóipar (55,5%) és a kereskedelem és gépjárműjavítás (30,3%).

A KSH adatai szerint 2018-ban 521003 regisztrált társas vállalkozás volt jelen Magyarországon (KSH, 2022b), amelyek közül 37562 folytatott exporttevékenységet (KSH, 2022c). A hazai exporttevékenységet végző vállalatok és a mintában szereplő vállalatok számát releváns létszámkategóriák szerint mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat

A hazai exportáló vállalatok és a mintában szereplő vállalatok száma

	Minta		Vállalati populáció	
	db	%	db	%
Exportáló középvállalat	90	75,6%	2 587	78%
Exportáló nagyvállalat	29	24,4%	723	22%
Összesen:	119	100%	3 310	100%

Forrás: KSH (2022b és 2022c) alapján saját szerkesztés

A szükséges (ideális) mintaelemszám meghatározásához a Cochran formulát használtuk (Cochran, 1963, idézi Israel, 1992), amelyet az (1) képlet mutat.

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2} \quad (1)$$

A képletben a Z=1,96, p=0,072 (7,2% exportál), q=0,928 (92,8% nem exportál) és e=0,05 (szignifikanciaszint) alapján az elvárt mintaelemszám n₀=103 vállalat. Mivel a kutatásban használt elemszám meghaladja az elvárt elemszámot és a vállalatok méret szerint a populációt jól reprezentálják, így a mintát az exportáló vállalatok esetében reprezentatívnak tekintjük.

A statisztikai számításokat az SPSS 27-es szoftverrel végeztük, a szignifikanciaszintet p < 0,05-ben határoztuk meg.

A marketingmixet érintő kérdések esetében a változók magas száma miatt tömörítési eljárásként faktorelemzést végeztünk. A faktorelemzés követelményei teljesültek és a faktormodell KMO értéke 0,794 (p < 0,001), a főkomponens-elemzésnél az 1-es sajátértéket vettük figyelembe, valamint a faktorok elkülöníthetősége és a multikollinearitás elkerülése érdekében varimax rotációt végeztünk. Végül négy faktort tudtuk leírni a kiválasztott 16 változót, amelyek a teljes variancia 70,515%-át magyarázzák. A faktortöltődésnél Sajtos és Mitev (2008) alapján a 120-as mintaelemszámhoz tartozó 0,5-ös faktortöltődési határértéket terveztük figyelembe venni, azonban a legkisebb faktortöltődés is 0,688 volt és keresztöltődés az enyhébb kritérium alapján sem történt. A faktorelemzés során előálló négy faktor tökéletesen leképezte a marketingmix elemeit és a faktorok Cronbach-alfával mért megbízhatósága is magas értéket vett fel, így a faktorokat a marketingmix alapján neveztük el termékpolitikának (α=0,829), árpolitikának (α=0,704), értékesítési utak politikájának (α=0,754) és kommunikációs politikának (α=0,902). A faktorok kialakítását mutatja a 2. táblázat.

A regresszioelemzéshez OLS regressziót alkalmaztunk, amely elvégzése előtt teszteltük, hogy a regressziószámítás előkövetelményei teljesülnek-e. A hibátág varianciájának állandóságát grafikus ábrázolással vizsgáltuk, amely alapján homoszkedaszticitás állapítható meg. A faktorelemzést varimax rotációval végeztük, így multikollinearitás nem léphetett fel. Az autokorreláció hiányát a Durbin-Watson próbával vizsgáltuk, amely alapján nem lépett fel autokorreláció, de a Durbin-Watson próbák értékét mindegyik regressziós modellnél külön-külön is közöljük.

2. táblázat

A marketingmix elemeit tartalmazó faktormodell

Vállalat képessége a legfontosabb üzletágban, a legfőbb versenytársához képest	4P elemei			
	Kommunikációs politika (α=0,902)	Értékesítési utak politikája (α=0,754)	Termékpolitika (α=0,829)	Árpolitika (α=0,704)
Új termékek/szolgáltatások fejlesztésének képessége	0,343	0,221	0,715	-0,146
Új termékek és szolgáltatások piaci tesztelése	0,170	0,149	0,887	0,107
Új termékek és szolgáltatások sikeres piaci bevezetése	0,328	0,233	0,799	0,161
A legjobb kereskedelmi partnerek vonzása és megtartása	0,220	0,759	0,068	-0,078
A kereskedelmi partnerekkel való együttműködés	-0,011	0,793	0,275	0,150
Az értékesítési partnerek számára magas szintű szolgáltatások nyújtása	0,336	0,732	0,259	0,029
Olyan árképzési ismeret és eljárások alkalmazása, amelyekkel gyorsan lehet a piaci változásokra reagálni	-0,223	-0,148	0,080	0,688
A versenytársak árképzési taktikáinak ismerete	0,104	-0,136	0,016	0,729
A termékek és szolgáltatások hatékony árazása	-0,001	0,401	0,075	0,698
A versenytársak árainak és árváltozásainak nyomon követése	0,236	0,165	-0,023	0,722
Reklámkampányok kifejlesztése és megvalósítása	0,783	-0,043	0,170	0,113
Reklámtevékenység menedzsmenete és kreatív képességek	0,728	-0,239	0,259	0,205
PR-képességek	0,837	0,232	0,197	0,027
Márkaimázs menedzselésének képessége és folyamatai	0,786	0,380	0,125	-0,115
A vállalati imázs és reputáció menedzselése	0,777	0,326	0,187	-0,070
Közösségi média alkalmazása a kommunikáció során	0,824	0,244	0,180	0,028

Forrás: saját számítás a kutatási adatbázis alapján

Eredmények

A faktormodell alapján elvégzett lineáris regressziók mutatják, a marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek hatását a vállalati versenyképességre és annak alindexeire, amelyet a 3. táblázat mutat.

ugyancsak érdekes, mivel a kommunikációs politikával kapcsolatos vállalati képességek nagyon erős pozitív hatást fejtenek ki a vállalati versenyképességre (B=2,986, p<0,001), ami azt jelenti, hogy amennyiben a vállalatvezetők egy ponttal javítani tudják a vállalatuk kommunikációs politikával kapcsolatos képességeit, akkor a vállalatuk versenyképessége közel három ponttal lesz magasabb (azt

3. táblázat

Regressziós modellek

Változók	Vállalati Versenyképességi Index (C)	Működőképesség (M)	Változásképesség (V)	Teljesítmény (T)
Konstans	28,260***	3,724***	3,684***	3,765***
Kommunikációs politika	2,986***	0,116*	0,111*	0,311***
Értékesítési utak politikája	1,298*	0,083*	0,065	0,107.
Termékpolitika	0,456	0,034	0,079.	0,002
Árpolitika	-0,295	0,001	0,000	-0,049
R ²	0,264	0,136	0,122	0,257
F statisztika	F = 6,639 p = 0,001***	F = 2,958 p = 0,025*	F = 2,596 p = 0,043*	F = 6,405 p = 0,001***
Durbin-Watson	1,846	1,782	2,134	1,803

Szignifikanciakódok: 0 '***' 0,01 '**' 0,05 '*' 0,1 ''

Forrás: saját szerkesztés

A vállalati versenyképességi indexre vonatkozó regressziós modell alapján a marketingmix-szel kapcsolatos képességek szignifikáns pozitív hatással vannak a vállalati versenyképességre (p=0,001) és a modell magyarázó ereje R²=0,264 a hasonló vállalati regressziós modellekhez képest viszonylag erős. A modell belső tartalma

azonban fontos megjegyezni, hogy itt más skálákon mért értékekről van szó, de a standardizált koefficiens 0,46-os értéke így is rendkívül magas). Az értékesítési utak politikájával kapcsolatos képességek önmagukban is pozitív hatást fejtenek ki a vállalati versenyképességre (B=1,298, p=0,039), azaz amennyiben a vállalat vezetői az értékesí-

tési utak politikájával kapcsolatos vállalati képességeket egy ponttal fejleszteni tudják, akkor a vállalat átlagosan 1,298 ponttal válik versenyképesebbé a versenyképességi index alapján.

Kutatási eredményeink a H1 hipotézist támogatják, azaz a *marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességére*.

A működőképesség esetében ugyancsak szignifikáns a regressziós modell ($p = 0,025$) és ugyan a modell magyarázó ereje nem olyan magas, mint a versenyképességi index esetében, de az $R^2=0,136$ mégis jónak mondható. A működőképesség esetében is a kommunikációs politika és az értékesítési utak politikája voltak a modellen belül is szignifikáns tényezők. A kommunikációs politikával kapcsolatos képességek egy pontnyi fejlesztése 0,116 ponttal javítja a vállalat működőképességét, míg az értékesítési utak politikájával kapcsolatos képességek egy pontnyi fejlesztése 0,083 ponttal javítja a vállalat működőképességét.

Mindezek alapján a H2 hipotézist is elfogadtuk, azaz a *marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok működőképességére*.

A változóképességgel kapcsolatos regressziós modell ugyancsak szignifikáns ($p=0,043$), azonban ennek a modellnek a legkisebb a magyarázó ereje ($R^2=0,122$). A kommunikációs politika a modellen belül itt is szignifikáns, és ezen képességek egy ponttal való fejlesztése a vállalat változóképességét 0,111 ponttal javítja. A változóképesség esetében a modellen belül az értékesítési utak politikájával kapcsolatos képességek nem voltak szignifikánsak, a termékpolitikával kapcsolatos képességek azonban, ha $p<0,1$ -re állítottuk volna a szignifikanciaszintet, szignifikánssá váltak volna. A termékpolitikával kapcsolatos képességek és a változóképesség között egy gyenge kapcsolat fellelhető.

Az eredmények a H3 hipotézis elfogadását is támogatják, ami alapján a *marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok változóképességére*.

A piaci teljesítmény regressziós modellje alapján a marketingmix-szel kapcsolatos képességek szignifikáns hatással bírnak a teljesítményre ($p<0,001$) és a modell magyarázó ereje $R^2=0,257$ hasonlóan magas, mint a versenyképességi index esetében. A kommunikációs politikával kapcsolatos képességek a modellen belül is szignifikáns ($p<0,001$) és erős pozitív ($B=0,311$, $\beta=0,469$) hatással bírnak a teljesítményre, azaz a kommunikációs politikával kapcsolatos képességek egy pontnyi fejlesztése 0,311 ponttal javítja a vállalat teljesítményét. Itt a modellen belül az értékesítési utak politikája már csak $p<0,1$ lett volna szignifikáns, míg a másik két tényező az árpolitika és a termékpolitika nem volt külön-külön a modellen belül szignifikáns.

Az eredmények a H4 hipotézis elfogadását is támogatják, azaz a *marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek szignifikáns pozitív hatással vannak az exportáló közepes és nagyvállalatok teljesítményére*.

Megbeszélés

A regressziós modellek eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességére és a versenyképességi index alindexeire egyaránt szignifikáns pozitív hatással vannak a marketingmix-szel kapcsolatos vállalati képességek. Eredményeink tovább erősítik Kenesei és Gyulavári (2013) eredményeit, akik szerint a piacon vezetőnek számító vállalatok a marketingmix elemeit az elmaradó versenytársaiknál sokkal magasabb szinten és aktívabban használják és ezzel a marketing valóban képes hozzájárulni a versenyképességhez.

Stocker és Várkonyi (2022) a piacorientáció hatását vizsgálta ugyanilyen vállalati körben, azonban a piacorientációnak és egyes elemeinek a hatása a vállalati versenyképességre lényegesen alacsonyabb magyarázó erővel bírt ($R^2=0,1$ a versenyképesség és $R^2=0,061$ a piaci teljesítmény esetében), mint a jelen tanulmányban szereplő marketingmix-szel kapcsolatos képességek ($R^2=0,264$ a versenyképesség és $R^2=0,257$ a piaci teljesítmény esetében). A modellek magyarázó erejében lévő különbség alapján a marketingmix-szel kapcsolatos képességek lényegesen jobban befolyásolják az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességét és teljesítményét, mint az adott vállalatok piacorientációja.

Eredményeink összhangban vannak Day (1994) eredményeivel is, aki a marketingeszközöket olyan eszközöként definiálja, amelyek felhasználhatók versenylőny kialakítására. Emellett a kommunikációs politikával kapcsolatos erős kapcsolat tovább erősíti Berács, Hooley, Sajtos és Keszei (2003) és Kontor (2014) eredményeit, akik szerint a márkaimázs olyan marketingadottság, amelyet a vállalat megszerez vagy kiépít, és versenyképessége növelése érdekében ki is tud használni.

Vas (2002) kulcsfontosságú tényezőnek tartja a termékminőséget, valamint az innovációt a vállalati versenyképességgel kapcsolatban, míg jelen kutatásban a termékpolitika a vállalati versenyképességre nem volt szignifikáns hatással, így a termékpolitikának az exportáló közepes és nagyvállalatok esetében más szerepe lehet.

Az árazás versenyképességre gyakorolt hatásával kapcsolatban nem csak az árak nagysága, hanem az árazási gyakorlat is versenylőnnyé lehet Dutta, Zbaracki és Bergen (2003) szerint. Gyulavári (2011) alapján pedig várhatóan azok a vállalatok, amelyek kiemelkednek a versenyképesség szintjén, rugalmasabb és komplexebb árazási gyakorlattal rendelkeznek és az ár kevésbé befolyásolja az eladásait, mint az inkább közepesen teljesítő vállalatokét. Kutatási eredményeink ezen irodalmakat nem támasztották alá, az árpolitika sem a versenyképességre, sem annak alindexeire nem volt külön szignifikáns. Úgy tűnik, hogy az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességével kapcsolatban sokkal fontosabb a jó termék, a kiemelkedő partnerhálózat, a reklám, az imázs és a PR, mint az árazással kapcsolatos kérdések.

Vasné Egri (2001) szerint a vállalatvezetők alapvető fontosságúnak tartották a versenyképesség növelésében a reklámozás és a promóciós tevékenység hatását, amit

ugyancsak erősítenek a kutatási eredményeink. Csipkés és Bácsi (2018) szerint a fogyasztók oldaláról is igencsak hatásosnak bizonyul a kommunikációs politika, ugyanis nagy százaléukra hat vásárlást ösztönző hatással. A kommunikációs politikával kapcsolatos képességek között nálunk is tényezőként szerepelt a reklámkampányok kifejlesztése és megvalósítása, így láthatóan eredményeink Csipkés és Bácsi (2018) eredményeit is erősítik.

Bauer és Agárdi (2012) alapján a korábbi VKK-felmérés vállalatairól elmondható, hogy az értékesítési csatornáik növelték versenyképességüket, míg Ataman, VanHeerde és Mela (2010) szerint nagyban befolyásolhatja az a versenyképességet, hogy egy vállalat hány ponton teszi elérhetővé az általa kínált termékeket. A mi eredményeink tovább erősítik ezen érveléseket, hiszen az értékesítési utak politikája az exportáló közepes és nagyvállalatok esetében is szignifikáns pozitív hatással bírtak a vállalati versenyképességre, sőt a vállalatok működőképességére és némelyest a teljesítményükre is.

A marketingmixen belül a kommunikációs politikával kapcsolatos képességek voltak a legszignifikánsabb és legerősebb magyarázó erővel bíró tényezők, ez vélhetően azt mutatja, hogy azokban az esetekben, amikor a vállalat a nemzetközi piacon termékével és szolgáltatásával már helyt tud állni (hiszen konkrétan hosszú távon jelen van az exportpiacokon), akkor a termékpolitika inkább képesítő kritérium lehet, míg a kommunikációs politika a fogyasztói igénykielégítés folyamatában inkább szerződéselnyerő kritérium.

Konklúzió

A Versenyben a világgal versenyképességi kutatások hatodik vállalati felmérése alapján megvizsgáltuk az exportáló közepes és nagyvállalatok reprezentatív populációján, hogy a marketingmix-szel kapcsolatos képességek milyen hatással vannak a vállalatok versenyképességére, működőképességére, változóképességére és teljesítményére. A marketingmix-szel kapcsolatos képességek a tankönyvi definíciónak megfelelően álltak össze faktorokká, és a faktorok együtt szignifikáns hatást fejtettek ki az exportáló közepes és nagyvállalatok versenyképességére és az említett alindexekre egyaránt. Legnagyobb hatásúnak a kommunikációs politikát találtuk, amely mellett az értékesítési utak politikája is több modellben szignifikáns pozitív hatást gyakorolt. Eredményeink tovább erősítették a marketingmix-szel kapcsolatos korábbi érveléseket, de az árpolitika és a termékpolitika esetében további új megvilágításokat tettünk. A választott vállalati populáció okán feltételezzük, hogy amikor a vállalat a nemzetközi piacon termékével és szolgáltatásával már helyt tud állni, akkor a termékpolitika inkább képesítő kritérium lehet, míg a kommunikációs politika a fogyasztói igénykielégítés folyamatában szerződéselnyerő kritériumként funkcionál.

Eredményeink alapján a vállalatvezetők úgy javíthatják vállalatuk versenyképességét, ha a marketingmix-szel kapcsolatos képességeiket fejlesztik, az exportpiacon már sikeres vállalatoknál a kommunikációs politikával és az

értékesítési utak politikájával kapcsolatos képességek fejlesztését tartjuk fontosnak, míg az exportpiacra kilépni szándékozó vállalatok esetében először a termékpolitikával és árpolitikával kapcsolatos képességek fejlesztését javasoljuk és, ha már azokat az exportpiac elfogadja, akkor fókuszáljanak jobban a kommunikációs politikára és az értékesítési utak politikájára.

Kutatásunk limitációja, hogy a kérdőíves felmérésből adódó vezetői szubjektív értékelés a kutatás inherens velejárója, a vezetői vélemények objektív tényezőkkel való tesztelése érdekes további kutatási lehetőség lehet. Statisztikai limitációval a kutatás a statisztikai tesztek eredményei alapján nem rendelkezik.

További kutatási irányként a holisztikus marketing további elemeinek versenyképességre gyakorolt hatását határoztuk meg, illetve ugyancsak érdekes lehet, hogy a COVID-19 járványhelyzet hatására a marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatása a versenyképességre hogyan változott.

Felhasznált irodalom

- American Marketing Association, AMA. (2017). *Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ataman, M. B., VanHeerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.866>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bauer, A. & Agárdi, I. (2012). *Értékesítési rendszer és exporttevékenység szerepe a versenyképességben: TM 9. sz. műhelytanulmány*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/373/1/TM9_Bauer_Agard.pdf
- Bauer, A., Berács, J., & Gáti, M. (2019). Marketingkutatások változásai – visszatekintő elemzés egy tudományos folyóiratban megjelent publikációk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(12), 32-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.04>
- Berács, J., Hooley, G., Sajtos L., & Keszey T. (2003). Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34(2), 2-13. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4596/1/VT_2003n2p2.pdf
- Bund, H. & Carroll J. W. (1957). The changing role of the marketing function. *Journal of Marketing*, 21(3), 268-325. <https://doi.org/10.1177/002224295702100302>
- Chikán, A. & Czakó, E. (2005). *Kutatási tervtanulmány: Versenyben a világgal, 2004-2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás: 1. sz. műhelytanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Chikán, A. & Czakó, E. (2008). *Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők: Versenyben a világgal 2004-2006*

- gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás: 49. számú műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/325/1/49_mht_Chik%C3%A1n_Czak%C3%B3.pdf
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 52(1), 42–56. https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2006/pu_szemle_0601.pdf?download=true
- Chikán, A. & Gelei, A. (2007). Vállalati versenyképesség – a vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása. *Vezetéstudomány*, 38(3), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.03.01>
- Chikán, A., Czákó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019a). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Chikán, A., Czákó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Chikán, A., Csutora, M., Czákó, E., Demeter, K., Harangozó, G., Hoffmann, K., Kazainé Ónodi, A., Kolos, K., Losonci, D., Móricz, P., Stocker, M., Tóbiás, D. & Wimmer, Á. (2019b). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről: Working Paper*. Versenyképesség Kutató Központ – VTO Alapítvány, Budapest. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf
- Cochran, W.G. (1963). *Sampling technique* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Csipkés, M. & Bácsi, B. (2018). A marketingkommunikációs eszközök jelentősége a fiatalok körében. *ECONOM*, 7(1), 39-50. <https://doi.org/10.17836/EC.2018.1.039>
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- De Montreuil Carmona, L.J. & Gomes, G. (2021). Measuring competitiveness through the global competitiveness project framework: the Brazilian experience. *Competitiveness Review*, 31(3), 439-461. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0164>
- Demeter, K. & Kolos, K. (2006). *Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet?: 31. sz. műhelytanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. <https://docplayer.hu/7826808-Marketing-termeles-vagy-logisztika-melyik-befolyasolja-leginkabb-a-vallalati-eredmenyessaget.html>
- Dutta, S., Zbaracki, M., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a case study. *Strategic Management Journal*, 24, 615-630. <https://doi.org/10.1002/smj.323>
- Dvoulety, O., & Blazková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0007>
- Fejes, B. B. (2020). *A vállalati versenyképesség erőforrás-, és driver alapú megközelítésének vizsgálata, az ezek közti összefüggések feltárása*. Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Tudományos Diákköri Konferencia, Budapest. http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/tdk/fejes_b_b_2020.pdf
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében: Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Foss, N. J. & Knudsen, C. (1996). *Towards a competence theory of the firm*. London, UK: Routledge.
- Gáti, M. & Kolos, K. (2012). Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány*, 42(2. ksz), 91-97. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.09>
- Greene, W. E., Walls, G., D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing, the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>
- Gyulavári, T. (2011). A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában. *Vezetéstudomány*, 42(1. ksz), 46-52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.05>
- Horváth, K. & Laufente, E. (2020). A non-parametric analysis of the effect of the configuration of competitive pillars on competitive efficiency. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 379-396. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0143>
- Kenesei, Z. & Gyulavári, T. (2012). A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43(2. ksz), 72-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.07>
- Kenesei, Z. & Gyulavári, T. (2013). A marketing szerepe a vállalati versenyképességben. *Marketing & Menedzsment*, 47(3), 3–18. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/636>
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kontor, E. (2014). Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai – a piacorientáció mint marketing-erőforrás. *Vezetéstudomány*, 45(12), 38-52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.04>
- Kotler, P. (2009). Marketing: The underappreciated workhorse. *Market Leader, Quarter 2*, 8–10.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management*. Boston, MA: Pearson.

- Kovács, B. & Szakály, Z. (2020). A piacorientáció konstrukciójának aktualizálása a holisztikus marketingkoncepció segítségével. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(1-2), 11-21. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.1-2.11-21>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH). (2022a). 9.1.1.16. A vállalkozások teljesítménymutatói létszámkategória szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH). (2022b). 6.3.2.1.2. Number of registered business units by legal form, 31.December 2011). https://www.ksh.hu/docs/eng/xstadat/xstadat_annual/i_qvd009b.html
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH). (2022c). 3.5.32. Number of enterprises, imports and exports by enterprise size class, types of enterprise and owners (2013). https://www.ksh.hu/docs/eng/xstadat/xstadat_annual/i_qkt032a.html
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 477-496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Laufente, E., Leiva, J.C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020). A nonparametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216. <https://doi.org/10.1177/2340944420941440>
- Laufente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: Four ps Passé: C-Words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Londhe, B. R. (2014). Marketing mix for next generation marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9).
- Lovelock, C.H. (1996). *Services Marketing* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Márkus, G. & Rideg, A. (2021). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképessége és pénzügyi teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 617-644. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.6.617>
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 69(1), 65-79. <https://hbr.org/1991/01/marketing-is-everything>
- Narver, C. & Slater, S. F. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Parányi, Gy. (1999). Vállalati versenyképesség, potenciál és minőségképesség. *Vezetéstudomány*, 30(1), 31-42. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5059/1/VT_1999n1p31.pdf
- Prokai, Zs.L. (2020). *Hogyan tudja a marketing biztosítani a vállalati versenyképességet a magyar FMCG szektorban a koronavírus okozta világjárvány idején?* (Doktori értekezés). BCE Gazdálkodástudományi Kar, Budapest. http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Prokai_Zsofia_Luca_2020.pdf
- Riaz, W. (2011). Marketing mix, not branding. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(11), 43-52. https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Tanveer-27/publication/267798158_Marketing_Mix_Not_Branding/links/59c8f2db458515548f3d9b3e/Marketing-Mix-Not-Branding.pdf
- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Somogyi, M. (2009). *A vállalati versenyképesség modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere*. Miskolc: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022). Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 81-95. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100106>
- Stone, M. (1998). The future of relationship marketing: towards transparent marketing? *Journal of Database Marketing*, 6(1), 11-23.
- Szerb, L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20-34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>.
- Vas, I. E. M. (2002). *A vállalati versenyképesség változó faktorai* (Doktori értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest. <https://repositorium.omikk.bme.hu/handle/10890/138>
- Vasné Egri, M. (2000). A vállalati versenyképesség néhány tényezője. *Tudományos Közlemények*, 2, 57-76. http://epa.oszk.hu/02000/02051/00017/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_02_2000-oktober_057-076.pdf
- Vasné Egri, M. (2001). A vállalati versenyképesség vizsgálata empirikus kutatási adatok felhasználásával. *Vezetéstudomány*, 32(6), 29-40. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4875/1/VT_2001n6p29.pdf
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>
- Wimmer, Á. & Csesznák, A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején. Versenyképesség könyvsorozat*. Budapest: Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ. <https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>

EGY MAGYAR EMPIRIKUS MODELL A NEMZETKÖZI VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE ÉS RENDSZEREZÉSE TÜKRÉBEN

AN EMPIRICAL MODEL OF THE OVERVIEW AND SYSTEMATISATION OF HUNGARIAN INTERNATIONAL CORPORATE TURNAROUND MANAGEMENT RESEARCH

A vállalati kimerülés és fordulat témája már öt évtizede foglalkoztatja a szervezeti változáselemélet kutatóit. A vállalati fordulatok és az átszervezések már a napi irányítás részét képezik. A cégvilág szervezeti átalakulásának számtalan fordulata követeli az empirikus kutatás további bővülését. E célból érdemes ismerni a vállalati fordulatkezelési kutatások nemzetközi hátterét, tendenciájának alakulását az eredmények ismeretében. Milyen irányzatokat lehet megkülönböztetni és melyek az alapvető jellemzőik? Melyek a *turnaround* menedzsment kutatási területével kapcsolatos jelenlegi és várható technika jellemzői? Milyen vállalati fordulatkezelési modellt, mint vizsgálati keretrendszert lehet felállítani? Ezt hogyan lehet alkalmazni egy magyar nemzetgazdasági portfólió összeállításához? Ez a keretrendszer holisztikusan közelíti meg a témát. Az intézkedések széles skáláját veszi figyelembe a fordulat tartalmával, folyamataival és összefüggéseivel, a különféle tudomány- és szakterületek közötti kölcsönös függőségekkel. Felhívja a figyelmet a *turnaround* eredmények pontos mérésének kihívásaira. Végül a munka ajánlásokat tesz további kutatásokra.

Kulcsszavak: fordulat, válság, átstrukturálás, fordulatkezelési kutatás

The topic of corporate distress and turnaround has occupied organisational change researchers for five decades. Company turnarounds and reorganisations are already part of day-to-day management. Numerous turnarounds in the organisational transformation of the corporate world are triggering the further expansion of empirical research. For this purpose, it is worth understanding the international background of corporate turnaround management research and the development of its tendencies in the context of this study's results. The author will discuss the basic characteristics of the turnaround management research trends, as well as a Hungarian corporate empirical turnaround management model as an examination framework for the compilation of a national economic portfolio. This framework takes a holistic approach to the topic, considering a wide range of measures with the content, processes and context of the turnaround and the interdependencies between different disciplines. Finally, the article makes recommendations for further research.

Keywords: turnaround, crisis, restructuring, turnaround management research

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az 2019-1.2.1-EGYETEMI-ÖKO-2019-0005 azonosító számú projekt támogatja.

The research is supported by project 2019-1.2.1-EGYETEMI-ÖKO-2019-0005.

Szerző/Author:

Dr. Katits Etelka^a (katits.etelka@zek.uni-pannon.hu) tudományos munkatárs, Dr. Palányi Ildikó^a (palanyi.ildiko@zek.uni-pannon.hu) egyetemi docens

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 30-án, javítva: 2022. 09. 18-án, 2022. 11. 06-án és 2023. 01. 18-án, elfogadva: 2023. 01. 19-én.
The article was received: 30. 03. 2022, revised: 18. 09. 2022, 06. 11. 2022 and 18. 01. 2023, accepted: 19. 01. 2023.

Napjainkban az a sikeres vállalkozás, amely szembe-sül a változ(tat)ásokkal, a problémákkal és azokon sikeresen úrrá tud lenni. Ezek a változ(tat)ások gyakran a vállalkozások hanyatlásával járnak.

A hanyatlási folyamat megállítására és a szervezetek új életre keltésére irányuló erőfeszítéseket, közismerten, vállalati fordulatnak (*turnaround*) nevezik. A tanulmány bemutatja a vállalati hanyatlás és a fordulatkezelés nem-

zetközi kutatásainak hátterét, irányzatainak legfőbb ismérveit, gyakorlati vonatkozásait. Egy olyan fordulatkezelési modell kialakítását javasoljuk, amely ösztönzés, de iránymutatás is újabb kutatások számára.

Tekintettel az egyre növekvő vállalati nehézségekre és csődhelyzetekre, igény van empirikus, szilárd elméleti alapú kutatási erőfeszítésekre a *turnaround* menedzseléssel összefüggésben. Így a cél egyrészt áttekinteni a vállalati fordulatkezelés kutatási területével kapcsolatos technika állását az elmúlt 50 éves időhorizonton. Másrészt, erre és az empirikus magyar vállalati adatbázis- és esetelemzésekből kapott eredményekre tekintettel, egy olyan vizsgálati keretrendszert felállítani, amely segíti akár az ágazati, akár a nemzetgazdasági fordulatkezelési portfólió készítését.

Először közöljük a témakör alapösszefüggéseit a kontextusba helyezés keretében, majd irányzatokba foglalva rendszerezünk a nemzetközi szakirodalmat. Ezután bemutatunk egy olyan négyszakaszos fordulatkezelési modellt, amelyet a 2007-2021 közötti időszak magyar vállalati mintáján és tanácsadás keretében teszteltünk. Végül javaslatokat teszünk további kutatási irányokra és a fordulatkezelési modell kiterjesztésére is.

Szándékosan használjuk a 'fordulatkezelés' megnevezést a *turnaround* menedzselés szinonimájaként, mert ez jobban kifejezi a vállalati működésbe, a folyamatokba történő beavatkozást.

A kontextusba helyezés

Az elmúlt 50 év nemzetközi szakirodalmi kutatásai azzal foglalkoznak, hogy a vállalkozások hogyan ismerték fel és néztek szembe a felmerülő problémákkal, ezekre milyen fordulatkezelési megoldásokat választottak, s ebben hogyan lehet megkülönböztetni a meghatározó tendenciákat.

Vállalati válságtipológiák

Először behatároljuk azt a problémával terhelt vállalati kört, amelyben a fordulatkezelés lehetséges, majd rátérünk a téma fogalmi és tartalmi hátterére. Különbséget teszünk a vállalati válság két alapvető típusa között a válság kialakulása szerint:

1. típus: A meglepetés- és véletlenszerűen, hirtelen bekövetkező válság (természeti katasztrófák, bűnügyi/terrorista események, egészségügyi járvány, háború, bel- és külpolitikai válság stb.) piaci szereplőket érintő hatásainak intenzitása rendkívül magas lesz nagyon rövid idő alatt. Különösen az imázs- és szimpátiavesztés gyakorol negatív befolyást a (potenciális) piaci szereplőkre, az érintett vállalkozás gazdasági fejlődésére. Itt a válságmenedzselési eszköztár alkalmazása nagyon behatárolt, mert utólagos válságkezelésre van csak lehetőség.

2. típus: A fejlődő válság piaci szereplőket érintő hatásának intenzitása hosszabb időtartamon belül éri el kulminációs pontját, majd lassan alábbhagy. Ebből eredően létezik egy döntési és cselekvési mozgástér, s válogatni lehet a válságmenedzselési eszközök széles tárházából (Katits, 2017b). Nagyon sok múlik a beavatkozási stratégiák választásánál azon, hogy vajon a vezetés még időben, vagyis

már a látens válság szakaszában felismeri-e a válság jeleit. Tehát a vállalati válság látens, majd az azt követő kifejlett szakaszában lehet alkalmazni a *turnaround* válságmenedzselési technikákat, ami csökkenti a csőd bekövetkezését.

Az 1. táblázat áttekinti a fejlődő válság folyamatkaraktereit. A beavatkozási igény intenzitása szerint történő szakaszolás arra utal, hogy a pénzügyi elemzőnek tudnia kell és képesnek kell(ene) lennie már látens (vagy jövodelmi) válság – lehetőleg „gyenge” – jelzéseit és okait megállapítani akár a főkönyvi kivonat, akár pedig az éves beszámoló adatainak egybevetésével.

1. táblázat

A lehetséges fejlődő vállalati válságtipológiák

Megnevezés	Vállalati válságtípusok
Életszakasz szerint	Alapítási, növekedési és végső
Vállalati fejlődés szempontjából	Növekedési, stagnálási és zsugorodási
Pénzügy-gazdasági perspektíva	Stratégiai, jövodelmi és likviditási
Kiterjedtség	Beszerezési, értékesítési és szervezeti válság
Előreláthatóság	Megjósolható és nem jósolható
Keletkezés és észrevétel	Hirtelen és nem hirtelen bekövetkező
Beavatkozási igény intenzitása	Potenciális, látens vagy uralható (egzisztenciát fenyegető) és nem uralható (egzisztenciát megsemmisítő)
Válság okai	Külső, belső, vállalatközi; pénzügyi, emberi és vezetői, strukturális, stratégiai, operatív, kulturális

Forrás: saját szerkesztés Cuny & Talmor (2007), Katits (2017b), Hohberger & Hellmut (2019) és Niering & Hillebrand (2020) alapján

A válság korai (potenciális és fenyegető) szakaszában többféleképpen interpretálható „gyenge” jelzések, majd a válság látens (uralható) szakaszában „gyenge” és egyértelműen értelmezhető „erős” jelzések egyaránt felmerülnek, míg késői (kifejlett) szakaszát „erős” jelzések kísérik. Az „erős” jelzés utal a fizetésektelenségre és/vagy az eladósodásra.

Egyrészt a vállalati események alakulásának módját, másrészt pedig a válságmenedzselési technikák tárházából történő választást behatárolja az is, hogy a fejlődő válságtípuson belül vajon irányított és nem irányított, valamint uralható vagy nem uralható válságról van-e szó. Az irányított (leküzdhető) válság reformmal (például szervezeti átstrukturálással és annak munkaerő vonatkozásait összekapcsolva egy reorganizációs projektben), míg a nem irányított válság rendszerint radikális váltással (például beolvadással vagy összevonással történő megszüntetéssel) ér véget. Az adott vállalkozást fenyegető események, annak következményei sokkal enyhébb formában merülnek fel a válság korai felismerésével és an-

nak határozottan irányított leküzdésével a nem irányított válság esetéhez képest.

A vállalati válság felismerése: jelzések (tünetek) és okok (problémák)

A vállalati válságmenedzselés témájában, főleg az angolszász szakirodalomban használatos *turnaround* kifejezést többféleképpen lehet fordítani: fordulat, trendforduló, megfordítás, irányváltás, amely főleg látens válságszakaszban, a kifejlett válságot megelőzően lép fel. A 'lényeges vagy meghatározó fordulat' idején az operatív és a stratégiai válságmenedzselés módszereit alkalmazzuk (Katits, Pogátsa & Zsupanekné, 2018).

A fordulatkezelés célja a vállalat további hanyatlását és csődeljárását, valamint a csődben levő átszervezési folyamatban a felszámolást megakadályozni. Így a fordulat menedzsmetjét a válsághelyzetre adott reakcióként definiáljuk. Ez azt jelenti, hogy a hangsúly a válság kezelésére irányul, nem pedig annak megelőzésére vagy előrejelzésére. (Itt érdemes összevetni a következő munkákat: Altman, 1968; Altman et al., 1977; Altman, 1984; Baetge et al., 2000; Baetge & Jerschensky, 1999.)

Egy vállalatról akkor mondhatjuk, hogy gazdaságilag stabil, ha különböző pontokon egyensúlyi helyzetben van, és ezeket a pontokat érintő külső és belső környezeti változásokra oly módon reagál, hogy nem egyensúlyvesztést szenved el, hanem a korábbi egyensúly helyett egy dinamikus változás révén újra egyensúlyi helyzetbe kerül. Ezek a pontokon elszenvedett egyensúlyvesztés és az arra való helytelen vagy kései reagálás vezethet válsághoz (Noszkay, 2018).

Ansoff (1975, 1984) és Krystek (2013) felfogásmódja segíti a válságszakaszok azonosítását. A koncepciójuk szerint a környezeti feltételek változása hatással van a vállalatra. Mivel ezeket a hatásokat nehéz felismerni, a vállalatoknál csak később jelennek meg. Ansoff (1984) szerint a „gyenge” jelek rosszul strukturált információk, amelyeket többféleképpen lehet interpretálni. Ezek olyan bizonytalanságokat és információkat hordoznak, amelyek felismerése stratégiai jelentőségű, így ezeket megfelelően kell értékelni és feldolgozni. Az „erős” jelzések konkrét információs tartalmat és magas kockázati mértéket jelentenek. Minél korábban felismerik a válság jelzéseit, annál több lehetőség van a hibás vállalati fejlődés korrigálására. Elfogadjuk Krystek (2013) álláspontját, mert információfeldolgozási eljárásnak tekinti a látens válság időben történő felismerését.

A külső és a belső környezet szisztematikus megfigyelésével nyerünk olyan információkat a válság korai szakaszában, amelyek jövőbeni megélhetési nehézségeket és egzisztenciális válságokat válthatnak ki. Ez érvényes az egyébként alig észrevehető események információs fokára is (Argenti, 2015).

A gyakorlatban minden egyes szituáció eltérő tüneteket mutathat. Több szerző kutatása szerint (2. táblázat) egyetértés van abban, hogy a tüneteket a vállalat funkcionális (pl. értékesítés, marketing, fejlesztés, gyártás, humán erőforrás) területein lehet felismerni, de eltérőek ágazatonként, tevékenységi körönként. A szerzők igazol-

ták azt, hogy a tünetek különböző területeken, gyakran különböző formák kombinációjában és másokkal összefüggésben nyilvánulnak meg.

2. táblázat

A vállalati válság tüneteinek azonosítása a szakirodalomban

Szerzők	Eredmény
Slatter (1999)	10 tipikus tünet
Faulhaber & Grabow (2009)	22 tipikus tünetet 7 csoportba sorol
Hommel, Knecht & Wohlenberg (2006)	28 tipikus tünetet 4 csoportba sorol
Trebuňa & Mihok (2009)	31 tipikus tünetet 5 csoportba sorol
Katits (2010 és 2017b)	25 tünetet 5 csoportba sorol (kitér a növekedési válság jelzéseire is)
Seefelder (2012) Niering & Hillebrand (2020)	külön közli a stratégiai, a jövővelmi és a likviditási válság tüneteit német vállalati esetekkel bizonyítva
Abubakar, Astuti & Oktapiyani (2015)	13 pénzügyi tünetet 5 csoportba sorol
Hohberger & Hellmut (2019)	6 csoportba sorolja a vállalati tüneteket

Forrás: saját szerkesztés

A figyelmeztetést jelentő tünetek fellépése és a lehetséges események (folyamatok, jelenségek) nemcsak időben később követik egymást, hanem időtartamot és körülményt is leírnak, amelyben előfordulnak. Ha mindezt a vállalat figyelmen kívül hagyja, akkor ez növeli a kockázatot már a látens válságszakaszban.

A válság tüneteit még nehezebb meghatározni, amikor gazdasági fellendülés van, mivel az általános keresletnövekedés elfedi a vállalat gyengeségeit. Egy recesszióban azonban megfordul a helyzet, mivel minden olyan probléma, amelyet korábban észre sem vettek, vagy „a szőnyeg alá söpörtek”, előkerül.

Bin Syed Alaudin Al Qadiri (1998) szerint egy vállalat fordulatkezelésének realizálási lehetősége függ a hanyatlás okaitól, vagyis egy sor változó vagy meghatározó (kedvező és kedvezőtlen) tényező létezésétől. A válság okai összefüggnek a szervezetek magatartásával vagy az üzleti környezet előre nem látható változásával (Huttschenreuter, 2006; Argenti, 2015).

