

# TEHETSÉG A TUDOMÁNYBAN

Hallgatói kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Karán



Szerkesztette: Koloszar László



NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM  
KIADÓ

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyierv.gov.hu](http://www.ujszechenyierv.gov.hu)  
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



# TEHETSÉG A TUDOMÁNYBAN

Hallgatói kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Karán

Szerkesztette: Koloszar László

2013

## **Tehetség a tudományban**

Hallgatói kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Karán

Szerkesztette: Koloszár László



**Kiadja:**  
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó  
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4.

**ISBN 978-963-334-110-0**

A tanulmánykötet a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg, a Palatia Nyomda és Kiadó közreműködésével.

## Tartalom

Köszöntő .....	5
Koloszár László <i>Szakkollégiumi és tudományos diákköri tevékenység a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán</i> .....	7
Ékes Szeverin Kristóf <i>Kvantitatív módszerek a csődelőrejelzésben: a modellezés kritikája</i> .....	15
Molnár Imre <i>Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban</i> .....	33
Soós Balázs <i>Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen: Wie können Führungskräfte Widerstände beeinflussen?</i> .....	43
Cseh Andrea <i>A United Colors of Benetton vállalati társadalmi felelősségvállalása és reklámkampányainak hatásvizsgálata</i> .....	57
Gorzás Melinda <i>A hagyományos reklámok és az ambient marketing hatása az Y generációra</i> .	79
Krámli András János <i>(F)innovative Ansätze für das Ungarische Bildungswesen</i> .....	95
Pankotay Fruzsina Magda <i>A fiatalok vállalkozóvá válásának lehetőségei az osztrák–magyar–szlovák határtérségben</i> .....	111
Ecker Dóra Natália <i>Die Wirtschaftskrise 2007-2009 und deren Einfluss auf das Gold</i> .....	133
Nedelka Erzsébet <i>Why was Russia over the Global Crisis after a Year?</i> .....	147
Rafiei Arman - Sukola Virág – Turi Violetta <i>A skandináv országok főbb makrogazdasági mutatóinak változása a 2000-es évek alatt</i> .....	159
Tóth Judit <i>Tobin-adó – válasz a válságra?</i> .....	175
Tarró Adrienn <i>The Effect of FDI on Economic Growth: A Comparative Study</i> .....	191
Szerzőink .....	198



## Köszöntő

Tudás, tehetség és kreativitás nélkül nincs fejlődés. Az ország és az emberiség számára elengedhetetlenül szükséges olyan fiatalokat megnyerni a kutatómunka számára, akik nemcsak megfelelő felkészültséggel rendelkeznek, de készek is tudásukat az új összefüggések, felismerések, felfedezések elérése érdekében kamatoztatni. A fiatal korban megszerzett kutatási tapasztalatok, az új ismeretek feltárásának élménye vezethet el a későbbi kutatói életpályához, a kiemelkedő tudományos eredmények eléréséhez.

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara megalapításától kezdve fontosnak tartotta a tehetséges hallgatók felkarolását, számukra kutatási és bemutatkozási lehetőségek biztosítását. Erre a magas színvonalon elkészített diplomadolgozatok konzultálásán, az évente több területen is megrendezett esettanulmány versenyek szervezésén túl, elsősorban a rendszeres szakkollégiumi munka és a tudományos diákkör, később pedig a doktori iskola ad lehetőséget. A tudományos diákkört a „jogelőd” Közgazdasági Intézet már csaknem 20 évvel ezelőtt megalapította, a Széchenyi István Doktori Iskola pedig a kar megalapítása, 2000 óta, a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium pedig 2010 óta működik. Ezért csatlakoztunk azonnal és szívesen az egyetemen 2011-ben elindult Talentum programhoz is, amelynek keretében a mind a TDK és a szakkollégiumi tevékenység, mind pedig a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola kiemelt támogatáshoz jutott.

Kiadványunk a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium tagjai által végzett tudományos munka eredményét adja közre, illetve a kiemelkedő tudományos diákköri munkát végzett hallgatóink számára ad bemutatkozási lehetőséget, az elmúlt két esztendő eredményei alapján. A tudományos diákkör és a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium tagsága többször átfed, sőt korábbi graduális eredményeik után, a szerzők közül néhányan már a kar doktori iskoláját végzik. A szerkesztők az elmúlt időszak legjobb hallgatók kutatásait, illetőleg azok eredményeit kívánták kiválogatni és bemutatni. A válogatás során a konzulensek véleménye mellett az eddigi konferenciák, bemutatkozások visszhangját is figyelembe vettük. A tanulmányok a Közgazdaságtudományi Kar széles profiljának megfelelően szer-teágazók, ezért is képviselik jól tudományos törekvéseinket és kutatási stratégiánkat.

Reméljük, hogy e kiadvány nemcsak a kar tehetséges hallgatóinak tudományos tevékenységéről ad jó áttekintést, hanem a feltörekvő újabb és újabb évfolyamok hallgatóinak példát is mutat. Reményeink szerint nem csak a kiváló eredmények kerülnek bemutatásra, hanem a mögöttük rejlő kitartó, szisztematikus, és önálló munkavégzés is, amely nélkül a tehetség és a kreativitás csak elmulasztott lehetőség lenne. Azt kívánom, hogy a fiatal Olvasó bátran vegyen példát diáktársai tudás iránti elkötelezettségéből és merítsen ötleteket az eredményes munkákból.

Sopron, 2013. április 25.

Prof. Dr. Székely Csaba  
dékán



## KOLOSZÁR László

### **Szakkollégiumi és tudományos diákköri tevékenység a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán**

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar a tehetséggondozást integrált keretek között próbálja megvalósítani. Ennek egyik szintje a formális, szabályzatokban megjelenő elemek koherenciájában valósul meg. A kar hallgatósága hosszas előkészítő munka után – már 2007 végén TDK-dolgozat foglalkozott a szakkollégium alapításának lehetőségeiről – 2010 közepén megalapította a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégiumot, melynek felvételi rendszerében fontos tényező a korábban végzett tudományos munka, pl. TDK-tevékenység formájában. A demonstrátori rendszer szabályozásánál szintén kiemelt szerep jut a TDK-munkának. A mesterszakok (MA) felvételi szabályzatában is számottevő tényező a TDK (a pontok 10%-át ez alapján ítélik oda), csakúgy a demonstrátori, vagy szakkollégiumi tevékenység. A tudományos pálya legfelsőbb szintű képzési helyszíne a doktori iskola. A Kar doktori iskolájának felvételi eljárásában szintén komoly szerep jut a jelentkezők korábbi tudományos előéletének, fontos pontok járnak a tanulmányi átlagért, TDK-munkáért, szakkollégiumi, tudományos tevékenységért.

Az integrált keretek nem csak a különböző szintek egymásra építésében, hanem a tehetséggondozás mellérendelt, horizontális keretei között is megfigyelhetők. A demonstrátori munka, TDK-tevékenység, szakkollégiumi élet részint egymás kiegészítője, így ezek összehangolása szükséges a tehetséggondozás egységének megteremtéséhez. Különösen igaz ez a szakkollégium és a TDK esetében. A szakkollégium hallgatói önszerveződés, öntevékeny csoport, mely azonban szoros szakmai felügyelet alatt is áll, ugyanakkor az ott végzett szakmai munkát a Kar formálisan is elismeri. A szakkollégium a tehetséggondozás egy olyan szoros, együttműködő köteléke, ahová csak kevesebben kerülnek be, a nagyon szűk 'elit-képzés' helye, melybe komoly megtsiszteltetés és rang bekerülni. A TDK területén lazább a kötelék, több hallgató és oktató bevonásával folyik a munka, a hangsúly az oktató-hallgató kapcsolatokra kerül erőteljesebben. A TDK a szakkollégium hallgatóságának egyik fontos azonosítási/kiválasztási helye, viszont a szakkollégium tagsága a TDK-munka egyik alapja, bázisa kell legyen, így világos a szerves kapcsolat. Ezt az integráltságot, összehangolást a Kar a személyi keretek összekapcsolásával is erősíti, így a Kari TDK Tanács (TDT) titkára és a szakkollégium szakmai koordinátora egyazon személy, így biztosított, hogy a szakmai munka integrált, összehangolt keretek között folyjon.



## **A tudományos diákkör, mint tehetséggondozó és kutató műhely tehetségazonosító és gondozó munkája**

A tudományos diákkör a komplex egyetemi képzés szerves része, az egyetemi tehetséggondozás megnyilvánulási formája. A Kari TDK Tanács célja a kötelező tananyagot meghaladó tudományos igényű önképzés elősegítése, mely kiterjed a hallgatók szakmai és nyelvi ismereteinek elősegítésére, a tudományos megismerés gyakorlatának és a kutatás módszertanának elsajátítására, a hallgatók elméleti és gyakorlati kutatómunkába történő bevezetésére. Célja a doktori képzésbe való bekapcsolódás előkészítése, a TDK-munka során elért eredmények szakmai nyilvánosságának megteremtése, hasznosításának támogatása.

A tehetséggondozó és kutató műhely munkájának szervezésében, minőségének, hatékonyságának javításában a visszacsatolás fontosságát érezzük elsődlegesnek. Ennek megfelelően a hallgatóink időszakosan monitorozzuk, kikérjük véleményüket. Ez alapján áll össze az a program, amely alapján munkánkat végezzük.

A Kari Tudományos Diákköri Tanács (TDT) évente egy alkalommal, minden év novemberének második felében, vagy december legelején tartja meg kari tudományos diákköri konferenciáját. Bár a hallgatók bevonását folyamatosan végezzük, az a tapasztalat, hogy ma a legtöbb hallgatónak szüksége van konkrét keretekre, határidőkre, és ez az önszorgalomból felvállalt tevékenységekre, mint amilyen a TDK, is igaz. Ezért a fenti említett visszacsatolások alapján a TDT nem a konferenciára, hanem a TDK-munkára vonatkozóan ír ki felhívást minden év február elején.

A TDT tehát február elején kezdi meg a TDK munkára történő figyelemfelhívó kampányát, melynek több eleme van. Az általános figyelemfelhíváson túl, részletesen próbáljuk bemutatni a TDK-munka előnyeit, pl. az első pontban bemutatott egymásra épüléseket, illetve a kar azáltal is ösztönözni kívánja a hallgatókat, hogy lehetőséget biztosít az első és második helyezett TDK-dolgozatok diplomadolgozatként történő elfogadására a zsűri és a TDT döntése alapján. A hallgatói visszajelzések egyértelműen kimutatták, hogy a hallgatóság akkor a legfogékonyabb, ha az őt érdeklő szakterület tanára közvetlenül célozza meg a tudományos diákköri munkában történő részvételre buzdító javaslatával. Ezért oktatóink széles körét próbáljuk bevonni, ösztönözni arra, hogy óráikon közvetlenül is beszélgessenek hallgatóikkal a TDK-tevékenységről. Ehhez egyfajta sillabuszt is készítettünk számukra.

Ezen felül kiemelten figyeljük diákjaink tanulmányi eredményeit, a jól tanuló, illetve köztársasági ösztöndíjra pályázó hallgatóink külön is megkeressük. Jól tudjuk azonban, hogy az átlag nem minden, a tehetség azon hallgatókban is ott szunnyadhat, akik rosszabb érdemjegyekkel rendelkeznek, pl. elképzelhető, hogy motiválásuk hiányos, vagy pl. a létfenntartásukhoz szükséges munka mellett jut kevesebb idejük a tanulásra. Őket is próbáljuk bevonni, támogatni. Többek között a TDT elnöke és titkára is tanít az elsőéves BA-képzések első szemeszterében,

így saját tantárgyuk keretében, egymással gyakran egyeztetve próbálják már a bekerülő elsőévesek körében azonosítani a tehetségeket, a tárgyaikon alkalmazott pedagógiai módszertant részint ehhez igazítva alakították ki. Ezen felül az oktató kollégák véleményére, illetve aktív munkájára is számítanak. A tehetséggondozó programba történő bekerülés, mint az feljebb is látható volt, a későbbiekben és akár egyéni jelentkezés alapján is lehetséges.

A TDK munkába bevont hallgatóknak a TDT többszintű segítséget próbál nyújtani. Minden tavasszal workshopot rendezünk, ahol a jelentkezők megismerhetik korábban már TDK-zó, az OTDK-n is tapasztalatokat szerző társaikat, tanácsokat, javaslatokat tudhatnak meg tőlük. Az itt kialakuló kapcsolatok megmaradnak, így a hallgatók az előző évek hallgatói tapasztalataiból közvetlenül is építkezhetnek.

A TDT egy ajánlott (minta) előrehaladási ütemtervhez kapcsolódva szervezett képzésen is próbál segítséget nyújtani. Ez a kar képzési programjába is bekerült nulla kreditű kurzust jelent, mely során az általunk elképzelt előrehaladáshoz igazítva először kutatómódszertani, majd kvantitatív kutatási módszerekkel kapcsolatos ismereteket nyújtunk ezután a hallgatók az informatikai statisztika lehetőségeivel ismerkedhetnek meg, végül prezentációs készségfejlesztéssel segítünk. Az oktatók kifejezetten a TDK-nál felmerülő problémákra koncentrálnak, a hallgatók gyakorlatorientált segítséget kapnak.

A TDK előzménye, hogy a felsőoktatási intézményekben korábban egy-egy vezető oktató köré gyűlve több hallgató végzett tudományos kutatómunkát. A TDK vagy más néven tudományos diákkör egy olyan csoport – bár mára a „kör” inkább laza csoportként; többpólusú, konzulensek köré szervezett szakmai bázisként értelmezhető –, ahol a hallgatók konzulenseik segítségével önálló tudományos kutatásokat folytatnak az általuk választott területen. A lényege az oktatott tananyag rutinszerű gyakorlásán túlmutató, tudományos igényességű, vezetett munka, mely során a hallgatók, konzulenseik segítségével, a graduális képzés tananyagának integrálásán túl, a választott részterületen elmélyedve egy saját feladatot, kutatási problémát oldanak meg.

Ennek megfelelően a TDK felkészítő kurzus nem a konzulensi munka helyett, hanem a konzulensi munka mellett, azt kiegészítve jelenik meg. A konkrét kutatómunka segítése a konzulens feladata. Ide tartozik az interaktív kapcsolattartás, a kutatási kérdés pontosítása, a szakirodalmi javaslatok megtétele, a primer kutatás módszertanára, lebonyolítására vonatkozó felvetések megvitatása, a következtetések, javaslatok átbeszélése, stb. A kapcsolattartásnak ma már kiugró szerepe van. Nem elégséges, ha a konzulens csak várja a hallgatót az irodájában, fontos, hogy az előre ütemezett részfeladatok kapcsán kölcsönösen keressék egymást. A TDT köré épített munkacsoport feladata az is, hogy a néhány évvel korábban tapasztalt nagyobb arányú felhagyást visszaszorítsa, a tehetséges hallgatók minél nagyobb arányban jussanak el a kitűzött célig. Ennek segítésére a konzulensekkel

és adott esetben a hallgatókkal is tartják a kapcsolatot, ők a konzulensek támaszai, segítői a munka folyamatosságának támogatásában.

A hallgatókkal történő kapcsolattartáshoz a legmodernebb eszközöket is bevetjük, a kari e-learning portálon – <http://elearning.ktk.nyme.hu> – web2.0-es online közösségi felületet üzemeltet a Kari TDK Tanács is.

A Kari TDK Tanács honlapján, a <http://tdk.ktk.nyme.hu> címen, országosan is ritkaságszámba menően, az összes 2005 óta készült TDK dolgozatot elérhetővé tesszük. Ennek célja egyfelől a minőség biztosítása, másfelől számos pozitív visszajelzést kapunk, sokan érkeznek erre az oldalra és használják fel tudományos munkájukhoz hallgatóink kutatásait. A tudományos munka a közösségnek szól, az internet pedig kifejezetten alkalmas a költséghatékony megosztásra, közzétételre.

A Kar az OTDK-részvételben a minőséget helyezi előtérbe a mennyiséggel szemben. 2005-ben Karunk szervezte a XXVII. OTDK Közgazdaságtudományi Szekcióját, így szervezői oldalról is megtapasztaltuk, hogy mekkora kihívás egy több mint 400 dolgozatot összefogó konferencia megszervezése (mely 2013-ra már 600 fölé duzzadt). Mivel a közgazdaságtudományi a legnépesebb szekció, így e szempontból is haszna van az önkorlátozásnak. Ezen felül pedig hallgatóink számára rang az OTDK-szereplés. Az átlagosnál talán szigorúbb (elő)zsűrizés megmutatkozik a nevezett és helyezett dolgozatok arányában is, csakúgy az elmúlt években elvégzett sok-sok munka, mely által folyamatosan lépdelünk előre. Bár az OTDT a különdíjakat nem tartja nyilván, mi megtesszük a belső pályakövetés végett is.

Az utóbbi években az Országos Tudományos Diákköri Konferenciákon elért eredményeink:

	<b>1. helyezett</b>	<b>2. helyezett</b>	<b>3. helyezett</b>	<b>Küöldíjas</b>
<b>2007</b>			3	3
<b>2009</b>		3	3	3
<b>2011</b>	2		2	2
<b>2013</b>	1	1	2	2

A részletes eredménylisták szintén elérhetőek a Kari TDK Tanács honlapján, a <http://tdk.ktk.nyme.hu> címen.

## Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium



**GIDAI ERZSÉBET  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI  
SZAKKOLLÉGIUM**

A Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium létrehozási tervei 2007-re nyúlnak vissza, ekkor tudományos diákköri dolgozat is született „Szakkollégium? – Szakkollégium!” címmel, mely egy soproni szakkollégium létrehozásának megvalósítását elemezte projektfejlesztési módszerekre építve.

A szakkollégium hosszas előkészítő munka után végül 2010 júniusában alakult meg, önszerveződő hallgatói kezdeményezésként. A Közgazdaságtudományi Kar kiemelt hangsúlyt fektet a tehetséggondozásra, így megalakulásától fogva támogatja a szakkollégiumot autonómiájának tiszteletben tartása mellett. A közösség szervezésében komoly előny, hogy az egyetem selmecbányai akadémiaiáról származó diákhagyományai a Közgazdaságtudományi Karon is élnek. Ezen keresztül a hallgatók már a legelső félévekben megismerik egymást és ez az évfolyamok közötti barátságok kialakulására is igaz. E közös élményanyagoknak az oktatók többsége is részese volt, ezért a barátságos, emberközeli atmoszféra az egész karral jellemző. A folyosókon nem arctalan tömeg áramlik, szinte mindenki köszön mindenkinek, személyessé varázsolva a helyet. Mindezekre könnyen építhet a szakkollégium, mely persze a kötetlen találkozóktól, túráktól, a közös főzésektől, a vitaestekig számos saját közösségépítő programmal rendelkezik.

A szakkollégium névválasztásával a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának néhai alapító dékánja előtt tiszteleg. Professzor asszonynak szívügye volt a tehetséggondozás, kiemelten foglalkozott az érdeklődő hallgatókkal, irodája dékánként is szó szerint nyitva állt minden tudást vágyó hallgató előtt. A szakkollégium hasonló, nyitott ajtó szeretne lenni minden hallgató számára, ez az az alap, amelyen a közösségi élet és tevékenységek nyugszanak, minden programunkkal ennek megvalósításáért tettünk és teszünk.

Úgy ítéljük meg, hogy a szakkollégiumot alapító hallgatók által megfogalmazott elképzelések megvalósításában jó úton járunk. Az egyik fő cél, hogy a szakkollégium egyfajta kiválósági központként működjön, ahová rang bekerülni. A szakkollégiumi tagok különböző területeken elért eredményei azt mutatják, hogy az ehhez vezető úton jó irányba haladunk. Fontos célkitűzésként szerepelt, hogy a szakkollégium ne csak önmagában legyen sikeres, hanem mind a szakmai fejlődésben, mind a társadalmi felelősségvállalásban a teljes kari hallgatóságot mozgassa. Számos olyan programunk van, mely ezt a célt szolgálja. A szakkollégium „értelmiségi motor” szeretne lenni a kar életében, a kari hallgatóság (és akár oktatóink) szociális érzékenységét, valamint szakmai tapasztalatait is elmélyítve.

Törekszünk arra, hogy az önkormányzatiság, a szubszidiaritás és a demokrácia elvei érvényesüljenek a szakkollégiumi tevékenységeink során. Tevékenységünket a Szakkollégiumi Mozgalom alapelveire (a Szakkollégiumi Chartára) építve szervezzük.

A társadalmi problémákra érzékeny értelmiségi réteg kinevelését a szakkollégium szervezeti és működési szabályzata a szakkollégium feladataként és céljaként jelöli meg. A szakkollégium ezt már a tagfelvétel során tettekre próbálja fordítani. Ennek megfelelően már a felvételikor egy kérdőívet töltetünk ki, melyben aktuális társadalmi-gazdasági problémák, illetve önismereti kérdések is szerepelnek. A kérdőívnek nem az a célja, hogy a jelentkezőket e válaszok tartalma alapján szelektáljuk, sokkal inkább, hogy már a tagfelvétel során is előkerüljenek olyan társadalmi kérdések, amelyekre nincs egyértelműen jó válasz. Ezek a kérdések aztán a szakkollégiumi vitaestek (melyekből szemeszterenként többet is szervezünk) kiindulópontjául is szolgálnak, itt nyílik lehetőség mindenki számára az álláspontok megvitatására és az eltérő vélemények ütköztetésére.

Szemeszterenkénti tréninghétvégéink tartalmaztak és terveink továbbra is tartalmazni fognak valamilyen önismereti blokkot, amely az értelmiségi létezés szükséges mély önismerethez vezetheti tagjainkat. Az elmúlt két évben egy-egy hétvégét töltöttünk az Őrségben, Győrben, Bükön, illetve Budapesten. Az önismereti tréningek mellett előadások, gyárlátogatások (pl. Audi), kulturális programok (pl. parlamenti látogatás, Láthatatlan kiállítás) is színesítették a programot.

A szakkollégium tagjai szakkollégiumi kurzus keretében bővítik tudásukat. E kurzusok a hivatalos tanulmányi rendben is meghirdetésre kerülnek, így a szakkollégium tagjai részére az indexbe bejegyzésre kerül, valamint a diplomamemlékületben is megjelenik teljesítésük. A szakkollégium tagjai több szak hallgatói, érdeklődési körök széles keretek között mozog. Ezért a kurzusok több blokkból tevődnek össze, figyelembe véve a tagok érdeklődését, igényét. Az egyetem oktatóin túl számos külső professzort, illetve gyakorlati szakembert láttunk vendégül az elmúlt években. Ezen felül fontosnak tartjuk, hogy a kurzusalkalmak között idegen nyelvű programok is megjelenjenek.

Szakkollégiumunk azonban nem óhajt „begubózni”, a belső szakmai töltkezés, kurzusok mellett próbáljuk nem szakkollégista hallgatótársaink (és oktatóink) is felpezsdíteni, mind szakmailag, mind a társadalmi problémák iránt. Ennek megfelelően több nyilvános szakmai előadást is szervez(t)ünk, melyre hallgatótársaink, oktatóink és a város polgárai is meghívást kapnak.

A szakkollégiumnak önálló rovata van a havonta megjelenő kari hallgatói lapban, a GO!-ban (Gazdálkodj Okosan), ahol a szakkollégiumi élet történései mellett egy-egy komoly társadalmi témát is feszegettünk (pl. környezetszennyezés – mit tehetünk mi; közgazdasági elméletek kihatása, stb.).

Kétheti rendszerességgel online hírlevelet készítünk, melyet a kari levelezési hálózaton továbbítunk nappali tagozatos hallgatóink, valamint oktatóink számára.

Szakmai hírlevelünk összefoglalja a megelőző két hét legfontosabb szakmai, közéleti és tudományos történéseit. A hírlevelet honlapunkon is elérhetővé tesszük.

A szakkollégium tagjai által lebonyolított hallgatói kutatások eredményeit szakkollégiumi kutatási fórum keretében osztjuk meg egymással.

A tudományos kutatás mellett azonban a gyakorlatban is megpróbáljuk aktivizálni hallgatótársainkat és oktatóinkat, továbbá szeretnénk kivenni a részünket az önkéntességéből is. 2011 őszén a Kar a mi szervezésünkben bekapcsolódott a baptista szeretetszolgálat cipősdoboz akciójába. Az alapkoncepció az volt, hogy lehet, hogy egy-egy doboz megtöltése sokaknak nehézséget okoz, de egy-egy ajándékot mindenki szívesen tenne bele lehetőségeihez mérten, csak a szervezés, koordinálás hiányzik, melyet mi megoldunk. Az akció nagy siker lett. A társadalmi felelősséget közel hozó kampány révén 73 cipősdobozt csomagolhattunk végül egybe, mely a 269 Sopronban leadott cipősdoboz közel harmada. 2012 őszén a Rumi Többcélú Gyógypedagógiai Intézmény lakóinak nyújtottunk segítő kezet. Tartós élelmiszerek gyűjtését, valamint jótékonyági tombolát szerveztünk.

A szakkollégium tagjai társaikhoz, illetve szélesebb értelemben a társadalomhoz való felelősségteljes viszonyon kívül a környezethez, természethez való viszony kapcsán is próbálnak példát mutatni. Közösségépítő programokat, túrákat szervezünk a „zöldbe”, jártunk a Soproni-hegység tájain túl a Schneebergen is, de ezen felül környezetünk rendben tartásából is próbáljuk kivenni a részünket. Önálló egyetemi csapat szervezésével csatlakoztunk be a Te Szedd! akcióba, melyet a jövőben is folytatni szeretnénk.

A szakkollégium soproni tevékenységén túl próbálunk bekapcsolódni az Interkoll munkájába is. Itt lehetőségünk van más szakkollégium tagjaival megismerkedni, kapcsolatot kialakítani. Számos olyan ötlettel, jó tanáccsal gazdagodtunk az előző években, melyet már mi is alkalmazunk működésünk során.

A szakkollégiumok közötti kapcsolatok kiépítését más fórumokon keresztül is folytatjuk. Több alkalommal is részt vettek előadóként tagjaink a Jánossy Ferenc Szakkollégium konferenciáján. Győri tréninghétvégénk során a Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium tagjaival közös esti programot is tartottunk.

A fenti munkát a szakkollégiumok közössége is elismerte, a Szakkollégiumok Egyeztető Fórumának 2012. évi minősítési eljárásán elnyertük a Minősített Szakkollégium címet. E címet az állam is elismeri, a szakkollégiumok részére kiírt tehetséggondozási pályázatokban ma már kritériumként megjelenik.

Tevékenységünket, működésünket továbbra is próbáljuk a Szakkollégiumi Charta szellemiségének megfelelően szervezni, méltóak lenni a szakkollégiumi közösség megtisztelő befogadására!

Részletesebb információk, fotók, a tervezett programok a szakkollégium honlapján, a <http://geksz.ktk.nyme.hu> címen érhetőek el.

## **Talented program**

A fentiekben bemutatott szakmai munkához nagyban szükséges az anyagi biztonság, melyet az elmúlt két évben a TÁMOP 4.2.2. B-10/1-2010-0018 „Talentum – hallgatói tehetség gondozás komplex feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen” pályázat keretében tudunk biztosítani.

Számokban nézve, ezalatt a tudományos diákkör és a szakkollégium hallgatói 10 képzésen vehettek részt, 98 (közte 12 idegen nyelvű) publikációt jelentettek meg, 116 konferencia előadást tartottak. A különböző rendezvényeken nagyszámú hallgató ismerhette meg a tudományos diákkör és a szakkollégium hallgatóinak munkáját, melyben a Kar oktatóinak legjelentősebb része és számos külső előadó is közreműködött.

## **Tehetség a tudományban tanulmánykötet**

Jelen kötetben 12 hallgatói publikációt adunk közre, betekintést adva a kari hallgatói kutatómunka kimagasló színvonalába és széles spektrumába. A tanulmányokból a gazdálkodási, menedzsment és marketing témák mellett makrogazdasági problémák, regionális vagy nemzetközi gazdasági kérdések is visszaköszönnék. A tehetséggel párosuló állhatatosság, önállóság, szakmai elmélyültség eredményei e tanulmányok. De talán még fontosabb az alkotó folyamat, mely során olyan szakmai és egyéni kompetenciákra tehetnek szert az ifjú kutatók, melyek az élet bármely területén kamatoztathatók lesznek. Ezért is reméljük, hogy szerzőink példaként is szolgálnak a következő évfolyamok hallgatói számára!



ÉKES Szeverin Kristóf

## Kvantitatív módszerek a csődelőrejelzésben: a modellezés kritikája<sup>1</sup>

Konzulensek:

DR. JUHÁSZ Lajos, egyetemi docens

DR. KOLOSZÁR László, egyetemi docens

### Quantitative Methods for Bankruptcy Forecasting: a Critique of Modeling

*Number of research literatures have demonstrated the importance of small and medium-sized enterprises in the overall economy, the creation of income and the employment rate. It is clear that the sector should be involved as a self-assessment area in research. My study make a lion of efficiency of bankruptcy models – which can be founded in learned literature – for this sector. Would the uniform created models for large enterprises be applied for varicoloured various world of Hungarian sector of small and medium-sized companies? Discriminant analysis and binary logistic regression was used to find the answer and own model was validated an independent samples. It has been demonstrated that the statistical methods cannot create complex indicator and it is not ensure generally relevant bankruptcy forecasting for the sector's businesses. In the previously published literature and own established model take sides with significant error at bankruptcy forecasting.*

### Bevezetés

Az elmúlt több mint húsz évben a kis- és közepes méretű vállalkozások az érdeklődés középpontjába kerültek, számos szakirodalmi kutatás bizonyította jelentőségüket a gazdasági növekedés, a munkahelyteremtés és az innováció vonatkozásában is (Szerb, 2008; Antal-Pomázi, 2011; Némethné, 2010; Nyitrai, 2011). A gazdaság egészében, a jövedelemteremtésben és a foglalkoztatásban nyújtott kezdeti sikerek a kis- és közép-vállalkozások számára növekvő versenyképességi lehetőségeket teremtettek, a piaci térhódítás folyamatát előirányozva. A 2008-2010-es gazdasági válságot követően a KKV-k növekedési lehetőségei megtorpantak. A méretstruktúra további változásának

---

<sup>1</sup> A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.



lehetősége, a foglalkoztatási adatok csökkenése, a fejlesztési, innovációs lehetőségek mérséklődése és a belső instabilitás háttérbe szorította a teljesítőképességet, pedig a nemzetközi szakirodalom és a hazai kutatók is számos esetben igazolták, hogy a kis- és közepes vállalkozások magas arányukból adódóan (98-99%) megteremthetnék a nemzetgazdaságban a növekedés, illetve jelen esetben a kilábalás esélyét. E helyett azonban számos vállalkozás ment tönkre, jutott csőd közeli helyzetbe.

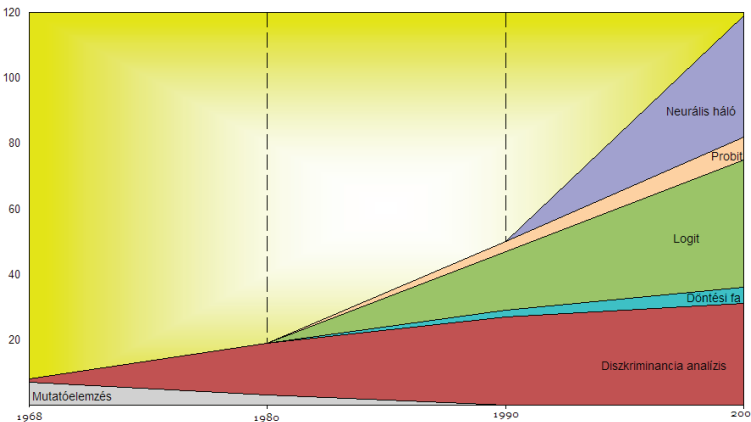
A publikációban elsődleges célja, hogy vizsgálat tárgyát képezze a szakirodalomban található csőd előrejelzési modellek hatékonysága.

Feltételezhető, hogy megfelelő statisztikai módszerek alkalmazásával sem konstruálható olyan mutatószám, amely a magyar KKV szektor vállalkozásai kapcsán pontosabb csőd előrejelzéssel szolgál. Bizonyítható, hogy a szakirodalmi mutatószámok sem alkalmasak kellő hatékonysággal a csőd előrejelzésére. A vizsgált szektorra vonatkozóan nem alkotható meg olyan modell a gazdaságossági mutatók komplex szintézise által, amely a csőd lehetőségét (csődkockázatot) pontosabban jelzi.

Megállapítható, hogy a jelenlegi csődmodellek és a megalkotott modellek sem alkalmazhatók a csőd helyzetének előrejelzésére egy évvel korábbi adatok alapján sem. Nem lehet olyan univerzális modellt kialakítani, amely képes volna figyelembe venni a nyilvánosan hozzáférhető vállalati adatok változatosságát és igazodni a vizsgált szektor kevésbé uniformizált jellemzőihez.

## Szakirodalom áttekintése

Az 1930-as gazdasági világválság megváltoztatta az erőviszonyokat és bélyeget nyomott a vállalkozások tevékenységére, ezért a kutatások jelentős hányada olyan válságkezelési modellek kidolgozására és alkalmazhatóságára koncentrált, amelyek hosszú távon képesek arra, hogy a fizetéseképtelenség problémakört időben előre jelezzék.



**1. ábra: Csődmodellek fejlődéstörténete**

*Forrás: Imre (2007)*

Legyen szó bármely modellről, a vállalatok beszámolóiból, pénzügyi-számviteli kimutatásaikból képezett ökonómiai (Herczeg-Juhász, 2010), pénzügyi (Bíró et al., 2007) és jövedelmezőségi mutatók (Illés, 2008) ügyes kombinációjának segítségével teszik lehetővé, hogy a néhány éven belül bekövetkező csődöt előre jelezzék. A csőd bekövetkezése és a mutatók halmaza közti összefüggéseket statisztikai elemzések segítségével lehet feltárni. Nagyon fontos, hogy bármely mutatóról, modellről legyen is szó, nem szabad szem elől téveszteni azt, hogy a csőd elemzése mellett a csőd előrejelzése prioritást élvez. Kotormán (2009) felhívja a figyelmet arra, hogy a kapott eredményeknek minden esetben megfelelőnek kell lenni ahhoz, hogy a csődveszélyt számszerűsítsék, a csőd bekövetkezése és a csőd elkerülése szerint a vállalkozást minősítsék.

Időrendben haladva a *kezdeti modellek* a pénzügyi és empirikus vizsgálatokat helyezték előtérbe. Imre (2007) azt írja, hogy Ramster, Foster a pénzügyi mutatók, Fitzpatrick, Winekor és Smith a likviditási mutatók, Back et al. (1996) pedig a működő és nem működő vállalkozásokra kiszámolt értékek differenciáltjából következtetett a csőd bekövetkezésére. Beaver (1966) kutatása úttörő munka volt a csődmodellek gazdasági alkalmazhatósága tekintetében, mivel elsőként alkotott olyan mutatószám rendszert, amely *többszörös lineáris egyenlet* segítségével jelzett előre.

Altman (1968) munkássága egy meghatározó fejlődési szakaszt jelent nemcsak a csőd előrejelzése szempontjából, hanem a statisztikai módszerek alkalmazhatóságát illetően. Az *első többszörös diszkriminancia analízissel* elkészített előrejelzési módszer a likviditási, megtérülési, tőkeáttételi, eszköz-megfelelőségi és eszköz kihasználási mutatócsoportokat hangol össze. Megmutatja, hogy a vállalkozások működési kockázati mutatóinak mi az ideális összehangolása. Altman kutatásai nyomán több publikáció is született, Deakin (1972) és Blum (1974) például szintén diszkriminancia analízis segítségével állítottak fel előrejelző modelleket. Az ipar és a kereskedelem modernizációjával egyidejűleg Altman et al. (1977) 27 pénzügyi mutatóból a kor elvárásainak megfelelően kiválasztott 7 kategóriát és módosította az eredeti előrejelzési modellt. Fulmer, Springate és Comerford szintén felállítottak diszkriminancia analízisre alapozott modell javaslatokat a különbséggel, hogy kutatásaikban nagyobb hangsúlyt fektettek a likviditást befolyásoló tényezőkből levonható következtetésekre (Arutyunjan (2002) és Noszkay (2002)). Magyarországi viszonylatban kiemelkedő eredményt Virág-Hajdú (1996, 1998) munkája jelentett, akik a diszkriminancia analízis és a logisztikus regresszió módszerére levetíthető vizsgálatot folytattak le. A statisztika módszerek fejlődésével a diszkriminancia analízist további módszerek egészítették ki, Ohlson (1980) a *kétszörös logisztikus regresszió* módszerével készített előre jelzési modelleket. Négy évvel később Zmijewski (1984) a logisztikus regresszió módszere kapcsán megállapította, hogy a minta elemszámainak egymáshoz közelítésével, modell finomítható, a torzító hatás és a másodfajú hiba

lehetősége minimalizálható. Olmeda és Fernandez (1997) megállapította, hogy a *neurális háló* segítségével megkapott eredmények felülmúlták a diszkriminancia analízis eredményeit és tökéletes besorolást biztosítottak. Virág-Kristóf (2005) szintén megerősítik Olmeda és Fernandez kutatásait és megállapítják, hogy kis mintás tesztelések esetén is jobb eredmények érhetők el, mint a diszkriminancia analízis vagy a logisztikus regresszió módszerével.

Fontos kiemelni, hogy óvatosan foglaljunk állást a modellek használhatóságával kapcsolatban. Imre (2007) úgy fogalmaz, hogy az egyváltozós jellegű mutatók esetében nehéz a módszer adta eredményeket definiálni, főleg, hogy több mutató is ellentmondhat egymásnak. Ezzel a gondolattal Virág (2004) is egyetért, mivel a módszer nem veszi figyelembe, hogy a csődöt több mutató együttállása is jelezheti, és nem számol a mutatók között felmerülő korrelációkkal. Altman mutatójával kapcsolatban Imre (2007) úgy nyilatkozik, hogy nehéz az előrejelzés olyan vállalatok esetében, akik nem vesznek részt a tőzsdei folyamatokban. A továbbfejlesztett módszerrel kapcsolatban pedig Altman et al. (1977) maga is úgy fogalmaz, hogy az eredeti modell az újítások ellenére jobb eredményeket mutat. Talán a neurális háló az egyetlen aktuális modell, amellyel szemben egyelőre nem fogalmaztak meg kritikát, hozzátevé, hogy a fentiek egy része erre is vonatkoztatható. Éppen ezért a „*csődelkerülési relativitáselmélet modellje*” arra próbál választ adni, hogy profiltól és tevékenységtől függetlenül, melyek azok a lehetőségek, amelyek releváns információt biztosítanak a vállalkozás menedzsmentjének, létezhet-e általános modell, amely a magyar KKV szektor vállalkozásainál a csődelőrejelzés tekintetében jó hatásfokkal alkalmazható.

## **Modellalkotás kiinduló és validáló mintán**

### *Alkalmazott módszertan*

Az egyik első, mondhatjuk, hogy a statisztikai megközelítés úttörő jellegű modellje, az Altman-féle Z mutató (Altman, 1968) talán a legismertebb csőd-előrejelzési mutatószám. A kutatás ezen keresztül viszonyít, ugyanakkor számos további modellt is beemel a vizsgálatba. A kérdés, hogy a vállalati mutatószámok egy csoportjának statisztikai alapú vizsgálatával készíthető-e olyan komplex mutatószám, mely a véletlen tippelésnél jóval nagyobb arányban képes egy adott vállalkozás potenciális csődjét előre jelezni.

Ennek vizsgálatához első lépésben egy megfelelő mutatószámrendszerre van szükség. A releváns szakirodalom áttekintése után a Herczeg – Juhász (2010) irodalomban lévő ökonómiai mutatószámrendszere esett a választásom. Ez 26 darab, a szakirodalomban széles körben ismert, módszertanilag is helyes mutatószámot foglal csoportokba.

Következő lépésben egy 55 be nem csődölt vállalkozást és 33 becsődölt vállalkozást tartalmazó minta gazdasági adatai alapján meghatározom a fenti mutatószámrendszer adott évi értékeit, majd diszkriminancia analízis segítségével megpróbálom feltárni, hogy melyek azok a mutatószámok, amelyek a csődbe kerülést leginkább mutatják. A diszkriminancia elemzés olyan többváltozós módszer, amelynek segítségével esetek (vállalkozások) kategorizálását végezhetjük el. Lehetőség nyílik azon tényezők beazonosítására, melyek szignifikánsan megkülönböztetik a vizsgált csoportokat. A diszkriminancia analízis kiinduló kérdése, hogy egy adott csoporthoz tartozás a megadott változók mentén becsülhető-e. A diszkriminancia analízis számos előfeltétellel rendelkezik, a logisztikus regresszió ezzel szemben robusztusabb. Így szükség esetén utóbbi módszert is bevonom az elemzésbe.

Az eredmények validálását több formában is megpróbálom elvégezni. Először is az Altman által megfogalmazott öt mutatószámot is az elemzés részévé teszem. A mutató a magyar KKV szektortól eltérő üzleti környezetben működő, eltérő méretű vállalatok adatainak felhasználásával készült. Ez alapján feltételezhető, hogy a vizsgálatom tárgyát képező magyar KKV szektor vállalatainak csődelőrejelzése ettől eltérő tartalmú mutatók segítségével jobban körülírható. Ha mégis az Altman-féle mutatókat adná ki az elemzés, akkor ez a feltevés elvethető. A kapott függvény által kiadott besorolást összevetem a korábbiakban bemutatott modellek által adott eredményekkel, hogy ellenőrizhető legyen, a szakirodalomban előforduló modellek jobb eredményt adnak-e, mint a magyar KKV-k adatait tartalmazó mintán értelmezett új modell.

Az eredményeket egy második, 30-30 be nem csődölt, illetve becsődölt vállalkozás adatait tartalmazó független mintán ellenőrzöm. Megvizsgálom, hogy milyen eredményeket adnak a szakirodalomban előkerült modellek, illetve mennyire ad pontos besorolást az előző minta alapján felállított új modell.

Az előrejelzés realitásának további vizsgálatához visszalépek egy évet e második minta vállalkozásainak gazdasági adataiban és erre az egygel korábbi évre szintén elvégzem az előző besorolást mind a szakirodalmi modellek, mind az új modell tekintetében. A kapott eredmények tükrében hozom meg következtetéseimet.

Mintavételi eljárásnak a véletlen mintavételt választottam. Ez felveti a reprezentativitás kérdését. A reprezentativitáshoz az adott mintának a vizsgálat szempontjából lényeges elemeiben kell lekövetni a populáció tulajdonságait. Itt két kérdés is felmerül: melyek a vizsgálat szempontjából meghatározó tulajdonságok és milyen ezek megoszlása a populáción belül? Ehhez tudnunk kellene, hogy az adott évben csődbe ment vállalkozások milyen szempontok tekintetében térnek el az összes vállalkozást tartalmazó arányszámoktól. Például egy adott méretű, adott régióban, vagy adott ágazatban tevékenykedő vállalatcsoportban nagyobb-e a becsődölt vállalkozások aránya, tehát mely szempontok lehetnek befolyással a csőd esélyére. Ezután azt is tudni kellene, hogy e szempontok alapján milyen az adott évben

becsődött vállalkozások megoszlása az összes becsődött vállalkozáson belül. A fenti kérdések meghatározásához nem állt rendelkezésemre nyilvánosan hozzáférhető statisztika, így a véletlen mintavétel logikus választásnak mondható.

Kiemelném, hogy Altman és a többi szakirodalmi modell fejlesztőjének többsége is irányítottan úlasztotta ki a vizsgált vállalkozások körét, hogy a választott statisztikai vizsgálati módszer feltételrendszerét biztosan kielégítse. Ez a statisztikai módszerek jelentős hátránya, melyre az eredmények ismertetésénél visszatérünk.

### ***Kiinduló minta***

A kutatás kiindulási fázisában egyszerű véletlen mintavétel<sup>2</sup> (SRS) szerint 88 (55 működő és 33 csődbe ment) vállalkozás mérlegét és eredmény-kimutatását vizsgáltam. Besorolásukat tekintve a mérlegfőösszeg alapján képeztem csoportokat, így a minta 71,6%-a középvállalkozás, a maradék 28,4%-a pedig kisvállalkozás.

**1. táblázat: Kiindulási sokaság vállalati típusra és csődhelyzetre levetített értékei**

	Nem ment csődbe	Csődbe ment
<i>Kisvállalkozás</i>	17	8
<i>Középvállalkozás</i>	38	25
<i>Összesen</i>	55	33

*Forrás: saját szerkesztés*

### ***Diszkriminancia analízis***

A vizsgálat háttéréül a diszkriminancia elemzés statisztikai módszere szolgált (Sajtos – Mitev, 2007). A diszkriminancia elemzés olyan többváltozós módszer, amelynek segítségével esetek (vállalkozások) kategorizálását végezhetjük el. Lehetőség nyílik azon tényezők beazonosítására, melyek szignifikánsan megkülönböztetik a vizsgált csoportokat. A diszkriminancia analízis kiinduló kérdése, hogy egy adott csoporthoz tartozás a megadott változók mentén becsülhető-e. A diszkriminancia elemzés esetén számos feltételnek kell teljesülnie.

*A függő változó nominális skálán mért, a független változókat pedig intervallum, vagy arányskálán mérjük.* A vizsgálat függő változója a csoporthoz tartozás, mely egy dichotóm (0, 1 tartalmú) nominális skálán mért változó. A bevont függő változók a korábban (a 2.3. alfejezetben) bemutatott mutatószámok, melyek

---

2 A mintavételi keret minden tagja ugyanakkora valószínűséggel került kiválasztásra, az alapsokaság minden tagjának elérhetőségét az e-beszámoló portál és a Magyar Közlöny adatbázis rendszere biztosította. A véletlen szerinti beválasztás után a két kategória (csődös, működő) szerint szisztematikusan elkülönítésre kerültek a minta elemei.

kiegészültek az Altman által használt öt mutatóval. Ez tulajdonképpen a kontroll, ha pontosan ezeket adja vissza az elemzés, akkor az Altman mutató elemei a legalkalmasabbak a vizsgált minta csődelőrejelzésének leírására. Az egyes *esetek függetlenek* egymástól, ez inkább többszörös (pl. panel) vizsgálatoknál okozhat problémát, jelen esetben a mintavételezéssel teljesül. A *csoportok kizárólagosak*, egy vállalkozás vagy csődbe ment, vagy nem, mindkét csoportba nem tartozhat. A *közel azonos csoportnagyság* feltétele nem teljesül. Erre megoldás lehetne, ha a nagyobbik – nem ment csődbe – csoport esetszámát a kisebb csoport esetszámához közelítenénk. A *mintanagyságban szereplő független változók száma* (26+5) kisebb, mint a kisebb csoport esetszáma, ez megfelelő. Ugyanakkor a teljes minta a független változók nagy számához mérten kicsi, de ezt a változók számának csökkentésével orvosolni fogjuk. A változók *normalitásának* (normális eloszlásának) biztosítása kapcsán a társadalomtudományi kutatások bizonyos fokú rugalmasságot engedélyeznek. A normalitás sérülését legtöbbször kiugró értékek okozzák. A kiugró értékeket boxplot segítségével fogjuk kiszűrni a kiválasztott változóknál. A *variancia-homogenitás* (más néven homoszkedaszticitás) feltétele szerint a független változók varianciájának a függő változó csoportjaiban (csődbe ment csoport, nem ment csődbe csoport) hasonlóknak kell lennie. Ez a feltétel a Box's M mutatóval tesztelhető. Null hipotézise szerint a kovariancia mátrixok nem különböznek a függő változó csoportjaiban. Ha a teszt eredménye nem szignifikáns, azaz a null hipotézis kerül elfogadásra, úgy a variancia-homogenitás feltétele teljesül. E feltétel nem teljesülése általában összefügg az előzőleg említett feltételek közül a kiugró értékek létezésével, az alacsony mintanagysággal, vagy eltérő csoportméretekkel. Fontos feltétel a *multikollinearitás*, azaz a független változók közötti összefüggés hiánya. Ez tökéletesen általában nem biztosítható, jelen vizsgálat során sem tudjuk tökéletesen megvalósítani e feltételt.

Az elemzéshez az IBM SPSS Statistics 20-es verzióját használtam. A vizsgálat adatai a csődbe menetel előtti év (2009) adataiból épült fel.

### *Vizsgálat menete*

A vizsgálatba 26 korábban bemutatott mutatószám, valamint az Altman által használt 5 mutató került be. Ahhoz, hogy a multikollinearitás feltétele teljesüljön, ki kell szűrni az egymással szoros korreláló mutatószámokat. Első lépésben ezért kizárásra került néhány mutatószám, mely jelentős korrelációt mutatott (pl. a tőkearányos nyereség; eszközarányos nyereség és osztóke megtérülése mutatószámok nagyon szoros korrelációja miatt elegendő csak egyiküket a vizsgálatban tartani). A korrelációs értékek erőssége okán kizárásra került a *tőkearányos nyereség, osztóke megtérülése és osztóke arányos vállalkozói nyereségráta* mutatója. Az elemzésben maradt az *eszközarányos nyereség* ezekkel nagyon szoros korrelációban lévő mutatója. Szintén kivételre került az *árbevétel arányos bruttó nyereség* és a *költséghányad mutató*, a vizsgálatban maradt az ezekkel korreláló *árbevétel*

*arányos nettó nyereség* mutatója. A *saját tőke aránya* az Altman  $X_1$ ,  $X_2$  és  $X_3$  mutatókkal mutatott szoros korrelációt így ez a mutató is kivételre került. Szoros korreláció figyelhető meg a *likviditás mutatói* (ráta, gyorsráta, pénzhányad), valamint ezek és az *eladósodottság aránya* között is. Itt nem került egyetlen elem sem kizárásra, lévén ezek fontos előrejelző mutatói lehetnek a csődhelyzetnek, érdemes a vizsgálat alapján kiválasztani a legmegfelelőbbet.<sup>3</sup>

A mintában az Altman-féle  $X_1$  és  $X_3$ , valamint  $X_2$  és  $X_5$  mutatók között is nagyon erős korreláció figyelhető meg. Mivel ezeket ennek ellenére szeretnénk kontrollként megtartani, így nem kerültek kizárásra. Ezek persze a vizsgálat szempontjából kompromisszumok, a kutató döntései.