A válság okait meg kell különböztetni a tüneteitől (Katits, 2010, 2017ab, 2019), amelyek a válság kezdetét jelzik, de nem okozzák annak kialakulását (Lymbersky, 2014).

Amíg a tünetek a válsághelyzetre utalnak, addig az okok a valódi felelősei, „bűnösei” a kialakult helyzetnek. A válságmegoldás megvitatásakor az okokat kell felszámolni, nem szabad a hangsúlyt a tünetekre helyezni!

A szakirodalomban a válságok okai csak terminológiájukban, keletkezésük korszakában, helyében és jellemzőiben különböznek egymástól. A válságok kialakulásának okait két csoportba sorolja Cuny & Talmor (2007) és Ka-

tits (2010): a pénzügyi okok és a hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök, menedzsmenthibák (emberi tényezők), vagyis endogén okokat sorolnak fel. Stopford, Baden & Fuller (1990) szerint a vállalati felső vezetés az oka annak, hogy a hanyatlás jeleinek felismerése, s az arra adott válaszok késnek vagy elmaradnak, ami magyarázza a közelgő kudarc kezdeti, bevallottan „gyenge” jelzéseit. Az említett szerzők nem térnek ki az exogén, például a globális és/vagy a makrogazdasági válságból eredő okokra, mert azokat vállalati szinten nem lehet kezelni vagy megoldani, „csupán” alkalmazkodni lehet. Ezzel szemben Bibeault (1982), Slatter (1999), Lymbersky (2014) különbséget tesznek a vállalati válság belső és külső okai között.

Annak ellenére, hogy az üzleti gyakorlatban gyakran megfogalmazódnak olyan vélekedések, hogy ne foglalkozzunk a válságot előidéző okok elemzésével, arra hivatkozva, hogy mindez a múlt, és megoldásokat kell találni a jövőre, a valódi okok elemzése egy vállalat helyreállítási tervének elkészítéséhez ugyanolyan fontos, mint a kívánt változásokat előidéző intézkedések előkészítése. A válság megoldásához a valódi okokat meg kell szüntetni vagy minimalizálni kell, míg a helytelen vagy csak részben felismert okokon való munka csak további idő-, pénz- és erőforrás-pazarlás, ami csak ront a válsághelyzeten.

A jelzés- és okhierarchia azonosítása elvezethet az ún. gyökér-okhoz, vagyis találunk olyan közvetett okokat, amelyek nem közvetlenül érintik a válságokat, hanem más (közvetett) okokat erősítenek, és így közelebb jutunk az adott vállalkozás válságát kiváltó problémáinak feltárásához és megértéséhez. A piaci konjunktúra csökkenése lehet gyökér oka a válságnak, de közvetett ok (pl. minőségi probléma) már korábban is létezett, de például ezt megelőzően az adott technológiával már nem lehetett minőségi termelést biztosítani, aztán elmaradt a kulcshardverek megfelelő karbantartása stb. Az okok sorozata mintegy láncreakcióban követik egymást, amit csak mélyreható és alapos elemzéssel lehet azonosítani.

A szerkezetátalakítási stratégiák mint a vállalati fordulatkezelés eszközei

A szerkezetátalakítási stratégiák olyan szervezeti kihívások megoldását jelentik, mint például a jövedelemtermelő-képesség csökkenése, a kedvezőtlen vagy elhanyagolt szolgáltatásnyújtás, a befektetés alacsony megtérülése vagy az értékesítés csökkenése. A vállalatoknak nem kell egy szikla szélén egyensúlyozniuk a szakadék előtt azért, hogy végrehajtsák a fordulatkezelési stratégiákat, mert megtehetik ezt a válság kirobbanása előtt. A vállalatok fellendülése a válsággal járó traumák nélkül is megtörténhet. Egy vállalat sikere vagy kudarca azonban attól függ, hogy vajon képes-e hatékonyan változtatni jelenlegi élethelyzetéből a növekedési kihívások felé (Ghazzawi, 2018). A fordulatkezelési stratégia sikere egy aktív folyamat, amely készségkészleteket (Harrigan, 2012), fegyelmet, változást, innovációt és csapatmunkát igényel. A sikeres fordulatkezeléshez vezető úton tanulunk a nagyobb kudarcokból.

Az empirikus vállalati fordulatkezelési kutatás azon alapul, hogy a vállalati *turnaround* menedzselés sikerét

milyen ismérvek mentén tudjuk mérni aszerint, hogy figyelembe vesszük a cég működési fázisát, tevékenységeinek aspektusait, problémáit. Következésképpen a vizsgálati keretrendszer jelentősen meghaladja az „operatív” és a „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában használnak a *turnaround* tevékenységek dichotóm osztályozására.

Az operatív – vagyis üzleti éven belül végrehajtható – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: vagyoneértékesítés, a szervezet „karcúsítása”, a veszteséges tevékenységek, termékek, szolgáltatások felszámolása, a létszámcsökkentés, a telephelyek, üzletágak megszüntetése, vagyis a racionalizálás, mint a legtágabb értelemben vett *turnaround* tevékenység. (Ezek a tevékenységek Katits (2017b) és Krystek (2013) szerint a reaktív *turnaround* menedzselés és a kríziskezelő válságmenedzselés közé tartoznak.)

A stratégiai, leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: a szervezeti folyamatok egyszerűsítése, decentralizációja, a marketing javítása, a menedzsment átszervezése, logisztikai és disztribúciós folyamatok megszervezése stb. erős ellenőrzés mellett történő megvalósítása, vagyis kihagyhatatlan a kontrolling-rendszeren alapuló korai figyelmeztető rendszerek fókuszatainak kiépítése. Ezek a tevékenységek a reorganizációs *turnaround* menedzseléshez tartoznak (Katits, 2017b).

Az említett operatív és stratégiai felosztás mellé a később közölt 5. táblázat további kategóriákat és kiegészítéseket tesz egy empirikus vizsgálati keretrendszer kialakításával.

A nemzetközi fordulatkezelési kutatások irányzatai és jellemzői

A vállalati túlélés és a fordulatkezelés bő öt évtized óta kutatás tárgyát képezi. Itt feldolgoztuk a meghatározó nemzetközi szakirodalmat az 1970-es évektől haladva. A vállalati minták USA, Egyesült Királyság, Németország, Svédország, Japán és Kína területéről – vagyis a fejlett országokból – származnak, de a legtöbb vizsgálat, s így publikáció az USA-ban született.

Itt ki kell emelnünk azt, hogy keveset tudunk a fejlődő, különösen az afrikai országokról. A fordulatkezeléssel foglalkozó kutatási publikációk számának növekedésével a rendelkezésre álló fordulatkezelési irodalom töredezett és elkülönült (Schweizer & Nienhaus, 2017). Következésképpen itt a legfőbb ideje a meglévő fordulatkezelési kutatások vizsgálatának és rendszerezésének.

A Google Scholarban kulcsszavak és évszámok alapján szűrtük, majd kiválasztottuk a feldolgozásra szánt munkákat. Mivel a témában az általános szervezeti változás fogalmait használtuk, a kulcsszavak a következők voltak: *corporate turnaround management*, *corporate crisis*, *decline*, *bankruptcy*, *distress*, *survival*, *divest*, *reorganization*. Ezután a legjobb lektorált folyóiratokat kiválasztottuk. A 3. táblázat mutatja a 14 folyóirat nevét és zárójelben azt, hogy mennyi tanulmányt dolgoztunk fel. Ez összesen 60 munka, amelyeket szakterületenként – általános menedzsment, közgazdaságtan, pénzügy és a számvitel – csoportosítottunk, illetve a hivatkozott szerzők az adott szakterület ismert képviselői. Ebből arra következtettünk,

hogy kvantitativ és kvalitatív munkák egyaránt napvilágot láttak.

3. táblázat

A kiválasztott szakmai folyóiratok megnevezése és a kulcsszavas kereséssel választott munkák száma szakterületenként

Szakterület	Szakmai folyóirat
Pénzügy	Journal of Finance (9), Journal of Financial Economics (3)
Közgazdaságtan	American Economic Review (1)
Számvitel	Journal of Accounting Research (2), Accounting, Accountability and Performance (1)
Általános menedzsment (HR és társadalmi felelősségvállalás)	Academy of Management Journal (5), Administrative Science Quarterly (1), Journal of International Business Studies (1), Journal of Management (7), Journal of Management Studies (8), Management Science (4), Organization Science (5), Organization Studies (2), Strategic Management Journal (11)

Forrás: saját szerkesztés

Azt tapasztaltuk, az általában rendszeres publikációs mennyiség ellenére, hogy a kiugrás több éves késéssel következik be a zavart és válságot okozó esemény után. Tehát az eseményekre vonatkozó kutatói publikus válaszok késéssel születtek.

Az irányadó koncepcionális munkák megszülettek az 1970-es évektől az 1980-as évek elejéig (Altman, 1968; Bibeault, 1982; Gordon, 1971; Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; Schendel & Patton, 1976; Schendel, Patton & Riggs, 1976).

A különböző szakterületek tudósai folyamatosan javították a téma megértését a publikációk kezdeti trendje alapján számos megállapítást és meghatározást adva. Általában a fordulat meghatározható úgy, mint „hanyaglás és felépülés a nehézségekből” (Schendel et al., 1976, p. 3). Megjelenik Hofer (1980) és Bibeault (1982) első koncepcionális publikációi alapján a vállalati fordulatkezelési szakirodalomban az „operatív” és „stratégiai” szervezeti válaszok két csoportja a zavarok és nehézségek idején (Eichner, 2010; Hambrick & Schechter, 1983; Ofek, 1993; Pearce & Robbins, 1993; Schendel et al., 1976).

Ennek az időszaknak és irányzatnak az eredménye a vállalati csőd mint betegség előrejelzése. Meghatározóan matematikai-statisztikai módszerek segítettek a kvantitív modellalkotást ebben a témakörben.

Pettigrew (1987) hangsúlyozza a konjunktúraelmélet égisze alatt azokat a *turnaround*-tényezőket, amelyek exogének a vezetői cselekvések szempontjából. Ezeket általában a vészhelyzet előtti szakaszban határozzák meg annak érdekében, hogy összehasonlítható alapot teremtsenek az elemzésekhez, amely a külső optikát igazolja.

A vállalati fordulatkezelési kutatások ún. koncepcionális tartalma az 1980-as évek végéig kialakult. Természetesen ez a megközelítés napjainkban is megtartja a helyét,

mivel ez jelenti azt az alapot, amelyből a többi irányzat születtek és tovább fejlődik.

Az 1979-es amerikai csődreform törvény, valamint a kapcsolódó fúziós és felvásárlási (*Mergers & Acquisitions*) hullám az 1980-as években megemelte a csődbejelentések számát, s növelte a téma relevanciáját (Johnson, 1996; Markides, 1995). A korai empirikus munkák, mint például Robbins & Pearce tanulmányai (1992) vagy Pant (1991) nyújtották az első betekintést az 1980-as évek vállalati fordulatkezelési szakirodalmi hullámába.

Tehát a *vállalati fordulatkezelési kutatások 1970-1980 közötti kezdeti, 1. szakaszát a koncepcióalkotás* jellemezte (1. ábra).

Bár egyes munkák olyan új aspektusokat integrálnak, mint a folyamat különböző szakaszai (Chowdhury, 2002) vagy a kontextuális kölcsönös függőségek (Castrogiovanni & Bruton, 2000), a vállalati fordulatkezelési kutatás úgy tűnik, hogy ragaszkodik a szervezeti változások operatív és stratégiai dichotóm kategorizációjához. Pearce & Robbins (1993) és Pandit (2000) kezdeti áttekintései ezt a koncepciót erősítik meg.

A téma egyik ismert szerzője, Pandit (2000) már bő két évtizeddel ezelőtt is úgy vélekedett, hogy a gyakran előforduló vállalati fordulat ellenére, mint a jelenség megértése nagyon hiányos. Úgy vélte, hogy ennek két oka van:

1. A kutatás tervezésével kapcsolatos problémák: a jelenséget helytelenül definiálták, így az elemzéshez nem reprezentatív eseteket választottak ki, sok fontos kutatási kérdést figyelmen kívül hagytak vagy túl ritkán tettek fel, ami leegyszerűsítő magyarázatokat eredményezett, a kvalitatív vizsgálatok eredményeinek érvényessége összességében korlátozott a helytelen módszertani kivitelezés miatt.
2. A vizsgálatok nagyrészt ad-hoc jellegűek: előzetes elméleti útmutatás nélkül zajlottak, nem tudták utólag összefüggésbe hozni a megállapításokat a meglévő elmélettel.

Az 1990-es években tetemes mennyiségű releváns kutatás született az 1980-as évekbeli M&A hullám eredményeként. A 2000-es évek szakirodalmának növekedéséhez az 1997-es ázsiai pénzügyi válság és a 2001. szeptember 11-i terrortámadás is „hozzájárult”. Így a makrogazdasági nehézségek és annak a vállalatokra gyakorolt következményei egyértelműen összekapcsolhatók a következő években megjelent fordulatkezelési témával kapcsolatos publikációkkal. Tehát jogosan várhattuk azt, hogy a 2010. évet követően a fordulatkezelési kiadványok „dagályát” fogjuk tapasztalni, válaszul a 2008-as és az azt követő évek globális pénzügyi válságára.

A vállalati fordulatkezelési kutatásra az 1990-es évek második felétől jellemző az inter- és multidiszciplináris területkezelés (általános menedzsment, közgazdaságtan, vállalati pénzügyek és számvitel, a marketing stb. területeken). A XXI. századba lépve minden döntés a fenntartható vállalati hálóban, digitalizált formában zajlik.

Mivel a túlélésért küzdő cégek átfogó szervezeti változás szükségességével szembesülnek, a lehetséges fordulat

latkezelési stratégiák sokrétűek, és természetükben vagy elméleti megalapozottságukban alapvetően különböznek egymástól (Bowman & Singh, 1993). Ennél fogva a vállalati zavarok és fordulat területéről készült munkák csak két dimenzió szemszögéből történő áttekintése téves következtetésekhez vezethet. Például Loui & Smith (2006) megerősítik empirikus kutatásaik nyomán azt, hogy a felső vezetők leváltásában – ami operatív fordulatkezelési intézkedés – ellentmondásosnak tűnik az, hogy ha eltekintünk a procedurális és kontextuális hatásoktól. Kizárólag a zavarok jelentkezésének korai szakaszában kezdeményezett vezetői helyettesítések befolyásolják a fordulatot – pozitívan (Daily & Dalton, 1994; Tushman & Rosenkopf, 1996).

Tehát a *vállalati fordulatkezelési kutatások 1990-2000 közötti 2. szakaszában fellendültek és a komplexitás került előtérbe* (1. ábra).

A pénzügy- és menedzsmentkutatás összevetésekor feltűnik az, hogy egyre több pénzügykutató választja ezt a témát. A makrogazdasági nehézségek és annak cégekre gyakorolt következményei egyértelműen összefüggésbe hozhatók a következő évek fordulat- és szerkezetátalakítási kutatásaival kapcsolatos publikációs teljesítménnyel.

Napjainkhoz közeledve a szervezeti válaszokat, a vészhelyzet idején, már nem kizárólag az „operatív” és „stratégiai” jellegűként csoportosítják (Eichner, 2010; Trahms et al., 2013; Katits, 2021). Olyan szempontokat építenek be és kapcsolnak össze, mint a különböző folyamatszakaszok, a tartalmi és a kontextusbeli kölcsönös függőségek (Pettigrew, 2012; Trahms et al., 2013). Mi is ezt a megközelítést fogadjuk el és kidolgoztunk egy vizsgálati és bővíthető keretrendszerrel magyar vállalati mintán (5. táblázat).

Mivel a túlélésért küzdő cégek szembesülnek az átfogó szervezeti változtatások szükségességével, a lehetséges *turnaround* stratégiák sokfélék, alapvetően különböznek természetükben vagy elméleti megalapozottságukban (Ndofor et al., 2013). Ennélfogva a vállalati fordulat terén született munkák áttekintését a szokásos két dimenzió – operatív és stratégiai – szempontjából meg kell haladni, bővíteni és részletezni kell. Például a vezetéscsere hatékonyságnövelési vagy a munkaerő elbocsátásának költségcsökkentéssel járó indoka, mint a két leggyakrabban alkalmazott *turnaround* intézkedés empirikus következményeinek vizsgálata nem hanyagolhatja el az eljárásbeli vagy kontextusbeli (a vállalati hálóban lehetséges) hatásokat.

Három fordulatkezelési stratégia népszerűsíti a fordulatot jelentő *mainstream* szakirodalmat, nevezetesen: a leépítés/visszaszorítás, a szerkezetátalakítás és az átszervezés (Dzingiri & Baporikar, 2022; Chen & Hambrick, 2012). Úgy tűnik, hogy a vezetők megértik a fordulatkezelési stratégiák megfogalmazásával és elfogadásával kapcsolatos dilemmákat, mert nagy figyelmet fordítanak a cég agilítására, erőforrásaira, a vállalati struktúrára, a kultúrára és a külső feltételekre. Tehát a fordulatkezelést komplex belső és külső dinamikus tényezők kísérik (Dzingirai & Baporikar, 2022).

Napjainkban hasonló tapasztalunk, mint annak idején John, Lang & Netter (1992). A szerzők az USA vállalati

világában az 1980-as években zajlott nagy horderejű stratégiai, szervezeti és pénzügyi szerkezetátalakítási hullámot példátlan lehetőségként vélik a kutatók számára, kiemelten a vállalati és vezetői magatartás különböző aspektusainak vizsgálatára. Így jogosan számítunk napjainkban arra, hogy a kutatói közösség átirányítja a „még nem túlélte” egészségügyi, gazdasági és háborús válságot a fordulathoz kapcsolódó témákra.

A kvantitatív és a kvalitatív kutatási eredmények jelentősen hozzájárultak a téma fontosságának elismeréséhez. A kvantitatív kutatási eredmények Altman első csődelőrejelző modelljének megjelenéséig (1968) visszavezető publikációkat ölelik fel, amelyek még mindig számos munka alapját képezik (Altman, 1984; Altman, Haldeman & Narayanan, 1977; Barboza, Kimura & Altman, 2017; Chava & Jarrow, 2004; Kristóf & Virág, 2020; Marqués, García & Sánchez, 2012; Ohlson, 1980; Shumway, 2001; Zmijewski, 1984). Du Jardin (2010) szerint a csődelőrejelzés történeti fejlődésében világszerte több mint ötven különböző módszer és 500 változó alkalmazásával tettek közzé modelleket.

Kraus, Moog, Schleppehorst & Raich (2013) szerint sok vállalat szembesül válsággal az életciklusa során. Kvalitatív kutatásban empirikusan tesztelték az elméleti megközelítéseket 30 németországi kis- és középvállalkozás (KKV) esetében. A végkövetkeztetésük szerint a válságot úgy lehet a legjobban leküzdni, ha a munkahelyek leépítése és a munkaidő csökkentése mellett az alapvetékenységre és a növekedésre összpontosítanak.

Seresht, Yeganeh, Shams & Irandoost (2014) kvalitatív modelljükben feltárják azoknak a válsághelyzetben lévő tőzsdei cégek sikeres fordulatkezelési folyamatát, amelyek pénzügyi válságot éltek át 2006-2012 között. Shahri & Sarvestani (2020) feltárták a hanyatlást sikeresen leküzdött cégekben azokat az innovációkat, amelyeket üzletimodell-innovációknak tekinthetünk. Négy üzletág releváns belső szakértőivel folytatott félig strukturált interjúkból és esettanulmányok elemzéséből arra következtettek, hogy a bevezetett innováció a meglévő üzletimodell-konstrukciókhoz kapcsolódott. Tehát az üzleti modell innovációja fordulatkezelési stratégia gyakorlatként funkcionált a hanyatlás idején.

Ezek után megállapíthatjuk azt, hogy a *vállalati fordulatkezelési kutatások 2010-2020 közötti 3. szakaszában a holisztikus megközelítés és látásmód* érvényesült (1. ábra).

Ennek a résznek az összegzéseként az 1. ábra áttekinti az említett vizsgálati időhorizonton nevezett nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások irányzatait és jellemzőit.

A holisztikus szemlélet felöleli több kutatási terület tartalmi, folyamat- és kontextusdimenzióit. Részletesebb koncepcionális szervezeti változtatási keretet alkalmaz a fordulat csupán dichotóm osztályozásának hiányosságainak leküzdésére, vagyis tekintetbe veszi a folyamat, a kontextus és a választott fordulatkezelési stratégia, mint tartalom közötti kölcsönhatásokat. A mögöttes kontextus és időzítés figyelembevétele segíti a félreértelmezések elkerülését a fordulókezelési döntések összehasonlításakor.

1. ábra

A nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások fejlődési fokai és alapvető jellemzői

Irányzat	Időszak	Ismérvek
Koncepció alkotó	Kezdetek 1970-1980	alapozó, fogalmi és tartalmi keretek, statisztikai-matematikai, csődelőrejelző modellek, nincsen vagy hiányos kutatási tervezés, külső optika
Átfogó vezetésorientált	Lendület 1990-2000	integráló, vezetői irányítás, belső optika, állami és a gesztoráló menedzseri vállalkozások fordulatkezelése
Holisztikus	Térnyerés 2010-2020	inter- és multidiszciplináris, kvantitatív és kvalitatív, komplex, külső és belső optika, időben és térben dinamizált, zoom-in-zoom out tervezés, fenntartható gazdaság, diszruptív innováció, minden döntés a környezettudatos vállalati e-hálóban

Forrás: saját szerkesztés

Igény jelentkezik az egyes üzletágak kvantitatív és kvalitatív üzletimodell-konstrukcióinak kidolgozására, amelyekkel az adott szervezet leküzdheti életciklusának hanyatló szakaszát. Ez gyakorlati és vezetési szempontból hasznos, mivel az egyes üzletágakban meghatározza a legfontosabb üzletimodell-összetevőket, ami alapján a hasonló cégek innovációt hajthatnak végre saját üzleti modelljükben. Ez segíti az azonos üzletágban tevékenykedő kapcsolt vállalkozásokat a testre szabott fordulatkezelési stratégiáik kidolgozásában. Az üzleti szakemberek innovációt alkalmazhatnak meglévő üzleti modelljük összetevőire vonatkozóan a hanyatlás leküzdése céljából, ami fordulatkezelési stratégia lehet.

Egy empirikus magyar vállalati fordulatkezelési modell mint bővíthető vizsgálati keretrendszer

A szakirodalmi kutatások, a magyar vállalati adatbázis és tanácsadói világból vett esetelemzések alapján készült az a vállalati fordulatkezelési modell, amellyel akár egy iparág, nemzetgazdasági ág, régió, de akár nemzetgazda-

ság egészére készített fordulatkezelési módszerek portfólióját is lehetséges összeállítani. Ezt a munkát egy saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer segítette.

Módszertan: FINel pénzügyi szakértői rendszer

A vállalati életszakaszokra igazított pénzügyi kontrollingszerek egyik része a *turnaround controlling*, amit nem kizárólag a válságszakaszban alkalmazunk. A FINel pénzügyi szakértői rendszernek először a pénzügyi elemző és diagnóziskészítő modulja, majd a 7 kiegészítő modulja készült el (2. ábra).

A bemenő adatok a pénzügyi és a vezetői számvitel területéről származnak. A választott időszakban végzett számítások eredményeit 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöltük (piros a legkedvezőtlenebb, két narancs árnyalat a rossz és kedvezőtlen, sárga az elfogadható, háromféle zöld a kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag). Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a vizsgált értékek tendenciája (csökkenő, stagnáló, stabil, növekvő, esetleg hektikus). A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, így összesen 8 lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni. Mindezzel felismerni és azonosítani lehet az adott működési fázist, a fejlődő válság „gyenge” és „erős” figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatását is.

A jelzés- és oktatás magyar vállalati közegben

A 2007-2021 közötti időszak empirikus kutatásaiból – magyar vállalati top 100, 500, 5000, megyei top 1000 és a KKV-kritériumok szerint szűrt eredménykimutatásai és mérlegei, valamint 85 vállalati és 100 családi vállalkozás esetelemzésével – összeállítottunk egy jelzés- és oktatási listát (4. táblázat). Itt az alkalmazott pénzügyi módszertant a mono- és multikauzális ok-okozati kapcsolatok feltárásán alapuló számítások jelentik (Katits, 2017ab).

A 4. táblázatban az adott tényező azonosítására szolgáló pénzügyi számításokat, mint igazolásokat, dőlt betűkkel kiemeltük. A kapott tendenciát vizsgáltuk pénzügyi *benchmark* (a KSH ágazati top 5000, megyénként top 1000 cégek és versenytársak mintái) keretében. A konkrét információs tartalmat hordozó „erős” jelzések a könyvelés és pénzügyi controlling területén (a fizetőképességi romlás mérése a 'Likviditás I., II. és III. fokozatok' szerint, az adósságállomány növekedése az összes forráson belül

2. ábra

A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Életciklus-azonosítás Jelzés- és oktatás	Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Benchmark	Turnaround controlling	EWS-készítés	Értéktéremtők SV-számítás
↖	↖	↑	↑	↑	↗	↗
Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképés, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.”						

Forrás: saját szerkesztés

és a saját tőkéhez képest, a kedvezőtlen kamatfedezeti és adósságtörlesztési ráta az alacsony működési profit vagy működési veszteség miatt, a kreatív könyvelés a jobb eredmények érdekében, a jogi eljárások számának növekedése a fizetések terén) jelentkeztek. A homályos információk tartalmát jelentő „gyenge” jelzések az általános vállalati területen (alultőkésítés a saját tőke arány csökkenésével, a csekély vállalati hozamerő a bevételre vetített működési, nettó és tiszta eredmény szintek, mint jövedelemtermelő képesség csökkenésével), a beszerzés, értékesítés és marketing (piaci részesedések csökkenése, megrendelések csökkenése, készletnövekedés, megnövekedett

vásárlói panaszok aránya, termékviSSzahívás), a termelés/kereskedelem/szolgáltatás (beruháznak a pótlólagos árbevétel növekedése nélkül, igazgatási költségek emelkednek, a szállítói tartozások kifizetési idejének növekedése nem kapcsolódik össze a forgalom növekedésével) és a fizetés területén (a pénzbeáramlásokat meghaladó pénzkiramlások, mint negatív cash flow-egyenleg jelzése mögött a fizetési meghagyások növekedésére, a hitelek átütemezése, a fizetési módban levő változás). A vállalati *turnaround* okokat pénzügyi (fizetőképességből, árbevétel-csökkenésből, működési és pénzügyi költségek emelkedésből eredő) és vezetői/emberi tényezők jelentették.

4. táblázat

A magyar vállalati mintán azonosított turnaround jelzés- és oktipológiai 2007 és 2021 között

Válság „erős” jelzései		
A felmerülés helye	A felismerés	Az igazolás
Könyvelés és pénzügyi kontrolling	– a cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni határidőben és összegben	Likviditási fokozatok csökkenése
	– a cég adósságállománya meghaladja vagyonát	Adósságarány növekedése; Tőkestruktúra 50% alatt
	– emelkedő vagy hirtelen megugró kamatfizetés és adósságtörlesztés	Kamatfedezeti ráta és Adósságtörlesztési ráta 1 alá csökken
	– egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezetbiztosítékai	
	– kreatív könyvelés a jobb eredmények érdekében	
	– a NAV jogi eljárások számának növekedése	
Válság „gyenge” jelzései		
Általános vállalati terület	– alultőkésítés	Tulajdonosi arány 50% alá esik
	– csekély vállalati hozamerő	Jövedelemtermelő képesség visszesik, nő a veszteség
Beszerzési, értékesítési, marketing terület	– önköltség alatt történő értékesítés	Nincsen sem vállalati, sem pedig termékfedezet
	– értékesítés ingadozik, változókéony; megváltozott piaci kereslet; piaci részesedések csökkenése	Fedezeti árbevétel emelkedik; Árbevétel növekedési rátája ingadozik; Készletnövekedés
	– a marketingkoncepció hiánya vagy annak hibás elgondolása	
Term./Ker./Szolg. terület	– beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül	Eszközhatékonyság csökken; Árbevétel-növekedés nincsen a beruházás ellenére
	– magas fix adminisztrációs és igazgatási költségek	Költségszint arányok emelkednek; Fedezeti árbevétel emelkedik
	– a szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül	Szállítói tartozások rendezésének ideje emelkedik
Fizetési terület	– változás a fizetési módban, fizetési meghagyások emelkedése, tárgyalás a hitelek átütemezéséről	Negatív cash flow egyenleg
Pénzügyi okok/problémák		
Fizetőképességből eredő	– vevői fizetési morál rosszabbodása	Vevői követelések behajtási ideje emelkedik
	– fizetőképesség, a cash menedzselés nem kielégítő felügyelete	Likviditási fokozatok
Árbevétel csökkenéséből eredő	– az export és a belföldi kereslet hirtelen csökkenése és/vagy változókonysága, függőség a (kicsi) vevői körtől, nem piac képes áru/szolgáltatás kínálata, helytelen árazás	A piaci és a vállalati ár közötti összefüggések hiánya
Költségemelésből eredő	– a termelői, a beszerzési és az eladási árak változásai	Likviditási fokozatok csökkenése
	– túlméretezett vagy éppen csekély készlettartás	Készletlekötési idő emelkedik
	– elégtelen, csökkenő vagy alacsony mértékű belső finanszírozás	Belső növekedési ráta csökken
	– pontatlan a tartozások-követelések-készletlekötések-működési folyamatok összehangolása a pénzforgalom és pénzáramlás biztonságát szolgáló eszközökkel	Szállítói tartozások rendezési ideje emelkedik; Forgótőke nem likvid; Készletlekötési idő emelkedik; Vevői követelések behajtási ideje emelkedik; Időtartam-mutató csökken
Hiányos vezetési eszközök	korai figyelmeztető rendszerek kiépítésének alacsony szintje vagy hiánya; a működési és a pénzügyi költségek felosztásának módszertana, így a számviteli és a <i>controlling</i> rendszer aktualizálásának, testre szabásának pontosítása; kizárólag éves és féléves pü. teljesítménymutatók rendszeres (napi, heti, havi) felülvizsgálatának és/vagy pontos értelmezésének hiánya	

Forrás: saját szerkesztés Katits (2010, 2017b, 2021) és www.kenf.hu (Katits, 2022ab) alapján

A saját fejlesztésű és tesztelt vállalati fordulatkezelési modell a változási keretrendszernek a szervezeti fordulatkezelési kutatásba való integrálásán alapul. Figyelembe veszi azoknak a tevékenységeknek a különböző aspektusait, amelyeken a cég átesik, amikor megpróbálja elkerülni a válságot. Következésképpen ez a keret jelentősen meghaladja az „operatív” és „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában a fordulatkezelési akciók csoportosítására használnak (DeWitt, 1993; Domadenik, Prasniker & Svejnar, 2008; Lim et al., 2013). A modell megalkotásakor figyelembe vettük a kiváltó okokat a hanyatlás reakciójának meghatározásakor (Castrogiovanni & Bruton, 2000; Hofer, 1980; Pearce & Michael, 2006; Schendel et al., 1976; Katits, 2010, 2019). Mindazonáltal foglalkoztunk a visszaesés kezdeti okával (Hofer, 1980), a belső szervezeti és külső környezeti tényezőkkel, például a cég életciklusának szakaszával, a versenyhelyezettel és az ágazat típusával.

Az 5. táblázat mutat egy olyan vállalati fordulatkezelési kvantitatív és a magyar gazdaságban tesztelt vállalati modellt, amely Katits (2021) munkájához képest a következő változások történtek: a vállalati minta esetszáma 50-ről 85-re emelkedett, a fordulatkezelés folyamatát négy szakaszra bontotta, külön kiemelve a jelzés- és oktatás helyét és szerepét a vállalati fordulatkezelést befolyásoló makro- és mikrogazdasági összefüggérendszerben. Mindez a saját fejlesztésű *turnaround controlling* módszertannal készült (Katits, 2019; Katits, Szalka & Palányi, 2022).

Az 5. táblázat szerint javasolt keret a szervezeti változáskutatásból ismert FOLYAMAT-, TARTALOM- és

KONTEXTUS-kutatásra osztható, amit 85 magyar vállalati esetelemzésből kaptunk meg a 2007-2021 közötti időszakból. Ez egy holisztikus keretet eredményez: a FOLYAMAT alatt a fordulatkezelés menetét (HOGYAN?), a TARTALOM alatt a fordulatkezelés tárgyát (MIT?), a KONTEXTUS alatt a fordulatkezelést kiváltó tényezők összefüggésszerű láncolatát (MIÉRT?) értjük.

A problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek, mint FOLYAMATnak legalább négy döntési pontja van, és így négy *turnaround* menedzselési szakasz azonosítható (Katits, 2021, kiegészítve):

1. A *turnaround* helyzet (a változás/hanyatlás „erős” és „gyenge” jeleivel – kiemelten a fejlődő és látens válság szakaszának azonosításával –, valamint okával, de legfőképpen a végső, a „gyökér” ok azonosításával).
2. A megszorítás-túlélés (szigorú pénzügyi kontroll kialakítása/bevezetése a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása érdekében, amelyhez a megfelelő pénzügyi vezető kiválasztása, érdekeltségének megteremtése, felelősségtudatának kialakítása szükséges).
3. A helyreállítás-stabilizálás (a legfontosabb veszteségforrások felszámolása után az új stratégia alapjának megteremtését szolgáló átstrukturálás a reorganizációs projekt kiválasztásával és realizálásával).
4. A *turnaround* siker (a vállalati aktivitás folyamatos növelése, az új sikerpotenciálok kiépítése, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti).

5. táblázat

A magyar vállalati mintán tesztelt fordulatkezelés szakaszai és sikere: az oki terápia

Megnevezés	FOLYAMAT (Hogyan?)			
	1. <i>Turnaround</i> helyzet	2. Megszorítás/ Túlélés	3. Helyreállítás/ Stabilizálás	4. <i>Turnaround</i> siker/ Növekedési pályára állítás
JELZÉS-kutatás	Általános vállalati terület; Beszerzési, értékesítési terület; Term./Ker./Szolg. terület; Fizetési terület; Pénzügy és könyvelés (4. táblázat)			
OK-kutatás	Pénzügyi (Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás)	Fizetőképességből eredő Hiányos vezetési eszközök (4. táblázat)	Árbevétel csökkenéséből eredő (4. táblázat)	Költségemelkedésből eredő (4. táblázat)
TARTALOM (Mi(i)?)	Döntéshozói (Cégvezetőváltás; Taggyűlés bővülése)	Működési (Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/ Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgatóké)	Portfólió átalakítása (Kivonás, megszüntetés és bővítés)	
KONTEXTUS (Miért?)				
Zavarok, nehézségek		Mikroökonómiai	Makroszabályok	
Endogén tünet; Exogén okok		Méret; Tulajdonlás; Profil és egyéb	Jogszabályok; Ágazati jellemzők; Regionális és kulturális hatás	

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázat TARTALOM taxonómiája a már említett vállalati operatív és stratégiai szerkezetátalakítást tovább részletezve figyelembe veszi az intézkedések eltérő természetét. A vizsgált mintában azonosítottunk olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az adott szakasz problémáit megoldotta az adott tevékenységi körben: pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólióátalakítások. A fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozó szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólióstruktúra váltásával történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként (részletesen Katits, 2021).

A KONTEXTUS fontos kontrollelem a TARTALOM-hoz és a FOLYAMAT-hoz kapcsolódó teljesítményváltozások magyarázatához. Itt a kontextust a belső (mikroökonómiai) vagy külső (makroszabályok) természetüként definiáljuk, valamint a zavarok tüneteit és okait új, harmadik dimenzióként adjuk meg.

Ez a keretrendszer tovább bővíthető, de egyúttal tipizálható is egy adott ágazatra, régióra, tevékenységi és vállalkozási formára is, ami egyúttal egy teljes nemzetgazdaságot működtető gazdálkodó szervezetek újraépülésének portfólióját is jelentheti.

Összegzés, következtetések és javaslatok

A nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások bő öt évtizedes időintervallumában számos publikáció és kutatási eredmény született, ami kiváltotta a rendszerezést, három irányzat megnevezését és jellemzőinek feltárását eredményezte. Felhívtuk a figyelmet a vállalati fordulatkezelés teoretikus és empirikus kutatásainak fontosságára. Kiemeltük a menedzselési eszközök gazdag tárházának kialakítását és alkalmazását a hanyatlást kiváltó fordulat felismerése, valamint kezelése érdekében.

A közölt vállalati keretrendszer (5. táblázat) figyelembe veszi a helyes sikermérések fontosságát, így a fordulat kimenetelének pozitív hatását is a növekedési pályára állítás keretében, valamint össze lehet hasonlítani az alkalmazott intézkedéseket. Tehát milyen okot mit, miért és hogyan lehet kezelni.

A fordulatkezelés sikerének pénzügyi vizsgálatok tekintetbe kell vennünk a számviteli alapú mérések lehetséges hibáit. Míg az adósságok fedezésére szolgáló cash flow-egyenlegeket gyakran használják a likviditás mérésére, de ha ez negatív, akkor a vészhelyzetek meghatározására szolgál. A működési eredmény mínusz a CAPEX (*CAPital EXpenditure*) nagyságot alkalmazó számítások a téves értelmezés veszélyét hordozzák magukban. E kritériumnál a jelentős befektetéseket folytató és így a CAPEX jelentős növekedését reprezentáló cégek kedvezőtlen minősítést kapnak, annak ellenére, hogy egészséges, szilárd működési feltételeket nyújtanak. Egy meghatározott sikermérték operatív működtetése ezért közvetlenül befolyásolja a kutatási eredményeket.

A fordulat kimenetelének részletesebb differenciálását javasoljuk, több különálló eredménykategória bevezetésével. A *turnaround* stratégiák hatékonyságának mérése még kedvezőbb lehet kvalitatív megközelítéssel. A menedzmentkutatás munkái alternatív fogalmakat kínálnak a *turnaround* kimenetelének, a sikernek számszerűsítésére: a szabadalom, a K+F beruházás, a hírnév, a kommunikáció változása. A pénzügyi kutatás területéről Benmelech & Bergman (2011) sikermutatónak tekinti a hanyatlás és a fordulat idején elért hitelkülönbséget (*credit spread*). Mivel ezeknek az alternatív *turnaround* eredményeknek a mérése további előnyös betekintést nyújt a *turnaround* stratégiák valódi hatásaiba, ugyanakkor az alacsony összehasonlíthatóság hátrányával is jár.

A közölt vizsgálat és eredmények után több olyan kutatási kérdést is felvetünk, amelyek hiányosságként jelentkeznek és érdemes lenne megválaszolni őket: hogyan hatnak egymásra, hogyan befolyásolják egymást pl. a pénzügyi szerkezetátalakítás az operatív szerkezetátalakítást? Hogyan érinti a portfóliószerkezet átalakítása a menedzsmen cseréjét? Hogyan lehetne irányítani a szerkezetátalakítási stratégiák kölcsönös függőségeit? Hogyan függenek a különböző szerkezetátalakítási stratégiák a regionális különbségektől? Milyen mértékben különböznek a szerkezetátalakítási lépések a válságok okaitól? Mennyiben tér el a bankszektor szerkezetátalakítási magatartása és sikere a többi nemzetgazdasági szektorhoz képest? Miben különbözik a szerkezetátalakítási lépések hatékonysága akkor, ha azokat stabil kontextusban hajtják végre a zavaros helyzetekhez képest? Milyen kölcsönös függőségek vannak a megszorítási/túlélési és a helyreállítási/stabilizálási stratégiák között? Hogyan illeszkedik ebbe az eltérő kultúra és a külföldi tulajdonlás?

Hangsúlyozzuk a fenntarthatósági elvek beépítésének nélkülözhetetlenségét a növekedési pályára állítás idején. Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így javasoljuk a fordulatkezelési modell 4. szakaszában (5. táblázat) vállalható és észszerű célkitűzésékként.