Az adatok hiányossága miatt kizárásra került a *készletforgás mutatója* is, mivel a vizsgálatba vonva azért lett volna meghatározó a két csoport elkülönítésében, mert az egyik csoportban jóval több esetben nem kerülhetett meghatározásra és ez okozta a csoportok közötti eltérést.

A dimenziók tömörítéséhez elegáns statisztikai megoldás lenne a faktorelemzés. Ezzel az egymással összefüggő változókat „implicit” faktorokba tömöríthetnénk, akár jelentősen leredukálva a változók számát. Ettől azonban a végeredmény nem lenne egyszerűbb, hiszen ha a végén megkapnánk a három-négy-öt legjelentősebb faktort, az valójában nem ennyi mutatószámot jelentene, hanem jóval többet, amelyeket meg kellene határozni, súlyozni, így az eredményként várt egyszerű összefüggést biztosan nem érnénk el.

A 24 db, elemzésben maradó mutató közül tehát másként kell kiszűrni a csoportosítás szempontjából meghatározóakat. Itt részint Altman (1968) munkájához nyúltunk vissza, és különböző alternatívák megfigyeléséből próbáltunk következtetéseket levonni. Az összes (rész)kombinációt nincs lehetőség kipróbálni, így a kutató ítéletének is van szerepe az elemzésben.

A lefuttatott tesztek alapján szükség van a szóba jöhető mutatók kiugró értékeinek kizárására, mely boxplot-ok felvételével történik. Az elemzés elején azért nem tudjuk a kiugró értékeket szűrni, mert ha mind a 24 változó kiugró értékeit kivennénk, akkor a legtöbb eset egy-egy változó esetén beleesne a szűrésbe és nagyon kevés eset maradna csak az elemzésben. A diszkrimináció analízist stepwise módszerrel futtatva a szoftver egyesével viszi be a változókat az elemzésbe, így lehetőség nyílik a szignifikáns mutatók elkülönítésére.

## **Eredmények**

Számos megfigyelés eredményéből rajzolódott ki a megfelelő mutatócsoport, amely leginkább meghatározza, hogy az egyes esetek melyik csoportba tartoznak.

---

<sup>3</sup> Megjegyezve, hogy ettől még nem feltétlen kerül a végeredménybe likviditási mutatószám, az Altman-féle faktorok között sem szerepel kimondottan likviditási mutató.



A forgóeszköz aránya, a vevőállomány aránya, a befektetett eszközök fedezettsége, a tőkeáttétel és az Altman-féle  $X_4$  (saját tőke piaci értéke/összes adósság könyv szerinti értéke) mutatók kerültek bevonásra.<sup>4</sup>

Az elemzés eredményeiből kiderül, hogy utolsó mutató csak  $\alpha=0,159$ -nél lenne szignifikáns. A multikollinearitás problémája nem áll fenn, ez a csoportok közti korrelációs mátrixból kiderül. A Box's M teszt igen érzékeny, ugyanakkor csak nagyon alacsony, 0,002 alatti  $\alpha$  érték választásakor lehetne elvetni a nulla hipotézist, a variancia-homogenitás feltétel ekkor teljesülhet. A diszkriminancia-függvény jelentős sajátértékkel (18,9 – relatív fontossággal, magyarázó értékkel) bír. A kanonikus korreláció magas értéke (0,975) azt mutatja, hogy a kialakított diszkriminancia függvény, jelentős mértékben magyarázza a csoportok közötti eltéréseket. A függő változó varianciájának (0,975<sup>2</sup>) 95%-át magyarázza. A diszkriminancia-függvény alacsony Wilks'-lambda értéke és szignifikáns volta alátámasztja, hogy a függvény magyarázó hatása jelentős.

A standardizált diszkriminancia együtthatókból látszik a változók relatív fontossága. Innen is kiolvasható, ami már a Wilks'-lambda értékéből is látszott. A tőkeáttétel mutató relatív fontossága mellett eltölpül a másik négy mutató, ez különbözteti meg leginkább a csoportokat. Ugyanezt támasztja alá a Pearson-féle korrelációs együtthatókat tartalmazó struktúra mátrix is.

Az analízis eredményeként sikerült 100%-os találati arányt elérni, azaz a választott mutatókat tartalmazó diszkriminancia-függvény segítségével minden, a kizárások után a mintában szereplő eset a valós csoportjába kerül besorolásra. Tippetléssel 50%-os arányt érhetnénk el, a kapott eredményt ezzel az értékkel (és nem a nullával) érdemes összevetni. A szoftverrel az elemzés keresztérvényességének vizsgálatát is elvégeztettük. A program az elemzést többször is elvégezte egy-egy megfigyelés kihagyásával (leave-one-out). Jelen esetben ez is azonos eredményre jutott (100%).

*A kanonikus diszkriminancia (Z) függvény értéke:*

$$Z = 2,121 - 0,104 * D_1 - 1,102 * D_2 + 0,238 * D_3 + 0,497 * D_4 - 0,146 * X_4$$

Ahol:

D1 = Forgóeszközök aránya

D2 = Vevőállomány aránya

D3 = Befektetett eszközök fedezettsége

D4 = Tőkeáttétel

X4 = Saját tőke piaci értéke<sup>5</sup>/Összes adósság könyv szerinti értéke<sup>6</sup>

---

4 Az öt mutató nem azért lett öt, mert a vizsgálatban csak öt mutató kombinációk voltak, több, illetve kevesebb darabszámú csoportok is tesztelésre kerültek.

5 A saját tőke piaci értéke alatt a vállalkozás összes forgalomban lévő részvények piaci értékét értjük, a KKV esetében használható lehetne a saját tőke könyv szerinti értéke.

6 Az összes adósság könyv szerinti értéke az összes rövid, illetve hosszú lejáratú tartozások összege.



A csoportba sorolás határértéke  $Z=0$ . A nullánál kisebb érték a „csőd-csoportba” tartozást jelzi. A függvényt a teljes mintán alkalmazva 3 vállalkozás esetén hozott rossz besorolást a be nem csődölt csoportban, 3 vállalkozás esetén pedig a becsődölt csoportban.

Az Altman által eredetileg használt öt változóra lefuttattuk ugyanezt a vizsgálatot. A kapott eredmények alapján, a keresztértényességi vizsgálat szerint, az így előállított diszkriminancia-függvénnyel az esetek 57,6%-a került megfelelően besorolásra. Hozzáteve, hogy a kiugró értékek kizárása az eredetileg választott öt változó alapján történt, nem pedig az Altman-féle mutatók szerint. Szintén fontos újfent kiemelni a tőkeáttétel mutató mintában érvényes lényeges szerepét. Fontos továbbá leszögezni, hogy a jelentősebb számú kizárás sem segítette a diszkriminancia-analízis minden feltételének teljesülését.

### *Kétváltozós logisztikus regresszió*

Mivel a kiugró értékek kizárása mindkét csoportot érintette, a közel azonos csoportnagyság feltétele (21 vs. 38 db eset) továbbra sem teljesült. A Box's M mutató értéke sem meggyőző, ami egy újabb lényeges feltétel nem teljesülését jelenti.

Ezért a diszkriminancia analízis mellett érdemes *kétváltozós logisztikus regresszió* segítségével is megvizsgálni a változók közötti összefüggéseket. Itt nincs stepwise eljárás, a korábban választott változókat vizsgáljuk, ezeket egyszerre (method: enter) visszük be az elemzésbe. Ez az elemzés sokkal robusztusabb, kevesebb előfeltétellel rendelkezik, mint a diszkriminancia-analízis, többek között az eltérő csoportnagyságokra sem érzékeny. A kiugró értékekre sem kell annyira tekintettel lennünk, a logisztikus regresszió erre is kevésbé érzékeny. A multikollinearitás – a változók közötti összefüggések vizsgálata – korrelációs együtthatók segítségével megtörtént, az esetszámunk pedig kellően nagy. Az előző kizárások, melyek a kiugró értékek miatt történtek, most törölve lettek, minden eset (55+33) bevonásra kerül az elemzésbe.

Kiinduláskor 62,5%-os valószínűséggel tippelhetnénk helyesen (ha nem véletlenszerűen tippelünk, hanem tudatosan mindig a nagyobbik csoportot választjuk, akkor  $55/88 \cdot 100 = 62,5\%$  az esélyünk). Változóink modellbe vitele után becslést kapunk arra, hogy független változóink kombinációja mekkora részt magyaráz a függő változó varianciájából. A 87,3% (Nagerle R-négyzet) nagyon jónak számít. A modell a csődbe menő csoportot 90,9%-os valószínűséggel sorolta be (30 ok, 3 téves), a csődbe nem ment csoportot, pedig 98,2%-os valószínűséggel sorolta be megfelelően (54 ok, 1 téves). Ez összességében 95,5%-os pontosságot jelent. Az egyes változók szignifikanciájából, illetve az egyedi hozzájárulásukat mutató Exp (B) mutatóból ugyanaz olvasható ki, mint a diszkriminancia-analízisnél. A tőkeáttétel mutatójának meghatározó szerepe van a klasszifikációban.

## A modellek összevetése a kiinduló mintával

A szakirodalomban publikált modellek többségére<sup>7</sup> lefuttatásra került a minta, az eredményeket a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat: Segítség az eredmények értelmezéséhez

Érvényes csoportbesorolás	A modell által visszaadott csoportbesorolás	
	Becsődölt	Működő
Becsődölt	OK	H <sub>1</sub>
Nem csődölt be (működő)	H <sub>2</sub>	OK

H1: A csődös csoport ennyi vállalkozását működőnek jelezte, azaz a csődösök között nem jelzett.

H2: A működő csoport ennyi vállalkozását csődösnek jelezte, azaz a működők között jelzett.

H1-et és H2-t elsőfajú, illetve másodfajú hibának is hívhatjuk.

Forrás: saját szerkesztés

A működő vállalkozások vonatkozásában a legalacsonyabb tévedési értéket a magyar regressziós modell eredményezte, amely Virág-Kristóf nevéhez kapcsolódik. A modell 55 mintából 1 vállalkozást sorolt rossz helyre. Viszont a csődös vállalkozások esetében 33-ből 28-at helytelenül határozott meg. Tehát a mutató nem kellően érzékeny, tulajdonképpen teljesen érzéketlen, a vállalkozások döntő többségénél nem jelez csődöt. Hasonlóan jó értéket mutat Springate és Zmijewski modellje, de ezekben az esetben is csak a működő vállalkozásnál jelzett a modell pontosan. A csőd csoport esetében 87,9%-os és 84,8%-os hibát mutat. Altman modellje közepes értéket mutat, mert a működő vállalkozások esetében 30,9%-os hibával, míg a csődösök esetében 51,5%-os hibával dolgozik. A lefuttatott – kétváltozós regresszióval megerősített – diszkriminancia modell a szélsőértékek kizárása nélkül mind a működő, mind a csődös vállalkozások esetében 3-3 céget sorolt be, amely 5,5%-os és 9,1%-os hibát jelent. Azt mondhatjuk, hogy az aktuális mintára az elvégzett elemzés szinte tökéletes eredményt hozott.

<sup>7</sup> A hivatkozott szakirodalom (pl. Virág-Kristóf, 2005) mélysége nem elegendő a neurális hálók teszteléséhez, így a konkrét modell hiányában erre nem került sor.

**3. táblázat: A válságmenedzselési modellek hibaértékei a kiindulási mintára levetítve**

	Működők között jelzett	Százalék (%)	Csődösök között nem jelzett	Százalék (%)
<i>Altman</i>	17	30,9	17	51,5
<i>Springate</i>	3	5,5	29	87,9
<i>Comerford</i>	24	43,6	15	45,5
<i>Ohlson</i>	30	54,5	13	39,4
<i>Zmijewski</i>	4	7,3	28	84,8
<i>Virág-Hajdú diszkriminancia</i>	14	25,5	26	78,8
<i>Virág-Kristóf regresszió</i>	1	1,8	28	84,8
<i>Saját diszkriminancia modell</i>	3	5,5	3	9,1

*Forrás: saját szerkesztés*

Végül arra a következtetésre juthatunk, hogy a mutatók bármelyike viszonylag jól jelzi egy vállalkozásról, hogy az működik. Azonban a csőddel kapcsolatban szinte mindegyik mutató érzéketlen, nem reagál megfelelően és egyben nem alkalmas az előrejelzésre sem. Ha tehát előrejelzést szeretnénk, egyik szakirodalmi modell sem megbízható, jó eséllyel nem fog csődöt jelezni ott sem, ahol kellene. A saját modell ellenben egészen pontos értéket adott.

Ahhoz, hogy a modell érvényességét megerősíthessük vagy elvethessük, egy validáló mintán lefuttatom a fenti modelleket.

### *A validáló minta*

A validáló minta összegyűjtésénél szintén a véletlen mintavétel módszerét alkalmaztam. Látható (4. táblázat), hogy 60 vállalat (30 működő és 30 csődbe ment) 2011. évi adatait elemeztem.

**4. táblázat: Validálási minta vállalati típusra és csődhelyzetre levetített értékei**

	Nem ment csődbe	Csődbe ment
<i>Kisvállalkozás</i>	7	12
<i>Középvállalkozás</i>	23	18
<b><i>Összesen</i></b>	<b>30</b>	<b>30</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

## A modellek összevetése

Erre a mintára is lefuttattam a szakirodalom néhány válság előrejelzési modelljét, amely a következő eredményeket mutatja (5. táblázat):

A működő vállalkozásokat tekintve Zmijewski Probit modellje 100%-os pontossággal megállapítja, hogy egy vállalkozás működőképese. Ezt követi Springate diszkriminancia analízise és Virág-Kristóf logisztikus regresszió vizsgálata. A bemutatott és a kiinduló mintára lefuttatott diszkriminancia analízis eredményei teljes egészében megegyeznek Virág-Hajdú vizsgálatának eredményeivel. A csődös csoportba való besorolás azonban itt is problémákat jelentett. Zmijewski modellje 50%-os hibahatárral dolgozik (ami a véletlen tippelésnek felel meg), amelynél Springate modelljének 63,3%-os tévedése, valamint Virág-Hajdú és a saját diszkriminancia modell eredményei is rosszabbak. A csődös csoportba való besorolást Ohlson modellje „nyerte meg”, hiszen 2 vállalkozás esetében téved, amely csupán 6,7%-os hibát jelent. Ezzel szemben a modell a működő vállalkozásokat 63,3%-os hibával helyezi el a nem megfelelő kategóriában.

**5. táblázat: A válságmenedzselési modellek hibaértékei a validáló mintára levetítve (adott év adatai)**

	Működők között jelzett	Százalék (%)	Csődösök között nem jelzett	Százalék (%)
<i>Altman</i>	6	20,0	9	30,0
<i>Springate</i>	1	3,3	19	63,3
<i>Comerford</i>	6	20,0	6	20,0
<i>Ohlson</i>	19	63,3	2	6,7
<i>Zmijewski</i>	0	0,0	15	50,0
<i>Virág-Hajdú diszkriminancia</i>	3	10,0	18	60,0
<i>Virág-Kristóf regresszió</i>	2	6,7	27	90,0
<i>Saját diszkriminancia modell</i>	3	10,0	18	60,0

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalomból megismert mutatók e minta tekintetében is nagy hibaaarányal, érzéketlenséggel működnek. Ez a megállapítás azonban igaz a kiindulási mintán értelmezett saját modellre is. A validálás nem sikeres, a modell jelentős érzéketlenséget mutat. *Kijelenthető, hogy az univerzális statisztikai megoldások önmagukban nem feltétlen célra vezetőek, szükség van a tapasztalt gazdasági szakember szakértelmére. A gazdálkodás komplex összefüggésrendszeréből néhány elem kiragadása és ezekből következtetések levonása sok esetben lényegi szempontok figyelembe vételének hiányát jelenti, ami tévedéshez vezet. A komplexitás kezelésére az ember, a*

szakértelem bevonására is szükség van a megfelelő értékeléshez. A módszerek ennek támogatását segíthetik.

Előrejelzésről lévén szó, a modellek leginkább azért lettek megalkotva, hogy legalább egy évvel korábban jelezzék a válságot és a csőd közeledtét. Így a validáló minta 2010-es adatain szintén lefuttatásra kerültek a korábbi válság előrejelzési mutatók (6. táblázat). Hasonló eredményeket kaptunk, mint a 2011-es mintában. Zmijewski modellje továbbra is 100%-os pontossággal sorolja be a működő vállalkozásokat a működő csoportba. Azonban itt már 70%-os hibával dolgozik a csődös csoportot illetően. Jelen esetben Springate, Virág-Hajdú és a saját diszkriminancia modell is 1 hibát vét a működő vállalkozások között. De a másik csoportban pedig 63,3%-os, 60%-os és 66,7%-os hibát vét. Ha a csődös csoport besorolási pontosságára figyelünk, akkor a legpontosabb ismét Ohlson modellje, amely csupán 6 vállalkozást esetében nem jelezte a csődöt, amely 20%-os hibát jelent. De a működők között a modell 60%-ot meghaladó tévedést produkál.

Így arra a megállapításra juthatunk, hogy akár a jelenlegi évet, akár a megelőző évet tekintjük, a modellek érzéketlenek, a csődöt nem jelzik megfelelő arányban előre, igen magas elsőfajú és másodfajú hibával dolgoznak.

**6. táblázat: A válságmenedzselési modellek hibaértékei a validáló mintára levetítve (egy évvel korábbi adatok)**

	Működők között jelzett	Százalék (%)	Csődösök között nem jelzett	Százalék (%)
<i>Altman</i>	7	23,3	11	36,7
<i>Springate</i>	1	3,3	19	63,3
<i>Comerford</i>	4	13,3	10	33,3
<i>Ohlson</i>	20	66,7	6	20,0
<i>Zmijewski</i>	0	0,0	21	70,0
<i>Virág-Hajdú diszkriminancia</i>	1	3,3	18	60,0
<i>Virág-Kristóf regresszió</i>	2	6,7	29	96,7
<i>Saját diszkriminancia modell</i>	1	3,3	20	66,7

*Forrás: saját szerkesztés*

### **Diszkriminancia analízis és logisztikus regresszió a validáló mintán**

Mivel a validálás eredményei nem megfelelőek, felmerülhet a kérdés, hogy mely tényezők lehetnek meghatározóak a besorolásnál. A validálási mintán is lefuttatásra került az előzőekben részletesen kifejtett módon a diszkriminancia analízis annak érdekében, hogy az e mintán belüli csoportbesorolás legjellemzőbb tényezői felszínre kerüljenek. Mivel a kiugró értékek kizárása a mintát jelentősen

kurtította volna, továbbá a Box's M mutató értéke sem volt meggyőző, így a vizsgálatot kétváltozós logisztikus regresszióval egészítettük ki.

Az eredmény:

- A hosszú távú dinamikus fizetőképesség mutatója,
- Az árbevétel átlagos bruttó nyereségének mutatója,
- És az Altman-féle  $X_2$  mutató került be az elemzésbe.

Ezek a legmeghatározóbbak, a többi mutató bevonása már sehogy, vagy csak nagyon kis mértékben javítja a besorolást. A három mutató (mint független változó) kombinációja 61,8%-ot magyaráz a függő változó varianciájából a Nagerle R-négyzet mutató szerint. Az elvégzett elemzés (kétváltozós logisztikus regresszió) alapján a csődbe ment vállalkozások esetén a 30 közül 8-at sorolt rossz helyre a modell (73,3%-os pontosság), a csődbe nem ment vállalkozások esetén pedig 3-at (szintén 30-ból, 90%-os pontosság). Ez összességében 81,7%-os pontosságot jelent.

Érdeemes megnézni, hogy ez a modell milyen besorolást eredményezne a kiinduló mintában. A kétváltozós logisztikus regresszió eredménye: A Nagerle R-négyzet mutató értéke csupán 28,7%. A csődbe ment vállalkozások esetén a 33 közül 21-et sorolt rossz helyre a modell (36,4%-os pontosság), a csődbe nem ment vállalkozások esetén pedig 2-t (szintén 55-ből, 96,4%-os pontosság). Ez összességében 73,9%-os pontosságot jelent.

Ez az összegzés szép eredménynek tűnik, de ha a kiindulási minta elemzésénél kifejtett 62,5%-os minimumértékhez viszonyítjuk, akkor nem tekinthető kiugrónak. (A validálási mintán végzett elemzésnél az egyenlő mintanagyságok miatt a véletlen tippelésnél az esély 50%, az ott kapott 81,7%-os eredményt ehhez lehet viszonyítani.) Továbbá a modell itt is egyoldalúan téved, nem elég érzékeny, csőd esetén nem nagyon jelez. Tehát a validálási minta elemzésekor sem tudunk univerzálisan használható megoldásra jutni, az itt kialakított modell a kiindulási mintán tesztelve az elvártnál rosszabb eredményt hozott.

## **Eredmények, következtetések, konklúziók**

A kutatás értelmezi és a diszkriminancia analízis és a logisztikus regresszió módszereivel vizsgálja a csődös és a működő vállalkozásokat. Egy kiinduló mintán teszteli, hogy véletlen mintavétel szerint összeállított mintára mennyire hatékonyak a szakirodalomban ismert csőd előrejelzési modellek, illetve a saját mintán értelmezve kialakított saját modell. Igazolásra kerül, hogy a szakirodalmi modellek érzéketlenek a csőd előrejelzésére. Egy validáló mintán igazolásra kerül, hogy a saját modell is csak az első mintára alkalmazható kiugró eredménnyel. Továbbá alátámasztást nyer, hogy a kialakított modell épp olyan érzéketlen a csődelőrejelzésre, mint a szakirodalmi modellek bármelyike. Bizonyítást nyer, hogy a bonyolult statisztikai megoldások önmagukban nem feltétlen vezetnek célra, szükség van a tapasztalt

gazdasági szakember szakértelmére. Néhány elem kiragadása és ezek alapján következtetések levonása sok esetben magas elsőfajú és másodfajú hibát eredményez. Ennek tükrében kihangsúlyozásra kerül, hogy a vállalati menedzsment részére a statisztika biztosíthat alap információkat, azonban a csődelőrejelzés hatékonysága inkább függ a szakemberek tapasztalataira épített komplex értékeléstől, mintsem egyenletek számértékeitől.

Természetesen *a kutatás nem azt mondja, hogy a szakirodalomban használt csőd előrejelzési módszerek teljes egészében hitelüket veszítették. Csak felhívja a figyelmet arra, hogy 1. a hazai kis- és középvállalkozások gazdasági körülményei nem vethetők össze a külföldi nagyvállalatokéval, így a nagyvállalati szektorra kifejlesztett mutatók eredményei KKV esetben nem segíthetik a nagy pontosságú döntéshozatalt; 2. a gazdálkodási jellemzők komplexitásának jelentős szűkítése, a formalizált döntéshozatal sok esetben téves eredményre vezethet.*

A kutatás két átfogó következtetést mutat be:

(1) *A vizsgált kritikus mutatók részben alkalmasak a vállalkozás aktuális helyzetének elemzéséhez, de önmagukban nem jelzik előre a csődöt. A válságmenedzselési modellek pedig igen érzéketlenek a csődös csoportba történő besorolás tekintetében. A nagyobb mértékű elsőfajú és a másodfajú hibák kiküszöbölése pedig nem oldható meg.*

(2) *Ki lehet alakítani statisztikai alapokra helyezett modelleket, azonban ezek a modellek egyedi vállalkozások vizsgálata esetén nagy pontatlansággal rendelkeznek. Érzékenységi problémák miatt a validálási mintára már ugyanaz az egyenlet nem alkalmazható, a magas érzéketlenség miatt.*

A felvázolt két feltevés végkövetkeztetéseként elmondható, hogy egyrészt bizonyítást nyert, hogy a statisztikai módszerek alkalmazásával nem alkotható meg olyan mutatószám, amely a szektor vállalkozásai számára általánosan releváns csőd előrejelzéssel bír. A diszkriminancia analízis és a kétváltozós logisztikus regresszió bizonyította, hogy egy adott mintán a gazdasági mutatók komplex szintézisével létrehozható a csőd kockázatot pontosabban előrejelző modell, de ennek általános kiterjesztése nem bizonyult sikeresnek. A szakirodalomban fellelhető mutatók többsége szinte ugyanilyen eredményt produkált. A modellek többsége tökéletesen bizonyítja, hogy egy vállalkozás működőképes és be is sorolja ebbe a csoportba. Viszont a csődös csoport elemeiről már nem mondja meg, a véletlen tippelésnél (50%-os valószínűség) pontosabban, hogy valóban csődbe mentek a vállalkozások.

Másrészt igazolást nyert, hogy egy évet visszalépve sem változott egyik mutató eredménye sem. Sem a korábban publikált szakirodalmi modellek, sem a saját mintára kialakított modell nem jelzi egy évvel korábban, hogy a csődös vállalkozások valóban csődbe fognak menni. A modellek jelentős számú tévedéssel foglalnak állást a csődös csoportban és nagyjából ugyanezen vállalkozások esetén tévednek az előző évi adatok vizsgálatakor is. *Összességében elmondható, hogy a modellek nem*

nyújtanak kellő információkat a csődhelyzet kapcsán, a modellek javaslatait csak a szakemberek tapasztalataira épített komplex értékelés mellett szabad felhasználni.

## Irodalomjegyzék

### Könyv, folyóirat

- Antal-Pomázi K. (2011): A finanszírozási források szerepe a kis- és középvállalkozások növekedésében. *Közgazdasági Szemle*, XVIII. évf. 2011. március, pp. 275-295.
- Arutyunjan, A. (2002): A mezőgazdasági vállalatok fizetéseképtelenségének előrejelzése. Széchenyi István Doktori Iskola, doktori értekezés, Gödöllő
- Bíró T. – Kresalek P. – Pucsek J. – Sztanó I. (2007): *A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Illés M. (2008): *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Herczeg J. – Juhász L. (2010): *Az üzleti tervezés gyakorlata*. Aula Kiadó, Budapest, 216. p.
- Kotormán A. (2009): A mezőgazdasági vállalkozások felszámolásához vezető okok elemzése. Debreceni Egyetem, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, doktori értekezés, Debrecen
- Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalkozások versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf. 2010. február, pp.181-193
- Noszky E. (2002): *A válságmenedzsment és hazai gyakorlata*. SZIE-GTK-VTI, egyetemi jegyzet, Budapest
- Sajtos L.– Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2008. II. negyedév, 2 (2), pp. 1-35
- Virág M. (2004): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés*. Aula Kiadó, Budapest
- Virág M. – Hajdu O. (1996): Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodell-számítások. *Bank-szemle*, 15 (5), pp. 42-53.
- Virág M. – Hajdu O. (1998): Pénzügyi viszonyszámok és a csődelőrejelzés. Bankról, pénzről, tőzsdéről. *Válogatott előadások a Bankárképzőben 1988-1998*. Budapest, pp. 440-457.
- Virág M. – Kristóf T. (2005): Az első hazai csődmodell újraszámítása neurális hálók segítségével. *Közgazdasági Szemle*, 52 (2), pp. 144-162.

### Internetes publikáció

- Altman, E. I. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4), pp. 589-609.  
[http://www.bus.tu.ac.th/departament/thai/download/news/957/Altman\\_1968.pdf](http://www.bus.tu.ac.th/departament/thai/download/news/957/Altman_1968.pdf)
- Altman, E. I. – Haldeman, R. – Narayanan, P. (1977): Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations. *Journal of Banking & Finance*, 1, (letöltés dátuma: 2012.11.12)  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378426677900176>



- Back, B. – Laitinen, T. – Sere, K. – van Wezel, M. (1996): Choosing bankruptcy predictors using discriminant analysis, logit analysis, and genetic algorithms.. Turku Centre for Computer Science Technical Report 40, (letöltés dátuma: 2012.11.12.)  
<http://textbiz.org/projects/defaultprediction/discriminantlogitgenetics.pdf>
- Beaver, W. H (1966): Financial Ratios as Predictors of Failures. Empirical Research in Accounting, Selected Studies, (letöltés dátuma: 2012.11.12)  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490171?uid=3738216&uid=2&uid=4&sid=21101620930377>
- Deakin, E. B. (1972): A Discriminant analysis of predictors of business failure. Journal of Accounting Research, 10 (1), pp. 167-179.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490225?uid=3738216&uid=2&uid=4&sid=21101620930377>
- Blum, M. (1974): Failing company discriminant analysis. Journal of Accounting Research, Vol. Spring, pp.1-21.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490525?uid=3738216&uid=2&uid=4&sid=21101620930377>
- Imre B. (2007): Csődmódellek története és fejlődése. E-tudomány 2007/3. szám, Budapest, (letöltés dátuma: 2012.11.01.)  
[http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded\\_files/20070303.pdf](http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20070303.pdf)
- Nyitrai J. (2011): A kis- és középvállalkozások helyzete a régióban. KSH tanulmány, internetes publikáció, (letöltés dátuma: 2012.10.01.)  
<http://ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyrkkv.pdf>
- Ohlson, J. A. (1980): Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. Journal of Accounting Research, 18 (1), pp. 109-131. (letöltés dátuma: 2012.11.14.)  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490395?uid=3738216&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101620980827>
- Olmeda, I.– Fernandez, E. (1997): Hybrid Classifiers for Financial Multicriteria Decision Making: The Case of Bankruptcy Prediction. Computational Economics, 10 (4). pp. 317–352. (letöltés dátuma: 2012.11.12)  
<http://www.dss.dpem.tuc.gr/pdf/Hybrid%20Classifiers%20for%20Financial%20Multicriteria%20Decision%20Making%20-%20The%20Case%20of%20Bankruptcy%20Prediction.pdf>
- Zmijewski, M.E. (1984): Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. Journal of Accounting Research, no. 22, pp. 59-82., (letöltés dátuma: 2012.11.15.)  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490859?uid=3738216&uid=2&uid=4&sid=21101620930377>

MOLNÁR Imre

## Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban<sup>8</sup>

Témavezető:

PROF. DR. SZÉKELY Csaba, egyetemi tanár

### Change Management Strategies in Practice

*Changes are happening to us and we are making changes but today changes are part of our lives at any moment. Although leaders of Hungarian enterprises are aware of this, typically the lack of appropriate preparation is the most common source of failure to reach the desired target of the change. Examination of 50 case organizations suggests that even though professional services firms are often involved in the change process their contribution in achieving the desired outcome is typically considered negligible.*

*Some additional relevant findings related to the topic: Only a handful of the leaders follow any theoretic change management model during their desired change process. Only a few enterprises believe the precise and consequent communication is key in order to effectively manage a change management process. It is my firm belief that most leaders do not and perhaps cannot distinguish between real and fake initiatives and that raising their awareness about the spuriousness of some initiative would take us a step closer to successful changes.*

### Bevezetés, célok

Tanulmányomban arra kívánok rámutatni, hogy a hazai vállalkozások mennyire tudatosan kezelik a cégüket érintő változtatásokat. Változtatásmenedzsment szakirodalom részletes áttanulmányozása után egy 2011-ben összeállított kutatásom eredményeinek legfontosabb tanulságait szeretném bemutatni. Részletes elemzésre a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőség, ugyanakkor az általam kiemelt legfontosabb megállapításoknak mindannyiunk számára aktualitása lehet.

Céлом az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés, felkészültség fontosságára.

---

<sup>8</sup> A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Különösen érdekelt, hogy a vállalatok megerősítik-e azt a feltételezést, miszerint a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozóknak érdemes egyedi kommunikációs-, és akciótervet kidolgozni. Ehhez kérdőíves felmérést végeztem 2011 folyamán, 50 cég körében, és 3 személyes interjún mélyebbre ástam a változtatás, vezetői attitűd témakörében. Bár továbbra is hiszem, hogy a jól ismert Kotter-féle nyolclépéses modell kiegészítésre vár, a válaszadók csak elemnyésző része értett velem egyet.

Tanulmányomban részletesebben bemutatom a kutatás eredményét, nagyobb hangsúlyt fektetve az imént leírt megdőlt hipotézisre, és arra a megerősítésre, hogy habár négy jól kidolgozott stratégia és szép számú változtatási folyamat modell áll rendelkezésre, a cégek jellemzően semmiféle módszertant nem követnek, sok esetben még egy bevont tanácsadócéggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljünkben és felhalmozott tapasztalati módszereinkben bízunk.

## Fogalmak

Nemcsak az üzleti életben, de a magánszférában is megtapasztaltuk, mit jelentenek azok a sokat hangoztatott közhelyek, mint erősen felgyorsult körülöttünk a világ, „csak a változás állandó”, stb. A változások általában tőlünk teljesen függetlenül, általunk nem irányítható módon következnek be. Ilyen például a globális felmelegedés, az évszakok változása vagy a gazdasági válság. Ugyanakkor egyes változásokat mi magunk kezdeményezünk, sőt, ha jól csináljuk, általunk irányított módon történnek: fogyókúra, új termék bevezetése, felvásárlások. A két változás között lényeges a különbség, noha a köznapi nyelvben sokszor ugyanazt a szót használjuk: változás.

Ezért fontos tisztázni néhány fogalmat: változás, változtatás, válság, illetve ezek kezelése.

**Változás:** a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá.

A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges.

„A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük.” (Minzberg, 1996)

**Változtatás, változtatásmenedzsment:** a történést mi magunk indítjuk, tudatában vagyunk annak, mit, hogyan és milyen eredmény eléréseért teszünk. Egy vállalkozás életében a változtatás kifejezés jelzi a kezdeményező, ha úgy tetszik akcióban maradás képességét.

„A változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat

követő lépéseket, cselekedeteket változtatásoknak hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést, és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízisszituációt a vállalatnál”. (Mintzberg, 1996)

**Válság, válságmenedzsment:** a veszélybe került jövő által kikényszerített változtatás. Rendszerint nagyon kevés idő áll rendelkezésre a helyzet elemzésére, és a cselekvésre, viszont a szervezet egésze érzi a változtatás szükségességét, a válság helyzet okozta terheket, nehézségeket. Mindenki ugyanazt szeretné: változtatni, hogy megszűnjön a veszély.

A továbbiakban kizárólag a változtatással és annak kezelésével foglalkozom, azzal a valódi, tudatos, irányított és menedzselhető akcióval, aminek kezelése kemény – például a hatékonyság vizsgálata, pénzügyi eredmények monitorozása –, és puha elemeket – kommunikáció, csoport együttműködés, kompetenciafejlesztés – egyaránt érint, tartalmaz.

Céлом az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés fontosságára, és a tudomány kínálta stratégiák, modellek, módszerek mellé felsorakoztassam azok gyakorlati megvalósulási formáit, megtaláljam az újdonságokat, ha léteznek ilyenek. Megnézem, van-e cégméret szerinti vagy iparági sajátosságból fakadó egyedi gyakorlati módszertan, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

## A módszerről

Közel 50 cég körében önkéntes, online kérdőíves megkérdezést folytattam, és három vállalkozás vezetőjével mélyinterjút készítettem, hogy részletesen feltárjam a vezetők attitűdjét, szakmai hozzáállását a lezajlott változtatások kezelésével kapcsolatban.

Néhány fontos állítás az elején:

- A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatásmenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához. Amennyiben nagyvállalatról van szó, akkor az esetlegesen bevont külső tanácsadókon múlik leginkább, hogy követnek-e valamilyen módszereket. Kisvállalkozások esetén a tulajdonos-vezető leginkább „zsigerből” igyekszik megoldani a vállalkozás problémáit, és nemigen néz utána, hogy mit mond a szakirodalom erről. Ahol érdemi felkészülésről lehetne szó, azok a közepes méretű vállalatok, ahol a tulajdonos-vezető szerep már különválva teret adhat a tanult vezetők tevékenységének, és ezzel a módszerek alkalmazásának.

- Azon cégek körében, amelyek szakirodalmi alapokon, vagy külső tanácsadók bevonásával követnek valamilyen módszertant, a Kotter – féle nyolclépéses változáskezelési koncepció a legnépszerűbb.
- Meggyőződésem, hogy a hazai cégvezetők jelentős része nem tud különbséget tenni a valódi tettvágy és az annak imitálása között. Ennek azért látom jelentőségét, mert – ahogy a kutatási eredmények is visszaigazolták – sok változtatási kezdeményezés a valódi vezetői elkötelezettség hiányában vall kudarcot. Ha ezen változtatni tudnánk, közelebb kerülnénk a sikerhez.

A hipotéziseim igazolására vagy cáfolására egy kilenc kérdésből álló kérdőívet állítottam össze.

A kérdőív típusa és az adatgyűjtés módszertana alapján az online, önkitöltő kérdőív kitöltésre támaszkodtam, de három cég esetében személyes, mélyinterjúk formájában általam kitöltött kérdőív alapján a részletekbe is sikerült betekintést nyernem.

Összesen 47 online kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek részben a LinkedIn és Facebook személyes üzleti kapcsolataim között szereplő cégvezetőktől érkeztek, és részben egyedi célirányos email-ben küldött felkérésemre érkezett válasz.

Ezek egészültek ki a három személyes interjú eredményeivel.

Kiinduló hipotéziseim alapján a változtatást kiváltó okokat az alábbiak szerint csoportosítottam:

- Gazdasági kényszerek:
  - Fizetéseképtelenség
  - Veszteségesség
  - Csökkenő bevételek
  - Piaci részarány csökkenése
  - Szűkülő erőforrások
  - Iparági konszolidáció
  - Gazdasági válság hatása
  - Új lehetőségek kiaknázásának hatékonyabb kezelése
- Folyamatbeli kényszerek:
  - Hatékonyabb versenytársak
  - Mennyiségi és minőségi hiányosságok
  - Nem megfelelő rendszerbevezetések
  - Stratégia alkotás szükségessége
  - Reagálási kényszer a válságra

- Szervezeti kényszerek:
  - Növekvő fluktuáció
  - Elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra
  - Csökkenő dolgozói elkötelezettség
  - Összeomló értékek és elképzelések
  - Elkötelezettség hiánya minden szinten

A szakirodalom régóta és alaposan kifejtett folyamatmodelleket ismer az egyensúlyelmélettől, a kongruencia modellen át akár a legelterjedtebb Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modellig. Emellett jól elkülönülő változtatási stratégiákat ismerünk és azok alkalmazhatóságáról is számos értekezés született már. Mindezek ellenére a vállalkozások vezetői valamiért mégsem követik ezeket.

Vajon milyen okok állnak valójában a sikertelen változtatásmenedzsment kezdeményezések mögött?

## **Kutatási eredmények**

A kutatás teljes és részletes anyagának kifejtésére ezen sorok között nincs lehetőség, ezért kiemeltem néhány fontos eredményt.

### *A válaszadók*

A vizsgált vállalatok méretét tekintve nagyjából egyforma arányban kerültek be kis-, közepes és nagyvállalatok. A válaszadók 38%-a első számú vezető, 33%-a felsővezető, 25%-a középvezető. Megállapíthatjuk, hogy jelentős többségében a válaszadók döntéshozók, a témában illetékes és releváns tapasztalattal bírók.

### *Változtatások megítélése*

2008 óta a vizsgált vállalatok 96%-ánál volt tudatosan megtervezett változtatás. Ha más nem is, akkor a gazdasági válság biztosan rákényszerítette a vállalkozások jelentős részét tevékenységeik, folyamataik újragondolására. A válaszadók 88%-a sikeresnek, vagy részben sikeresnek ítélte a megtörtént változtatásokat.

Az **alkalmazott módszertant** illetően, a felmérésben részt vevő vállalatok mindösszesen 10%-a alkalmazott valamilyen szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment modellt. Egy 2002-ben végzett másik, 288 vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás alapján a vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmiféle módszertant változtatásai lebonyolításánál (Farkas, 2005). Azon cégek, melyek alkalmaztak változtatásmenedzsment módszertant, ott viszont a cégek fele esetében a szakirodalomban fellelhető valamely modellt használták.

A válaszadók közel 48%-a valamilyen meglévő, belső szervezeti modellt használt a kívánt változtatási eredmény eléréséhez. A belső szervezeti modell jelentheti pl. a vállalatnál használt, és megszokott belső folyamatokat, beleértve a hierarchikus utat, a HR közreműködését – ott, ahol van ilyen. A belső szervezeti modell használata azt is jelenti, hogy a változtatási cél érdekében nem dolgoztak ki egyedi, vagy nem követtek bevált módszertanokat, hanem a megszokott üzletmenet („Business as usual”) keretében próbálták végrehajtani a sok esetben drasztikus változtatási folyamatot. Eddigi, több mint 10 éves vezetői tapasztalatom, melyet elsősorban informatikai és telekommunikációs cégek menedzsmentjében ülve szereztem, is mondatja velem azt, hogy sok esetben a cégek bátran mondják ki a projekt szót olyan tevékenységekre is, amelyek bőven a „business as usual” kategóriájába tartoznak. Nem beszélhetünk projektekről olyan esetekben, amikor a napi üzletmenet részét képezi egyébként is a tevékenység, mint pl. egy üzletági pénzügyi tervezés vagy egy újabb szoftververzió piacra dobása.

A változtatás folyamata sok tekintetben hasonlóságot mutat a projektmenedzsment folyamatával. Ahogyan sok cég esetében nem beszélhetünk érdemi projekt kultúráról, úgy változtatási kultúráról sem. A személyes mélyinterjúk alkalmával ez a tény további megerősítést nyert és alátámasztja azt az eredményt, hogy a változtatás kívánt eredménye érdekében a cégvezetők a napi rutin válságokban keresik a megoldást, azaz többnyire nem tesznek semmit.

Nagyon hiányzik a valódi felsővezetői elköteleződés a kívánt változtatások eléréséhez.

„Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.” (Kotter, 2008) Kotter markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

**1. táblázat: Az önelégült nyugalom, az ál- és valódi tettvágy**

	<b>Önelégült nyugalom</b>	<b>Áltettvágy</b>	<b>Valódi tettvágy</b>
<b>Jellemzők</b>	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos és gyakran összetévesztik a valódi tettvágygal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű kincs a gyorsan változó világban.
<b>Gyökere</b>	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereségcsökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.

	Önelégült nyugalom	Áltettvágy	Valódi tettvágy
<i>Ezt gondolják</i>	„Tudjuk mi a dolgunk, és azt is tesszük!”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket!”
<i>Ezt érzik</i>	Elégedettek a Status Quoval és félnek az ismeretlentől.	Idegesek, dühösek, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehessenek valamit és sikert érjenek el.
<i>Jellemző viselkedés</i>	Változatlan, a cég nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múltbeli normákat.	Nagy sürgés-forgás: az értekezletek egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás után, munkacsoportok, powerpoint kifulladásig. Mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és megelőzze a kiégest.

Forrás: Kotter (2008)

Ahogyan a vállalati stratégiák, úgy a változtatási folyamatok sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz a vezetők csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat.

Arra a kérdésre, hogy mi volt a változtatás kiváltó oka a felkínált válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „mennyiségi és minőségi hiányosságok” lett kiválasztva. Rögtön ezután a szűkülő erőforrások válasz jelenik meg második helyen. Mindezek mellett olyan egyéb, nem felkínált kiváltó okok is felmerültek, mint jelentős pénzügyi veszteség, sikertelen SAP bevezetés, tőzsdei kényszer, vagy talán meglepő módon a növekedés.

Érdekes eredmény még, hogy a vártnál magasabb arányban vontak be külső tanácsadókat, és bízták a bevont tanácsadó cégre, hogy milyen modellt alkalmaznak.

Ugyanakkor az is jól látható, hogy noha korábban a külső tanácsadók bevonása a válaszadók között gyakran előfordul, a későbbiekben a külső szakértők bevonása már a legkevésbé **fontos sikertényező**. A válaszadók közel 70%-a választotta ezt, mint a legkevésbé fontos sikertényezőt!

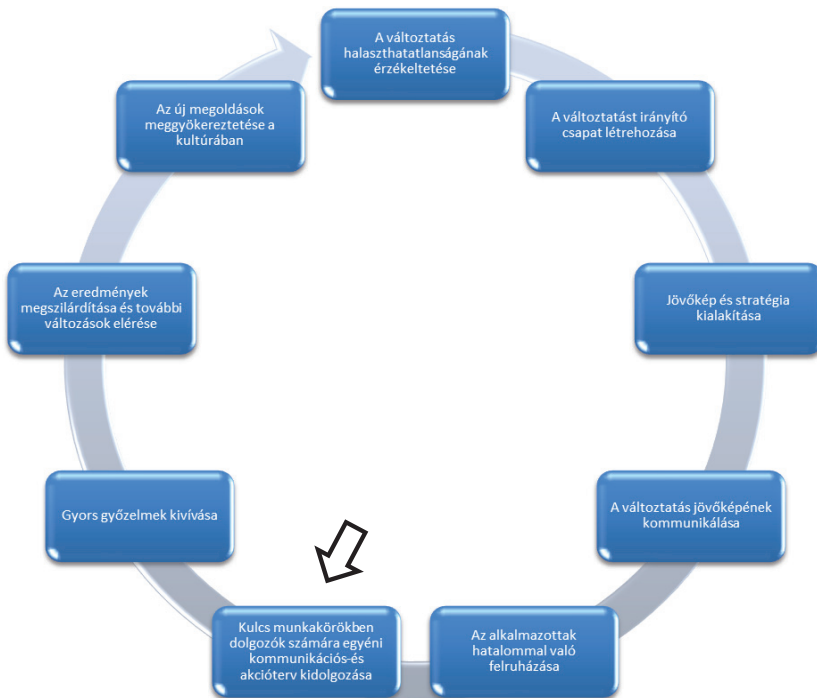
Tehát a folyamat elején a vállalkozások közel egyharmada bevon külső szakértőket, de a későbbiekben nem ítélik fontosnak a munkájukat a sikeresség érdekében. Vajon miért? Elfogy a türelem és a vezetők az alaposság helyett a gyorsaságra helyezik a hangsúlyt? A kezdeti külső lökés után úgy érzik, jobban megy ez önállóan? Nem azt hallják a vezetők a tanácsadótól, amit szerettek volna? Vagy a tanácsadó cégek megközelítésével van gond?



Úgy gondolom, a válasz összetett, a jelenség mögött egyszerre több okot is találunk, de mindenképpen hasznos visszajelzés azon tanácsadó cégeknek, akik változtatásmenedzsment szolgáltatást kínálnak. Érdemes alapjairól újragondolniuk, miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetik el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését, amivel nem utolsó sorban további üzleti lehetőségeket teremtenének saját maguk számára. Ez a tény meglehetősen más megvilágításba helyezi a tanácsadó cégek munkáját és megítélését a piacon.

Az eredeti egyik kiinduló hipotézisem az volt, hogy a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell a nagyobb eredményesség érdekében kiegészülhet egy kilencedik lépéssel, mégpedig a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és akciótervvel.

Ezt a válaszadók mindössze 10%-a tartotta fontosnak és összesen 71%-uk számára kevésbé lényeges vagy a legkevésbé fontosnak értékelt. Ezek alapján nem nyert visszaigazolást a hipotézisem, miszerint a változtatás szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben dolgozók számára fontos egy egyéni kommunikációs-és akcióterv kidolgozása annak érdekében, hogy minden érintett pontosan tudja, hogy mit várnak tőle személy szerint.



**1. ábra: Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítése**

*Forrás: A szerző saját összeállítása Kotter (1999) alapján*

Ugyanakkor továbbra is meggyőződésem, hogy ezen lépés rendkívül fontos lehet a sikeres változtatáskezelés során. Személyes interjúim során kiderült, hogy amikor a vezetőkkel erről a pontról beszéltünk, számukra egyértelmű volt, hogy ők maguk végzik ezt, sőt el is várják az alattuk dolgozó vezetőktől. Így valóban fontos pont. Ezzel együtt a gyakorlat azt mutatja, hogy számos esetben a vezetők csak azt gondolják, hogy egy nyelvet beszélnek beosztottaikkal, és ami számukra evidens, egyértelmű, az a vezetőtársak számára is ugyanazt jelenti. A személyes interjúk kapcsán is felmerült az a tapasztalat, hogy a vezetők gyakran elfelejtkeznek arról, hogy „le kell fordítani” az alattuk dolgozók nyelvezetére a kívánt üzenetet. Ez a kiegészítő pont is leginkább ezt kívánja megelőzni. Azaz biztosítani azt, hogy a kívánt üzenet a kellő formában jusson el az érintettekhez.

## Összefoglalóan

A kiértékelés alapján összefoglalóan elmondható, hogy egy vezető számára a legfontosabb tényező a konkrét, világos küldetés a sikeres változtatáskezelés során, míg a mások oldalán a külső tanácsadók, szakértők bevonása szerepel, mint kifejezetten nem fontos tényező.

Rendkívül fontos szerepet játszik még a következetes kommunikáció és cselekedet, valamint a belső szervezeti ellenállás helyes felmérése és kezelése. Ugyanakkor az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés nem tűnik fontos tényezőnek, azaz hajlamosak lehetnek a válaszoló vezetők a coercive (kényszerítő) stratégiát előszeretettel használni tervezett változtatáskezeléseik során.

### *Kényszerítő (coercive) változtatás*

Alapvetően akkor alkalmazzák, ha rövid az idő a változtatás lebonyolításához, de elegendő hatalom áll a menedzsment rendelkezésére az ellenállás leküzdésére, és annak erőforrás igényeinek fedezésére is. Akkor lehet sikeres, ha helyesen méri fel az erőforrás szükségleteket. Klasszikus területe az üzleti folyamatok újratervezésének (Business Process Reengineering)

A kényszerítő stratégia gyenge pontjai:

- Ha az erő és hatalom hiánya frusztrációhoz vezet, és a változtatási folyamat félbeszakad.
- Ha eredményes szabotázs történik.
- Ha nem megfelelően ismerik fel az új kompetenciák és kapacitások iránti igényt.
- Ha a „vállalati gyökerek” megtámadásával következik be ellenállás.

Hogyan lehet helyesen felmérni és leküzdeni az emberekben kialakult félelmet és ellenállást? Meggyőződése, hogy szükség van valódi tettvágyra, egy jó irányító csapatra, markáns jövőképre, helyes kommunikációra, és a megfelelő bevonásra a változtatási folyamatba a megoldás. Nem árt az sem, ha tisztában vagyunk a változtatás várható folyamatával és felkészülünk tudatosan minden egyes lépésre.

Nem gondolom, hogy a vizsgált vállalkozások egy kivételesen válogatott halmozat képezik a hazai vállalkozásoknak, azaz hiszem, hogy nagyjából ezzel az eredménnyel találkozhatnánk bármekkora merítés esetén.

## **Merre tovább?**

A későbbiekben határozott célom a most elkezdett kutatást kiszélesíteni. A teljes országra kiterjedő kutatást folytatnék, melyben legalább 200 vállalatvezetőt kérdeznék meg részletesen az általa kívánatosnak ítélt változtatások érdekében folytatott gyakorlatáról.

Ezen felül szeretném megvizsgálni, hogy a Henry Mintzberg által kidolgozott és 2010-ben a *Menedzsment Művészete* című könyvében publikált "Az eredményes szervezet: erők és szervezeti formák" című elgondolása szerint vajon milyen képet mutatnak a megvizsgálandó cégek. Vajon ami ezen szervezetekben történik valóban leírható hét fő erő kölcsönhatásaként? Ezek az erők a következők: iránymutatás, hatékonyság, szakértelem, koncentráció, innováció, együttműködés és verseny.

Későbbi kutatásaimban szeretném megvizsgálni, hogy a hazai gyakorlatban mely erők dominálnak és azok miként hatnak a változtatáshoz való hozzáállásra és a vezetői kultúrára.

## **Irodalomjegyzék**

- Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Kotter, J. P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Kotter, J. P. (2008): *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press Books
- Mintzberg, H. (1990): The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11 (3), pp. 171-196.
- Mintzberg, H. (2010): *A menedzsment művészete*. Alinea Kiadó, Budapest

Soós Balázs

## **Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen: Wie können Führungskräfte Widerstände beeinflussen?<sup>9</sup>**

Konzulens / Consultant:  
PROF. DR. CLEMENS C. Jäger, dékán (FOM, Essen)

### **Emotional Aspect of Change Processes: How can Leaders affect Resistance?**

*Change processes are present at our everyday life. Competition, globalization, the pursuit of economic and social development shapes our world. Currently, many multinational companies are investing in the Hungarian economy, and need to change processes are carried out.*

*This paper deals with the review of the emotional perspective of change processes, to sufferers who show willingness to pay to join, or resistance. To design and successfully implement the change processes it is therefore necessary to understand how the affected feel in the midst of change processes. After a modification of the investigation by Giangreco et al. (2011) will be an empirical answer to the question delivered: how can different “emotional or intrinsic” variables (Commitment, Benefit and Leadership Style) affect change readiness and resistance and how can them companies take in to account at the long-term planning.*

### **A változási folyamatok érzelmi perspektívája: Hogyan befolyásolhatják a vezetők az ellenállást?**

*A változási folyamatok jelen vannak mindennapi életünkben. A verseny intenzitása, a globalizáció, a gazdasági és társadalmi fejlődés irányába történő törekvés formálja világunkat. Jelenleg több multinacionális cég fektet be a magyar gazdaságba, így változási folyamatok kerülnek kivitelezésre.*

*E munka, a változások érzelmi perspektívájának vizsgálatáról, az érintettek a változások iránti részvételi hajlandóságáról és a változásokkal szembeni ellenállásáról szól.*

---

<sup>9</sup> Die Forschung wurde von EU-Projekt „Talentum” – Programm zur Entwicklung der Bedingungssystem der Talentenunterstützung an der Westungarische Universität, Operativ Programm für Gesellschaftserneuerung – 4.2.2.B – 10/1 – 2010 – 0018 finanziert.

*A változási folyamatok sikeres kialakítása és kivitelezése érdekében ezért szükséges megérteni, hogy érzik magukat az érintettek a változási folyamatok kellős közepén. Giangreco et al. (2011) kutatásának modifikálásával végül egy empirikus választ kapunk a kérdésre: hogyan hatnak a különböző „érzelmi, ill. intrinzikus“ változók (Commitment, haszon és a vezetési stílus) a változások iránti hajlandóságra és a változásokkal szembeni ellenállásra ill., hogy mely módon kell a cégeknek ezt a hosszú távú tervezésük során figyelembe venniük.*

## **Einleitung**

Das Hauptziel des Managements in Organisationen ist es wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei stellen Dezentralisierung, Dynamik der Veränderung, technologische Entwicklungen, der steigende Wettbewerbsdruck und Globalisierung Führungskräfte vor der Herausforderung Managementsysteme zu entwickeln und zu „warten“. Mit Hilfe von Change Management sollen so Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter\_innen auf neue Umweltentwicklungen eigestellt werden. Weiterentwicklung von Organisationen heißt nicht nur Veränderung von technischen Gegebenheiten, sondern auch Veränderung des Personals. Bislang haben viele literarische Quellen allein die betriebswirtschaftliche Perspektive von Change-Prozessen behandelt, wo Zahlen, wie Cash-Flow, Kapitalrentabilität, Umsatzwachstum und EBIT die absoluten Messgrößen bildeten. Das bedeutet, dass das bloße sachlogische Aspekt von Veränderungsmanagement betrachtet wurde (Doppler-Voigt, 2012; Doppler et al., 2011). Hierbei muss allerdings steht's vor Augen gehalten werden, dass Unternehmen nicht nur eine Arbeitsleistung – Sprich Arbeitskraft – in Form von Mitarbeiter\_innen bekommen, sondern sie bekommen einen ganzen Menschen, mit all seiner Facetten.

Strukturen bestehen aus Erwartungen, die wiederum aus Entscheidungen generiert werden sollen. Auf diese Entscheidungen haben Mitarbeiter\_innen einen Einfluss, sie können auch unbewusst sich, und auch Fremde, durch kommunizieren ihrer Gefühle steuern.

Als äußerst heikles Thema bezüglich Change- Prozessen sind deshalb die Emotionen, wie Angst, Frust, Schmerz, Empörung oder Ärger die zu Ohnmacht und zu Widerstand führen können. Diese Faktoren, die meistens schwer bei Organisationsentwicklung einzukalkulieren sind, können einen Change Projekt zum Scheitern bringen oder auch beflügeln, je nachdem wie die freigesetzten Energien dabei vom Management genutzt werden (Doppler-Voigt, 2012).

## Zielsetzung

Ziel dieser Artikel ist es die Lücke zwischen der sachlogischen Betrachtung von Veränderungsprozessen und die tatsächlich spürbare organisationale Praxis zu schließen indem mit Hilfe der emotionalen Sichtweise näher auf die Mitarbeiter\_innen eingegangen wird.

Changemanager\_innen tendieren dazu anhand messbaren bzw. beobachtbaren Kriterien ihre Unterstellten zu steuern, dabei übersehen sie, dass sie nicht nur Produktionsfaktoren steuern, und meinen am Anfang, dass alles sehr glatt verlaufen wird, dass es zu keine Konflikte kommt und alles im einen Change sehr einfach sei. Spätestens wenn sich erste Anzeichen für Widerstand sich bemerkbar machen, werden Manager\_innen unruhig und neigen dazu Probleme zu verdrängen, unter dem Teppich zu kehren. Dabei empfinden sie jegliche Widerstand und Konflikt, als bedrohlich, als etwas was zu vermeiden bzw. etwas was schnell im Keim zu ersticken gilt. Diese Arbeit soll dazu beitragen, dass die Adressant\_innen ein besseres Verständnis über Change-Prozessen bekommen, dass Konflikte und Widerstände als etwas erwünschenswertes betrachtet werden sollen.

Im Großen und Ganzen gilt es die Fragestellung zu beantworten:

*Wie beeinflusst das Gefühlswelt Organisationsmitglieder und Change Projekte, bzw. wie können Manager\_innen mit diesen Gefühlen produktiv umgehen?*

## Change Management

*„Das einzig Stetige, die einzige Konstante ist die Veränderung“  
Heraklit (500 v. Ch.)<sup>10</sup>*

Die Obige Beschreibung des griechischen Philosophs beschreibt den ewigen Kreislauf von Veränderungen. In der Aussage steckt ein bisschen Ironie und etwas Paradoxes lässt sich auch feststellen. Die Menschheit hat sich mit kontinuierlichen Veränderungen angefreundet, bzw. hat sich an diese gewöhnt. Im Allgemeinen wird über Change-Projekte in großen Stil gesprochen, dabei sollte man nicht vergessen, dass Veränderungen auch langsam Schritt für Schritt verlaufen können, wie die Kontinentalverschiebung.

Unter Change Management sind alle Maßnahmen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung in einer Organisation bewirken wollen, zu verstehen. Neue Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen werden dabei umgesetzt (Kasper, 2006).

---

<sup>10</sup> Vgl. Kasper, H. (2006).

Da Wandel ein politischer Prozess ist (Dawson, 2003), spielen mikropolitische Bewegungen in jeder Organisation eine bedeutende Rolle. Akteure und Akteurinnen schließen sich zusammen um kollektive Ziele zu erreichen.

Im Unterschied zur Stufen-Modell von Kotter (1995) werden bei Doppler und Voigt (2012) hauptsächlich die Emotionen berücksichtigt. Die Autoren betonen, dass es nicht allein darum geht, den Willen zur Veränderung zu schaffen, es soll auch die nötige Energie auf der ganzen Strecke generiert und genutzt werden. Sie (Doppler – Voigt, 2012) beschreiben eine soziale Leitarchitektur für Change- Prozesse:

### *Erkundung der Ausgangslage*

Als erstens soll untersucht werden welche Beweggründe und Ursachen momentane Verhalten diejenigen determiniert, deren Verhalten verändert werden muss. Hierbei geht es darum Vorstellungen über Ziele, Motive, Aufwand und Dauer zu erkunden, dabei ist es nützlich, wenn spontane emotionale Reaktionen prognostiziert werden können. Folgende Fragen sind unter anderem zu klären:

- Welche Anker lassen den Status quo nicht verrücken?
- Wie Denken die Mitarbeiter\_innen und wie regeln sie die Kommunikation untereinander?
- Welche Werte sind für sie von besonderer Bedeutung?
- Welches Image hat das geplante Veränderungsprojekt im Unternehmen?
- Wer ist willig, motiviert, fähig und innerlich voll dabei zu starten?

Die Manager\_innen sollen die Gefühle dabei stets vor Augen halten können, gut zuhören und gegebenenfalls nachfragen. Denn wenn sie nicht auf Ängste, Unsicherheit eingehen kann dies zu Widerstand und zum Scheitern des geplanten Change-Vorhabens führen (Doppler–Voigt, 2012).

### *Emotionale Steuerung*

Grundsätzlich müssen Manager\_innen sich darauf gefasst machen, dass nicht nur ihre Unterstellte emotional reagieren, sondern sie auch ihre Gefühle zu managen haben. Wichtig ist dabei, dass dadurch ihre Wahrnehmung nicht verzerrt wird. Mit Hilfe des von Doppler und Voigt (2012) konzipierten Modells der emotionalen Steuerung wurde eine Grundlage in „kompakter“ Form erschaffen. Als erstens muss ein Unbehagen mit dem Status quo erschaffen werden. Doppler und Voigt beschreiben den Zustand, wenn der Pegel der Zufriedenheit unterschritten ist werden die Menschen mit Trotz, Ärger, Leistungsverweigerung, Resignation und inneren Emigration reagieren können. Wenn jedoch dieser Pegel überschreitet wird kommt es zur Sättigung, Trägheit und Verwöhntheit, dabei müssen höhere Ansprüche gestellt werden. So sollen Mitarbeiter\_innen das Jetzige infrage stellen.

Problembewusstsein und ähnlich – wie Kotter in der ersten Phase seines Stufenmodells betont – Dringlichkeit muss erzeugt werden. Zweitens muss Lust und Energie für die Veränderungsvorhaben generiert werden. Dies erfordert einen intensiven Dialog, wo das Fremde in dem aktuellen Gefüge der vertrauten Überzeugungen Einlass finden muss. Drittens muss ein Bild, ein Story zur Veränderung geschaffen werden. Als eindeutiger Botschaft soll dieses Bild gewährleisten, dass die Betroffene darauf anknüpfen können, z.B.: an frühere Erlebnisse und aktuelle Wünsche, es muss mit den einzelnen Menschen zu tun haben um mobilisierend wirkend zu können. Viertens muss mental mobil gemacht werden, indem auch mittels Training alle Eventualitäten durchgespielt werden können, bis einer Art inneres Leitprogramm entstanden ist, die psychologische Sicherheit verleiht. Das definierte Zukunftsbild muss mental und emotional verankert werden, schließlich müssen ausgearbeitete Aktionsprogramme mit konkretisierten Ideen in der Alltagspraxis erprobt werden (Doppler-Voigt, 2012).

Als 5ens muss ein Start gesetzt werden, ab dem die Mitarbeiter\_innen wissen dass es losgeht. Marketingkreativität ist hier gefragt um die Freude bzw. Leidenschaft zu erzeugen und auch diejenigen die Zögern zu überzeugen. Schließlich muss darüber berichtet werden wie es mit der Veränderung vorangeht, nicht nur die Erfolge, sondern auch die Schwierigkeiten und deren Bewältigung müssen zu einem gewissen Grad kommuniziert werden. Dabei ist es kontraproduktiv die rosarote Brille aufzusetzen (Doppler-Voigt, 2012).

### *Menschen in Bewegung halten*

Die Strecke von Start bis hin zum Ziel ist eine störende Unterbrechung des Gewohnten für die Betroffenen. Diese Unterbrechung soll verkürzt, schnell hinter sich gebracht werden. Manager\_innen sind hier mit der Aufgabe konfrontiert, „Lust unterwegs zu sein“ zu sichern. Jeder Bewegung kommt zum Stillstand, wenn nicht in Bewegung gehalten wird. So muss dies immer-wieder erzeugt werden. Das Neue soll auch so selbstverständlich gemacht werden, wie das Alte. Eine kognitive Vorstellung über die Funktionsweisen und Wirkungen des Neuen und eine Bedürfnisbefriedigung, Glück und Sicherheit soll durch das Neue geschaffen werden (Doppler-Voigt, 2012). Selbstverständlich muss das Neue später auch aufgebrochen bzw. hinterfragt werden können.

### **Untersuchungsbereich Ungarn**

In den Letzten 20 Jahren hat sich die Gesellschaft im Land ziemlich geändert (Nováky-Tyukodi, 2010), diese Veränderungen in den sozialen Kontext ändern Bedürfnisse, Präferenzen und Perspektiven der Bevölkerung. Diese Change-Prozesse haben sich in ihrer Intensität und Geschwindigkeit gesteigert, nationale und internationale Zusammenarbeit dient dabei, als Antriebskraft. Die



Europäische Union beeinflusst dabei maßgeblich die Entwicklungstendenzen<sup>11</sup> des Landes. Die Finanzielle Mittel die das Land erhalten hat, werden auf verschiedene operative Programme (unter Anderem Új Széchenyi Terv, Új Magyarország Fejlesztési Terv...) aufgeteilt.

Aus der NUTS Kategorisierung ist zu entnehmen, dass Budapest, Pest und der westungarische Region die entwickeltsten sind. Logischerweise wird verhältnismäßig mehr in die wenig entwickelten Regionen investiert um die Kohäsion zu gewährleisten. Insgesamt werden 58.150 Projekte unterstützt mit einer vertraglich festgesetzten Summe von 5.476,82 Mrd Ft (=19,21 Mrd €).<sup>12</sup> Die unterstützten Bereiche sind vor allem Infrastruktur, Wirtschaft, Humanes, Umwelt, Verkehr und Verwaltung.

## Untersuchungsdesign

Die Problematik auf dem näher eingegangen wird ist es, das es bislang keine spezifisch für Ungarn geltende, bzw. in Ungarn durchgeführte Untersuchungen gab. Es wurde lediglich die sachlogische Perspektive vertreten, man nahm an, dass die Betroffene gemäß ihrer eigenen Interessen einsehen, dass sie „mitmachen“ müssen. Unter mitmachen wird in dieser Arbeit nicht bloß das hinnehmen, sondern das aktive Teilnahme an Veränderungsprozessen bezeichnet. Hierbei wird der Aspekt der emotionalen Auf und Ab mittels spezifischer Elemente in der konzipierten Befragung enthoben.

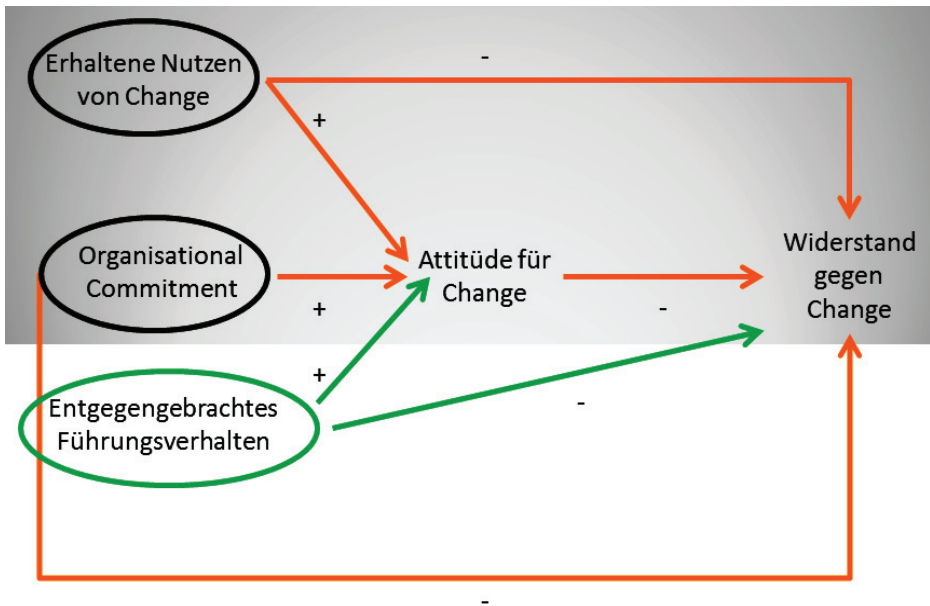
Als Weiterentwicklung der theoretischen Bezugsrahmen, inspiriert von Doppler und Voigt (2012) werden folgend, kausalanalytische Zusammenhänge anderer Variablen, nämlich Commitment, Nutzen und Führungsstil untersucht. Das konkrete kausalanalytische Modell – was als Inspiration gedient hat – stammt von Giangreco et al. (2011), von einer Untersuchung der im italienischen Kontext durchgeführt wurde. Dies wurde entsprechend der Ziele dieser Untersuchung modifiziert mit dem Variable entgegengebrachtes (positives) Führungsverhalten (Siehe *Abbildung 1*). Diese empirische Forschung nimmt dadurch teilweise einen exploratorisch-explikativen Charakter an.

Diese Untersuchung wird aufgrund der Begrenztheit auf ein Komitat in Ungarn keine generalisierbare Aussagen liefern, dies ist auch nicht das Ziel.

---

11 Vgl. <http://ujszecenytiverv.gov.hu/eredmenyek-statisztikak>, abgerufen am 07.10.2012

12 Anzahl der Projekte, sowie Unterstützung wurden bis 28.09.2012 kalkuliert, vgl. <http://terkepter.nfu.hu/>, abgerufen am 07.10.2012.



**Abbildung 1: Mediatorvariablen der Change's und Widerstand's**

*Quelle: Modifiziertes Modell von Giangreco et al. (2011)*

Das modifizierte Modell geht von der Annahme aus, dass die 3 Verhaltensdeterminanten (Nutzen, Commitment und Führungsverhalten) entweder Change Vorhaben unterstützen oder gegen diesen Widerstand „anzetteln“.

## Hypothesen

- H1:** Eine höhere Ausprägung von erhaltener Nutzen, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhalten bei Veränderungen mündet in Bereitschaft für Veränderungen.
- H2:** Die durchschnittliche bzw. negative Ausprägung des erhaltenen Nutzens, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhaltens bei Veränderungen mündet in Entstehung von Widerständen.
- H3:** Je länger die Mitarbeiter\_innen im Unternehmen beschäftigt sind, desto weniger Commitment weisen sie auf, dessen schwacher Ausprägung eh zum Widerstand führt, als normaler Ausprägung.
- H4:** Bei positiven entgegengebrachten Führungsverhalten weisen die Geführten einen höheren Level an Commitment auf.

Die Untersuchung zielt darauf ab, die Bereitschaft der Beteiligten bei Change-Prozessen mitzumachen zu untersuchen. Aus der Fülle an Daten über realisierten Entwicklungsprojekten spiegelt sich dennoch kein konkretes Bild über die Menschen. Kurzum aus diesen lässt sich nichts sagen über emotionale Prozesse, geschweige über den psychologischen Arbeitsvertrag. Diese Forschung zielt darauf hin diese Lücke der empirischen Forschung zu schließen.

## **Methodik**

Mit Hilfe eines webbasierten Fragebogens – der schon bei der Gestaltung mit Spss-Codierungen ausgestattet wurde – soll die Untersuchung durchgeführt werden. Es wird angestrebt die Stichprobengröße auf eine überschaubare Größe zu limitieren, maximal 70 vollbeantwortete Fragebögen werden angenommen bzw. ausgewertet. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Überprüfung von den konstruierten Hypothesen nicht darauf abzielt generalisierbare Aussagen für jegliche Landes- oder Kulturkontexte formulieren zu können. Eine *repräsentative Stichprobengröße wird auch nicht angestrebt*, da die zusammengestellten Fragen äußerst umfangreich sind und prinzipiell davon ausgegangen wird, dass in absehbarer Zeit nur wenige vollbeantwortete Fragebögen erhalten bzw. analysiert werden können. Diese Fragebögen werden hauptsächlich an Einwohner der Komitat Vas in Ungarn verschickt.

Diese Art von Ex-Post Analyse– wie eine Bestandsaufnahme – soll das Handeln, besseresagt das Empfinden der Mitarbeiter\_innen erheben, und untersuchen, wie dieses empfinden in wahrnehmbares Verhalten in Form von Widerstand oder Befolgung der Pläne mündet.

Es sollen signifikante Ergebnisse identifiziert werden, um Manager\_innen konkret formulieren zu können, wo sie bei solchen größeren Veränderungsvorhaben ansetzen können. Welche Faktoren sie beeinflussen müssen, je nachdem ob sie Widerstand erzeugen oder unterbinden möchten.

## **Aufbau des Fragebogens**

Der Onlinefragebogen besteht aus 5 Teilen. Die Beurteilungsskala wird an den nationalen Gegebenheiten bzw. an den ungarischen Notensystem angepasst um die Skala „1= Trifft nicht zu“ bis „5= Trifft voll zu“ leichter nachvollziehen zu können.

Als erstens wird das Führungsverhalten der Vorgesetzten vom Belegschaft befragt. An dieser Stelle geht die Untersuchung prinzipiell davon aus, dass eine positive Führungskraft-Mitarbeiter\_innen-Beziehung zur Bereitschaft an Veränderungen teilzunehmen führt. Inwieweit Mitarbeiter\_innen sich motivieren lassen, unter Motivation wird hier die intrinsische Motivation verstanden. Eine schwächere Ausprägung dieser Führungskraft-Mitarbeiter\_innen Beziehung würde

demnach das Faktor Widerstand forcieren. Es ist nicht auszuschließen, dass die andere Seite der Medaille, nämlich Aufgabenorientierung Change-Vorhaben zum Erfolg führt, jedoch ist es hier anzumerken, dass nicht der Erfolg, sondern die Bereitschaft gemessen werden soll, ob man mitmacht oder etwas nur passiv hinnimmt. Die aufgestellten Fragen wurden aus der GLOBE Studie (House et. al, 2004) bezogen.

Im nächsten Teil werden mit Hilfe von Schneidhofer (2007) aufgearbeiteten [Allen–Meyer (1991) und Schmidt et al. (1998)] stammende Commitmentfragen die Hingabe und Bindung zur Unternehmen untersuchen. Nächster Bestandteil der untersucht wird, ist der wahrgenommene Nutzen und schließlich Einstellungen gegenüber Change bzw. Widerstand ob eh Bereitschaft für Veränderungen oder Widerstand vorliegt. (Diese Fragen wurden selbst erstellt.)

## **Ergebnisse**

Befragt wurde eine Stichprobengröße von 67 Personen, darunter 45 Frauen und 22 Männer. Die meisten der Befragten, 19 Personen waren in einer Alter zwischen 32 und 40, 17 Personen zwischen 25 und 31, 14 Personen zwischen 41 und 50, 10 Personen über 50 und 7 Personen zwischen 18 und 24. Die Stichprobe enthielt, was Position der Beschäftigten angeht, am derzeitigen Arbeitsplatz waren 7 Personen in Top-Management 27 im Mittleren Management und 33 Personen ließen sich unter der Kategorie „Sonstige und Operativ“ einordnen. Überwiegender Teil, 50,75% sind weniger als 7 Jahren an ihren derzeitigen Arbeitsplatz beschäftigt. Dabei sind lediglich 2,99% seit mehr als 40 Jahren in ihren derzeitigen Arbeitsplatz.

Die meisten, sind in den Bereichen Finanzwesen, Personalwesen, Vertrieb und Produktion unterteilt. Von Abschluss her haben 22 Probanden einen Universitätsabschluss in Form eines M.A./M.Sc. oder Diplomstudiums. 8 Probanden haben lediglich den Grundstudium absolviert (B.A./B.Sc.), 14 eine Fachhochschule, 19 Personen eine Fachmittelschulabschluss mit Matura.

Die gesammelte Daten (*Siehe Tabelle 1*) sind ziemlich ernüchternd, viele Manager\_innen erwarten, dass in Change Prozessen ihr Führungsverhalten positiv bewertet wird, hohe Werte bzgl. Commitment und Nutzen bzw. niedrige Werte bzgl. Widerstand gemessen werden. Es ist kontraproduktiv anzunehmen, dass es keine Probleme, kein Festhalten an alten Prozessen und Strukturen gibt. Hier soll nebenbei darauf hingewiesen werden, dass die Erhebung die Erfolgsquote von Change-Vorhaben nicht misst. Wahrgenommene positives Führungsverhalten und Commitment lassen durchschnittlich mit einer Note von 3 beurteilen. Der Nutzen für die Beteiligte ist eine „Gute“ ~4 –(ungarisches Notensystem). Wiederstände bewegen sich auch im Mittelfeld.

**Tabelle 1: Mittelwerte  
Report**

	POSFVX	COMMITMX	NUTZENX	WID
<i>Mean</i>	3,3646	3,1887	3,5257	2,7440
<i>N</i>	67	67	67	67
<i>Std. Deviation</i>	1,05896	,94029	1,00160	,56438

*Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)*

**Tabelle 2: Ergebnisse der Korrelationsanalyse  
Correlations**

		POSFVX	COMMITMX	NUTZENX	WIDX
<i>POSFVX</i>	Pearson Correlation	1	,393**	,631**	-,582**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000
	N	67	67	67	67
<i>COMMITMX</i>	Pearson Correlation	,393**	1	,586**	-,563**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000
	N	67	67	67	67
<i>NUTZENX</i>	Pearson Correlation	,631**	,586**	1	-,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
<i>WIDX</i>	Pearson Correlation	-,582**	-,563**	-,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

*Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)*

Aus der *Tabelle 2* ist zu entnehmen, dass signifikante Zusammenhänge bezüglich der Variablen entdeckt werden konnten. Dabei wurden aus dem einzelnen Fragen zu jeder Kategorie (Commitment, Nutzen, positives Führungsverhalten) Mittelwerte ausgerechnet und einer Korrelationsanalyse unterworfen.

Je stärker die einzelnen Faktoren „Wahrgenommene positives Führungsverhalten“, „Nutzen“ und „Commitment“ der Probanden ausgeprägt sind, desto

weniger Widerstand kann festgestellt werden. Damit konnte *Hypothese 1* bestätigt werden. *H2*, ist die andere Seite der Medaille, bzw. Hypothese 1, nur aus einer anderen Perspektive.

Beim Auswerten hat sich herausgestellt, dass bezüglich Beschäftigungsdauer und Commitment auch einen signifikanten Zusammenhang gibt. Demnach je kürzer die Beschäftigungsdauer, desto weniger das Commitment. Also umgekehrt, je länger die Beschäftigungsdauer, desto größer das Commitment. Die *Hypothese 3* wurde somit wiederlegt, es besteht kein negativer Zusammenhang zwischen wachsender Dauer der Betriebsangehörigkeit und Commitment. Jedoch besteht ein positiver Zusammenhang.

Die letzte Hypothese (*H4*) kann schließlich auch bestätigt werden, es gibt einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommenen positiven Führungsverhalten der Vorgesetzten und Commitment der Mitarbeiter\_innen, mit einem Wert von 0,393, einen Zusammenhang mittlerer Stärke.

## **Gestaltungsdesign & Handlungsempfehlungen**

Die Untersuchung hat bewiesen, dass die drei Variablen eine große Wirkung – auf die Bereitschaft der Mitarbeiter\_innen Change-Vorhaben zu realisieren – haben. In Anlehnung an Dawsons (2003) Lehren wurden vor allem 2 seiner Behauptungen in der Untersuchung bestätigt:

- Unterschiedliche Menschen erleben Veränderungen auf unterschiedlicher Weise
- Veränderungsstrategien müssen sensibel sein was Menschen und Kontext betrifft

Diese Arbeit ist quasi das Paradebeispiel dieser Behauptungen. Es konnten keine Rückschlüsse über den Zusammenhang über Widerstand und Ausbildung, Geschlecht, Alter – Generationstheorien – oder Position gezogen werden. Es ließen sich auch keine spezifischen Muster erkennen, wie sich diese Variablen auf Commitment, Nutzen oder wahrgenommene positives Führungsverhalten auswirken konnten. Wie Dawson (2003) schon gesagt hat, gibt es keine universelle Rezepte. Das Checklistenverfahren, als Masterplan ist nicht zwangsläufig für alle Change-Projekte geeignet. Dennoch kann es sich, als äußerst nützlicher Orientierungspunkt erweisen.

Aus der empirischen Untersuchung sollten Führungskräfte mitnehmen, dass, wenn sie Bereitschaft der Mitarbeiter\_innen – bei Change-Projekten – mitzumachen aufbauen bzw. gestalten möchten sie bzgl. dieser Punkte gute Chancen haben, ihre Unterstellten zu beeinflussen. Erstens, – wie schon bewiesen wurde – korreliert Nutzen sehr stark in negativer Richtung mit Widerstand. Führungskräfte

sollen dabei Change Vorhaben so vorantreiben, dass die Mitarbeiter\_innen ihren Nutzen in diesen Prozess sehen. Zweitens können Führungskräfte durch ihren positiven Führungsverhalten Mitarbeiter\_innen dazu bewegen kollektive Ziele zu verfolgen. Das Stichwort heißt transformationale Führung. Drittens soll Commitment aufgebaut werden, die Mitarbeiter\_innen sollen dabei eine starke Bindung zu ihren Unternehmen eingehen können. Wichtig ist es Reflexions- und Reflexivitätsräume zu schaffen und Empowerment zu sichern.

Widerstände sollen dabei nicht als etwas Unerwünschtes, Negatives interpretiert werden, sie sollen als Alarmsignale für das Management vom Nutzen sein. Es gibt viele Methoden (Kotter-Schlesinger, 2008) wie Manager\_innen mit Widerständen umgehen können.

Im Folgenden wird ganz kurz erklärt, wie mit Lösungsansätzen bzgl. Widerstände von Kotter-Schlesinger (2008) die drei Faktoren möglicherweise beeinflusst werden können:

*Förderung und Unterstützung* trägt zur Bekanntheit bzw. Bewusstheit bei und sichert, dass die Betroffenen die Veränderung wirklich verstehen können. *Verhandlung und Vereinbarung* ist nützlich bei Stakeholdern, dessen Interessen gefährdet sind. Gefahr besteht darin, dass es expansiv sein kann und andere auch dazu ermutigen kann sich Deals zu erkämpfen. Commitment kann beispielsweise aufgebaut werden, indem *Partizipation und Involvierung* praktiziert wird, wo Mitarbeiter\_innen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Dadurch wird Identifikation mit den Unternehmen gefördert, wobei Absentismus, Fluktuation und Opportunitätskosten verringert werden können. Schließlich kann *Kommunikation* oder auch *Weiterbildung* Mitarbeiter\_innen beeinflussen. Es soll in Richtung Aufbau von effektiven Arbeitsbeziehungen gehen, wo Effizienz nur als eine Komponente –die Erfolg determiniert– verstanden werden soll. Eine *Manipulation* ist dabei langfristig meistens nicht gut für die Führer-Mitarbeiter Beziehung, eher müsste *Kooptation* praktiziert werden, denn *expliziter Zwang* wirkt sich negativ auf den gesamten Arbeitsklima aus.

## **Fazit**

Die Arbeit hat empirisch nachgewiesen, dass der individuelle Gefühlszustand der Subjekte sich auf Bereitschaft für, und Resistenz gegen Veränderungen auswirken kann.

Manager\_innen können mittels Steuerung bzw. Ausgestaltung der untersuchten 3 Mediatorvariablen die Bereitschaft bei Veränderungen aktiv mitzumachen fördern bzw. Widerstände abbauen. Dabei sollten Sie sich nicht versuchen an rigiden Plänen festzuhalten und ihre Konzentration ausschließlich rationale, bzw. logische Prozesse widmen. Wichtiger wäre sich auf die Gefühlslage der

Betroffenen zu sensibilisieren, Commitment und so Extrarollen-Verhalten im Sinne von Organisational Citizenship Behaviour aufzubauen.

## Literaturverzeichnis

- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), pp. 372-378.
- in Schneidhofer, T. (2007): Spezifisch-Interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus als Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages unter der Annahme subjektiv rekonstruierten radikalen Performance- und Valuemangements: eine empirische Untersuchung mit agenturtheoretischen Überlegungen. pp. 167-169.
- Dawson, P. (2003): *Reshaping Change: A Processual Approach*. London, Routledge
- Doppler, K. – Voigt, B. (2012): *Feel the Change*. Campus Verlag GmbH, 248 p.
- Doppler, K. – Fuhrmann, H. – Lebbe- Waschke, B. – Voigt, B. (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände, Change Management mit den Menschen, 2., durchgesehene Auflage.
- Giangreco, A. – Peccei, R. – Sebastiano, A. (2011): The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects, *Personnel Review*, 40 (2), pp. 185- 204.
- House, R. J. – Hanges, P. J. –Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. – GLOBE Associates (2004): *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Kasper, H. (2006): Reichenauer Führungsforum, Turn Around in Wirtschaft und Verwaltung. Herausgeber: Bundeskanzleramt.
- Kotter, J. P. (1995): Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59-67.
- Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A. (2008, first published 1979): choosing strategies for change, in *Harvard Business Review*, 57(2): 106-14.
- Nováky E. – Tyukodi G. (2010): The responsibility of futurists in strategic foresight — Hungarian examples. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (9), pp. 1546-1549.
- Schmidt, K.-H. – Hollmann, S. – Sodenkamp, D. (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990): *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2) pp. 93-116.
- Schneidhofer, T. (2007): Spezifisch-Interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus als Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages unter der Annahme subjektiv rekonstruierten radikalen Performance- und Valuemangements: eine empirische Untersuchung mit agenturtheoretischen Überlegungen. pp. 167-169.

## Internetquellen

<http://terkepter.nfu.hu/>, abgerufen am 07.10.2012.

<http://ujszecsenyiterv.gov.hu/eredmenyek-statisztikak>, abgerufen am 07.10.2012





CSEH Andrea

## **A United Colors of Benetton vállalati társadalmi felelősségvállalása és reklámkampányainak hatásvizsgálata<sup>13</sup>**

Konzulensek:  
ISZAK Noémi, tanársegéd  
SZAKÁLY Tamás, tanársegéd

### **United Colors of Benetton's Corporate Social Responsibility and Impact Study of the Company's Advertising Campaigns**

*Nowadays, social responsibility and sustainable development is getting more and more attention, and companies are trying to integrate CSR in their operation, too. In my publication I review the CSR activities of Benetton, demonstrating, that the group has wide corporate social responsibility actions, starting with sponsorship, till the responsible communication, via supporting foundations and organisations.*

*Subsequently – during a hybrid research – I try to find an answer, how the interviewed people see the companies' and organisations' social responsibility, what is their opinion about the advertising campaigns of Benetton, and how the Hungarian society may receive such of campaigns. It is interesting to compare the results of the focus groups with the evaluated questionnaires, as we can draw similar conclusions on both researches.*

*My goal with my publication is to demonstrate the operation of a company culture, where the social and environmental awareness can be operable integrated with brand building.*

### **Bevezetés**

Manapság rengeteg hír szól arról, hogy éveken belül elfogyhat a víz, olvadnak a jéghegyek, változik a klíma, egyes fajokat a kihalás fenyegeti, és ha mindez – az ember által folytatott környezetszennyezés és a nem megújuló erőforrások

---

<sup>13</sup> A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

kiaknázása – így folytatódik, Földünk hamarosan lakhatatlanná fog válni. Nem véletlen, hogy egyre többen tekintik személyes ügyüknek a természet megóvását, a társadalmi egyenlőtlenségek feloldását, a jövedelmek egyenlőtlen elosztásának enyhítését, mára pedig már a vállalatok is felismerték, hogy elengedhetetlen ez irányú tevékenységek folytatása, mind a társadalom és a fogyasztók elvárásai miatt, mind pedig a profit növelése érdekében.

Jómagam már régóta igyekszem takarékoskodni a vízzel, árammal, a hulladékot szelektíven gyűjtöm, ha tehetem, nagyobb kiszerezésű termékeket vásárolok, és gyalog közlekedem, így publikációm témájának is a társadalmi felelősségvállalást választottam, pontosabban a Benetton társadalmi felelősségvállalását, amit igyekszem áttekinteni a felhasznált alapanyagoktól, a támogatásokon, alapítványokon át egészen a reklámkampányokig. Ezt követően primer kutatásokkal próbálok megtalálni a választ arra, hogy manapság ezek a kampányok milyen fogadtatást kapnának, mennyire van rájuk igény a XXI. században Magyarországon és, hogy miért tartják fontosnak, esetleg szükségtelennek a fogyasztók az ilyen jellegű kampányokat. Kutatásom célja egy olyan vállalati kultúra bemutatása, ahol a társadalom és a környezet iránti érzékenység a márkaépítéssel integráltan működtethető.

A dolgozat példamutató lehet olyan vállalkozások számára, melyek nem fordítanak elég figyelmet a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos témákra, esetleg nem tudják, milyen területeken folytathatnának felelős tevékenységet, vagy az tartja vissza őket, hogy úgy vélik, csak nagy befektetések árán lehet ilyesmibe belevágni, miközben erőfeszítéseiket nem honorálja a napi gondokkal küzdő társadalom.

## **A benetton csr tevékenysége**

### *A Benetton etikai kódexe<sup>14</sup>*

Manapság már elvárás, hogy egy vállalat rendelkezzen etikai kódexszel, mely a társadalom számára is elérhető. A Benetton etikai kódexe az interneten megtalálható és bárki számára könnyen hozzáférhető. Az etikai kódex szerint a vállalatirányítási rendszert az alábbi elvek vezérlik: *a részvényesek számára a befektetett érték maximalizálása, az üzleti kockázat átláthatósága és figyelemmel kísérése, alkalmazkodás a szervezet valamennyi érdekeltjének érdekeihez.* A Benetton kiemelt figyelmet fordít az alábbi fogalmak meglétére, betartására is: *jogszerűség, becsületesség, korrektség, integritás, jóhiszeműség és lojalitás, a hatóságokkal való kapcsolattartás, átláthatóság, tisztességesség, az egyének tisztelete, egyenlőség, szakszerűség és az emberi erőforrások hatékonysága, magánélet és bizalom, érdekellentétek*

---

14 [www.benettongroup.com/sites/all/temp/codeofethics\\_en.pdf](http://www.benettongroup.com/sites/all/temp/codeofethics_en.pdf) alapján

kezelése, biztonság, az egészség és a munkahelyi körülmények védelme, társadalom és közösség érdekei.

Az etikai kódex szerint különösen fontos a vállalat számára a vevői elégedettség mind a termékminőség, mind pedig a szolgáltatások terén. Személyes tapasztalatom több magyarországi Benetton üzletben is ezt igazolta, ugyanis az eladók és üzletvezetők mindegyik Benetton üzletben nagyon kedvesnek, segítőkésznek bizonyultak és a vállalattal kapcsolatos kérdéseim körében teljes mértékben informáltak voltak, ami úgy vélem, nagyban hozzájárul a vevői elégedettséghez.

### ***A Colors Magazin<sup>15</sup>***

A magazin, melynek célja a „megmutatni a világnak a világot”, először 1991-ben látott napvilágot és azóta is olvasható világszerte. Évente négyszer jelenik meg és hat nyelven kerül kiadásra. A magazin főként a fotográfia erejével hivatott közvetíteni a társadalmat érintő témákat, problémákat, mindezt természetesen némi divattal és reklámmal megspékelve.

A magazin néha nemzetközi vitákat is kiváltott, de a szerkesztők elmondása szerint „mindig hű maradt az alapító gondolathoz, miszerint sok a felfedezni- és látnivaló, csak nyitva kell tartanunk a szemünket és az elménket”. A magazin indulásakor úttörőnek számított a tekintetben, hogy megmutatta, hogyan változtatja meg a globalizáció az életünket, és az elsők között közvetítette a „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” gondolatot.

### ***Fabrica – a fiatal tehetségek felkarolása<sup>16</sup>***

A Fabrica-t 1994-ben alapította a Benetton egy Velence-közeli villában a fiatal tehetségek felkarolására, melyet Tadao Ando építész újított fel. Toscani (1999) elmondása szerint „hallgatói formatervezést, fényképezést, grafikát, kommunikációt, iparművészetet fognak tanulni, a világ minden tájáról kiválasztott, különleges képességű, képrombolásra hajlamos, lázadó szellemektől, a csúcstechnika megszállottjaitól”.

A Fabrica nem egy iskola, reklámügynökség, vagy egyetem. Egy alkalmazott kreativitás-laboratórium, egy tehetség-inkubátor, egy stúdió, ahová fiatal, modern művészek érkeznek a világ minden tájáról, hogy innovatív projekteket fejlesszenek ki, és új irányokat fedezzenek fel a kommunikáció számtalan lehetőségében, a dizájntól a zenén és filmen át, a fotózásig, publikálásig és az internetig.

---

15 [www.colors magazine.com/about/](http://www.colors magazine.com/about/) alapján

16 [www.fabrica.it](http://www.fabrica.it) alapján

## *Az UNHATE Alapítvány*<sup>17</sup>

Az alapítványt a Benetton csoport hozta létre, egy új, gyűlölet-ellenes kultúra elterjesztéséhez, mely a következő alapelveket szem előtt tartva működik: a gyűlölet és diszkrimináció minden formája elleni küzdelem; az új generációk támogatása, ahol a fiatalok a legfőbb szereplői és kedvezményezettjei konkrét kommunikációs kampányoknak, projekteknek és oktatási tevékenységeknek; a művészet társadalmi hatásának terjesztése, az alapítvány gyűlölet- és diszkriminációellenes tevékenységének legfőbb kulcsaként. Az alapítvány szerint a gyűlölet az egyik ok, mely a fiatal generációk társadalmi és szociális fejlődésének hiányát váltja ki, így több vonalon is megvalósítja az UNHATE üzenetet.

Az UNHATE Alapítvány a Benetton csoport CSR stratégiájának fontos lépése: egy hozzájárulás, melynek valódi hatása lesz a nemzetközi közösségben, a különféle érdekelteket magába foglalva: az új generációkat, intézményeket, nemzetközi és nem kormányzati szervezeteket és a civil szférát.

2012-ben az alapítvány főként a gyűlölködés ellen harcoló és a sokféleség elfogadását támogató projekteket finanszírozta a különböző földrajzi térségekben. A Fabrica és az UNHATE Alapítvány közös együttműködéssel, a művészet erejével hivatott támogatni azon fiatalok tehetségét és munkáját, akik olyan területeken élnek, ahol a gyűlölet társadalmi igazságtalanságokat és konfliktusokat generált. A program segítségével a fiatalok esélyt kapnak arra, hogy kifejezzék művészeti, zenei alkotásaik segítségével a gyűlölködés ellen tett erőfeszítéseiket. Az alapítvány tervezi a globális, éves UNHATE Nap megszervezését is, mely alkalmából a világ 50 városában kínálnak majd programokat.

## *A Fondazione Benetton Ricerche di Studi (A Benetton Kutatások Alapítvány)*<sup>18</sup>

Az Alapítvány 1987-ben indította kulturális tevékenységét Treviso központjában. Egy olyan konszolidált munkacsoporttal büszkélkedhet, mely tudományos testületek rendszeres támogatásával hajtja végre tevékenységét, miközben nemzetközileg elismert kutatókat és szakértőket tudhat tagjai között. A fő kutatási terület a táj menedzsmentje és dizájnya, a minket és másokat körülvevő területek, de főleg az európai és földközi-tengeri területek környezeti szempontjai, az Európai Tájvédelmi Egyezmény figyelembe vételével. Az elmúlt év során számos konferenciát, szemináriumot, tanulmányutat és kísérleti műhelyt szerveztek, azzal a céllal, hogy növeljék az elismertségüket és az értékek védelmét. A kezdeményezés fontosságát a kutatási területen legjobban a nemzetközi Carlo Scarpa díj elnyerése bizonyítja.

---

17 [www.unhate.benetton.com/foundation](http://www.unhate.benetton.com/foundation) alapján

18 [www.benettongroup.com/group/profile/fondazione-benetton](http://www.benettongroup.com/group/profile/fondazione-benetton) alapján

## *A sport és a mozgás támogatása*<sup>19</sup>

A Benetton csoport sok éven át támogatta a trevisói rögbi, kosárlabda és röplabda csapatokat. A csoport ugyanazt a filozófiát követi a sporttól az üzletig: szenvedély, kihívás, verseny és eredmények. Ezzel a szakmai, versenyképes megközelítéssel párhuzamosan, hangsúlyozva a bajnokságok és kupák megnyerésének fontosságát, Treviso szélén a *La Ghirada*, 220.000 négyzetméteres sportkomplexum megépítését és fejlesztését kivitelezte, valósította meg a csoport, reagálva a terület szükségleteire, miközben a fiataloknak, gyerekeknek és családoknak egyaránt terjesztette a sport, az előléptető sportoló tevékenységek és a jólét kultúráját.

A Benetton csoport 1986 és 2001 között részt vett a Formula-1 versenyekben is, később felvásárolta a Benetton Formula Ltd. vállalatot a Renault.

## *Logisztika*<sup>20</sup>

A Benetton közvetlenül ellenőrzi a logisztika minden szakaszát, és befektetett a logisztikai folyamatainak modellezésébe, megszervezésében, automatizálásába annak érdekében, hogy teljes mértékben integrálni tudja a termelési ciklust, a vevői megrendelésektől a csomagoláson át egészen a szállításig.

- *Automatizált kiválogatási rendszer:* a legkorszerűbb részleg az olaszországi Castrette településen található, mely egy teljesen automatizált innovatív válogatási rendszer, amit elektromágneses mezők meghajtásával működtetnek. A rendszer képes kezelni a világ 6.500 Benetton üzletéből érkező egyéni megrendeléseket.
- *Automatizált elosztási központ:* 30.000 négyzetméteres alapterületen helyezkedik el a központ, melynek teljes kapacitása 800.000 doboz, és képes naponta 120.000 kimenő és bejövő dobozmennyiséget elosztani, csupán 28 fő munkaerő segítségével. Az összehajtogatott és becsomagolt ruhák automatikusan dobozokba vannak rendezve, és a központ kilométer hosszúságú alagútjába küldik őket.

Természetesen a rendszerbe fektetett erőforrások meg is térülnek a gyors ciklusidőkkel, a kevés maradékállománnyal és a szinte tökéletes ügyfélszolgálattal. A Benetton logisztikai menedzsmentjében az alábbi stratégiákat követi:

- *Integrált elosztási rendszer:* egy globális vállalat szempontjából nagyon fontos az integrált ellátási lánc alkalmazása.
- *Gyors válasz (QR-quick response):* célja, hogy a gyártó és a kiskereskedelmi egységeket összekapcsolja, ahol a hangsúly a rövid reagálási időn van. Ez lehetővé teszi a gyors reagálást a piaci kereslet változásaira, ami a divatszakmában elengedhetetlen követelmény.

---

19 [www.benettongroup.com/group/communication/partnership-sponsorship](http://www.benettongroup.com/group/communication/partnership-sponsorship) alapján

20 [www.benettongroup.com/group/business/logistics](http://www.benettongroup.com/group/business/logistics) alapján

- *Hálózatos gyártás:* a gyártási folyamat minden résztvevője, a vágást, varrást, összeállítást, csomagolást végzők egy magasan integrált gyártási folyamat részei, mely lehetővé teszi a legmagasabb szintű együttműködést.
- *Halasztás:* a Benetton az elsők között alkalmazta ezt a módszert, melynek köszönhetően minimalizálhatta leltárfeleslegeit, illetve csökkenthette az új termék sikertelenségének kockázatát, mivel a ruhák végső színezése a szezon aktuális trendjeinek megismerése után történik, nagyobb ügyfél elégedettséget biztosítva a vállalatnak.
- *Beruházások az információs technológiába:* a Benetton egyik legfőbb logisztikai stratégiája az információs technológia folyamatos innovációja, mely sikerének egyik kulcsa is egyben. Az EDI (Electric data Exchange) lehetővé teszi, hogy az ügynökök a világ minden pontjáról továbbíthassák az anyavállalatnak megrendeléseiket. Ez az ismeret a piaci igényekről 24 óránként frissül, így csak azokat a méreteket, színeket, stílusokat gyártják le, melyekre valós igény van. A kommunikációs technológiában az integrált CAD/CAM rendszereket alkalmazzák, mely biztosítja a piaci versenyben a gyorsaságot és a hatékonyságot. A számítógépes tervezés (CAD) a gyors és rugalmas gyártás egyik titka.

A vállalatcsoport igyekszik szállítót is a legnagyobb körültekintéssel kiválasztani, illetve szállítási útvonalait megtervezni, minimalizálva így a CO<sub>2</sub> kibocsátást is.