Napjainkban a vállalati fordulat sikere mögött álló tényezőket, a folyamat-tartalom-kontextus viszonyban a döntést kiváltó szakaszokat, kellőképpen még nem határozták meg. Az ilyen kutatások ösztönzésére útmutatást és helyzetképet közöltünk. A fordulat kifejezést már nem kizárólag a sikertelen vállalati életszakaszhoz kötjük. Egy új ötlet, egy új üzleti lehetőség és/vagy kedvező piaci, környezeti hatás következtében a vállalkozás újabb tevékenységbe kezdhet, amely fellendítheti a motivációt, a kreativitást az alkalmazottakban, felkeltheti a piac érdeklődését, ami pozitívan hat a bevételekre is. A növekedés, de az érettség szakaszában is a *status quo* fenntartásához rengeteg energiára, erőfeszítésre és odafigyelésre van szükség, amely fordulatot okoz. Ha egy vállalkozás ebben a helyzetben elkényelmesedik, akkor könnyen elveszíthet mindent, mert olyan változások és fordulatok mehetnek végbe, amelyek nagymértékben befolyásolják a vállalkozás termékei/szolgáltatásai iránt a keresletet. Tehát hangsúlyozzuk a fordulatkezelés fontosságát más, nem hanyatló életszakaszokban is. Akár a válság, akár az ebből történő sikeres fordulatok a vállalatok életciklusának

alapvető, természetes és veleszületett állomásai (Kraus et al., 2013; Adizes, 2014; Katits, 2002, 2010, 2017ab, 2021).

Mind az általunk bemutatott négyszakaszos kvantitatív empirikus modell, mind a kvalitatív modellek (Kraus et al., 2013; Shahri & Sarvestani, 2020; Seresht et al., 2014; Yeganeh et al., 2014) egyaránt alkalmasak a vállalati fordulat megvalósíthatóságának tesztelésére és előrejelzésére. Segítenek megoldani az egyik legnagyobb dilemmát. Nevezetesen: segít annak eldöntésében, hogy hogyan lépjenek tovább a cégek a fordulatkezelés folyamatában, mi legyen a szerkezetátalakítási stratégiájuk a külső és belső digitális környezeti hálóban. A modellek alkalmazásával pénz, munkaerőköltség takarítható meg, elkerülhető a pszichológiai zűrzavar és a rossz döntésekből eredő pazarló erőforrás-felhasználás. Emellett új hozzájárulást jelentenek a tudás bővítéséhez.

Felhasznált irodalom

- Abubakar, A., Astuti, R. I., & Oktapiani, R. (2018). Selection of early warning indicator to identify distress in the corporate sector: crisis prevention strengthening efforts. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 20(3), 343–374.
<https://doi.org/10.21098/bemp.v20i3.857>
- Adizes, I. (2014). *Managing corporate lifecycles. how organizations grow, age, and die*. Mumbai: Embassy Book.
- Agarwal, R. & Gort, M. (2002). Firm and product life cycles and firm survival. *American Economic Review*, 92(2), 184–190.
<https://doi.org/10.1257/000282802320189221>
- Almeida, H. & Philippon, T. (2007). The risk-adjusted cost of financial distress. *Journal of Finance*, 62(6), 2557–2586.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01286.x>
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Altman, E. I. (1984). A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *Journal of Finance*, 39(4), 1067–1089.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03893.x>
- Altman, E. I., Haldeman, R.G., & Narayanan, P. (1977). ZETA analysis: a new model to identify bankruptcy risk of corporations. *Journal of Banking and Finance*, 1(1), 29–54.
[https://doi.org/10.1016/0378-4266\(77\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0378-4266(77)90017-6)
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 51–73.
<https://doi.org/10.2307/2393254>
- Ansoff, I. H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
<https://doi.org/10.2307/41164635>
- Ansoff, I. H. (1984). *Implanting strategic management*. Michigan: Prentice/Hall International.
- Argenti, P. A. (2015). *Corporate responsibility*. London, UK: SAGE Publications.
- Arora, A. & Nandkumar, A. (2011). Cash-out or flameout! opportunity cost and entrepreneurial strategy: theory, and evidence from the information security industry. *Management Science*, 57(10), 1844–1860.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1381>
- Baetge, J., Dossmann C., & Kruse, A. (2000). Krisendiagnose mit künstlichen neuronalen Netzen. In Hauschildt, J. & Leker, J. (Eds.), *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse* (2nd ed.) (pp. 179–220). Köln, Germany: Verlag Dr. Otto Schmidt KG.
- Baetge, J. & Jerschensky, A. (1999). Controlling-Special – Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -Controlling. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 4(5), 171–176.
- Barboza, F., Kimura, H. & Altman, E. I. (2017). Machine learning models and bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 83(15), 405–417.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.006>
- Barker III, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- Barker III, V. L. & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15(5), 395–405.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150506>
- Barker III, V. L., Patterson Jr., P. V., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235–269.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00235>
- Benmelech, E. & Bergman, N. K. (2011). Bankruptcy and the collateral channel. *Journal of Finance*, 66(2), 337–378.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01636.x>
- Bergh, D. D., Johnson, R. A., & DeWitt, R. L. (2008). Restructuring through spin-off or sell-off: transforming information asymmetries into financial gain. *Strategic Management Journal*, 29(2), 133–148.
<https://doi.org/10.1002/smj.652>
- Bibeault, D. B. (1982). *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*. New York: McGraw-Hill.
- Bin Syed Alaudin Al Qadiri, S. K. (1998). *An empirical model for predicting the feasibility of corporate turnaround*. Cowan University, Mount Lawley. <https://ro.ecu.edu.au/theses/1432>
- Boeker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170.
<https://doi.org/10.2307/257024>
- Bowman, E. H. & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(51), 5–14.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140903>

- Buschmann, H. (2006). *Erfolgreiches turnaround-management: Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470–487.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.02.009>
- Castrogiovanni, G. J. & Bruton, G. D. (2000). Business turnaround processes following acquisitions: reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48(1), 25–34.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00072-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00072-1)
- Chava, S., & Jarrow, R. A. (2004). Bankruptcy prediction with industry effects. *Review of Finance*, 8(4), 537–569.
<https://doi.org/10.1093/rof/8.4.537>
- Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: executive (mis)fit and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225–243.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0629>
- Chowdhury, S. D. (2002). Turnarounds: a stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(3), 249–266.
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2002.tb00271.x>
- Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1996). Turnaround in small firms: an assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169–178.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00119-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00119-0)
- Cuny, C. & Talmor, E. (2007). A theory of private equity turnarounds. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 629–646.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.04.006>
- Daily, C. M. (1995). The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. *Journal of Management*, 21(6), 1041–1056.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100602>
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2017). Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603–1617.
<https://doi.org/10.5465/256801>
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1994). Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 643–654.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150806>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.
<https://doi.org/10.1177/0149206309346735>
- D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
<https://doi.org/10.2307/256435>
- Denis, D. J. & Denis, D. K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *Journal of Finance*, 50(4), 1029–1057.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04049.x>
- DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30–40.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.30>
- Domadenik, P., Prašnikar, J., & Svejnar, J. (2008). Restructuring of firms in transition: ownership, institutions and openness to trade. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 725–746.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400379>
- Du Jardin, P. (2010). Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: the influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, 70(10–12), 2047–2460.
<https://doi.org/10.1016/j.neucom.2009.11.034>
- Dzingirai, M., & Baporikar, N. (2022). Trends and patterns in turnaround strategies: a bibliometric perspective and future research agenda. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14(1), 1–15.
<https://doi.org/10.4018/IJSKD.289039>
- Eichner, T. (2010). *Restructuring and turnaround of distressed manufacturing firms: an international empirical study*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Elloumi, F., & Gueyié, J. P. (2001). Financial distress and corporate governance: an empirical analysis. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 1(1), 15–23.
<https://doi.org/10.1108/14720700110389548>
- Faulhaber, P. & Grabow, H. J. (2009). *Turnaround-Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10–29.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.10>
- Giesecke, K., & Kim, B. (2011). Systemic risk: what defaults are telling us. *Management Science*, 57(8), 1387–1405.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1375>
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? a study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25–51.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00797.x>
- Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: a conceptual framework and research agenda. *International Leadership Journal*, 10(1), 37–80.
- Gordon, M. J. (1971). Towards a theory of financial distress. *Journal of Finance*, 26(2), 347–356.
<https://doi.org/10.2307/2326050>
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failure amongst small firms in the UK construction sector. *Journal of Management Studies*, 31(5), 737–760.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00637.x>
- Hambrick, D. C., & Schecter, S. M. (2017). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248.
<https://doi.org/10.5465/255972>

- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hannan, M.T., Baron, J. N., Hsu, G. & Koçak, Ö. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 755–784. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl020>
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31. <https://doi.org/10.1108/eb038886>
- Hohberger, S. & Damlachi, H. (2019). *Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hommel, U., Knecht, T. C. & Wohlenberg, H. (2006). Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In Hommel, U., Knecht, T. C., & Wohlenberg, H. (Eds.), *Handbuch Unternehmens-restrukturierung* (pp. 27–60). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9149-2_1
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1994). Corporate divestiture intensity in restructuring firms: effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1207–1251. <https://doi.org/10.5465/256671>
- Hurry, D. (1993). Restructuring in the global economy: the consequences of strategic linkages between Japanese and US firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 69–82. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140907>
- Hutzschenreuter, T. (2006). Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In Hutzschenreuter, T. & Griess-Nega, T. (Eds.), *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (pp. 3-18). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: a longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276–294. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- John, K., L., Lang, H. P., & Netter, J. (1992). The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline. *Journal of Finance*, 47(3), 891–917. <https://doi.org/10.2307/2328971>
- Johnson, R. A. (1996). Antecedents and outcomes of corporate refocusing. *Journal of Management*, 22(3), 439–483. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90032-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90032-X)
- Kang, J. K. & Shivdasani, A. (1997). Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46(1), 29–65. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00024-X)
- Katits, E. (2019). A jelzés- és oktatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, 7(4), 23–28. <https://doi.org/10.24387/CI.2019.4.4>
- Katits, E. (2022a). *A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válság okainak feltáráshoz*. <https://kenf.hu/2020/09/18/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsag-okainak-feltarasahoz>
- Katits, E. (2022b). *A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válságtünetek felismeréséhez*. <https://kenf.hu/2020/08/05/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsagtunetek-felismeresehez-financial-accounting-and-management-accounting-for-recognizing-the-symptoms-of-a-crisis>
- Katits, E. (2017a). *A vállalati (életciklus) pénzügyek – Fogalomtár és alapvető módszertan*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
- Katits, E. (2010). *A vállalati válság pénzügyi menedzselése*. Budapest: Saldo.
- Katits, E. (2021). Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása. In Farkas Szilveszter (Ed.), *Vállalkozások, kockázatok. Összegejtött dolgozatok* (pp. 40-65). Győr: PMS 2000 Mérnöki Társaság.
- Katits, E. (2017b). *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
- Katits, E. (2002). *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában*. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó.
- Katits, E., Pogátsa, Z., & Zsupanekné Palányi, I. (2018). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok – Modellek és bírálatok* (bővített változat, epub). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Katits E., Szalka É., & Palányi I. (2022). Miért alkalmazzuk a turnaround controlling módszert a fenntartható növekedés érdekében? A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok 2018-2020 között. In Mohácsi, M. (Ed.), *Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések* (pp. 89-118). Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Khanna, N., & Poulsen, A. B. (1995). Managers of financially distressed firms: villains or scapegoats? *Journal of Finance*, 50(3), 919–940. <https://doi.org/10.2307/2329293>
- Knott, A. M. & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7), 617–641. <https://doi.org/10.1002/smj.470>
- Kraus, S., Moog, P., Schlepphorst, S., & Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(4), 406–430. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2013.058169>
- Kristóf, T., & Virág, M. (2020). A comprehensive review of corporate bankruptcy prediction in Hungary. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 1-20, <https://doi.org/10.3390/jrfm13020035>
- Kronborg, D., & Thomsen, S. (2009). Foreign ownership and long-term survival. *Strategic Management Journal*, 30(2), 207–219. <https://doi.org/10.1002/smj.732>
- Krystek, U. (2013). *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Lim, D. S. K., Celly, N., Morse, E. A., & Rowe, G. W. (2013). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: the contingency effects of a firm's retrenchment mechanism. *Strategic Management Journal*, 34(1), 42–61. <https://doi.org/10.1002/smj.1996>
- Lymbersky, C. (2014). *The international turnaround management standard. version 1.5*. Hamburg: Turnaround Management Society.
- Liou, D. K., & Smith, M. (2006). Financial distress and corporate turnaround: a review of the literature and agenda for research. *Accounting, Accountability and Performance*, 13(1), 74–114. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.925596>
- Markides, C.C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160203>
- Marqués, A. I., García, V., & Sánchez, J. S. (2012). Exploring the behaviour of base classifiers in credit scoring ensembles. *Expert Systems with Applications*, 39(11), 10244–10250. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.092>
- McKinley, W. (1993). Organizational decline and adaptation: theoretical controversies. *Organization Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.1>
- Moulton, W. N., Thomas, H., & Pruett, M. (1996). Business failure pathways: environmental stress and organizational response. *Journal of Management*, 22(4), 571–595. <https://doi.org/10.1177/014920639602200403>
- Mouly, V. S., & Sankaran, J. K. (2004). Survival and failure of small businesses arising through government privatization: insights from two New Zealand firms. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1435–1467. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00481.x>
- Mueller, G. C., & Barker III., V. L. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and non-turnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00147-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00147-6)
- Niering, C. & Hillebrand, C. (2020). *Wege durch die Unternehmenskrise: Sanieren statt Liquidieren – Ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Noszky, E. (2018). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Ofek, E. (1993). Capital structure and firm response to poor performance. *Journal of Financial Economics*, 34(1), 3–30. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(93\)90038-D](https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90038-D)
- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–131. <https://doi.org/10.2307/2490395>
- Pandit, N. R. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3(2), 31–56. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4178>
- Pant, L. W. (1991). An investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds. *Journal of Management Studies*, 28(6), 623–643. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00983.x>
- Pearce II, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90007-A](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90007-A)
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and action in the transformation of the firm: a reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304–1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130404>
- Schendel, D. E., & Patton, G. R. (1976). An empirical study of corporate stagnation and turnaround. *Journal of Economics & Business*, 28(3), 236–241. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1975.4980679>
- Schendel, D. E., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 1(3), 3–11. <https://doi.org/10.1177/030630707600300301>
- Seefeldt, G. (2012). *Unternehmenssanierung: Krisenursachen, Außergerichtliche Unternehmenssanierung, Sanierung im Insolvenzverfahren, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Haftungs- und Strafrechtsrisiken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seresht, H. R., Yeganeh, Y. H., Shams, M. F., & Irandoost, M. (2014). A strategic model of in-crisis firms' turnaround process. *Journal of Business Management*, 6(3), 497–516. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2014.50731>
- Shahri, M. H., & Sarvestani, M. N. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 241–253. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2019-0154>
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573–606. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00351>
- Shumway, T. (2001). Forecasting bankruptcy more accurately: a simple hazard model. *Journal of Business*, 74(1), 101–124. <http://dx.doi.org/10.1086/209665>
- Sinha, P. N., Inkson, K., & Barker, J. R. (2012). Committed to a failing strategy: celebrity ceo, intermediaries, media and stakeholders in a co-created drama. *Organization Studies*, 33(2), 223–245. <https://doi.org/10.1177/0170840611430591>
- Slatter, S. (1999). *Corporate turnaround*. London: Penguin Books.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399–415. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00254.x>

- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: an empirical analysis. *British Journal of Management*, 12(3), 183–199. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00193>
- Toms, S., & Filatotchev, I. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00596.x>
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Trebuña, P. & Mihok, J. (2009). Experimental solutions of corporate crisis. *DREWNO – WOOD*, 52(182), 131–137.
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1996). Executive succession, strategic reorientation and performance growth: a longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42(7), 939–953. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.7.939>
- Vicente-Lorente, J. D., & Suárez-González, I. (2007). Ownership traits and downsizing behaviour: evidence for the largest spanish firms, 1990–1998. *Organization Studies*, 28(11), 1613–1638. <https://doi.org/10.1177/0170840607076591>
- Yawson, A. (2009). Interaction effects of restructuring decisions on operating profit following performance shocks. *Journal of Economics & Business*, 61(3), 216–237. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2008.04.001>
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, 22(4), 59–82. <http://dx.doi.org/10.2307/2490859>

A BIZTONSÁG ÉS VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ KIHÍVÁSAI A MAGYAR ÜZLETI SZÁLLODÁK KÖRÉBEN

SAFETY CHALLENGES AND CRISIS COMMUNICATION IN HUNGARIAN BUSINESS HOTELS DURING COVID-19

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a hazai négycsillagos üzleti szállodák a koronavírus-járvány első két hulláma alatt milyen eszközökkel motiválták a turistákat látogatásra, mit tettek ebben az időszakban az imázs megőrzése érdekében, illetve mi a fő üzenetük a biztonság vonatkozásában a krízis előtt, közben és után. Az empirikus kutatás keretében a szerzők mélyinterjúkat készítettek a vizsgált szállodák kríziskommunikációért felelős munkatársaival, kiegészítő kutatásként egy kvantitatív és kvalitatív tartalomelemzés során a Facebook-oldalakat és weboldalakat mint kríziskommunikációs felületet nézték át. A vizsgált szállodák különböző eszközökkel ösztönözték az üzleti utazókat foglalásra. A koronavírus-járvány nem érintette negatívan a szállodák imázsát, ennek megőrzését folyamatos kommunikációval és mozgalmakban való részvétellel kívánták elérni. A vizsgált szállodák kommunikációjában jelentős változások történtek. A pandémia megjelenését követően a biztonság lett a fő témakör, a legfontosabb üzenet, hogy a vendég biztonságban van a szállodában, betartják a szabályokat, odafigyelnek a tisztaságra és higiéniára, illetve a szálloda nyitva van és a vendég számíthat rájuk.

Kulcsszavak: turizmus, üzleti szálloda, válságkommunikáció, koronavírus-járvány, biztonság

The aim of the study is to examine the means used by 4-star domestic business hotels to motivate tourists to visit during the coronavirus epidemic, to carry out an investigation of these hotels' attempts to preserve their image and to ascertain their main safety messages before, during and after the crises. In the framework of the empirical research, in-depth interviews were conducted with the staff responsible for crisis communication in the examined hotels; as a supplementary investigation, the authors also reviewed their Facebook pages and websites as crisis communication interfaces. The coronavirus epidemic did not negatively affect the image of hotels, and its preservation was achieved through communication and participation in movements. After the pandemic, safety became the main topic; the most important messages are that the guest is safe in the hotel, the regulations are followed, hygiene is taken care of, and the guest can count on them.

Keywords: tourism, business hotel, crisis communication, COVID-19, safety

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:

Dr. Keller Krisztina^a (krisztina.keller@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Sirkó Márta^b (marta.sirko@shell.com) menedzser-asszisztens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bShell Magyarország Zrt (Shell Hungary plc) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 01. 11-én, javítva: 2022. 05. 08-án és 2022. 05. 21-én, elfogadva: 2022. 09. 22-én.

The article was received: 11. 01. 2022, revised: 08. 05. 2022, and 21. 05. 2022, accepted: 22. 09. 2022.

A turizmus és a biztonságot veszélyeztető események elkerülhetetlenül összefonódtak egymással. Ez a kapcsolat a modern turizmus kezdete (1841) óta létezik, azonban globális érdeklődésre csak a 2001. szeptember 11-i amerikai terrortámadás után tett szert. A tragikus esemény óta kijelenthető, hogy a biztonságot negatívan érintő krízisek és katasztrófák már nem csak a helyi turizmust befolyásolják negatívan, hanem globális hatással vannak az egész turisztikai iparra (Mansfeld & Pizam, 2006). A Turisztikai Világszervezet (WTO) 2015-ben

végzett felmérése szerint a három fő, turistaforgalmat befolyásoló tényező egyike a biztonság (UNWTO, 2016). A turisták biztonságérzete egy olyan alapvető szükséglet, amely szorosan összefügg az adott desztináció biztonságával és annak védelmi rendszerével. A turisztikai desztinációk legfőbb célja, hogy olyan minőségi turisztikai élményt nyújtsanak, amely megfelel a biztonság alapelveinek (WTO, 1996).

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a hazai négycsillagos üzleti szállodák milyen eszközökkel moti-

váltak a turistákat látogatásra a koronavírus-járvány első két hulláma alatt, mit tettek ebben az időszakban az imázs megőrzése érdekében, illetve mi volt a fő üzenetük a biztonság vonatkozásában a krízis előtt, közben és után. Az empirikus kutatás keretében mélyinterjúkat készítettünk a vizsgált szállodák kríziskommunikációért felelős munkatársaival, majd kiegészítő kutatásként tartalomelemzés során a vizsgált szállodák Facebook-oldalait és weboldalait mint kríziskommunikációs felületeket tekintettük át.

A turizmusbiztonság áttekintése

A turizmusbiztonságnak nincs egy mindenki által elfogadott definíciója, azonban számtalan meghatározás született a hazai és nemzetközi szakirodalomban egyaránt. Michalkó (2020, p. 24) szerint „a turizmusbiztonság a turizmus piacának eredményes működését és fejlődését gátló veszélyforrások hiánya, az utazásból és az átmeneti tartózkodásból fakadó, az utazót és a desztinációt egyaránt fenyegető kockázatok csökkentése, illetve kizárása.” Egy másik megközelítésben a turizmusbiztonság olyan tudományterületként fogható fel, amelyet szakemberek, tudósok és politikai döntéshozók alkottak meg, a desztináció és a turisták biztonságának védelme vagy fokozása érdekében (Korstanje, 2020).

A nemzetközi szakirodalom egyértelműen különbséget tesz a „*security*” és „*safety*” szavak között. A „*security*” elsősorban a turisták védelmét jelenti a szándékos fenyegetésekkel szemben, a „*safety*” pedig ezzel szemben a nem szándékos cselekmények váratlan következményeitől való védelmet jelenti. Egy szándékos gyűjtogatás tehát a „*security*” kifejezéshez sorolható, a spontán tűz viszont már a „*safety*” kategóriába tartozik. Mivel a két fogalom csaknem elválaszthatatlan, megalakult a „*tourism surety*” koncepciója, a két angol szó összevonásával (Tarlow, 2014).

Michalkó (2020) öt fő tényezőt (közbiztonság, egészségbiztonság, fogyasztásbiztonság, műszaki biztonság, eligazodásbiztonság) definiált a turizmusbiztonság területén. Az *egészségbiztonság* értelmezése rendkívül sokféle, de mégis ez az a terület, ahol a turista a legtöbbet tehet a megelőzés érdekében. A konzuli szolgálatok, külügyminisztériumok és különböző egészségügyi portálok felhívják a figyelmet a desztinációspecifikus kockázatokra és javasolják a fertőzések elleni védőoltások, gyógyszerek igénybevételét (Roehl & Fesenmaier, 1992). Az egészségügyi kockázatok körébe azonban nem csak a súlyos következményekkel járó betegségek tartoznak, hiszen egy rovarcsípés, egy napégés vagy egy utazási hasmenést okozó szennyezett csapvíz fogyasztás is ebbe a kategóriába sorolható (Marton & Ernszt, 2019).

A válságmenedzsment elméleti megközelítése

A turisztikai desztinációkat leggyakrabban váratlanul sújtó természeti katasztrófák, illetve terrortámadások nagy veszteséget okozhatnak nemcsak az adott fogadóterületnek, de közvetetten az egész iparágaknak is. Éppen ezért a

turisztikai szervezetek részéről a krízisek stratégiai szinten történő kezelése már egyfajta alapkövetelménnyé vált. A tervezés során a prevenció és a felkészülés egyre komolyabb szerepet kap, ennek ellenére még gyakran előfordul, hogy a megfelelő menedzsment- és marketingszemlélet hiánya következtében tartós negatív hatásokkal találják szembe magukat. A válságkezelés és kríziskommunikáció tudományterülete által tudunk választ adni arra, hogy hogyan csökkenthető a fogyasztók által észlelt kockázat, illetve milyen stratégiai lépések elengedhetetlenek a vezetők részéről a katasztrófa sújtotta vagy támadást elszenvedő területeken (Marton et al., 2018).

A nemcsak egészségügyi válságot, hanem gazdasági, humanitárius, biztonsági és emberi jogi krízist is okozó koronavírus-járvány miatt a fejlett országok, köztük a nagy- és középhatalmak is sebezhetővé váltak. A nemzeteken belül és a nemzetek között további egyenlőtlenségeket okozó pandémiát követően olyan holisztikus megközelítésre lesz szükség, amely minden társadalmat és kormányt magában foglal a szolidaritás jegyében (Eylemer & Kirkpınar Özsoy, 2021). A pandémia visszaszorítása érdekében is nemzeti, regionális és nemzetközi együttműködésre van szükség (Egyesült Nemzetek Szervezete, 2020).

A válságmenedzsmentet többféleképpen definiálhatjuk. Coombs (2015) meglátása szerint olyan események sorozata, amelyek a válság leküzdésére és a válság következtében keletkezett károk mérséklésére szolgálnak. Mazilu és szerzőtársai (2019) szerint a válságmenedzsment a válsághelyzetek elkerüléséhez és menedzseléséhez használt komplett stratégia, módszerek és folyamatok együttese. A válságmenedzsment nélkülözhetetlen részét képezi egy kommunikációs terv elkészítése is, amely magába foglalja a menedzsmenttervet az erőforrások figyelembevételével és kijelöli a szövívőket krízis esetére. Egy jól kidolgozott kríziskommunikációs stratégia nagymértékben csökkentheti az esetleges károkat (Ritchie, 2004).

A válságmenedzsmenthez köthető legfontosabb fogalmakat is érdemes tisztázni, hiszen míg a köznyelvben szinonimaként kezelik őket, a szakirodalomban ezek elkülönülnek.

A válság meghatározására több definíció létezik. Laws és Prideaux (2005) meglátása szerint a válságok olyan előzmény nélkül bekövetkező zavarok, amelyek kizökkentenek egy szervezetet, egy ágazatot vagy egy egész nemzetet a megszokott működéséből. Dubai (2008, p. 95) szerint a válság egy „sokszereplős, súlyos időkénszerrel járó, bizonytalansági tényezők tömegével kísért, a társadalom/népesség nagyobb csoportjára ható, hirtelen bekövetkező” esemény. Hendershott és szerzőtársai (2015) úgy definiálják a válságot, hogy egy „váratlan értékromboló esemény”.

A válságot és a krízist a legtöbb szerző szinonimáknak tartja, azonban némi pontosítással a krízis maga „a válság döntő fordulata, fordulópontja, amikor még a súlyos események elkerülhetők, még minden jobbra fordulhat. Ha azonban a katasztrófa bekövetkezett, az visszavonhatatlanul negatív értelmű esemény” (Barlai & Kővágó, 1996, p.10).

A katasztrófa egy „hirtelen kialakult végzetes esemény, illetve tömeges, szörnyű szerencsétlenség kö-

vetkezéskor a lakosság tulajdonát, egészségét és életét veszélyeztető szükségállapot, amely annyira kiterjedt, hogy csak különleges helyi vagy a helyi jellegű túlmenő intézkedésekkel hárítható el” (Barlai & Kővágó, 1996, p. 13). Az ENSZ egy közösség életében jelentkező súlyos zavarnak nevezi a katasztrófát, amely emberi, gazdasági, környezeti vagy anyagi kárt okoz (ENSZ, 2015).

A pontos fogalmi meghatározások alapján látszik, hogy az említett kifejezések egymásra épülnek, egyfajta súlyossági sorrendben következnek egymás után. Jelen tanulmányban a válság és krízis szavakat szinonimának tekintjük.

Kríziskommunikáció a turizmusban

A turizmus egyre inkább olyan kihívásokkal néz szembe, amelyek mind a turisták, mind a vállalkozások és szervezetek számára kockázatos eseményekkel járnak. Ezek sokfélék lehetnek, a politikai zavargásoktól, terrortámadásoktól, természeti katasztrófáktól kezdve az egészséggel kapcsolatos krízisekig. Megfelelő irányítás nélkül a kockázat válsággá válhat, ami negatívan érintheti a turisztikai vállalkozásokat, a turisztikai szervezeteket és a desztinációkat (Paraskevas & Quek, 2019; Pennington & Gray, 2018).

Ha egy turisztikai célterület válságba kerül, akkor a válság híre rögtön eljut a turistákhoz (Sönmez et al., 1999), így krízis közben a lehető leggyorsabban pontos információt kell nyújtani az érintetteknek a válsághelyzetről (Mazilu et al., 2019). Létfontosságú a nyílt kommunikáció (Yeh, 2020) és a turisztikai szolgáltatók együttműködése adott célterületen (Birkner et al., 2018).

Sigala (2011) szerint a közösségi média mint új kommunikációs csatorna evolúciós szerepet játszik a válságkommunikációban. Egy olyan interaktív platformot kínál, ahol a szervezetek valós időben kommunikálhatnak az érintettekkel és a nyilvánossággal. A közösségi médiában folytatott beszélgetés a nyilvánosság számára is elérhető, és ez nemcsak lehetővé teszi az érintettek számára, hogy gyorsan megtalálják az információkat, hanem arra is lehetőséget teremt, hogy formálják mások megítélését, hozzáállását és értékelését (Ott & Theunissen, 2015).

A válság bekövetkezésével kulcsfontosságúvá válik az emberek és a tulajdon védelme, amely sürgős és rövid távú intézkedéseket követel a mielőbbi helyreállítás érdekében (Faulkner, 2001). Az intézkedéseknek mindenképpen biztosítaniuk kell azon személyek biztonságát, akik a desztinációban tartózkodnak, ott dolgoznak vagy oda látogatnak, valamint a kapcsolódó rendeletek, jogszabályok és iránymutatások betartását is (Robertson et al., 2006). A krízis folyamán az utazók és a belső érintettek körében is a kommunikáció követeli meg a legnagyobb figyelmet. A megfelelő kommunikációval erősíthető a községtudat és a turizmusban dolgozók érezhetik, hogy nincsenek egyedül a nehézséggel, illetve bármikor számíthatnak segítségre (Cartier & Taylor, 2020).

Válságok előfordulhatnak a turisztikai tevékenységek minden szintjén, változó súlyossággal, a környezeti, gazdasági és politikai krízisektől kezdve a belső eredetű

válságokig, mint például balesetek vagy hirtelen megbebetegedések (Beeton, 2001). Az adott krízis kiterjedésétől függ, melyik szervezet végzi el a krízismenedzsmentből fakadó teendőket (Christensen et al., 2016). A kormány gazdasági és munkaerőpiaci részről támogatja a turisztikai vállalkozásokat és szervezeteket, de ezalatt elengedhetetlen a turisták érdekeinek szem előtt tartása is (Breitsohl & Garrod, 2016). Számos esetben a leendő utazót az érzelmi és hiedelmei vezérik a desztináció választásában (Lapsánszky, 2021), ebből adódóan a válságmenedzsment másik fontos szereplője az ország turisztikai desztinációs menedzsment szervezete, amelynek feladata a turizmus újjáélesztése céljából egy megfelelő marketingstratégia kidolgozása (Backer & Ritchie, 2017).

A turisztikai válságok helyreállítási szakaszában a leglényegesebb feladat a turisták bizalmának visszanyerése. A legfontosabb feladat ekkor az imázsépítés, amelyhez elengedhetetlen egy jól kidolgozott marketingkampány, az utazók igényeinek felmérése, illetve a turisztikai szektorban szereplők innovatív ötletei (Marton et al., 2018).

Sönmez és szerzőtársai (1999) számos módszert javasolnak a turisztikai válságkommunikáció javítására, ideértve a magán- és az állami szektor bevonásával létrehozott munkacsoport, PR-csoport, helyreállítási marketingcsoport, információkoordinációs csoport, valamint pénzügyi és adománygyűjtő csoport felállítását. A Fidzsi-szigeteki Turisztikai Akciócsoport megalakulása a katonai puccsok során például jól szemlélteti az előnyöket. A vártnál gyorsabban reagáltak, mivel a bizalom helyreállítása érdekében célcsoport-marketinggel kombinált munkacsoportot hoztak létre (Ritchie, 2004).

A szállodák is kiszolgáltatottak ezeknek a váratlan, kedvezőtlen eseményeknek. Különösen egy turisztikai válság kialakulása veszélyeztetheti a szállodai vendégek és alkalmazottak biztonságát és jólétét, és vezethet a szolgáltatás minőségének csökkenéséhez, a vendégek elégedetlenségéhez, bevételkieséshez, valamint reputációs károkhoz (Brown et al., 2017).

A válságok menedzselése közben három alapvető kapcsolati struktúrában van jelentős szerepe a kommunikációnak: a veszélyhelyzetet kezelő szakértők és a turisztikai vállalatok között, a turisztikai szereplők egymás között, illetve a desztináció és a turisták között. Egy desztinációnak nehézséget jelent, hogy figyelemmel kísérje a nagy mennyiségben beérkező híreket és információkat, amelyekről a későbbiekben függ a válságra adott válasza. A krízist követő leglényegesebb kommunikációs tevékenység a téves információk tisztázása és a válságot megelőző bizalom helyreállítása a turisztikai célterületen. Az imázsértéket károsodás felszámolása mindig nehezebb, mint a fizikai helyreállítás (Mair et al., 2016).

A kríziskommunikációs terv elkészítésének három fő lépése van: előkészítés, kidolgozás és rendszerbe állítás. Az előkészítési szakaszban történik a vezetői interjúk, a STEEP-elemzés készítése, a szakemberek továbbképzése, az előre látható válsághelyzetek felmérése, illetve a tervvázlat elkészítése. A kidolgozási szakaszban zajlik a szövegezés, a felelősség és a hatáskörök meghatározása, a feladatok egyeztetése, majd a kidolgozott terv megismer-

tetése a belső érintettekkel. Az utolsó szakasz feladata a rendszerbe állítás, amelynek keretein belül a működési feltételek biztosítása, a dokumentálási rend kialakítása, illetve az időszaki ellenőrzések zajlanak (Piskóti, 2014).

Módszertan

A kutatás célja a koronavírus-járvány alatti válságkommunikáció három területének értékelése a vizsgált hazai négycsillagos üzleti szállodákban a pandémia első (2020. március 11. – június 18.) és második (2020. november 4. – 2021. március 31.) hulláma alatt. További cél a két időszakban megjelenő különbségek bemutatása.

A kutatási kérdések a következők:

K1: Milyen eszközökkel motiválják a hazai négycsillagos üzleti szállodák látogatóit a pandémia első és második hulláma alatt?

K2: Mit tesznek az imázs megőrzése érdekében a hazai négycsillagos üzleti szállodák a koronavírus-járvány első két hulláma alatt?

K3: Mi a fő üzenet a biztonság vonatkozásában a krízis előtt, közben és után a hazai négycsillagos üzleti szállodák kommunikációjában?

A kutatási kérdések megválaszolása elsődlegesen szakértői mélyinterjúk segítségével történik, amely során a kutatási témánkban kifejezetten jártas személyek véleményét ismerjük meg (Mitev, 2019). A vizsgálat másik módszerét a kvantitatív web-tartalomelemzés jelenti, amelynek keretében a mintába bekerülő szállodák Facebook-oldalának és weboldalának elemzésére kerül sor. A tartalomelemzés egy adott szöveg, dokumentum vagy vizuális anyag elemzése. Egyik nagy csoportja a kvantitatív tartalomelemzés, amely a kutatás szempontjából fontos témák, meghatározások, kijelentések, szimbólumok előfordulási gyakoriságával jellemzi a vizsgált képek vagy szövegek tartalmát (Gyulavári et al., 2017). A tartalomelemzés egy sajátos formája a web-tartalomelemzés, amely az interneten fellelhető szövegek elemzését foglalja magába (Géring, 2014).

A kutatásban részt vevő nyolc szállodát több szempont alapján választottuk ki. A magyar kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma a négycsillagos szállodákban a legmagasabb (MTÜ, 2018), amelyből Magyarországon összesen 148 található (hotelstars.hu) és minden általunk vizsgált hotel ebbe a kategóriába tartozik. A koronavírus-járvány alatt több alkalommal a kereskedelmi szálláshelyeken csak üzleti, gazdasági, valamint oktatási céllal érkező vendégek fogadása volt engedélyezett (Magyar Közlöny, 2020), ez is indokolta az üzleti szállodák vizsgálatát. A mintába az üzleti szállodák közül a nagy konferenciakapacitással rendelkező szállodák kerültek be (1. táblázat).

A vizsgált szállodák közül három önálló szállodaként működik (Akadémia Hotel, Aranyhomok Business Wellness Hotel, Hotel Eger & Park), tehát független szállodák, amelyeket több természetes magánszemély vagy társaság tulajdonol (Juhász, 2015). A másik öt szálloda mindegyike egy szállodalánc tagja (Continental Hotel Budapest – Zeina Hotels, Courtyard by Marriott Budapest City Center – Marriott International, Danubius Hotel Helia – Danubius

Hotels, Novotel Budapest City – Accor Hotels, Park Inn by Radisson Budapest – Radisson Hotels), ezáltal azonos márkanév alatt működnek és egységes működési stratégiával rendelkeznek (Juhász, 2015).

1. táblázat

A kutatásba bevont szállodák jellemzői

Név	Település	Besorolás	Konferenciakapacitás (fő)
Novotel Budapest City	Budapest	4*	2000
Hotel Eger & Park	Eger	4*	1600
Akadémia Hotel	Balatonfüred	4*	1124
Park Inn by Radisson Budapest	Budapest	4*	450
Danubius Hotel Helia	Budapest	4*	400
Courtyard by Marriott Budapest City Center	Budapest	4*	300
Continental Hotel Budapest	Budapest	4* ^{superior}	300
Aranyhomok Business Wellness Hotel	Kecskemét	4*	200

Forrás: saját kutatás

Az interjúalanyok marketing- és PR-igazgatóként, illetve szállodaigazgatóként aktívan részt vettek a vizsgált szállodák krízismenedzsment és -kommunikációs tevékenységében. Az interjúkra 2021. február 11. és március 12. között került sor telefonon és videóhíváson keresztül, illetve e-mail formájában.

A tartalomelemzés során a kiválasztott szállodák Facebook-oldalain található tartalmak vizsgálatára 2020. március 11. (a veszélyhelyzet kihirdetése) és 2021. március 31. között került sor. Az elemzési szempontok a következők: krízissel kapcsolatos posztok száma, gyakorisága, aránya, típusa, illetve tartalma aszerint, hogy az információt közöl, biztonságot hangsúlyoz, foglalásra vagy átfoglalásra ösztönöz, támogatást, hálát vagy köszönetet fejez ki vagy a visszatérést helyezi a középpontba. Mindezek alapján összehasonlítottuk a járvány első és második hullámának, illetve a két hullám közötti időszak kommunikációját. A szállodák weboldalainak elemzésére a koronavírus-járvány alatt egy adott napon (2021. március 30.) került sor az alapján, hogy rendelkeznek-e koronavírus-járvány tájékoztatóval, amennyiben igen, akkor az milyen tartalommal bír, illetve a honlapon hányszor szerepelnek az egészség, a biztonság és a tisztaság/higiéncia szavak.

A mélyinterjúk eredményei

Az előkészület szakasza

A fogyasztókban felmerülő igény alapján a biztonság napjainkban az utazás és desztinációválasztás kulcsfontosságú eleme lett (Péter et al., 2018).

A kutatásban részt vett szállodák kommunikációjában sok esetben már a koronavírus-járvány előtt megjelent a biztonság témaköre. A Novotel Budapest City és a Courtyard by Marriott Budapest City Center szállodák korábban az ország és a főváros biztonságát emelték ki a kommunikációjukban, nem pedig kifejezetten a szálloda biztonságát. „A biztonságról, amit kommunikáltunk, az a desztinációra vonatkozott, és nem a szállodára. Azt mondtuk Budapestről, hogy egy biztonságos város, ami egyébként még most is így van, de ez nagyon fontos hívószó volt a nemzetközi kommunikációban.” (Courtyard by Marriott Budapest City Center) A Danubius Hotel Helia képviselője a vagyonvédelmet és a tűzbiztonságot említette, mely utóbbit a Courtyard by Marriott Budapest City Center munkatársa is kiemelte. A tisztaság és higiénia négy szálloda (Akadémia Hotel, Aranyhomok Business Wellness Hotel, Danubius Hotel Helia, Hotel Eger & Park) kommunikációjában jelent meg már a pandémia előtt is, azonban mindegyik interjúalany hozzátette, hogy korántsem olyan mértékben, mint a jelenlegi időszakban. „A higiénias feltételeknek mindig eleget tettünk, ezt amennyire szükséges volt, kommunikáltuk is, de nagy hangsúlyt nem fektettünk rá előtte.” (Akadémia Hotel)

A válaszadás szakasza

A turisztikai válságkezelés legfőbb célja a biztonság és a biztonságérzet elérése (Marton et al., 2018), a reakció szakaszában ez az azonnali, és részben rövid távú döntések meghozatalát jelenti (Kovács et al., 2021). Ebben a szakaszban a cél a vállalkozás működésének biztosítása a szabályozásnak megfelelően, valamint az intenzív együttműködés más turisztikai szolgáltatókkal (Jamal & Budke, 2020).