### ***Környezetbarát alapanyagok<sup>21</sup>***

A környezettudatosság jegyében a vállalatcsoport igyekszik környezetbarát alapanyagokat felhasználni mind a ruháihoz, kiegészítőihez, mind pedig az eladótér berendezéséhez. 2010-ben a Fraunhofer-Institut für Chemische Technologie in Pfinztal-Berghausen és a Benetton csoport közös fejlesztésének köszönhetően könnyű, 100%-ban újrahasznosítható és biológiailag lebomló, folyékony fa vállfákat állítottak elő, melyek leváltják a régi műanyag vállfákat az üzletekben. A fejlesztésnek köszönhetően 2011-ben 600 tonnával kevesebb műanyag került a környezetbe. A Benetton magyarországi üzleteiben is folyamatban van a vállfák cseréje. A környezetbarát vállfa csak egy lépés a sok közül a Benetton által indított új, jóval szélesebb körű fenntarthatósági üzleti tervnek. A terv részét képezik a környezetbarát papírból készült bevásárlótáskák is. Ezek alapanyaga egy FSC minősítésű, környezetbarát, igazolhatóan fenntartható erdőgazdálkodás papírgyárából származik, és a táskákra csakis víz bázisú festékekkel nyomtatnak. A környezetbarát vállfák és papírtáskák még mindig nem merítették ki a vállalatcsoport új, fenntarthatósági üzleti tervét, ugyanis a Benetton 2010-től igyekszik a ruhák alapanyagainál is a környezetbarát megoldásokat alkalmazni. A gyerekruhák 30%-a addig is természetes pamutból készültek, ám a 2011-es tavaszi-nyári felnőtt ruházati kollekciónál is

---

21 [www.benettongroup.com/sustainability](http://www.benettongroup.com/sustainability) alapján

előnyben részesítették a pamut használatát, 13 millióra emelve a pamutból készült ruhadarabok számát. A ruhák megfelelnek a GOTS (Global Organic Textile Standard) szabvány előírásainak is, melyek garantálják, hogy a felhasznált alapanyagok megfelelnek a kulcsfontosságú ökológiai előírásoknak, például génmódosítástól mentes és kis környezeti terheléssel járó gazdálkodásokból származnak. Felmerülhet bennünk az a kérdés is, hogy mi történik az el nem adott ruhákkal, termékekkel: míg más ismert ruhagyártó vállalatok elégetik az outletekben megmaradt készletet, addig a Benetton minden egyes nem eladott darabot eladományoz a rászorulóknak, ami szintén egy nemes cselekedet.

## **2.9. A „valore sociale – társadalmi érték” sztenderd<sup>22</sup>**

2011. május 31.: A Benetton csoport tesztel egy új, a gyártási folyamat- és az ellátási lánc irányítására és ellenőrzésére alkalmas eszközt, mellyel megakadályozható az emberi jogok, a közösségi jogok és a környezet megsértése. Ez része a csoport szüntelen elkötelezettségének a fenntartható fejlődés és az üzleti felelősség mellett. A jogok megszegésének rizikófaktorát felbecslő kockázatértékelési modellt a Valore Sociale dolgozta ki, akinek feladata, hogy segítse az új vállalati CSR-kultúra meghatározását, kidolgozását és végrehajtását. A sztenderdet, mely lehetővé teszi a potenciális társadalmi kockázatok felismerését, időben történő megakadályozását, valamint a szállítók kockázatértékelését is, a Benetton számos indiai termelési egységében alkalmazták kísérleti céllal. Mariarosa Cuttillo, a Valore Sociale vezérigazgató nője kijelentette, hogy „A Benetton az első olasz cég, aki használja az eszközt, így igazolva azt, hogy jobban meg szeretné érteni a közösséget, melyben működik, elkerülve minden lehetséges, a gyártási folyamat során felmerülő negatív hatást. Ez egy folyamatban lévő projekt, mely során az általunk kijelölt elemek segíteni fogják a Benettont egy még fenntarthatóbb termelési lánc létrehozásában. A Benetton felnőtt egy jelentős kihíváshoz, és mi szoros együttműködésben dolgozunk a csoporttal.” Ez a társadalmi kockázatértékelési modell is példája annak, hogy a Benetton hogyan tesz intézkedéseket annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődést biztosítsa, tiszteletben tartva az embereket és a környezetet. Amellett, hogy garantálja a legjobb eredményeket részvényeseinek, a Benetton csoport beruházásainak középpontjában a közösségre és a környezetre gyakorolt hatás javítása áll. A modellt azóta alkalmazzák a Benetton bangladesi és thaiföldi termelési egységeiben is.

### **A Benetton reklámkampányai**

A Benetton kampányok a kezdetektől fogva nagy vitát váltottak ki, megítélésük széles skálán mozog. Találunk köztük olyanokat is, melyeket a világ egyes

---

22 [www.benettongroup.com/sustainability](http://www.benettongroup.com/sustainability) alapján



országokban betiltottak, más országokban viszont rangos díjakat nyertek el, vagy neves múzeumok állították ki a plakátokat. Sokan polgárpukkasztónak, megbotráncoztatónak tartják őket, ám elmondható, hogy olyan társadalmi, szociális, környezeti problémákkal foglalkoznak, amelyek mellett nem mehetünk el becsukott szemmel. A világunkat érintő problémák legtöbbször a mai napig felhívják a figyelmet (rasszizmus, vallási ellentétek, környezetszennyezés, fajok veszélyeztetése, éhezés, szegénység, AIDS elleni küzdelem, háborúk, maffia és alvilági bűnözés, halálbüntetés, önkéntesség támogatása, Microcredit – Africa works, UNHATE).

A fentiek alapján elmondható, hogy a Benetton igyekszik a legtöbb, világszintű szociális- és környezeti problémát megjeleníteni kampányain keresztül, amelyeket aktívan, anyagi hozzájárulással is támogat. Ezek megítélése nem mindig pozitív, olykor komoly ellenkezéseket és vitákat vált ki, erről viszont Kálmán Tibor következő örökérvényű mondata jut eszembe: „*Ha valamit nem utál senki, azt imádni sem fogja senki.*”

Úgy vélem, hogy a Benetton CSR tevékenysége példaértékű lehet azon vállalkozások számára, melyek nem alkalmazzák a CSR-t, vagy annak mértéke elhanyagolható, hiszen számos példa igazolja, hogy olykor minimális erőfeszítéssel is lehet komoly eredményeket elérni, és a társadalom, valamint a környezet előbb-utóbb meghálálja erőfeszítéseiket.

## Hibrid kutatás

### *Fókuszcsoportos vizsgálat*

A fókuszcsoportos vizsgálat fő célja annak megértése volt, hogy hogyan vélekednek napjaink fiataljai a reklámokról, a Benetton kampányairól és magáról a vállalatról. Mivel a Benetton fő célcsoportja a fiatalság („*A Benetton a jövő fiatal szemeivel tekint előre.*”),<sup>23</sup> legfőképp az ő igényeiket hivatott kielégíteni egy színes, kényelmes és könnyen hordható márká imázs kialakításával. Nem könnyű feladat e szegmens határait meghúzni, így Töröcsik Mária (2011) könyvét olvasva úgy döntöttem, hogy képezzék a csoportok tagjait 20-30 év közötti egyetemisták, pályakezdők és munkavállalók. Két csoportot kérdeztem meg, különböző időpontokban. Az első csoportban 3 fiú és 6 lány szerepelt, a csoport átlagéletkora 22,3 év volt. A második csoportban 1 lány és 6 fiú vett részt, az átlagéletkor pedig 26,57 év volt.

Kezdeként egy asszociációs játékkal indítottunk, mely során a tagoknak mondaniuk kellett egy szót, kifejezést, azt, ami először eszükbe jut az elhangzott szavakról (reklám, utcareklám, internet, vásárlás, marketing). A válaszok alapján

---

23 [www.benettongroup.com/company-vision](http://www.benettongroup.com/company-vision)

elmondható, hogy az összesen 16 válaszadó közül 6-an a reklám szó hallatán a Tv-re asszociáltak, az utcareklámról 4 főnek jutottak eszébe a plakátok, az internetről többen is gondoltak a gyorsaságra, illetve a mindennaposásra. A vásárlás kifejezés eltérő válaszokat eredményezett, viszonylag jól körvonalazódik benne a nemek összetétele, ugyanis a lányok inkább ruhákra, számukra pozitív fogalmakra gondoltak, míg a fiúknak leginkább a pénz és az idő jutott eszükbe a szó hallatán. A marketingről legtöbbszörnek a reklámok jutottak eszükbe. Összességében a válaszokból azt a következtetést vontam le, hogy mindenkinek a hobbijával, kedvenc időtöltésével kapcsolatos kifejezések, szavak jutottak leginkább eszébe.

Arra a két kérdésre adott válaszok alapján, hogy feleslegesek-e a reklámok, és mi a megkérdezettek véleménye a reklámokról, arra a döntésre jutottam, hogy nem tartják a reklámokat feleslegeseknek, csak fontos, hogy melyik célcsoportot hol, milyen felületen szólítják meg, mert sokak szerint főként a televízióban látható reklámok nem érdekelnek mindenkit, mégis mindenki látja őket, ezért is lehetnek idegesítőek. A megkérdezettek szerint a legtöbb reklám unalmas vagy nem túl hiteles, jobban szeretik a vicces, egyedi, elgondolkodtató reklámokat.

A csoportok tagjai nagyrészt egyet értettek abban, hogy a vicces, jó háttérzenéjű, elgondolkodtató reklámok az igazán jók, illetve azok, amelyekkel tudnak azonosulni. Véleményük szerint Magyarországon a nemzeti öntudatra ható reklámok is nagyon jó fogadtatásban részesülnek. Elmondásuk alapján az úgymond rossz reklámok is lehetnek jók, mert az emberek megjegyzik, beszélnek róluk, és az már fél siker. A reklámok többségének a válaszadók nem hisznek, mert nem tudnak azonosulni velük, túlzónak találják őket (például a mosópor reklámok esetében, amikor hófehérek lesznek a nagyon piszkos, foltos ruhák). Reklámokkal a többség főként a televízióban és az interneten találkozik, ami összefügg a megkérdezettek szokásaival is, mivel ezeket a felületeket használják leggyakrabban. A televíziós reklámokat a többség meg sem nézi, ilyenkor általában egyéb cselekvéssel töltik el az idejüket, például esznek vagy elmennek a mosdóba. Televíziós híradást viszonylag kevesen néznek, viszont mindenki olvas internetes hírportálokat, a többség napi rendszerességgel.

A YouTube reklámokat mindenki idegesítőnek találta, leginkább a videók elején felugró reklámokat. A többség nem is figyel rájuk, csak arra koncentrál, hogy mikor lehet már „átlégni” őket.

A plakátokat a megkérdezettek nem találták idegesítőnek, sőt, sokan szeretik is ezt a hirdetési felületet, mert nincs rájuk erőltetve.

A válaszadók többsége vásárolt vagy próbált már ki terméket, szolgáltatást reklám hatására, itt is azt a következtetést sikerült levonnom, hogy általában az érdeklődési körükhöz kapcsolódó termékeket.

A csoportok minden tagja rendelkezik Facebook- profillal, és a legtöbben napi szinten, illetve naponta többször is használják az oldalt. Elmondásuk szerint abban rejlik az oldal sikere, hogy nemzetközi, így a külföldi ismerősökkel is lehet

kapcsolatot tartani, ingyenes, és gyors, akár azonnali visszacsatolásra ad lehetőséget, így a mai, felgyorsult világban azokkal is tartható a kapcsolat, akikkel csak ritkán lenne idő találkozni. A legtöbben kedveltek (like) is már oldalakat, ezek is általában az érdeklődési körükhöz kapcsolódnak. Megosztani leginkább videókat szoktak, de sokan a felhívásokat, hirdetéseket is továbbítják ismerőseiknek.

A többség blogokat is rendszeresen olvas, ám inkább közéleti-, illetve politikai témájúakat, a társadalmi témájú blogokat kevésbé.

Számos olyan vállalatról, szervezetről tudnak, amelyek társadalmi, szociális, környezeti problémákat támogatnak, legtöbben a Greenpeace-t, az Avont, a Danone-t, a McDonald's-ot, illetve a közvetlen környezetükben megtalálható vállalatokat sorolták fel. Véleményük szerint e vállalatok társadalmi tevékenysége akkor hiteles, ha nem ütközik a cég profiljába (például a Shell ne kampányoljon az olajszennyezés ellen), ha konkrét adományokkal is kiáll egy-egy ügy mellett, illetve sokan igénylik a visszacsatolást és a követhetőséget is. A megkérdezettek válaszai alapján mindenki cselekedett már pozitívan egy-egy ilyen kampány, felhívás hatására. Vannak olyan társadalmi témák is, amelyeket viszont kimondottan nem szeretnek, mint például a homoszexualitás vagy a politika.

Többségük szerint hatékonyak ezek a felhívások, kampányok, de úgy vélik, hogy Magyarországon azoknak a témáknak van leginkább létjogosultságuk, amelyek közvetlenül, a magyar lakosságot is érintik (pl. szegénység, munkanélküliség, oktatás).

Ezt követően tíz, logó- és márkajelzés nélküli képet láttak, melyekről elmondhatták gondolataikat. A képek többségét nem ismerték fel, leginkább non-profit szervezetekhez, alapítványokhoz vagy a témákhoz illő profilú profitorientált vállalatokhoz tudták volna társítani őket. Mikor a megkérdezettek megtudták, hogy a látott képek egytől-egyig Benetton-plakátok voltak, egyértelműen pozitív irányba változott a vállalatról alkotott képük, véleményük. Szimpatikusnak találták azt is, hogy a vállalatcsoport anyagilag és természetbeni hozzájárulással is támogatja egy-egy társadalmi, környezeti probléma megoldását, leküzdését. Befejezésként egy újabb asszociációs játék következett annak érdekében, hogy megtudjam, hogyan vélekedik a 20-30 év közötti korosztály a következő fogalmakról, kifejezésekről: *munka, pénz, háború, betegség, szegénység, mit utasítanak el más korosztályoktól, meghatározó dolgok az életben*. A csoporttagok válaszai arra engednek következtetni, hogy a többség pesszimistán áll a munka, pénz, betegség fogalmakhoz, valamint a háborúról és a betegségekről is negatívan gondolkodnak. A fiatalokban leginkább a tiszteletlenséget nem kedvelik, az idősektől pedig azt utasítják el, miszerint mindig nekik van igazuk.

A fókuszcsoportok eredményei arra engednek következtetni, hogy a többség nem tartja feleslegeseknek a reklámokat, csak legyenek szórakoztatóak, egyediek, tudjanak velük azonosulni és ne erőltessék rájuk őket. A plakátok nagyobb szimpátiának örvendenek az egyéb reklámoknál a megkérdezettek körében. A

csoporttagok számára pozitív a vállalatok társadalmi felelősségvállalása is, csak legyen hiteles, ne mondjon ellent a vállalat valós tevékenységének, profiljának. A Benetton kampányok képeinek többségét elgondolkodtatónak találták, ám a csoport nagy része szerint Magyarországon nagy felháborodást keltenének a hasonló képek, a többség pedig meg sem értené üzenetüket. Úgy vélik, hogy országunkban nagyobb létjogosultsága van az olyan témájú reklámoknak, plakátoknak, melyek az állampolgárok többségét közvetlenül érintő problémákra hívják fel a figyelmet, mint például a szegénység, munkanélküliség, kisebbségek kérdése.

### *Kérdőíves megkérdezés*

Kérdőíves kutatásom célja az volt, hogy megtaláljam a választ azokra a kérdésekre, hogy Magyarországon mennyire lennének elfogadottak a Benetton reklámkampányai, mennyire érzékelik a fogyasztók a plakátok eredeti üzeneteit és mekkora a téves értelmezések aránya. Továbbá érdekelt az is, hogy mennyire tartják fontosnak a lakosok a vállalatok társadalmi- és környezeti felelősségét, és melyek azok a témák, melyekkel országunkban szerintük foglalkozni kell, kellene.

A kérdőív megszerkesztése előtt három hipotézist állítottam fel, melyek megadták a kérdőív irányvonalát, segítettek annak megszerkesztésében, rávilágítva azokra a kérdéskörökre, melyek engem érdekeltek. A hipotézisvizsgálat során majd el kell döntenem, hogy a felállított hipotézisek bizonyítást nyertek-e a kérdőív adatai alapján, amennyiben nem, úgy pedig az ellentétes, alternatív hipotézisek igazolódnak be.

### *Hipotézisek:*

*H1: A vállalatok, szervezetek társadalmi felelősségéről alkotott képet befolyásolja a válaszadók neme.*

*H1A: A nők számára fontosabb a non-profit szervezetek társadalmi felelősségvállalása.*

*H1B: A férfiak számára fontosabb a profitorientált vállalatok társadalmi felelősségvállalása.*

*H1C: A nők nagyobb aránya cselekedett más valamely felhívás hatására, mint a férfiaké.*

*H2: A megkérdezettek többsége meghökkentőnek és felháborítóknak tartja a Benetton reklámkampányait.*

*H3: A magyar társadalom inkább negatívan fogadná a Benetton reklámkampányait, a többség felháborítóknak találná őket a megkérdezettek véleménye szerint.*

A hipotézisek felállítását követően következett a kérdőívem megszerkesztése, melynek során igyekeztem betartani a kérdőívek szerkesztésének általános szabályait is. Törekedtem arra, hogy a kérdések minél érthetőbbek legyenek, a

válaszlehetőségek pedig tartalmazzák az összes lehetséges választ. Igyekeztem a zárt kérdéseket előnyben részesíteni, nyitott kérdést csak minimális mennyiségben alkalmaztam. A kérdések között megtalálhatók több kimenetelű, azaz szelektív kérdések, ahol a válaszadóknak a megadott lehetőségek közül kellett kiválasztaniuk egyet, esetenként pedig többet is, alkalmaztam intervallumskálákat is, ahol egy 1-5-ig terjedő skálán kellett pontozniuk az állításokat, és néhol nyitott kérdéseket is alkalmaztam, melyek értékelése lényegesen nehezebb, viszont érdekes következtetések vonhatók le belőlük; a demográfiai kérdéseknél pedig két- vagy több kimenetelű kérdéseket használtam.

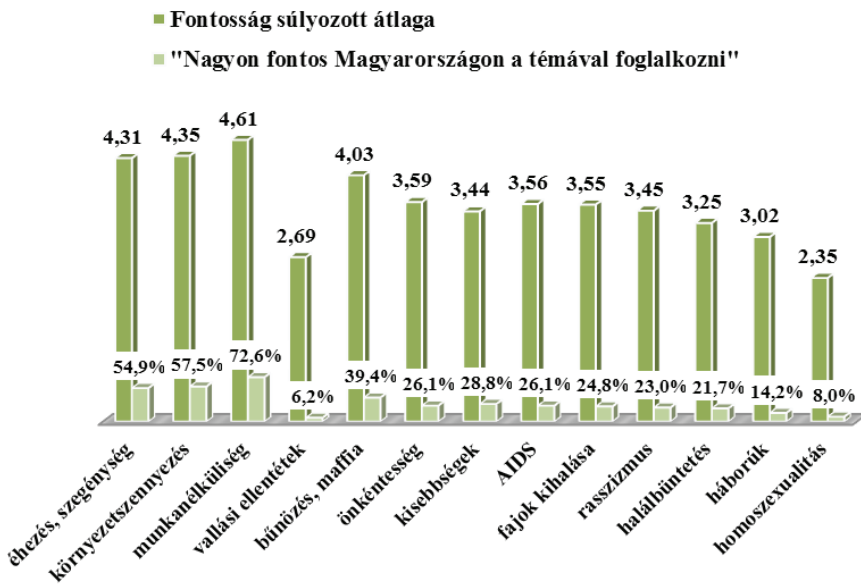
A kérdőíves megkérdezés elemzését a demográfiai kérdések kiértékelésével kezdem, mert a többi kérdésnél is lényegesen számomra ezek az adatok. A 226 válaszadó között 61 férfi és 110 nő szerepelt, 55-en pedig nem válaszolták meg a nemre irányuló kérdést.

Az életkort illetően a válaszadók többsége a 19-24 év közötti sávba tartozik, ők 110-en vannak. A 25-30 év közötti sávba 35-en tartoznak, 31-35 év között 13-an töltötték ki a kérdőívet, 36-45 év között 5-en, 45 és 60 év felett pedig 8-an válaszoltak. 55 fő nem válaszolta meg az életkorra vonatkozó kérdést. A megkérdezettek korcsoportonkénti eloszlását vizsgálva megfigyelhető, hogy az összes megkérdezett csaknem kétharmada, pontosabban 64%-a tartozik a 19-30 év közötti csoportba, ami az általam összeállított fókuszcsoportok korosztályával is megegyezik.

Érdekelt a megkérdezettek lakóhelye is, így erre is rákérdeztem. A legtöbben, 64-en közepes méretű városban laknak, mint például Sopron. Őket követik a megyeszékhelyen vagy egyéb nagyvárosokban lakók, ők 31-en vannak. 28-an a válaszadók közül kisvárosban laknak, mint például Sárvár, 27-en pedig falvakban, községekben. 17 budapesti lakos is kitöltötte a kérdőívet, 4-en pedig a válaszolók közül nem magyarországi lakosok. 55 fő nem válaszolta meg a lakóhellyel kapcsolatos kérdést. Kíváncsi voltam a válaszadók iskolai végzettségére is, egyrészt a fókuszcsoporttal való összehasonlíthatóság miatt, másrészt a gondolkodásmód miatt. A legtöbben, pontosabban 89-en jelenleg felsőfokú tanulmányokat folytatnak, vagyis megfelelnek a fókuszcsoport egyetemista válaszadóinak. 63-an felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, 18-an középfokú végzettséggel, 1 válaszadó pedig tudományos címmel rendelkezik. 55-en nem válaszoltak az iskolai végzettséggel kapcsolatos kérdésre.

A demográfiára vonatkozó kérdések közül utolsóként arra kérdeztem rá, hogy a válaszadók leginkább milyen árfekvésű üzletekben vásárolnak ruházati termékeket. A megkérdezettek többsége, 130 fő leginkább közepes árfekvésű üzletben vásárolja ruháit, mint például a C&A vagy a New Yorker. 24-en általában alacsony árfekvésű üzletekben (például turkáló, kínai üzlet) vásárolnak ruházati termékeket, 16-an pedig inkább a magas árfekvésű üzleteket választják, mint a Tommy Hilfiger vagy a Zara. 56-an nem válaszoltak a ruházatkódással kapcsolatos kérdésre.

A következő kérdésekkel arra kerestem a választ, hogy a kitöltők hogyan vélekednek a társadalmi, környezeti problémákról, mennyire fontos szerintük foglalkozni ilyen témákkal Magyarországon és mely témákat tartják a legfontosabbnak, valamint, hogy milyen, társadalmi-, szociális-, környezeti problémákkal foglalkozó reklámokkal, felhívásokkal találkoztak már. Az 1. ábrán is szembevetve az eredmény, miszerint a munkanélküliség, a környezetszennyezés, az éhezés és a szegénység, a bűnözés és maffia, illetve a kisebbségek kérdésköre szerepel az első öt helyen, jóval megelőzve a többi témát. Ebből az eredményből arra következtettek, hogy Magyarországon azokkal a kérdésekkel kell leginkább aktívan foglalkozni a megkérdezettek szerint, amelyek viszonylag nagymértékben sújtják országunkat, ahogyan ezt a fókuszcsoport tagjainak véleménye szintén alátámasztja.



1. ábra: Mennyire fontos a témákkal foglalkozni Magyarországon?  
(1: egyáltalán nem fontos; 5: nagyon fontos)

Forrás: Saját szerkesztés (2012)

Megkérdeztem azt is a kérdőívet kitöltőktől, hogy szerintük melyik az öt legfontosabb téma, melyekkel Magyarországon foglalkozni kellene, és a következő eredményeket kaptam: a válaszadók 83,2%-a jelölte meg az éhezés és szegénység problematikáját, így ez szerepel az első helyen. Második helyen a munkanélküliség szerepel, ezt a témát a megkérdezettek 67,3%-a választotta az öt legfontosabb közé. Harmadik helyen a környezetszennyezés szerepel, amit még mindig a megkérdezettek több mint fele, pontosabban 54,9%-a jelölt meg. Negyedik helyen

szerepel a *bűnözés és maffia* kérdésköre 29,2%-kal, az ötödik pedig az *önkéntesség* lett, 19%-kal. A válaszok az előző kérdés eredményét is megerősítik.

Kíváncsi voltam, hogy befolyásolja-e az iskolai végzettség a válaszadók véleményét, ám arra a következtetésre jutottam, hogy iskolai végzettségtől függetlenül, a válaszadók többsége az éhezés és szegénység problematikáját tartja Magyarországon a legfontosabbnak, amit a környezetszennyezés követ.

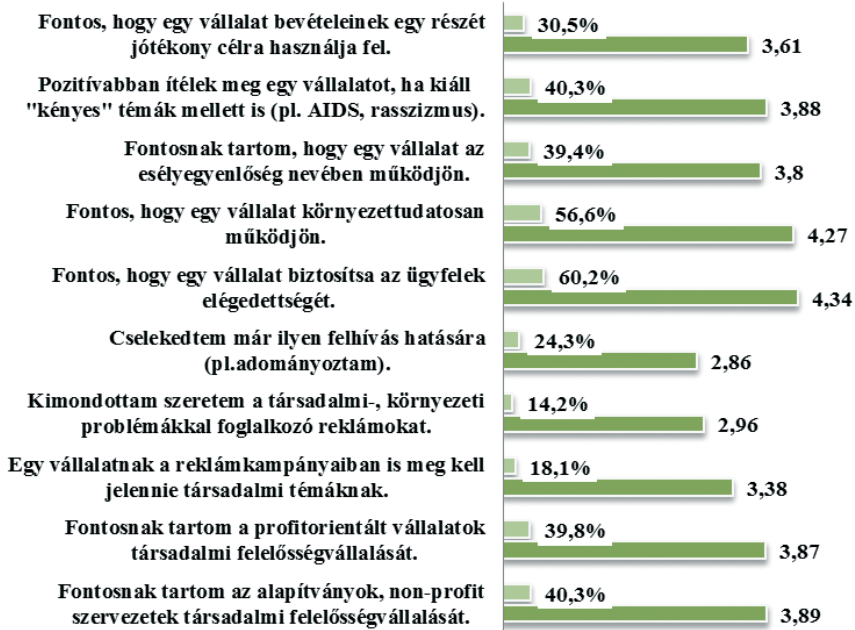
Erősen közepes, 0,599-es erősségű kapcsolat mutatható ki az éhezés és szegénység kérdéskörének fontossága és a válaszadók kora között, közepes erősségű, 0,302-es kapcsolat mutatható ki továbbá a munkanélküliség fontossága és a megkérdezettek iskolai végzettsége között. Kimagasló eredmény itt, hogy a folyamatban lévő felsőfokú tanulmányokat folytatók 75,2%-a számára nagyon fontos a munkanélküliség problematikája, ami azzal is magyarázható, hogy az egyetemisták többsége még nem rendelkezik egy biztos állással, nincs meg a saját egzisztenciájuk, így aggasztja őket az is, hogy a jövőben mi vár rájuk. A válaszadók neme és a témák fontossága között nem mutatható ki kapcsolat, így elmondható, hogy nemtől független a témák fontossága.

Arra a kérdésre, hogy találkoztak-e már valamilyen társadalmi, környezeti témával kapcsolatos reklámmal, hirdetéssel, a válaszadók 5%-a nem válaszolt, negyedük pedig nem találkozott ilyen reklámmal. 70%-uk találkozott már ilyen típusú hirdetésekkel, reklámokkal, a legtöbben közülük a következőket sorolták fel: *Unicef*, *Greenpeace*, „*adónk 1%-a*”, *TeSzedd*, *WWF*, *72 óra kompromisszumok nélkül*, *ENSZ*, *UNESCO*, *Nike*, *Audi*, illetve 10%-uk a *Benetton* is megemlíttette. A válaszokat figyelembe véve ugyanaz mondható el, mint a fókuszcsoportok esetében: a többség találkozott már ilyen hirdetésekkel, és a felsorolt szervezetek, vállalatok is nagyjából megegyeznek (*Unicef*, *Greenpeace*, *Nike*, *ENSZ*, *WWF*, *Benetton* stb.)

Ezt követően a kérdőív kitöltőinek állításokat kellett egytől ötig terjedő skálán pontozniuk annak függvényében, hogy mennyire értenek velük egyet. A 2. ábrán is megfigyelhető, hogy összességében egyetértettek a válaszolók a kérdésekkel. A többség számára a legfontosabb, hogy egy vállalat biztosítsa az ügyfelek elégedettségét és környezettudatosan működjön. A kitöltők több mint egyharmada fontosnak tartja azt is, hogy egy vállalat az esélyegyenlőség nevében működjön, kiálljon „kényes” témák (pl. *AIDS*, *rasszizmus*) mellett, és lényeges számukra az alapítványok, non-profit szervezetek és profitorientált vállalatok társadalmi felelősségvállalása is.



■ "Teljes mértékben egyet értek az állítással" ■ Egyetértés mértékének súlyozott átlaga



2. ábra: A válaszadók véleménye az állításokról  
(1: egyáltalán nem értek egyet; 5: teljes mértékben egyet értek)

*Forrás: Saját szerkesztés (2012)*

A fenti állítások és a válaszadók neme között a következő kapcsolatok mutathatók ki: az alapítványok, non-profit szervezetek társadalmi felelősségvállalásának fontossága és a nemek között egy 0,372-es, közepesen erős kapcsolat áll fenn. Itt a nők nagyobb aránya értett egyet az állítással, mint a férfiaké, ennek következtében a *H1A* állítást elfogadom. A profitorientált vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fontossága és a nemek közötti kapcsolat 0,362-es, vagyis szintén közepes erősségű. Itt a kérdést megválaszolók férfiak 53,6%-a értett egyet teljes mértékben az állítással, miszerint fontos a profitorientált vállalatok ilyen jellegű tevékenysége, míg a nőknek 39%-a gondolta csak így, következésképp a *H1B* állítás is igaznak bizonyul. A megkérdezettek neme és a között, hogy cselekedtek-e már pozitívan valamely felhívás hatására, ismét egy közepes erősségű, 0,397-es kapcsolat mutatható ki. A kérdést megválaszolók nők 28,6%-a értett egyet teljes mértékben azzal az állítással, hogy cselekedett már pozitívan valamely felhívás hatására, míg a férfiak 26,8%-a egyáltalán nem értett egyet az állítással, vagyis a *H1C* állítás is bizonyítást nyert. A nemek és a vállalatok ügyfél elégedtségének fontossága között pedig 0,311-es a kapcsolat. Itt a kérdést megválaszolók nők 93,5%-a értett egyet valamilyen



mértékben az állítással, a férfiak közül pedig 94,8% volt ez az arány. Az előbbi kapcsolatvizsgálatokat figyelembe véve elmondható, hogy az első számú hipotézisem, mely szerint *a vállalatok, szervezetek társadalmi felelősségéről alkotott képet befolyásolja a válaszadók neme*, igaznak bizonyult, így a *H1 hipotézist elfogadom*.

Kutatásom során arra is kíváncsi voltam, hogy melyik az az öt legfontosabb tevékenység, amit a survey kitöltői elvárnak egy felelős vállalattól. Az első helyen szerepel az alapítványok és közhasznú szervezetek támogatása (60,6%), második az ösztöndíjprogramok és tehetséges fiatalok támogatása (34,5%), ezt követi a szponzorálás (33,6%), majd a névtelen adományozás (32,3%) és a munkavállalók képzése, oktatási programjai (30,9%). Meglepő számomra, hogy a legfontosabb öt tevékenység között nem szerepel a munkahelyteremtés, holott az eddigi eredmények alapján a megkérdezettek a munkanélküliséget tartják az egyik legnagyobb problémának Magyarországon, amit a környezetszennyezés követ, ám a környezetvédelem és környezettudatos működés sem kapott helyet a legfontosabb tevékenységek között.

A kérdőívet kitöltők 12,3%-a nem válaszolt arra a kérdésre, hogy kinek a feladata a társadalmi, környezeti problémák támogatása, a többiek válaszait 3. ábra szemlélteti. Az ábrán is jól látható, hogy a válaszadók közül szinte mindenki az állam feladatának tartja e problémák megoldását, a második helyen pedig a nagyvállalatok szerepelnek, ami érdekes, mivel a fókuszcsoport tagjai kezdetben hiteltelennek tartották a vállalatok, profitorientált szervezetek ilyen jellegű tevékenységét. Érdekes számomra az is, hogy a megkérdezettek több, mint kétharmada az egyének feladatának is tartja a társadalmi felelősségvállalást, és csupán fele jelölte meg az alapítványokat és non-profit szervezeteket, holott a fókuszcsoportok számára az ő tevékenységük volt a leghitelesebb, és a kérdőívet kitöltők is leginkább ilyen jellegű reklámokra, felhívásokra emlékeztek.

### Kinek kell társadalmi, környezeti problémákkal foglalkoznia?



### 3. ábra: Kinek a feladata a társadalmi, környezeti problémákkal foglalkozni

*Forrás: Saját szerkesztés (2012)*

A következő lépésben a megkérdezetteknek négy képről kellett véleményt alkotniuk, leírniuk, hogy szerintük mi lehet a látott képek témája, üzenete, és, hogy milyen profilú vállalathoz, szervezethez tudnák kötni az adott képet.

Az első kép az olajos vízen úszó, olajos tollazatú kacska képe volt, melynek témájáról, üzenetéről a következőképp vélekedett a többség: a legtöbben az olajszennyezésre és a környezetvédelemre gondoltak a kép láttán, illetve a fajok kihalására, veszélyeztetésére, az élővilág károsítására, a vizek szennyezésére, az alternatív energiaforrások szükségességére. Szeretnék két véleményt szó szerint is idézni a kép üzenetéről: „Az ember kizsigereli bolygónk minden adományát, nem törődve a következményekkel.”, „Az emberiségnek, a fokozott iparosodásnak meg kell állnia, mert nagy katasztrófa elé néz az emberiség és az élővilág”.

Úgy vélem, hogy a megkérdezettek kivétel nélkül megértették a kép üzenetét, és nem születtek félreértelmezések. Viszont azt csak kevesen, 6-an tudták biztosan, hogy a látott kép a Benetton egyik plakátja. A többiek, leginkább non-profit szervezethez, környezetvédelemmel foglalkozó alapítványhoz, a Greenpeace-hez, vagy megújuló erőforrásokkal foglalkozó vállalathoz társították a fotót.

A második kép a maffia által meggyilkolt fiát sirató anya képe volt. Itt a többségnek a maffia, a bűnözés és az erőszak jutott eszébe, de páran utaltak a gyászra és a kisebbségekre is. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy ez a kép sem lett túlzottan félreértelmezve. A fotóról csak 4-en tudták, hogy a Benetton egyik kampányának része, a többiek non-profit szervezethez, alapítványhoz, temetkezési vállalathoz és biztonsági céghez társították a képet.

A következő kép egy férfi „H.I.V. Positive” feliratú hátsó testrészét ábrázolta. Érdekes eredmény, hogy a plakát megjelenésekor, 1993-ban hatalmas felháborodást és botrányt eredményezett, ám kérdőívem válaszadói nem értették félre annak üzenetét, mivel szerintük az az AIDS veszélyeire, az ellene való védekezésre, a biztonságos nemi életre hívja fel a figyelmet, emellett többen asszociáltak diszkriminációmentességre, és csak 3 főnek jutott eszébe a homoszexualitás a kép láttán. A fókuszcsoport tagjai között szintén nem eredményezett felháborodást a kép, sőt, elfogadhatónak találták, így arra a következtetésre jutottam, hogy napjainkra a társadalom megérett az ilyen stílusú képi megjelenítések befogadására. 10-en ismerték fel a Benetton reklámkampányát, a többiek egészségügyi szervezethez, gyógyszerészethez, illetve óvszergyártó céghez kötötték a plakátot.

Az utolsó, a csókolózó XVI. Benedek pápát és az egyiptomi mecsetvezetőt ábrázoló kép eredményezte a legtöbb félreértést, ugyanis a válaszadók csaknem egyharmada asszociált a homoszexualitásra, ám így sem alakult ki negatív vélemény a többségben a fotóról, mivel a többiek a vallási békére és a vallási ellentétek leküzdésére, a különbségek elfogadására és az egyenlőség megteremtésére gondoltak. A képről egy fő tudta, hogy az UNHATE kampány része, a válaszadók 10%-a pedig biztosan tudta, hogy a Benetton kampánya. A többiek leginkább non-profit szervezethez kötötték a képet.

Kíváncsi voltam arra, hogy a kérdőívet kitöltőkre milyen hatással lenne, ha a látott képekhez hasonlókkal találkoznanak Magyarország utcáin, óriásplakátokon. A kérdésre 159 főtől érkezett válasz. 80-an, vagyis a kérdést megválaszolók szinte fele állította, hogy megnéznék, és elgondolkodna a képek jelentésén, üzenetén. 50-en (31,4%) megjelölték azt a válaszlehetőséget is, hogy beszélnének is róla barátaikkal, ismerőseikkel a téma szokatlan megjelenítése miatt. 46-an (28,9%) beszélnének a látottakról a témák fontossága miatt, és a kérdésre válaszolók csupán 8.8%-a (14 fő) tartja felháborítónak az ilyen jellegű képeket, így a *H2 hipotézisemet*, miszerint „*a megkérdezettek többsége meghökkentőnek és felháborítónak tartja a Benetton reklámkampányait*” elvetném, mivel a többség elfogadja a képeket, elgondolkodna üzenetükön, beszélne róluk a témaábrázolás szokatlansága, témájuk fontossága miatt.

A képek magyarországi hatását illetően már kevésbé biztatóak az eredmények, ugyanis a válaszadók többsége szerint a lakosság többsége negatívan ítélné meg az ilyen jellegű plakátokat, egyesek szerint pedig akár közfelháborodást is eredményezhetne. Vannak olyanok is, akik úgy gondolták, hogy a társadalom egyes rétegei eltérően fogadnák a fotókat. Szeretnék kiemelni pár véleményt, mely jól reprezentálja a többség vélekedését a kérdést illetően: „*Egyesek meg sem értenék, akik megértenék, azok egy részének nem áll módjában változtatni a problémákon.*”, „*Az emberek egy része elgondolkodna, a többi meg sem értené.*”, „*A vasfüggöny hatása még mindig érezhető, a Nyugattól lenne még mit tanulnunk, hogy az emberekből ne visszautasítást, felháborodást, undort váltson ki egy-egy ilyen kép.*”, „*Az idősebb generációt megbotránkoztatná, de a fiatalokat talán cselekvésre készítené.*”, „*Legalább foglalkoznának a témákkal.*”, „*A meghökkentést jó eszköznek tartom az ilyen témák kapcsán.*” A fenti vélemények alapján azt a következtetést sikerült levonnom, hogy a megkérdezettek jóval negatívabban vélekednek összességében Magyarország lakosságának gondolkodásmódjáról, nyitottságáról, mivel a képeknek a kérdőívet kitöltőkre gyakorolt hatása jóval pozitívabb eredményekre mutat rá. Következésképp *bebizonyosodni látszik a H3 hipotézisem* („*a magyar társadalom negatívan fogadná a Benetton reklámkampányait, a többség felháborítónak találná őket a megkérdezettek véleménye szerint*”), valamint az a bizonyított tény is, mely szerint a magyarok általában negatívan gondolkodnak és jellemzően pesszimisták, mivel a kérdőív kitöltői is így vélekednek a kampányok hatásáról, fogadtatásáról.

A Benettonról a következők jutottak azok eszébe, akik hallottak már a vállalatról: *ruha, divat, minőség, sokszínűség, színek, zöld szín, meghökkentő reklámok, márkás termékek, tőzsde, környezetvédelem, művészfotók, Forma 1, esélyegyenlőség támogatása, stílus, óriásplakátok és a hozzájuk kapcsolódó botrányok, bevállalják a „kényes” témákat, társadalmi szerepvállalás, rasszizmus ellenesség, pamut ruhák.* Az asszociációkat olvasva elmondható, hogy egy pozitív kép él a megkérdezettekben a vállalatról, illetve a többség azzal is tisztában van, hogy a Benetton folytat társadalmi, környezeti tevékenységet.

Végezetül arra voltam kíváncsi, hogy hogyan változna a megkérdezettek Benettonról alkotott képe, véleménye annak ismeretében, hogy a korábban látott képek mind a vállalat reklámkampányai voltak. A 162 kitöltő, aki megválaszolta a kérdést, pozitívabban gondol ezek után a vállalatra. 84-en (51,9%) azért, mert a Benetton felhívja a figyelmet a problémák súlyosságára, 51-en (34,5%) azért, mert tetszik nekik, hogy egy vállalat bevállalja a „kényes” témákat is, 22-en (9,7%) pedig azért, mert végre nem egy szokásos, erőltetett reklámmal találkoznak. A válaszadók közül 43-an (26,5%) gondolták úgy, hogy nem változtatna semmit megítélésükön ez az információ. Kevesebb, mint a kitöltők 10%-ának véleményét befolyásolná negatívan a tudat, hogy a Benetton reklámkampányai voltak a korábban látott fotók.

## **Összefoglalás, következtetések**

Kutatásom első részében igyekeztem bemutatni a United Colors of Benetton CSR tevékenységét a szponzorációtól az alapítványok, szervezetek támogatásán át egészen reklámkampányaiig a kezdetektől napjainkig.

Ezt követően arra kerestem a választ, hogy hogyan vélekednek napjainkban a fogyasztók a társadalmi, környezeti témákról, a vállalatok társadalmi felelősségéről, illetve konkrétan a Benetton reklámkampányairól. Igyekeztem arra is rájönni, hogy napjainkban milyen fogadtatása lenne Magyarországon a Benetton kampányainak, illetve a hasonló típusú plakátoknak.

Hibrid kutatásomat fókuszcsoportos vizsgálattal és kérdőíves megkérdezéssel végeztem, melyek értékelésében segítségemre volt a Microsoft Excel program és az SPSS statisztikai program. Érdekes volt összevetni a fókuszcsoportok eredményeit a kiértékelte kérdőívekkel, ugyanis a kvalitatív és a kvantitatív kutatások is hasonló eredményekhez vezettek. A kutatásból kiderült, hogy a 20-30 éves korosztály attitűdje, értékrendje jelentősen befolyásolja a reklámokkal szembeni elvárásaikat és ezáltal a Benetton kampányok megítélését is. A megkérdezettek jelentős része jobban szereti a megszokottól eltérő, vicces vagy elgondolkodtató reklámokat, és a plakátot, mint hirdetési felületet kedveli a legjobban, mert itt a befogadói szituáció teret enged a szabad döntésnek. Pozitívan gondolkodnak a vállalatok társadalmi felelősségéről, ám a többség véleménye szerint Magyarországon az ilyen kampányok fogadtatása inkább megosztó lenne, a társadalom nagy része talán meg sem értené őket, vagyis a magyar társadalomról alapvetően negatívan gondolkodnak mind a fókuszcsoport tagjai, mind pedig a kérdőív kitöltői. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek jóval negatívabban vélekednek a társadalom egészéről, mint saját generációjukról, vagyis a magyar társadalom még nem érett meg a szociális és környezeti problémák nyers, provokatív ábrázolásmódjának befogadására a válaszadók szerint.

Sikerült azt is bebizonyítanom, hogy kimutatható kapcsolat áll fenn a megkérdezettek neme és a vállalatok, szervezetek társadalmi, környezeti tevékenységéről alkotott kép között.

A megkérdezettek többsége ismerte a Benetton vállalatcsoportot, pozitív fogalmakra asszociáltak a Benetton kifejezés hallatán. Nagy részük tisztában volt azzal is, hogy aktív társadalmi és környezeti politikát folytatnak, páran kampányaikról is hallottak már. Érdekes az is, hogy a megkérdezettek Benettonról alkotott véleményét pozitív irányba befolyásolja a tudat, hogy a vállalat kiáll társadalmi, környezeti problémák mellett, és bevállalja a témák nyers, olykor provokatív ábrázolását is, melyek témáját csak kevesen értelmezték félre, így a fogyasztók többségéhez eljut azok üzenete.

Úgy vélem, a kapott eredmények láttán talán érdemes elgondolkodni a témák ilyen jellegű ábrázolásán országunkban is, kérdés, hogy kezdetben célszerű lenne-e esetleg a problémák visszafogottabb ábrázolása, vagy ez hatásvesztést eredményezne. Ami mindenképpen leszögezhető az az, hogy a társadalmi, környezeti témákkal foglalkozó reklámnak, felhívásnak jóval ötletesebbnek, figyelemfelkeltőbbnek, vagy egyszerűen tényszerűnek kell lennie ahhoz, hogy a magyar társadalmat elgondolkodtassa és cselekvésre készítse.

Javaslatom a Benetton vállalatcsoport számára, hogy vállalati társadalmi felelősségét továbbra is folytassa és fejlessze a már elkezdett módon, mert a társadalom és a természet meghálálja erőfeszítéseit, Magyarországon pedig következetes és konstans tevékenységet kellene folytatnia, például a magyar társadalmat sújtó problémákkal foglalkozó kampányokkal.

Napjainkban még gyerekcipőben jár az ily mértékben tudatos és felelős vállalatok száma, több hasonló vállalatra lenne szükség egy jobb, élhetőbb világért való küzdelemben.

## **Irodalomjegyzék**

### **Szakirodalom**

Toscani, O. (1999): *Reklám, te mosolygó hulla*. Park Kiadó, Budapest

Törőcsik M. (2011): *Fogyasztói magatartás (Insight, trendek, vásárlók)*. Akadémiai Kiadó, Budapest

### **Internetes források**

A United Colors of Benetton hivatalos honlapja (letöltve: 2012.október 9. – 2012. október 22. között folyamatosan)

<http://benetton.com>

<http://benettongroup.com>

- A United Colors of Benetton Facebook oldala (letöltve: 2012. október 28. 17:54)  
<http://facebook.com/benetton>
- A United Colors of Benetton Twitter oldala (letöltve: 2012. október 9. 14:50)  
<http://twitter.com/benetton>
- A United Colors of Benetton YouTube oldala (letöltve: 2012. október 9. 14:53)  
<http://youtube.com/benetton>
- Az UNHATE Alapítvány hivatalos oldala (letöltve: 2012. október 2. 12:34-14:50)  
<http://unhate.benetton.com/foundation/>
- A Fabrica hivatalos oldala (2012. október 16. 15:58)  
<http://fabrica.it>
- A Colors Magazin Hivatalos oldala (letöltve: 2012. október 7. 15:45)  
<http://colorsmagazine.com>



# GORZÁS Melinda

## A hagyományos reklámok és az ambient marketing hatása az Y generációra<sup>24</sup>

Konzulens:  
ISZAK Noémi, tanársegéd

### Effects of traditional commercials and ambient marketing on Generation Y

*The aim of my survey was to prove that the effectiveness of advertising via mass media has significantly decreased, and to offer a solution for this problem. The attention of younger age groups can be drawn with new means, because they consciously avoid commercials. I have seen the solution in ambient advertisements. Afterwards I examined the characteristics of generations, and I reckoned that Generation Y is the most appropriate for accepting ambient adverts. My questionnaire survey shows, that 84% of the members of Generation Y find ambient commercials very good, and 77% would be happy if they saw such commercials on the streets of Hungary. If they met with an ambient advertisement, 4/5 of the interviewed people would tell their acquaintances, and among them every fourth person would share it in social network websites. Most of them prefer those advertisements, which are funny, based on unique idea, or offers some experience for them.*

### Bevezetés, célok

A tanulmány fő hipotézise, hogy az emberek alapvetően elutasítóak a reklámokkal szemben, és ambient reklámokkal fel lehet kelteni az érdeklődésüket. Feltételeztem még, hogy a fiatalok gyakori internethasználata miatt, a látott gerillareklámok gyorsan terjednének közösségi oldalakon, ismerősi körökben. Negyedik hipotézisem szerint pedig a generációs sajátosságaik alapján az Y generációt (17-32 évesek) célozva érdemes leginkább ambient reklámokat készíteni.

---

24 A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.



Kutatásom célja, hogy bebizonyítsam feltevéseimet, és hogy minél jobban megismerjem a célcsoportot, az Y generációt, hogy értékrendjüknek megfelelő hatásos marketingüzenetet közölhessünk velük a jövőben. Emellett célom, hogy a marketing szakmának kézzel fogható bizonyítékot adjak arra, hogy a jelenleg legelterjedtebb marketingkommunikációs eszközök nem elég hatékonyak, viszont kombinálva gerillammarketinggel rendkívül erős márkaképet lehet kialakítani.

A feltételezéseim bebizonyításához primer és szekunder kutatási módszereket egyaránt alkalmaztam. Szekunder kutatásomat szakirodalom olvasásával, és internetes források alkalmazásával készítettem el. Ennek eredménye három részre tagolható. Az első részben arról írok, miért nem eléggé hatásos a hagyományos marketingkommunikáció, a második rész a marketing jövőjéről szól, vagyis a gerillammarketing eredményességéről, a harmadik részben, pedig a generációk jellemvonásait vizsgálom. A tanulmány ezt követő része a saját kutatásaimat tartalmazza, melyek során fókuszcsoportos vizsgálatot, és kérdőíves felmérést végeztem.

Kutatásom reményeim szerint jó alapot szolgál és ösztönzőleg hat majd arra, hogy Magyarországon egyre inkább elterjedjen az ambient reklámozás.

## **A marketingnek változásra van szüksége**

Az elsődleges probléma a jelen marketingjével az, hogy a fogyasztók túl sok reklámot látnak, és töredékét sem képesek befogadni. Az elmúlt 30 évben nagyobb mennyiségű információ keletkezett, mint az azt megelőző 5000 év során összesen (Trout-Rivkin, 1998). 2011-ben naponta átlagosan 9268 reklámot vetítettek a hazai tévécsatornák (MTI, 2012). Azonban hiába kapnak ennyi információt, mivel van az agyban egy pszichológiai fék, amely megakadályozza, hogy túl sok inger jusson a szervezetbe, így blokkolja a nem fontosnak ítélt üzeneteket (Trout-Rivkin, 1998). Azonban reklámok csekély hatása ellenére is nagyon magas a cégek reklámköltése: Magyarországon, 2011-ben a válság ellenére is 151 milliárd Forintot költöttek reklámokra (médiákhoz megérkező bevétel) (MRSZ, 2011). Tudatosan is kerülnek az emberek a reklámokat, M.o-on minden 4. ember aktív reklámkerülőnek mondja magát (Tükör, 2007). Ha reklámot sugároznak a TV-ben a nézők 7%-a kíséri figyelemmel az üzeneteket, 51%-a ilyenkor átkapcsol (Szonda-Ipsos, 2004). Technikailag is van lehetősége a fogyasztóknak elzárni magukat a reklámoktól, pl. a televízió készülékeken elérhető PIP funkcióval, vagy a „szórólapot nem kérek” feliratokkal a postaládákon.