A pandémia miatt nélkülözhetetlen volt a kormányzati támogatás, hiszen a szolgáltatóknak a fennmaradáshoz és a szektor újraindításához is külső segítségre volt szükségük. A hazai turisztikai szolgáltatók véleménye szerint a bértámogatás és a járulékfizetési kedvezmény jelentette a legnagyobb állami segítséget (Keller & Tóth-Kaszás, 2020).

A koronavírus-járvány megjelenését követően a legtöbb vizsgált szálloda kommunikációjában a biztonság lett a fő témakör és e köré épült minden. A leggyakoribb fő üzenet, hogy a vendég biztonságban van náluk, betartják a szabályozásokat és intézkedéseket, valamint odafigyelnek a tisztaságra és higiéniaira. A Park Inn by Radisson Budapest a kommunikációjában kombinálta a biztonságérzetet: „többféle biztonság van, az egyik, amelyre mindenki először gondol, a tisztaság és higiénia, a másik pedig, hogy itt vagyunk és biztonságban számíthatnak ránk.” Az Akadémia Hotelt is üzemeltető Hotel & More cégcsoport olyan komolyan vette a biztonság hangsúlyozását, hogy levédett két domain nevet is, a biztonságosszallas.hu-t és a safetyholiday.com-ot. A Courtyard by Marriott Budapest City Center a többi szállodával szemben azt a marketing-filozófiát választotta, hogy szándékosan nem helyez nagy hangsúlyt a biztonság és a protokollok kommunikálására, mivel a vendégek és a partnerek a brand-en keresztül alapvetően egy nagyon higiénikus és tiszta szállodának ítélik

meg őket. Az üzleti csoportok és rendezvények esetében azonban egy teljesen más kommunikációs elvet követnek, hiszen ezeknél az eseményeknél számos speciális dolog található (ültetés, teremkapacitás lecsökkentése, mikrofon átadása), aminél új protokollt kellett bevezetni.

A kutatásban részt vett szállodák mindegyike nagyon rugalmas foglalási és lemondási feltételeket vezetett be a koronavírus-járvány okozta utazási bizonytalanság következtében. „Sokkal rugalmasabbnak kell lennünk, hiszen ebben az időszakban kiszámíthatatlan, hogy mikor érkezik meg a vendég és mikor nem.” (Continental Hotel Budapest) Előleget nem kérnek a vendégektől, akik az érkezés előtti napig ingyenesen lemondhatják, módosíthatják vagy elhalaszthatják a foglalásukat. Korábbi foglalásból beérkezett pénz csak nagyon indokolt esetben adnak vissza, helyette inkább próbálnak utalványokat kiállítani, majd meghosszabbítani, amelyeket a vendégek később „lelakhatnak” náluk, vagy egy esetlegesen elmaradt rendezvény ellenértékét később felhasználhatják a szállodában. Ezeket a flexibilis lemondási feltételeket kommunikálják is az utazók felé, ennek ellenére általánosságban megfigyelhető, hogy a vendégek sokkal közelebb foglalnak az adott időponthoz, mint azt korábban tették.

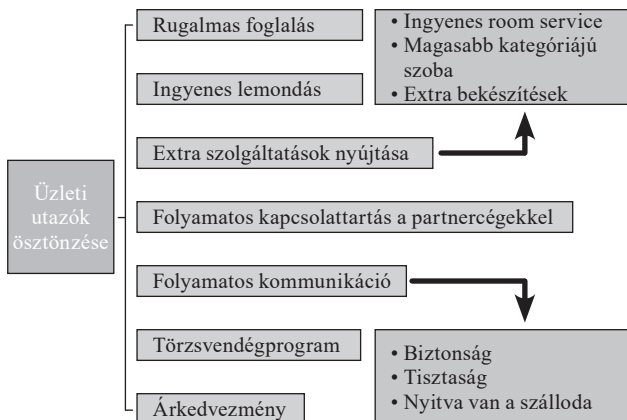
A kutatás alatt Magyarországon többször (2020. március 11. és 2020. november 4.) veszélyhelyzetet hirdettek ki, amely idején a kormányrendelet értelmében a szállodák szabadidős turistákat nem fogadhatnak, ezért szükség van olyan eszközökre, amelyekkel motiválni lehet őket az átfoglalásra. A Novotel Budapest City és a Park Inn by Radisson Budapest nem fogadott egyéni szabadidős turistákat, átfoglalásra váró csoportjuk pedig nem volt. A Continental Hotel Budapest nem adott plusz kedvezményt, hiszen úgy érzik, hogy ők sem tudják egyelőre, hogy mi lesz és úgy vélik, hogy nem szabad úgy ígérgetni, hogy nem tudják, be fogják-e tudni azt tartani. Más szállodáknál a leggyakoribb ösztönzési módszerek közé tartozott a díjmentes átfoglalás, az előlegek, illetve utalványok meghosszabbítása, plusz szolgáltatások felajánlása (bekészítés, kupon) és természetesen a rendszeresen tájékoztatás minden lehetséges felületen. A Danubius Hotel Helia a hitelesség erősítése érdekében az elsők között volt, aki Györfi Pál bevonásával népszerűsítette a Biztos Pihenés protokollját 2020 nyarán.

Az üzleti utazók veszélyhelyzet idején is utazhattak, ezért szinte minden vizsgált szálloda igyekezett valamilyen foglalásra ösztönözni őket. A leggyakoribb eszközök között szerepelt a folyamatos kapcsolattartás a partnercégekkel, az extra szolgáltatások nyújtása (ingyenes room service, magasabb kategóriájú szobában történő elhelyezés, extra bekészítések), a rugalmas foglalás és ingyenes lemondási feltételek, illetve a kommunikációban a biztonság és tisztaság hangsúlyozása mellett az, hogy a szálloda nyitva van és továbbra is fogadja az üzleti vendégeket. A Courtyard by Marriott Budapest City Center munkatársa szerint az üzleti turistát az árakon vagy esetleg a törzsvendégprogramon keresztül lehet motiválni, míg a Park Inn by Radisson Budapest képviselője szerint nem az ár, vagy a törzsvendégprogram a megoldás. „A járvány új helyzetet teremtett, mind a partnereink, mind a vendégek számára

felértékelődött a biztonság szerepe. Olyan szállodát keresnek, amelyre számíthatnak, ahol a működés stabil és zavartalan, ahol a vendégeiket biztonságban tudhatják; ha megfelelően kommunikáljuk, hogy nálunk mindez elérhető, az jelenleg bármilyen egyéb ösztönzésnél többet ér.” (Park Inn by Radisson Budapest) (1. ábra)

1. ábra

Tipikus ösztönzési módszerek a vizsgált szállodákban a koronavírus-járvány idején



Forrás: saját kutatás

A vizsgált szállodák számos különböző helyről tájékoznak a járványügyi előírásokkal kapcsolatban. Minden szálloda említette a Magyar Közlönyt, de többen figyelemmel kísérik a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének ajánlásait, a Magyarországi Rendezvényszervezők és -szolgáltatók Szövetségének tájékoztatását és a Magyar Turisztikai Ügynökség hivatalos oldalát is. Egy-egy szálloda figyeli a Nemzeti Népegészségügyi Központ honlapját, az Egészségügyi Világszervezet utasításait és Orbán Viktor beszédeit, Facebook-posztjait is. Vidéki hotelek esetében továbbá említették a helyi előírásokról való tájékozódás érdekében a városvezetés hivatalos csatornáit is.

Egy válságot követően az imázst érintő károsodás felszámolása mindig nehezebb, mint a fizikai helyreállítás (Mair et al., 2016). A megkérdezett szállodák munkatársai úgy gondolják, hogy a koronavírus-járvány nem érintette negatívan a szálloda imázsát. A nagy szállodalánchoz tartozó hotelek (Courtyard by Marriott Budapest City Center, Novotel Budapest City) úgy vélik, hogy a nemzetközi brand miatt előnyt fognak élvezni. Az imázst a legtöbb esetben a folyamatos kommunikációval próbálták megőrizni, illetve azzal, hogy a szálloda nyitva van és továbbra is fogadja az üzleti vendégeket. „Mi abban hiszünk, hogy most építeni nehéz, viszont fenntartani fent tudunk. A szimpátiát el tudjuk nyerni, meg tudjuk tartani továbbra is a vendégekkel való kommunikáción keresztül.” (Danubius Hotel Helia)

A Continental Hotel Budapest a vizsgált időszak alatt 2020 augusztusát leszámítva végig zárva volt, ezt az időszakot a megújulásra szánták. Felújították a közös tereket, a szobákat és a wellness-t is, ezáltal, amikor eljön az újrainytás ideje, egy magasabb minőséget tudnak majd nyújtani a vendégeknek.

Az imázs fenntartása érdekében szinte minden szálloda részt vett valamilyen mozgalomban, mint például a szálloda ablakainak szív alakú kivilágítása, a kórházaknak maszkokat varrtak, higiéniai termékeket küldtek, a kórházi dolgozóknak pedig süteményt sütöttek, ételt készítettek. Több jótékonysági programban is részt vettek, ruhát gyűjtöttek, ételt osztottak a rászorulóknak, a szállodai takarítószeméllyel kitakarítottak alapítványi iskolákat. „Tudom, hogy mi vagyunk rosszabb helyzetben és nekünk kellene segíteni, de mi próbálunk is, fogjon össze a szállodai szakma.” (Continental Hotel Budapest) Három szálloda (Danubius Hotel Helia, Hotel Eger & Park, Novotel Budapest City) kisfilmet is készített a munkatársakkal, hogy mennyire hiányoznak nekik a vendégek és nagyon várják, hogy újra jöhessenek. Két szálloda (Courtyard by Marriott Budapest City Center, Park Inn by Radisson Budapest) munkatársa szerint a szálloda imázsát a munkavállalók és a partnerek körében pozitívan érintette a koronavírus-járvány olyan értelemben, hogy megfelelően jártak el a munkavállalói kapcsolatokban, illetve azért, hogy nyitva vannak, a partnerek sokkal jobban ragaszkodnak hozzájuk, egy szorosabb kapcsolat fog kialakulni.

A helyreállítás szakasza

A krízis utáni időszak szállodai kommunikációjának fő üzenete a vizsgált hotelek többségében továbbra is a biztonság és a tisztaság lesz. „Akármilyen is legyen az adott helyzet, gyere hozzánk, mert itt biztonságban vagy. Betartunk minden egyes szabályt, protokollt, takarítást, távolságot, mindent. Ez a fő üzenetünk, hogy itt biztonságosan töltheted el az idődet.” (Novotel Budapest City) A Park Inn by Radisson Budapest két fő üzenettel készül, „az egyik, hogy szállodánk végig nyitva volt és a partnereink/vendégeink számíthattak ránk, a másik pedig, hogy ezt az időszakot felhasználtuk arra, hogy fejlődjünk.” A balatonfüredi Akadémia Hotel kedvező földrajzi adottságát kihasználva a belföldi nyaralás fontosságára fogja felhívni a figyelmet, illetve arra, hogy „mindenkinek szüksége van a pihenésre, kikapcsolódásra.” Több szálloda még nem tudja, hogy mi lesz a fő üzenet, hiszen figyelniük kell a piacot, a kormányzati döntéseket és a Magyar Turisztikai Ügynökség kommunikációját is (2. táblázat).

2. táblázat

Fő üzenetek a biztonság vonatkozásában a vizsgált szállodákban

Fő üzenet a biztonság vonatkozásában a koronavírus-járvány...		
...előtt	...közben	...után
<ul style="list-style-type: none"> Magyarország és Budapest biztonsága Tűzbiztonság Vagyonvédelem Tisztaság és higiénia (alap szinten) 	<ul style="list-style-type: none"> Vendég biztonsága a szállodában Előírások és óvintézkedések betartása Tisztaság és higiénia (magas szinten) „Itt vagyunk, biztonságban számíthatunk ránk” 	<ul style="list-style-type: none"> Vendég biztonsága a szállodában Előírások és óvintézkedések betartása Tisztaság és higiénia (magas szinten) „Itt voltunk végig, biztonságban számíthatunk ránk”

Forrás: saját kutatás

A kutatásban részt vett szállodák fele nem tervezi új marketingeszköz használatát a turisták ösztönzésére. Azon szállodák munkatársai, amelyek mégis, a különböző turisztikai kampányokban való részvételt, a külföldi promóciós cégekkel való együttműködést, a Bonomi Chatbot bevezetését (Hotel Eger & Park) és a korábban említett biztonságsszallas.hu és safetyholiday.com domain nevek használatát (Akadémia Hotel) említették.

Tartalomelemzés

Az elsődleges kutatásként készített mélyinterjúk alapján elmondható, hogy a kutatásban részt vett szállodák a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos külső kommunikációra elsődlegesen weboldalukat, illetve Facebook-oldalukat használják. Másodlagos kutatásként ezért weboldal és Facebook-oldal tartalomelemzésre került sor, hogy a mélyinterjúk során feltárt eredmények összevethetővé váljanak a két vizsgált kommunikációs csatornán található tartalmakkal.

A kutatásban részt vett szállodák weboldalainak elemzésére 2021. március 30-án került sor az alapján, hogy a szálloda honlapján található-e COVID-19 tájékoztató, illetve amennyiben igen, akkor az könnyen vagy nehezen észrevehető. Előzetes vizsgálat alapján a weboldalon elhelyezett COVID-19 információkat tartalom szempontjából négy kategóriába soroltuk be:

- **óvintézkedések:** a szálloda területén bevezetett higiéniai és biztonsági intézkedések (például a gyakran használt felületeket óránként fertőtlenítik, munkatársaik testhőmérsékletét naponta mérik),
- **szabályok:** kormányrendelet alapján a szállodában érvényben levő kötelező szabályozások (például csak üzleti, gazdasági vagy oktatási tevékenység céljából érkező vendégek tartózkodhatnak a szállodában, maszk használata kötelező a zárt közösségi terekben),
- **kérések:** a szabályokon túlmutató egyéb kérések a vendégektől (például rendszeresen használják a kihelyezett kézfertőtlenítőket, a liftben csak két személy tartózkodjon egyszerre),
- **változások:** a szállodai szolgáltatásban a koronavírus-járvány miatt bekövetkezett változások (például a wellness részleg nem üzemel, büféasztal esetén a büfépultnál a felszolgálók szednek a vendégek helyett).

A legfontosabbnak vélt szempontok figyelembevételével a kutatásban részt vett szállodák honlapján található COVID-19 információk jellemzőit összesítve a 3. táblázat tartalmazza.

A kutatásban részt vett szállodák közül öt (Akadémia Hotel, Continental Hotel Budapest, Courtyard by Marriott Budapest City Center, Danubius Hotel Helia, Park Inn by Radisson Budapest) rendelkezik a weboldalán elhelyezett COVID-19 tájékoztatóval, többnyire feltűnő, könnyen megtalálható helyen. Ezek többoldalas, részletes leírások, képekkel, videókkal szemléltetve és tartalmukat tekintve minden esetben kitérnek a szállodák által tett óvintézkedésekre, kötelezően betartandó szabályokra, illetve a kormányzati döntések által bekövetkezett változásokra.

Két esetben ez kiegészül a kötelező előírásokon kívül a vendégek felé irányuló kérésekkel is. A Novotel Budapest City honlapján ugyan nem található meg a COVID-19 információkat tartalmazó dokumentum, de egy felirat igen, miszerint a szállodában az úgynevezett „ALLSAFE” protokoll van érvényben, ami biztosítja a vendégeket arról, hogy a hotelben betartják a higiéniai és biztonsági előírásokat. A Hotel Eger & Park weboldalán egy veszélyhelyzet alatti ideiglenes adatkezelési szabályokról szóló, koronavírus-járvánnyal kapcsolatos dokumentum volt található. Az Aranyhomok Business Wellness Hotel esetében pedig csak olyan információk szerepelnek a honlapon, amelyek egyes részlegek (wellness, étterem) járvány idején való zárva tartásáról szólnak.

3. táblázat

A vizsgált szállodák weboldalain található COVID-19 információk jellemzői

Szálloda	COVID-19 információk						
	Van Nincs	Megtalálhatóság		Tartalom			
		Könnyen	Nehezen	Óvintézkedések	Szabályok	Kérések	Változások
Novotel Budapest City		x					
Akadémia Hotel	x		x	x	x		x
Hotel Eger & Park		x					
Park Inn by Radisson Budapest	x		x	x	x		x
Danubius Hotel Helia	x		x	x	x	x	x
Courtyard by Marriott Budapest City Center	x		x	x	x		x
Continental Hotel Budapest	x		x	x	x	x	x
Aranyhomok Business Wellness Hotel		x					

Forrás: saját kutatás

A vizsgált szállodák honlapja kvantitatív megközelítésből is vizsgálatra került. A mélyinterjúk során kiderült, hogy a koronavírus-járvány alatti kríziskommunikációban a leggyakrabban használt kifejezések közé a „biztonság” és a „tisztaság/higiénia” tartoznak, ezért elsősorban ezen szavak előfordulásának vizsgálatára került sor a hotelek weboldalán, illetve az ott található COVID-19 tájékoztatókban. Ez kiegészült az „egészség” szóval, hiszen a koronavírus-járvány egy egészségügyi válság, amely az emberek egészségét veszélyezteti, így az egészség védelme is kiemelendő a szállodák kommunikációjában. Az említett három kifejezés honlapokon megtalálható számát a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

A kutatásban részt vett szállodák weboldalain található vizsgált kifejezések gyakorisága

Szálloda	Weboldalon található		
	Egészség szó	Biztonság szó	Tisztaság/higiéniá szó
Novotel Budapest City	0	1	2
Akadémia Hotel	0	1	2
Hotel Eger & Park	0	0	0
Park Inn by Radisson Budapest	17	39	36
Danubius Hotel Helia	3	11	9
Courtyard by Marriott Budapest City Center	4	9	12
Continental Hotel Budapest	9	7	1
Aranyhomok Business Wellness Hotel	0	0	0

Forrás: saját kutatás

Azon szállodák (Novotel Budapest City, Hotel Eger & Park, Aranyhomok Business Wellness Hotel) esetében, ahol a weboldalon nem található COVID-19 tájékoztató, nem jelenik meg egy vizsgált kifejezés sem. A többi szálloda honlapon történő kommunikációjában a „biztonság” és „tisztaság/higiéniá” szavak jelennek meg a legtöbbször, kivéve a Continental Hotel Budapest esetében, ahol az „egészség” kifejezés található meg a leggyakrabban. Az összes vizsgált kifejezés kiemelkedően magas számban jelenik meg a Park Inn by Radisson Budapest weboldalán, és nagyon alacsony számban az Akadémia Hotel oldalán, ami összefüggésbe hozható a COVID-19 tájékoztatók hosszával.

A kutatásban részt vett szállodák krízissel kapcsolatos Facebook-posztjainak vizsgálatára 2020. március 11. és 2021. március 31. között került sor. Ezen időszakon belül az egyes hullámok elejét minden esetben a Magyarországon történő veszélyhelyzet kihirdetése, a végét pedig a veszélyhelyzet megszüntetése jelentette. Ez alapján a vizsgált időszakok a következők:

- *első hullám:* 2020. március 11. – 2020. június 18.
- *két hullám közötti időszak:* 2020. június 19. – 2020. november 3.
- *második hullám:* 2020. november 4. – 2021. március 31.

A közösségi média egy olyan interaktív platformot kínál, ahol a szállodák valós időben kommunikálhatnak az érintettekkel és a nyilvánossággal (Ott & Theunissen, 2015). A vizsgált szállodák mindegyike használta a Facebook-oldalát mint kríziskommunikációs felületet, viszont nem ugyanolyan mértékben. A kutatás során a választott szállodák krízissel kapcsolatos posztjai számának, gyakorisá-

gának és arányának vizsgálatára került sor a más típusú tartalommal bíró posztokhoz képest, az első és második hullám, illetve a kettő közötti időszak bontásában (5. táblázat).

5. táblázat

A krízissel kapcsolatos Facebook-bejegyzések száma, gyakorisága és aránya a vizsgált szállodák esetében az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban

Szálloda	Első hullám			Két hullám között			Második hullám		
	Darab	Gyakoriság	Arány	Darab	Gyakoriság	Arány	Darab	Gyakoriság	Arány
Novotel Budapest City	6	17	60	10	14	38	3	49	5
Akadémia Hotel	20	5	41	4	35	7	11	13	17
Hotel Eger & Park	30	3	32	2	69	2	9	16	16
Park Inn by Radisson Budapest	6	17	15	4	35	8	3	49	18
Danubius Hotel Helia	8	13	33	0	0	0	0	0	0
Courtyard by Marriott Budapest City Center	0	0	0	5	28	25	0	0	0
Continental Hotel Budapest	7	14	15	3	46	6	2	74	5
Aranyhomok Business Wellness Hotel	10	10	48	3	46	38	1	148	20

Forrás: saját kutatás

A mélyinterjúk során öt szálloda (Akadémia Hotel, Continental Hotel Budapest, Danubius Hotel Helia, Novotel Budapest City, Park Inn by Radisson Budapest) munkatársa említette, hogy változott a kríziskommunikációs tevékenységük a koronavírus-járvány első és második hulláma alatt, illetve a kettő közötti időszakban. A táblázatban összefoglalt Facebook-posztok adatai alapján is az látszik, hogy a Courtyard by Marriott Budapest City Center kivételével (akik tudatosan nem folytattak kifejezetten kríziskommunikációs tevékenységet) minden esetben sokkal alacsonyabb a krízissel kapcsolatos bejegyzések száma, gyakorisága, illetve más típusú posztokhoz viszonyított aránya a második hullámban az első hullámhoz képest. Összesítve harmadannyi krízissel kapcsolatos Facebook-bejegyzés született, amelyeknek az átlagos gyakorisága 10 napról 44 napra változott, míg az arányuk 30,5%-ról 10,1%-ra csökkent. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált szállodák az

első hullám alatt sokkal aktívabban kommunikáltak a krízissel kapcsolatban a Facebook-oldalukon. A második hullámban, mint ahogy a mélyinterjúk során is említették, pozitívabb dolgokról, néha humoros formában kommunikáltak, elővettek régi képeket, nyereményjátékokat hirdettek, illetve a városok attrakcióit, programjait jelenítették meg. A két hullám közötti adatok szinte minden szállodánál eltérő arányúak a másik két időszakhoz képest. Két hotel (Courtyard by Marriott Budapest City Center, Novotel Budapest City) ebben az időszakban használta a legaktívabban ezt a felületet, két szálloda (Akadémia Hotel, Hotel Eger & Park) a legkevésbé, míg mások az első és második hullám eredményei közötti arányban.

A kutatásban részt vett szállodák Facebook-bejegyzései nemcsak számukban, hanem tartalmukban is változást mutatnak a különböző időszakokban. A bejegyzések mindegyike besorolható a következő öt fő kategória egyikebe:

- *információátadás*: krízissel kapcsolatos tájékoztatás (például a szálloda vagy egy szállodai részleg nyitása – zárása, csak üzleti, gazdasági vagy oktatási tevékenység céljából érkező vendégek fogadása),
- *biztonság/tisztaság hangsúlyozása*: a szálloda tisztaságának és a vendégek biztonságos tartózkodásának kihangsúlyozása (például ózongenerátoros fertőtlenítés a szobákban, új biztonsági protokollok bevezetése),
- *foglalás/átfoglalás ösztönzése*: az üzleti utazók esetében foglalásra, a szabadidős turisták esetében átfoglalásra történő motiválás (például ingyenes lemondási feltételek, utalványok meghosszabbítása),
- *támogatás/hála/köszönetnyilvánítás*: a koronavírus-járvány alatt a frontvonalban dolgozók segítése és az irántuk érzett köszönet kifejezése (például sütemény sütése kórházi dolgozók részére, szálloda ablakainak szív alakú kivilágítása),

6. táblázat

A krízissel kapcsolatos Facebook-bejegyzések száma tartalom szerinti bontásban a vizsgált szállodák esetében az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban

Szálloda	Információ-átadás	Biztonság/tisztaság hangsúlyozása	Foglalás/átfoglalás ösztönzése	Támogatás/hála/köszönetnyilvánítás	Visszatérés
Novotel Budapest City	0	1	0	3	2
Akadémia Hotel	5	2	9	0	4
Hotel Eger & Park	15	2	2	5	6
Park Inn by Radisson Budapest	2	3	1	0	0
Danubius Hotel Helia	6	0	1	0	1
Courtyard by Marriott Budapest City Center	0	0	0	0	0
Continental Hotel Budapest	1	1	0	2	3
Aranyhomok Business Wellness Hotel	5	3	1	0	1
Második hullám					
Novotel Budapest City	0	2	1	0	0
Akadémia Hotel	1	0	9	0	1
Hotel Eger & Park	4	1	1	2	1
Park Inn by Radisson Budapest	2	0	1	0	0
Danubius Hotel Helia	0	0	0	0	0
Courtyard by Marriott Budapest City Center	0	0	0	0	0
Continental Hotel Budapest	2	0	0	0	0
Aranyhomok Business Wellness Hotel	1	0	0	0	0
Két hullám között					
Novotel Budapest City	4	3	2	0	1
Akadémia Hotel	0	1	3	0	0
Hotel Eger & Park	1	1	0	0	0
Park Inn by Radisson Budapest	1	2	1	0	0
Danubius Hotel Helia	0	0	0	0	0
Courtyard by Marriott Budapest City Center	0	2	1	1	1
Continental Hotel Budapest	3	0	0	0	0
Aranyhomok Business Wellness Hotel	1	0	2	0	0

Forrás: saját kutatás

- *visszatérés*: az utazás újraindulásával és a vendégek szállodába történő visszatéréssel kapcsolatos bejegyzések (például videók arról, hogy hamarosan újra lehet utazni, szállodai fejlesztések, felújítások, amelyekkel várják majd a vendégek visszatérését).

A kategóriák figyelembevételével a leggyakoribb krízissel kapcsolatos tartalmakat a kutatásban részt vett szállodák esetében a 6. táblázat tartalmazza, az első és második hullám, illetve a két hullám közötti időszak bontásában.

Megállapítható, hogy az információátadást szolgáló bejegyzések száma az első hullám alatt volt a legmagasabb, amely a krízissel kapcsolatos összes bejegyzés 39,5%-át jelentette. Ez arra vezethető vissza, hogy az első hullámban még minden koronavírus-járvánnyal kapcsolatos információ újdonságtartalommal bírt, illetve sok kormányzati döntés született, amit kommunikálni kellett a vendégek felé. Később ezeket összegezték egy dokumentumban és mindenki számára elérhetővé tették a weboldalon, így ezeket nem kellett külön posztokban megjeleníteni, csak az ehhez képest történő változásokról, esetleges nyitásokról, zárásokról kellett kommunikálni. A biztonság és tisztaság hangsúlyozása az első hullám alatt, illetve a két hullám között volt leginkább jellemző, ezzel szemben a foglalat és átfoglalat ösztönző bejegyzések mindhárom időszakban meghatározóak voltak. A támogatást, hálát, köszönetnyilvánítást kifejező posztok egyértelműen az első hullám alatt voltak jellemzőek, a teljes vizsgált időszakban keletkezett bejegyzéseknek a 77%-a ebben a szakaszban keletkezett. Ebben az időszakban sok szálloda csatlakozott különböző mozgalmakhoz, mint például a hotelek szív alakú kivilágítása, illetve több szálloda készített ételt kórházi dolgozók számára, a második hullámra azonban ezek a kezdeményezések ország szinten alábbhagytak. A szállodák a visszatéréssel kapcsolatban az első hullámban még optimisták voltak, 17 bejegyzés született ezzel kapcsolatosan. Számos szálloda készített videót is, amelyekben a dolgozóik szerepelnek, akik alig várják, hogy a vendégek visszatérjenek a hotelekbe. A második hullámban az ilyen jellegű posztok már szinte egyáltalán nem jelentek meg, amely arra vezethető vissza, hogy a második hullám idejére már a szállodák munkatársai is elvesztették a reményt azzal kapcsolatban, hogy a járvány hamarosan véget ér, ezért a vendégeknek sem mertek ígérni semmit az újranyitással kapcsolatban.

A Facebook-oldalon található krízissel kapcsolatos bejegyzéseket típus szerint is vizsgáltuk a három időszak bontásában (7. táblázat).

A teljes vizsgált időszakot tekintve jól látszik, hogy a szöveg + kép típusú bejegyzések a leggyakoribbak (83,7%), majd a szöveg + videó típusúak (13,6%) és szinte alig található a szállodák Facebook-oldalán csak szövegtípusú poszt (2,7%). Ez megfelel annak az évek óta erősödő trendnek, miszerint a szöveges bejegyzések helyett a vizuális kommunikáció veszi át az uralmat, a szöveg és kép után a videós tartalmak térhódítása a következő lépcsőfok a tartalomfogyasztásban (Meeker, 2015). Szövegtípusú bejegyzés csak az első hullámban fordult elő, akkor információ átadására használták. A videót tartalmazó bejegyzések az első hullámban és a két hullám közötti időszakban voltak jellemzőek.

zések az első hullámban és a két hullám közötti időszakban voltak jellemzőek.

7. táblázat

A krízissel kapcsolatos Facebook-bejegyzések száma típus szerinti bontásban a vizsgált szállodák esetében az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban

Szálloda	Első hullám			Két hullám között			Második hullám		
	Szöveg	Szöveg+kép	Szöveg+videó	Szöveg	Szöveg+kép	Szöveg+videó	Szöveg	Szöveg+kép	Szöveg+videó
Novotel Budapest City	0	4	2	0	6	4	0	2	1
Akadémia Hotel	1	17	2	0	4	0	0	10	1
Hotel Eger & Park	1	28	1	0	2	0	0	8	1
Park Inn by Radisson Budapest	0	6	0	0	4	0	0	3	0
Danubius Hotel Helia	1	6	1	0	0	0	0	0	0
Courtyard by Marriott Budapest City Center	0	0	0	0	1	4	0	0	0
Continental Hotel Budapest	1	4	2	0	2	1	0	2	0
Aranyhomok Business Wellness Hotel	0	10	0	0	3	0	0	1	0

Forrás: saját kutatás

A tartalomelemzés alapján nem lehet megállapítani számottevő eltérést a budapesti és vidéki szállodák kommunikációjában, illetve nem fedezhető fel különbség a szállodalánchoz tartozó és önálló szállodák kommunikációjában sem.

Összegzés

A turizmusbiztonság mint a turisták és a desztinációk védelme érdekében létrejött tudományterület évről-évre nagyobb hangsúlyt kap. Ez arra vezethető vissza, hogy az elmúlt években jelentősen megnövekedett a biztonságot veszélyeztető események száma, ezáltal a turistákban felmerülő igény alapján a biztonság mostanra az utazás és desztinációválasztás egyik legfontosabb elemévé vált. Az utazások során felmerülő fenyegetettségek egyik nagy csoportját az egészségbiztonság képezi, amely magába foglalja a különböző vírus- és baktériumfertőzéseket, tehát ide tartozik a jelenlegi koronavírus-járvány is.

A koronavírus-járvány esetében olyan méretű egészségügyi válságról beszélhetünk, amely turisztikai válságot eredményezett és globális szintű válságkezelést

igényel. A válságkezelés három fő lépése a válság megelőzése, kezelése és az ebből való felépülés, a hazai négy-csillagos üzleti szállodákat vizsgáló empirikus kutatás is ebben a logikában készült.

A kutatásban részt vett szállodák még ebben a nehéz helyzetben is igyekeznek az üzleti utazókat foglalásra ösztönözni. A leggyakoribb eszközök között szerepel a folyamatos kapcsolattartás a partnereikkel, az extra szolgáltatások nyújtása (ingyenes room service, magasabb kategóriájú szobában történő elhelyezés, extra bekészítések), a rugalmas foglalás és ingyenes lemondási feltételek, a luxusfogadás és ingyenes lemondási feltételek, a törzsvendégprogram, az árak csökkentése, illetve a kommunikációban a biztonság és tisztaság kihangsúlyozása mellett az, hogy a szálloda nyitva van és továbbra is fogadja az üzleti vendégeket.

A megkérdezett szállodák munkatársai mind úgy gondolják, hogy a koronavírus-járvány nem érintette negatívan a szálloda imázsát. Az imázst legtöbb esetben a folyamatos kommunikációval próbálták megőrizni, kisfilmeket készítettek a munkatársakkal, valamint részt vettek különböző mozgalomban, jótekonysági programokban.

A vizsgált szállodák kommunikációjában jelentős változások történtek a biztonság vonatkozásában. A krízis előtti időszakban az ország és a főváros biztonságát emelték ki a kommunikációjukban, nem pedig kifejezetten a szálloda biztonságát, illetve említették a tűzbiztonságot és a vagyonvédelmet. A koronavírus-járvány megjelenését követően a biztonság lett a fő témakör és e köré épült minden. A fő üzenet leggyakrabban, hogy a vendég biztonságban van a szállodában, betartják a szabályozásokat és az óvintézkedéseket, magas szinten odafigyelnek a tisztaságra és higiéniára, illetve a szálloda nyitva van és a vendég biztonságban számíthat rájuk. A krízis utáni időszak szállodai kommunikációjának fő üzenete továbbra is a biztonság és a tisztaság lesz.

A kutatásban részt vett szállodák a weboldalukat tekintik az elsődleges kríziskommunikációs felületnek, ahol elhelyezik és folyamatosan frissítik a COVID-19 tájékoztatójukat és a járvánnyal kapcsolatos egyéb dokumentumaikat, illetve megjelenítik az esetleges változásokat. A honlapokon számos alkalommal megjelennek a biztonság, illetve a tisztaság/higiéncia kifejezések, de többször szerepel az egészség is, mint a koronavírus-járvány alatti legfontosabb üzenet.

A vizsgált szállodák másik fontos kríziskommunikációs platformja a Facebook, amelyet ugyan eltérő intenzitással használnak, de minden esetben igénybe veszik. A Facebook-oldalak elemzéséből kiderült, hogy az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban keletkezett posztok száma és tartalma is nagy mértékben változott. A hotelek az első hullám alatt használták a legaktívabban a Facebook-oldalukat a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos kommunikációra és itt voltak a legjellemzőbbek az információátadást szolgáló bejegyzések, a biztonságot és tisztaságot hangsúlyozó posztok, a támogatást és hálát kifejező tartalmak, illetve itt bíztak a leginkább a mihamarabbi visszatérésben. A második hullámban már igyekeztek a járvánnyal kapcsolatban csak a legfontosabb tartalmakat megosztani és helyette inkább

más szállodával kapcsolatos, pozitívabb szemléletű bejegyzéseket létrehozni.

Felhasznált irodalom

- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A viable market for tourism crisis and disaster recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400–411. <http://dx.doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Barlai, R., & Kővágó, Gy. (1996). *Válság- (katasztrófa) kommunikáció: Tanulmányok és szemelvények*. Budapest: Petit Real.
- Beeton, S. (2001). Horseback tourism in Victoria, Australia: Cooperative, proactive crisis management. *Current Issues in Tourism*, 4(5), 422–439. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500108667897>
- Birkner, Z., Marton, Zs., & Keller K. (2018). Az innováció értelmezése a turizmusbiztonság területén – különös tekintettel az oktatás és a kutatás területére. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(3), 71–80. https://archive.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/03_birkner.pdf
- Breitsohl, J., & Garrod, B. (2016). Assessing tourists' cognitive, emotional and behavioural reactions to an unethical destination incident. *Tourism Management*, 54, 209–220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.004>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362–370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Cartier, E. A., & Taylor, L. L. (2020). Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100635. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100635>
- Christensen, T., Lægred, P., & Rykkja L. H. (2016). Organizing for crisis management: building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12558>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dubai, L. (2008). Hiteles kommunikáció katasztrófa-helyzetben. In Farkas É. & Meruk J. (Eds.), *Közigazgatási kommunikáció Magyarországon* (pp. 95-116). Budapest: PTE FEEK.
- ENSZ (2015). *Sendai framework for disaster risk reduction 2015 – 2030*. UNISDR. https://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf
- Eylemer, S., & Kirkpinar Özsoy, N. (2021). The European Union's response to COVID-19 as an existential threat. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 11(2), 489-515. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5831858>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)

- Géring, Zs. (2014). Tartalomlemezés: a virtuális és a 'valós' világ határán. *Kultúra és Közösség*, 5(1), 9-24. https://perepo-publikacio.uni-pannon.hu/id/eprint/611/1/Gering_tartalomlemez_2014.pdf
- Gyulavári, T., Mitev, A. Z., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., & Szűcs, K. (2017). *A marketingkutató alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <http://dx.doi.org/10.1556/9789630598880>
- Hendershott, T., Livdan, D., & Schürhoff, N. (2015). Are institutions informed about news? *Journal of Financial Economics*, 117(2), 249-287. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.03.007>
- hotelstars.eu (2022): <https://www.hotelstars.hu/minositett-hotelesk>
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188. <https://doi.org/10.1108/jtf-02-2020-0014>
- Juhász, L. (2015). Szállodák tulajdonjoga és üzemeltetése. In *Szállodavezetés és Gazdálkodás: Hotel Management* (pp. 10-19). Budapest: BGE-KVIK.
- Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2020). A koronavírus-járvány észlelése és hatásai a hazai turisztikai szolgáltatók körében. In Kovács, L. (Eds.), *Globális kihívás – lokális válaszok – A koronavírus (covid19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai* (pp. 51-64). Szombathely: Savaria University Press.
- Kormány (2020). Kormány 484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelete a veszélyhelyzet idején alkalmazandó védelmi intézkedések második üteméről. *Magyar Közlöny*, (242), 7662-7670. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/e35363d964683da1d1a8b57aa9220fe36dfb5f7f/megtekintes>
- Korstanje, M. E. (2020). The epistemology of tourism security: methodological discussions revolving around tourism security and safety. In Korstanje, M. E. (Eds.), *Impact of risk perception theory and terrorism on tourism security: emerging research and opportunities* (pp. 93-116). Hershey, PA: IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-0070-5.ch005>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Szőke, V. (2021). A COVID19-járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 6-24. <http://dx.doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.01>
- Lapsánszky, A. (2021). A koronavírus-járvány hatása a hírközlésre és a médiára. In Rixer, Ádám (Eds.), *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra* (pp. 131-148). Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar.
- Laws, E., & Prideaux, B. (2005). Crisis management: a suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8. http://dx.doi.org/10.1300/J073v19n02_01
- Magyar Turisztikai Ügynökség (2018). *A magyarországi kereskedelmi szálláshelyek 2018-as főbb eredményei*. https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf
- Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issue in Tourism*, 19(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- Mansfeld, Y., & Pizam, A. (2006). *Tourism, security and safety: from theory to practice*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080458335>
- Marton, Zs., & Ernszt, I. (2019). Women on tour – safety and security in the focus. In Marton Zs., Németh K., Pelesz P. & Péter E. (Eds.), *IV. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet* (pp. 458-465). Nagykanizsa: Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz.
- Marton, Zs., Keller, K., & Birkner, Z. (2018). A kockázatelemzés és desztináció imázs a turizmusbiztonság szemszögéből. In *LX. Georgikon Napok* (pp. 154-160). Keszthely: MATE.
- Mazilu, M., Marinescu, R., Bălă, D., & Dragomir, L. (2019). Crisis management in tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 14, 289-294. <http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/mazilu-marinescu-bala-dragomir.pdf>
- Meeker, M. (2015). *Internet Trends 2015 Report – Code Conference* <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/2015-internet-trends/>
- Michalkó, G. (2020). A biztonság szerepe a turizmus rendszerében. In Michalkó G., Németh J. & Ritécz Gy. (Szerk.), *Turizmusbiztonság* (pp. 15-28). Budapest: Dialóg Campus.
- Mitev, A. Z. (2019). *Kutatásmódszertan a turizmusban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <http://dx.doi.org/10.1556/9789634544135>
- Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
- Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70, 419-429. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.007>
- Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go. *Tourism Management Perspectives*, 25, 136-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.013>
- Péter, E., Németh, K., & Lelkóné T., I. (2018). Turizmusbiztonság, mint újonnan felmerülő fogyasztói igény. *Turizmus Bulletin*, 18(2), 30-37. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n2.4>
- Piskóti, I. (2014). *Válság/Kriziskommunikáció*. <http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/92/PR7.pdf>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Robertson, D., Kean, I., Moore, S., Gurtner, Y., Holcombe, C., & Wilks, J. (2006). *Tourism risk management: An authoritative guide to managing crises in tourism*.

- Singapore: APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST). https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/guide-english.pdf?sfvrsn=ae434e30_1
- Roehl, W. S., & Fesenmaier, D. R. (1992). Risk perceptions and pleasure travel: an exploratory analysis. *Journal of Travel Research*, 30(4), 17-26.
<http://dx.doi.org/10.1177/004728759203000403>
- Sigala, M. (2011). Social media and crisis management in tourism: Applications and implications for research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), 269-283.
<http://dx.doi.org/10.3727/109830512X13364362859812>
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13–18.
<http://dx.doi.org/10.1177/004728759903800104>
- Tarlow, P. E. (2014). *Tourism security: strategies for effectively managing travel risk and safety*. Cambridge, MA: Butterworth-Heinemann.
- United Nations (2020). *COVID-19 response*. <https://www.un.org/en/coronavirus/un-response>
- World Tourism Organisation (2016). *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- World Tourism Organization (1996). *Tourist safety and security, practical measures for destinations*. Madrid: World Tourism Organization.
- Yeh, Shih-Shuo (2020). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>

A KONFLIKTUSKEZELÉS KULTURÁLIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

CONFLICT MANAGEMENT IN A CROSS-CULTURAL COMPARISON

A munkaerő-vándorlás az elmúlt évtizedekben egyre erősödő jelenséggé vált. A pandémia hosszú távú hatásai még nehezen megítélhetők, de a trend várhatóan folytatódik. Az eddig kialakult heterogén munkahelyek indokoltá teszik a kulturális különbségek elemzését. A munka célja három konfliktuskezeléshez kapcsolódó elmélet kultúránként eltérő megjelenésének, értelmezésének és az arra adott reakcióknak a feltérképezése. Az adatgyűjtés több ország munkavállalóját érintő nyitott kérdésekkel, mélyinterjúzással, az adatelemzés a grounded theory módszerével történt. A megkérdezések eredményei alapján a szerzők kategorizálták a konfliktuskezelési stratégiákon túl, az azokat övező érzéseket, okokat, kultúránként eltérő értelmezéseket. A lehetséges kimeneteleket, továbbá egyéb kontextuális faktorok jelentőségét is feltárták a munka során, de azok súlya és befolyása térségenként és népcsoportonként eltérő képet mutatott. A hagyományos nyugat-kelet ellentétnél jóval összetettebb képet kaptak, sajátos attitűdük és tapasztalatok jellemezték a Közel-Keletet, Afrikát, illetve a mediterrán és a kelet-európai országokat, emellett a legmarkánsabb különbség a távol-keleti és az angol-szász kultúrkör között mutatkozott.

Kulcsszavak: kultúra, konfliktuskezelés, interjú, grounded theory

Migration has become a phenomenon that has risen in recent decades. The durable effects of the pandemic are hardly assessable, but the tendency is expected to continue. Diverse workplaces prompt us to address cultural differences. This work thus aims to analyse the various manifestations, interpretations and reactions of three theories associated with conflict management. Data was collected using in-depth interviews with open-ended questions and analysed by grounded theory methodology. As a result, the different conflict management strategies, related emotions, reasons and interpretations were categorised. Besides the potential outcomes, the authors also revealed relevant contextual factors; however, their weights varied across cultures. They separated several conflict management and understanding mechanisms and typified the categories that emerged. Beyond the traditional west-east opposition, the authors received a highly complex picture. Interviewees from the Middle East, Mediterranean region, Africa and Eastern-Europe possessed distinctive attitudes, but the most straightforward difference was identifiable between the Far-Eastern and the Anglo-Saxon cultures.

Keywords: culture, conflict management, interview, grounded theory

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-0-4-I-SZE-84 és ÚNKP-20-2-I-SZE-6 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Present study was supported by the ÚNKP-20-0-4-I-SZE-84 and ÚNKP-20-2-I-SZE-6, New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Gálos Krisztina^a (galos.krisztina@sze.hu) front office asszisztens; Dr. Vinkóczi Tamás^b (vinkoczi.tamas@sze.hu) egyetemi adjunktus

^aGlobal Sport Event Qatar 2022 (Qatar); ^bSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 07. 26-án, javítva: 2021. 12. 10-én, 2022. 03. 02-án és 2022. 12. 08-án, elfogadva: 2023. 01. 06-án. The article was received: 26. 07. 2021, revised: 10. 12. 2021, 02. 03. 2022, and 08. 12. 2022, accepted: 06. 01. 2023.

A munkaerő-vándorlás – intenzitásának ideiglenes csökkenése ellenére – folytatódni fog, mivel az ezt előidéző tényezők jelentősen nem változtak (Bite, Konczos Szombathelyi & Vasa, 2020).

A gazdasági különbségek, a csökkenő adminisztratív terhek egyes térségekben (pl. Schengen), a csökkenő

utazási költségek és a munkaerőhiány mind fontos elemei az általunk is vizsgált tématerületnek, azonban a teljes spektrum lefedésére jelen tanulmányban nincs lehetőségünk. A migrációs folyamatok mellett az akkumulálódó külföldi népesség aránya, például az Európai Unióban, szintén indokoltá teszi a kulturális különbségek és azok

mindennapi életben való megjelenésének vizsgálatát. Ahhoz, hogy a piaci szereplők az újonnan megérkező munkaerő potenciálját, tudását, informális tőkét hasznosítani tudják és pótolják az távozókét, szükséges mind a szervezeti, mind a nemzeti kultúrák vizsgálata. A hazai nemzetgazdaság versenyelőnyének megtartása szempontjából ez konstans stratégiai feladat (Sólyom & Fenyvesi, 2021).

A másik alapállás, ami alátámasztja a címben megjelölt téma vizsgálatát az, hogy cselekedeteink, így a konfliktusok kezelése is, normarendszerek függvénye. A konfliktusok megítélése az eltérő kultúrák szemszögéből hatással van egy közösség, munkahely belső dinamizmusaira és kapcsolattrendszerére. Vilmányi, Hetesi és Tarján (2020) hosszan érvel a társadalmi beágyazottság és a történeti múlt szerepének fontosságáról a paraszolvencia intézményén keresztül, ami egy archaikus struktúrával működő közegben egy logikus megközelítés. Viszont a versenyszférát jellemző kulturálisan diverz munkahelyek miatt a konfliktusok vizsgálatát úgy véljük, hogy új alapokra kell helyezni.

Jelen kutatás célja, hogy hozzájáruljon a konfliktuskezelés tudásanyagához, figyelembe véve, hogy a kulturális jellemzők milyen szerepet játszanak e tekintetben, például a maszkulinitás mértéke (Kun & Ujhelyi, 2018). Milassin (2019) érvelése szerint, a kognitív értelmezésen (értékalapú kultúrakutatások) túl, a viselkedési mintázatok (cselekvésméletei kultúrakutatások) felderítése is fontos feladat, és hangsúlyozza a környezet (munkahelyi hierarchia és normarendszer) befolyásoló hatását.

Az ismertetett tényezőket figyelembe véve a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

1. A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszerei által megkülönböztethetők konfliktuskezelési módok?
2. Miként élük meg, illetve kezelik konfliktusaikat különböző nemzetek képviselői munkahelyi környezetben?

A konfliktusokat egyéni, illetve munkahelyi szinten elemeztük. A fókusz leszűkítése érdekében három kapcsolódó elméletet adaptálva vizsgáldtunk, amiket a következő fejezetben mutatunk be részletesen. E három elmélet a Milassin (2019) által vizsgált munkahelyi környezet aspektusaival foglalkoznak (pl. függelmi viszonyok) és ezek megjelenését teszteltük. Mivel nem nemzeti, hanem egyéni és munkahelyi szinten vizsgálódunk, a pozitivist, kvantitatív megközelítés helyett egy kvalitatív, szubjektív módszert alkalmaztunk, ami az egyéni tapasztalatok és érzelmek felderítéséhez megfelelőbb.

Három különböző „research gap”-et azonosítottunk, egy a témát, kettő pedig a módszertant illeti. Egyrészt a szakirodalmi áttekintés alapján azt tapasztaltuk, hogy a három elmélet tesztelése, megjelenése során korábbi kutatások csak elvétve vették számításba a kulturális különbségeket, mint befolyásoló tényezőket. Mindez azzal magyarázható, hogy Magyarországon nincsen hosszú történelme a nemzetközi együttműködésnek, kulturális diverzitásnak, integrációnak, ellentétben Nyugat-Európával. A témával foglalkozni kell, látva a migrációs tenden-

ciákat és az országunk érintettségét: a nemzetköziesítés központi kérdéssé vált (Kéri, 2019). Másrészt kiemelendő, hogy a kvalitatív módszereken alapuló kutatások ritkábbak, mivel „azokról azt gondolták, hogy mellőzik a tudományos” szigorúságot (Mitev, 2012, p. 17). Harmadrészt, vizsgálatunk elősegíti a szervezetkutatások funkcionalista dominanciájának ellenpontosítását is (Gelei, 2006).

Elméleti háttér

Interpretivizmus

Az interkulturális menedzsment vagy nemzetközi emberforrás-menedzsment tudományai három alapvető iskola filozófiáján keresztül értelmezhetők (Primecz, 2020). Az 1980-as évek előtt szinte csak a Hofstede-hez, Hallhoz és későbbiekben House-hoz kötött pozitivist irány létezett. A következő évtizedekben teret nyert a szubjektív, interpretivist vonal is, ami már kvalitatív módszerekkel vizsgálta a kulturális különbségeket, jelen kutatás is ezt a módszertant alkalmazza. A harmadik irányzat a kritikai vagy „radikális” iskola meglehetősen alulreprezentált és kiforratlan a szakirodalomban (Primecz, Romani & Sackmann, 2009). A következőkben a kutatás módszertani elemeit (kvalitatív elemzés, grounded theory, mélyinterjú) figyelembe véve az interpretivist iskola bemutatására szorítkozunk.

Geleivel (2006) egyetértve, mindenképp fontos leszögezni, hogy egyik paradigma sem eredendően „jobb” a másinál, hanem pusztán egy, ideális esetben, tudatosan választott szemléletmód. A paradigmát szubjektív megközelítés jellemzi, miszerint a valóság a szereplők interakcióin és azok jelentéstartalmán keresztül nyilvánul meg, tehát azok a kutatás objektumai. Az értelmezés során a kutató előismeretei meghatározhatják a magyarázatot. Ebben az értelemben a tiszta objektivitás és értéksemlegesség nem létezhet, mert két ponton korlátozva van a kutatási eredmény: a kutató azt tudja vizsgálni, amit (1) adott helyen és időben – lokálisan – érzékel és azt (2) saját tudása, attitűdjei, kulturális háttere stb. alapján értelmezi.

Burrell és Morgan (1979) másik dimenziója szerint, az interpretivist hisz egy társadalmi rendben, ami abból ered, hogy létrejöhet egyetértés, konszenzus az aktorok (társadalomban, cégben, közösségben) között, akik egy közösen elfogadott célért dolgoznak (ami esetlegesen egy reform is lehet (Gelei, 2006)).

Az interpretatív tudós interakciókat, osztott célokat, személyes érzelmeket elemez, tehát a lokális jelentéshorizontot, a kérdése pedig a következő: mi, mit jelent és kinek? Nem egy univerzális igazságot kutat (hiszen ilyen objektív dolog e filozófia szerint nem létezik), hanem a helyben létező, egyének által létrehozott és elfogadott valóságkonstrukciót. Ez a valóság nem kívülről származik, hanem egy helyben létrehozott konstrukció, avagy kontextus. Ilyen konstrukcióként értelmezhető a szervezeti kultúra is (Spilák & Kosztyán, 2019). Gelei (2006) a következő példával egyértelműsíti a különbséget: amikor egy ember történetét megismerjük, nem a szavai szótári jelentésére összpontosítunk, hanem arra a tartalomra, amit az adott illető illesztett hozzá.

Gelei (2006) értelmezésében a nemzeti kulturális sajátosságok is külső és általános elemek, azok személyes értelmezése és viselkedésbefolyásoló hatása, ami valóban releváns. A szervezeti kultúra lehet egy kulturálisan heterogén közösség eredménye, ahol a nemzeti sajátosságok elegyednek, így hozva azt létre (angolul „enact”, azaz elrendel, kialakít vagy törvényesít) (Weick, 1979, p. 164).

Ez a paradigma nem alkalmazható globális vagy országos szinten, mivel az interakciók és azok kontextusai a vizsgálatának tárgyai, illetve a lokálisan érzékelt jellemzők (pl. vállalati protokollok) is befolyásolják a végeredményt. Mindezek tudatában úgy véljük, hogy egyedi módszertannal érdemes vizsgálni, jellemzően kvalitatívan, mely módszer a hazai szakirodalomban alulreprezentált (Radácsi, 2003). Gelei (2006) konkrétan a grounded theory alkalmazása mellett hoz érveket. (1) A helyi jelentéstartalmak kialakulásában a létező „nagy elméletek” is szerepet játszanak (pl. nemzeti kultúra, történelmi háttér, menedzsmentpraktikák). Az interpretivista kutató tulajdonképpen megvizsgálja, hogy ezen (2) nagy elméletek mi módon manifesztálódnak helyileg és a vizsgálat alapján (3) gyarapíthatja az alapelmélet tudásanyagát. Jelen tanulmányban mi is erre törekedtünk három elmélet (konformitás álcája, önkategorizálás, nyitottság és megoldás kockázata) tesztelésének a segítségével.

Kutatásunk elméleti alapjai és a korábban ismertetett kutatási kérdéseink a következő kontextusban kezelendők: a nagy elméletek (nemzeti kulturális sajátosságok és a három alábbi modell) miként jelennek meg az egyén cselekvésében és kognitíve milyen jelentést kapnak.

A konformitás álcája

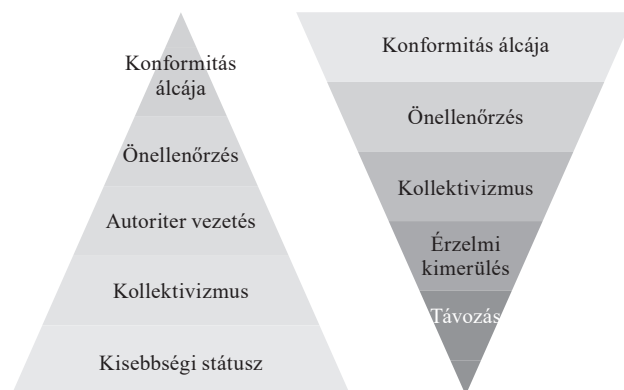
A szervezet belső jelentésrendszerének formálásában a nagyobb hatalommal rendelkezők nagyobb befolyással bírnak, míg a gyengébbek kevesebbel, vagy csak elfogadni tudják azt, konformálódnak hozzá (Gelei, 2006). A félreértések elkerülése végett ez nem azt jelenti, hogy ők el vannak nyomva, pusztán azt, hogy a közös megegyezés alapján betöltött pozíciójukkal kisebb hatalom jár.

A konformitás álcájának elmélete facades of conformity néven Hewlin (2003) nevéhez köthető, definíció szerint: a munkavállalók értékrendjének hamis reprezentációi, akik úgy tesznek, mintha azonosulnának a szervezeti értékekkel és annak céljaival. Az elgondolás alapján az alkalmazottak elnyomják személyes értékeiket és természetes viselkedésüket – abban a hitben, hogy azok ellentétben állnak a munkahelyük által képviselt, vagy az ott elvárt értékekkel és viselkedésmintákkal –, sőt expliciten kifejezik támogatásukat, hogy könnyebben boldogulhassanak az adott környezetben. Hewlin (2009) és később Bakacsi (2019) is kimutatta, hogy az autoriter vezetés, a kisebbségi státusz és a kollektívizmus egyenes arányban áll a jelenség kialakulásának az esélyével. Ennek következményeként jellemzővé válik a szervezetben az emocionális kimerülés, illetve a felmondások számának jelentős növekedése. Pszichológiai értelemben, ha az egyén figyelme és korlátozza önmagát, nem nyilvánulhat meg őszintén, az kellemetlen és káros rá nézve, így a munkamorálja és a teljesítménye is romlik. Szabó-Szentgróti, Gelencsér,

Szabó-Szentgróti és Berke (2019) ezt destruktív konfliktusként értelmezi, kiemelve, hogy a fiatal generáció (Z) a hatalomkultúrával nem tud azonosulni. A vélemények visszatartása (az azonosulás egyik formája), illetve a karizmatikus vezetés növeli az azonosulás – konformitás esélyét (Bakacsi, 2019) (1. ábra).

1. ábra

A konformitás álcájának okai és következményei



Forrás: saját szerkesztés Hewlin, (2003) alapján.

A kényszerített azonosulás látványos esete, amikor valaki meg akar felelni a munkahelye vagy pozíciója dress code-jának (öltönyt visel, a saját ízlését félretéve). Kutatási eredmények alátámasztják (Shore, Randel, Chung & Dean, 2011) az azonosulás pozitív (összetartozás érzése) és negatív hatásait (meghasonlás) is, de hogy melyek vannak többségben, kompenzálják-e az előnyök a hátrányokat, ennek a tisztázása még további vizsgálatot kíván.

Egyértelműbb és látványosabb az azonosulás problémája, ha a munkahelyi elvárásokat a családosi élet kontextusában vizsgáljuk (Liang, 2019). A munka-család konfliktus azt jelenti, hogy a munkahelyi követelmények (pl. túlóra) hátráltatják, sőt, szélsőséges esetben ellehetetlenítik a családról való megfelelő gondoskodást. Greenhouse és Beutell (1985) a köztes szerepek konfliktusaként és inkompatibilitásaként értelmezik a jelenséget. A szerepek közötti ellentétek e formái egyértelműen károsak érzelmileg és hozzájárulnak a motiváció csökkenéséhez (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Kutatási kérdéseinkben említett eltérő kultúrák és normarendszerek fontosságára Liang (2019) is felhívta a figyelmet, azt állítva, hogy a kollektivisták kultúrákban a leírt munkahelyi nyomás könnyebben eszkalálódik. Ennek relativizálására viszont individualistább, partícipatívabb, femininebb (Kun & Ujhelyi, 2018) kultúrákat is elemezni kell – pl. USA, Németország.

Önkategorizálás

A kategorizálásnak valóságteremtő és korlátozó hatása van. Lehet, hogy objektíve nincsenek ilyen besorolások (ez általában így van), de, ha az egyén „szerint van”, akkor „számára van” és aszerint is cselekszik (objektíve: „hiszem, ha látom”; szubjektíve: „látom, mert hiszem” (Gelei, 2006, p. 81)). Az önkategorizálás elmélete (Turner, 2010, p. 6) a társadalmi identitás teóriájából (Tajfel

& Turner, 1979, p. 1) lett tovább fejlesztve. Az elméletek arra utalnak, hogy az egyén koncepciót alakít ki magáról, miután csatlakozott egy közösséghez, ami egy komplex kognitív folyamat. A koncepció magába foglalhat számos karakterisztikát a személyiségjegyeitől kezdve, a megjelenésen keresztül, a tudásig és szakmai tapasztalatig. Az, hogy mely tulajdonságok válnak hangsúlyosabbá, attól függ, hogy az adott csoport minnek tulajdonít jelentőséget – pl. bőrszín vagy tudás. Az alapkarakterisztikák megválasztását követően az egyén ezek mentén sztereotipizálja önmagát (pl. mennyire tapasztalt a többiekhez képest). Miután az egyén rangsorolta önmagát tudat alatt, az elfoglalt helye alapján kezd viselkedni. A meglévő kategorizálás beidegződik és a későbbiekben nehezen módosul, ami azt jelenti, hogy a leírt mintázat tartós. Mindezzel párhuzamosan a munkatársak kategorizálása is megtörténik.

Az önkategorizálás folyamatát a kutatások inkább destruktívnak ítélik meg, mint sem egészségesnek az egyénre nézve, így egy vegyes képet prezentál ilyen szempontból az Ellemers & Barreto szerzőpáros (2006). A csoporthoz való tartozás érzését erősíti, de az egyediség érzését gyengíti (Turner, 2010, p. 7). Ez az ellentét a külső szemlélő számára a sztereotipizálás alapja, ami az individualistább (énközpontúbb) és nyitottabb kultúrák esetén kevésbé elfogadható, ha a kapcsolt csoporttal való azonosítás nem jár többtartalommal vagy haszonnal (Berács & Malota, 2000).

A kategorizálás funkciója hasonlatos a sztereotipizáláshoz: erőforrás-tartalékolás és bizonytalanságcsökkenés, habár Berács és Malota (2000) kutatásukban a jelentéskeresést, mint elsődleges funkciót vetik fel. Utóbbiból kifolyólag arra következtethetünk, hogy azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságkerülés szintje magas (Hofstede, 1997), jellemzőbb a kategorizálás, erősebben érződnek annak következményei. Hall (1976) kutatása és három további kulturális dimenziója – Hofstede öt alapidimenziójához képest – azt bizonyítja, hogy eltérő kultúrákban más értékek, viselkedési formák, tulajdonságok, normák és célok a hangsúlyosak, tehát a kategorizálási alapok is szignifikánsan eltérhetnek egymástól, így a kialakuló kategóriák is.

A társadalmi identitás (Tajfel & Turner, 1979) státusz-tulajdonságok (Turner & Stets, 2006) és az azokon alapuló önkategorizálás (Turner, 2010, p. 4) elméletei is egy-egy sorrendet, hierarchiát állítanak fel bizonyos közösségek (csoportok) tagjai között; ez a státuszhierarchia (Berger, Cohen & Zelditch, 1972). A szakirodalomban számos bizonyíték utal arra, hogy a hierarchiák (re)konstruálódhatnak konfliktusokon keresztül, hiszen azok a meglévő szervezeti rendszereket, gyakorlatot megkérdőjelezik, viszont azok megerősítését is eredményezhetik, ha létrejön egy egységes szemléletmód (Bokor, 2003). A munkahely, a feladat (pl. termékfejlesztés (Bokor, 2003)) és a verseny azonban csak keretet (helyszínt) biztosít ezeknek a konfliktusoknak. Minden ember a saját státuszának emeléséért dolgozik – több hatalomért és legitimitásért – ennek ad teret a verseny, vita, a konfliktus, ahol végül a megalapozottabb és okosabb vélemény kellene, hogy győzzön. Ez azt is jelenti, hogy a konfliktusok kvázi kí-

vánatos megmérettetések, illetve másik oldalról felveti a kérdéseket: miért nem kerülendők vagy kerülhetők el a konfliktusok, miért nem érdekelt senki a konszenzusban és kompromisszumban?

Kényszerként a konfliktusok zéróösszegű játékok, azaz valaki nyer, valaki veszít. Bendersky és Hays (2010) érvelése szerint minden csoportban állandó mennyiségű státusz van, ami újra elosztásra kerül a konfliktusokon keresztül, amik után az egyének egymáshoz képest magasabb vagy alacsonyabb szintre sorolódnak be. A konfliktusokból való kihátrálás így státuszvesztésként könyvelhető el. Eredményeink alapján azonban úgy véljük, hogy nem azonosítható a munkahelyi konfliktusok egyértelműen pozitív vagy negatív hatása, azonban Bendersky és Hays (2010) azon meglátásával egyetértünk, miszerint a státuszok újraelosztásához biztosan hozzájárulnak ezek a konfrontációk.

A konfliktuskeresés, kompromisszumkészség, önkategorizálás, vertikális viszonyrendszerek – hierarchiák – kialakítására való hajlam és az azokhoz való ragaszkodás kulturálisan nem semleges jelenségek, így azok figyelembevételével optimalizálhatók a tévesen általánosított konklúziók. Hofstede (1997) maskulinitás és kollektívizmus dimenziói mindenképpen, de esetleg egyéb kulturális, vallási, pszichológiai vagy egyéb jellemzők is szerepet játszhatnak abban, hogy a világ mely térségein hogyan jelennek meg az ismertetett elemek.

A nyitottság és megoldás kockázata

Munkahelyi környezetben jellemzőek azok a konfliktusok, melyek feltételezett inkompetenciából vagy egyszerűen véleménykülönbségekből származnak. A körülmények függvényében a konfliktusoknak lehet pozitív és/vagy negatív kimenetele. Bizonyos kutatások (pl. Szabó-Szentgróti et al., 2019) bizonyították, hogy egyes konfliktusok javítják a stratégiai tervezés és döntéshozatal hatékonyságát, mások (pl. Shore et al., 2011) arról számoltak be, hogy az egyetértés hiánya rontja az kommunikációt, csökkenti a produktivitást. A megoldási kísérletek kimeneteléről szintén nincs konszenzus a kutatók eredményei között. A szakirodalomban jellemzően a megoldás szükségessége mellett érvelnek (pl. Szabó-Szentgróti et al., 2019), ezért a ritkábban tárgyalt álláspontot, a konfliktuskerülést ismeretjük részletesebben.

Az ellentétek elemzése során kimutatták (pl. Jehn, 1995), hogy a konfliktusok feszültsége az, ami a zavar, félelem és frusztráció okozója. A konfliktus helyett a feszültségnek tulajdonított averziók arra engednek következtetni, hogy a problémák megbeszélését is – ami szintén feszült helyzetekkel és súrlódásokkal jár – inkább elkerülik az érintettek. A megbeszélés során ütköztetik a véleményeket, amit tudat alatt egyfajta személyes támadásként élhet meg az ember. Az ebből származó harag és fenyegetettség érzése rontja a kommunikáció és kooperáció minőségét.

Az ellentétek feloldása, kibeszélése idő- és energiaigényes amellet, hogy feszültséggel terhelt folyamat, így ez már önmagában csökkenti a csapat produktivitását. Emiatt erre nem minden munkakörnyezetben van lehetőség

(pl. nagy munkatempó, terhelés, ideiglenes megbízatás, nines tér magánbeszélgetésre). Ha egy csapat feladatköre bizonytalan, sok változót tartalmaz és nagy információ-igénye van egy-egy döntésnek, akkor az ellentétek előnyök lehetnek, hiszen sok érv, információ ütközik és szinergia jön létre. A béke ezért Szabó-Szentróti et al. (2019) megítélése alapján a konszenzust és a nyugalmat támogatja és nem az innovációt és a kreativitást. Az ellentétek tehát bátorítónak hatnak a fejlesztésre (bizonyos mértékig (Szabó-Szentróti et al., 2019)).

A konfliktusok szervezeti és kulturális megközelítései szintén befolyásolják az összeképet. A felszólalásra és a különbségek elfogadására való nyitottság toleranciára ösztönzi a kollégákat. Ellenben a hallgatás és konstans egyetértés a munkatársak részéről nem hat bátorítónak az új belépőkre és túlzott magabiztosságot kölcsönöz másoknak (Jehn, 1995). Ez a magatartásminta elkerülendőnek és károsnak tekintti a nyitott kommunikációt és a proaktivitást.

Jehn (1995) rávilágított, hogy egyrészt a munkahelyi kontextus (pl. korkülönbségek, eltérő szakmai vélemények, munkában eddig együtt töltött idő, tekintély, hierarchia) dönti el, hogy a konfliktusok kedvező vagy kedvezőtlen kimenetekhez vezetnek-e a teljesítmény és a munkavállalói elégedettség szempontjából. Ezek a normák részben kulturális jellemzőkből származnak és az egyének személyiségjevei is befolyásolják, hogy valaki kerüli a konfliktusokat vagy vállalja őket. Jehn (1995) kutatásának hipotézise, miszerint a személyközi konfliktus rontja a produktivitást, elvetésre került, mivel az ellentéteket ignorálták a felek, így fenntartva az optimális teljesítményt.

A nyitottság és elfogadás kultúrája kedvezően hat a teljesítményre és a feladatmegoldás hatékonyságára, de kedvezőtlenül hat a munkavállalók személyes kapcsolataira, tehát szociális és pszichológiai szempontból káros, míg gazdaságilag előnyös. A konfliktusok megítélésének másik iránya, ami konfliktuskerülő és inkább a stabilitásra és alázatra ösztönöz, fordítva hat (Jehn, 1995). Viszont, ez utóbbinak ellentéte is nyert már bizonyítást korábban, miszerint a konfliktusok elkerülése nem vezet feltétlenül valós nyugalomhoz. A meg nem oldott konfliktusokat Pathak (2010) munkája alapján „munkahelyi számítógépvírus” is hasonlíthatjuk, melyek eredményként romló produktivitást feltételez. A stabilitás vagy bizonytalanságkerülés a keleti, míg ellentéte a nyugati kultúrákra jellemző. Murnighan és Conlon (1991) eredményei Jehn (1995) meglátásaival összhangban azt bizonyítják, hogy a konfliktusokra történő befelé fókuszálás (angolul: „inward focus”) csak elmergesíti a kollégák közötti viszonyt, míg a feladatra, kifelé (tanulmányukban a közönségre) irányuló figyelem megoldást jelent.

Hall (1976) alacsony és magas kontextusra vonatkozó kulturális dimenziója szerint, az amerikai és német ajkú népek nyitottabbak és mindennaposnak tarják a hevesebb konfliktusokat akár személyes, akár munkahelyi környezetben. Ebből kifolyólag, azok megoldásában is nagyobb gyakorlatuk van. Ahogy korábban utaltunk rá, ezzel ellentétes megállapítások tehetők az ázsiai társadalomra. Ezzel összhangban vannak Hofstede (1997) femininitásra és maszkulinitásra vonatkozó eredményei is: feminin értékek

a megértés, a kompromisszumra törekvés, az empátia, míg maszkulin értékek az erő, a dominancia, a saját akaratunk érvényesítése még a másik elnyomásán keresztül is. Mindezt determinálhatja, hogy hogyan viszonyulnak az adott kultúra képviselői a konfliktusokhoz (Milassin, 2019).

A kulturális különbségekre összpontosító, összehasonlító, kvalitatív kutatások alulreprezentáltak, különösen a magyar menedzsmenttudomány szakirodalmában (Radácsi, 2003), hiszen még kulturálisan homogén környezetben is ellentmondásos eredményeket találhatunk a vonatkozó kutatásokban (pl. ellentétes nyilatkozatok egy tisztán magyar szervezeten belül Toarniczky, Imre, Jenei, Losonci & Primecz (2012) kutatásában). Emiatt indokoltnak tekintjük kutatási kérdéseinket, illetve úgy véljük, hogy hozzájárulunk az egymással ellentmondó konklúziók tisztázásához.

Módszertan

Kvalitatív kutatás

A szakirodalom áttekintése során azt tapasztaltuk más szerzőkkel együtt (pl. Kéri, 2019), hogy az általunk is vizsgált tématerületen a kvalitatív elemzések alkalmazási gyakorisága elenyésző, annak ellenére, hogy arányaiban sokkal gyakrabban hivatkozzák őket tudományos kutatásokban (pl. elmélet-, modell- vagy hipotézisteszteselés). A gyakorlatban is széles körben támaszkodnak kvalitatív munkákra, modellekre és elméletekre, mivel induktív módon sokkal nagyobb mértékben tudnak hozzájárulni egy jelenség megértéséhez (Kéri, 2019; Mitev, 2012).

A kvalitatív kutatások nyitottságából fakadó (pl. félig strukturált interjúk és nyílt végű kérdések) bizonytalanság ellensúlyozására Khan (2014) összegyűjtött néhány szabályt, melyeket munkánk során figyelembe vettünk. Megítélésük szerint kérdezőskor a kérdés értelmezését a megkérdezettre kell hagyni. Egy félig strukturált interjú hossza átlagosan 60-90 perc közé esik, mivel egy szellemileg kimerítő folyamatról van szó mindkét résztvevő számára: a konstans asszociációk, magyarázatok, jó helyen, jó időben feltett mellék- vagy tisztázó kérdések, illetve a válaszadó nonverbális kommunikációja egyaránt fontos az interjúkat készítő kutatók számára. Khan (2014) azon meglátása, mely szerint a mélyinterjúk során megengedett a kérdező részéről az improvizáció, a grounded theory módszertanába is beilleszthető (rugalmasság, szabadság biztosítása a vizsgált jelenség megértése érdekében).

Az interjúk hosszával kapcsolatban Khan (2014) nézőpontjától eltérően jártunk el (jelentősen hosszabb mélyinterjúkat készítettünk). Az interjúk során a témától nem tértünk el, azonban kérdésenként néha egy-egy óráig is eltartott egy beszélgetés. A válaszadók (1. táblázat) álláspontjaikat komplex módon ismertették, mivel tudatában voltak a nyelvi nehézségekből adódó esetleges félreértéseknek.

Grounded theory

A grounded theory alapító okiratának Glaser & Strauss 1967-ben megjelent, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* című könyvét tekint-

jük. A módszer, ahogy Charmaz és Thornberg (2021, p. 2) értelmezi, „egy innovatív és szisztematikus stratégiája a párhuzamosan történő adatgyűjtésnek és elemzésnek.” Az összegyűjtött adatok folyamatos felülvizsgálata következtében, munkája előrehaladása során a kutató egyre több tapasztalatot szerez az interjúk megfelelő lebonyolításához. Manapság a grounded theory alkalmazói kizárólag interjúkkal szereznek adatot (Charmaz & Thornberg, 2021) és általános kérdéseket tesznek fel (Csedő, Zavarkó & Sára, 2019). Strauss és Corbin (1997) *Grounded Theory in Practice* című könyvét alapul véve megállapítható, hogy a módszer jellemzően humán tudományokban (pl. molekuláris biológia, orvostudomány és pszichológia) alkalmazzák, habár az ilyen kutatások száma nem túl magas (Kéri, 2019).

A kérdésekre adhatnak az alanyok hasonló válaszokat, lehetnek részben egyező tapasztalataik. Ezek az egyedi elemek mintázatokat alkothatnak, amiket összehasonlítva felfedhetők, hogy milyen kontextuális elemek játszhatsanak szerepet az egyes válaszadók válaszaiban (Csedő et al., 2019). Az adatokat természetesen a kutató előismereteinek tudatában, ezek alkalmazásával értelmezik. Az új ismeretek alapján a korábbi kutatási eredmények, elméletek és modellek összehasonlíthatóvá válnak az új eredményekkel (modellekkel; Mitev, 2012). Úgy véljük tehát, hogy az elmélet gyakorlati alkalmazhatósága a különböző kontextuális elemek függvénye. A grounded theory alkalmazása során tehát nagyon fontosak a szabad asszociációk (adatgyűjtés és eredmények kapcsán), illetve a rugalmasság (kommunikáció gördülékenyége miatt).

A módszer egyik legélesebb bírálója, Annells (1996) állítása szerint, az ily módon született eredmény nem több annál, minthogy a kutató szubjektíven értelmezi a bizonytalan módon összegyűjtött adatokat. A megalkotott elmélet ezért, megítélése szerint, csak egy képe a valóságnak. Elgondolása alapján ez a kép csupán belső, a kutató tudásbázisa által korlátozott és csak egy nézőpontot képvisel. Ezt a megállapítást el is kell, hogy fogadjuk, azonban kiemelendő, hogy hasznossága és validitása egy széles körben alkalmazott módszerré teszi a grounded theoryt a humán tudományokban. Azt gondoljuk továbbá, hogy a humán tudományok esetében ez a módszer különösen hasznos, ha valami precedens nélküli esemény vagy folyamat hatásait szeretnénk vizsgálni, mivel ilyen esetekben a más körülmények között született megállapítások fenntartásokkal kezelendők.

Adatgyűjtés

Módszertanunk (grounded theory, félig strukturált mélyinterjú) alkalmazásához interjúalanyaink kijelölése volt a legfontosabb lépés. Kutatási témánkhoz igazodva különböző nemzetiségű, nem csak az országunkban élő válaszadók bevonása mellett döntöttünk annak érdekében, hogy általánosabb érvényű eredményeket tárhassunk fel és ne csak a Magyarországon dolgozó, különböző nemzetiségű munkavállalók válaszait vegyük figyelembe. A kiválasztás során már meglévő nemzetközi kapcsolati hálózatainkat használtuk fel, azonban ezek eredményeinket befolyásoló hatását minimalizáltuk azáltal, hogy – nem saját ismeretségi körünk, hanem – Magyarországon és külföldön élő kollégáink ajánlásai alapján vontuk be

interjúalanyainkat. Fontosnak tartottuk, hogy származás tekintetében minél szélesebb körű (több kontinenst érintő) felmérést végezzünk – az összehasonlíthatóság miatt – legalább 15 fő megkérdezésével, annak érdekében, hogy ne csak a magyar munkavállalók nemzetközi közegben észlelt tapasztalataira hagyatkozzunk elemzésünk során. Mintavételünk az ajánlások következtében véletlenszerűnek tekinthető, azonban a válaszadók kiválasztása során alapvető kritérium volt számunkra, hogy jelenlegi/korábbi munkavégzésük (pl. iskolai projekt, külföldi megbízatás) során már tapasztalatot szereztek más kultúrájú emberekkel való együttműködésben. Az egyeztetéseket követően az interjúkat munkavégzés helye szerint a következő megoszlásban valósítottuk meg:

- Magyarországon élők és dolgozók: 14 fő (78%),
- külföldön élők és dolgozók: 4 fő – 1 fő Amerika és 3 fő Ázsia (22%).

Az interjúalanyok származását és beosztását (1. táblázat) is fontosnak tartjuk módszertanunk ismertetésével összefüggésben. A megkérdezettek életkora 22 és 43 év közé esett, kvalifikációjukat tekintve pedig mindegyikük felsőfokú végzettséggel rendelkezett.

1. táblázat

A minta összetétele

Származás		Beosztás	
Európa	7 fő	Ügyvezető	2 fő
Ázsia	6 fő	Irodavezető	2 fő
Amerika	3 fő	Csoportvezető	1 fő
Afrika	2 fő	Beosztott	13 fő
Összesen: 18 fő			

Forrás: a mélyinterjúk alapján, saját szerkesztés

Az interjúkban résztvevők kérésére neveiket és munkahelyeiket nem közöljük tanulmányunkban. A beszélgetések online vagy offline formában zajlottak le. A grounded theory módszertanának megfelelően (Charmaz & Thornberg, 2021; Csedő, Zavarkó & Sára, 2019) rugalmasan kezeltük az interjúkat (szükség esetén pontosítottunk, segítettünk a kérdések megértésében), illetve tapasztalatainkat az újabb és újabb interjúk során folyamatosan felhasználtuk. Az interjúkészítések következtében szerzett ismereteink alapján – végső formájában – a következő felépítésben valósítottuk meg a félig strukturált mélyinterjúkat angolul:

1. interjú megkezdése (bemutatkozás),
2. kutatás céljának rövid ismertetése,
3. háttérelméletek bemutatása (2. táblázat),
4. interjúkérdések ismertetése (múltbéli élmények), válaszok feljegyzése (2. táblázat),
5. válaszadói tapasztalat hiányában szituáció felvázolása a fókusz megtartása mellett,
6. szabad beszélgetés a témával kapcsolatosan (további információgyűjtés),
7. interjú lezárása.

Az interjúanyagok folyamatos feldolgozása közben azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók egy része személyes meg-látása helyett általánosítva (nemzetiségére vonatkoztatva) ismertette álláspontját. Kutatásunk személyes/munkahe-lyi szintre koncentrálni jellemből adódóan ekkor vált in-dokolttá vizsgáltunk céljainak, témájának és módszerének interjúnk első két fázisában történő bemutatása. Az ál-talunk alkalmazott módszertanra jellemző rugalmasságot kihasználva kiegészítő és pontosító kérdésekkel is készül-tünk, melyek a személyes érintettségek és tapasztalatok feltárását segítették elő.