### *Milyen eszközökkel lehet elérni azokat, akik eleve elutasítják a reklámokkal szemben?*

Vannak vállalatok, akik a válság ellenére is tudtak árbevétel növekedést eredményezni. A piacvezető márkák változatos marketingkommunikációjuknak köszönhetik sikerességüket. Ők a kommunikáció központjába az élmények nyújtását helyezik, valódi kétirányú kommunikációt folytatnak fogyasztóikkal és velük együttműködve, közösen alakítják a márka személyiségét.

Manapság a jó reklám már nem biztos, hogy elég. A versenyelőny elsősorban abból származik, hogy milyen kapcsolatot tudunk ápolni az ügyfeleinkkel, ezért a CRM és a PR szerepe egyre növekedni fog.

Nem az a megoldás, hogy a cégek még több reklámot sugározzanak a TV-ben, még több hirdetést helyezzenek el újságban, hanem inkább arra kell törekedni, hogy kevesebb, de maradandóbb élményt nyújtsanak a fogyasztóknak.

A reklámok többségét tekintve elmondható, hogy a marketingnek változásra van szüksége, a változást pedig a BTL eszközök előtérbe helyezése hozhatná meg. Személy szerint a megoldást az interaktív gerillamarketingben, és az ambient reklámokban láttam.

## A marketing jövője

Az utóbbi években kezdett kialakulni egy új irányzat, amit sokan new media-nak, vagy gerillammarketingnek hívnak. Ennek az új marketingvonulatnak az a célja, hogy növelje a márkák és a fogyasztók találkozásainak számát, és ezeket a tapasztalatokat emlékezetessé tegye. A reklámosok rájöttek, hogy a környezetükben szinte minden tárgy, felület, épület, és még az emberek is alkalmasak arra, hogy reklámüzenetet hordozzanak.

„A gerillammarketing pimasz, provokatív, rejtőzködő, intelligens, interaktív. Minden olyan reklám ide sorolható, amely nem a megszokott helyen, nem a megszokott módszerrel hívja fel magára a figyelmet – és bevonja a fogyasztót a játékba.” (Sas, 2007)

Saját definícióm szerint a gerillammarketing minden olyan marketing megoldást tartalmazó irányzat, ami a hagyományos marketingtől, módszerektől, felfogástól eltér, és emlékezetes hatást vált ki az emberekben.

A gerillammarketing típusai a következők: A *buzz marketing* a tudatosan gerjesztett szájreklám, a *vírusmarketing* ennek az elektronikus változata. Nemcsak cégek, hanem politikusok is használják választási kampányaik során, mert tudják, hogy a leghitelesebb információ az, amit az ember az ismerőseitől hall (Papp-Váry, 2006). A filmekben, TV-műsorokban való *termékmegjelenítés* is egy viszonylag új fajta hirdetési technika. Környezettudatosabb gerilla megoldás a *clean advertising* vagy *reverse graffiti*, amikor a falra, járdára nem festenek, hanem az üzenetet tisztítással jelenítik meg a felületen. *Ad field* reklámok során pedig gabonakörökhöz hasonló módon úgy vágják le a növényeket, füvet, hogy nagyméretű ábrák/szöveg formáját adja a termőföldeken. Egy másik gerillammarketing típus az *astroturfing*, ami azt takarja, hogy bloggerek cégek megbízásából írnak webnaplót, vagy álneven kommentelnek. A gerillammarketing egyik legérdekesebb ágazata az *ambient marketing*, a környezetbe illesztett reklám. Az ötlet lényege, hogy a hétköznapi dolgok formai lehetőségei és a termék között tartalmi összefüggést lehet találni.

Ezen kívül rengeteg gerillamarketing megjelenés, vagy típus létezik – pl. *interaktív automaták* – nagy részét nem is lehet kategorizálni. A gerillamegoldás lényege, hogy a legkülönfélébb módokon juttassák el az emberekhez az üzenetet. A kreativitást pedig a fogyasztók díjazták, nagyobb eséllyel választják egy olyan cég termékét, aki valami szokatlant nyújtott nekik az életükben. „A gerillamarketingben az a szabály, hogy nincs szabály!” (Wipperfürth, 2005)

### ***A gerillamarketing és az ambient eredményei***

Az ambient reklámok hatékonyságát nehéz mérni, mert azt nyomon lehet követni, hogy az emberek hogy reagálnak rá, de hogy ennek hatására vásárolnak-e, azt nem könnyű megmondani. Az viszont biztos, hogy az ilyen reklámokat jól megnézik az emberek, sokszor lefényképezik és elmesélik másoknak mit láttak. A „*Mini nem mini*” kampányában például azt az üzenetet adták át a fogyasztóknak, hogy a mini sokkal kisebb a többi autónál, mégis sok minden elfér benne. Sok ambient reklámot használtak a kampány során. A belső tágasságát azzal szemléltették, hogy metró aluljárók bejáratához odatettek egy előlnézeti képet, nyitott ajtóval. Így az aluljáróba lesétáló emberek azt a hatást keltették, mintha a kocsiba ültek volna be (1. kép). A Mini egyik legújabb ambient reklámja pedig az idei Olimpián volt megfigyelhető. Készítettek egy eredetihez mindenben hasonló távirányítású Mini autót, aminek a belsejébe, az ablaktetőn keresztül bele lehetett tenni az elhajított tárgyakat, a Mini összeszedte és visszahozta azokat. A közönség imádta ezt az ötletes megoldást (2. kép).



**1. kép: Mini ambient metróaluljárónál**

*Forrás: Papp-Váry (2007)*



**2. kép: Mini ambient az olimpián**

*Forrás: [http://addict.blog.hu/2012/08/07/a\\_legjobb\\_reklam\\_az\\_olimpian](http://addict.blog.hu/2012/08/07/a_legjobb_reklam_az_olimpian)*

A kampányok sikerét bizonyítja, hogy a Minire hatalmas a várakozási idő az USA-ban. Hónapokba telik, amíg a kiválasztott modell eljut új tulajdonosához. Az ilyen siker nem kis dolog a 21. században (Papp-Váry, 2007).

Külföldön már sok helyen alkalmaztak ambient reklámozást, Magyarországon viszont még gyerekcipőben jár ez az ágazat. Sok cikkben olvasható, videókban

látható, hogy egy gerillakampány sikeres volt, sokan megosztották. Magyarországon egyelőre nem annyira elterjedt, hogy reklámokat osszanak meg közösségi oldalakon, mert hiányzik a személyes élmény.

A YouTube videómegosztó portálon látható, hányan tekintik meg a különböző ambient témájú reklámvideókat. „Volkswagen runs fun” (Volkswagen szórakoztat) kampány során egy nagy forgalmú metróállomáson a lépcsőre építettek egy csúszdát, és az embereknek feldobta a napját, hogy csúszdázva közelíthették meg a metrókat. Az erről készült videót 23.363-an megnézték a videó megosztón, 90 ember kedvelte is (2010).<sup>25</sup>

A Nike ambient reklámjának ötletét az autómentes nap adta. Ezen a napon több száz autó kerekére tettek egy cipő alakú táblát, és az autók ablaküvegére ragasztottak egy rendőrségi felhívásra emlékeztető papírt. A kampány nagyon figyelemfelkeltő volt, a videót 107.450-en nézték meg (2007).<sup>26</sup>

Közösségi oldalakon is gyakori az ambient reklámok megjelenése. A Pöttyös Túró Rudi Facebook oldalán található egy kép egy padról, melyet Pöttyös lefestett piros pöttyösre, és ráfestette, hogy „A Pöttyös az igazi”. A képet 4857-en kedveltek, és 624-en megosztottak.<sup>27</sup>

## Generációs marketing

A jövő marketingjének eszköze lehetne az ambient, a piacot pedig generációk alapján kellene szegmentálni. Az egyes generációk különböző értékrenddel rendelkeznek, így az eltérő szocializációjukból fakadóan nem lehet őket együtt kezelni.

A generációs marketing a nagyobb korcsoportokat vizsgálja azok meghatározó élményanyaga, értékei, igényei es elvárásai alapján. A fogyasztók megértéséhez, magatartásuk előrejelzéséhez figyelembe kell venni a társadalmi és gazdasági környezetet, amelyben éltek és élnek. Fontos még megismerni az aktuális életszakaszukat is, vagyis hogy fizikai, fiziológiai, lelki szempontból milyen fázisban vannak. Az egyik leglényegesebb tényező a kohorsz élmények vizsgálatából adódik, meg kell ismerni az adott generáció élmény-tárát, amely kialakította tagjai szemléletmódját, ide tartozik az is, hogy milyen történelmi eseményeket, politikai rendszerváltozásokat éltek meg, és ez hogyan befolyásolta őket. Nem szabad megfeledkezni az aktuális körülmények felméréséről sem, kutatni kell, mely jellemzők befolyásolják vásárlóerejüket, és motiváltságukat (Törőcsik, 2009).

A generációs csoportok a következőképpen néznek ki: 1925-45 között született a veterán generáció nemzedéke, 1946-tól 1964-ig tartott a baby-boom

---

25 Volkswagen reklám: <http://www.youtube.com/watch?v=98EJx7OKqLI&feature=related>

26 Nike reklám: <http://www.youtube.com/watch?v=yFFMdi1-t6Q>

27 Pöttyös pad: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150984212550303&set=a.421473420302.205230.13741815302&type=3&theater>

korszak, az 1965 és 1979 közöttiek az X, a 1980-1995-ösök az Y, az 1996 után születettek pedig már a Z generáció tagjai (Tari, 2011).

A generációs jellemvonásokat figyelemmel kísérve megállapítható, hogy az Y és a Z generáció a legalkalmasabb arra, hogy gerillamódszerekkel megközelíthető legyen. Fiatalos lendületük, nyitott hozzáállásuk az újdonságokra, és gyakori internethasználatuk lehetővé teszi, hogy a gerillamarketinges eszközök tökéletes célcsoportja legyenek. A Z generáció azonban egyelőre fiatal kora, könnyű befolyásolhatósága, és saját jövedelem hiánya miatt kevésbé eredményes célcsoport lenne. Így a továbbiakban, legalább is az elkövetkezendő 5-10 évben az Y generációt érdemes ambient reklámokkal megcélozni. Rájuk az jellemző, hogy a digitális nemzedék első hullámaként beépült az életükbe az internethasználat, a fogyasztói társadalomban nőttek fel, így a reklámokat természetesnek tekintik maguk körül, ezért nem fogékonyak rá, viszont az alternatív reklámfogyasztásuk nőtt. Fontos számukra a karrierépítés, és az élet élvezete. Számukra valami újat, valami eddigiektől teljesen eltérőt kell nyújtania a marketingszakmának, ha szeretne nekik eladni valamit. Az ambient és az interaktív reklámok azért jó megoldások számukra, mert a megszo-kott napjaikat feldobja, és nyitottabbak a márkákkal való együttműködésre, mint az idősebb generációk. Emellett az a tény, hogy virtuális hálózatokat alkotnak maguk körül a közösségi oldalak segítségével, lehetővé teszi, hogy az információkat pillanatok alatt továbbítsák egymásnak. Ezáltal egy ambient reklámot megtekintő járókelő, nem csak egy főnek számít, akit elért a marketingüzenet, hanem a több száz ismerősét is el lehet érni, ha megosztja az interneten, de ha csak 3-4 embernek meséli el, az is szép eredmény. Az ambient és a vírusmarketing segítségével tömegesen lehet elérni az embereket, anélkül, hogy unszimпатиát váltana ki a reklám, pont ellenkezőleg – azért osztják meg, mert tetszik nekik.

## **Kutatásmódszertan**

A kutatási módszertanok közül, úgy véltem egy fókuszcsoportos vizsgálat a legalkalmasabb arra, hogy hipotézisemet teszteljem, ugyanis egy csoportos beszélgetésen egyszerre több személy véleményét meghallgathatom a témával kapcsolatban, és ők egymás véleményére is tudnak reagálni. A célom ezzel a vizsgálattal az volt, hogy feltárjam az Y generáció attitűdjét a hagyományos ill. gerillareklámokkal kapcsolatban, ill. megismerjem szokásaikat, életmódjukat, preferenciáikat, és megértsem, hogy mit miért szeretnek, ill. nem szeretnek. Így tehát egy fókuszcsoportos vizsgálat során megkérdeztem az Y generáció néhány tagjának véleményét a reklámokkal kapcsolatban, és megvizsgáltam a generációjuk fő jellemvonásait.

Miután a fókuszcsoportos vizsgálattal egy kvalitatív képet kaptam a generáció jellemzőiről, és reklámokhoz való hozzáállásáról, jó alappal rendelkeztem egy megfelelő kérdőív összeállításához. A kérdőíves kutatásra azért volt szükség, hogy egy számszerű képet kapjak arról, hogy amit a fókuszcsoportos vizsgálat során

megtudtam, mennyire jellemző a fiatalok többségére. Emellett kézzel fogható adatokat, bizonyítékot szerettem volna kapni arra, hogy amiket feltételeztem hipotéziseimben, az helytálló. Online felmérést végeztem a group-survey.com segítségével (Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing, 2012. október). A kapott adatokat IBM SPSS Statistics és Microsoft Excel programmal dolgoztam fel. A kérdőívet az Y generáció, vagyis a 17-32 év közötti fiatalok közül 213-an töltötték ki. A mintavétel véletlenszerű volt, nem tekinthető reprezentatív kutatásnak, azonban jó alapot szolgál arra, hogy számadatokkal tájékoztasson a témával kapcsolatban.

A következő fejezetekben tehát saját kutatásaim eredményei olvashatók, melyeket kizárólag az Y generációra fókuszálva végeztem.

## Fókuszcsoportos vizsgálat

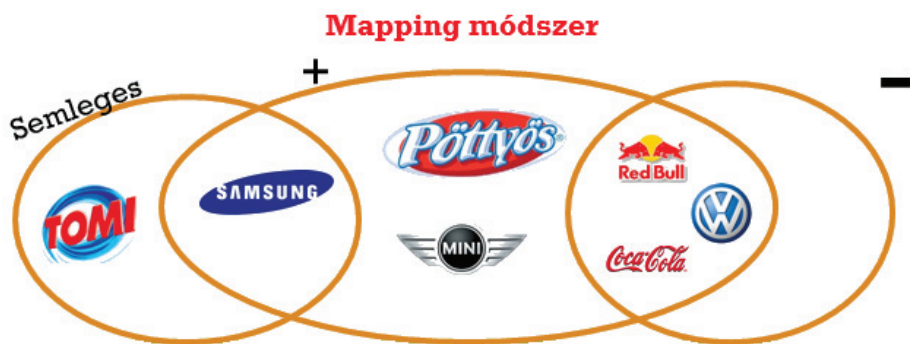
Fókuszcsoportos vizsgálatom témái a hagyományos és gerillamarketinghez való viszonyulás, és a generációs sajátosságok voltak. A csoportban 9 egyetemista (3 fiú, 6 lány) vett részt. A vizsgálat során moderátor segítségével nyílt kérdéseket tettem fel a csoporttagoknak, emellett mapping módszert alkalmaztam és asszociációs játékban is részt vettek. Ezek eredményei az 1. táblázatban és az 1. ábrán láthatók.

**1. táblázat: Asszociációs játék**

Reklám	túl sok, TV (3x), zenés videó, pénz, Volkswagen reklámja, színes, újsághirdetés
Utcareklám	plakát, cégtábla, 3D aszfaltfestés, hirdetőoszlop, cégér
Internet	információ, YouTube (2x), modern, Facebook, Gyilkos elmék sorozat, gyorsaság, sebesség
Vásárlás	sok idő, ruhák, Zara, bolt, csoki, óra, divat, pénz
Marketing	reklám (4x), tanulás, kommunikáció, a marketing tanára, munka, This means war c. film
Gerillamarketing	nem tudom, sok, blöff, blog, YouTube videó ebben a témában, kigyúrt, modern, e-mail
Idő	Kevés, nehéz jól beosztani
Karrier	Fontos, sokáig tart felépíteni, de a család fontosabb
Pénz	Jó lenne, ha sok lenne belőle; rossz, hogy mindent ez irányít
Tanulás	A siker kulcsa, Tudás, Hasznos dolog
Feladat az életben	Boldognak lenni, Céljainkat teljesíteni, Maradandót alkotni, Példamutatás, Megvilágosodás, Karrier, Családalapítás

*Forrás: Hagományos reklámok vs. Gerillamarketing – Fókuszcsoport (Gorzás, 2012)*





**1. ábra: Mapping módszer**

*Forrás: Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing – Fókuszcsoport (Gorzás, 2012)*

A vizsgálatból kiderült, hogy a csoporttagok véleménye szerint csekély hatásúak a jelenlegi reklámok. A nyomtatott reklámokat inkább megnézik, mint a TV-ben szereplőket. A kedvenc reklámjairól szóló válaszokból megtudhattam, hogy azokat a reklámokat szeretik, amik eltérnek az átlagostól, van bennük valami egyedi ötlet, vagy azonosulni tudnak vele. Mindenki az érdeklődési körének megfelelő reklámokat szeret.

A közösségi oldalakra vonatkozó kérdésekre adott válaszokból megtudtam, hogy nagyon sok időt tölt többségük ilyen oldalakat böngészve. YouTube-ot is többen nézik rendszeresen a csoportból, néha direkt reklámokat keresve. Azért szeretik a videó megosztókat, mert ott nem nagyon vannak reklámok, amik zavarnák őket a videók nézésében. A csoport tagjainak többsége aktívan használja a Facebook-ot, sokan megosztottak már reklámokat.

Az ambient reklámok szemmel láthatóan nagyon tetszettek a csoporttagoknak. Ötletesnek, jópofának találták őket. Sok olyan visszajelzés érkezett, hogy lefényképeznék, elmesélnék, vagy Facebook-on is megosztanák.

A csoport válaszai alapján Y generációs sajátosságnak tekinthető, hogy időhiányban szenvednek, viszonylag fontosnak tartják a házasságot. Érzik a tanulás szükségességét, de nehezen tudnak rákoncentrálni. A munka világában való elhelyezkedést nehéznek találják, és tudják, hogy fontos része lesz az életüknek, ezért olyan munkát próbálnak találni, amit szívesen végeznek. Többen úgy vélik, hogy mindent a pénz irányít, és akkor lenne jó nekik, ha sok pénzük lenne, hárman említették, hogy a pénz meghatározó dolog az életben. A karriert is fontosnak tartják, de nem helyezik a családalapítás elé. Szórakozásnak általában a bulizást tekintik, ami gyakran alkoholfogyasztással jár együtt, a zenére pedig kikapcsolódásként gondolnak.

A fókuszcsoportos vizsgálat alapján összességében elmondható, hogy az Y generáció életében gyakori az internet, és a közösségi oldalak használata. A TV-ben

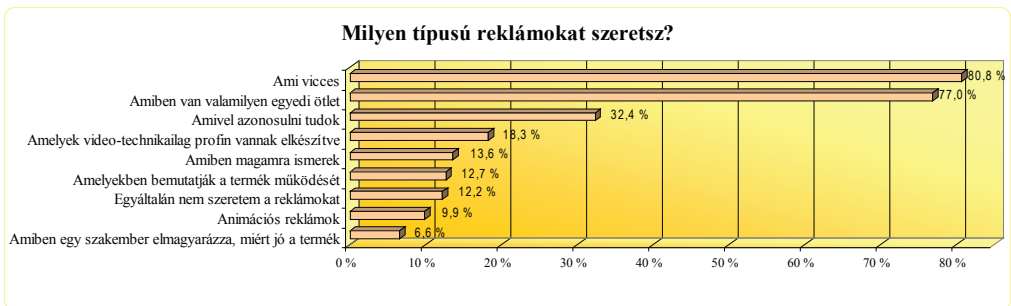
szereplő reklámokat nagyrészt figyelmen kívül hagyják, az ambient reklámok iránti pedig lelkesen érdeklődnek.

## Kérdőíves kutatás

Kérdőívem első részében általános kérdések szerepeltek a reklámokkal kapcsolatban, a következő rész a közösségi oldalak használatára vonatkozott, ezután a gerillamarketinges, majd a generációs kérdések következtek, végül pedig néhány demográfiai kérdést tettem fel.

A kérdőívemben szereplő kérdések első csoportja a *hagyományos reklámokra* vonatkozott.

Kiderült, hogy az óriásplakátok egyáltalán nem, a TV-ben műsort megszakító, ill. interneten felugró popup reklámok viszont nagyon zavarják a fogyasztókat. Emellett mégis vannak olyan reklámtípusok, amiket kedvelnek. A 2. ábrán látható, hogy a fogyasztók egyértelműen a vicces és a kreatív reklámokat szeretik. Legkevésbé azt tartják jó reklámnak, amiben egy szakember elmagyarázza miért jó a termék. Nemek között a harmadik legkedveltebb reklám esetében mutatkozott eltérés. A nők inkább azokat a reklámokat preferálják, amivel azonosulni tudnak, míg a férfiak a videó-technikailag profi reklámokat szeretik. (A kérdéseknél demográfiai ismérvek szerinti nagy eltérések nem voltak jellemzőek.)



### 2. ábra: Milyen típusú reklámokat szeretsz?

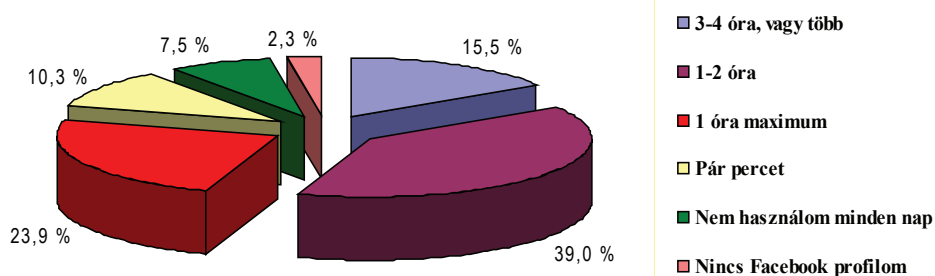
Forrás: *Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing kutatás (Gorzás, 2012)*

Rákérdeztem arra is, hogy mivel töltik a reklám idejét, mikor TV-t néznek. Mindössze a válaszadók 6,6%-a nézi végig a reklámokat, több mint fele (56 %) kimegy a szobából, vagy átkapcsol.

*Közösségi oldalakra vonatkozó kérdéseimre* adott válaszokból kiderült, hogy szinte minden 17-32 év közötti fiatal használja a Facebook-ot naponta, és több mint 3/4-e minimum egy órát tölt ezzel minden nap (3. ábra).



### Mennyi időt töltesz naponta AKTÍV Facebook-használattal?



**3. ábra: Mennyi időt töltesz naponta aktív Facebook-használattal?**

*Forrás: Hagományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)*

Ha lennének Magyarországon is ambient vagy interaktív reklámok, valószínűleg a reklámvideók nézésének és megosztásának aránya nőne (2. táblázat).

### 2. táblázat: Facebook használati, és videó megosztásra vonatkozó adatok

Válaszadók aránya a teljes sokaságból	
96%	van Facebook profilja
89%	naponta használja
72%	átnézi az üzenőfalat naponta
37%	reklámvideókat néz videó megosztón
29%	megoszt reklámvideókat
76%	kedvelt márkák oldalait

*Forrás: Hagományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)*

Ambient reklámokra vonatkozó kérdéseimet néhány képre vonatkozóan kérdeztem (3. és 4. kép), és így általánosítottam az ambient reklámok összességére.



**3. kép: Ambient 1.**

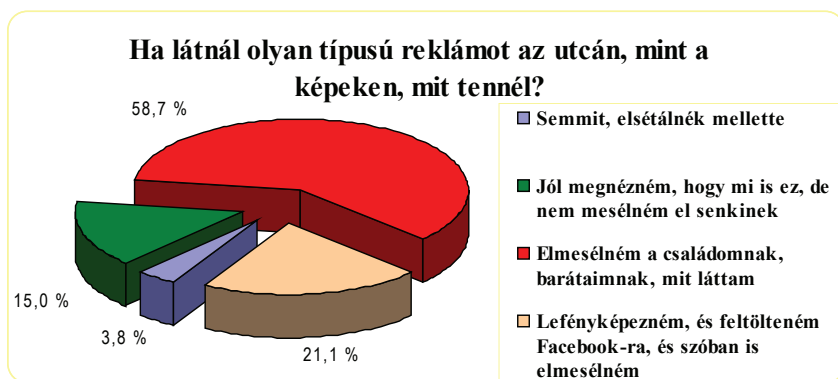
Forrás: <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/10-worlds-biggest-advertisements/>



**4. kép: Ambient 2.**

Forrás: <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/10-worlds-biggest-advertisements/>

Ha a fiatalok ambient reklámot látnának az utcán 80%-uk elmesélné az ismerőseinek, és közülük minden 4. ember Facebook-ra is feltöltené. Így rengeteg embert el lehetne érni egy-egy ambient reklámmal (4. ábra).

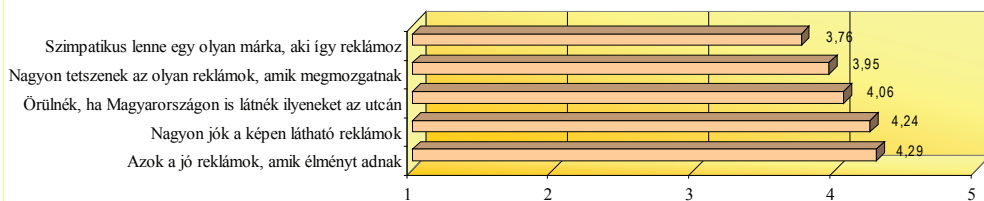


**4. ábra: Ha látnál egy olyan típusú reklámot az utcán, mint a képeken, mit tennél?**

Forrás: *Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)*

A következő kérdésnél, 1-5-ig kellett osztályozniuk a válaszadóknak, hogy mennyire értenek egyet az állításokkal. Látható, hogy a megkérdezettek leginkább azzal értettek egyet, hogy azok a jó reklámok, amik élményt adnak. Szintén pozitív vélemények születtek a képen látható – vagyis az ambient reklámokról. Az interaktívabb reklámokat már egy kicsit kevesebben díjazták, de még ez is jó értékelést kapott átlagosan (5. ábra). A válaszadók 83,6%-a tartja jónak az ambient reklámokat (ők 4-est vagy 5-öst jelöltek a skálán), és 76,5%-uk örülne, ha látna ilyeneket az utcán.

### Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal?

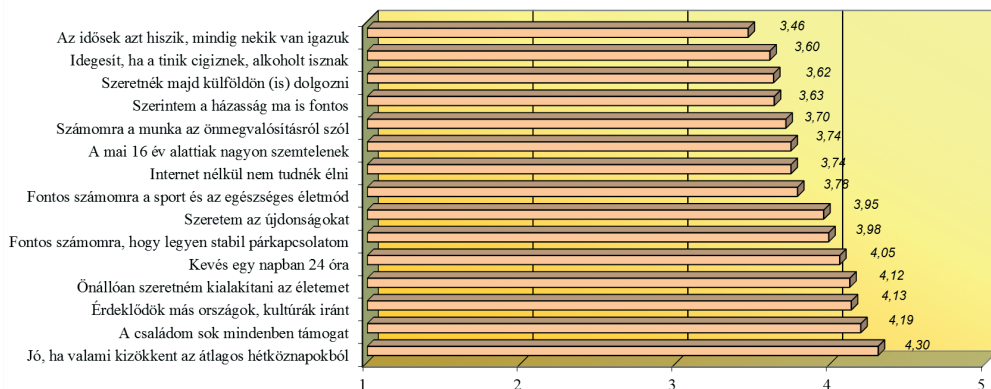


### 5. ábra: Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal? (gerillammarketing)

Forrás: Hagományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)

Kérdőívemben több kvalitatív típusú kérdés is szerepelt. Itt például *generációs jellemvonásokkal* kapcsolatos állításokat kellett osztályozniuk a válaszadóknak 5 fokozatú Likert skálán. Leginkább azzal értettek egyet, hogy jó, ha valami kizökkeneti őket az átlagos hétköznapokból (6. ábra).

### Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal?

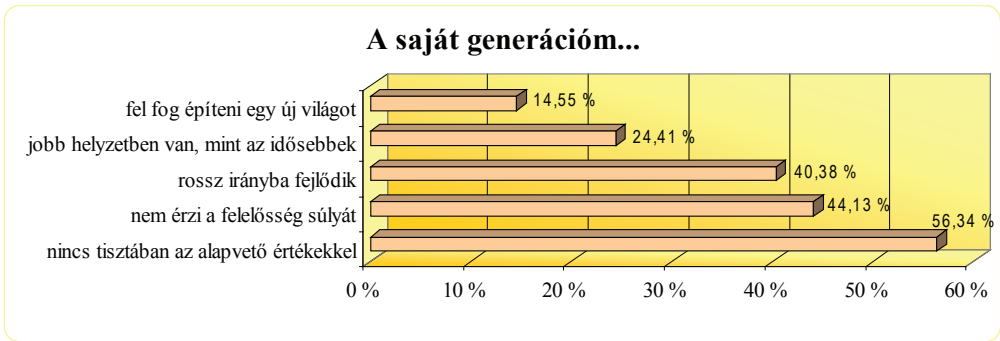


### 6. ábra: Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal? (generációs jellemzők)

Forrás: Hagományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)

A következő kérdésben a saját generációjukról kellett véleményt alkotni. A válaszadók több mint fele szerint az Y generáció nincs tisztában az alapvető értékekkel. Ugyanakkor egy másik, az értékek fontosságáról szóló kérdésem pont ennek ellenkezőjét igazolja. Az életben fontos értékek – a válaszok gyakorisága alapján kimutatható – sorrendje: Család, Szerelem, Barátok, Pénz, Karrier. Szomorú, de megfigyelhető, hogy a pozitívabb jellemzőket kevesebben jelölték be, alapvetően

pesszimistán látják a saját generációjukat (7. ábra). Demográfiai jellemzők szerint egyedül a 29-32 évesek korcsoportjában mutatkozott eltérő eredmény, többségük, 42%-uk szerint a generáció jobb helyzetben van, mint az idősebbek.



7. ábra: A saját generációm...

Forrás: Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)

Kiemelnék néhány összefüggést a kérdések között. A 3. táblázatban látható százalékok azok arányát mutatják, akik a teljes sokaságból mindkét választ bejelölték.

3. táblázat: Összefüggések 1.

Aki mindkét választ bejelölték (%)		
23,50%	Napi 24 óra kevés	Napi 1-2 óra Facebook
11,30%	Reklámok megosztása	Ambient feltöltése Facebook-ra
47%	Vicces reklámokat szereti	Ambient reklámot elmesélné
67,60%	Ötletes reklámokat szereti	Jók az ambient reklámok
69%	Ötletes reklámokat szereti	A jó reklámok élményt adnak
50%	Jó ha valami kikökönt az átlagos hétköznapiakból	Ha látna egy ambient reklámot, elmesélné

Forrás: Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)

Fontos még megjegyezni, hogy azok közül, akik egyáltalán nem szeretik a reklámokat, 54%-uk örülne, ha ambient reklámot látna az utcán. Tehát az aktív reklámkerülők felét is meg lehetne nyerni ambient reklámokkal. (A teljes sokaságnak ez 6,6%-át jelenti.)

A 4. táblázat a gerillammarketinges állításokkal és két generációs sajátossággal való egyetértést mutatja. Az összes megkérdezett közül, aki mindkét állításra 4-est vagy 5-öst adott, az ő teljes sokaságból számított arányuk látható a táblázatban. Jól látható, hogy a válaszadók kb. 3 /4-e szerint azok a jó reklámok, amik élményt

adnak, ill. szeretik, ha valami kizökkenti őket az átlagos hétköznapokból. Akik utóbbi állítással egyetértenek, nagyon jónak találják az ambient reklámokat is.

**4. táblázat: Összefüggések 2.**

	Szeretem az újdonságokat	Jó, ha valami kizökönt az átlagos hétköznapokból
Nagyon jók a képen látható reklámok	61,50%	<b>74,20%</b>
Örülnék, ha Magyarországon is látnék ilyeneket az utcán	57,30%	67,60%
Szimpatikus lenne egy olyan márka, aki így reklámoz	46,50%	56,30%
Azok a jó reklámok, amik élményt adnak	61,00%	<b>76,50%</b>
Nagyon tetszenek az olyan reklámok, amik megmozgatnak	51,20%	63,00%

*Forrás: Hagyományos reklámok vs. Gerillamarketing Kutatás (Gorzás, 2012)*

## Összegzés

Kutatásom célja az volt, hogy bebizonyítsam, a hagyományos reklámok alig hatnak a 17-32 évesekre, viszont az ambient reklámokkal fel lehet kelteni az érdeklődésüket. Szekunder kutatásomban érvekkel, és kutatási eredményekkel támasztottam alá, hogy miért nem effektív az ATL kommunikáció. Főként azért, mert túl sok információt kapnak a fogyasztók, köztük sok feleslegeset, amire az adott pillanatban nincs szükségük, és ezt az agyuk blokkolja.

Ezután bemutattam a gerillamarketing ágazatát, és ennek fajtáit. Sikerességének eredményeit példákkal bizonyítottam. Ezután a generációs marketing fontosságáról írtam, és miután az Y generáció bizonyult a legalkalmasabbnak az ambient reklámok befogadására, így primer kutatásaimat már csak rájuk vonatkozóan végeztem.

A fókuszcsoportos vizsgálatom során kiderült, hogy az Y generáció tagjai valóban nem szokták a reklámokat fokozott figyelemmel kísérni, viszont az ambient reklámokat tetszéssel fogadták.

A kérdőíves kutatásból kiderült, hogy mivel az Y generáció tagjait nem zavarják az óriásplakátok, így feltételezhető, hogy más kültéri reklámok sem fognak ellenérzést kiváltani belőlük. Az Y generáció jellemvonásainak ismeretében érdemes megfogalmazni a reklámüzeneteket, és értékeiknek megfelelő reklámokat készíteni. Az a jellemvonás, amivel legtöbben egyetértettek, „Jó, ha valami kizökönt az átlagos hétköznapokból” lehetőséget ad arra, hogy a marketingesek kizököntsék őket. Erre pedig az egyik legjobb eszköz a nem tolakodó, viszont szimpátiát kiváltó ambient marketing. Ezt a reklámozási formát nagyon jónak tartják, és örülnének, ha ilyeneket látnának az

utcán. Ha találkozónak ilyen reklámmal, 80%-uk elmesélné ismerőseinek, és közülük minden 4. ember Facebook-ra is feltölténé. A Facebook-ot, pedig az Y generáció majdnem 90%-a használja, tehát az oda feltöltött információk szinte mindenkihez eljutnak. Legtöbbször azt értették egyet, hogy azok a legjobb reklámok, amik élményt nyújtanak számukra. A fentiek alapján primer kutatásaim alapján a hipotéziseimet el tudtam fogadni.

Javasom, hogy jövőben a marketingesek folyamatos tömegkommunikáció helyett inkább személyesebb megoldásokat válasszanak, és élményt kell teremteni a fogyasztók számára, mert erre van igényük, és szórakoztatni kell őket vicces, látványos, és különleges ötleten alapuló környezetbe illesztett, nem tolokodó reklámokkal. A továbbiakban integrált marketingkommunikációt lenne érdemes alkalmazni, melyben tömegkommunikációs reklámokat csak termékbevezetés-kor alkalmaznának. Márkaépítő-, imázsfilmek, és emlékeztető reklámok helyett azonban jól elhelyezett ambienttel, ill. interaktív marketing akciókkal több sikert és a fogyasztók szimpátiáját lehetne elérni.

## Irodalomjegyzék

### Szakirodalom

- MRSZ (2011): Reklámköltés 2011. Sajtóközlemény  
<http://www.mrsz.hu/download.php?oid=Ta3f31594b5d0814974b2fe97a550276;aid=-T73735504853071a9b4cc369a0a43f00> (letöltve: 2012. 10. 02.)
- Papp-Váry Á. F. (2007): „Meghalt a reklám! Éljen a reklám!” Gerillamarketing a fiatalok elérésére, különös tekintettel az ambientre. In: Beszteri B. (szerk.): *Ifjúsági jövőképek és életstratégiák globalizálódott korunkban*. Kodolányi János Főiskola és MTA Veszprémi Bizottság, Komárom, pp. 44-51.
- Szonda-Ipsos: Az írás megmarad kutatás 2004  
<http://www.papp-vary.hu/gerillammarketing/Meghalt-a-reklam-eljen-a-reklam.pdf> (letöltve: 2012. 07. 02.)
- Papp-Váry Á. F. – Kaizer G. (2006): Fwd: Választás 2006. *Magyar Reklám*. I.k. H.n.  
[http://www.papp-vary.hu/gerillammarketing/Fwd\\_valasztas\\_2006.pdf](http://www.papp-vary.hu/gerillammarketing/Fwd_valasztas_2006.pdf) (letöltve: 2012. 07. 02.)
- Sas I. 2007: *Az ötletes reklám*. Kommunikációs Akadémia, 310 p.
- Törőcsik M. (2009): Generációs Marketing  
[http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/LetolthetoPublikaciok/TorocsikM/generacios\\_marketing\\_tm.pdf](http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/TorocsikM/generacios_marketing_tm.pdf) (letöltve: 2012. 10. 03.)
- Trout, J. – Rivkin, S. (1998): *Az új pozicionálás. Első rész: Mi van a fejünkben?* Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, pp. 1-47.
- Wipperfurth, A. 2005: *Eltértett márkák*. HVG Kiadó, Budapest, 335 p.

## ***Internetes források***

Addict (2012): A legjobb reklám az olimpián!

[http://addict.blog.hu/2012/08/07/a\\_legjobb\\_reklam\\_az\\_olimpian](http://addict.blog.hu/2012/08/07/a_legjobb_reklam_az_olimpian) (letöltve: 2012. 08. 02.)

Coloribus (2009): Kép – Ambient 2.

<http://www.coloribus.com/adsarchive/ambient/vegetarian-restaurant-fork-13264205/> (letöltve: 2012. 10.04.)

Creative Guerilla Marketing (2011): Kép: Ambient 1.

<http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/10-worlds-biggest-advertisements/> (letöltve: 2012. 10.04.)

CV Online (2011): Tari Annamária: X, Y, Z: generációk a világháló vonzásában.

<http://www.intergeneracio.hu/2011/12/18/x-y-z-generaciok-a-vilaghalo-vonzasaban/> (letöltve: 2012. 09. 24.)

Facebook (2012): Kép: Pöttyös pad

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150984212550303&set=a.421473420302.205230.13741815302&type=3&theater> (letöltve: 2012. 10. 24.)

Reklamipar.hu (2012): Felmérés: a tévénezők 30 %-át érdekli a reklámblokk.

KutatóCentrum és a Marketing&Media felmérése (MTI)

<http://reklamipar.hu/marketing/kutatas/2012/04/11/felmeres-a-tevenezok-30-szazalekat-erdekli-a-reklamblokk/> (letöltve: 2012. 10. 05.)

YouTube (2007): Gerilla marketing a ,la Hungary. Echo TV, Tükör

<http://www.youtube.com/watch?v=8rENroYF3Bw> (letöltve: 2012. 10. 06.)

YouTube (2007): Nike guerilla english version

<http://www.youtube.com/watch?v=yFFMdi1-t6Q> (letöltve: 2012. 10. 05.)

YouTube (2010): Guerrilla Marketing Example – Fast Lane

<http://www.youtube.com/watch?v=98EJx7OKqLI&feature=related> (letöltve: 2012.10.05.)

KRÁMLI András János

**(F)innovative Ansätze für das Ungarische  
Bildungswesen<sup>28</sup>**

Konzulens / Consultant:  
DR. POGÁ TSA Zoltán, egyetemi docens

**(F)innovative Solutions for the Hungarian Education Policy**

*In international comparisons the Hungarian educational outcomes are improving over the past decade and what is more cleaned of social background the Hungarian students are performing even better. Yet there are many problems facing educational policy in Hungary in 2012, which would require reforming the basic education. The world famous Finnish education policy is giving innovative answers for Hungary - which is called in the Anglo-American literature just “Fourth Way” – in the spirit of equality and fairness. The research is based on a half-year long scholarship in Finland, when the author could get to know personally the strengths and weaknesses of the Finnish system – doing interviews, acknowledging valuable international literature and getting lots of personal impressions. Giving a short view about the results of the work the Hungarian national strategy needs a radical change: instead of low-wage policy should be followed a “racing up policy” in terms of knowledge, which could provide a real solution in the long run. The Finnish Model does not suggest a complete transfer, but rather recommends taking over of its principles and methods considering the Hungarian specialties. From Finnish to Hungarian...*

**(F)innovatív megoldások a magyar oktatáspolitiká számára**

*Nemzetközi összehasonlításban a magyar oktatási eredmények az elmúlt évtizedben javuló tendenciát mutatnak, sőt a magyar diákok a társadalmi különbségektől megtisztított teljesítménye remeknek mondható (PISA 2009). Mégis számos problémával néz szembe a magyar oktatáspolitiká 2012-ben, amely az alapoktatás megreformálását tenné szükségessé. A finn oktatáspolitiká innovatív válaszokkal szolgál Magyarországnak az (esély)egyenlőség és az igazságosság szellemében. A*

---

28 Die Forschung wurde von EU-Projekt „Talentum” – Programm zur Entwicklung der Bedingungs system der Talentenunterstützung an der Westungarische Universität, Operativ Programm für Gesellschaftserneuerung – 4.2.2.B – 10/1 – 2010 – 0018 finanziert.



*kutatás alapjául egy Finnországban eltöltött ösztöndíjas félév szolgál, amely során a szerző testközelből megismerhette a finn oktatási rendszer erősségeit és gyengeségeit - interjúkkal, értékes nemzetközi szakirodalommal, beszélgetésekkel valamint számos személyes tapasztalattal gazdagodva. A dolgozat során született megállapításokat illetve személyes véleményt röviden ismertette a magyar nemzetstratégiának gyökeres fordulatra van szüksége ahhoz, hogy a „lefelé versenyző” bér- és gazdaságpolitikából kitörve a tudásban való „felfelé versenyzés” pályáján induljon el, amely hosszú távon valódi megoldást jelenthetne. A finn modell nem egy komplett átruházást sugall, inkább elveinek és módszereinek átvételét javasolja a magyar sajátosságok figyelembe vételével. Finnről magyarra...*

## **Einführung**

Obwohl zu Beginn der Wende der neu gewählte Präsident der Republik Ungarn die Zukunftschancen der Nation mit der Qualität des Bildungssystems im Zusammenhang gebracht hatte, ist seither keine signifikante Veränderung eingetreten. Es fehlt eine gemeinsam vereinbarte Bildungsstrategie, die anhand eines breiten politischen und gesellschaftlichen Konsenses erstanden ist. Stattdessen denkt die Politik in vierjährigen Zyklen. Anstatt in das Bildungswesen zu investieren, sieht, laut Andreas Schleicher, Vorsitzender der OECD (verantwortlich für das Bildungswesen), die ungarische Strategie die Aufstiegsmöglichkeiten in Niedriglöhnen, in Arbeitsplätzen die eine geringe Qualifikation benötigen und nur eine geringe Wertschöpfung leisten.

*„Es gibt keinen anderen Beruf, der so stark von den jeweiligen politischen und Machtkonstellation beeinflusst wurde wie die Pädagogik.“(István Nahalka)*

Ausgehend von dieser Idee fokussiert sich meine Forschung auf das Bildungswesen, mit Schwerpunkt auf die primäre Bildungsstufe. Mein Ansatz zeigt, dass die ungarischen Schüler im Alter von 15 Jahren durch die Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten im Bildungssystem in eine nachteilige Lage geraten, dessen Spätfolgen nur schwer oder gar nicht behoben werden können. Die weltberühmte finnische Bildungspolitik dient für die erwähnten Probleme mit innovativen Antworten für Ungarn im Geiste der Gleichheit und Gerechtigkeit, die in der anglo-amerikanischen Literatur Vierter Weg („Fourth Way“) genannt wird. In Finnland ist das Konzept der Wissensgesellschaft überhaupt nicht neu - die nordeuropäischen Länder verfolgen bewusst diese Philosophie seit Jahrzehnten. Zum gleichen, fairen und gerechten Wohlfahrtssystem ist erwiesenermaßen ein unverzichtbarer Faktor das gesellschaftliche Wissen, deren Erfolg das Nordische Modell seit Jahrzehnten bedanken kann. Weil der gut ausgebildete Arbeitskraft mit einer höheren

Wertschöpfung zu der wirtschaftlichen Produktivität beiträgt – nicht über die höheren Steuereinnahmen gesprochen – bedeutet einen Mehrwert für das Individuum, letztendlich für die ganze Gesellschaft. Das finnische Modell inspiriert nicht zu einer kompletten Übertragung, schlägt lieber vor, deren Prinzipien und Methoden zu übernehmen, mit der Berücksichtigung der ungarischen Eigenartigkeiten.

## **Das finnische Bildungsmodell**

Das finnische Bildungsmodell (genannt auch als Vierter Weg) vertritt die Werte von Inspiration, Innovation sowie kollektive Verantwortung. Aufgrund der Ergebnisse von internationalen Untersuchungen gehört Finnland zu den weltbesten, und wird unter den OECD-Ländern sogar das erfolgreichste Mitglied genannt. Das kleine Nord-europäische Land fungiert als Exemplar nicht nur in der Reduzierung von Leistungsunterschieden zwischen den Schulen sondern auch beim wirtschaftlich wettbewerbsfähigen Wissen, Wohlfahrt und hoher Lebensqualität.<sup>29</sup> Pasi Sahlberg beschreibt umfassend in seiner Analyse über die Geheimnisse des finnischen Modells hinsichtlich der Geschichte, Grundwerte und Stärken: Finnland hat eine eigene Vision auf seine Gegebenheiten bzw. Stärken entwickelt – durch die Erkenntnis der Notwendigkeit von Veränderungen im sozialen Bereich und im Bildungswesen – und hat nicht ein erfolgreiches System von anderen Ländern übernommen (Sahlberg, 2011). Das finnische Bildungssystem wird nach hoher Qualität, gut ausgebildeten Pädagogen (mindestens mit Masterdiplom) charakterisiert, für die die Autonomie in ihrem Job gesichert wird (so, dass nicht eine Intervention von Oben nach Unten realisiert wird). Mit Berücksichtigung der geographischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen sozialen und kulturellen Anlagen des Landes wurde eine Bildungsstrategie ausgestaltet, mit der für jeden Schüler die gleichen Bedingungen garantiert werden, um die höhere Bildungsebenen mit Chancengleichheit zu bewerben (nach der Absolvierung der neunjährigen Grundschule – auf Finnisch peruskoulu). Die Lehrer/innen verwenden keine zentral vorgeschriebene Lehrpläne bzw. standardisierte Klausuren. Der Lehrplan und das Beurteilungssystem werden an die aktuellen Bedürfnisse angepasst, um so sich selbst und die Studenten zu motivieren.

### *Lebenslanges Lernen in Finnland*

Finnland hat seine langfristige Bildungsstrategie in der Vision vom lebenslangen Lernen beschlossen. Abweichend von der Regel startet das Programm bereits gleich nach dem Geburt: sie legen Schwerpunkt auf die frühkindliche Entwicklung gleichwie auf die einjährige Vorschule für alle Kinder vor dem Schuleintritt. Nach dem

---

<sup>29</sup> Ausführliche, vergleichende Statistiken im PISA-Bericht 2009 und unter dem folgenden Link: <http://rankingamerica.wordpress.com/tag/pisa/>

pflichtigen Grundschulabschluss sind die Schüler motiviert, in die Sekundarstufe weiterzutreten. Das Bildungssystem bietet zahlreiche Alternativen in dem Hochschulwesen, gleichfalls für außeruniversitäre Qualifikationen – einbeziehend auch Erwachsenen in dem Prozess vom lebenslangen Lernen. Außerdem werden die sekundärstufigen Positionen als Mangelberuf (mit Fachausbildungsbedarf) mit besonderen Anreizen neben dem Job unterstützt. Was die Mittel bzw. die Bedingungen betrifft, reicht das System freie Studiengebühren, kostenlose Schulspeisung, qualitative und ausgeweitete Dienstleistungen (Wohngelder, Stipendien). Dies ermöglicht die Chance zur gesellschaftlichen Mobilität – die Chance zum Aufstieg sogar für die ärmeren Schichten (World Bank, 2003). Der soziale Status, die Einschätzung, hohe Qualifikation der finnischen Frauen bzw. Mütter, das Anstreben an gleichen Lohnverhältnisse bedeutet eine gute Ankurbelung für die jungen Mädchen.

### *Vorteile beim lesen und Sprachkenntnis*

Gemäß der PISA-Studien sind die Finnen unter den besten Lesern – nicht lediglich angesichts ihrer Leistung im Leseverständnis. In Finnland wurde die hohe Einschätzung und Prestige der Lesekultur in die Gesellschaft eingebettet: die abonnierten Zeitungen und Magazine zu Hause werden von den Kindern auch gelesen, die Eltern lesen für die Kinder auf, die Literacy ist eine Vorbedingung des Fortschritts. Im Gegensatz zu Ungarn wird die Lese-, und Schreibkultur mit Vorliebe gefördert. Im weiten Kreis und mit großer Dicht sind die öffentliche Bibliotheken erreichbar, deren gute Ausstattung und moderne Ausrüstung, aktuelles und qualitatives Sortiment gewährt Vergnügen für die ganze Familie, wobei die Bibliothekarinnen in enger Beziehung mit den Schulen kooperieren, um die Schüler zum Lesen zu motivieren und so daraus zu profitieren.<sup>30</sup> In den Fernsehen werden die Filme mit Untertitel gegenüber Synchronisierung übertragen - mit doppeltem Vorteil: sie erlernen schnell und effektiv zu lesen, während sich die passive Sprachkenntnis im Hörverstehen erweitert. Halber der engen historischen Beziehung mit den Schweden wird die schwedische Sprache als Zweitsprache in den Bildungsstätten unterrichtet, die Englischsprachkenntnis auch selbstverständlich – nicht nur bei den Jungen. Wer die finnische Menschen kennt, sagt oft mit Humor: die Finnen sind „still“ auf zwei Sprachen.