Eredmények

1. *A szervezeti értékek elfogadása és a felsőbb utasítások követése együtt járhat-e a személyes meggyőződések el-nyomásával? Mennyire zavaró ez?*

A mélyinterjúk eredményeként két fő dimenzió kü-lönbült el a válaszokban. Egyrészt, hogy milyen mértékig természetes és elvárható az engedelmesség egy munka-helyen, másrészt pedig, hogy a személyes meggyőződé-seknek és a mentalitásnak van-e jelentősége a munkahelyi környezetben. Az interjúk feldolgozása során három jelen-

2. táblázat

A kutatás háttérelméletei és kérdéssora

Kérdés száma	Kérdés háttérelmélete		Háttérelmélet meg-alkotója/ elemzője	Konfliktusok terü-lete/ érintettjei	Kapcsolódó interjúkérdés
	eredeti nyelven	saját fordításban			
1.	Facades of Con-formity	Konformitás álcá-ja/ csapdája	Hewlin (2003, 2009)	Szervezet és egyén	A szervezeti értékek elfogadás és fel-sőbb utasítások követése együtt jár-hat-e személyes meggyőződések el-nyomásával? Mennyire zavaró ez?
2.	Self-categoriza-tion	Önkategorizálás	Turner et al. (2010)	Szervezeti hierar-chia következtében személyközi konfliktusok	Ha egy nagyon megbecsült és tisztelt kolléga meglátásával ütközik a sajátja, megosztja-e a véleményét vagy inkább hallgat ebben az esetben?
3.	Openness makes relationships vicious	A nyitottság sze-sélyessé teszi az emberi kapcsolato-kat	Jehn (1995); Nishii(2013)	Személyközi konfliktusok	Ha egy kollégával konfliktusba kerül, akkor megpróbálja kibeszélni és meg-oldani azt, vagy ignorálja és folytatja a munkát?

Forrás: saját szerkesztés.

A háttérelméletek véleményünk szerint a grounded theo-ry módszerrel megfelelően vizsgálhatók, így az interjú-kérdéseket ezekre alapozva alkottuk meg. Kérdéseink a konformitás álcája (közösséggel való azonosulás hiányá-nak eltitkolása a közösség előtt), az önkategorizálás (saját bekatégorizálás iránti személyes igény léte), illetve a nyi-tottság és emberi kapcsolatok (nyitottság vagy ignorálás a konfliktusok kezelésekor) témakörökre irányultak. A vizsgálat elméleti alapját adó háttérelméletek ismeretében belátható, hogy kutatási területünk valóban kvalitatív módszerek alkalmazását igényli. Kvantitatív megközelítésekre (kérdőívzés) is találni példákat (pl. Pénz, 2015; Hüse, Gurály & Péntes, 2011; Túri, 2010, p. 11), ezeket azonban a Strauss & Corbin (1997) könyvében is olvasha-tó meglátások (pl. Lambert: The Line in the Sand) figye-lembevétele mellett a kvalitatív (módszertan megfelelő al-kalmazása elvárás) elemzéseknél kevésbé eredményesnek tartjuk.

Azonban ismét felhívjuk a figyelmet arra, hogy mind a módszertan, mind a téma kiforratlan a magyar nyelvű szakirodalomban, más országokban, más mintákból le-vont következtetések pedig az interpretívizmus alapállá-sából kifolyólag nem vonatkozathatók Magyarországra. A jelenség hazai felderítése ezért időszerű vállalkozásnak tekinthető.

tősen eltérő csoportot tudunk kialakítani első interjúkérdésünk alapján, mindegyiket egy-egy idézettel támasztot-tuk alá saját fordításunkban.

A válaszadók több mint fele nyíltan szem-beszáll és felszólal olyan felsővezetői utasításokkal szemben, amikkel nem ért egyet, de mindeneset-re szóvá teszi nemtet-zését, artikulálja a kü-lönvéleményét (Egyesült Államok, Brazília, Né-metország, Skandinávia, Portugália). Az egyet nem értésnek számtalan oka lehet, említették a káros-nak vélelmezett döntéseket (Ghána), a meg nem alapozott kéréseket (Izrael), illetve az udvariatiannak, fellengzősnek érzett hangnemet (Brazília). Az eredményekből arra követ-keztetünk, hogy e válaszadók esetében egyértelműen kü-lönválik egymástól a főnök személye és a vállalat érdeke, ezt példázza a helytelennek gondolt eljárások, feladatok, parancsok elleni lázadás, mert ebben az esetben a felső uta-sítást nem akarták végrehajtani a beosztottak, mert azt a

Brazil válaszadó: „Ami-kor azt az utasítást kap-tam, hogy (...) azonnal ellenkeztem (...) indok-al. De mivel hajtha-tatlan volt (a főnöke), elővettem a telefonomat (diktafon) és azt mond-tam rögzítsük, hogy ezt Ő kéri és én mosom ke-zeimet.”

cég szempontjából károsnak tartották.

Árnyalt kép rajzolódott ki némely közel-keleti és latin-amerikai (Mexikó) interjúalany válaszai alapján. A muszlim kultúrájú résztvevők (katari, palesztin, egyiptomi) kihangsúlyozták a helyszín fontosságát, mivel idegen környezetben, vendégként sokkal jobban igényeznek megfelelni az elvárásoknak.

Vallási előírásai szigorú betartását is hajlandóak félretenni, ami jelentős áldozathozatal számukra, habár ezt nem minden esetben teljesítik. A rájuk bízott feladat, munkakör fontossága, sürgőssége szintén hatással van arra, hogy milyen döntést hoznak ilyen téren, mennyire alkalmazkodók.

A válaszok alapján alkalmazkodó magatartáshoz vezet a félelem vagy a negatív tapasztalat (Ukrajna, Mexikó, Dubai). A félelemnek egy releváns oka a kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzet (munkahiány, elbocsátástól való félelem), mivel egy ellenvélemény kinyilvánítása akár munkahelyi meetingekről, vagy tájékoztatókról való kizárással, tehát kirekesztéssel is járhat.

A harmadik, szignifikánsan eltérő véleményt a távol-keleti válaszadóktól hallottuk (Kína, Japán). Ezek a munkavállalók eredményeink alapján a konformitás jelenségét nem a munkahelyük nyomásának, elvárásának tulajdonítják, hanem egy magától értetődő, így helyénvaló magatartásformának.

Véleményük szerint, a közösség (család, munkahely stb.) szolgálata az elsődleges cél, mely attitűd a kollektívizmusból származik. A két identitás összefonódásából az is adódik, hogy szimpla kollegialitásnál szorosabb kötelekeket alakítanak ki a dolgozók egymás között, illetve a főnök szerepköre, felelőssége is túlmutat egy tisztán szakmai vezetőjén (ügylet beosztottjai jóllétére).

2. *Ha egy nagyon megbecsült és tisztelt kolléga meglátásával ütközik a saját álláspontja, megosztja-e a véleményét vagy inkább hallgat ebben az esetben?*

Ezen kérdés kapcsán öt eltérő csoportot határoztunk meg. A két legszélsőségesebbnek mondható kategóriában a szervezeti felépítés nagy szerepet játszott.

A nyugati térség (Amerika, Németország, Skandináv-félsziget) esetében az első kérdés eredményeivel összhangban voltak a második kérdésre adott válaszok abban a tekintetben, hogy az ellenvéleményeket, mint új, eltérő meglátásokat, ötleteket is ismertetni kell. Érdemes

Palesztin válaszadó: *„Igyekezem minden vallási előírásomat megtartani, akkor is, ha külföldön vagyok. De tisztában vagyok azzal, hogy a munkaköröm ezt nem engedi meg (műtét közben). A felelősség miatt természetesen alkalmazkodom, de csak a helyi szokások kedvéért nem.”*

Egy kínai kiküldetésen részt vett magyar válaszadó: *„A Távol-Keleten ez evidencia. Náluk nincs ilyen, hogy vállalati meg személyes értéktrend, ott csak értéktrend van.”*

kiemelni, hogy ezt az álláspontot képviselte az összes vezető beosztású interjúalany. A vélemény-visszatartást nem tartják célszerűnek, mert gátolja a produktivitást, innovációt és az ötletek ütköztetését. Nyugaton a horizontális kapcsolatrendszerek és struktúrák a jellemzőek, így közvetlen a kapcsolat a munkatársak között, illetve beosztott-felső vezető relációban is. Az interjúkból kiderült, hogy sok esetben olyan hangnemet vagy szavakat is használnak a munkavállalók meetingek alatt, amik egyértelműen udvariatlannak, tiszteletlennek tűnnek más kultúrák esetén, de ilyen kontextusban normálisak, sőt elvártak.

A másik szélsőséges kategória a távol-keleti kultúrákhoz köthető (Kína, Japán). Ebben a térségben még az egyetértés kifejezése sem jellemző. Az alkalmazottak úgy érzik, hogy eredendően nincs joguk felszólalni egy döntés kapcsán sem, illetve, ha meg is kérdezik őket, ez inkább formalitás, és nem a valódi vélemény kikérése. Ki nem mondott törvény, hogy a kritizálás, főleg több ember előtt, tilos. A személy és annak szakmai súlya nem válik el egymástól, ahogy arra az előző kérdés kapcsán kitértünk. Ezt az arc (kínaiul: mianzi) koncepciója magyarázza, ami sokkal markánsabban érvényesül keleten, mint nyugaton (Hofstede, 1997). Ez azt jelenti, hogy bírálni valakinek a mondandóját, egyet jelent az érintett tudásának és így személyes integritásának, presztízsének a megkérdőjelezésével, tehát a vállalati hierarchiában betöltött pozíciójának helyénvalóságával. Habár ez a fogalom – szó szerint – nem merült fel az interjúk alatt, de a beszélgetések alátámasztják a koncepció létezését és jelentőségét.

A távol-keleti kultúrával részben egyező hozzáállást ismertünk meg a közel-keleti, afrikai és kelet-európai válaszadók esetében. A nyugati típusú attitűdhez a közép-, kelet-európai hasonlított a legjobban (Ukrajna, Magyarország), mivel ebben a térségben a vélemény-visszatartás ritkán realizálódik, annak ellenére – ahogy idősebb válaszadók kiemelték – ez korábban nem

Amerikai válaszadó: *„...ha azt mondd a főnököd szemébe, hogy az ötlete a legrosszabb, amit javasolni lehet, az teljesen normális. Sőt, azt látod rajta, hogy még örül is, hogy kiengedted ezt és nem magadban raktározod, mert az a „kedves” munkavállaló frusztrációjához vezetne előbb-utóbb, amiért meg Őt vennék elő.”*

Egy kínai kiküldetésen részt vett amerikai válaszadó: *„Nagyon merev a vállalati hierarchia. A cég aulájában kint van a CEO életnagyságú molinója, jelezve mindenki felé, hogy ki itt az Isten. Mint halandó, Őt meg sem szólíthatod, ne köszönj, ne mondd, hogy igaz van, semmit se.”*

Magyar válaszadó: *„Egy vezetőnek nem lehetnek fixa ideái.”*

így volt. Az utóbbi évtizedekben viszont a társadalmak strukturái megváltoztak, ami a szervezeti kultúrákban is gyökeres változásokat eredményezett. A történelmi előzmények fontosságára a negyedik kategória kapcsán érdemes részletesebben kitérni.

A negyedik térséget afrikai válaszadók képviselik (Ghána, Egyiptom). Tapasztalataik szerint az engedelmesség és a vitából való kihátrálás egy célszerű stratégia konfliktusok esetén. Ennek szintén történelmi előzményei vannak egy amerikai válaszadó szerint. A gyarmatosított vagy általában véve függési rendszerben élő vagy élt társadalmak polgáraiban rögzült egy tiszteletteljes magartásminta, aminek elhalványulásához sok időnek kell eltelni. Az amerikai interjúalany gondolatmenete alapján az Afrikába és Kelet-Európába betelepült nyugati tőke magával hozta a nyugati típusú szervezeti kultúrát és elvárásait, ezért hosszú távon ez átalakíthatja a társadalmi strukturákat és az egyéni viselkedési mintázatokat is. Az interjúk során (Ghána) ezt bizonyította az elvárások munkavállalók általi elfogadása, de a kapott feladatok végére nem hajtása (látens lázadás). A kelet-európai országok ebben a tekintetben előrehaladottabb állapotban vannak, ott nyíltabb és őszintébb a kommunikáció ilyen tekintetben (Magyarország).

Ghánai válaszadó:
„Megmondták mit csináljak, bólogattam, de nem úgy végeztem a dolgomat. Megpróbáltam, de sokkal lassabb az a módszer, mint ahogy én dolgoztam, ezért mentem a saját fejem után. Ha szólnak érte, majd megindoklom mért így csinálom, addig meg legalább haladunk.”

Az ötödik kategória szintén nem egyértelműen behatárolható (Katar, Dubai, Palesztina, Izrael). A diszkrécio és tapintatosság, illetve a nyíltabb, explicitebb kommunikáció felé való elmozdulás ebben a térségben is megfigyelhető. Itt viszont nem történelmi előzmények állnak a háttérben, hanem az egymás iránti tisztelet és udvariasság, olyan tényezők, amiket inkább a Távol-Kelet kapcsán idéztünk. A válaszadók azonban érzik ennek a negatív gazdasági hatásait, olyan konzekvenciákat, amiket a nyugati válaszadók említettek (pl. káros a hatékonyságra az eltérő elképzelések elhallgatása). A térségben, ahogy kiemelték (Palesztina), a személyes ismeretségeknek, illetve a kialakított kapcsolatok minőségének nagy hatása van a munkahelyi viselkedésre.

Palesztin válaszadó:
„Mivel mindannyian emberek vagyunk, békeesség kell, hogy jól tudjunk együtt dolgozni. Viszont, a (páciens életét) nem tehetem kockára attól féltre, hogy megbántok valakit, ha erősebben rászólok, ha valami nem stimmel.”

3. *Ha egy kollégával konfliktusba kerül, akkor megpróbálja kibeszélni és megoldani azt, vagy ignorálja és folytatja a munkát?*

A három kérdés közül ez eredményezte a legellentmondásosabb válaszokat. Itt négy kategóriát különítünk el, amiből egy elég változatos és eltérő jellemzőkkel rendelkezik a többihez képest, ez a mediterrán térség.

A mediterrán térségből a konfliktuskezelés és vitatkozás stílusát érdemes, mint teljesen unikális elemet kiemelni. A brazil és mexikói válaszadók szerint a vehemens stílus és gesztikulációk a tisztelet jelei. A személyes ismeretség mélysége szintén hozzájárul az explicitebb vitákhoz, minél szorosabb és jobb a dolgozók közötti viszony, annál magabiztosabban nyilvánítanak véleményt vitapartnerükkel egyező és azzal ellentétes meglátásaik esetén egyaránt. A konfliktuskezelés kimenetelét tekintve viszont nem találtunk hasonlóságot a válaszadók véleményében és tapasztalataiban, ezért ez a térség mindenképpen további vizsgálatot érdemel.

Mexikói válaszadó:
„Minél hangosabban kiabálunk és többet gesztikulálunk, annál nagyobb...van vagy lesz a békeesség. De a legkedvesebb és bizalmasabb kollégánkkal is egy pillanat alatt halálisan és végleg össze tudunk veszni.”

A második kategória, ahol szintén összefonódtak a kollegiális és személyes kapcsolatok, a Közel-Kelethez és Kelet-Európához köthető. Az arab kultúrákban bármely vita kimenetele kritikus pont két ember viszonyában (Palesztina). Amennyiben az egyik konfliktusban érintett fél ismételtelen felhossa a vitás kérdést, nyit a másik felé, az a bizalom jele (Albánia). Rövid távon és bagatell témák esetén az ignorancia hasznos stratégia, de hosszú távon már nem (Egyiptom). A személyes ismeretség tehát nem csak a mediterrán, de az arab országokban is fontos szerepet kap, míg kevés jelentősége van más kultúrákban (Németország).

Albán válaszadó:
„Ha valaki odajön hozzám és előveszi a vitás témát, tehát kockáztat, akkor az azt jelenti, hogy bízik bennem és a pozitív kimenetelben. Ha ignorál, akkor vagy a téma vagy én nem vagyok eléggé fontos.”

A két utolsó kategória ismét két végletes attitűdöt, stratégiát mutatott. Amerikai interjúalanyunk meglátása kínai kiküldetése kapcsán az, hogy Kínában semmilyen ellentétnek még az alapja sem születhet meg, hiszen olyan nagy tisztelettel és alázattal viszonyulnak egymáshoz a felek, hogy különvéleménynek nincs helye és így szakmai konfliktusok sem alakulnak ki. Megállapítása összhangban van a kollektíviz-

Amerikai válaszadó kínai kiküldetésén:
„Olyan nagy tisztelettel vannak egymás iránt a felek, hogy ha valaki A-t mond, senki sem mond B-t. De igazából A-t sem szabad mondanod, ha nem kérdezte senki a véleményed.”

mus mértékével és a merev szervezeti hierarchiákkal is, amiket korábban ismertettünk. A távol-keleti válaszadók esetén (Kína, Japán), úgy éreztük, megpróbáltak kitérni a kérdés elől vagy semleges választottak.

Negyedik csoportunkba azon válaszadók tartoznak, akik szerint a konfliktusok rendezésének egyetlen módja a nyílt és azonnali megbeszélés (Németország, Skandináv-félsziget, Egyesült Államok, Portugália). A vita vagy a diskurzus elől való kitérés viszont megrontja a munkatársak viszonyát, mert azt a megtévesztés jeleként értelmezik (Egyesült Államok). Sok esetben ez azonban a személyes benyomások, érzések ventilálásához, csak „beszédhez” és nem tartalmas beszélgetésekhez vezet (Amerika, Brazília, Palesztina), amire az első kérdés kapcsán is kitértünk.

Portugál válaszadó: „*Ha valakinek problémája van, jöjjön oda hozzám és mondja el. Ebből tudom, hogy őszinte, megbízható és indokolni is tudja a dolgot. Ha valakin csak látszik, hogy baja van, de hallgat, az felbosszant: vagy maga sem tudja mi a baja, vagy azt hiszi vak vagyok.*”

Összegzés és kitekintés

Kulturális különbségek terén a leghatározottabb különbséget a nyugati és távol-keleti országok között figyeltük meg. A távol-keleti és a nyugati kultúra unikális, jól elkü-

löníthető csoport volt vizsgált kérdéseink tekintetében, a többi térség is mutatott egyedi vonásokat, de nem minden témában. Az általunk kialakított csoportokat témakörönként a 3. táblázatban ismertetjük, feltüntetve a szakirodalom fényében legfontosabbnak vélt jelzőket, melyekkel kutatási eredményeink alapján a kategóriák röviden jellemezhetők.

Konformitás álcája

Az első kérdésünk a konformitás álcájának (facade of conformity – Hewlin, 2009) megjelenését vizsgálta. A kapcsolódó elmélet a személyiségen belüli konfliktus megéléséről szólt, hogyan reagálnak az eltérő nemzetiségű munkavállalók, ha munkahelyi elvárásoknak való megfelelés nem egyezik a saját értékrendjükkel. Az interjúk alapján három markánsan elkülöníthető mentalitást ismertünk fel.

A szubkultúrák konfliktusát elemezte Bokor (2003) is a kulturális dimenziók és a környezet milyenségének a tekintetében. Általánosságban úgy fogalmazott, hogy a megszokott mintákhoz való ragaszkodás defenzív pozíciót eredményez, ami növeli a kulturális feszültséget és a szeparációt is, ha a fennálló hatalmi struktúrák gátolják a kooperációt és nem támogatják a közös munkavégzést. Ebből arra következtethetünk, hogy a merevebb és hierarchikusabb (nagyobb hatalmi távolságú) kultúrákhoz (pl. Távol-Kelet) való konformitás nehézkes egy alacsony hatalmi távolságúból érkező ember számára. Ismertett interjúink eredményei is ezt támasztják alá: a kisebb hatalmi távolságú kultúrák (pl. Amerika) ellenállnak, nem konformálódnak a beállt hatalmi struktúrához, tehát „az

3. táblázat

Konklúziók és kialakított földrajzi kategóriák

Kérdés száma	Kialakított kategóriák jellemzői	Jellemző földrajzi helyszín	Összefoglaló kifejezés
1.	Nincs konformitás, ellenszegülés általános, elvárt.	Amerika, Afrika, Nyugat-Európa	öntörvényűség
	Idegen országban alkalmazkodás, ellenben anyaországban nincs konformitás.	Közel-Kelet	alkalmazkodás
	Konformitás evidencia, elvárt alázat, szervezeti célok internalizálása.	Távol-Kelet	internalizálás
2.	Nincs látens kategorizálás sem, mindenki „egyenlő”.	Nyugati országok	horizontális kapcsolatok
	A beosztottak kategorizálják önmagukat, de a vezetés nem alázatosságot vár el.	Afrika	diszkrét kritizálás
	Kelet-Európában kisebb a távolság a vezetés elvárása és az alkalmazottak viselkedése között.	Kelet-Európa	demokratikus progresszió
	Udvariasságból kifolyólag nincs nyílt kritizálás, de négy szemközt igen.	Közel-Kelet	tapintatosság
	Explicit kategorizálás, merev hierarchia, hallgatás és alázat.	Távol-Kelet	hierarchikus rendszer
3.	Konfliktusok megbeszélendők, őszinteség az elvárt.	Nyugati országok	megoldásorientáció
	Változatos konfliktuskezelő technikák és reakciók.	Mediterrán országok	változatos reakciók
	Munkahelyi viselkedést befolyásolják a személyes kapcsolatok.	Kelet-Európa és arab országok	kritikus konfliktusok
	Hallgatás és konfliktusignorancia. Konfliktus eredendően kudarcot jelent.	Távol-Kelet és Afrika	konfliktusignorancia

Forrás: saját szerkesztés

eltérés észlelésekor defenzív reakció” történik (Bokor, 2003, p. 5). Ezzel szemben a kulturális integráció eredményei közé sorolhatjuk a lokálisan létrejövő és közösen osztott értékeket (pl. bizalom, autonómia, közös szokások, zsargon).

Önkategorizálás

Második és harmadik interjúkérdésünk a személyközi ellentétekkel foglalkozott. Előbbi ennek a lehetőségével, amittől tartózkodhat valaki az önkategorizálás miatt, ha önmagát egy hierarchikus rendszerben munkatársánál alacsonyabb pozícióba helyezi. Itt öt kategóriát (4. táblázat) határoztunk meg. E kérdés kapcsán két kategóriát érdemes kiemelni és javasoljuk annak további vizsgálatát, mivel a felderített jellemzőket saját és némely válaszadónk szerint is történelmi előzményekre lehet visszavezetni.

Az afrikai országokban – eredményeink alapján – a nyílt személyes konfliktust elkerülik az alkalmazottak a vezetéssel, viszont hallgatólagosan hajlamosak lázadni ellene. Fontos megemlíteni azonban, hogy a vezetést ennek ellenére sem jellemzi autoriter stílus, így nyitott lenne az új – alkalmazottak által felvetett – ötletekre. Az említett ellentét, eredményeink és mások válaszai alapján úgy véljük, hogy a gyarmatosítás társadalomra gyakorolt hatásából adódik.

Kelet-Európával kapcsolatban azt gondoljuk, hogy szintén jellemző volt a tekintélyelvűség, ehhez elég csak néhány évtizedre visszatekinteni a múltba. Ez a régió azonban előbbre tart a történelem okozta megrázkódtatások eredményezte társadalmi beidegződések halványulásában. Az itteni vezetők felismerték a magabiztos és önálló munkavállalók, a rugalmasság és többszempontúság előnyeit, így azt elvárják és értékelik is, kikérik a véleményét a beosztottaktól, bátorítva az introvertált személyiségeket is.

Poppe (2000) elemezte a rendszerváltás utáni Közép- és Kelet-Európában a külső megítélés és a megítélt kultúra tulajdonságai közötti kapcsolatot. Elemzésében nemzeti szinten vizsgálódott és igazolta az önkategorizálás valóságát. Nyugat-európai csoportok a magyarokat és bolgárokat kevésbé kompetensnek ítélték meg 1995-ben, mint korábban, amire azok befelé fordulással reagáltak, erősödő nacionalizmussal, amit Tölgyessy Péter is kiemelt egy előadásában (2018). Ezek a relációk egyéni szinten is manifesztálódnak közösségeken belüli konfliktusok for-

májában, ami már munkahelyi szinten is felléphet. Mind-ebből arra következtethetünk, hogy a negatív háttérű kategorizálás ellenállást vált ki, és nem azonosulást, ahogy mi is találtuk. Szembetűnőbbek Poppe (2000, pp. 10-11) következtetései Oroszország esetén. Az oroszok és fehéroroszk nacionalizmusa, konfliktusvállalási hajlandósága növekedett, míg moralitásuk csökkent a nyugati megítélés szerint, és a szerző által vizsgált két év alatt valóban növekedtek a két országban a nyugatellenes averziók, azonban megkérdőjelezhető, hogy erre tényleg jelentős hatással lettek volna a másik oldal ítéletei. Összességében viszont elmondható, hogy Kelet-Európában a külső megítélés érzékelése önkategorizálást váltott ki annak célpontjaiból, viszont az a gyakorlatban ellenállásként és nem visszahúzódként vagy megfélemlési kényszerként jelentkezett (Poppe, 2000).

A nyitottság és megoldás kockázata

Az utolsó kérdés szintén a személyközi konfliktusokkal foglalkozott, de azok akut formájával. Jehn (1995) állítása szerint az ellentétek kibeszélése csak bonyolítja a kapcsolatokat és nem állítja vissza a harmóniát. Ennek függvényében, hogy a megbeszélésre tett kísérlet inkább előnyös, avagy hátrányos, három féle attitűdöt találtunk, illetve a mediterrán népek esetén nagyon differenciált válaszokat kaptunk.

Az előző két teóriával egyetemben, a konfliktusvállalás szintén része a szervezeti kultúrának, aminek vizsgálata indokolja a kvalitatív módszerek alkalmazását, ezt Toarniczky et al. (2012) is elismerik, annak ellenére, hogy munkájukban kvantitatív elemzést folytattak le egy magyarországi szervezeten. A grounded theory alkalmazása mellett szól, hogy meghatározó faktoroknak tartják a változatok külső és belső környezetének vizsgálatát.

Toarniczky et al. (2012) tapasztalatai szerint az alacsonyabb hierarchikus szinten lévők kerülnek a kritizálást, így a konfliktusokat is, de ez egy hierarchikus, tekintélyelvű szervezetet feltételez és nem a horizontális viszonyrendszerek dominanciáját. Ezzel szemben a hibázás beismerése általában gyakori volt az általuk vizsgált szervezetben, ezt azonban jelen kutatás eredményei nem támasztják alá Kelet- és Közép-Európa tekintetében. Azonban, mint kiderült, e mögött, az alapvetően pozitív magatartási forma mögött negatív ok állt (hallgatás esetén súlyosabb a

4. táblázat

Kutatási kérdésekre kapott válaszok összegzése

Az eredmények alapján kialakított földrajzi kategóriák és azok jellemzése	
Nyugati országok	Öntörvényűség, horizontális kapcsolatok dominanciája, egyenlőség, megoldásorientáció
Kelet-Európa	Nyugati típusú átmenet, progresszió, néhol merev hierarchiák, konfliktusok kritikus jelentőségűek
Közél-Kelet	Alkalmazkodás, udvariasság, tapintatos, de egyre nyitottabb kritizálás
Afrika	Eltérő attitűdök beosztottak (alázatosság, konfliktuskerülés) és vezetők (nyugati stílus: nyitottság, kritizálás normális) között
Távol-Kelet	Merev hierarchiák, totális alázat, munkahelyi normák internalizálása, konfliktusignorancia
Mediterránium	Változatos attitűdök és viselkedési mintázatok, merev hierarchiák, de nem jellemző a konfliktuskerülés

Forrás: saját szerkesztés

szankció) és nem fejlesztési szándék vagy empátia. Egyik válaszadójuk így fogalmazott: „...nem tudunk együttműködni, akkor elismerjük, hogy tévedtünk és attól megváltunk” (Toarniczky et al., 2012, p. 114). A konfrontálásnak a bemutatott megítélés alapján tehát akár végzetes kimenetele is lehet, amit minden érintett igyekszik elkerülni (alacsonyabb pozícióban ez még lényegesebb). Az áttekintett szakirodalmak, illetve saját eredményeink figyelembevételével úgy gondoljuk, hogy a hallgatás és elkerülés gyakorlata a merev hierarchia és az alacsony státusz függvénye, amit a lokáció (nemzetiség) is meghatároz. Megállapításunk Toarniczky et al. (2012) eredményeit is kiegészíti (alátámasztja), mivel a szervezeti hierarchia csoportokra való hatását visszaigazoltuk elemzésünkben.

Összességében a nyugat-kelet ellentétnél sokkal differenciáltabb képet kaptunk (4. táblázat), de a skála köztes eredményei további megerősítést igényelnek a jövőben. A spektrum közepének felderítése alapot adhat célozottabb kutatásoknak a levont konklúziók mentén, illetve hozzájárulhat az interkulturális menedzsment szakirodalmának frissítéséhez, hiszen a kulturális tulajdonságok és így az egyes népek viselkedés- és gondolkodásbéli mintázatai, dinamikusan változnak, újraértelmezik őket a globális gazdasági és társadalmi viszonyok tükrében (ilyen formáló erők például a migráció vagy a politikai diskurzus).

Következtetések

Első kutatási kérdéseinkre (A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszerei által megkülönböztethető konfliktuskezelési módozatok?) *vonatkozóan a következő megállapítást tettük: a nemzetek eltérő normarendszerei nagy hatással vannak a konfliktuskezelési módozatokra.* Eredményeink alapján úgy véljük, hogy nemcsak a konfliktusok kezelésében, hanem az azokra való reagálásban is szignifikánsan eltérő magatartási mintázatok figyelhetők meg. Kulturális sajátosságokból és/vagy történelmi okokból kifolyólag egyes viselkedési formák az egyének lakó és/vagy munkahelyük függvényében helyénvalónak mondhatók, míg mások nem (pl. véleménynyilvánítás).

A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszereinek tekintetében úgy véljük érzékelhetők (mérhetőek) a különbségek, azonban az interjúválaszok lehetőséget biztosítottak számunkra a nemzetek – nem országghatárok mentén történő – csoportosítására, így egy új nézőpontot alakítottunk ki. Meglátásunk szerint egy nagyobb közösséghez, egy adott térséghez (pl. Kelet-Európa, Nyugat-Európa) tartozás jelentősen meghatározza a normarendszerek evolúcióját, hasonlóságát és elfogadottságát az együttélés következtében, ami a közösség tagjainak (országok) hasonló történelmi múltjából is fakad. Fontos eredménynek tartjuk emellett, hogy a születési helyen elsajátított normák, illetve attitűdök a munkavégzés helyének függvényében bizonyos mértékben megváltozhatnak annak érdekében, hogy a munkavállalók alkalmazkodjanak a munkavégzés helyén elfogadott szabályokhoz és integrálódni tudjanak az új közösségbe. Ennek kapcsán releváns további kutatási témának tartjuk a személyes barátságok és munkahelyi kollegialitás közötti kapcsolat összefonódásainak vizsgálá-

latát több kultúra összevetésében, mely vizsgálati területre érintőlegesen harmadik interjúkérdésünk (lsd. eredmények fejezet) is kiterjedt.

Második kutatási kérdésünkkel (Miként élik meg, illetve kezelik konfliktusaitak különböző nemzetek képviselői munkahelyi környezetben?) *összefüggésben úgy véljük, hogy további vizsgálatok szükségesek, mivel konkrét szabályszerűséget nem fedtünk fel.* A munkahelyi konfliktusok tekintetében megállapítható, hogy a különböző nemzetek képviselői eltérően kezelik ezeket. Fontos megjegyezni azonban, hogy nemcsak a térségek azonos nemzetiségű munkavállalói között tapasztalható eltérés, hanem eltérő alá-fölé rendeltségi (pl. vezetőség-alkalmazottak) relációban is. Emellett az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a nemzetközi terjeszkedés következtében a vállalatok tulajdonosai és vezetői gyakran nem rendelkeznek a cég vagy telephely telepítési helyének megfelelő norma- és szabályismerettel, így kezdetben a helyi munkavállalók alkalmazása, a velük való együttműködés nehézségeket okozhat.

Kutatási korlátok

Kutatásunk megállapításai mellett fontos megemlíteni eredményeink általánosíthatóságának a korlátait is. Az általunk alkalmazott módszertan – kvalitatív jellege miatt – szubjektív véleményeket dolgozott fel, melyek pontos, objektív értelmezése nem lehetséges. Módszertanunk alkalmazása kapcsán kitűzött céljaink (legalább 15 fő bevonása, származás/munkavégzés helyének sokszínűsége) megvalósultak, azonban elemzési spektrumunk bővítésére (pl. megkérdezettek számának növelése, kvantitatív módszertan bevonása) továbbra is látunk lehetőséget. Kutatási témánk egy jelentős értékének, de egyben korlátjának is tartjuk, hogy a konfliktuskezelés megítélésének sokszínűsége, valamint kezelésének komplexitása számos izgalmas lehetőséget (pl. eltérő vállalatméretek/kultúrák/munkakörök vizsgálata) kínál a menedzsmentterület elemzői számára. Vizsgálatunk eredményei tehát óvatosan kezelendők, illetve módszertanából adódóan további, elsősorban kvantitatív kutatásokkal célszerű alátámasztani, kiegészíteni.

Fontos és tanulságos lehet a témának mélyebb és részletesebb elemzése egy olyan gazdasági integráció és együttműködés keretében, mint az Európai Unió, ideértve az azzal szorosan együttműködő országokat, mint Nagy-Britannia, Oroszország, Törökország, Kína vagy az Egyesült Államok.

Felhasznált irodalom

- Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research*, 6(3), 379-393.
<https://doi.org/10.1177/104973239600600306>
- Bakacs, Gy. (2019). A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>

- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2010). Status conflict in groups. *Organizational Science*, 21(2), 2-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0734>
- Berács, J. & Malota, E. (2000). Fogyasztói etnocentrizmus: etnocentrizmus és országeredet- imázs kapcsolata a termékválasztásban. *Vezetéstudomány*, 31(4), 25-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/287744555.pdf>
- Berger, J., Cohen, B.P. & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37(3), 241-255. <https://doi.org/10.2307/2093465>
- Bite, P., Konczos Sz. M. & Vasa, L. (2020). The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe. *Economics and Sociology*, 13(1), 197-216. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/13>
- Bokor, A. (2003). A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. *Vezetéstudomány*, 34(10), 37-56. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4674/1/VT_2003n10p37.pdf
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Charmaz, K. & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 88-101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08>
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2006). Categorization in everyday life: The effects of positive and negative categorizations on emotions and self-views. *European Journal of Social Psychology*, 36(6), 931-942. <https://doi.org/10.1002/ejsp.333>
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1. ksz) 79-97. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.kszl.08>
- Glaser B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Greenhouse, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642. <https://doi.org/10.2307/30040752>
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727-741. <https://doi.org/10.1037/a0015228>
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization – software of the mind*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kéri, A. (2019). Nemzetközi hallgatói motivációk, elvárások, elégedettség és lojalitás – kvalitatív longitudinális kutatás a Szegei Tudományegyetemen mesterképzést végzett hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 50(1), 41-54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.04>
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: grounded theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 224-233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224>
- Kun, A. I. & Ujhelyi, M. (2018). Cultural fit and academic performance of higher education students. *Vezetéstudomány*, 49(11), 12-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.02>
- Liang, H. (2019). How workplace bullying relates to facades of conformity and work-family conflict: the mediating role of psychological strain. *Psychological Reports*, 123(6), 2479-2500. <https://doi.org/10.1177/0033294119862984>
- Milassin, A. D. (2019). A szervezeti kultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, 50(10), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>
- Mitev, A. Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43(1), 17-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.01.02>
- Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186. <https://doi.org/10.2307/2393352>
- Pathak, M. (2010). Managing organizational conflict. *Oeconomics of Knowledge*, 2(4), 2-12.
- Pérez, Zs. (2015). Konfliktuskezelés. *Hadtudományi Szemle*, 8(4), 356-374. http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_356-374.pdf
- Poppe, E. (2000). Changes in national and ethnic stereotypes in Central and Eastern Europe. In Ter Wal, J. & Verkuyten, M. (Eds.), *Comparative Perspectives on Racism* (pp. 119-210). Farnham, UK: Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315196374-9>
- Primecz, H. (2020). Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 124-147. <https://doi.org/10.1177/2397002220909069>
- Primecz, H., Romani, L. & Sackmann, S. A. (2009). Cross-cultural Research. Contributions from various paradigms. *International journal of cross-cultural management*, 9(3), 267-274. <https://doi.org/10.1177/1470595809346603>
- Radácsi, L. (2003). „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban: Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. *Vezetéstudomány*, 34(10), 4-12. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4670/1/VT_2003n10p4.pdf

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sólyom, A. & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Spilák, V. & Kosztyán, Zs. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhő alapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 70-87. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07>
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (szerk.) (1997). *Grounded theory in practice*. San José, CA: SAGE Publications, Inc.
- 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>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G. *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole Publisher.
- Toarniczky, A., Imre, N., Jenei, I., Losonci, D. & Primecz, H. (2012). A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 43(2. ksz), 106-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ks2.11>
- Tölgyessy, P. (2019). *A rendszerváltozás 30 év távlatából* [presentation]. University of Public Service, Budapest, Magyarország.
- Túri, V. (2010). *A pszichés terhelés hatása különleges helyzetekben, különös tekintettel a megküzdési stratégiák nemek szerinti változataira* (Doktori értekezés). Budapest, Magyarország: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. <https://docplayer.hu/1266399-Doktori-phd-ertekezés.html>
- Turner, J. C. (2010). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In Postmes, T. & Branscombe (Eds.), *Rediscovering social identity* (pp. 243-272). Greenwich, UK: Psychology Press.
- Turner, J. H. & Stets, J. E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 25-52. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123130>
- Vilmányi, M., Hetesi, E. & Tarjányi, M. (2020). Társadalmi beágyazottságból eredő konfliktusok egészségügyi szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 51(12), 60-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.05>
- Weick, K. (1979). Enactment and organizing. In Weick K. (Eds.), *The social psychology of organizing* (pp. 147-169). Boston, MA: McGraw-Hill, Inc.

VERSENYSTRATÉGIÁK A SZÁLLODAIPARBAN – A MAGYAR SZÁLLODAIPARI VÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATA

COMPETITIVE STRATEGIES IN THE HOTEL INDUSTRY – PRACTICE OF HUNGARIAN HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

A turizmust gazdasági jelentősége a nemzetközi tendenciával összhangban Magyarországon is stratégiai szintre emelte az elmúlt években. Ennek ellenére kevés releváns információ áll rendelkezésre a hazai szálláshely-szolgáltatók stratégiai szemléletéről, követett versenystratégiáikról a gyorsan változó, bizonytalan üzleti környezethez való alkalmazkodásukról. A hiánypótló tanulmány összefoglalja az ágazat nemzetközi szakirodalmának a témához kapcsolódó megállapításait, a beazonosított jó gyakorlatokat, valamint a versenystratégiák alkalmazhatóságát. Empirikus kutatási eredményekre alapozva feltárja a magyar szállodaipar stratégiai szemléletét, a követett versenystratégiákat, valamint azok alkalmazását befolyásoló tényezőket. A magyar szállodaipar szereplői körében végzett feltáró kérdőíves kutatás a szolgáltatás minőségi dimenziójával kiegészített porteri versenytípológiák alkalmazásának gyakorlatára irányult. A válaszok statisztikai elemzése alapján igazolt a hazai gyakorlatban a különböző versenystratégiák együttes alkalmazása, illetve az, hogy statisztikailag szignifikáns kapcsolat áll fenn a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia és a szálloda minőségi osztályba sorolása, valamint a minőségre alapozott stratégia és a szálloda székhelye között. A szakértői interjúk pedig megerősítették a járványhelyzet időszakában a minőségre alapozott versenystratégia jelentőségét.

Kulcsszavak: szálloda, versenystratégia, minőség, költség

The economic importance of tourism has risen to a strategic level in Hungary. Despite this, we have little information about the strategic approach of domestic accommodation providers, their competitive strategies, and their adaptation to the changing business environment. The study summarises the findings of the international literature and best practices in the sector. Based on empirical research results, we explored the competitive strategies of participants in the Hungarian hotel industry and the influencing factors of their application. The questionnaire research conducted among the participants focused on applying Porter's competition typologies supplemented with the service quality dimension. The results point to the joint application of different competitive strategies and reveal a statistically significant relationship between the competitive strategy based on differentiation and the classification of the hotel quality, as between the quality-based strategy and hotel location. The expert interviews confirmed the importance of a quality-based competitive strategy during the pandemic.