### *Die stimulierenden Faktoren*

Die finnische Sprache befindet sich in der gleichen Sprachfamilie mit der ungarischen, die in einem wichtigen Prinzip gleich sind: die Wörter werden so „geschrieben wie ausgesprochen“, was vorteilhaft in der frühen Phase des Lesens ist.

---

30 Finnisches Bildungsministerium: [http://www.oph.fi/english/sources\\_of\\_information/international\\_assessments/pisa/literacy\\_in\\_finland](http://www.oph.fi/english/sources_of_information/international_assessments/pisa/literacy_in_finland), abgeladen 2012.10.06

Der Nationale Lehrplan behandelt mit strategischer Wichtigkeit die Bedeutung des Schreibens und des Lesens, die Lehrer wählen nicht obligatorisch die Fachliteratur und die Methoden zum Lesen lernen. Die Methoden passen sich ständig an die modernsten Anforderungen an (Egelund, 2012). Dieser Typ von Freiheit bedeutet Inspiration und zusätzliche Motivation sowohl für die Lehrer wie auch für die Schüler. Die Rolle der Medien ist hervorragend in der Popularität des Lesens: Programme und Kampagne werden für zur Förderung der Popularität des Lesens organisiert, um diese als eine beliebte Freizeitaktivität darzustellen. Die langfristigen, bewussten und die erfolgreich aufgebauten Kooperationen mit der Bibliotheken, Zeitungen, Zeitschriften, Magazinen erhöhen das Image der Lesekultur. Es ist bemerkenswert, dass die geringe Zahl von Einwanderer zu den Erfolgen Größtenteils beiträgt, so kann praktisch jede Schüler in seiner Muttersprache lesen lernen, was auch im Wissensniveau homogenere Ergebnisse aufweist. Dies ist eines des Erfolgsgeheimnisses der in den PISA-Studien erreichten Ergebnisse.

### *Die Kodaly-Methode von den Ungarischen Kollegen*

Ein Erfolgsgeheimnis der finnischen Bildung besteht in der Bereitschaft der finnischen Pädagogen neue Methoden anzuwenden und in ihrer Lebensanschauung, die sich ständig an die Veränderungen der Welt anpasst. Also ihr pädagogischer Konservatismus verkoppelt sich mit einer liberalen Offenheit. Die Kodaly-Methode wurde beispielsweise von den ungarischen Kollegen mit großem Erfolg übernommen (Hillila – Hong, 1997). Die berühmte kulturelle Verflechtung zwischen den zwei Ländern, die Zugehörigkeit zu der gleichen Sprachfamilie hat offenbar die Möglichkeit zum gegenseitigen Lernen gefördert: Die finnischen Lehrer kamen in den sechziger Jahren nach Ungarn, um von den ungarischen Kollegen zu lernen. Gleichzeitig haben die ungarischen Experten ihre Kollegen in Finnland in der Erlernung und Umsetzung der neuen Methoden unterstützt. Seither wurden natürlich neue Methoden und Philosophien ans Licht gebracht, die zahlreiche Elemente der Kodaly-Methode in den Hintergrund gestellt haben. Ihre Grundprinzipien und wesentliche Philosophie sind bis heute in ihrer Musikkultur bewahrt geblieben (Hietaniemi, 2005):<sup>31</sup>

1. Der Bedarf an Musik soll als vorrangiges Bedürfnis im Leben behandelt werden.
2. Das Kind muss bereits neun Monaten vor der Geburt an Musik gewöhnt werden.
3. Die Bedeutung von Musikstunden in der Schulen, die Allgemeinbildung, eventuell die Inspiration zum Lernen von Musik auf höheres Niveau gewährleisten.

---

31 Hietaniemi, S. (2005): Early Childhood Music Education in Finland (abgeladen: <http://www.uta.fi/FAST/FIN/EDU/sh-early.html>) 2012.10.09.

4. Das Quartett von Nase, Augen, Hand und Herz soll gleichzeitig entwickelt werden.
5. Nur die höchstqualitative Musikbildung kann für das Kind ausreichend sein.

Paradoxerweise könnte von den Finnen gelernt werden, wie sie von uns gelernt haben: mit Respekt, Offenheit und Demut. Sie haben die Kodaly-Methode nicht eins zu eins von den ungarischen Kollegen übernommen, sondern sie haben die Methode mit Anpassung an ihre Musikkultur in das Bildungssystem eingebaut. Außerdem ist es noch lehrhaft, dass die neu entwickelten Methoden sich gegenseitig nicht ausschließen sondern sich ergänzen – ebenfalls auch in der Musik.

## **Finnische Antworten für die benannten fünf Probleme**

### *Die Kosten und die Finanzierung des Bildungswesens*

Die ausgezeichneten Bildungsleistungen von Finnland können nicht durch ex-trahohe Aufwendungen erklärt werden, denn das nordeuropäische Land gibt auf keinen Fall am meisten proportional zum BIP unter den OECD-Ländern aus. Außerdem befinden sich die Gehaltsverhältnisse der Pädagogen in dem europäischen Mittelfeld (OECD, 2011). Die dynamischen und hervorragenden Ergebnisse der Finnen haben sich am Anfang der 2000er Jahren gezeigt. Es lohnt sich die Erhöhung von staatlichen bzw. privaten Bildungsinvestitionen zu untersuchen: während die OECD-Länder von 1995 bis 2004 im Durchschnitt mit 42 Prozent mehr im realen Wert in das Bildungssystem investiert, haben die Finnen gleichzeitig lediglich einen 34 prozentualen Zuwachs aufgewiesen. Die Bildungsausgaben haben 5,7 Prozent im Verhältnis zum BIP 2007 betragt, was mit 0,1 Prozent weniger als die durchschnittlichen Aufwendungen der OECD-Länder ist (Sahlberg, 2011). Also der finnische Staat gibt nicht unverhältnismäßig viel vom Geld der Steuerzahler aus. Jedoch hat die wirtschaftliche Rezession von 2008 zur abweichenden Antworten Ungarn und Finnland angekurbelt, die vielleicht auf die unterschiedlichen Wirtschaftsphilosophien der zwei Nationen hinweist. Die Finnen haben in dieser Periode Bildungsausgaben im Verhältnis zum BIP erhöht – sie sehen vermutlich darin den Ausweg aus der Krise (Eurostat, 2010). Dagegen reduziert Ungarn die Bildungsausgaben tendenziell und spaltet sich immer mehr von Europa ab.

Zusätzlich zu den mehreren Qualifikationen im Hochschulwesen (2010 verfügten bereits über zwei Drittel der Finnen mindestens über einen sekundären Schulabschluss – dies betrug 1990 lediglich 50 Prozent) ist noch erwähnenswert,

dass nur zwei Prozent der Ressourcen durch privates Geld finanziert wurden, die verhältnismäßig zu der 33,9 prozentualen Rate in den US sehr gering ist. Die Finnen gewährleisten ein hohes Bildungsniveau für ihre Staatsbürger so, dass es die Einbeziehung vom privaten Geld nicht benötigt. Die „voraussichtliche Zeitdauer“ in dem Bildungssystem ist eine der höchsten in der Welt, die nicht mehrere Ausgaben für das Budget im Durchschnitt bedeutet. Die Herausforderung besteht heutzutage darin, die Schüler zum schnelleren Abschluss zu inspirieren, um so in den Arbeitsmarkt früher einzutreten.

Die relativ kleinen Schulen tragen wenige administrative Kosten, die Vorgesetzten und Leiter unterrichten ebenfalls. Die Ressourcen konzentrieren sich nicht auf die bürokratische Verwaltung, sondern auf die Prozesse innerhalb der Klasse. Ein globales Phänomen ist das Problem der Klassenwiederholung, die nicht nur schädliche Auswirkung auf die persönliche Entwicklung der Schüler bedeutet, sondern auch die Kosten signifikant steigern können (Sahlberg, 2011). Neben dem demoralisierenden Effekt des Zurückbleibens, konzentriert sich die Klassenwiederholung nicht gezielt auf die Probleme der Schüler. Der verkrachte Schüler fühlt sich stigmatisiert, daher können Verhaltensprobleme bzw. Persönlichkeitsstörungen entstehen. Nach den finnischen Erfahrungen führen die Klassenwiederholungen zur erhöhten sozialen Ungleichheiten, das Ausfallsrisiko erhöht sich dadurch. Die schwere Integration in die Gesellschaft ergibt Kosten (Programme zur Integration, Beihilfen), die zuletzt die finnischen Steuerzahler belastet. Die finnische Bildungsphilosophie basiert sich auf personalisierte Lehrpläne sowie frühzeitige Intervention (so früh wie möglich). Die Schüler mit Lernschwierigkeiten und schwächeren Fähigkeiten werden nicht separat von ihren Mitschülern behandelt, lieber im Geiste der Integration innerhalb der Klasse. Andererseits beginnt die frühkindliche Entwicklung gleich nach dem Geburt des Kindes, die eventuellen Probleme so früh wie möglich zu erkennen (Hargreaves – Shirley, 2009). Die präventive Philosophie wird später zurückfließen, die Aufwendungen in der frühen Phase stellen das System frei, von den etwaigen aufgelaufenen Kosten.

### ***Die Politik der Gleichheit***

*„Unser Fortschritt als Nation kann nicht schneller sein, als unsere Entwicklung in der Bildung.“ (John F. Kennedy)*

Wilkinson und Pickett (2010) weist mit Fakten und Angaben nach, dass die Gleichstellungspolitik die Gesellschaften stärker macht. Die Auswirkungen von der „Politik der Ungleichheit“ sind schädlich auf die Gesellschaft, mit den folgenden Symptomen: schwindendes Vertrauen, zunehmende Ängstlichkeit und

Krankheitsanfälligkeit oder der übermäßige Konsum. Zu den elf geprüften Themenkreisen wird auch der Bereich der Bildung geprüft:

Die Leistung in der Schule hängt Größtenteils von dem Familienhintergrund ab. Es ist bewiesen, dass die Kinder von hochqualifizierten Eltern mit höheren Einkommen eher Zeitungen und Bücher lesen, da das Wissen dort wertvoll und anerkannt ist (Teachman, 1987). Wie sich aus der PISA Studien herausstellt: je größer die Einkommensgleichheit innerhalb eines Landes, desto besser sind die Qualifikation der Staatsbürgern (OECD 2010). Die fünfzehnjährigen Schüler von Finnland haben sich am besten im Bereich von Mathematik und Leseverständnis 2009 bewiesen, wobei die Einkommensverteilung auch eine der gleichsten genannt werden kann – nach der Untersuchung der anderen Ländern gibt es enge Beziehungen zwischen den zwei Indikatoren. Ungleiche Lernbedingungen erscheinen nicht lediglich auf materialler (Einkommenverhältnisse, infrastrukturell) sondern auch auf psychologischer Ebene bei den Schülern. 2004 machten die Ökonomen der Weltbank einen Test mit den Studenten sowohl aus hohen als auch niedrigen Kasten (Hoff – Pandey, 2004). In der ersten Rund haben die Schüler über die sozialen Unterschiede nichts gewusst: die Aufgaben wurden besser von den Schülern aus niedrigen Kasten gelöst. In der zweite Runde, als die Studenten die Kastenunterschiede bereits gewusst haben, haben sich die Studenten aus niedrigen Kasten bedeutend schlechter bewiesen. Es dient als Beispiel, dass das Verhalten und die Leistung der Studenten wesentlich durch ihre Selbstbeurteilung beeinflusst wird, was die anderen über ihn/sie denken. Die Bemühung der Finnen nach physischer und sozialer Gleichheit ist ersichtlich auch in den Schulen, so ergeben sich bessere Leistungen dank des Gefühls der kollektiven Gleichheit.

Unter Gleichheit verstehen die Finnen „Gewährleistung vom hohen Bildungsstandard für alle unabhängig von irgendwelchen Umständen“. Durch die PISA Studien aus 2009 wurde ans Tageslicht gebracht, dass die Leistungsunterschiede zwischen den finnischen Bildungsstätten am gleichsten sind, all dies mit hohen Punktzahlen kombiniert (OECD, 2010). Die Differenzen zwischen den Schulen spiegeln die sozialen Ungleichheiten wider. Die einheitliche, comprehensive Grundschule ist nicht wegen ihrer schulorganisationaler Form relevant, sondern sie beleuchtet eher die Philosophie der finnischen Menschen: ein tiefe Verankerung der gesellschaftlichen Werte, das für alle Kinder die gleiche Möglichkeiten gewährleistet– inbegriffen dar Ebene der Bildung (OECD, 2011). Dennoch wurden die Schüler in Finnland bis Mitte der achtziger Jahre hinsichtlich ihrer Fähigkeiten in Mathematik und in Fremdsprachen gruppiert. Nach der Auflösung von Gruppierung sind die Leistungsunterschiede zwischen den Studenten gleicher geworden.



## *Frühkindliche Entwicklung*

Finnland verfolgt in seiner Bildungspolitik die Grundprinzipien des nordischen Modells: die staatliche Verantwortungsübernahme für die Staatsbürger durch die Wohlfahrtsdienstleistungen. Der Maß der Verpflegung hängt nicht von dem Arbeitsverhältnis oder der Versicherung ab, sondern sie wird für alle im gleichen Maße garantiert. Die frühkindliche Erziehung und Verpflegung gehört in Finnland zu den Sozialdienstleistungen, inbegriffen auch die Entwicklung. Ein Teil des nationalen Lehrplans ist auch die Vorschule vor dem Schuleintritt.

OECD hat die Schlüsselfaktoren der frühkindlichen Entwicklung in den folgenden fünf Faktoren festgelegt (Taguma et al., 2012):

- Die Aufstellung von Minimalzielen und Standards
- Lehrplan und Pädagogie
- Die Bildung, die Qualifikation, die Praxiszeit und die Arbeitsbedingungen der Angestellten
- Die Verpflichtung der Familie bzw. der Gemeinschaft
- Forschung, Monitoring, Beurteilung

Finnland hat als sein Hauptprofil den dritten Punkt gewählt: die Schwerpunkte wurden auf die gut ausgebildeten Experte, auf praxisorientierte Aus-, und Weiterbildung gleichwie auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gelegt.

In der Forschung von OECD 2012 wird weitgehend nachgewiesen, dass auf die frühkindliche Entwicklung die folgenden Punkte qualitative Auswirkungen haben:

- a) die niedrige Anzahl von Kindern die auf einen Pädagogen fällt bzw. niedrige Gruppengröße,
- b) die materiale Anerkennung der Pädagogen und Betreuer mit wettbewerbsfähigen Gehälter und Zuschüsse,
- c) rationaler Terminplan und Belastung,
- d) geringe Fluktuation von Arbeitskräften,
- e) kompetente und unterstützende Vorgesetzten,
- f) gute physische Umstände.

In Finnland liegt die Geburtsrate über dem Durchschnitt, die Beschäftigungsrate der Mütter ist durchschnittlich oder höher, die Kinderarmut ist nicht beträchtlich. Angesichts der Geschlechtseinheit konnten die Finnen eine Entwicklung aufweisen, die Gehälter der Frauen kommen den Einkünften der Männer näher. Im Vergleich zu anderen Ländern sind die fünfzehnjährigen finnischen Kinder an der Spitze hinsichtlich der Gesundheit wie auch der Lernergebnisse. In Finnland ist die Anzahl der Pädagogen eine der besten unter den OECD Ländern



(das Verhältnis ist 1:4 bei den 0 bis 3 Jährigen, bei den 3 bis 6 Jährigen fallen sieben Kinder auf einen Pädagogen). Dadurch werden bessere Chancen zur engeren Beziehung und intensivere Pflege den Kindern ermöglicht (Heinämäki, 2008). Die pädagogische Qualität wird durch die hohe Qualifikation, Grundausbildung, fachliche Entwicklung gesteigert, die letztendlich zusammen mit besseren Leistungen kombiniert wird. Die frühkindliche Entwicklung wird schon vor dem Schuleintritt unterstützt: gemäß der Statistiken nehmen in Finnland, im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern, mehrere Kinder an Entwicklungsprogrammen teil. Das System setzt das Ziel, im Geiste der Prävention, die unter dem Durchschnitt leistenden Schüler zu fördern, und zu den Kindern mit besseren Leistungen aufzuholen (ECEC, 2004). In dem Schuljahr 2008-2009 war jeder dritte Schüler in einen Programm partizipiert. In den letzten zehn Jahren hat sich die Zahl der Schüler mit speziellem Entwicklungsbedarf verdoppelt, was die Tendenz und den Bedarf solcher Programme beweist. Die Aufrechterhaltung des Programmes ist auch deswegen notwendig. Da derzeit jeder zweite Schüler am irgendeinem Programm teilnimmt, liegt die Gefahr der negativen Stigmatisierung nicht mehr vor. Jeder sechsjährige hat die Möglichkeit zur Vorschule vor dem Schuleintritt, die die Kinder ein Jahr lang kostenlos auf die späteren Herausforderungen der Schule vorbereitet. Der finnische Nationale Lehrplan legt die Schwerpunkte nicht lediglich auf die Verpflegung und Erziehung, sondern gleichfalls auf den Unterricht der Kinder: neben der Gewährleistung der persönlichen Wohlfahrt werden die Verhaltensmuster in der Gemeinschaft angeeignet, während eine allmähliche Erreichung von Selbständigkeit auch angezielt wird, kombiniert mit „genüsslichem Lernen“: das Kind lernt am besten, wenn es daran Interesse und Aktivität zeigt (Sahlberg, 2011). Jede Schule muss einen eigenen Lehrplan formulieren. So auch die Kindertagesstätten die ebenfalls, nach Konsultation mit den Eltern, für jedes Kind einen individuellen Entwicklungsplan erstellen. Es gibt keine Listen über die richtigen Verhaltensmuster, trotzdem wird es von den Lehrern erwartet, alle Mittel während des Lernprozesse sicherzustellen: Analyse und Zusammenfassung der Erfahrungen in Hinsicht auf die Verhaltensweise der Kinder.

### *Die grösste finnische Stärke: ihre Pädagogen*

#### **Das Prestige des Lehrberufs**

In Finnland verfügen die Pädagogen über ein größeres Prestige als in anderen West-europäischen (liberalen) Ländern. Es ist auffällig, dass die finnischen Pädagogen nicht nur von den Akademikern mit hohem Einkommen, sondern auch von der Arbeitsklasse anerkannt sind, der Lehrberuf wird in weiten Teilen der Gesellschaft respektiert: die Pädagogen genießen das Vertrauen der öffentlichen Meinung, der politischen Elite und auch der Teilnehmer des Wirtschaftslebens.

(Hargreaves – Shirley, 2009). Nach den ersten großartigen PISA-Ergebnissen wurden die finnischen Eltern gefragt, was sie für ihr Bildungssystem am wichtigsten halten: sie haben die Gleichstellungspolitik und die Gerechtigkeitspolitik genannt, die gleiche Chancen und Bedingungen für allen finnischen Schüler schafft. Die Mehrheit hat die markt-, und wettbewerbsorientierte Ansicht nicht unterstützt. Die letztere Ideologie dominiert in den meisten west-europäischen Ländern, die unter den Lernenden zu einem unendlichen Wettkampf führt und die Entwicklung der persönlichen Werte dadurch nicht gefördert. (Simola, 2005). Die finnischen Menschen sind davon überzeugt, dass für das Individuum lediglich durch Bildung die gesellschaftliche Mobilität möglich ist. Nach der Meinung der Eltern werden die Pädagogen die Zukunft ihrer Kinder bestimmen. Die Popularität des Lehrberufs rivalisiert mit dem der Ärzte und Juristen, von zehn Kandidaten wird nur einer immatrikuliert. Doch es wäre falsch zu denken, dass der Beruf der Pädagogen in Finnland schon immer über so eine hohe Anerkennung verfügte. Harte Kämpfe und radikale Reformen waren zum Erreichen der heutigen Lage nötig. Ein langsam ablaufender Reformprozess (von unten nach oben), der offen für die ständigen Veränderungen ist, kennzeichnet bis heute ihre Politik.

### **Wissens-, und forschungsbasierte Bildung**

Das Erfolgsgeheimnis der finnischen Lehrer besteht in ihrer hohen Qualifikation – auch für die Grundschullehrer ist mindestens der Erwerb des Masterdiploms notwendig. 2010 wurden von den 6600 Kandidaten lediglich 660 Studenten als Grundschullehrer immatrikuliert (OECD, 2011). Deren Auswahl wird nach einem langen Prozess entschieden: zuerst werden die Leistungsergebnisse in der Mittelschule und die Abitur, und die Leistungen außerhalb der Schule bewertet. Danach muss eine schriftliche Prüfung abgelegt werden. Die Schüler sollen zuletzt in einem persönlichen Interview ihre eigene Leistung beurteilen sowie über ihre Motivation zum Lehrberuf erzählen. Die Experten beobachten bzw. beurteilen die Lehr-, Kommunikations-, und Kooperationsfähigkeiten der Bewerber. Die Studien werden mit forschungsbasierten Arbeiten absolviert: während des Prozesses erkennen die Studenten die Fachliteratur der Bildung und der menschlichen Entwicklung, unterschiedliche Methoden und Prinzipien. Nach dem Abschluss sind die Studenten fähig, selbständige Meinung zu formulieren, die verschiedenen Standpunkte zu analysieren und zu beurteilen, neben der Erweiterung der eigenen Kenntnisse. Eine komplexe Sichtweise kann dadurch angeeignet werden, die während ihrer Karriere weiterentwickelt wird. Die Pädagogen geben sich niemals mit den „gute alten Methoden“ zufrieden, sondern passen sich an die Bedürfnisse der beschleunigten Welt an.

## Liberaler Offenheit, pädagogischer Konservatismus

Obwohl die Finnen zu der sich rasch entwickelnden Welt offen und liberal stehen, sind in ihrer Pädagogie die Zeichen der Konservatismus auffindbar. Im Gegensatz zu ihrer nordischen Kollegen sind die Finnen in ihrem Verhalten zurückhaltend und abstandhaltend sowohl mit den Kindern wie auch mit den Eltern. Mit ihrer Verhaltensweise spiegeln sie so einen Erwachsenenmuster wider, der Ordnung und Disziplin in der Klasse hält, als eine Respektperson. Diese Art von Zurückhaltung von Schülern und Eltern spricht den modernen Einstellungen wider, die die direkte pflegende Ansicht bevorzugen, wie ihre skandinavischen Kollegen. (OECD, 2005). Die Antwort kann in der Mentalität der finnischen Menschen gefunden werden: was für Außenstehende zurückhaltend und ängstlich scheint, wird in Finnland gesellschaftlich weit akzeptiert, und ist sogar in ihrer Kultur tief verwurzelt. Das Beispiel ist darum interessant, weil es zeigt, dass die Finnen nicht die westliche Kultur zu imitieren versuchen, sondern ihre eigenen Normen verfolgen, selbst wenn es sich manchmal gegen die gegebene Richtung richtet. Die eventuellen Misserfolge lösen beim Individuum eine risikovermeidende Verhaltensweise, Motivationslosigkeit aus, was letztendlich zur auf Angst basierendes Denkweise führt. Nach der *Ars Poetica* des finnischen Lehrers hilft die Schülerförderung dem Lernprozess und die Schwerpunkte liegen nicht in den Testergebnissen.

### *Berufs-, und Fachausbildung*

Die Finnische Berufsausbildung passt sich der Philosophie des nordischen Modells an: es garantiert kostenlose und qualitative Bildung für alle unabhängig von ihrer sozialen, ethnischen, geographischen, geschlechtlichen oder wirtschaftlichen Lage. Ein wichtiger Teil in der finnischen Berufsausbildungsstrategie ist die sachgerechte, spezifische Beratung (bereits während der Grundschule), um dadurch die Fachausbildung noch attraktiver zu machen. Letztendlich möchten sie die Anzahl der Absolventen erhöhen. Eine der finnischen Gesellschaftswerte ist das Setzen der Entscheidungsfindung auf lokaler Ebene, d.h. die Dezentralisation – besonders in der Bildung: der zentral determinierter Nationaler Lehrplan gibt nur Rahmen für die Bearbeitung der lokalen Lehrpläne, die immer an die lokalen Bedürfnisse bzw. an die bestehenden Verhältnisse angepasst wird (Kyrö, 2006). Die früher ausgebauten Kontrollsysteme wurden mit Beurteilungen auf nationale Ebene abgelöst. Die Schulung ist staatlich finanziert, sie legen besonderen Schwerpunkt auf die Erwachsenenbildung. Das primäre Ziel der Fachausbildung ist die Befriedigung der lokalen Bedürfnisse, deren Entwicklung durch dreiseitigen Vereinbarungen verwirklicht wird: die Repräsentanten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber drücken ihre zukünftige Erwartungen an der Arbeitskraft aus, wobei die staatliche Seite Bildungsbedürfnisse bearbeitet. Das Basiselement des

finnischen Bildungssystems und Philosophie ist die komprehensive, umfassende Grundschule. Danach kann jeder Schüler unter gleichen Bedingungen eine sekundäre Bildungsstätte wählen, wo die Möglichkeit zum Wechsel zwischen den Schultypen gegeben ist. Das Polytechnikum motiviert für die Entscheidung für das Hochschulwesen nach der Mittelschule. Der Lehrplan der Berufsausbildung wird sich anhand der primären Grundschulausbildung konstruiert, die Bildung ist ganzheitlich von dem Staat finanziert und die Schulkantinen sind kostenlos. Die Berufsausbildung dauert grundlegend drei Jahre lang, die Schüler sollen insgesamt 120 Credits leisten (Koukku et al., 2011).

## **Die unsichtbare Triebfeder: das Vertrauen**

Stellen wir uns so ein Land vor, wo die Schulen und Lehrer nicht beurteilt werden, wo die Leistungsergebnisse der Schüler als vertrauliche Information behandelt werden. Da das Level der Arbeitsmoral und der Arbeitsethik so hoch ist, dass die Kompetenz der Pädagogen nicht in Frage kommt.<sup>32</sup> Das vorgestellte Land ist eigentlich Finnland. Gemäß der Finnen bedeutet es „ein größeres Risiko, den Menschen nicht zu vertrauen“. Über die erwähnten Punkte können Gesetze, Verordnungen akzeptiert werden um dadurch den Veränderungsprozess zu starten. Aber es liegt ein Phänomen vor, vorüber keine Gesetze verabschiedet werden können: das Vertrauenslevel. Das Vertrauen ist ein versteckter Faktor jeder Gesellschaft. Ein grundlegendes Element unserer individuellen Beziehungen und Partnerschaften, deren Existenz oder Mangel projiziert sich auf wirtschaftliche, gesellschaftliche, soziale oder bildungspolitische Ebene. Im Gegensatz zum Bruttonationalprodukt ist das Vertrauen ein schwer messbares Index: ähnlich zu unserer Gesundheit nehmen wir seinen Mangel eher wahr als seine Existenz.

*„Unser Misstrauen ist sehr kostenaufwendig.“ (Ralph Waldo Emerson)*

Die Vertrauenssteuer ist eine Art von Steuer, die in zahlreichen Beziehungen und Interaktionen bezahlt wird, von der wir gar nichts wahrnehmen. Francis Fukuyama, Professor der internationalen politischen Wirtschaftslehre, beschreibt das Phänomen folgenderweise: „die gesellschaftliche Vertrauenslosigkeit belastet alle Formen von Wirtschaftstätigkeiten mit einer Steuerart (...), die die Gesellschaften mit hohem Vertrauenslevel nicht betrifft.“ (Fukuyama, 1997) Der Gegensatz ist die Vertrauensrendite, wobei sich nicht nur die Geschwindigkeit erhöht sondern auch die Kosten reduziert werden. Covey und Merrill (2011) beweisen die Stärke der Vertrauensrendite, die die Kommunikation, die Kooperation, die

---

32 Interview (2008) mit einem finnischen Bildungsexpert, Reijo Laukkanen. <http://www.learningfirst.org/teachers-we-trust-interview-finnish-education-expert-reijo-laukkanen> (abgeladen: 2012.10.14.)

Strategie und die Produktivität usw. auf eine höhere Ebene setzen. Im Privatleben bewegt das Vertrauen unsere Beziehungen mit größerer Begeisterung, Motivation, Lust und Energie, besseren Lebensqualität. Das Vertrauen bildet einen wichtigen Grundstein in der modernen Wohlfahrtsgesellschaft, deren Rendite in Zahlen auch ausdrückbar ist: beispielsweise in Schweden Dänemark, Norwegen wie auch in Finnland. Das Beispiel von Finnland zeigt, dass die Reformen im weiten Konsens durchgeführt wurden. Für alle Beteiligten wurde ein sichtbarer Pfad gezeichnet, eine gemeinsame Vision, mit deren Hilfe sie weltbewegende Erfolge erreicht haben. Wie sich aus der historischen Übersicht herausstellt: Finnland befindet sich in glücklicher Lage, weil die nötigen Werte zum Vertrauen in der finnischen Gesellschaft tief verwurzelt sind. Es ist auch empirisch bewiesen, dass die Gleichstellungspolitik die Gesellschaften nicht nur stärker, sondern auch vertrauensvoller macht. Das Vertrauen in den Lehrern – über die materiale Anerkennung, Autonomie des Lehrplans und in der Bewertung gewährleisten – ergibt sich größeres Engagement und Motivation von der Seite der Pädagogen, was später zu einem besseren Bildungsstandard führen kann.

## **Zusammenfassung**

Die finnische Bildungspolitik kann mit einem innovativen Beispiel für Ungarn dienen. Ein relativ kleines Land, das mit seinem einzigartigen Bildungssystem von der Mittelmäßigkeit zum weltweiten Erfolg geschafft hat. Das auf Gleichheit und Gerechtigkeit basierende finnische Modell versucht die Schüler so lang wie möglich in dem Schulsystem zu halten, die Kenntnisse der Lehrer mit unterstützenden Maßnahmen zu erweitern, eine praxisorientierte Bildung zu planen, und das Bewertungssystem der Schüler personalisiert zu gestalten. Die Feststellungen und die persönliche Meinung der Arbeit kurz beschrieben: Die ungarische Nationalstrategie braucht einen radikalen Umbruch, von der „nach unten rennende“ Lohn-, und Wirtschaftspolitik in die Richtung der „nach oben rennende“ Politik, die langfristig eine wirkliche Lösung bedeuten könnte. Die Gleichstellungspolitik, die eindeutigen dreiseitigen Vereinbarungen, die auf Vertrauen basierenden Reformen, das effiziente Einsetzen der Gelder, die niedrige Klassengröße, das Priorisieren der frühkindlichen Erziehung und Entwicklung, die Reform der Pädagogenausbildung, und die Umstrukturierung der Berufsausbildung könnte qualitativ eine Veränderung in dem ungarischen Bildungswesen bedeuten. Ein gutes Beispiel wäre für uns, wie die Finnen damals die Kodaly-Methode mit Respekt und Demut von den ungarischen Kollegen erlernt haben. Jetzt gibt es die Möglichkeit für die Ungarn von den finnischen Kollegen zu lernen. Das finnische Modell motiviert nicht zu einer kompletten Übernahme des Modells. Sie schlägt eher vor, deren Prinzipien und Methoden zu übernehmen, mit der Berücksichtigung der ungarischen Eigenartigkeiten. Es ist bemerkenswert, dass die geringe Anzahl von

Einwandern zu den finnischen Erfolgen Größtenteils beiträgt, beziehungsweise gibt es gegenüber Ungarn keine niedrigqualifizierte ethnischen Gruppen. Durch das persönliche Kennenlernen von Finnland und den finnischen Menschen, ist auffallend das die große Prestige der Lesekultur, die Selbstverständlichkeit der Sprachkenntnisse, die Popularität des lebenslangen Lernens die Basis der finnischen Bildungserfolge bildet. Zuletzt möchte ich betonen – obwohl die Situation der ungarischen Wirtschaft und der Bildung heute kritisch beurteilt wird – dass die hervorgehende Krise eine Inspiration für uns (Ungarn) geben kann: eine Krisensituation belebt den Überlebensinstinkt wieder, die bessere Lösungen zu der akuten Probleme generieren kann, als in normalen Zeiten.

## Literaturverzeichnis

- Andersson, J. (2009): *The Library and the workshop: Social Democracy and Capitalism in the Knowledge Age*. Stanford University Press, 208 p.
- Berry, J. – Sahlberg, P. (2006): Accountability affects the use of small group learning in school mathematics. *Nordic studies in Mathematics education*, pp. 5-31
- Covey, S. – Merrill, R. (2011): *A bízalom sebessége: A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 414 p.
- EACEA (2009): *Organisation of the education system in Finland*. European Commission, [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/FI\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FI_EN.pdf) (abgeladen 2012.10.13.)
- ECEC (2004): *Early Childhood Education and Care in Finland*. Ministry of Social affairs and Health, Helsinki, Suomen Printman, Hyvinkää, 3rd revision <http://pre20090115.stm.fi/cd1106216815326/passthru.pdf> (abgeladen: 2012.10.20.)
- Esping-Anderssen, G. (1990): *The Three worlds of Welfare Capitalism*. Polity Press, Cambridge, 260 p.
- Fukuyama, F. (1997) : *Bízalom*. Európa Könyvkiadó Budapest, 615 p.
- Halmesvirta, A. (2002) : *Finnország története*. Debreceni Egyetem Kossuth Egyetemi Kiadó
- Hargreaves, A. – Shirley, D. (2009): *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Corwin Press, 168 p.
- Heinämäki, L. (2008): *Early Childhood Education in Finland*. National Research and Development Centre for Welfare and Health STAKES, Jyväskylä Satellite Office
- Hietaniemi, S. (2005): *Early Childhood Music Education in Finland*. (abgeladen: <http://www.uta.fi/FAST/FIN/EDU/sh-early.html>) 2012.10.09.
- Hillila, R.-E. B. – Hong, B. B. (1997): *Historical Dictionary of the Music and Musicians of Finland*. Greenwood, 496 p.
- Hoff, K. – Pandey, P. (2004): *Belief Systems and Durable Inequalities: An experimental investigation of Indian caste*. Policy Research Working Paper. Washington, DC: World Bank
- OECD/PISA (2010): *A tíz legjobban teljesítő ország a PISA felmérésekben, természettudományokban*. <http://rankingamerica.wordpress.com> (abgeladen: 2012.10.01.)

- Koukku, A. – Kyrö, M. – Laakso, H. – Volmari, K. (2011): *Finland. VET in Europe – Country Report 2010*. ReferNet Finland, 94 p.
- Kyrö, M. (2006): *Vocational Education and Training in Finland*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 84 p.
- Egelund, N. (2012): *Northern Lights on PISA 2009 – focus on reading*. Nordic Council of Ministers, 221 p.
- OECD (2005): *Teachers Matter: Attracting and Developing and Retaining Effective Teachers*. OECD publishing, 240 p.
- OECD (2010): *PISA 2009 at a Glance*. OECD Publishing, 97 p.
- OECD (2011): *Strong Performers and Successful Reformers in Education: Finland*. OECD Publishing, 258 p.
- Sahlberg, P. (2006): Raising the bar: How Finland responds to the twin challenge of secondary education. *Profesorado*, pp. 1-26
- Sahlberg, P. (2011): *Finnish Lessons: What can the world learn from educational change in Finland*. Teachers College, Columbia University, 167 p.
- Simola, H. (2002) Finnish teachers talking about their changing work. In: K. Klette – I. Carlgren – J. Rasmussen – H. Simola (Eds): *Restructuring Nordic teachers: analyses of interviews with Danish, Finnish, Swedish and Norwegian teachers*. Report no. 3 (Oslo, University of Oslo), pp. 49–70
- Simola, H. (2005): *Comparative Education: The Finnish miracle of PISA: historical and sociological remarks on teaching and teacher education*. University of Helsinki, Finland
- Taguma, M. – Litjens, I. – Makowiecki, K. (2012): *Quality Matters in Early Childhood Education and Care*. OECD publishing, 118 p.
- Teachman, J. D. (1987): Family background, educational resources and educational attainment. *American Sociological Review*, 52 (4), pp. 548-557
- Wilkinson, R. – Pickett, K. (2010): *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger*. Bloomsbury Press, New York, 374 p.
- World Bank (2003): *Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries*. World Bank Report, 141 p.



PANKOTAY Fruzsina Magda

## A fiatalok vállalkozóvá válásának lehetőségei az osztrák–magyar–szlovák határtérségben<sup>33</sup>

Konzulens:

DR. FÁBIÁN Attila, egyetemi docens

### Opportunities for Young People to Become Entrepreneurs in the Austrian-Hungarian-Slovak Border Region

*One of the greatest challenges facing is solving the generational' conflicts stemming from Europe's ageing society. Aim is to investigate the feasibility of creating a common regional labour market in the border region. I concluded that countries with successful employment policies are more efficient in setting up a career model for young people and in shaping their economic stability. The key to success is teaching the entrepreneurial idea and its effective use, already during the school years, so that students become competent running an enterprise. Proactive solutions increase the self-employment and working opportunities of young people. I proposed establishing the Cross-Border Platform of Young Entrepreneurs, which could further improve chances of young people. The research raised numerous questions which should be followed up in the future. I have made recommendations so that entrant youngsters will not be the symbols of uncertainty.*

#### Bevezetés

Az Európai Unió tagállamai számára az egyik legnagyobb kihívás a lakosság elöregedése, mert a növekvő számú eltartott mellett szükséges az aktívak által megtermelt forrásokat igazságosan elosztani. A tagországok közötti fejlettségbeli diszparitások és a munkaerő vándorlása a problémát tovább erősíti.

Európában minden tekintetben egyenlőtlen a demográfiai struktúra átalakulása. Mindez a gazdasági növekedés és a fenntartható fejlődés „kényszere” mellett, az elöregedő társadalmakban nehezíti a gazdaság stabilitását és az aktív munkaerő pótlását, míg a jóléti államokban a munkaerő „odavándorlása” fokozza gazdasági

---

33 A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.



teljesítőképeséget. A Közép- és Kelet-Európából nyugat felé migránsok képzetebbek, mobilabbak, motiváltak és nyelvet beszélők (Glatz F, 2004), így a szakképzettségük és tudásuk a befogadó országot gazdagítja. A migráció maga után vonja a népesség korösszetételének, valamint etnikai-vallási összetételének a megváltozását, ez pedig társadalmi veszélyeket, országok és rétegek valamint generációs leszakadást eredményez.

Kutatásom nem az öregedés gazdasági hatásainak összetett vizsgálata, hanem a fiatalokkal összefüggő gyakorlatias megoldáskeresés. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy fontos-e és ha igen, miért és hogyan, a fiatalok vállalkozóvá válásának ösztönzése. Úgy gondolom, hogy a fiatalok vállalkozói képességfejlesztése és a közöttük kialakítható hálózati együttműködés, egy új határ-regionális munkaerő piacot hozhat létre.

Dolgozatom alaptémája a fiatalok munkaerő piaci struktúráján belül a vállalkozóvá válás több szempontú vizsgálata a határtérségben. A vállalkozásalapítás finansziális oldalára és az egyetemi tulajdonú vállalkozásokra és kötődő kompetencia központok nem tárgya kutatásomnak.

#### *Dolgozatom vizsgálati szempontjai:*

- Munkám a földrajzilag a szoros egységet alkotó Bécs nagy régiót, Pozsony régiót és a „magyar” CENTROPE térséget, mint hármas határrégiót fedi le;
- A vizsgált időtáv a 2007-2013 közötti időszak, az EU tervezési időszakaként;
- A helyi vállalkozásokat tekintem az interregionális tér meghatározó stabilizátorainak a multinacionális vállalatok árnyékában;
- A vizsgált korosztály a fiatalok, mert a leginkább formálható és fejleszthető képességekkel rendelkeznek, a leginkább beszélnek a szomszédos országok nyelvét.

#### *Feltevéseim*

- F1: Igazolható, hogy a sikeres foglalkoztatás és oktatáspolitikával rendelkező országok *eredményesebben* oldották meg a gazdasági krízist;
- F2: Igazolható, hogy a vállalkozói ismeretek, iskolarendszerű oktatásával és jó gyakorlatának alkalmazásával elérhető, hogy a fiatalok *alkalmasabbá* váljanak arra, hogy vállalkozást indítsanak és működtessenek;
- F3: Bizonyítható, hogy a határrégiókban, transznacionális érdek *a fenntartható vállalkozói tér* kialakítása és működtetése, a hatékony kommunikáció kialakítása a tapasztalt vállalkozók és a fiatal kezdő vállalkozók között;
- F4: Igazolható, hogy egy ifjú vállalkozói foglalkoztatási platform, az Osztrák – Magyar - Szlovák határrégióban *életképes és szükséges*. A közös gazdasági tér *adaptációs képessége* tartósan *javulhat* egy közös Ifjúsági Vállalkozói Platform (IVP) létrehozásával, egy új ifjú vállalkozói hálózat (IVH) működésével.

## *Módszertan*

No, de kik is azok a fiatalok? Kutatásom nehezítette, hogy minél jobban mélyült, annál több féle fiatalok, fiatalok értelemzéssel találkoztam. Nem egységes az életkor tartomány meghatározása még hazánkban belül sem, így külön jelölöm az életkort.

Kutatásom másfél éves adatgyűjtés előzte meg, majd a perifériális irodalom elemzése és végül az EUSTAT, OECD, KSH adatelemzése következett. EU-kutatási jelentéseket olvastam, mert nem találtam magyar területen releváns publikációt.

Azt tapasztaltam, hogy a gazdasági elemzésekben használt módszerek nem alkalmazhatók egyértelműen a regionális vizsgálatokban, így a szekunder adatgyűjtésnél és azok feldolgozásánál az interdiszciplináris jelleghez és a nemzetek eltéréséhez igazodó, de közös regionális halmazt alkotó adatokat vettem össze. Elemeztem a társadalmi, gazdasági oktatási vonatkozásait a témának, mivel úgy ítélem meg, hogy mezo szinten konkrét térségi összefüggések nélkül nem lehet helytálló megállapításokat tenni. Az aktuális adatokat három időszakban vizsgáltam: Elemzésem tárgya volt a válság előtti évek, válság alatti és a válság utáni évek egyaránt.

A három ország érintett területén a témában jártas szakembereket és érintett intézményeket kerestem fel. Alátámasztottam azt, hogy többféle kutatási módszer ötvözetével kaphatok választ a kérdéseimre. Az irodalomból, szakfolyóiratokból valamint a konzultációkat követően a vállalkozóvá válást támogató modellek megismerésében és azok hazai adaptálási lehetőségeiben mélyedtem el, majd csoportosítottam eredményeimet. A szekunder adatokat és modelleket primer kutatással – DPR adatok elemzésével – is alátámasztottam. A kvalitatív kutatás a vállalkozóvá válás folyamatának ösztönzését, kapcsolatrendszer megismerését szolgálta.

A karrierirodai mélyinterjúkkal arra kerestem a választ, hogy a vállalkozóvá válás ösztönzésében milyen szerepet játszanak a felsőoktatási intézmények: Van-e módszerük a fiatalok munkanélkülivé válásának megakadályozására és ezek között szerepel-e az önfoglalkoztatásra való felkészítés? A diplomás pályakezdők támogatására milyen módszereket alkalmaznak és ezek mennyire hatékonyak?

A strukturált interjúkra a szakemberek irodáiban került sor, ahol ismerttettem a beszélgetés tervezett egy órás vázlatát, melyet az első interjú után pontosítottam. Az interjú-felvétel a megbízhatóság növelése érdekében diktafonnal történt, melyből írásos összefoglaló készült. A közös pontokat kiemeltem, az eltéréseket megjelenttem, majd összegeztem.

## **A vizsgált terület összehasonlító elemzése**

### ***Európai Unió keretek***

Az Európa 2020 stratégiában kitűzött kezdeményezés az „Innovatív Unió”, a „Mozgásban az ifjúság” és az „Új készségek és munkahelyek menetrendje”. Az Európai Bizottság felállított egy munkacsoportot, amely a vállalkozói készségek fejlesztésével foglalkozik, segíti a vállalkozásokat az innovatív ötletek kidolgozásában és piacra jutásában (EB IP-12-365 jelentés, 2012. ápr). Az Európai Parlament keretprogram ajánlása nyolc kulcskompetencia között határozza meg a „kezdeményező-készséget és vállalkozói kompetenciát”, a vállalkozói készségek fejlesztésével kapcsolatos kezdeményezéseket, az oktatási és az üzleti szféra szorosabb együttműködését vagy diákok által működtetett kis cégek alapítását (L394.2006. december).

Emellett az Európai Unió kohéziós politikájában bekövetkező váltás egyre erőteljesebben hangsúlyozza a régiókon átnyúló inter- és transzregionális együttműködések fontosságát. A térség folyamataira a rendszerváltás előtti évek, majd a rendszerváltástól az EU-ba történő belépés, azt követően a munkaerőpiac megnyitása voltak hatással. A regionalizmus „belső hatóerőkön” nyugvó történelmi, társadalmi és gazdasági folyamat. Jó esetben nem felülről irányítják, hanem a természetes összetartozás, a földrajzi integráció, a mindennapi élet attitűdjeinek rendszere. Közös érdekek mentén, akár közös oktatás és ifjúságpolitika és így jövőbeni identitástudat alakul ki, ami további integráló erővé válhat.

Az EU bővülése után a határok elválasztó szerepe helyett kialakulnak a természetes funkcionális kapcsolatokkal rendelkező határon átnyúló (integrált) régiók, amelyek társadalma és gazdasága az eltérő gazdasági rendszerekből származó helyzeti előnyöket a saját javára tudja fordítani (Hardi, 2005). A régiók komoly versenyben vannak azért, hogy megőrizték, illetve tovább javítsák helyzetüket a helyi polgárok, az üzleti szféra, a nemzetközi befektetők vagy a régióba látogató turisták körében. A regionális versenyképességet a közép-európai fővárosi régiók esetében a területi tőke, vagyis a földrajzi, gazdasági és társadalmi adottságok és a társadalmi tőke, mint például a hálózati együttműködések jellege és a kormányzati struktúrák jellemzik, de formálja az egyes régiók gazdasági és társadalmi átalakulása vagy a globalizáció és az európaizáció is. Ennek érdekében egyszerre kell gazdasági növekedést és foglalkoztatási szintet biztosítani, élhető környezetet, tartós egyensúlyt és a fenntarthatóságot megteremteni.

### ***Határregionális trendek a vizsgált térségben***

Az 1990-es évek elején Közép-Kelet-Európát a külföldi működő tőke beruházások növekedése jellemezte, mert e térség a multinacionális vállalatok piaci térnyerésének, keletre tolódásának kiváló táptalajai volt. Csomós (2011) négy

tényező (könyvelés, reklám, bank, jog) alapján – 12 fokú skálán – rangsorolt 122 nagyvárost, melyben Bécs és Pozsony is meghatározó szereppel bír, világváros kialakulási tendenciákat mutatnak. A demográfiai változások nagy befolyással bírnak a gazdaság kondícióira, de legfőképp jövőjére. 310 európai város vizsgálata közepes időtávon hanyatló népességszámot mutat. Nemzetgazdaságok esetén a GDP mérhető viszonyszám, városoknál ez csak becsülhető.

A nagymértékű tőkekoncentrációt nem csak a bankok, hanem a tőzsde is reprezentálja (Csomós, 2011). A Bécsi Értéktőzsde többségi részvényes lett a budapesti és prágai értéktőzsdében is, így térségi hatását és Bécs centrális szerepét ezzel is erősíti. Az 1. táblázat a régió tőzsdéinek potenciálját mutatja 2009-2011. között.

**1. táblázat: A közép-európai régió tőzsdéinek főbb adatai**

Város/értéktőzsde	Jegyzett vállalatok száma 2009/2011.	Piaci tőkeérték (millió €) 2009/2011.
Bécs	115/ 84	98 961/87 323 €
Budapest	46/ 39	30 037/15 605 Mrd HUF
Prága	25/26	48 996/41 115 €

Forrás: [www.bet.hu](http://www.bet.hu); [www.wienerbourse.at](http://www.wienerbourse.at); [www.pse.cz](http://www.pse.cz)

World Federation of Exchanges, Annual report and statistics (2009-2011) alapján saját szerkesztés

Létre jöhet-e a három országon belüli együttműködő és erős eurorégió, a Győr-Sopron-Pozsony-Bécs térség? - teszi fel a kérdést Éger György (Éger, 2000). Az újkori határtérségünk alig múlt húsz éves, míg az EU 40-50 éves határkapcsolatokkal, bi- és trilaterális együttműködésekkel alakítja térségeit. A politikai és gazdasági összefonódás önmagában nem elég az evolúciós folyamat beteljesedéséhez. Ehhez társadalmi szemléletváltásra is szükség van, ami az emberek és a közösségek szintjén a tudásban és kölcsönös bizalom területén meginduló változásokat testesíti meg.

A nyitott határoknak köszönhetően az emberek napi szintű mobilitása, illetve a szomszédos gazdaságokkal és kultúrákkal való találkozás lehetősége a többszörösére nőtt. A határon átívelő kölcsönös kapcsolatok intenzitása az állampolgárok térbeli mobilitásától függ, legyen szó a fogyasztásról, munkáról, oktatásról, szabadidő eltöltéséről, utazásról vagy más szükségletek kielégítéséről. A mobilitás ilyen formái, mivel feltételezik a gyakori mozgást a származási hely és a lakóhelyi ország között, egyértelműen megkérdőjelezzik a nemzeti határok meglétének értelmét (Hardi – Lados – Tóth, 2010).

Az Osztrák – Magyar – Szlovák mikro határrégió kedvező fekvése a közös európai piacon belül komoly potenciális szerepet biztosít a térségnek gazdaságilag azáltal (is), hogy egy közösségen, az EU27-en belül biztosítják fejlődésüket.

Olyan transznacionális gazdasági terület, mely két fővárosból és számos kisebb városból álló sokféle együttműködés által összefonódott terület, melyet a közös történelem mellett számos összekapcsoló – mára már természetes – tényező, így pl. a közlekedés is elősegít. Gazdasági teljesítményük azonban továbbra is eltérő.

*Ausztria* szociális orientációjú piacgazdaság, gazdasági struktúrája polarizált. 50-60 többségében nemzetközi nagyvállalat, körülbelül 600 közepes vállalat osztrák családi tulajdonban – elsősorban az autóipar és elektronika területén – és 180 ezer kisvállalkozás, a munkavállalók 70%-ának ad munkát. A beáramló működő tőke 80-84%-a az EU-ból érkezik. Kivitele 90 %-ban az autógyártáshoz köthető. Bécs régiója profitált az Unió 2004-es bővítéséből is. A bécsi cégek 20%-a élt és él a bővítés által nyújtott liberalizált kelet-nyugati kereskedelem lehetőségével, és tart fenn a szomszédos új EU tagországokkal üzleti kapcsolatot, mely lendületet adott üzleti tevékenységüknek. A három tartomány közös gazdasági szempontjai a termelés hatékonyságának növelése, a regionális klaszterek kialakítása, a tudás és az innováció-orientált fejlesztés regionális összehangolása.

*Szlovákiának* 669 km közös határa van Magyarországgal. A Pozsonyi régió Szlovákia nyugati - délnyugati részén helyezkedik el, 2053 km<sup>2</sup>-es területével az ország legkisebb régióját képezi. A város fekvése attraktív Európa legkisebb fővárosai közé tartozik, a leggyorsabban fejlődő uniós régióközpont. Az ország népességének 12%-a él itt. A szlovák főváros ugyan gazdag történelmi tradíciókkal rendelkezik, mégis az 1991-ig térségi pólusként működött csupán. A Szlovákia legjobb gazdasági teljesítményével büszkélkedő Pozsonyi régió az ország GDP-jének 26%-át termeli meg. A Pozsonyi régió az egy főre jutó GDP és vásárlóerő tekintetében évek óta meghaladja az uniós átlagot. 2008-ban a ranglista 9. helyén, 2009-ben már az 5. helyen szerepelt az EU NUTS 2 régióinak rangsorában, viszont a többi szlovák régió EU átlag alatti.

A vizsgált *magyar területen*, Vas és Győr-Moson-Sopron megyében három nagy ipari park és több hatékony klaszter működik. A földrajzi elhelyezkedés alkalmassá teszi, hogy kapcsolódjon a vizsgált határregió legfontosabb iparágához, az autógyártáshoz. Az elmúlt években az iparágban történt folyamatos beruházások eredményeként beszállítói hálózat épült ki, amely további, kisebb vállalkozásokat is bevont. A Nyugat-Dunántúli Régió a GDP alakulását és a külföldi tőke arányát alapul véve a második legfejlettebb régiónak számít közvetlenül a fővárost magába foglaló Közép-Magyarországi Régió után, amit főként a térségben jelen lévő multinacionális cégeknek köszönhet (AUDI, General Motors, LuK, BPW-Hungária, Epcos-TDK, Autóliv stb.).

Az EU közös lehetőségeit korlátozottan és ágazatonként használják csak ki a szomszédos régiók. A meglévő aszimmetriát a politika konzerválja. Ha a közösség a kapcsolatok révén erőssé válik, akkor az adott társadalomnak lehetőség nyílik a megerősödése. Ha nem hiszünk ebben, akkor elkezdődik egymás

könyörtelen kiszorítása, a kooperatív stratégiák helyett a zéróösszegű játékok világa (Pogátsa, 2007).

A regionális fejlődési képességben a földrajzi és fizikai összeköttetések mellett döntően az emberi tényezők, a kapcsolati tőke, a térbeliség dominálnak. A térbeliség a fiatalok esetében különös többlettartalommal bír, hiszen a népességen belül a mobilabb, nyelveket beszélő, nyitottabb és befogadóbb, kíváncsi, ezáltal kultúrákat és embereket megismerni vágyó társadalmi réteghez tartoznak nemzettől független.

Az, hogy egyes társadalmakat, kultúrákat mennyire érzünk közelebbinek vagy távolabbinak, attól függ, hogy milyen nagyságú kapcsolati tőkével bír az adott régió. A gyakori kommunikáció, a hálózatépítés, a több és pozitív információ csökkenti a régiók és társadalmak közötti kognitív távolságot, miközben növeli a határregió kapcsolati tőkét, s ezen keresztül a régió humán- és társadalmi tőkét, életszínvonalát is.

Földrajzi szempontból rendkívül értékes határtérség, amely a történelmi múltú kereskedelmi utak (dunai, valamint észak-déli) kereszteződésében húzódik, az úgynevezett „Borostyán úton“. A vizsgált határtérség régiói kedvező elérhetőségi mutatóik alapján alkalmasak nemzetközi logisztikai szerep ellátására. A térszerkezeti vonalakban továbbra is fennmaradt egy gyenge pont: a Duna átjárhatósága, de ebben javulást eredményezhet az EU Duna stratégia projekt. Magyarország számára versenyképességi hátrányt okoz, hogy – kedvező geopolitikai helyzetéből adódó komparatív előnyei ellenére infrastruktúrát érintő kérdésben nagy az elmaradása. A határ-regionális kapcsolatokat a készülő Győr-Szombathely autótűt nagyban segíthetné.

### ***Demográfia, népesség, migráció***

A határregió osztrák és magyar oldalán viszonylag homogén, idős népesség él. A fiatal korosztály aránya Burgenlandban lényegesen alacsonyabb (10,76%), mint a régió többi részében. A határregióban Győr-Moson-Sopron megyében a legmagasabb, 12,21% a 15-25 évesek aránya a megye népességéhez viszonyítva, összességében azonban a régió osztrák oldala és Vas megye valamint Pozsony régió a fiatalok arányát tekintve közel azonos. Pozsony régióban a fiatalok aránya csökkent az előző évekhez képest, de az aktív korúak aránya a térségben a legkedvezőbb (1. ábra).



## DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁSOK 2008-2011. évek alapján

népességszám növekedés iránya:

Győr Moson Sopron megye, és  
osztrák és szlovák térség +3%  
Vas megye -2 %

népsűrűség iránya

életkor/ fiatalok + iránya

### 1. ábra: Demográfiai változások iránya 2008-2011 évek

*Forrás: Az Eurostat 2012. áprilisi adatbázisa alapján saját szerkesztés*

Az osztrák–magyar–szlovák határ menti kapcsolatoknak számos formája alakult ki, ami a határ-menti és a határon átnyúló gazdasági és munkapiaci együttműködésnek alapja, motorja és fenntartó ereje. Ez hatással van a munkaerőpiacra is. A munkaerőpiac érzékeny és fontos mutatója a munkanélküliség alakulása. A válság előtt az osztrák határrégió két oldalán nem volt nagy az eltérés, a munkanélküliség nagyjából azonos szinten volt. A határrégió magyar oldalán a munkanélküliség északról déli irányban emelkedik, magas a munkanélküliség a déli határon fekvő Vas megye kistérségeiben. Ez a mélyülés a válságot követően még élesebben látszik (2. táblázat). A fiatalok az átlagosnál jóval nagyobb arányban érintettek az atipikus a foglalkoztatási formákban, ez növeli a munkaerő-piaci sebezhetőségüket a válság időszakában. A létszámleépítést a munkáltatók jellemzően az adott szervezethez kevésbé kötődő munkavállalókkal kezdik. A 15–24 évesek Magyarországon kétszer akkora arányban dolgoznak határozott munkaidős szerződéssel, mint a teljes 15–64 év közötti népesség, holott ez – ellentétben pl. az osztrák duális rendszerrel – nem következik a szakoktatási rendszerünkől. Ausztriában magas a külföldi – migráns – népesség aránya. 2011. január 1-én a lakosság 18,6%-a nem osztrák, ebből Bécsben 11% él.



## 2. táblázat: Munkanélküliek növekedése a térség nem fővárosaiban %-ban

15-24 évesek	2007-2010	15-24 évesek	2007-2010
Wiener Neustadt	21%	Győr	88%
Mattersburg	16%	Mosonmagyaróvár	54%
Eisenstadt <	9%	Sopron	125%

*Forrás: Expak 2010-2011-2012 jelentés alapján saját számítás és szerkesztés*

A természetes etnikai összetartozás mellett a régió több településének vonzáskörzete átnyúlik a határ másik oldalára, egyre természetesebbé válik a lakosság és a vállalkozók számára a határ másik oldalának használata.

A *szabad mozgás* érdekében a Schengeni Egyezmény 1995-ben lépett életbe. A munkaerő áramlás során a migrációról családok döntenek és nem csupán keresetmaximalizálás a cél. Sokkal inkább a szándék, hogy fenntartsák, javítsák életszínvonalukat és minimálisra csökkentsék az életüket fenyegető kockázati tényezőket. A duális munkaerőpiac elmélet szerint a munkaerő-vándorlás az ipari társadalom szükségszerű következménye, automatikusan megindítja az olcsóbb külföldi munkaerő iránti keresletet. A migrációt a fejlett társadalmak munkaerő-igénye hozza létre. A migrációs vándorlás mégsem nagymérvű, hiszen „az uniós állampolgároknak mindössze 4%-a lakott más tagállamban.”<sup>34</sup> Az EU csatlakozás különösen a fiatal értelmiségiek mobilitását segítette. A nemzetközi mozgást a mobilitási programok is segítették, de a külföldi betanulást előíró cégek, a szakmai gyakorlat vagy az ösztöndíjak is segítették.

*Migráció előnye:* Az anyagiakon túl az egzisztencia biztosabbá válik, a jóléti érzet javul. A más országban végzett munka közben fokozódik a nyelv- és szak tudás, új tapasztalatok, kapcsolatok jönnek létre, tágul a munkavállaló látóköre. Új kultúrát ismer meg, más társadalmi értéktrendet tapasztal. Ezek a szellemi és lelki változások számtalan módon kihatnak az egyén mellett a magánéletre is, ez által a térség szellemi tőkéjére.

*Kedvezőtlen hatása:* a „Brain drain” (agyelszívás), mely a magasan képzett, tehetséges dolgozókat csábítja a hazánál magasabb jövedelemért adott országba, ezzel a hazai képzett munkaerőhiányt fokozza. Ez a probléma a szakmunkások esetében is fennáll. Ugyanazok a hiányszakmák, de amíg a magyar szakmunkás igyekszik „nyugat” felé dolgozni, addig a hasonló okok alapján hozzánk érkező szakmunkásokkal nem vagyunk elég toleránsak (diszkrimináció, nacionalizmus, előítélet).

*Megoldás* a bérek kiegyenlítése EU szinten, de ez utópisztikus, hiszen épp a mobilitást csökkentené. A külföldi munkavállalás hasznos is lehet az egyénnek és az országnak. 2011.májusi munkaerő-piaci liberalizálás legalizálta az ingázók

34 <http://ofakht.hu>



munkaviszonyát (3. táblázat). A hazajuttatott pénzekből a hitelt, a megélhetést tudják biztosítani, így a külföldi munkavégzés nem egyértelműen káros a társadalomra. A fentiek az ingázásra irányítják a figyelmet, ami csak akkor jár előnyökkel, ha a ki- és beáramló munkaerő volumene és összetétele hozzávetőleg megegyezik.

**3. táblázat: 2004-ben az EU-hoz csatlakozott tagállamokból származó munkavállalók száma 2011. május 1-i munkaerőpiac nyitás után**

	2011. december			2012. március				2011.05. 01. után
	össze- sen	előtte*	%	össze- sen	előtte	%	növek- mény %	
<i>Bécs</i>	28063	6362	22,7%	31304	8343	26,7%	375,2%	22961
<i>Alsó- Ausztria</i>	19012	4445	23,4%	22161	5263	23,7%	421,1%	16898
<i>Burgen- land</i>	10250	1816	17,7%	12116	1990	16,4%	608,8%	10126
<i>Ausztria</i>	98615	21736	22,0%	108087	26806	24,8%	403,2%	81281

\*liberalizációs hatás-2011 május 1. előtt is kint dolgozókkal

Forrás: BMASK (Szövetségi Munkaügyi, Szociális és Fogyasztóvédelmi Minisztérium Bécs) és EXPAK p 7. alapján saját számolás és szerkesztés

A belső ingázás az érintett magyar megyéken belül kevésbé jellemző, míg Burgenlandból naponta vagy/és hetente a bécsi térségbe 23 ezer ember ingázik munkahelyére. A Duna menti szlovák-magyar térségben is jelentős az ingázás (EU-REST Danubius). A szlovák regionális fejlesztési program adatai alapján 140-150 ezer fő az ingázó személyek száma, akik Pozsonyba és környékére járnak dolgozni vagy tanulni Szlovákia többi régiójából, és mintegy 15 ezer fő azok száma, akik a Pozsonyi régió kívül Ausztriában, Csehországban vagy Magyarországon dolgoznak (Győr, Komárom, Esztergom).

### *Fiatalok, vállalkozók, felsőoktatás*

Magyarországon a Fialat Vállalkozók Országos Szövetségének felmérése alapján 2,3 millió fő 15-34 éves fiatalból 87700 fő azaz 3,7% fog saját vállalkozásba. A FIVOSZ tagokhoz kapcsolódó vállalkozások árbevételének összessége meghaladja a 60 milliárd forintot. 2011. évben Ausztriában a kamarai tagok 19,83 %-a fiatal korosztályú (15-34 éves), Bécsben ez 18,57%.

A kis- és középvállalkozások sikere jelenti a gazdasági növekedés motorját, a magyar fiatalok alacsony vállalkozói hajlandósága épp ezért komoly

utánpótláshiánnyal fenyeget. Európában a magánvállalkozók Az Európai Unióban a fiatalok 45 százaléka vállalkozna (adatközlő: FIVOSZ). A 25 év alatti fiatal vállalkozók száma az EU-n belül 2,5%-os arányt képvisel (Eurostat 2010-es adat).

Szlovákiából hiteles, használható vállalkozói demográfiai adat nem áll rendelkezésre. A fiatal vállalkozókat mindhárom országban érdekvédelmi ernyőszervezetek segítik, melyek az Európa Unió Fiatal Vállalkozók Szövetségéhez kapcsolódnak. Ausztriában a leggazdagabbak között a fiatal vállalkozók kifejezés nem releváns, mert a vállalkozások családi tradicionális, dinasztia jelleggel működnek. Szlovákiában (2008-ban) a leggazdagabbak között az első tízben heten 40 év alattiak, közülük négyen 35 év alattiak.<sup>35</sup> Magyarországon nem találunk az elsők között fiatal vállalkozót.

Az osztrák-magyar-szlovák határ régióban a kilencvenes évektől fejlődnek erősebben a gazdasági, és településközi mellett az oktatási kapcsolatok. Az osztrák részről tudatos, célirányos, proaktív stratégiai szemléletre épülő a nemzetközi kapcsolatok kiépítése. A határon átnyúló (átívelő) felelősség fogalma nem szerepel az osztrák egyetemi stratégiákban, a legközelebb álló egység a Közép-Kelet-Európa. Konkrétan Magyarország és Nyugat-Dunántúl nincs megemlítve az osztrák egyetemi stratégiákban, mint együttműködés kialakítása, de intézményi szintű együttműködések, törekvések vannak.

Az osztrák partnerkapcsolatnál nem a földrajzi közelség, gyakorlati átjárhatóság, hanem a – tudatos, tapasztalt, minőségi - szomszédos ország vezető gazdasági képzést nyújtó egyetemével épít partneri kapcsolatot. Ennek oka, hogy az egyetemi stratégiában meghatározott szempontoknak nem felelnek meg a térség egyetemei.

A személyes kapcsolatok meghatározók az egyetemi kapcsolat (projekt) építésében, ugyanakkor *nincs tényleges kapcsolat például a gazdasági karok vezetői között*, hálózat, évi tanácskozás, találkozás stb. formájában, amely a régió tudományos arculata szempontjából fontos lehet. A személyes kapcsolatok, tanszéki együttműködések nem álltak össze regionális intézményi hálózatosodássá. A sok időszaki projekttől és változó kapcsolattól nincs közös rendszer. A régió egyetemei büszké a XVIII-XIX századi alapításukra, ugyanakkor nem építenek e közös múltra, tradícióra. A történelmi környezet és az egyetemek múltja egyéniségük és tradicionális erejük egyik forrása, ugyanakkor sokszor innovativitásuk korlátja is (Rechnitzer-Smahó, 2007).

A személyes kapcsolatok meghatározók az egyetemi kapcsolat (projekt) építésében, ugyanakkor *nincs tényleges kapcsolat például a gazdasági karok vezetői között*, hálózat, évi tanácskozás, találkozás stb. formájában, amely a régió tudományos arculata szempontjából fontos lehet. A személyes kapcsolatok, tanszéki együttműködések nem álltak össze regionális intézményi hálózatosodássá. A

---

35 <http://www.cas.sk>

régió egyetemei büszkék a XVIII-XIX századi alapításukra, ugyanakkor nem építenek e közös múltra, tradícióra.

A felsőoktatás elemzésénél a magyar határtérségben nincs olyan megyeszékhely, középváros, ahol ne lenne felsőoktatási intézmény, így lokális szinten jelen van a tudás. A helyi karok a helyi gazdaság motorjai lehetnek, készségeket képességeket indukálhatnak, befolyásolhatják a társadalom, kultúra vagyis az egész minőségét, így legalább annyira fontosak a népesség, foglalkoztatás vagy ingázás szempontjából.

EU tagságunk alatt Ausztria, Szlovákia mutatói erősödnek, míg Magyarországon a fiatal népességhez viszonyítva a felsőoktatásban tanulók csökkenő tendenciát mutatnak. Ez az arány 2012-re az EU átlagától még jobban távolodott annak ellenére, hogy több külföldi diák tanult. Míg az osztrákoknál 25% körüli a külföldi diák, addig nálunk ez 5% körül mozog. Szlovákiában 2009/2010-ben (4730 fő) 2,1%, míg 2010/2011-ben (4858 fő) 2,24% külföldi tanuló. Ebből közel fele 1914 fő a Comenius Egyetemen (Szlovák Oktatási Minisztérium jelentése, 2012) és 56% Pozsonyban tanult.

### **Alkalmazottként valahol a világban vagy saját vállalkozás itthon?**

Nincs ma aktuálisabb kérdés a pályakezdők életében, hogy vajon lesz-e a végzettségének és vágyainak megfelelő állása. Kevesekben merül fel azonban az, hogy vállalkozóként, azaz önfoglalkoztatóként kezdje meg életpályáját. A pesszimista jövőképet erősíti a globális piac nyújtotta lehetőségek sokasága a nyelveket beszélő és kreatív munkaerő számára, valamint a szabad munkaerő vándorlás. Az alkalmazotti lét, valahol a világban nem elégíti ki a fiatalok igényeit. A fiatalok vállalkozóvá válása korunk egyik legnagyobb kihívására, mely a jövőben hatványozottan megjelenő problémákra ad(hat) választ. Minden nemzetnek meg kell találnia a számára optimális megoldást. A módszerek országoként és egyetemenként eltérőek. Közös bennük, hogy felismerve a vállalkozói képzés fontosságát, nem csak szakmai, hanem készségek és képességek, valamint motivációs, - vagyis az egyéni –attitűd fejlesztésére teszik a hangsúlyt. A vállalkozói alapképzések általában a felsőoktatási képzés mellett alkalmazott tanulmányok. Az egyén motivációja a végzés során alapított vállalkozásban teljesedik ki, nagyon magas arányban válnak vállalkozóvá. A tanárookra nagy feladat hárul, hiszen a szummatív értékelés helyett mentori feladatuk van, mely tőlük is flexibilis és összetett ismereteket kíván a folyamatos szakmai felkészültség mellett. A vállalkozói életforma sok esetben öröklött, beletanult tevékenységi forma. A családi modell ma már hazánkban is jelen van, így a vizsgált térségben egységesen megtalálható. A családi vállalkozások fiataljai azonban még eltérő attitűdökkel, tradíciókkal és felelősségvállalással rendelkeznek.

A munkaerő piaci tapasztalatszerzés formája a nappali tagozatos oktatás mellett végzett diákmunka. Megtalálható minden vizsgált országban, de formája, ideje és sajátosságai nemzetként eltérőek. A munkajogi szabályozások az EU adta keretek mellett közel azonosak, eltérés a foglalkoztatási formákban található. A csekély foglalkoztatás több vizsgált országban megtalálható, hazánkban azonban nem ismert foglalkoztatási forma. A hazai iskolaszövetkezeti forma 1983-tól hazánkban, 2012-től Szlovákiában jogszabályban szabályozott, Ausztriában nem létezik. A diák munkavégzés indokai jelentős eltérést takarnak az országok között, abban azonban egységesek, hogy a *munkaerő piacra belépés* az egyének tapasztalat és jövedelem, míg a társadalomnak hasznos tevékenység. A fiatalok munkanélküliségi mutatói Európa szerte magasak. Véleményem szerint az időben megtapasztalt munkavégzés a jövőbeni célok reális meghatározását és a jelen értékelését eredményezik.

**2. ábra: Tanulmányok és a külföld kapcsolata a Nyugat-magyarországi Egyetemen**

Nyugat-magyarországi Egyetem			
Felsőfokú tanulmányok	előtt	alatt	után
2008 és 2010 évben végzettek körében			
külföldi tanulás	4%	ERASMUS	3%
külföldi munka	9%	7%	6%
2007. évben végzett	külföldi munkát tervez		13,60%
2008. évben végzett			21,90%
2009. évben végzett			26,90%
2011.ben aktív nappali			15%

*Forrás: saját szerkesztés*

A munkaerő piacon vállalkozóként megjelenést a diplomások körében a legtöbb országban az Európai Unió forrásaiból létrehozott segítő szervezetek támogatják. E szervezetek között a cél azonos, de a működés mikéntje, a szolgáltatások sora és a társadalmi presztízse más-más. Magyarországon többféle vállalkozást fejlesztő, segítő szervezet létezik, de egyiknek sem profilja sem az alapító okirat, sem a napi rutin alapján a diplomás vállalkozóvá válás ösztönzése. Ez véleményem szerint megoldást sürget. A pályakövetési adatok kevésbé reprezentatívak, de irányok bemutatására alkalmasak (2. ábra). Külföldi munkavégzési helyszíneként jelentős célország Ausztria, Németország és Anglia, de tengerentúli országok is jelen vannak. Országos viszonylatban Németország az első célország, majd Franciaország, míg Anglia az 5. és Ausztria a 9. helyen van (Kasza, 2011).

Kutatásom során a vizsgált térség mindhárom országában felkerestem a karrierirodák vezetőit. Arra kerestem a választ, hogy a vállalkozóvá válás ösztönzésében milyen szerepet játszanak. Van-e módszerük a fiatalok munkanélküliség kezelésére, és ezek között szerepel-e az önfoglalkoztatás? A diplomás pályakezdeők érdekében milyen segítő módszereket alkalmaznak. Az interjúkra 2012. augusztus 21. és szeptember 20. között került sor. Az előzetes felmérés alapján a vizsgált térségben osztrák oldalon a WU és az FH Burgenland, szlovák oldalon az EUBA és magyar oldalon az SZE és NYME karrierirodái tevékenységét vizsgáltam. Az FH Burgenland nem tart fenn irodát (más irodához kapcsolódó szolgáltatások), így egy-egy határon túli iroda és a határtérség magyar irodái kerülnek összehasonlításra.

## Eredmények összegzése, megoldáskeresés

Bebizonyosodott, hogy a regionalizáció erősödése - a társadalmi, gazdasági terük területi társadalmi különbözőségéből adódó sajátosságok mellett - a globális gazdaság növekedése következményeként megjelenő problémák eltérő nemzeti kezeléséből (is) adódik. Hangsúlyosan megjelenő globális gazdasági kérdésre regionális és lokális szinten kell keresni a válaszokat, a megoldást. A válaszra váró kérdések: mit tehetünk az elöregedő munkaerőpiacon a munkanélküliség ellen, ezen belül a fiatalok munkanélkülisége ellen? Van-e mód a vállalkozások megfiatalítására? Megoldás lehet-e fiatalok vállalkozóvá válásának elősegítése?

A vizsgált országok közül az osztrák határmenti térségben a lakossága folyamatosan növekszik annak ellenére, hogy az „osztrákok” általában fogynak. A bevándorlást tekintve korunk egyik legnagyobb befogadó országa, 2012-ben népességének 11,5%-a külföldi volt. *Szlovákia* népessége kismértékben ingadozó, 2011 évről 2012 évre csökkenő, melyet a nyugati munkaerőpiac megnyitással magyaráznak. *Magyarország* népessége az optálás ellenére csökken, tranzit ország lettünk. A bevándorlók megítélése, elfogadása alacsony, annak ellenére, hogy a térségben nálunk él a legkevesebb külföldi. Magyarországon a születések száma csökken, a migráció növekszik, így több oldalról is alátámasztott a népességszám csökkenés. Pozsonyban és térségében magas az aktív korúak száma, Bécs városa öregszik, a többi vizsgált térség kiegyenlített aktívak és fiatalok arányában (10,76%-12,21%) Bécs és Pozsony városánál megjegyzendő, hogy 20-24 éves korosztály többszöröse található a városokban a felsőoktatás koncentráltága miatt. A déli területek rosszabb mutatókkal rendelkeznek (Vas megye déli része, Dél-Burgenland) népesség, népsűrűség, fiatalok arányát vizsgálva. Vas megye lakossága fogy, míg Győr-Moson-Sopron megye lakossága nő. Pozsony kiegyenlített népességi mutatói mellett a Csallóköztől keletre leszakadó, fogyó népességű területek, járások találhatók. Délről, keletről északnyugat felé haladó dominancia figyelhető meg a határrégióban és az országokban is.

Ausztria, Németország – vagyis azok az országok, ahol a foglalkoztatás nőtt 2008 óta – is érzékel olyan jeleket, amelyek szerint nem várható a munkaerő-piaci helyzet javulása. A helyzet rosszabbra is fordulhat, ugyanis több vállalat kormányzati ösztönzésre - megtartotta a dolgozóit abban a reményben, hogy javulni fog a gazdasági körülmény. Ha az optimizmus nem válik be, könnyen előfordulhat az alkalmazottaktól való megválás, ami újabb jelentős munkaerő piaci recesszióhoz vezethet. Az ILO szerint minden jel arra utal, hogy fennáll az elhúzódó munkaerő-piaci kockázat.

A fiatalok demográfiai aránya és változása a munkaerőpiacon is érezteti hatását. A munkanélküliség északról, délre emelkedik, Győrben és térségében alacsony, míg Vas megyében, annak is déli részén magas. Ez az adat azonban csak viszonyszám, hiszen a szomszédos osztrák területen az EU átlag fele, míg Szlovákiában több mint másfélszerese. Hazánk a két adat között helyezkedik el, kicsivel az EU átlag felett. Bécsben található a fiatal munkanélküliek 49%-a, de ez több évre visszamenőleg stagnáló adat, míg a szlovák térségben a válság előtti kedvező mutatók romlottak drasztikusan.

A terület egyetemi városainak összehasonlításában látszik, hogy a magyar városoknál 2007-2010 évek viszonylatában a fiatal munkanélküliek (15-24 évesek) száma többszöröse az előző időszaknak. Empirikus adatokra és saját tapasztalatra alapozva a határvárosok magasabb munkanélküliségi mutatói mögött osztrák ingázós munkavállalás áll(hat). A határ-menti egyetemi városok vonzereje nő és egyre fontosabb szerepet játszik a fiatalok letelepedésben. A vizsgált térségben Bécs vonzóképesége e mutatóval is alátámasztott. E miatt a közvetlen határvárosokban magasabb a fiatalok munkanélkülisége, míg például Szombathely az osztrák városok átlagán mozog, hiszen inkább kereskedelmi, mint gazdasági kölcsönhatásban van Felsőőrrel.

Az oktatás és a munkanélküliség kapcsolatrendszerének adataiból kitűnik, hogy a felsőoktatásban tanulók aránya a vizsgált országokban az EU átlag körüli, azonban a munka világához kapcsolódásuk a tanulmányok alatt más és más megoldást takar. Ebből adódóan a munkanélküliségi mutatók is más adatokat tartalmaznak. Kevés olyan foglalkoztatási forma létezik hazánkban, mely szervesen beépülhet a felsőoktatásban résztvevő életébe, holott erre találunk jó példákat.

Azt gondolom, hogy sokkal helyesebb a *munkanélküliség helyett a foglalkoztatással*, a munkapiaccal foglalkozni. Fontosabb az, hogy munka legyen, mely a gazdaságot serkenti, mint látszat munkahelyeken a foglalkoztatást, munkanélküliséget kezelni. (Pályázatok foglalkoztatási feltételei torzítják a valós gazdasági aktivitást, rövid távú megoldások, akár csak a kiváráásra alapozott munkaidő csökkentés.)

A határrégió vizsgálatának elengedhetetlen eleme az ingázó munkavégzésre irányul. Az államhatárok e térségben is más ország állampolgáraivá tettek embereket, így a határ két oldalán megtalálhatók az etnikumok, kisebbségek. A közös

nyelv, kultúra, viselkedés volt az alapja az első munkaerő ingázásnak. Jól tetten érhető ez a Vaskeresztes, Pornóapáti német ajkú lakosságánál, vagy a horvát Szentpéterfa és Felsőcsatár horvát ausztriai kapcsolataiban. Ez a falvak gazdasági mutatóiban 2004 óta csak erősödött, s ezek a települések kiemelkednek a dél vasi kis falvak szegénységéből.<sup>36</sup> Győr agglomerációjában megfigyelhető a jelentős szlovák letelepedés a pozsonyi szuburbanizációs folyamat eredményeként. Pozsonyban és Bécsben is, valamint a magyar területről Győrnél jelentős a napi ingázás. A vizsgált térségek belső mozgásainak iránya is e városok, azonban nem egyirányú a mozgás annak ellenére, hogy az osztrák területen 3-5szörös a munkabér. A napi ingázást épp az olcsóbb élet miatt vállalják a munkavállalók, s élnek kétlaki életet egy otthonnal.

A munkavállalók határon átnyúló munkavégzése a 2011. május elsejei munkaerőpiac nyitással emelkedtek, de a prognosztizált mérték elmaradt. Okait abban látom, hogy a keretegyezménynek köszönhetően már előtte is jelentős számú munkavállaló dolgozott Ausztriában, valamint a mobil munkavállalók nem álltak meg e térségben, hanem tovább mentek más országokba. Ezt alátámasztják a diplomás pályakövetési válaszok, ahol nem Ausztria a favorit célország, hanem Anglia és Németország. Az ingázós munkavállalási hajlandóságunk, a használható nyelvtudásunk az aktív középkorosztályú népességen belül nagyon alacsony, így a lehetőségek ellenére korlátozottan tudnak élni e munkavállalási formával. Ausztriában a többi nyugati országhoz hasonlóan tipikus hiányszakmák vannak, melyek között található a dolgozat tárgyát képező diplomás végzettség is.

A vizsgált térségekben a gazdasági mutatók alapján Bécs nagyrégió a válság ellenére 2010-től már javított mutatóin. A három térség Bécs, Alsó-Ausztria és Burgenland más- más társadalmi adatokkal rendelkezik, így a gazdasági mutatóik is eltérőek, de kiegyenlítik egymást. Hasonló lehetne a helyzet az EU adta határrégióban. A három ország határrégiója erős kölcsönhatásban van, formálják egymás gazdaságát (is). A vizsgált térségnek gazdasági húzó ágai az autóiparhoz köthetőek. Számos integrátor vállalat és beszállító nagyvállalat is megtalálható kihasználva a térség tudáskapacitását, földrajzi adottságát és az észak déli közlekedési tengely logisztikai hatását. Véleményem szerint a magyar gazdaság számára a természetes határtérségi kapcsolatokra építés az esély a nearshore tőkevonzó képességre alapozva, melyre jó esélye van a bérek, szállítási költség és tudásbázis alapján. A vállalatok mutatói félévente erős ingadozásban vannak, mely a külső hatások erősségét és a belső piac stagnálását alátámasztja.

A fiatalok vállalkozóvá válása lehetőségeit a karrierroda nem ismeri és nem is alkalmaz ilyen irányú információt, motivációt. Az interjúk alapján ellátnák ezt a feladatot, alkalmasak rá infrastruktúra és szakszemélyzet által. Arra hogy ösztönözve legyen a diplomás fiatal a vállalkozói lét irányába, a szubszidiaritás elvén a

---

36 <http://www.umvp.eu>



legalkalmasabb terep a karrierirodák. Egyrészt a hallgató képzése alatt érlelődhet benne a gondolat, a felkészült oktatók, tanárok támogató, védő szakmai környezetet nyújtanak, másrészt a diplomás pályakezdők elhelyezkedésének egyik formájaként a munkaügyi központtal karöltve, vagy épp e feladatkört 12-18 hónapos után követéssel átvéve sikeresen oldanák meg nagy emberismerettel az anyagi forrásokat többszörösen hasznosítva.

A karrieriroda másik nagy lehetősége a szakmai tárgyak melletti oktatások, képzések, fejlesztések helyszínévé válni. Erre magyar és osztrák jó példák is rendelkezésre állnak. Az interjú bebizonyította, hogy a határregionalizmus a közös gondolkodást segíti, ösztönzi. Az országok különbözősége ellenére a fiatalok közös gondolatmenete megtalálható, innovatív gondolkodást a határ régióban közösen valósítsák meg. A regionális együttműködések a lokálisnál és a globálisnál véleményem szerint használhatóbbak. A lokális túl kicsi egység a kooperatív előnyök alkalmazásához, a globális pedig a logisztika, kulturális különbségek és gondolkodásmód, valamint a bizalmi tőke hiánya miatt nem gazdaságos. A regionalitás ötvözi az országok különbözőségéből adódó előnyöket, a közös nyelvet (kulturális és beszélt) és rugalmas megoldásokat. A fiatalok vállalkozóvá válása a bevezetőben felvázolt előregező társadalmi problémák miatt minden országnak érdeke.

*A fiatal vállalkozások térségi együttműködése* megteremtheti az új vállalkozói generációk megerősödését, ezzel segítve országaikban a gazdaságot, foglalkoztatást. A közös kooperatív munka a versenyezve együttműködést ösztönzi. Ennek érdekében egy *közös – regionális – online felület* és szövetség létrehozását javaslom. A fiatal vállalkozók versenyképességüket növelve ütőképessé válnak a globalizált világban, ugyanakkor a nemzeti és lokális gazdaságot erősítik. A helyben vállalkozó fiatal nem külföldi bér munkás, felelős gondolkodása jó például szolgálhat az újabb generációknak, országában alapít családot, így közvetve a gazdaság mellett a népeiségre is jó hatással van.

*Összegezve érdemes a vállalkozóvá válást ösztönözni, mert:*

- a lokális értékteremtés és befektetések tartós bázisa,
- az általuk befizetett adó helyben marad(hatna),
- növeli a lokális foglalkoztatást és a családi összetartozást erősíti,
- a készség és képesség önfejlesztővé válik,
- erősíti a helyi társadalmak kohézióját,
- a legjobb motivációs erő a következő generációk számára,
- a családalapítás itthon történik (népességnövekedés és fiatalodás),
- a globális gazdaság jön ide és nem mi szóródunk szét a világban,
- a vállalkozóként vállalt külföldi munka előnyei itthon realizálódnak,
- erősíti a bizalmat, a közös kultúrát és az együttfejlődés.



Kutatásomban kísérletet tettem az osztrák, szlovák, magyar határregió adott környezeti összefüggéseinek értelmezésére. A fiatalok vállalkozóvá válásának hátterét a demográfia, munkaerőpiac és migráció, valamint a gazdaság oldaláról vizsgáltam. A fiatalok vállalkozóvá válását jó példákkal ismertettem, majd a hazai megvalósítás akadályaira hívtam fel a figyelmet. Gondolatom, hogy a munkanélküliség, a munkaerő piacon való megjelenés és a fiatal vállalkozóvá válás összevontan kezelhető a diplomássá válás éveiben, a karrierirodák interjúinak elemzésével támasztottam alá.

A fiatalok vállalkozóvá válásának képességfejlesztése és az új határ regionalizmus, új megoldásokat is kíván. Ennek egy formájára teszek javaslatot a regionális hálózati együttműködés keretében. A megoldás a fiatalok tapasztalatszerzését, készségeik fejlesztését, a közöttük lévő együttműködést generálja, ezzel teremtve munkahelyeket. Nagy előnyének tartom, hogy a fiatalokat helyben, országukban, határregiójukban ösztönzi tevékenységre, így a társadalmi és gazdasági haszon is ott keletkezik.

## **A kutatás megállapításai**

*Eredmény (E)1.:* A jövőbe tekintve inkább azzal kell szembesülni, hogy felgyorsulhat a magyar állampolgárok, azon belül a fiatalok elvándorlása. Ha a migrációt képes irányítani egy ország, és nem „egyirányú utcaként” működik, a fogadó államnál jelentkezik a haszon, ez által az anyaországnál mérsékelhető a migrációból eredő veszteség. Ausztria befogadó célországként a toleranciából példát mutat. Amennyiben Európa versenyképes szeretne maradni, akkor az emberekbe kell befektetnie, innovációs, adaptációs képességeikbe szakmai ismereteik gyarapítása mellett. Ausztria tudatos –ciklusokon átívelő- fejlesztéspolitikája az oktatást, kis vállalkozókat, a vállalkozóvá válást ösztönözte, így az életminőség mellett a gazdasági stabilitásuk és munkanélküliségi mutatóik alapján is sikeresek, mely igazolta a fejlesztés politikájuk helyességét. (F1)

*E2.:* A felsőoktatás expanziója elnyújtja a munkaerő-piaci betagozódást. Ennek kezeléseként fontos a mielőbbi munkatapasztalat megszerzése. A munka világával való kapcsolatot, a tapasztalatszerzést atipikus foglalkoztatási formákkal lehet ösztönözni. A fiatalok 70%-a a felsőoktatás mellett végez valamely munkát, így munkatapasztalat igényük a tanulási igénnyel párhuzamosan van jelen. Erre alapozni érdemes. (F1)

*E3.:* A kreatív öngondoskodás eszköze a vállalkozóvá válás. A diplomás pályakezdő fiatalokban megvan az igény az önfoglalkoztatási formára, optimista rugalmas nyelvet beszélő személyiségük alkalmassá is teszi őket. Ez a legideálisabb életszakasz a vállalkozóvá válásra. A vállalkozói ismeretek oktatását felvállaló országokban a munkanélküliségi mutatók, a gazdasági aktivitás és a válság hatására adott válasz kisebb ingadozást eredményezett az életminőségben,

mint a fiatalok vállalkozóvá válását oktatással, támogató szervezettel nem segítő országokban. A vállalkozóvá válást segítő gyakorlati és elméleti oktatásra az egyetemek nyitottak, finansziális gondokkal terheltek. Ördögi kör, hiszen ahol a piac támogatására alapoztak eddig, ott épp a válság miatt kevesebb a támogatás, de az iparból adódó állami bevétel is. A környező országokban nagyobb az egy hallgatóra jutó tanárok és professzorok aránya. A külföldi hallgatók befogadása az ország és a régió sikere is. A vállalkozóvá válást támogató gyakorlati oktatás tanárképzése elmarad az igényektől, így e területen Közép Európában versenyképesek - elsők - lehetnénk. (F2)

E4.: Az országok és a határ régiók közös érdeke a határtérség kiegyenlített fejlesztése. A munkanélküliségi mutató, a jövedelem és a cégalapítási feltételek egyik ország javára való billenése hosszú távon a térség egyenlőtlenségéhez vezet, felerősíti a migrációt, mellyel tovább generálja az anyaország problémáit, az országok közötti életminőségbeli távolságot. A szabad munkaerő áramlás határon átívelő regionális kezelése a térség, a társadalom, a gazdaság, de az egyén, mint családban élő ember érdeke. (F3)

E5.: Ausztriában a felsőfokú végzettségűek szülőföldön maradását úgy az egyetemen, mint a karrier irodában vagy egyéb állami és önkormányzati alapítású szervezetekben segítik. Szlovákia a karrier iroda munkahely ajánlásával segíti a szülőföldön maradást. Magyar karrier irodák készek arra, hogy az elhelyezkedést magyarországi cégekhez segítsék, külföldi munkavégzést a vizsgált irodák nem közvetítenek, ezzel is közvetve segítik a népességszám megtartást. Jelenleg (2012) azonban egyik vizsgált szervezetnek, vagy épp a karrierirodának nem nevesített feladata a hazai munkahelyen való elhelyezés, vállalkozóvá válás ösztönzése. Az egyetemeken végzők vállalkozás alapítási hajlandósága a primer kutatások alapján nagyobb, mint ahányan azt megvalósítják, így a támogató szervezetekre szükség lenne. (F4)

E6.: A fiatalok munkaerő piaci esélyeit a vállalkozóvá válás oktatása, a karrier irodák ez irányú fejlesztése, a hálózati együttműködés lehetősége erősíti. A regionális belső mozgás erős, több területet felölelő, a hálózati együttműködéseknek kedvez a környezet. A személyes és társadalmi várakozások, társadalmi szokások és a családi kultúra (családi vállalkozás) a hálózatosodásra fogadó kész. Az EU forrásokat biztosít a vállalkozói hálózatosodásra, így környezeti, finansziális és motiváció oldal is adott az osztrák, magyar, szlovák határregióban a közös Ifjúsági Vállalkozói Platform (IVP) és Ifjúsági Vállalkozói Hálózat (IVH) létrehozására. (F2, F4)

E7.: Az új fiatal vállalkozókat tömörítő hálózat a közös adatbázis, közös programok, a bizalmi tőke kialakulása által egymás vállalkozásaira alapozva tudja saját és országuk gazdaságát erősíteni, a térség tőkevonzó képességét növelni

Fellelhető közös érdek a vállalkozói hálózat kialakításában az országok, mint az egyén szintjén. A közös platform a minőségi, releváns információhoz való közelség által javítja a globális versenyképességet, de az operatív munka regionális szinten marad. (F4)

## További kutatási irányok

A jelen kor felvázolt globális kihívásai együttesen hozzájárultak témám meghatározásához, kutatási témám alakításához. Témaválasztásom a kutatás befejezésével(?) is helytálló és időszerű, hiszen ahogy *Christoph Leitzl a WKÖ elnöke* mondta „*Egy remény nélküli ifjúság lázadni fog és lázadnia is kell, mert nincs mit veszítenie*”. Kutatásom során a pénzügyi oldal helyett az emberi, motivációs oldalra helyeztem a hangsúlyt. Meggyőződésem, hogy a motiváció tud pénzt teremteni, de a pénz önmaga nem motivál cselekvésre.

Eredményeim, következtetésem a makró kutatási területen szekunder és primer adatok felhasználása és azok személyes élményekkel alátámasztása, mely számos mikró elemre bontható a jövőben. A munka során felmerült, továbbgondolandó kérdések:

1. A IVP és IVH működési elvének kidolgozása és megvalósítása
2. A (hiány) diplomás szakmák közös –határon átívelő- képzési lehetősége
3. A fiatalok „életkor” egységes meghatározása
4. Karrierirodák helyének szerepének kiterjesztése, piaci alapra helyezése
5. Vállalkozóvá válás ösztönző rendszerének kidolgozása
6. Atipikus felsőoktatáshoz kapcsolható foglalkoztatási formák
7. A szakmai gyakornokság tanulmányok elé helyezése, kiszűrve az alkalmasságot, a tanulmányokhoz munkatapasztalat szerzése és PBL példák átélése céljából.
8. Az EU 2020 stratégia hazai alkalmazási lehetőségei (nyelvtanulás, kompetencia alapú felsőoktatás, vállalkozói készségek fejlesztése a fiataloknál, külföldi cseretanulás, diákvállalkozások)

Feltevéseim és eredményeim a jövő igazolja, vagy cáfolja. A történelem egy állandó változó, így az idő dönti el feltevéseim helyességét.

## Irodalomjegyzék:

- Csomós Gy. (2011): A közép-európai régió nagyvárosainak gazdaságirányító szerepe. *Tér és Társadalom*, 25 (3), pp. 129-140.
- Glatz F. (2004): Migráció a kibővített Európai Unióban. In: Burucs Kornélia (szerk.): *Magyar millennium Európában. Beszédok, cikkek, jegyzetek 2000–2002*. Budapest, Pannonica Kiadó, pp. 400–407.
- Hardi T. (2005): Határon átnyúló ingázás, munkavállalás az osztrák-magyar határtérségben. *Tér és Társadalom*, 19 (2), pp. 65-81.

- Hardi T. – Lados M. – Tóth K. (szerk.) (2010): Magyar–szlovák agglomeráció Pozsony környékén. MTA Regionális Kutatások Központja, Nyugat magyarországi Tudományos Intézet, Fórum Kisebbségkutató Intézet Kiadó Győr–Somorja
- Kasza G. (2011): Helyzetkép a nemzetközi hallgatói mobilitásról. Diplomás pályakövetés, BCE Tematikus tanulmányok füzetek (IV.), pp. 177-192. [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)
- Pogátsa Z. (2007): Éltnuló válságban. Állam és piac a rendszerváltás utáni Magyarországon. Sano- ma Budapest Kiadó, Budapest, 199 p.
- Rechnitzer J. – Smahó M. (szerk) (2007): Unirégió Egyetemek a határ menti együttműködésben. MTA RKK, Pécs-Győr, 243 p.
- Éger Gy. (2000): Regionalizmus, határok és kisebbségek Kelet-Közép Európában; Szempontok a határrégiók vizsgálatának elméleti megközelítéséhez. Budapest [http://lib.uni-corvinus.hu/phd/eger\\_gyorgy.pdf](http://lib.uni-corvinus.hu/phd/eger_gyorgy.pdf) (letöltve:2012. július 4.)
- Európai Bizottság IP-12-365 jelentése, 2012. április, vállalkozói készségek fejlesztéséről
- L&R Társadalomkutató Intézet Bécs jelentése Osztrák Magyar Integrációs Monitor 2010, 2011 és 2012 évek EXPAK AT.HU Österreichisch-Ungarische ExpertInnenakademie Osztrák-Magyar Szakértői Akadémia Munkaügyi Együttműködési Fórum [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1120\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1120_en.htm) IP 12365 sajtójelentés az EU bizottságától a vállalkozói készségek vizsgálati jelentéséről <http://minedu.sk> Éves minisztériumi jelentés (Szlovák Oktatási Minisztérium) <http://ofakht.hu/hirlevel/2006/newsletter1101ekt1jo.htm> letöltve: 2011 szeptember <http://eures-t-danubius.eu> (letöltve: 2012.07.04.)
- World Federation of Exchanges, Annual report and statistics (2009-2011) [www.bmask.at](http://www.bmask.at) BMASK (Szövetségi Munkaügyi, Szociális és Fogyasztóvédelmi Minisztérium Bécs) <http://bet.hu> <http://wienerbourse.at> <http://pse.cz> <http://cas.sk> <http://umvp.eu>



ECKER Dóra Natália

## Die Wirtschaftskrise 2007-2009 und deren Einfluss auf das Gold<sup>37</sup>

Konzulens / Consultant:  
DR. CZEGLÉDY Tamás, egyetemi docens

### The Global Financial Crisis 2007-2009 and its Effect on Gold

*Due to its advantageous qualities, the gold has had a part in the economy ever since the Ancient Middle-East. This has not changed ever since.*

*In the first decade of the 21st century the investors regarded the gold as a protected investment. From my analyse the conclusion can be drawn that the precious metal was able to fulfil this function before, during and after the crisis, apart from the last third of the 2008 year. Nowadays the gold is still in demand, its price is hectic, but looking back on the last 10 years there is a discernibly rising trend in the price of gold.*

*However, from the middle of 2011 the gold price changes are more and more incalculable. The next years will determine, whether the gold could remain a safe investment form or it will become a speculative instrument.*

### A 2007-2009-es gazdasági válság aranyra gyakorolt hatása

*Az arany egyedülállóan előnyös tulajdonságai folytán az ókortól kezdve szerepet játszott a gazdasági életben, és ez több évezred múltán még mindig így van.*

*Az aranyat a befektetők a XXI. század első évtizedében egyfajta menedéknek tekintették. A nemesfém ennek a szerepnek vizsgálataim alapján a válság előtt, alatt és után is meg tudott felelni 2008 utolsó harmadának kivételével. Napjainkban árfolyama ugyan hektikus, de az utóbbi tíz évre visszatekintve az aranyárat illetően emelkedő trend rajzolódik ki.*

*A 2011-es év közepétől azonban egyre kiszámíthatatlanabbak az arany árfolyamváltozásai. Az elkövetkező évek fogják eldönteni, hogy az arany megőrzi-e eddigi biztonságos befektetési forma jellegét vagy spekulációs eszközzé válik-e.*

---

37 Die Forschung wurde von EU-Projekt „Talentum” – Programm zur Entwicklung der Bedingungssystem der Talentenunterstützung an der Westungarische Universität, Operativ Programm für Gesellschaftserneuerung – 4.2.2.B – 10/1 – 2010 – 0018 finanziert.

## Einleitung

In diesem Artikel werden die heutigen wirtschaftlichen Prozesse, die im engen Zusammenhang mit dem Gold stehen, analysiert. Dabei wird eine große Aufmerksamkeit dem Gold als Investitionsmöglichkeit zugewendet. Mein Ziel ist, die Goldkursentwicklungen und deren Ursachen übersichtlicher zu machen. (Die Goldkursentwicklungen werden bis zum Ende Juli 2011 untersucht.) Weiterhin will ich die bedeutenden Ereignisse der Weltwirtschaftskrise 2007-2009 mit der derzeitigen Geschichte des Goldes in Parallele setzen und ihre Wechselwirkungen darstellen.

Das Thema ist auf jeden Fall aktuell, nach der Weltwirtschaftskrise 2007-2009 ist der Anspruch auf eine sichere, unter allen Umständen wertbewahrende Investitionsform so hoch wie noch nie. Diese Rolle kann durch Immobilien, Bankguthaben – wie durch die Krise bewiesen wurde – nicht perfekt erfüllt werden. Die Immobilien können ja an Wert verlieren, falls das Angebot drastisch wächst. Die Bankguthaben können sich wegen der eventuell hohen Inflationsrate entwerten. In den schweren Tagen der Krise war sogar der Zusammenbruch des gesamten Banksystems nicht unvorstellbar. Für manche Leute war die Lösung in dieser Situation – wie auch schon andersmal in der Vergangenheit – wieder das Gold.