Keywords: hotel, corporate strategy, quality, cost

Finanszírozás/Funding:

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

Szerző/Author:

Pajrok Andor^a (pajrok.andor@ejf.hu) főiskolai adjunktus

^aEötvös József Főiskola (Eötvös József College) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 16-án, javítva: 2022. 08. 12-én, 2022. 08. 21-én és 2023. 01. 05-én, elfogadva: 2023. 01. 06-án. The article was received: 16. 03. 2022, revised: 12. 08. 2022, 21. 08. 2022, and 05. 01. 2023, accepted: 06. 01. 2023.

XXI. századra jellemző bizonytalan gazdasági környezet, a különböző iparágakban tapasztalható élni verseny és a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés ráirányítja a szakemberek figyelmét a stratégia szerepére. A stratégia fogalmának eltérő szintű értelmezésére mutat

rá Chikán, Czakó, Demeter & Losonczy (2019). Jelen tanulmány a stratégia és a versenystratégia vállalati szintű megközelítésére fókuszál. E szemlélet tükrében úgy tekint a stratégiaalkotásra, mint a vezetők azon erőfeszítéseinek az eredményére, mely során számba veszik az üzleti kör-

nyezet változását befolyásoló tényezőket, valamint a kiaknázható lehetőségeket. A vállalat adottságaira, képességeire alapozott stratégia, a versenyelőny elérésének forrása. A hazai (pl. Lengyel, 2000; Somogyi, 2009; Chikán et al., 2019) és a nemzetközi szakirodalom (pl. Köseoglu, Altin, Chan, & Aladag, 2020) egységes álláspontot képvisel abban, miszerint a stratégia mutatja a versenyelőny megszerzéséhez vezető utat, mely végeredményben a vállalkozás egyedi, nyereséges pozíciójának elérését, megtartását és a nyereség kiaknázását eredményezi.

Jelen tanulmány az üzleti környezet változásaira leginkább érzékeny és kitett ágazatra, a turizmus ágazaton belül a szállodaiparra fókuszál. A turizmus, azon belül a szállodaipar egyre nagyobb szerepet tölt be a hazai nemzetgazdaságban. A KSH éves jelentése (2021) alapján a turizmus 2019-ben érte el csúcspontját, amikor a GDP-hez való hozzájárulása meghaladta a 11%-ot, illetve a foglalkoztatottak 12%-a dolgozott a szektorban. Ugyan ezen év adatai alapján a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás gazdasági ágazat a hazai GDP 1,9%-át, míg a foglalkoztatottság 4,1%-át adta, addig a globális járványhelyzet eredményeként 2021-re ezen értékek rendre 1,3%-ra, illetve 3,7%-ra mérséklődtek.

A magyar kormány a „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” című dokumentum elfogadásával stratégiai szintre emelte a turizmus ágazatát. A közel fél évtizeddel ezelőtt megszületett, majd átdolgozott dokumentum és a megtett intézkedés ellenére viszonylag kevés információval rendelkezünk a turizmusban, különösen a szálláshelynyújtásban érintett vállalkozások stratégiai szemléletéről, versenystratégiájáról. A szállodaipar ebbéli vizsgálatát nehezíti az üzleti folyamatainak összetettsége – azaz a termelési-szolgáltatási-kereskedelmi tevékenységek egyidejű megjelenése –, a szolgáltatási elem tömeg- és egyéniesített jellege, a rendelkezésre álló kapacitások lekötésének magas fokú szezonálisitása, valamint az iparágot sújtó globális folyamatok, mint például a COVID-19 vagy a szállodaipari forradalom 5.0 (Györffy, 2004; Papp, 2017; Szalók & Juhász-Dóra, 2022). Mindezen jellemzők kihívás elé állítják a szállodavezetőket versenystratégiájuk megfogalmazásakor.

Napjaink hektikusan változó üzleti környezetében a vállalkozások versenyhelyzetének megőrzése érdekében a versenystratégia megalkotása, kiválasztása és végrehajtása mellett a nemzetközi szakirodalom ráirányítja a vezetők figyelmét a válságmenedzsment témakörére. Az ágazati szakirodalom a világválság gazdasági hatásainak enyhítése érdekében válságkezelő intézkedésként az érintésmentes üzleti kultúra bevezetését nevezi meg (Chadee, Ren, & Tang, 2021; Pillai, Haldorai, Seo, & Kim, 2021). Az empirikus kutatások alapján (Chadee et al., 2021; Pillai et al., 2021; Smart, Ma, Qu, & Ding, 2021) az új üzleti kultúra meghonosítását az alábbi erőfeszítések, intézkedések megtételétől várták: on-line munkakörnyezet kialakítása, új kommunikációs infrastruktúrák meghonosítása, illetve szigorú higiéniai előírások működési környezetbe való beemelése. A szakirodalom a COVID-19 világválsághoz hasonló globális események által előidézett gazdasági körülmények között az üzleti siker kulcsát a vezetők válság-

vagy krízismenedzsment készségeiben, képességeiben látta, ahol hangsúlyozzák a vezetők proaktív szemléletét, elemző képességeinek szerepét, valamint reagáló és interpretációs készségét (Smart et al., 2021; Leadership and Management kiadványa, 2022).

Jelen tanulmány összefoglalja a szállodaipari versenystratégiákkal kapcsolatos nemzetközi kutatások eredményeit, ezáltal betekintést ad a téma nemzetközi megközelítésébe és ennek tükrében megvizsgálja a hazai gyakorlatot. A magyar szállodaipar szereplőinek körében végrehajtott empirikus kutatás célja, hogy feltárja a hazai ágazat stratégiai szemléletét, a versenystratégiák gyakorlati relevanciáját, valamint az alkalmazásukat befolyásoló tényezők körét.

A kutatáshoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

A kutatás során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel ismertetem. A témakör kifejtésénél a stratégia fogalmának, tervezésének és megvalósításának ágazati szintű értelmezésére és fejlődéstörténetének áttekintésére kerül sor, majd ezt követi a közgazdaságtan mainstream irányában meghatározott általános versenystratégiák szállodaipari alkalmazhatóságának vizsgálata. A versenystratégiák tárgyalása során az ágazati specifikum függvényében megvilágításra kerül a szektor nemzetközi gyakorlatában széles körben implementált ún. integrált versenystratégia ismertetése és alkalmazhatóságának feltevéle. Az ágazatban érintett szereplők által követett versenystratégiák mélyebb megértése szempontjából fontos megvitatni az általános versenystratégiák alkalmazását befolyásoló tényezők körét, mely viszonyítási alapként szolgálhat a hazai kutatások elindításához.

A stratégia szemlélete és megvalósítása a szállodaiparban

A szállodaipar stratégiai szemléletének fejlődéstörténetét tanulmányozók alapvetően két jól elkülönülő szakaszt vázolnak fel (Olsen & Roper, 1998; Harrington, Chathoth, Ottenbacher, & Altinay, 2014). Álláspontjuk szerint, a stratégia ágazati megjelenése az 1980-as évekre vezethető vissza, és kiemelik, hogy kezdetben a más ágazatokban meghonosodott gyakorlat átvétele dominált. A benchmark tevékenységgel jellemezhető kezdeti szakaszt követően, a millennium küszöbén megjelenő, a stratégia elméleti fejlődését meghatározó tanok (pl. Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) iparági alkalmazhatóságának, empirikus vizsgálatának térnyerésétől beszélhetünk igazából a stratégia ágazati szemléletéről. Napjainkban a rendelkezésre álló korlátozott számú ágazati szakirodalom ellenére a terület nemzetközi tutorai a kezdetektől hangsúlyozták a szállodaipar területi relevanciáját és a mainstream, mint domináns irányzat elhagyásának ösztönzését (Olsen & Roper, 1998; Harrington et al., 2014). Érvelésük szerint „*a stratégia megvalósításának tanulmányozása... az egyik olyan terület, ahol a vendéglátás kutatói valóban hozzájárulhatnak a stratégiai menedzsment szakirodalmának fő*

irányzatához. Ez egy olyan ágazat, ahol a kutatási lehetőségek sokkal relevánsabbak lehetnek” (Olsen & Roper, 1998, p. 117).

A szállodaipari szakemberek felhívják a figyelmet a stratégia fogalmának sajátos ágazati értelmezésére (Okumus, 2002). A közgazdaságtan fő irányzata a stratégia fogalmának viszonylag széles értelmezését adja: kezdve egy összetett, dinamikus tanulási folyamaton keresztül, a követelményeket kielégítő vállalati erőforrás (és készség) allokáció át; a vállalat belső erőforrásainak és a külső környezetének kohézióját elősegítő tervig. A szállodaipar nemzetközi szaktekintélyei a stratégia szűkebb megfogalmazásával élnek, mely a vállalat külső és belső környezeti összhangját biztosító tervben ölt testet (Tse & Olsen, 1988; Dev & Olsen, 1989; Chathoth & Olsen, 2005; Olsen, Sharma, Echeveste, Ching, & Tse, 2008; Köseoglu, Topaloglu, Parnell, & Lester, 2013). A nemzetközi ágazati szakirodalom ezt nevezi „összefonódás elv”-ének.

A szakemberek egy körének álláspontja szerint (pl. Pillai et al., 2021) új szemlélet látszik kibontakozni, hiszen a napjaink üzleti környezetét jellemző dinamikus és összetett külső környezeti változások nem teszik lehetővé az eddigi szemlélet érvényesülését. Ez főként a szállodaipar 5.0 térhódítását kísérő interoperabilitás, modularitás, virtualitás, valós idejű képességek és a szervezeti forma decentralizációs folyamatok előretörésében nyilvánul meg.

Okumus (2002) tanulmányában nemcsak a stratégia fogalmának ágazati szinten eltérő értelmezésére, hanem a stratégia alkotásának és megvalósításának a sajátosságaira is ráirányítja a figyelmet. Míg a közgazdaságtan mainstream irányzatában a stratégiaalkotás a hagyományos tervezés, a kitörési lehetőségek keresése, a kulturális értékek, a folytonossági és konfigurációs nézetek, illetve ezek kombinációi dominálnak, addig a szállodaipar kizárólag a hagyományos orientációra szorítkozik. A stratégia megvalósításának a folyamatára jellemző *elemzés-tervezés-megvalósítás-értékelés* ciklikus megközelítése helyett a lineáris felfogás dominál, ahol főként az első két tevékenységre helyeződik a hangsúly.

Ezen elavult szemlélet meglétét erősíti Aladag, Köseoglu, King, & Mehraliyev (2020) kutatásainak eredménye. Több mint 30 évet átfogó (1986-2019 évek), 42 nemzetközileg elismert turisztikai szakirodalomban vizsgálták a stratégia megvalósításáról szóló tanulmányokat. A kutatásuk során mindösszesen 139 db szakmai közleményt azonosítottak, melyeket alapjaiban öt tematikus klasztercsoportba soroltak. A tanulmányok zöme (51 db) a stratégia megvalósításának sikertényezői és akadályai témakört érintik, amit a vállalati jellemzők hatásának vizsgálata (43 db) követ, a külső környezet kapcsolatrendszerének megértésére irányuló tanulmányokon (30 db) kívül, elenyésző a stratégia megvalósításának fejlesztése (11 db) és hatékonyságnövelése (3 db) érdekében felsorakoztatható kutatások száma.

Általános versenystratégiák

A globális üzleti környezet által diktált versenyfeltételek között a vállalkozások rákényszerülnek, hogy versenytár-

saikkal szemben versenyelőnyt érjenek el versenystratégiák segítségével. Átfogó versenystratégiai taxonómiák kidolgozására elsőként Miles & Snow (1978) vállalkozott. Vizsgálódásai a szervezetek környezeti alkalmazkodásban megfigyelhető konzisztens magatartásminták azonosítására szorítottak, ahol az iparágtól függetlenül négy stratégiai magatartástípust azonosítottak, ezek: a kutató, a védekező, az elemző és a reagáló.

A *kutató* magatartás az innovatív, a leginkább jövőszemléletű és piaci eredményességre törekvő vállalkozások jellemzője. Céljuk a termék és piaci szegmensek feltárása és kiaknázása. A kutatókkal ellentétes magatartást tanúsítanak a *védekezők*, akik a termelési hatékonyság elérése érdekében szűk termék- vagy piaci kör kiszolgálására összpontosítanak, előtérbe helyezik termelési folyamataik magas fokú standardizáltságát. A két szélsőséges tipológia között helyezkedik el az *elemző*, akik a pénzügyi hatékonyság és a piaci eredményesség közötti egyensúly elérését a termékek és piacok meghatározott szegletére való összpontosításával, illetve a termelési és elosztási rendszerek fenntartásával célozzák meg. Végül a sort a *reagálók* zárják, akik nem rendelkeznek a problémára megfelelő válaszreakciót generáló alkalmazkodóképességgel, stratégiával, így e vállalkozások életképessége hosszabb távon megkérdőjelezhető.

Porter (1980) a vállalkozások életben maradása érdekében az általános üzleti stratégiájukból származtatott versenystratégia megfogalmazását és alkalmazását javasolta. Kutatásai alapján a vállalkozások számára alapvetően két egymástól élesen elkülönített általános versenystratégiát fogalmazott meg: *megkülönböztetésre* alapozott, valamint az *átfogó költségvezérelt* versenystratégia gyakorlatát. A lokális szereplők számára, a globális piac szegmentálásának eredményeként előálló piaci rés (niche) kiaknázása érdekében fogalmazta meg továbbá az *összpontosító* stratégia követésének a lehetőségét.

Az ágazati szakirodalomban Porter alapművére épített empirikus kutatások mellett Miles & Snow taxonómiái jelentik az implementációs gyakorlatok vizsgálásának alapját. Ezért a tanulmány eltekint a versenystratégiai tipológiák teljes körének bemutatásától, megfogalmazásuk körülményeinek ismertetésétől, illetve a köztük lévő azonosságok, kapcsolatok elemzésétől. A teljesség igénye nélkül elmondható, hogy az elmúlt öt évtizedben több versenystratégiai szemlélet is napvilágra került, azonban valamennyi összeegyeztethető Porter (1980) általános versenystratégia tipologizálási elgondolásával. Porter költségvezérelt versenystratégiája szoros kapcsolatot mutat Hambrick (1980) hatékonysági stratégiájával. Az összpontosításra alapozott versenystratégia Miller & Friesen (1983) szegmensinnovátorok stratégiájával koherens.

Porter (1998) későbbi munkáiban az általános versenystratégiák éles elkülönítésének feloldását hangsúlyozta, azok egyidejű ún. integrált alkalmazásából származó előnyöket is méltatta. Hangsúlyozta, hogy az átfogó költségvezérelt stratégia követése nem jelenti a megkülönböztetésre alapozott stratégia feladását.

Porter (1998, 2006) későbbi tanulmányában rávilágít, hogy önmagában a költségsökkentés nem jelent költség-

előnyt. Amennyiben a vállalat költségelőnyre alapozott versenysztratégiát követő versenytársra akad, akkor előbb-utóbb rákényszerül a megkülönböztetés részleges feladására, így ezekben az esetekben a két stratégia „köztes” megoldását kell alkalmaznia. Porter (1985, 1998, 2006) három feltétel mellett tartja kivitelezhetőnek a két alapstratégia együttes alkalmazását:

- A versenytársak a két alapstratégia között „bolyonganak”. Ebben az esetben egyik versenytárs sincs olyan helyzetben, hogy a vállalkozást a költségelőny és a megkülönböztetés kölcsönösen kizáró feltételei közé szorítsa.
- Nemzetközi megjelenés térnyerésével. A nemzetközi kapcsolatok jelentős hatással vannak a költségekre. Az általános versenysztratégiák együttes követése abban az esetben járható út, amikor a költségtényező a piaci részesedéssel hozható kapcsolatba, nem pedig a szolgáltatási elem jellemzőivel, a technológiai színvonallal, a nyújtott szolgáltatások vagy egyéb tényezők körével.
- Innovációs folyamat előtérbe kerülésével. Az új technológiai innovációk alkalmazása lehetővé teszi a két alapstratégia együttes alkalmazását és elérését.

A nemzetközi szakirodalomban több forrás is található Porter (1980) keretmunkájának továbbfejlesztésére. A közgazdaságtudomány fő irányzatában ennek egyik vezérgondolata Thompson, Strickland, & Gamble (2015) szerző munkájához köthető, melyben a megkülönböztető és az átfogó költségvezérelt versenysztratégiák előnyeinek ötvözését az ún. „best-cost” stratégia elnevezéssel illeti (1. ábra).

1. ábra

A „best-cost” versenysztratégia



Forrás: Thompson et al. (2015, p. 118)

Az integrált stratégia alkalmazóinak köre az ár-érték arány növelése iránt elkötelezett vállalkozások. A vevői érték növelése a kínálati portfólió kulcsfontosságú jellemzőinek (pl. minőség, teljesítmény, kiegészítő szolgáltatások) befolyásolása révén valósul meg, miközben a termékek, szolgáltatások önköltsége és kínálati ára nem éri el a versenytársak szintjét.

Az integrált stratégiák gyakorlati hatásait feltáró egyik legátfogóbb keretmunka Alnoor, Khaw, Al-Abrow, & Alharbi (2022) társszerzők nevéhez kötődik. Tanulmányuk

Miles & Snow, illetve Porter munkásságával fémjelzett taxonómiákból származtatható hibrid stratégiák azonosítására, illetve alkalmazásukkal járó hatások elemzésére terjedt ki. A témakör tág értelmezésénél a szekunder kutatásaik során napjainkig összesen 92 tanulmányt azonosítottak, melyből 8 db Miles & Snow, míg 38 db Porter keretmunkáinak alapjaira épült. Miles & Snow *kutató* és *védekező* tipológiák ötvözetéből előálló hibrid stratégia elemzésének fókusza a vállalati teljesítmény és a stratégiai döntések területét érintette. Porter alapművére a *költségvezető* és *megkülönböztető* versenysztratégiákra épülő hibrid stratégia pedig sokkal szélesebb érdeklődési kört váltott ki a kutatókból. Az erre épülő elemzések tárháza magába foglalja a teljesítményen, a versenysztratégián, a stratégiai döntéshozatalon, a szervezeti felépítésen, a minőség és innovációs tevékenységeken, a hozamenedzsmenten, a kereskedelem, illetve a szolgáltatásnyújtás eredményességén át a vállalati viselkedések területének teljes spektrumát. A nemzetközi szakirodalom alapján a kutatók különösen a 2020-as világválság időszakától kezdve szentelnek egyre nagyobb figyelmet a területnek, hiszen a gazdasági válsághelyzetekben a hibrid stratégia hatásosabbnak és eredményesebbnek bizonyult az egyes versenysztratégiák önálló alkalmazásával szemben.

Általános versenysztratégiák szállodaipari sajátosságai

A szállodaipari szakembereket (pl. Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013) élenként foglalkoztatja Porter általános versenysztratégiáinak ágazati szintű alkalmazhatósága. Azonos véleményen vannak abban a tekintetben, hogy a *megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia* megvalósítása a kínálati portfólió jellemzőin keresztül a tervezésre, a környezetre vagy az alkalmazottak készségeire és tapasztalataira alapozva érhető el. Hangsúlyozzák a kreativitás, a rejtett készségek, képességek, valamint az immateriális javak (pl. hírnév, márkanev, magas teljesítményre alapozott szervezeti kultúra) szerepét, melyek másolása a versenytársak számára nehézségekbe ütközik, így megfelelő alapul szolgál a versenylőny eléréséhez és hosszú távú fenntartásához.

A megkülönböztető versenysztratégiát követők a vevők által keresett jellemzők mentén egységesítik, formálják „arcukat”. E stratégia megvalósítói az ágazat átlaga feletti megtérülésre számíthatnak, amennyiben a realizálható felár felülmúlja az egyéniesítésre irányuló törekvések költségét. A stratégia piaci átlag feletti árat biztosít a vevők által kívánatos jellemző(k)ért cserébe. Ez a stratégia magas termék, szolgáltatás önköltséggel (egységköltséggel), alacsony termelési, szolgáltatási volumennel és magas fajlagos fedezettel jellemezhető.

Míg Enz (2011) az ágazaton belül a megkülönböztető versenysztratégia közkedvelt gyakorlati alkalmazását az ügyfelek ideológiai és társadalmi hovatartozását erősítő hatásával magyarázza, addig a versenysztratégia elérését támogató eljárások téra igen széles körű lehet. Ilyenek például: a termékjellemzők, a kiegészítő szolgáltatások, a tervezésben megtestesült technológia, a helység, az innova-

tív szolgáltatások, az elváráson felüli szolgáltatásminőség, a kreatív reklámozás vagy éppen a szállítói kapcsolatok fejlesztése a szolgáltatás minőségének érdekében.

Az *átfogó költségvezérelt stratégia* alapfeltevése, hogy a vállalkozás az ágazat keresletének kiszolgálása érdekében széles portfóliókinálattal jelenik meg a piacon. A költségelőny forrása az iparágak szerkezetének a függvényében változhat, mely alapvetően az alábbi területeken nyilvánul meg: méretgazdaságosság, kapacitáskihasználtság, technológia feletti rendelkezés, kiváltságos helyzet bizonyos nyersanyagokhoz való hozzáférés révén stb. A költségelőnyt élvező vállalkozás általában a standardizált, magas fokúval jellemezhető kínálattal jelenik meg a piacon, hogy a gazdaságos sorozatnagyság, a méretgazdaságosság elérésével az iparági átlag feletti jövedelmezőségre tegyen szert. A piacvezető akkor is képes nyereséges maradni az árak csökkenése esetén, amikor a versenytársak már veszteségbe fordulnak.

Enz (2011) a szállodaiparban a költséghatékonyság elérésének szolgálatában az alábbiakat javasolta:

- **Kapacitások kihasználása**
A szállodák költségszerkezetére a fix költségek domináns szerepe jellemző, ami a megtérülési számításoknál a kapacitáskihasználtság magas szintű fenntartását indokolja. Kereslet-előrejelzésre alapozott

árbevétel-tervezés valósul meg dinamikus vagy agresszív árképzési akciók révén.

- **Méretgazdaságosság elérése**
Számos szálloda úgy tekint a méretgazdaságosság elérésére, mint a versenyelőny megszerzésének kizárólagos forrására. A kapacitásnövelő beruházások, stratégiai egyesülések, felvásárlások, azaz az üzemméret növelése (szállodalánc vagy szállodaegység szintjén) az egységköltség csökkenésére tett intézkedések alapja. A méretgazdaságosság eléréséből származó előnyök sokkal inkább a gyakori utazási programok, a foglalási rendszerek, valamint a globális értékesítési és marketingprogramok mentén realizálhatók.
- **Tanulási görbe effektus kihasználása**
Egyszerű, könnyen elsajátítható rendszerek létrehozása nem igényel sok tanulási folyamatot, míg az összetett rendszerek esetében képzési programok segítségével érhetik el a termelékenységre gyakorolt pozitív hatást.
- **Technológiai előnyök kiaknázása**
A technológiai fejlesztések a technológiai gazdaságosság elérése érdekében, mely az egységköltség csökkenését és az információkontroll növelését eredményezi (pl. foglalási rendszer fejlesztése).

1. táblázat

A versenysztratégiák gyakorlati megjelenése a szállodaipar szereplőinek körében

Alkalmazott versenysztratégiák	Követő	Megvalósítása
Átfogó költségvezérelt stratégia	Mariott Hotel	A versenyprioritását a technológiai előny kiaknázására építi. A versenyelőny elérése érdekében a foglalási és rendelési rendszerét (MARSHA) integrálta a vállalat internetes technológiai platformjaival és egyéb alkalmazásokkal, marketingprogramokkal.
	Starwood Hotels and Resorts Worldwide	A méretgazdaságosság elérésére alapozza versenyelőny elérésének forrását. Központi gondolata szerint a működési költségek csökkentése a beszerzés során alkalmazott alkuerő révén érhető el. Az alkuerő forrását jelentő alacsony beszerzési egységköltség a szállodalánc vagy szállodaegység méretéből eredeztethető.
Megkülönböztetésre alapozott stratégia	Four Seasons Hotel	A szállodalánc a megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia elérését a kivételes minőséget kínáló, modern kényelmi szolgáltatásokra alapozza. A személyre szabott, magas minőséget biztosító szolgáltatáskínálat alapja a humán erőforrás képzése és fejlesztése. Folyamatosan törekszik az üzleti utak hatékonyabbá, valamint a szabadidős utazások élvezetesebbé tételére. A versenysztratégiában az ügyfélszolgálat kiemelt szerepet tölt be, amit a magas személyzeti morál és elégedettség mellett, az információtechnológiai fejlesztés eredményeként a központi helyfoglalási és adatbázisrendszer üzemeltetésével éri el. Az informatikai rendszer alkalmas a földrajzilag távol eső szállodaegységek közötti kapcsolat megteremtésére, a kialakított menedzsmentszolgáltatási rendszer fejlesztésére. A közelmúltban történt események (pl. WTC ikertornyok elleni támadás, terrorcselekmények, járványok stb.) kedvezőtlen gazdasági hatásainak kiküszöbölése érdekében a szállodalánc globális terjeszkedésbe kezdett, ahol a tulajdonlás helyett, a közepes kapacitásszintű szálláshelyek menedzsmentszerződés keretében kapcsolódnak a szállodalánchoz. A terjeszkedésnél az elhelyezkedés prioritást élvez, azonban az ügyfélkör sokrétű igényeinek kiszolgálása érdekében a világvárosok kereskedelmi és pénzügyi központjai mellett a luxusüdülők és -ingatlanok is célterületként jelennek meg.
Integrált stratégia alkalmazása	Intercontinental Hotel Group	Párhuzamos stratégiák alkalmazása a különböző üzleti egységek, márkanévek esetében. Míg az Intercontinental Hotels and Resorts, illetve a Crown Plaza presztízmárkák esetében a helyi egyedi kulturális elemekre épített kiemelkedő szolgáltatásminőség kínálattal a megkülönböztető versenysztratégia megvalósítását tűzte ki célul, addig a Holiday Inn Express márkanév alatt a költség-hatékonny kereslet kielégítésére fókuszál. A különböző versenysztratégiák elérését a magas elvárásokkal jellemezhető célpiacon, a luxus- és érték-központú fogyasztói körre osztott pozicionálás eredményeként valósítja meg.

Forrás: Enz (2011), Four Seasons Hotel, Intercontinental Hotels Groups alapján saját szerkesztés

• Kiszervezés (outsourcing)

Az értéknövelő tevékenységek kiszervezése és működtetése növeli a szálloda rugalmasságát, miközben csökkenti működésének költségeit és kockázati kitettségét (pl. takarítás, portaszolgálat, reptéri transzfer, ételfélszolgálat).

Az általános versenysztratégiák közül a költséglőny-stratégia megvalósításához a szállodáknak magas fokú hatékonysági szintet kell elérniük tevékenységeik és folyamataik tekintetében. Mivel a szállodaipar vállalkozásaira jellemző, hogy a közvetett költségek aránya költségszerkezetén belül növekvő tendenciát ír le (pl. Enz, 2011), a költséglőny-stratégia tudatos alkalmazása megköveteli, hogy a rejtett költségek forrását feltárják, megvalósuljon a költségek alakulására ható tényezők feltérképezése, valamint a költségek feletti fokozott ellenőrzés.

A költséglőny-versenysztratégiát követők számára a magas értékesítési volumenem keresztül vezet az út a sikerhez. Mivel a piac széles rétege számára elérhető termék nyereséghányada általában alacsony, így a nyereségesség elérése érdekében követői építenek a méretgazdaságosságban, kapacitáskihasználtságban rejlő előnyökre, így a versenytársaknál magasabb termelékenységi szintet érnek el.

A költséglőny-versenysztratégia fent említett erősségében rejlik annak gyengesége is, hiszen a költségszökkentés kényszere előidézheti a termékek és szolgáltatások olyan tulajdonságainak elhagyását – azaz olló képződik a vevői elvárások és a szolgáltatás igénybevételét követő tapasztalati érték között –, aminek következtében a vevők elállnak jövőbeni fogyasztási szándékaiktól. Különösen érzékenyen érintheti ez a kereskedelmi szálláshely-szolgáltatókat. A költséglőny éllóvasa addig marad versenyképes, amíg a terméke legalább hasonló elégedettségi szintet biztosít, mint a versenytárs valamivel drágább terméke (Blocher, Stout, Juras, & Smith, 2019).

A szállodaipar nemzetközi gyakorlatában alkalmazott versenysztratégiákra vonatkozó példák az 1. táblázatban találhatóak.

Integrált versenysztratégia a szállodaiparban

Porter korábban idézett munkájában már kimondja a versenysztratégiák egyidejű, integrált alkalmazásának a lehetőségét. A szállodaiparban e stratégia „best-value” névvel fémjelzett elnevezéssel nyert teret (Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013; Bordean & Borza, 2014). A stratégia gyakorlati implementálását empirikus tanulmányok is megerősítik. Enz (2011) rámutat, hogy a több márkanévet gondozó szállodaegységek egyidejűleg eltérő versenysztratégiát is alkalmazhatnak a különböző márkanevek vagy egységek esetében.

Az ún. „best-value” integrált stratégia alappillére, hogy a fogyasztók által értékelt szolgáltatási elem tulajdonságai a versenytársaknál alacsonyabb áron legyen elérhető. A versenysztratégia követésének előfeltétele, hogy a versenytársakhoz viszonyítva kedvezőbb kínálati ár elérése révén:

- a vendégek által elvárt érték előállításához szükséges erőforrások és kompetenciák rendelkezésre álljanak,

- biztosítható legyen a kínálati portfólió magas minősége, a szolgáltatási elem vonzó tulajdonságának ki- vagy beépíthetősége,
- a szolgáltatások jellemzőinek formálhatósága, valamint
- az értékesítéshez szükséges kapacitásszint.

A költséglőny-versenysztratégia követése magas tőkebefektetést, az üzleti folyamatok nyomon követését, valamint a költségek szinten tartása érdekében azok folyamatos ellenőrzését követeli meg. Ezzel szemben a megkülönböztetés versenysztratégia kreatív munkaerő-állományt kíván, akik aktív marketingtevékenységgel hívják fel a célpiac fogyasztóinak érdeklődését a termékek, szolgáltatások meghatározott jellemzőire. E szemlélet megvalósítói a kutatásba és fejlesztésbe fektetnek, valamint a minőségre helyezik a hangsúlyt.

Az általános versenysztratégiák alkalmazása a szállodaiparban

A nemzetközi szakirodalom egységes abban a tekintetben, hogy az iparág szereplői részéről kevésbé gyakori a kizárólag tisztán egyik vagy másik versenysztratégia alkalmazása, sokkal inkább a kettő egységként előálló ún. *legjobb érték* stratégia követése dominál (Bordean, Borza, Razvan, & Crisan-Mitra, 2010; Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013; Bordean & Borza, 2014). Az ügyfél által észlelt és elismert értéknövelő tevékenységek összegyűjtése, a már említett költségkímélő megoldások (méretgazdaságosság, tanulási effektus, technológiai előnyök stb.) révén érhető el.

Az integrált versenysztratégia alkalmazásából származó előnyök ellenére a szállodaiparban végzett empirikus vizsgálatok bizonyos esetekben méltatják az egyes stratégiák gyakorlati relevanciáját (Tse & Olsen, 1988; Claver-Cortés, Molina-Azorín, & Pereira-Moliner, 2007). Wong & Kwan (2001) empirikus kutatásaik alapján a fejlett gazdaságokban a szállodavezetők előszeretettel építik versenysztratégiájukat a versenyképes költségszerkezet elérésére, az emberi és partnerkapcsolataik mobilizálására, valamint a hatékony szolgáltatásnyújtási rendszerek kiépítésére, míg kevésbé alapoznak az értékteremtés érdekében kiépített információtechnológia előnyeinek a kihasználására.

Olsen et al. (2008) tanulmányukban a fejlődő gazdaságokban működő, turizmusban és vendéglátásban érintett kis- és középvállalkozások (KKV) működési feltételrendszerét vizsgálták. A vizsgálatukból levont következtetés alapján megkérdőjelezhető az üzleti környezet bizonytalansága és kiszámíthatatlansága miatt az általános versenysztratégiák globális kiterjesztése, illetve a termékek, szolgáltatások immateriális elemeibe fektetett „korlátlan” fejlesztési erőfeszítés ésszerűsége. Köseoglu et al. (2013) tanulmányukban a szállodák által alkalmazott versenysztratégia, az üzleti környezet bizonytalansága, valamint a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot elemezték. Elemzésük alapjául Miles & Snow (1978) munkássága szolgált. A legfőbb megállapításuk, hogy bizonytalan üzleti környezetben a *kutató*, az *elemző* és

a *védekező* stratégiát folytatók meghaladják a *reagálók* pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét. Sánchez-Pérez et al. (2020) napjaink digitális, virtuális világában a szállodalánccok szempontjából vizsgálták a horizontális (szolgáltatásmix eltérő piaci fogadtatása) és vertikális (fogyasztói preferenciaszint növelése egy adott termék vagy szolgáltatás vonatkozásában) megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia nyereségre gyakorolt hatását. Megállapították, hogy intenzív versenykörnyezetben az alacsony árfekvésű szállodák vonatkozásában a vertikális megkülönböztetés alapú versenysztratégia követése bizonyult nyereségesnek, míg a horizontális megkülönböztető stratégia a közepes és magas árfekvésű szállodák esetében volt célravezető.

A szállodaipari versenysztratégiát befolyásoló tényezők

A szállodaipar által alkalmazott versenysztratégiákhoz hasonlóan, az alkalmazásukat befolyásoló tényezők terén is korlátozott számú tanulmány látott napvilágot (Olsen & Roper, 1998; Harrington et al., 2014). Ugyanakkor elsősorban az angolszász területhez köthető szakirodalom mellett (Dev & Olsen, 1989; Chathoth & Olsen, 2005; Köseoglu et al., 2013; Tse & Olsen, 2016) már találkozhatunk kelet-európai kutatások eredményeit közlő tanulmányokkal is (pl. Ioncica, Tala, Brindusoiu, & Ioncica, 2006; Bordean et al., 2010).

Az alkalmazott versenysztratégiák befolyásoló tényezőinek szakirodalmi áttekintésénél egyértelműen visszaköszön a szállodaipar stratégiai felfogásánál hangsúlyozott szemlélet, azaz a környezeti feltételek és a szervezeti kompetenciák összhangját elősegítő ún. összefonódási elv érvényesítése. A téma kifejtésére irányuló tanulmányok kezdetben az üzleti környezet és a versenysztratégiák közötti kapcsolatokra fókuszáltak. A tényezők közötti kapcsolatok feltárását elősegítő átfogó empirikus kutatás Dev & Olsen (1989) nevéhez fűződik, akik az Egyesült Államokban bejegyzett szállodák körében végzett, 176 elemű kérdőíves felmérésük eredményéből kiindulva fogalmazták meg következtetéseiket. A felmérésük központi gondolata a Miles & Snow (1978) szerzőpáros munkásságához köthető stratégiai magatartástípusok köre épül. A vizsgálatuk a szállodák által követett stratégiák és különböző üzleti környezet által diktált feltételek közötti teljesítmények megítélésére irányult. Statisztikai elemzéssel alátámasztott következtetéseik alapján stabil üzleti környezetben a *védekező* stratégia követése mutatkozott a leghatékonyabb megoldásnak, míg a *kutatók* teljesítménye nem különbözött lényegesen a másik két – *elemző* és *reagáló* – stratégiát követőktől. Változó gazdasági körülmények között a domináns stratégia az elemző magatartással jellemezhető, míg a kutatók és védekezők teljesítményében nem mutatható ki lényeges eltérés. E megállapítással szögesen ellentétes következtetést vont le Köseoglu et al. (2013), amikor a török szállodaipar szereplői által alkalmazott versenysztratégiák feltárására vállalkozott. Vizsgálata alapján statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatható ki a költségvezérelt versenysztratégiát követők és

a bizonytalan, intenzív versenykörnyezettel jellemezhető piaci környezetben működők gyakorlata között.

Idővel a kutatások szemlélete a környezetről a szállodák szerkezeti felépítésére terelődött. A gyakorlati fejtegetések alapját a vállalkozások strukturális jellemzői, adottságai és a követendő versenysztratégia közötti kapcsolat jelentette. A kutatások kezdeti bázisát a turizmusban központi szerepet játszó éttermek körében végzett elemzések adták. A kiinduló tanulmányok között megemlíthető Tse & Olsen (1988) empirikus kutatása, akik Porter alapstratégiáinak alkalmazási feltételeit vizsgálták a vendéglátóipar szereplőinek körében. A 149 elemű mintát tartalmazó kérdőíves felmérés az alkalmazott versenysztratégia és a vállalat olyan szerkezeti jellemzői közötti kapcsolat feltárására irányult, mint a formalizáltság (irányelvek és szabályzatok köre) és összetettség, hierarchikusság (döntések centralizál vs. decentralizált jellege). A statisztikai elemzésen alapuló feldolgozás ráirányította a figyelmet a kínálati portfólió szélessége és az alkalmazott stratégia kapcsolatára. Míg a széles kínálati portfóliót gondozó egységek a megkülönböztetésre alapozták stratégiájukat, addig a szűk termékskálával rendelkezők előszeretettel követték a költségvezérelt versenysztratégiát. A verseny intenzitásának fokozása, a piaci lefedettség növelése, azaz a nemzetközi, regionális piacok kiszolgálói (hálózatosodás) esetében a költségekre alapozott stratégia került előtérbe, szemben a lokális piaci szegmensek (niche) kiszolgálói által preferált megkülönböztetésre alapozott versenysztratégiával. A vállalkozások méretbeni adottságainak növelése maga után vonta a megkülönböztetést követő stratégia költségvezérelt stratégiával való felváltását. Összességében a megkülönböztetésre alapozott vállalkozások jellemzője a centralizált döntéshozatal, míg szabályozottabb munkakörnyezettel a költségvezérelt stratégiát követők rendelkeznek.

Hasonló eredményről számolt be Bordean et al. (2010) empirikus tanulmányában, amikor a romániai szállodaipar által alkalmazott versenysztratégiák és a szervezeti jellemzők közötti kapcsolatot vették górcső alá. A 65 elemű mintát vizsgálva a tanulmányukban Porter általános versenysztratégia-típusainak alkalmazására épül, kiegészítve az innovációs stratégiával. A szálloda jellemzői közül a méret, a minőségi kategória (csillagok száma), valamint a státusz (szállodalánc vs. független), mint független változók bevonására került sor. A vizsgálat statisztikailag szignifikáns különbséget tárt fel a költségvezérelt stratégia és a minőségi osztály, illetve a minőségi osztály és az innovációs stratégia között. Az elemzés rámutatott a megkülönböztető stratégia és a minőségi besorolás közötti pozitív korrelációs kapcsolatra is, amelyben hangsúlyos szerep hárul a minőség dimenzióira, mint a márkanév, a szolgáltatások minősége és a szolgáltatási portfólió szélessége. Ugyancsak statisztikailag kimutatható különbség mutatkozott a státusz és a költségvezérelt stratégia viszonyában, ahol a változók közötti negatív korrelációs kapcsolatról számoltak be a szerzők. A tanulmány nem tárt fel statisztikailag szignifikáns különbséget a méret és a különböző versenysztratégiák között.

Claver-Cortés et al. (2007) tanulmányukban a legfontosabb stratégiai változókra – méret, szállodavezetés típu-

sa, minőségi kategória és versenylőny – és e tényezők teljesítményre gyakorolt hatására összpontosítottak. A 114 elemszámú minta a spanyol szállodák kérdőíves felméréseinek eredményét szintetizálta, és statisztikai elemzésre alapozva fogalmazta meg a következtetéseit. A szállodák méretének növelése, illetve a magasabb minőségi kategóriába sorolása kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a vállalat mérete és minőségi kategóriája összefügg a Porter-féle költségvezérelt stratégia követésének gyakorlatával. A szállodalánctagság, a hálózatosodás számos lehetőséget teremt a tagság számára az elvárások felüli minőség, az egyedi szolgáltatások nyújtására, így körükben jellemzően a megkülönböztetésre alapozott stratégia dominált a felmérés szerint. A primer kutatásból leszűrt következtetés megcáfolta azon előfeltételezést, miszerint az alacsonyabb minőségi kategóriába sorolt szálláshelynyújtók a pénzügyi indikátorértékek növelését a kapacitáskihasználás intenzitásán keresztül érhetik el. A magasabb minőségi kategóriába soroltak a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazásán keresztül jutnak az eredményesség magasabb fokára. A fejlesztésre és a nemzetközi dimenzióra alapozott versenylőny alkalmas leginkább a méret és a minőségi kategória együttes előnyeinek kiaknázására.

A kutatás

A kutatás elsődleges célja a magyar szállodák által alkalmazott versenystratégiák feltárása és a befolyásoló tényezők azonosítása. A kutatás során Porter (1980) két általános versenystratégiai tipológiája – az átfogó költségvezérelt és a megkülönböztető stratégia – jelenti a kiinduló pontot. Ugyanakkor nem lehet figyelmen kívül hagyni a szolgáltatóágazat meghatározó tényezőjét, a minőség dimenzióját sem. Claver-Cortés et al. (2007) és Bordean et al. (2010) primer kutatása rámutatott a lojalitás kiépítésében, az eredményesség elérésében a minőség kitüntetett szerepére. Az ágazati szakirodalom pedig a lojalitás kiépítését Porter megkülönböztető versenystratégiájának alkalmazásához kapcsolta (Yin & Hsi, 2012; Alnoor et al., 2022).

A magyar szállodaipari vállalkozások által követett versenystratégiák, valamint alkalmazásukat befolyásoló tényezők feltárásánál elsőként a hipotézisek megfogalmazására került sor, amit a kutatási modell felvázolása követ. Az adatgyűjtést követően az adatok elemzése az SPSS szoftver segítségével valósult meg. Az eredmények kiértékelését, a következtetések levonását követően a kutatás lehetséges fejlesztési irányainak a felvázolására kerül sor.

Igazolandó hipotézisek

A kutatás az alkalmazandó versenystratégiák és befolyásoló tényezők vizsgálatánál tekintettel van a helyi, regionális sajátosságokra.

A magyarországi szállodaipar élénkülésére, fejlődésére meghatározó szerep hárult a külföldi tőkeberuházásoknak, nemzetközi szállodalánccoknak (pl. Hilton, Intercontinental). Történeti távlatból a szállodalánccok egységes

márkanév alatti üzemeltetése jelentette a versenylőnyök (beszerzés, értékesítés és marketing területen) kezdeti forrását. Idővel e felismerés vezetett az alacsonyabb minőséget biztosító szállodák standardizálásához, akik a márkásítás révén elnyerték az alacsonyabb árfekvésű kereslet kiszolgálását. A magas tőkeerővel rendelkező szállodalánc márkanevek nemzetközi térhódításai gerjesztették a turizmus standard kínálati portfóliójának globális előretörését (Michalkó & Vizi, 2001). Így a tanulmány első hipotézise:

(1) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a külföldi tőke részaránya és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

Annak ellenére, hogy a rendszerváltást követően meghatározó szerepkörrel rendelkeztek a nemzetközi szállodalánccok a magyar ágazat szerkezetére a kis- és középvállalkozási (KKV) forma jellemző. A tanulmány az elemzés során szakít az EU által alkalmazott létszámfaktori beazonosítástól és a szállodaiparra jellemző nemzetközi mértékegységet, a szobakapacitás egységét alkalmazza. A nemzetközi szakirodalomban a 300 szoba alatti szálláskapacitással rendelkező egységeket tekintik kis- és középvállalkozásnak, addig a közép- és kelet-európai kutatásokban a 100 szobakapacitás érték jelenti a határértéket (Ivankovič & Jerman, 2010; Bordean & Borza, 2014).

Claver-Cortés et al. (2007) kutatásainak empirikus eredményére alapozva a szállodák kapacitásszintjének növelése kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a vállalat mérete összefügg a Porter-féle költségvezérelt stratégia követésének gyakorlatával.

(2) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda kapacitása és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A nemzetközi szakirodalmi kutatások számoltak be a széles kínálati portfólióval bíró szállodalánctagságban rejlő lehetőségekről (Tse & Olsen, 1988; Claver-Cortés et al., 2007). A primer kutatások eredményeként a hálózatosodás, valamint a szállodalánccokra jellemző nemzetközi dimenzió növelte az egyedi szolgáltatások nyújtására vonatkozó lehetőségeket, így körükben jellemzően a megkülönböztetésre alapozott stratégia dominált a felmérés szerint.

(3) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szállodalánctagság és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A turisztikailag forgalmas, kitüntetett földrajzi helyen üzemelő (Pest vármegye) szállodaegységek által tapasztalt intenzív versenyhelyzet, a vezetők figyelmét inkább a megkülönböztetés és minőségre alapozott versenystratégiák alkalmazása irányába tereli (Dev & Olsen, 1989; Köseoglu et al., 2013). A Központi Statisztikai Hivatal (STAT-

INFO, 2022) adatai alapján Magyarországon a külföldiek szállásforgalmának több mint 50%-a a főváros és szűkebb vonzáskörzetében üzemelő szállásegységekhez köthető. A hipotézis megfogalmazásának alap gondolata épít Dev & Olsen (1989) kutatásának eredményeire, és kiegészül a minőségre alapozott versenystratégia szemléletével, így az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

(4) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda minőségi kategóriája és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A szakirodalmi áttekintés ráirányította a figyelmet arra, hogy a szállodák magasabb minőségi kategóriába sorolása kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a minőségi kategória összefügg a Porter-féle megkülönböztetésre alapozott versenystratégia követésének gyakorlatával (pl. Claver-Cortés et al., 2007; Bordean et al., 2010). Hasonló megállapítást tett Bordean et al. (2010) az alacsony minőségi osztályba sorolás és az átfogó költségvezérelt versenystratégia követése között.

(5) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda székhelye (vidék, központ) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

Kutatási modell

A nemzetközi szakirodalom szekunder és primer kutatásainak eredményei, valamint a megfogalmazott hipotézisek alapján dolgoztam ki a 2. ábrán látható kutatási modellt. A kutatási modell a vizsgálatba vont versenystratégiák és befolyásoló tényezőinek körét és kapcsolatrendszert tartalmazza.

A megfogalmazott nullhipotézisek, illetve a felállított kutatási modell mögöttes tartalma épít az ágazati stratégia nemzetközi szakirodalmában ismertett ún. összefonódási elv nézetére. Az értelmezés szerint az elv követése alkalmassá teszi a vállalkozásokat, hogy a képességeikre, adottságaikra alapozott versenystratégia révén eredményesen alkalmazkodjanak a külső környezeti kihívásokra. A nemzetközi szakirodalom (pl. Wong & Kwan, 2001; Olsen et al., 2008; Enz, 2011; Sánchez-Pérez et al., 2020; Pillai et al., 2021) a vállalkozás adottságai között a versenystratégia kialakításánál hangsúlyozza a rendelkezésre álló humán erőforrás-állomány összetételét (HR), a rendelkezésre álló információtechnológiát (IT), a kínálati portfólió szélességét (KP), a belső szabályozottság szintjét (SZ).

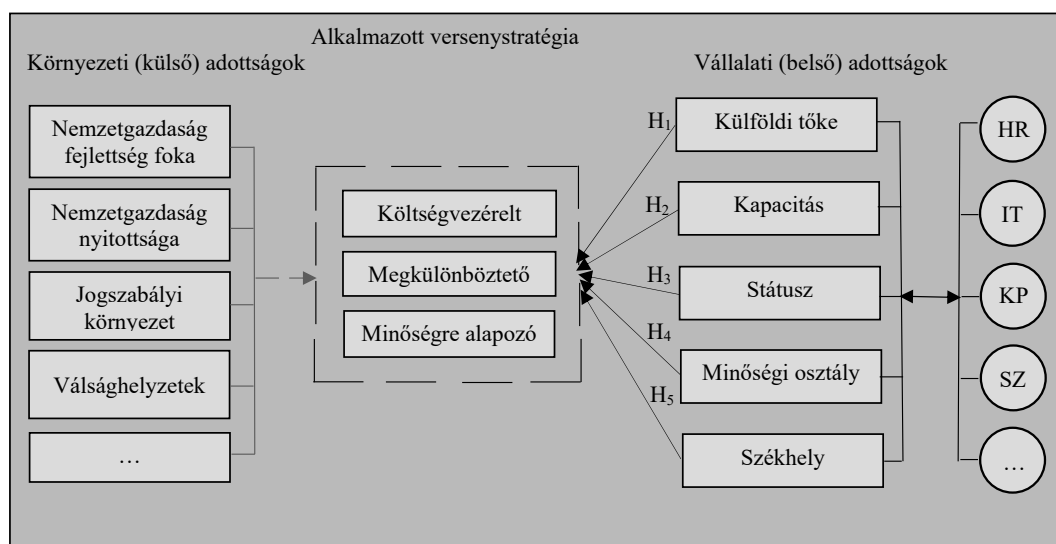
A minta megválasztása és a vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A Magyarországon működő szállodák körében 2016-ban végzett országos felmérés elsődleges célja a szállodák által alkalmazott költséggazdálkodási gyakorlat vizsgálata volt. Az akkor lekérdezett és összegyűjtött adatok jelen kutatás során újból hasznosulnak. A kutatás alapsokaságát a hazai ágazat szabályozáskörnyezetét leginkább formáló és befolyásoló szakmai szervezet tagjai, a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségénél (MSZÉSZ) tagsági jogviszonnal rendelkező 398 szálloda egysége jelentette. Az MSZÉSZ tagjai e-mail-ben elküldött online vagy a régiógyűléseken papíralapú kérdőív kitöltésével vehettek részt a felmérésben, amelyre 2016. szeptember-december közötti időszakban került sor.

A hazai szállodaegységek a gyakorlatban követett versenystratégiák tekintetében ötfokozatú Likert-skálán rögzíthették válaszaikat (1-kevésbé ért egyet, 5-teljesen egyetért). A felmérésbe vont versenystratégiák mindegyi-

2. ábra

A kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat a kutatási modellhez:

HR – Humán erőforrás; IT – Információtechnológia; KP – Kínálati portfólió; SZ – Belső szabályozottság foka, formalizáltság

kéről, külön-külön nyilatkozhattak, ugyanakkor a kérdőív nem tért ki az egyes tipológiák követéséhez szükséges készségek, erőforrások rendelkezésre állására.

Az alapsokaság válaszadási hajlandósága 18,59%-os volt, a mintába 74 szálloda adatai kerültek be. A mintabeli sokaság részaránya Magyarország összes működő szállodájához viszonyítva – 946 db, a KSH 2017. január adata alapján (STADAT, 4.5.14.) – 7,82%.

A szállodaipar nemzetközi kutatásainak mintaelemzése – mint az előző részben láthattuk – 65 és 176 közötti volt, ami a felmérések bázisát jelentő statisztikai alapsokaság 15-25% között ingadozó válaszadási arányát jelenti. A viszonylag alacsony válaszadási elemszám az ágazat nemzetközi gyakorlatának sajátosságaként értelmezhető.

A felmérésben részt vevő szállodák jellemzői alapján megállapítható, hogy többségük szerény szobakapacitás-szinttel (legfeljebb 100 szobával), döntően hazai finanszírozással, független státusszal, vidéki székhellyel és legalább 4 csillaggal rendelkező szállodaegység (2. táblázat).

3. táblázat

Alkalmazott versenystratégiák a hazai szállodaipar szereplőinek körében

Alkalmazott versenystratégiák	Közéérték	Szórás
Költségvezérelt	3,49	0,901
Megkülönböztetésre alapozott	4,00	0,789
Minőségre alapozott	4,19	0,615

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatból kitűnik, hogy az eltérő versenystratégiákra adott válaszok közéértékeinek eltérései, különösen a megkülönböztetés és minőség tekintetében nem jelentős. Ez arra enged következtetni, hogy a hazai szállodaipar szereplői a versenystratégiák vegyes alkalmazására tesznek kísérletet, ami összeegyeztethető a nemzetközi gyakorlat empirikus eredményeivel (pl. Enz, 2011; Alnoor et al., 2022).

2. táblázat

A mintabeli sokaság jellemzése

Jellemzők	Kategória		Összesen (db)
	Alsó érték/Független/Vidék (db)	Felső érték/Szállodalánc/Közép-Magyarország (db)	
Külföldi tőke aránya (legfeljebb 49,99%/legalább 50,0%)	57	17	74
Szobakapacitás (100 alatt a szobák száma/101 felett a szobák száma)	51	23	74
Státusz (független/szállodalánc tag)	49	25	74
Minőségi kategória (legfeljebb 3 csillag/legalább 4 csillag)	34	40	74
Székhely (vidék/Közép-Magyarország)	47	27	74

Forrás: saját szerkesztés

A primer kutatás időhorizontjának áthidalása, azaz a felmérés eredményeiből levont következtetések időtállósága, valamint az ágazatot befolyásoló COVID-19 járványhelyzet hatásainak feltérképezése érdekében 2022 májusában újabb zárt kérdőíves lekerdezés történt az MSZÉS tagtsága körében. Ezen túlmenően az ágazatot képviselő szakemberek – az MSZÉS vezetősége és a régióvezetők – körében strukturált interjú készítésére került sor.

A hipotézisek verifikálása és a kutatás eredményei

A kiértékelt válaszok közéértékei alapján elmondható, hogy a hazai ágazat a minőségre, illetve a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazását részesíti előnyben, mely stratégiák esetében a szórásértékek is alacsonyabbak, mint az általános költségvezérelt stratégiánál (3. táblázat).

Sokkal tisztább képet kapunk a versenystratégiák alkalmazásának köréről, amennyiben az elemzésünk során a nemzetközi kutatásokkal összhangba a különböző tipológiák és az alkalmazásukat befolyásoló vállalati adottságokra, tényezőkre – méret, minőségi kategória, státusz, székhely, külföldi tőke – fókuszálunk, vagyis elvégezzük a kiinduló hipotézisek helytállóságának ellenőrzését.

A szállodák jellemzői alapján történő részletesebb elemzéshez az SPSS szoftvercsomagot hívjuk segítségül. A kiinduló nullhipotézisek ellenőrzését, a két változó (mennyiségi és minőségi) páronkénti összevetése révén a varianciaelemzés (ANOVA) segítségével végezhetjük el. A versenystratégiák gyakorlati relevanciáiról alkotott kép a szálloda jellemzőinek tükrében, arra enged következtetni, hogy a képzett csoportok közel azonos véleménnyel vannak a stratégiákról (4. táblázat).

A hipotézisek ellenőrzése

Versenystratégiák		Költségvezérelt (Középérték)	Megkülönböztetésre alapozott (Középérték)	Minőségre alapozott (Középérték)
Külföldi tőke részaránya (%)	max. 49,9	3,392	3,982	4,089
	min. 50	3,470	3,941	4,235
	F	0,091	0,034	0,715
	Sig	0,764	0,855	0,401
Kapacitás (szoba szám)	max. 100	3,400	3,920	4,140
	min. 101	3,434	4,087	4,087
	F	0,220	0,685	0,113
	Sig	0,883	0,411	0,738
Státusz (Szállodalánc tag)	Nem	3,354	3,958	4,104
	Igen	3,520	4,000	4,160
	F	0,524	0,044	0,131
	Sig	0,741	0,834	0,719
Minőségi osztály (csillag)	max. 3	3,484	3,727	3,969
	min. 4	3,350	4,175	4,250
	F	0,381	6,081	3,811
	Sig	0,539	0,016**	0,055*
Székhely	Vidék	3,565	3,934	4,000
	Központ	3,148	4,037	4,333
	F	3,579	0,276	5,162
	Sig	0,063*	0,601	0,026**

* $p < 0,1$ és ** $p < 0,05$

Forrás: saját szerkesztés az adatok SPSS szoftver feldolgozásának eredményei alapján

Az 1. hipotézis ellenőrzése alapján kijelenthető, hogy a külföldi tőke részaránya (legfeljebb 49,9% vs. legalább 50%) és a vizsgált versenystratégiák között nem mutatható ki szignifikáns statisztikai kapcsolat. A válaszok középértéke alapján a költségvezérelt és a minőségre alapozott versenystratégia követését dominánsan külföldi tőkével finanszírozott egységek, míg a megkülönböztetésre alapozott versenystratégiát a hazai finanszírozású szálláshelynyújtók alkalmazzák. A változók páronkénti összevetése alapján azonban nem mutatható ki lényeges statisztikailag különbség a középértékekben, így az 1. hipotézis nem nyert bizonyítást.

A 2. hipotézis ellenőrzése a szálloda mérete és a versenystratégiák közötti kapcsolatra fókuszált. A válaszok középértékei arra engednek következtetni, hogy a költségvezérelt és a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia követői inkább a nagyobb kapacitással (min. 101 szoba) rendelkező szállodák köréből kerülnek ki, míg a kisebb szálláshelynyújtók (max. 100 szoba) inkább a minőségre alapoznak. A középértékek alapján itt sem beszélhetünk szignifikáns különbségekről, így a 2. hipotézis sem nyert bizonyítást.

A 3. hipotézis a szálloda státuszának (független vs. hálózati tag) szerepét vizsgálta a versenystratégia formálásában. A kiértékelt adatok alapján a szállodalánctagság kedvezően befolyásolja a vizsgálatba vont versenystratégiák alkalmazását, azonban a különböző csoportok átlagérté-

keinek eltérései statisztikailag nem mutatnak szignifikáns különbséget, így a 3. hipotézis sem nyert bizonyítást.

A 4. hipotézis a minőségi osztályba sorolás (legfeljebb 3 vs. legalább 4 csillag) hatását vizsgálta a követendő versenystratégiákra. A statisztikai vizsgálat megerősítette a minőségi osztály versenystratégia formálásában betöltött szerepét. Lényeges különbség a minőségi osztály és a megkülönböztetésre alapozott változók esetében mutatható ki. Megállapítható, hogy 95 százalékos szignifikanciaszint mellett a magasabb minőségi osztályba tartozók (legalább 4 csillaggal rendelkezők, $x_{\text{minőség}}=4,175$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=3,727$) inkább követik a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazását. Ugyanakkor 90 százalékos szignifikanciaszint mellett a minőségi osztályba sorolás és a minőségre alapozott stratégia követése között is statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, vagyis a magasabb minőségi osztályba tartozók (legalább 4 csillaggal rendelkezők, $x_{\text{minőség}}=4,250$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=3,969$) inkább követik a minőségre alapozott versenystratégia alkalmazását. A 4. hipotézis bizonyítást nyert.

Az 5. hipotézis ellenőrzése a szálloda székhelye (vidék vs. központ) és a különböző típusú versenystratégiák közötti kapcsolat feltárására szorítkozott. A változók közötti elemzés 95 százalékos szignifikanciaszinten kapcsolatot tárt fel a székhely és a minőségre alapozott versenystratégiát követők között, azaz a fővárosban és vonzáskörzetében üzemelők (legalább 4 csillaggal rendelkezők,

$x_{\text{központ}}=4,333$ szemben a $x_{\text{vidék}}=4,000$) inkább alapozzák versenystratégiájukat a minőségre, mint a vidéki szállodák. Ugyanakkor az elemzés követelményének „felhígítása” esetén, azaz 90 százalékos szignifikanciaszinten a székhely és a költségvezérelt versenystratégia között is statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki, azaz a vidéki szállodák ($x_{\text{vidék}}=3,5652$) lényegesen kedvezőbbben értékelik a költségvezérelt versenystratégia alkalmazását, a közép-magyarországi ($x_{\text{központ}}=3,1481$) székhellyel rendelkezőktől. Az 5. hipotézis bizonyítást nyert.

A vizsgált hipotézisek ellenőrzésének, a kutatás eredményeinek összefoglalását az 5. táblázat tartalmazza.

A megkülönböztetésre és minőségre alapozott versenystratégia átlagértékei viszont megerősítik a járványhelyzetben az integrált stratégiák térnyerését. E megállapítás szintén párhuzamba állítható a szakértők véleményével, akik az alábbiak szerint érveltek *„Véleményem szerint a COVID-19 a minőség- és biztonság alapú versenystratégiát erősítette. Egyértelműen a „legjobb érték” stratégia előtérbe kerüléséről beszélhetünk.”*, illetve *„Véleményem szerint a „legjobb érték” stratégia kerül előtérbe. Fontos, hogy pontosan meghatározásra kerüljön a termékünk fedezeti pontja, jelen esetben az értékesíteni kívánt szállodai szoba. Emellett a folyamatos minőségi szolgáltatás*

5. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

Hipotézis sorszáma	Hipotézis megfogalmazása	Eredmény
H ₁	Kapcsolat feltételezhető a külföldi tőke részaránya és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₂	Kapcsolat feltételezhető a szálloda kapacitása és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₃	Kapcsolat feltételezhető a szállodalánctagság és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₄	Kapcsolat feltételezhető a minőségi osztályba sorolás (legfeljebb 3 csillag vs. legalább 4 csillag) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Bizonyítást nyert
H ₅	Kapcsolat feltételezhető a szállodák székhelye (vidék vs. központ) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Bizonyítást nyert

Forrás: saját szerkesztés

A COVID-19 hatása a hazai szállodák által alkalmazott versenystratégiákra

Az immár 457 taggal rendelkező szakmai szervezet tagjai közül 39 szálloda (8,53% részarány) vett részt a megerősítő felmérésben. Mivel a mintabeli elemszám alacsony ahhoz, hogy mélyebb összefüggéseket statisztikai elemzéssel feltárjunk és a szállodaipar egészére kiterjeszthetők legyenek, ezért került sor a szakértők körében strukturált interjúk készítésére. A szakértők az e-mailen feltett nyílt kérdésre írásban vagy előre egyeztetett időpontban fejthették ki véleményüket. A nyolc szakértő közül hatan adtak választ.

A szállodák válaszait a 6. táblázat tartalmazza, mely szemlélteti a felmérés ötfokozatú Likert-skála közép- és szórásértékeit a megfogalmazott hipotézisek jellemzőinek (székhely, minőségi kategória, kapacitás, státusz, külföldi tőke részaránya) bontásában az alkalmazott versenystratégiák vonatkozásában. A középértékekből kitűnik, hogy a vélemények alapján 2016-hoz hasonlóan 2022-ben is a költségvezérelt stratégia a legkevésbé ($x_{\text{költségvez}}=2,949$), míg a minőségre alapozott versenystratégia ($x_{\text{minőség}}=4,179$) a leginkább preferált gyakorlat. Az átlagértékek alakulása alapján a két szélsőséges stratégia egymástól való távolodásáról beszélhetünk, amit az ágazati szakértők véleménye is tükröz, miszerint *„ha a régió szállodáinak árazási gyakorlatát megfigyeljük, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy a COVID-19 előtti időszakhoz viszonyítva markánsabban elváltak a költségfókuszú és a megkülönböztető fókuszú versenystratégiát folytató szállodák”*.

biztosításával biztos, hogy nagyobb bevételt érhetünk el. Szerintem ez tapasztalható a COVID-19 hatásaként a magyar piacon.”

A 2016-os adatok statisztikai elemzése, valamint az ismételt felmérés középértékei alapján megerősítést nyert, miszerint a Pest vármegye és vonzáskörzetéhez tartozó szállásegységek követik inkább a minőségre alapozott versenystratégiát ($x_{\text{központ}}=4,500$ szemben a $x_{\text{vidék}}=4,000$). A vidéki székhellyel rendelkezőkre pedig az átfogó költségvezérelt stratégia ($x_{\text{központ}}=2,571$ szemben a $x_{\text{vidék}}=3,160$) gyakorlata jellemző. A dominancia fennállása ellenére megdőlni látszik azon tézis létjogosultsága, miszerint csak a magasabb minőségi kategóriával jellemezhető szállodák sajátossága lenne a minőségre alapozott versenystratégia ($x_{\text{minőség}}=4,238$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=4,111$).

A versenyprioritások mentén a megfogalmazott hipotézisek jellemzőinek középértékeit vizsgálva megfigyelhető, hogy a megkülönböztetésre alapozott stratégia vonatkozásában egyre nagyobb olló képződik a székhely (központ javára), a kapacitás (legalább 101 szobával rendelkezők javára), illetve a státusz (hálózatosodás előnyére) jellemzők tekintetében. A minőségre alapozott stratégia követésénél a bázisévhez viszonyítva hangsúlyeltolódás látszik a kapacitás (legalább 101 szoba) és a státusz (független) jellemzők körében. A fenti megállapításokon túl az elemzés alapján láthatóvá vált, hogy a járványhelyzet az átfogó költségvezérelt versenystratégia követését jellemzően a hazai finanszírozású, független, kis kapacitással rendelkező, gazdaságos szállásegységek látókörébe emelte.

A 2022. évi kérdőíves lekérdezés eredményeinek összefoglalása

Jellemzők/Versenystratégiák Középtérték		Költségvezérelt		Megkülönböztetésre alapozott		Minőségre alapozott	
		Középtérték	Szórás	Középtérték	Szórás	Középtérték	Szórás
Székhely	Vidék (25 db)	3,160	1,276	3,760	0,900	4,000	0,942
	Központ (14)	2,571	1,265	4,214	0,924	4,500	0,938
Minőségi kategória (csillag)	Legfeljebb 3 (18 db)	3,778	1,276	4,056	0,900	4,111	0,942
	Legalább 4 (21 db)	2,238	1,265	3,810	0,924	4,238	0,938
Kapacitás (szoba sz.)	Legfeljebb 100 (29 db)	3,310	1,276	3,793	0,900	4,034	0,942
	Legalább 101 (10 db)	1,900	1,228	4,300	0,788	4,600	0,792
Státusz	Független (33 db)	3,212	1,276	3,879	0,900	4,212	0,942
	Szállodalánc tag (6 db)	1,500	1,287	4,167	0,912	4,000	0,944
Külföldi tőke (%)	Max. 49,9% (23 db)	3,130	1,224	3,826	0,782	4,130	0,796
	Min. 50,0% (16 db)	2,688	1,293	4,063	0,912	4,250	0,953
Átlag		2,949	1,276	3,923	0,900	4,179	0,942

Forrás: saját szerkesztés

A szakértőkkel készített strukturált interjú megerősítette a megkülönböztetésre, illetve a minőségre alapozott versenystratégiák prioritást élvező szerepét, fontosságát az egyre élénkebb versenykörnyezettel és változó gazdasági kihívásokkal szembesülő (pl. COVID-19, ukrajnai háború) hazai ágazati szereplők esetében. Ugyanakkor két szakértő is hangsúlyozta a COVID-19 világjárvány által előidézett feltételek közepette a „túlélő üzemmód” elsőbbségét a versenystratégiákkal szemben.

A kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosítása

A tanulmány céljaként fogalmazódott meg, hogy feltárja a hazai szállodaiipar szereplői körében alkalmazott versenystratégiák táráit, illetve azonosítsa a gyakorlati alkalmazásukat befolyásoló szervezeti adottságokat, exogén tényezőket. A magyar kormány 2017 októberében a „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” című dokumentum elfogadásával stratégiai szintre emelte a turizmus ágazatát. A megfogalmazott stratégiai dokumentum kiemelt céljai között szerepel, hogy 2030-ra a magyar turizmus GDP-hez való közvetett hozzájárulása 16%-ra növekedjen. Emellett elrendő célként határozta meg, hogy 2030-ra a kereskedelmi szálláshelyeken megduplázódjon a vendégéjszakák száma, a fejlesztéseknek köszönhetően pedig legalább 1000 db szállás- és vendéglátóhely újuljon meg. Az ágazati stratégia megvalósításához a Kiszalud szálláshelyfejlesztési program keretében 574,6 milliárd forint hazai költségvetési forrást és 262,18 milliárd forint uniós fejlesztési forrást társít, mely egyaránt elérhető a kis- és a nagyvállalatok számára (ÁSZ, 2021, p. 26).

A megfogalmazott ágazati stratégia ellenére kevés ismerettel rendelkezünk a hazai szállodák működéséről, a hosszú távú szemléletükről, alkalmazott versenystratégiákról. A tanulmány a szállodaiipar által alkalmazott versenystratégiák nemzetközi dimenziójából kiindulva közelíti meg a magyarországi szereplők gyakorlatát. E

megközelítés alkalmas keretül szolgál az iparág működésének mélyebb megértéséhez, ami az ágazati stratégia hatékony megvalósítása mellett, ráirányítja a figyelmet az ágazat versenyképességét elősegítő, de akár más tudományterületet érintő, új gyakorlati és elméleti ismeretek megszerzésére.

Ugyanakkor a gyakorlati élet szereplői is érdekeltté válhatnak az elméleti kutatások gyakorlati hasznosításában, ami új gyakorlatok adaptálásával a turizmus nemzetgazdasági szerepének és versenyképességének növeléséhez járulna, összhangban a 2017-ben megfogalmazott, majd 2021-ben „átdolgozott” ágazati stratégia céljával.

A kutatás folytatásának további lehetőségei, irányvonalai

Az elméleti alapokkal alátámasztott gyakorlatorientált kutatás számos lehetőséget rejt magába annak folytatásához.

Jelen tanulmány gondolata és primer kutatási kerete kiterjeszhető a turizmusban érintett egyéb szolgáltatók (pl. vendéglátás, egyéb szálláshely-szolgáltatók stb.) körére. A hazai szállodaiipar nemzetközi versenyképességi vizsgálata szintén új irányvonalként fogalmazódik meg. Ugyancsak kiindulási alapot jelenthet az alkalmazott tipológiák és teljesítmény közötti kapcsolatok vizsgálatához, ahol a pénzügyi és a nem pénzügyi indikátorértékek révén eltérő gazdasági környezetben elemezhető a stratégiák adaptálásának eredményessége. A kutatások irányulhatnak az ágazati stratégiák endogén – készségek, képességek, erőforrások stb. – változóira.

A tanulmány korlátai

A tanulmány két eltérő időperiódusban (konjunktúra vs. recesszió) lebonyolított kérdőíves felmérés válaszait öszszegezi, azonban az empirikus eredmények, következtetések megfogalmazása a primer kutatás bázisát jelentő alapsokaság (MSZÉSZ tagság) 18,59%-át, míg a megismételt

adatfelvételnél 8,53%-át jelentő statisztikai minta véleményén alapul. Míg a konjunktúra idején végzett lekérdezés módszertani keretül szolgálhat a statisztikai elemzések, kapcsolatok és tézisek megfogalmazására, addig a recesszió időszakában begyűjtött adatok a szakértői interjúval kiegészítve a főbb irányvonalak, preferenciaváltozások kijelöléséhez szolgálhat támpontul.

Összefoglalás

A tanulmány elsődleges célja, hogy rámutasson a stratégia és versenystratégia értelmezésének és alkalmazásának szállodaiipari sajátosságaira, valamint feltárja a hazai szállodaiipar szereplőinek gyakorlatát és az alkalmazott versenystratégia befolyásoló tényezőit.

A két eltérő időszak primer kutatásainak eredménye a hazai ágazat érdekérvényesítését, irányvonalát megfogalmazó és befolyásoló, MSZÉSZ-tagsági jogviszonnyal rendelkező egységek vezetői, képviselői válaszában és az ágazati szakértők véleményén alapul.

A tanulmány empirikus eredménye rámutat arra, hogy a nemzetközi szakirodalmi megállapításokkal összhangban a hazai ágazat szereplői az ún. „best-value” integrált versenystratégia alkalmazására fókuszálnak. E stratégia követésének létjogosultsága a COVID-19 világjárvány időszakában fokozódott. A kutatásból levonható következtetés, hogy hazánkban a minőségre és a megkülönböztésre alapozott versenystratégiák követése dominál a szállodaiiparban.

A versenystratégiát befolyásoló vállalati adottságok elemzésénél statisztikailag szignifikáns (95 százalékos szignifikanciaszinten) különbség mutatható ki a megkülönböztetésre alapozott és a minőségi kategória, valamint a minőségre alapozott stratégia és a székhely között. A magas minőségű (legalább 4 csillag) szállásegységek inkább alkalmazzák a megkülönböztetésre alapozott versenystratégiát az alacsonyabb minőségi kategóriába sorolt társaikhoz képest. Míg a külföldi turistaforgalomra alapozott, intenzív versenykörnyezettel jellemezhető Pest vármegyében és vonzáskörzetében lévő szállodák gyakorlatára inkább jellemző a minőségre alapozott versenystratégia követése.

Az elemzéssel szemben felállított követelmények enyhítése esetén (90 százalékos szignifikanciaszinten) már statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki a székhely és a költségvezérelt, valamint a minőségi osztály és a minőségre alapozott tényezők között. A költségvezérelt versenystratégia gyakorlata a kevésbé intenzív versenykörnyezettel jellemezhető vidéki székhelyű szállodák sajátja. A magasabb minőségi osztályba soroltak pedig inkább építik versenystratégiájukat a minőségre.

A recesszió időszaka megerősíti a minőségre alapozott versenystratégia jelentőségét az intenzív versenykörnyezetben működő, valamint a nagyobb kapacitással rendelkező szállásegységek körében. Ezzel párhuzamosan erodálódik a stratégia jelentősége a minőségi osztályba sorolás tekintetében. A költségvezérelt versenystratégia viszont inkább a kevésbé intenzív versenykörnyezetben működő, hazai finanszírozá-

sú, független, kis kapacitással rendelkező, gazdaságos szállásegységekre jellemző.

Jelen tanulmány hozzáadott értéke, hogy a Porter általános versenystratégiai tipológiák alkalmazását befolyásoló szervezeti tényezők tárgyalásán keresztül segít tisztább képet adni a hazai szállodaiiparban alkalmazott versenystratégiákról.

Felhasznált irodalom

- Aladag, F.O., Köseoglu, A.M., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>
- Állami Számvevőszék (2021). *Elemzés. A turizmus helyzete – a járvány előtt és alatt*. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/turizmus_jarvany20210325.pdf?download=true
- Alnoor, A., Khaw, K.W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R.K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1–18. <https://doi.org/10.1177/18479790221080214>
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost management: a strategic emphasis*. New York: McGraw Hill Education.
- Bordean, O.-N., & Borza, A. (2014). Strategic management practices within the Romanian hotel industry. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(8), 1238-1252. <http://hdl.handle.net/10419/168889>
- Bordean, O., Borza, A., Razvan, N., & Crisan-Mitra, C. (2010). The use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.31>
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>
- Chathoth, K.P., & Olsen, D.M. (2005). Testing and developing the environment risk construct in hospitality strategy research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(3), 312-340. <https://doi.org/10.1177/1096348005276495>
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonczy, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/09596110710724125>

- Dev, C., & Olsen, M. (1989). Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: an empirical study of the U.S. lodging industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 13(3), 171-186. <https://doi.org/10.1177/109634808901300317>
- Enz, C.A. (2011). Competing successfully with other hotels: The role of strategy. In Sturman, M.C., Corgel, J.B. & Verma, R. (Eds.), *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice* (pp. 207-226). New York, NY: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119200901.ch15>
- Four Seasons Hotel Case Studies. <https://acasestudy.com/four-seasons-hotel-case-study/>
- Gyórfy, A. (2004). *Szállodatan*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hambrick, C.D. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *The Academy of Management Review*, 5(4), 567-575. <https://doi.org/10.2307/257462>
- Harrington, J.R., Chathoth, K.P., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778-808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Intercontinental Hotels Group. *Market Segmentation Strategy of the InterContinental Hotels*. *InterContinental Hotels Groups*. <https://ivypanda.com/essays/intercontinental-hotels-groups-differentiation/>
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., & Ioncica, D. (2006). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2) 213-218. https://www.academia.edu/4232099/THE_FACTORS_OF_COMPETITIVENESS_IN_THE_HOSPITALITY_INDUSTRY_AND_THE_COMPETITIVE_STRATEGY_OF_FIRMS
- Ivankovič, G. & Jerman, M. (Ed. Antoncic; 2010). The Use of Decision Making Information: A Comparative Exploratory Study of Slovene Hotels. *Managing Global Transitions Internationals Research Journal*, 8(3), 307-324. https://www.researchgate.net/publication/227458010_The_Use_of_Decision_Making_Information_A_Comparative_Exploratory_Study_of_Slovene_Hotels
- Köseoglu, A.M., Altin, M., Chan, E., & Aladag, F.O. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Köseoglu, A.M., Topaloglu, C., Parnell, A.J., & Lester, L.D. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Központi Statisztikai Hivatal. STATINFO (2022). *Kereskedelmi szálláshelyek külföldi vendégforgalma*. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Magyarország 2021*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo_mo_2021.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal. *STADAT, 4.5.14-es táblázat*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oga001a.html
- Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 47(Dec), 962-987. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00066/pdf/lengyel.pdf>
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2017). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030*. https://mtu.gov.hu/documents/prod/mtu_strategia_2030.pdf
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2021). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 - Turizmus 2.0* https://mtu.gov.hu/documents/prod/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf
- Michalkó, G. & Vizi, I. (2001). A turizmus mint globalizációs jelenség Magyarországon. *Iskolakultúra*, 11(11), 10-19. http://real.mtak.hu/60975/1/EPA00011_iskolakultura_2001_11_010-019.pdf
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 105-110. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00033-0)
- Olsen, D.M., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 17, 111—124. https://www.academia.edu/2955493/Research_in_strategic_management_in_the_hospitality_industry
- Olsen, D.M., Sharma, A., Echeveste, I., Ching, E., & Tse, Y. (2008). Strategy for hospitality businesses in the developing world. *Hospitality Review*, 26(1), 32-46. <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1460&context=hospitalityreview>
- Papp, I. (2017). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541479>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pillai, G.S., Haldorai, K., Seo, S.W., & Kim, G.K. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Raymond, E.M., Charles, C.S., Alan. D.M., & Henry, Jr., J.C. (1978). Organizational strategy, structure, and

- process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
<https://doi.org/257544>
- Sánchez-Pérez, M., Illascas-Manzano, D.M., & Martínez-Puertas, S. (2020). You're the only one, or simply the best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102362.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102362>
- Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102859.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102859>
- Somogyi, M. (2009). Versenyképesség a szakirodalomban – a fogalmi megközelítések összegzése és elemzése. *Vezetéstudomány*, 40(4), 54-64. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2975/1/vt2009n4p54-64.pdf>
- Szalók, Cs. & Juhász-Dóra, K. (2022). Alkalmazkodási lehetőségek és kényszerek a szállodaiparban a COVID-19 járvány idején. In Albert Tóth, A., Happ, É., & Printz-Markó, E. (Eds.), *Folytatás vagy újrakezdés a turizmusban: XII. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 32-45). Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem.
- Thompson, A., Strickland III, A.J., & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy concepts and readings* (20th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Education. <https://studylib.ru/doc/6251555/arthur-thompson--a.-j.-strickland-iii--john-gamble---craf...>
- Tse, E.C-Y., & Olsen, M.D. (1988). The impact of strategy and structure on the organizational performance of restaurant firms. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 265-276.
<https://doi.org/10.1177/109634808801200227>
- University of Central Florida. The Disaster Management Cycle: 5 Key Stages & How Leaders can help Prepare. *Leadership and Management*, University of Central Florida. <https://www.ucf.edu/online/leadership-management/news/the-disaster-management-cycle/>
- Wong, K.K.F., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
<https://doi:10.1108/09596110110400490>
- Yin-Hsi, L. (2012). Back to hotel strategic management 101: an examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 56-69. <http://www.jimsjournal.org/7%20Yin-Hsi%20Lo-1.pdf>

FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LV. ÉVFOLYAM, 2024)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámom felüli különszámot jelentet meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámom felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2024-es LV. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2023. április 15-ig jelentkezzen szerkesztőségünkönél. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit. (Szerkesztőségi kontakt: Szabó Krisztofer szerkesztőségi titkár: titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu, Dr. Aranyossy Márta főszerkesztő: vezetestudomany@uni-corvinus.hu). Ezt az első levélváltást egy, a különszám tervezetre vonatkozó részletes adatlap kitöltése követi, legkésőbb 2023. április 30-ig.

Tematikus számok az előzetes tervek szerint júniusban és decemberben jelennek meg.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen tapasztalatuk. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamaton végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik vállalnak bírálatot a tematikus számhoz. Ha a tematikus szám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetőek a cikkek bírálatára. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként. A cikk, amelyben a vendégszerkesztő társszerző, a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikkét senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell választania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást legalább három hónapon keresztül hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámom felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámom felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve hirdetni – bár ez nem tilos.

Az április 15-ig beérkezett tematikus szám és sorszámom felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és május 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámom felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.