Da dieses Thema noch ziemlich frisch ist, stehen als Fachliteratur fast ausschließlich nur elektronische Quellen zur Verfügung. Deshalb habe ich sehr viel im Internet recherchiert, ich habe dabei die offiziellen Daten, vor allem die Webseite [www.gold.org](http://www.gold.org) bevorzugt. Das ist das Homepage von World Gold Council. WGC ist eine auf dem Goldmarkt tätige Organisation. Sie hat zurzeit 22 Mitglieder, darunter auch Goldgewinnerunternehmen, die 60% der globalen Goldproduktion erwirtschaften. Sie hilft den Investoren den Goldmarkt zu verstehen, vermittelt Ansichten, Statistiken, Analysen über die Goldmarktrends, so versucht sie übersichtlicher zu machen. Sie untersucht die Rolle des Goldes als Investitionsmittel und Reservemittel, verständigt mit den Interessenten die Funktionsweise des Goldmarktes.

Außerdem habe ich Artikel von den vorigen Jahren über Gold in den ungarischen wirtschaftlichen Zeitungen (HVG, VG, NG usw.) gelesen, um ein besseres Bild machen zu können. Es gibt eine ungarische Webseite, wo die meisten über Gold auskommenden Nachrichten gesammelt sind ([www.aranypiac.hu](http://www.aranypiac.hu)), und die auch einen guten Überblick über den Goldmarkt bietet. Die zuverlässigen Fakten, die ich durch die primäre Forschung gesammelt wurden, wurden verarbeitet. Auf der aus diesen Daten gebildeten Synthese und den Konklusionen daraus basiert meine Arbeit.

## Die Wirtschaftskrise 2007-2009 und deren Einfluss auf das Gold

### *Der Anfang der Krise*

In dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts riefen die Ereignisse, die die politische und wirtschaftliche Stabilität gefährdeten, mehrmals eine Goldpreissteigerung hervor. Im Jahre 2000 belief sich der Kurs auf 300 Dollar, vom Anfang 2002 an wurde eine Kurssteigerung veranlasst, die nicht ungebrochen war, dauert doch der Wachstumstrend immer noch.

Die Weltwirtschaft wurde durch unzählige Ereignisse am Anfang der 2000er Jahre erschüttert. Die führten unter anderen zu einem großen Wachstum im Goldumlauf. So zum Beispiel legten viele ihr Kapital in Gold oder in risikofreie Staatsanleihen nach dem Terrorangriff am 11. September 2001. Parallel mit dem Aktienindexverfall stieg der Goldkurs graduell, er näherte sich der psychischen Grenze von 400 Dollar, am Ende 2003 wurde diese Grenze sogar durchgestoßen.

Es ist jedenfalls zu erwähnen, dass es eine Gold-Dollar Wechselwirkung gibt, die amerikanische Wirtschaft und die Politik von den USA hatten also in meiner Untersuchungsperiode eine starke Auswirkung auf den Goldpreis. Durch die Dollarschwächung wurde der Goldkauf begünstigt. Im Januar 2004 hatte das Gold als Antwort auf die schwache amerikanische Währung einen fünfzehnjährigen Rekordpreis, daneben wurden auch die anderen Edelmetalle teurer.<sup>38</sup>

Das Gold überschritt 2005 den 400 Dollar Preis. Das wurde durch die Nachfragesteigerung, vor allem durch die Schmuckindustrie und Notenbankkäufe verursacht. Daneben konnte das Angebot nicht signifikant erweitert werden. Eine weitere Steigung kam in der zweiten Hälfte 2005, 2006 kostete das Gold schon mehr als 700 Dollar.

Einer Analyse unter Goldmarktexperten nach wurde der Goldkurs für das Ende 2007 durchschnittlich auf die Höhe von 651 Dollar prognostiziert. Das war gleichbedeutend mit einem siebenprozentigen Wachstum. In der Wirklichkeit erreichte der Goldkurs am Jahresende 843 Dollar (am Jahresbeginn erst 645 Dollar), das heißt eine dreißigprozentige Steigung.<sup>39</sup> Von der drastischen Preiserhöhung kann es eindeutig festgestellt werden, dass die wirtschaftlichen Schocke einen bedeutenden Einfluss auf den Goldmarkt hatten. Deswegen beschäftige ich mich ausführlich mit den Ursachen, mit dem Verlauf und mit den Folgen der Krise.

Mit meiner Analyse über die Vorgeschichte der Krise gehe ich bis zum Anfang des 21. Jahrhunderts zurück, obwohl ihre Wurzeln einiger Quellen nach in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts liegen. Zur Belebung der amerikanischen

---

38 Népszabadság, 7. Januar 2004

39 <http://www.aranypiac.hu/>



Wirtschaft wurde der Leitzins durch den Fed unter 2% gesenkt, was die Hypothekarkreditierung begünstigte. Bei den Handelsbanken wurde Kredit sogar ohne eigene Kraft gewährt, was zu einer riesengroßen Kaufkraft und zu steigenden Immobilienpreisen führte. Auf dieser Weise entstand eine Blase auf dem Immobilienmarkt, wo die überbewerteten Immobilien als die Deckung der Kredite galten. Die Preise erreichten 2005 ihren Höhepunkt, dann sanken sie wegen der von der Fed gestarteten Leitzinserhöhung immer schneller. Einige Kunden konnten die Tilgungsraten nicht bezahlen, Zwangsvollstreckungen wurden immer öfter durchgeführt. Viele Leute bemerkten plötzlich, dass sie einen höheren Kredit als Hypothek auf ihre Immobilien aufnahmen, als der Wert ihrer Wohnung zurzeit ist.

Die Schwankung in der Bauindustrie und in der Hypothekarkreditierung wirkte sich auf die anderen Wirtschaftszweige aus. Die ungünstigen Prozesse wurden 2007 immer stärker, die amerikanischen Großbanken hatten riesengroße Verluste. Im Juli befanden sich schon mehr als dreißig Finanzinstitutionen in der Nähe eines Konkurses, denn ihre zahlungsunfähigen Kunden tilgten die Kredite nicht mehr.

Durch die verschiedenen Portfolios wurden auch die Banken außer den USA berührt, das Problem richtete sich auch auf andere Staaten, besonders auf die in Europa. Die entstehende Panik zu behindern und die Bankliquidität zu bewahren machten die Fed und die EZB eine riesengroße Geldsumme frei. Sie wollten damit dem Banksystem helfen. Inzwischen senkte die Fed wieder den Leitzins. Die Lage wurde doch immer komplizierter, Schwierigkeiten tauchten auch auf den Aktienmärkten auf und eine Kreditkrise war in Entstehung. Das wird als die erste Periode der Weltwirtschaftskrise bezeichnet.

Die oben erwähnten negativen Prozesse spiegelten sich auch auf dem Goldmarkt wider.

Auf der *Abbildung 1* ist es zu sehen, dass sich die Kurse bis zum September in der Spanne 600-700 Dollar bewegten. Da gab es noch keine Kreditkrise. Wie doch die oben ausführlich beschriebene Finanzkrise weiterlief, war eine sprunghafte Teuerung bemerkbar. Im September erreichte das Gold einen siebenundzwanzigjährigen Rekord, in der Nähe von 730 Dollar. Die Leitzinssenkung, die Dollarschwächung und die globale Finanzunsicherheit zogen eine signifikante Kapitalmenge auf den Goldmarkt durch die ETF (Gold-backed Exchange Traded Funds) an. In dem dritten Quartal spielte das Marktkapital aus der ETF-Richtung in der 15% Steigung die Hauptrolle. Es ist auch zu erwähnen, dass die globale Goldnachfrage im Vergleich zur gleichen Periode des Vorjahres um 19% höher war.<sup>40</sup>

---

40 <http://www.aranypiac.hu/>

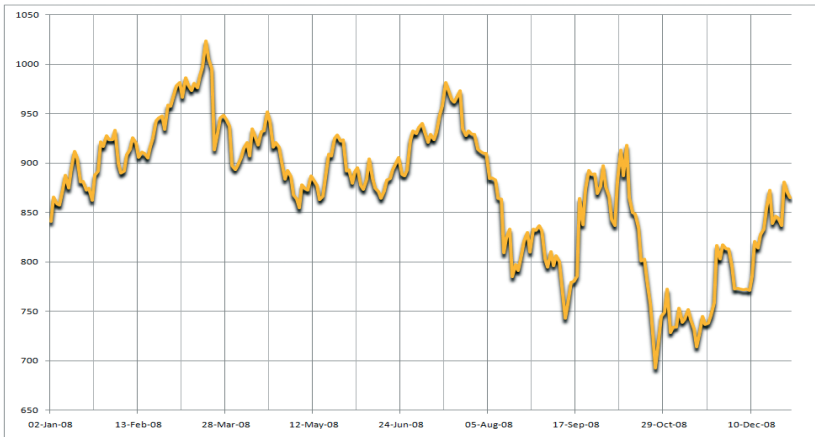


**Abbildung 1: Die Goldkursentwicklung 2007**

Quelle: [www.kitco.com](http://www.kitco.com)

Am Anfang November näherte sich der Kurs dem Niveau von 850 Dollar. Das wurde durch die große Liquidität und die Unsicherheiten an der Börse verursacht. Natürlich war doch die Volatilität für die Goldkurse immer charakteristisch. Der Goldpreis geriet wieder unter 800 Dollar, als der Dollar stärker wurde und die Probleme auf dem Kreditmarkt weniger dringend wurden. Diese zwischenjährlichen Kursveränderungen veranschaulichen die wirtschaftlichen Prozesse 2007 besonders gut. Die erste Periode der Krise wirkte sich also positiv auf den Goldpreis aus, die sich bisher in einer engen Spanne bewegendem Werte wurden durch einen Wachstumstrend abgelöst.

Am Anfang 2008 legten viele Investoren ihr Geld eher auf dem Warenmarkt statt der Geldbörse an, so erhöhten sich die Preise der Rohstoffe, der verschiedenen Edelmetalle und des Öls. Die Menge des auf den Warenbörsen ankommenden Kapitals verminderte sich aber später, als es offensichtlich wurde, dass sich die Krise und die Produktionsschwankung auf die Warenmärkte auswirken. So stieg der Goldkurs parallel mit den anderen Rohstoffen am Beginn 2008, und er sank in der zweiten Hälfte des Jahres.



**Abbildung 2: Die Goldkursentwicklung 2008**

Quelle: <http://gold-prices.org/chart/year-2008/>

Die *Abbildung 2* veranschaulicht, dass sich der Goldkurs im zweiten Quartal 2008 in der Spanne 850-950 Dollar bewegte. In dieser Zeitperiode schienen die Probleme auf dem Kreditmarkt zu mildern. Weiterhin kündigte der IMF an, dass er 403 Tonnen vom Gold verkaufen wird. Diese Prozesse setzten einen Druck auf den Kurs, die Analytiker wurden im Zusammenhang mit den kurzfristigen Kursentwicklungen pessimistischer. Langfristig wurde es doch weiterhin empfohlen, in Gold zu investieren. Die Dollarschwächung, die die Preise normalerweise in die Höhe treibt, bzw. die Ölteuerung konnten das Gold nicht positiv beeinflussen. Die Kurse blieben also dauerhaft in dieser Spanne. Nach einer temporären, kleineren Steigung verminderte sich der Preis weiter parallel mit dem Korrigieren auf den Rohstoffmärkten. Die Ängste vor der Verlangsamung der Weltwirtschaft verbreiteten sich graduell.

Einer Bloomberg Analyse vom August 2008 nach überschritten die Verluste des Banksystems wegen der Hypothekarkreditkrise die Höhe von 500 Milliarden Dollar.<sup>41</sup> Das schien mit einer Zusammenarbeit der Länder und der Notenbanken noch bekämpfbar zu sein. Im August 2008 wurden die Analytiker optimistischer, die Maßnahmen, mit denen es erzielt wurde die Krise zu lösen, erwiesen sich als erfolgreich. Der Dollar verstärkte sich, so war der Wachstumstrend während der Krise nicht ungebrochen. Die stärkere amerikanische Währung bewirkte einen achtprozentigen Fall des Goldkurses innerhalb einer Woche.

Am Ende 2008 wurde doch die Krise verbreiteter und noch tiefer. Dann erfolgte die Wende, die die zweite Periode der Krise mit sich brachte: die Großbank Lehman Brothers kündigte am 15. September 2008 einen Konkurs an. In der

41 <http://www.bloomberg.com>

Pleite spielte auch die Entscheidung der Fed eine Rolle, dass sie dieser Finanzinstitution keine Hilfe gewährt. Zu einigen vorigen Malen unterstützte die Fed andere Banken, die in Schwierigkeiten gerieten, aber die Lehman Brothers verfügte über besonders hohe Verbindlichkeiten auf dem Hypothekarkreditmarkt. Dieser Konkurs erschütterte das ganze globale Finanzsystem. Die Investoren nahmen riesengroße Geldsummen aus den Investmentfonds heraus. An den Börsen herrschte eine Panik, die zwischenbanklichen Geldmärkte wurden eingefroren. Die amerikanische Regierung und Notenbank, weiterhin einige europäische Regierungen veranlassten Bankrettungspakete, so wollten sie den Zusammenbruch des ganzen Finanzsystems verhindern. Zuerst wurde noch darauf gehofft, dass die direkt nicht berührten Länder außer der Krise bleiben können. Aber unter anderen wurde Ungarn durch die Krise erreicht, so benötigte unser Land die Unterstützungsaktion vom IMF und von der Weltbank, um den Staatsbankrott zu vermeiden. Die Krise verbreitete sich also weltweit, aber sie hatte natürlich keine gleichgroße Wirkung auf alle Staaten. Die Frage war, wie stark diese Finanzprobleme die Realwirtschaft in die Tiefe ziehen werden.

Die Aufmerksamkeit der Investoren wurde wegen der Finanzpanik und des drastischen Verfalls an den Börsen plötzlich auf die sichereren Investitionsmöglichkeiten gerichtet. Mitte September erhöhte sich der Goldpreis innerhalb einer Woche um 15% Prozent. Das Gold gehörte während der vorigen Krisen zu den weniger berührten Finanzmitteln, und auch während dieser Krise. Die Finanzprobleme wurden noch tiefer. Aus der Panik wurde eine unberechenbare Finanzkrise abgeleitet. Im September opferten sogar die Investmentfonds, die bisher Gold kauften, ihre Goldbestände teilweise, um ihre Liquidität zu bewahren. Das hat den Goldkurs gesenkt. Es kann so festgestellt werden, dass der Goldpreis nach dem Beginn der Krise noch wochenlang positiv beeinflusst wurde, aber darauf folgte ein riesiger Preisverfall. Trotzdem hatte das Gold immer noch einen höheren Ertrag als die Aktien.

Die negative Wirkungen der Krise, und die Schwankungen an der Börse ließen auch den Goldmarkt nicht unberührt. Es ist doch nicht unbedingt notwendig, dass sich der Goldkurs zusammen mit den Rohstoffpreisen bewegt. Natürlich ist es bekannt, dass sich der Verfall in der Industrieproduktion auf die Ölverwendung und auf den Schmuckkauf auswirkt. Das Gold als Investition wird aber durch diese Prozesse nicht betroffen. Die Bedeutung der Krise wird auch dadurch signalisiert, dass sogar das Gold, das als die sicherste Investitionsform bezeichnet wurde, sein Wert nicht bewahren konnte. Kurzfristig wurde das Gold zusammen mit den anderen Rohstoffen in einer geringeren Menge nachgefragt. Trotzdem, auch wenn sich der Goldpreis nur auf 700-720 Dollar belief, wurde damit gerechnet, dass die ergriffenen Regierungsmaßnahmen während des Konsolidationsprozesses zu einer Inflation führen werden, was langfristig das Gold

begünstigt. So konnte sich das Gold langfristig (in 2-3 Jahren) eine ausgezeichnete Investition erweisen.<sup>42</sup>

Im November wurde der Kurs dadurch in Schwung gebracht, dass einige asiatische Notenbanken ihre Dollarreserven eher in wertbewahrende Mittel tauschten. Das Gold wurde wieder der Zielpunkt im Auge der Investoren, und eine dauerhafte Preissteigerung kam.

Die steigenden Goldpreise konnten mit der Erweiterung der Goldnachfrage nicht gegensteuert werden: Heutzutage ist die geförderte Goldmenge ziemlich stabil, sie beläuft sich jährlich ca. auf 2500 Tonnen. Die Eröffnung einer neuen Goldmine und das Starten der Goldgewinnung dauern jahrelang, deshalb kann auf die steigende Nachfrage kurzfristig nicht reagiert werden, die gewonnene Goldmenge ist ziemlich unelastisch. Es kann sogar über die Ausschöpfung der Goldminen gesprochen werden: WGC Schätzungen nach werden die Goldvorräte unter der Erdoberfläche in zehn Jahren zutage gebracht, wenn die Förderung in diesem Tempo fortgeführt wird.<sup>43</sup>

Zusammengefasst: vom Januar 2007 bis Dezember 2008 – also während einer kritischen Periode in der Krise – erhöhte sich der Preis dieses Edelmetalls um 30% Prozent. Es gab natürlich einige hektische Preisänderungen, aber langfristig sollten sich die Investoren dafür keine Sorgen machen. Die Goldanlagen waren als sicher betrachtet.

### *Die Wirkung der Krise auf den Goldpreis von 2009 an*

Anfang 2009 kehrte das Gold auf das Niveau von 850 Dollar zurück, und eine weitere Steigung wurde prognostiziert. Einige Wirtschaftsfachmänner waren der Meinung, dass der Goldstandard wieder eingeführt werden sollte. Das hätte sich weiterhin positiv auf die Goldnachfrage ausgewirkt, obwohl die Schmuckindustrie zurzeit wegen ihres kleineren Umsatzes weniger Rohstoff beanspruchte. Im Frühling 2009 – nach einem temporären Rückfall im Herbst 2008 – konnte die Produktionskapazität neulich mit der riesigen Nachfrage nicht Schritt halten, ein vierziffriger Preis wurde für das Jahresende erwartet. Die Milderung der Krise senkte zwar den Goldkauf, denn den Börsenaktien ging es besser, und viele wählten eher die risikoreichen Investitionsmöglichkeiten. Die Angst vor einer hohen Inflation begünstigte den Goldkurs. Im Sommer 2009 belief sich der Goldkurs annähernd auf 1000 Dollar, diese hohe Summe hat aber schon einige Investorengruppen abgeschreckt.

---

42 Világgazdaság, 4. November 2008

43 [www.gold.org](http://www.gold.org)



**Abbildung 3: Die Goldkursentwicklung 2009**

Quelle: [www.kitco.com](http://www.kitco.com)

Vom September 2009 überschritt der Goldkurs bei weitem die Höhe von 1000 Dollar. Die Regierungsprogramme zur Wirtschaftsbelebung stellten Kapital frei, das den Geld- und Warenbörsen zufließt, weil die Leitzinsen zugleich relativ niedrig blieben. Diese Weltwirtschaftsbelebung führte weiterhin zur Industrieproduktionssteigerung und zum Rohstoffbedarf. Im Oktober 2009 wurde das Gold wegen des Inflationsdrucks, des immer schwächeren Dollars und der chinesischen Nachfrage teurer. Nach dem G20-Treffen in Pittsburgh, das keine Maßnahmen gegen den schwachen Dollar ergriff, überschritt der Goldkurs die Grenze von 1100 USD pro Unze, damit erreichte er einen neuen Rekordpreis. Die Steigung war eigentlich gleichmäßig vom Ende 2008 an. Die Notenbanken erzielten weitere Goldmengen zu besorgen, was sich ebenfalls auf der Nachfrageseite meldete.

In den Jahren nach der Krise hatten die Anleger immer noch vor einem möglichst kommenden Rückfall eine Angst, so beendete das Goldfieber nicht. Im Gegensatz mit dem früheren Trend verursachte nicht nur die Krise, sondern auch die Konsolidationsphase begleitet von einem schwachen Dollar und von säumenden Zinserhöhungen einen Goldnachfragezuwuchs. Nach der Krise bereiteten sich einige asiatische und arabische Notenbanken auf Goldkauf vor, außerdem benötigte auch die Schmuckindustrie mehr Gold.<sup>44</sup> Die Rolle der Schmuckindustrie in Goldnachfrage ist nicht zu vernachlässigen, da es bis zum Ende 2009 für die Verwendung der Hälfte der bisher gewonnen Goldmenge verantwortlich war. Die Hauptabsatzgebiete für Schmücke sind Indien, wo das Gold große Traditionen hat (Hochzeiten, Dhanteras Festival) und neulich China. In diesen zwei Ländern kann also Gold auch bei den Privatpersonen als populär bezeichnet werden,

44 Világgazdaság, 23. April 2010

und die 2,5 Milliarden Bewohner von Indien und China vertreten jedenfalls eine bedeutende Kaufkraft.<sup>45</sup>

Inzwischen blieb die Industrienachfrage nach dem Gold ziemlich stabil. Im Sommer 2010 überschritt der Goldpreis die 1250 Dollar Grenze, was auch durch die Schwächung der Euro unterstützt wurde. Die Analytiker rechneten damit, dass der Kurs dauernd über 1000 USD bleiben wird, oder wird er sich sogar weiter erhöhen. Der Herbst 2010 brachte Rekordpreise, annähernd 1300 Dollar mit. Die Angst davor, dass das Wirtschaftswachstum nach der Krise zu langsam wird, die Zinse niedrig bleiben werden und eine hohe Inflation wegen der Notenbankmaßnahmen kommen wird, verschwand immer noch nicht.<sup>46</sup>



**Abbildung 4: Die Goldkursentwicklung 2010**

Quelle: [www.kitco.com](http://www.kitco.com)

Bis Oktober verdreifachte sich der Goldpreis (zurzeit 1340 Dollar) im Vergleich zum Preis vor 10 Jahren. Der Wachstumstrend schien neben den niedrigen Zinsen nachhaltig zu sein. Das World Gold Council kündigte an, dass die Privatanleger zum ersten Mal in der Weltgeschichte mehr Gold besitzen als die Notenbanken.<sup>47</sup>

Inzwischen überschritt das Gold die 1400 Dollar Grenze, und die Analytiker rechneten mit einer weiteren Steigung wegen der chinesischen Maßnahmen. China kündigte an, dass die Außenhandelsrestriktionen, was das Gold betrifft, in dem Land abgeschafft werden. Weiterhin wird der Staat einen Teil seiner Währungsreserven in Gold wechseln, und seine Bürger dürfen frei Gold kaufen. Das trieb den Goldkurs natürlich in die Höhe. Ein günstiges Vorzeichen war das

45 [www.gold.org](http://www.gold.org)

46 Népszabadság, 20. September 2010

47 Világgazdaság, 25. Oktober 2010



regnerische Wetter in Indien, besonders nach den trockenen Jahreszeiten 2009, so konnten die Bauer aus Indien wieder mehr Gold besorgen.<sup>48</sup> (China und Indien sind die größten Goldkäuferländer.) Der schwache Euro und die immer tieferen Schuldenkrise in der EU beeinflussten inzwischen positiv den Kurs.

Es wurde also beobachtbar, dass der Goldkurs durch einige unerwartete Ereignisse – wie zum Beispiel die Naturkatastrophe in Japan 2011 – vermindert werden kann. (Das hatte übrigens einen ähnlichen Einfluss auf die leitenden Aktienindizes.) Diese Goldkursschwankungen sind doch erst kurzfristig, wie es schon während der Krise 2007-2009 zu beobachten war.



**Abbildung 5: Die Goldkursentwicklung in den ersten Monaten 2011**

Quelle: [www.kitco.com](http://www.kitco.com)

Die arabischen Rebellionen, der Bürgerkrieg in Libyen und die stark verschuldeten EU-Länder (PIIGS) veranlassten eine fortführende Kurssteigerung am Beginn 2011. Nicht mehr nur der schwache Dollar, sondern auch die anderen schwächer werdenden Leitwährungen beeinflussten positiv den Goldumsatz. Der Wachstumstrend schien nie zu beenden: der Goldkurs betrug im April 2011 schon 1500 USD, das heißt einen dreißigprozentigen Ertrag innerhalb eines Jahres für die glücklichen Investoren. Die politische Lage war auch hochgünstig, denn das Gold wurde traditionell als ein Mittel gegen die Inflation betrachtet. Die Unsicherheiten in den arabischen Ländern trieben den Ölpreis, so die Benzinpreise in die Höhe, was gleichbedeutend mit einer drohenden Inflation war. Ein kleinerer Rückfall erfolgte nach dem Tod von Osama bin Laden wegen der Dollarstärkung. In der Mitte 2011 flüchteten sich die Anleger doch wieder in Gold wegen der immer tieferen Probleme der führenden Länder. Die verschuldete EU-Zone,

48 Világgazdaság, 11. November 2010

die Schwierigkeiten in der amerikanischen Wirtschaft, sogar der stagnierende Automarkt in China, eventuell deren Auswirkungen auf die Immobilienverkäufe veranlassten ein sehr starkes Interesse an Gold.

Im 2011 Juli kamen wieder Rekordpreise, der Goldkurs war schon über 1600 USD, als eine der führenden Ratingagenturen (Moody's) zog in Erwägung die amerikanische Krediteinstufung schlechter zu machen.

### Fazit

Ich habe die heutigen wirtschaftlichen Prozesse, die mit dem Gold im Zusammenhang stehen, schon seit langem mit einem Interesse verfolgt. Am Anfang habe ich den Eindruck gehabt, dass das Gold auf alle wirtschaftlichen Ereignisse, die die Mehrheit der Wertpapiere und die Aktien negativ beeinflussen, mit einer Steigung reagiert. Das Wirtschaftswachstum und die Nachrichten über die Wirtschaftsstabilität bringen aber einen stagnierenden oder sich vermindernenden Goldkurs mit – meinte ich. Dann würden sich die Anleger zu den risikoreicheren Investitionsformen wenden.

Das langsame Wachstum im Goldpreis, das von 2000 bis zur Mitte 2007 dauerte, wurde als Antwort auf die ersten ernsteren Zeichen der amerikanischen Kreditkrise beschleunigt. 2008 war daran geglaubt, dass die Kreditkrise mit koordinierten Maßnahmen zu bekämpfen ist. Darauf reagierte das Gold mit einem Kursverfall. Die vertiefende Krise vom September 2008 an verursachte doch eine drastische Erhöhung.

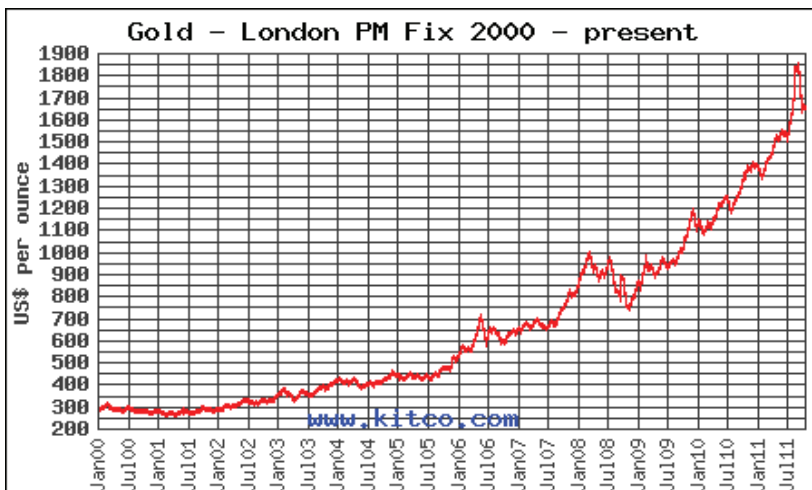


Abbildung 6: Die Goldkursentwicklung 2000-2011

Quelle: [www.kitco.com](http://www.kitco.com)

Es steht in einem Widerspruch mit meiner Vorerwartung, dass das Gold durch die Krise im letzten Drittel 2008 negativ berührt wurde. Das ist noch ein Wirtschaftsmuster, das bis zur Krise 2007 nicht einmal erschüttert wurde, doch konnte es kurzfristig während der Krise gebrochen werden.

Als ich die Periode vom Anfang 2009 bis zur Mitte 2011 analysierte (*Abbildung 6*), konnte ich behaupten, dass sich der Goldpreis verdoppelte. Das ist nicht überraschend, denn das Vertrauen in den bisher populären Investitionsformen verringerte sich signifikant. Viele Anleger kauften stattdessen eher Gold. Sie glaubten, dass die wieder und wieder auftauchenden Wirtschaftsschwierigkeiten, die Finanzunsicherheit auf der ganzen Welt (zum Beispiel wegen der hohen Außenschuldrate einiger Großmächte) eine fortführende Goldkurssteigerung hinter sich ziehen.

Die Investoren betrachteten das Gold in dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts als eine sichere Zuflucht. Dieses Edelmetall konnte tatsächlich diese Rolle erfüllen, sowohl vor und während der Krise als auch nach der Krise, mit Ausnahme einer kurzen Periode im letzten Drittel 2008. Die Goldkursentwicklungen sind doch von der Mitte 2011 an immer hektischer und unberechenbarer. Es wird sich erst in den nächsten Jahren entscheiden, ob das Gold eine sichere Investitionsform bleiben kann oder zum Spekulationsmittel wird.

## Literaturverzeichnis

- Ábrahám Á. (2010): Csúcstámadásra készül az arany. (20. September) *Népszabadság*, p. 10.
- Aranyláz tombol Kínában. (2010, 11. November), *Világ gazdaság*, p. 4.
- Arany piac.hu (2011, 16. August) heruntergeladen von <http://aranypiac.hu/hirek>
- Dolláriszony és aranyláz. (2004, 7. Januar), *Népszabadság*, p. 17.
- Gerőcs T. (2008): Válságot jelez az arany ára is. (4. November), *Világ gazdaság*, p. 8.
- Giczi J. (2010): Aranylázban égnék a piacok. (25. Oktober), *Világ gazdaság*, p. 8.
- Horváth É. (2010): Már nem sláger az arany. (23. April), *Világ gazdaság*, p. 12.
- Onaran, Y.: Banks Subprime Losses Top 500 \$500 Billion on Writedowns. heruntergeladen von Bloomberg unter <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a8sW0n1Cs1tY>
- World Gold Council (2011, 16. August) heruntergeladen von [www.gold.org](http://www.gold.org)



## NEDELKA Erzsébet

### Why was Russia over the Global Crisis after a Year?<sup>49</sup>

Témavezető / Supervisor:  
PROF. DR. BLAHÓ András, egyetemi tanár

#### Oroszország és a globális válság

*A tanulmányom megírásával célom volt választ találni arra a kérdésre, hogy Oroszország miért volt túl a globális válságon egy év után. Az ázsiai válságból (reálgazdasági válságból) szerzett tapasztalatok, mennyire segítették a kormány válságkezelését? Milyen hatással volt a szociális védelmi háló, amit az 1997-es válság után épített ki az ország vezetése? Mennyire befolyásolta az ország nyitottsága a gazdasági teljesítményt a globális válság alatt és után és mennyiben befolyásolta az olajár világpiacon történő változása a gazdaság regenerálódását? A válaszok megtalálása érdekében elemeztem az ázsiai válságot, ami Oroszország esetében egy reálgazdasági válság volt, illetve e válság kezelése érdekében meghozott intézkedéseket, melyek segíthették a globális válság elleni küzdelmet. Továbbá vizsgáltam, hogy az ázsiai válság mellett milyen szerepet játszott a korábbi években megfigyelt kiváló gazdasági teljesítmény a krízis leküzdésében.*

#### Introduction

The aim of my essay is to give an overview about the different crisis management techniques of the Russian government, and about the measures which were taken against the global crisis.

How influenced the openness of the country the crisis, was any effect on it all, or maybe the falling oil prices caused the sharp decline of the national output and then the quickly and strong increase? How social spending and economic stimulus packages could help against the negative effect of the crisis? In my essay I try to find answer to these questions.

---

49 This research was supported by the European Union and co-financed by the European Social Fund in frame of the project "TALENTUM – Development of the complex condition framework for nursing talented students at the University of West Hungary" project ID: TÁMOP – 4. 2. 2. B – 10/1 – 2010 – 0018.

First of all I introduce Asian crisis point for point which is essential to understand those processes which were taken place in Russia. Secondly I analyze the measure of the economic openness from financial and from commercial aspect and I try to find any relationship between openness and GDP decrease during global crisis. Thirdly I research relationship between Russian economic growth and world oil prices. Finally I present the effect of the current crisis and the concrete elements of the crisis management.

To measure the level of the openness I use the IFIGDP, GEQGD and foreign trade openness index. To confirm the relationship between oil prices and Russian GDP I make a correlation calculation by using SPSS software. To be able to be drawn conclusion about social and economic impact of the different stimulus packages I analyze the changes of the carious economic indicators as well.

### Real-economy crisis

Asian crisis in Russia was not a financial but a real economy crisis, which was the result of the transformational crisis and its wrong management. The biggest problem for Russia was the lack of the capital; to cure this “problem” government issued funds and deficiency bills. The most popular funds were so called GKO-OFZ funds. They offered high interest rate on short time for investors, and for Russia they eased above mentioned lack of capital. GKO-OFZ funds were so famous that national debt increased rapidly which can be seen in *table 1* as well. From these loans government financed the necessary capital to its own work. This system was maintainable until 1997. Because of the Asian crisis in the whole area, including Russia, the trust of the investors wavered. Turnover of the funds-market fell; fewer people bought bounds or extended duration of the old ones as many people wanted to convert their securities. The country suddenly encountered with 40 billion dollar active debt. Moreover, financial situation was worsened by falling world oil prices. Tax payment of the oil companies dramatically declined. Lukoil’s, SZIDANKO’s, ONAKO’s, Szlavnyeff’s projected sales income was 1968 billion USD but their real revenue was only 30,8 billion dollar between January and June (Ludwig, 2008). This confirms the dominance of the energy sector in Russian economy. Economic situation was exacerbated by other mineral prices which also fell on world market. Therefore Russia was unable to repay loans.

**Table 1: The changes of the Russian national debt in billion USD (1993-1998)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998. July
<i>Measure of the foreign debt</i>	95	110,2	120,4	125	123,4	136,3
<i>Measure of the domestic debt</i>	12,4	24,2	41,2	65,8	83,9	80,7
<i>from this GKO-OFZ bonds</i>	0,2	2,8	15,9	42,7	64,4	69,5

Source: Goskomstat, Russian Financial Ministry, AEI

Russian government asked IMF for loan and they worked out a rescue package together, but it was inefficient and it did not come up to Russian's and IMF's expectations. Early in August there was a successful, speculative attack against ruble. Therefore on the 17<sup>th</sup> of August in 1998 the Russian Central Bank announced the rubles devaluation and government decreed a 90 days moratorium on the foreign debt repayments of commercial banks. Because of these bad news financial market started to fall significantly, rubles lost more value, stock market collapsed. Hereupon foreign countries predicted the total collapse of the Russian economy. But the collapse did not occur. The devaluation of the ruble had got positive impact on the growth of the domestic production because import became more expensive, moreover, government was able to increase the revenue of the public finance and representative sat down to negotiate with the biggest tax payers and an agreement was reached on the schedule of the tax payment. For companies government offered a special facility, they could pay taxes in kind as well. Incoming revenues helped to normalize the operation of public owned institutes, the pension system and the state was able to acquit the arrears of the state employees. Consolidation of bank system has also begun. The process was a long process which ended only during the second Putin's era.

The measures came up to government's expectation, GDP started to increase, domestic industry developed and increasing oil prices helped also on recovery. When economy had been better than political system was stabilized which was Putin's and her supporters' (martial industry complexes) merit, and intelligence agency had got also role therein.

Summarized, during the first period of Putin's administration:

- the state was centralized;
- successful negotiations with regions brought under control the process of disintegration and stopped it in time;
- on Chechen rebels was dealt a serious blow;
- not obey oligarchs were eliminated;
- reduced the outflow of the money and later it started to flow back (Bába, 2009).

From the second cycle of Putin foreign investment got again main role in economic development. Amount of the invested capital doubled in two years. The most "famous" sectors were commercial sectors (car sales), manufacturing industry and mining sector (mostly energy resources). Export orientated industry expanded with 7.6% and domestic and with 5.6% those industries which were orientated by domestic demand (World Bank, 2005).

Companies were helped not only by capital investment but by tax reform and easier transaction of affairs as well. Tax on profit decreased from 35% to 24% and



those costs which join to the economic activity became mostly deductible. From 2002 registration of SMEs and patenting system (after the regulation on one year the numbers of registered enterprises increased with 7%) (Aslund, 2008).

In the Russian economy a structure-changing also happened, whereby the government tried to meet the exigencies of the globalization and its tendency. Structure changes manifested itself in the increasing service sector and decreasing extracting industry and their employing data which can be seen in *table 2*.

**Table 2: Changes in employment in main sectors compared to previous years (%)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Total</i>	107	106,5	105,5	107,5	107,5
<i>Agriculture</i>	106	103,6	102,4	104,3	105
<i>Fishing</i>	102,1	104,3	100,0	101,6	103,2
<i>Mining</i>	109,2	107,3	106,2	103,3	103,1
<i>Manufacturing industry</i>	108,8	106,3	107,1	108,5	108,4
<i>Electricity gas and water supply</i>	103,7	100,4	103,7	101,9	97,5
<i>Constructing industry</i>	105,3	106,9	105,9	115,8	112,8
<i>Wholesale trade, commission trade</i>	109,8	110,5	105,1	110,8	104,8
<i>Hospitality</i>	100,3	103,1	106,5	109,2	108
<i>Transport and communication</i>	107,5	108,7	102,1	110,7	107,5
<i>Real estate, renting</i>	102,5	101,3	112,7	106,2	117,1

Source: Goskomstat

The macro data of the country bettered, financial sector stabilized. Tax system and budget became regularized and transparent. From budget since 2008 the Duma established an oil fund by Budget Act, because the government would like to take care for future generations. Those revenues are in the fund which is above the reserve fund. In addition, significant part of the national debt was paid back, foreign exchange reserve was increased and government gained budgetary surplus from year to year. The process was interrupted by global crisis.

In the first six month government thought to be able to avoid the negative effect of the credit crisis, which erupted in USA, with appropriate fiscal and monetary policy, saving domestic market players from this crisis. But the spilling and deepening crisis increasingly threatened the Russian economy as well. In the following part of my essay I'm analyzing that how much role had got economy openness and world oil prices in the spilling crisis by using openness indexes and correlation analysis. The most famous index of the trade openness correlates the amount of the export and import to the GDP:

$$\text{foreign trade openness} = ((\text{export} + \text{import})/2)/\text{GDP} \quad (1)$$

IFIGDP (international financial integration) correlate the amount of foreign assets and liabilities to the GDP:

$$\text{IFIGDP} = \frac{\text{FA} + \text{FL}}{\text{GDP}} \quad (2)$$

where FA and FL are the whole liability stock and assets stock. The GEQGDGP is a ratio which measure Gross Equity Integration. It sums up the portfolio equity assets and liabilities and foreign direct investment assets and liabilities.

$$\text{GEQGDGP} = \frac{(\text{PIA} + \text{FDIA} + \text{PEQL} + \text{FDIL})}{\text{GDP}} \quad (3)$$

where PEQA is the portfolio equity assets, FDIA is the foreign direct investment assets, PEQL is the portfolio equity liabilities and FDIL is the foreign direct investment liabilities (Lane, Milesi-Feretti, Gian, 2003).

**Table 3: Russian trade and financial openness (2002-2010)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>IFIGDP</i>	156,4%	155,6%	139,4%	139,3%	151,7%	179,7%	106,4%	169,9%	157,5%
<i>GEQGDGP</i>	38,61%	50,40%	44,08%	49,48%	60,74%	80,80%	28,66%	66,29%	68,41%
<i>Foreign trade openness</i>	48,70%	49,26%	47,48%	49,97%	49,00%	46,18%	47,74%	42,09%	45,55%
<i>Export/GDP</i>	31,04%	31,59%	31,00%	31,91%	30,70%	27,27%	28,41%	24,83%	27,06%
<i>Import/GDP</i>	17,67%	17,68%	16,48%	18,06%	18,30%	18,91%	19,34%	17,27%	18,49%

*Source: Authors' calculations based on data from Goskomstat and IMF.*

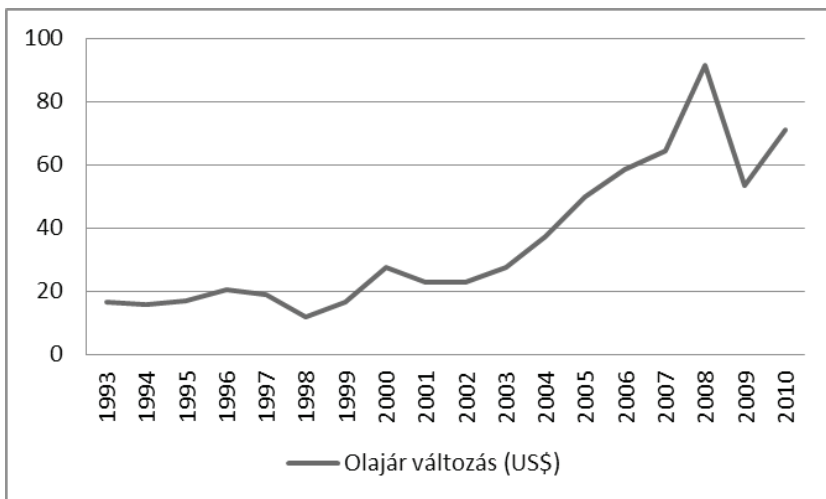
Real economy crisis set back the foreign trade openness of the country which resulted, with the change of government and economic policy, 10% decrease (from 60% to 50%) in the openness after millennium. Since this real economy crisis foreign trade openness wasn't able to exceed 50%. In Russian foreign trade export is clearly dominated because of the oil and gas reserve. Import, which is smaller than 20% of the GDP, are machineries, equipment and transport devices.

From export to GDP and import to GDP ratio we could have drawn a conclusion: the country is only moderately reliant on foreign markets. However, we know structure of the export is unequal in which raw materials are dominated with 2/3<sup>rd</sup> ratio and their world prices influence significantly annual national

income. When prices of raw materials reduce dramatically, then the performance of the economy falls back as well; when prices increase, then Russian economy prospers. From financial aspect we can say that Russia is open but only in a small scale. Most of the investments are speculative (portfolio investment) and not direct investment. (I have to mention that one of the reasons is that Russian government does not allow foreign direct investment in each sector without restriction – like in energy sector.)

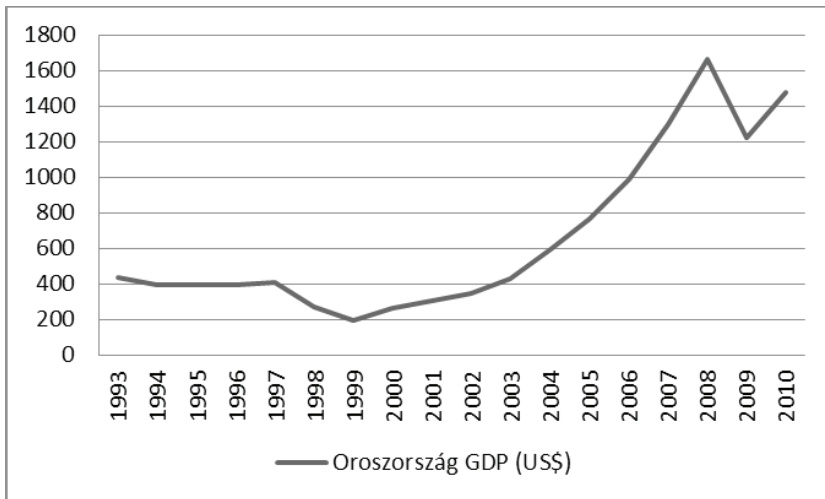
### Oil price and gross national product

As I compared oil prices and GDP data and illustrated on line chars the relationship between them could be easily testified. But I know that sometimes our eyes cheat on us therefore I made correlation analysis from which I got the same result. Thanks to increasing oil prices Russian has got more and more revenues from oil export and this resulted growing GDP after the millennium and then because of the global crisis oil prices started to fall which was followed by falling GDP. Between oil prices and GDP data correlation is 96,2% with 0,01 significance level, this result that the country’s economy very dependent on oil prices, economy is not diversified which makes it vulnerable. Of course the problem was discovered by the leaders as well and especially since Medvedev’s presidency decisive steps were taken to reduce this dependency.



**Diagram 1: Changes of the world oil prices between 1993 and 2010**

Source: [http://inflationdata.com/inflation/inflation\\_rate/historical\\_oil\\_prices\\_table.asp](http://inflationdata.com/inflation/inflation_rate/historical_oil_prices_table.asp)



**Diagram 2: Changes of the Russian GDP between 1993 and 2010**

Source: Goskomstat

### Global crisis

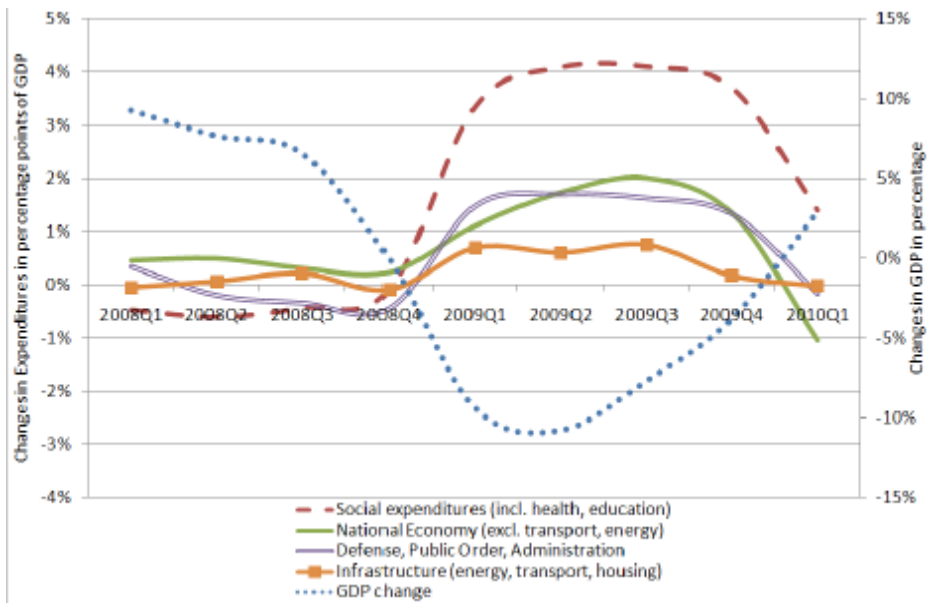
The global crisis was in late but did not avoid Russian economy. First of all financial sector was affected. Stock market started to fall on 19<sup>th</sup> of May in unprecedented scale, the deepest point was reached on 23<sup>rd</sup> of January in 2009 after 1989.72 point dropping (Moszkovszkaja birzsa). The deterioration of the stock market dragged ruble's exchange rate down as well. Russian Central Bank tried to ease the loss of the exchange rate by expanding 1/3<sup>rd</sup> of the foreign exchange reserve (600 billion USD) until the end of 2008. But before Christmas government decided that the loss of the ruble's value was no more financeable. Until the end of February in 2009 ruble lost 25% of its value against USD. Oil price fell from 146 USD/barrel to 89 USD/barrel and then to 32 USD/barrel. Therefore Russian government had to make a new budget. As the crisis deepened from financial sector spread to real economy. The GDP of the country decreased with 7,9% which was the worst result among G20 group. It can be seen in *table 4*.

**Table 4: The real GDP changes of the G20 group (2009)**

1.	Argentina	0,9%	11.	Japan	-5,3%
2.	Australia	1%	12.	Mexico	-6,5%
3.	Brasilia	1,1%	13.	Russia	-7,9%
4.	Canada	-2,5%	14.	Saud Arabia	0,2%
5.	China	-8,7%	15.	Republic of South Africa	-1,8%
6.	Franc	-2,2%	16.	South Korea	0,2%
7.	Germany	-5,0%	17.	Turkey	-5,6%
8.	India	6,5%	18.	United Kingdom	-4,8%
9.	Indonesia	4,5%	19.	USA	-2,4%
10.	Italy	-4,8%	20.	European Union	-4,0%

Source: Central Intelligence Agency *The World Factbook*

Among BRIC countries Russia was the only one whose economy output decreased in 2009. (Brasilia stagnated with 0,1%, India increased with 6,5%, China with 8,7%.) The production of tradable sector, like agriculture, raw materials extraction and manufacturing industry, fell by 15.3%. Non-tradable sector decreased with 6.8% in which construction sector was the biggest loser, it lost 17% in 2009 compared to 2008 (World Bank, 2010). As industry declined unemployment rate increased (6.4% to 8.4%) and average wages decreased. Despite of these facts, the number of those people who lived on poverty line did not increase. The reason was social measures which were taken after millennium and during the global crisis. Compared to other countries, which suffered from global crisis, in Russia social expenditures increased with 4% in 2009 reducing the burdens of the sensitively affected population (*diagram 3*). (When crisis eased social expenditures were reduces of course.) Total public support was 652 billion ruble instead of the planned 593 billion ruble in 2009 (Mau, 2010).



**Diagram 3: GDP and budgetary expenditures compared to the same period of the previous year**

*Source: World Bank (2010) p. 11.*

Beside of social expenditures the government gave important role to help on companies. Supporting program was established for the largest enterprises whose annual revenue reached 530 million dollar and employed at least 4000 workers or 30% of a city's population. We could ask why biggest companies were supported and not the SMEs. The answer is easy; these companies gave and still give 85% of the Russian GDP (Pataki, 2009).

In the second half of 2009 economic pressure started to release. Industry output still decreased but in smaller scale and in 2010 it increased again. Unfortunately, positive economy performance was not resulted by an excellent economy policy or by increasing domestic demand but by rising oil prices. During four and half month oil prices increased from 32 USD/barrel to 71 USD/barrel (in January 2010 with following 9 USD). So in first quarter of 2010 GDP expanded with 2.9% and, excepted construction and financial sector, all economic sectors closed the year with positive result. The output of the extractive sector and manufacturing industry expanded with 11% and communication and transportation grew also with 9.3% compared to the fourth quarter of 2009.

In 2010 each major index closed positively compared to the previous year. Unemployment rate was not able to reach the level of 2008 but compared to 2009 decreased with 1% and average incomes increased with 13.7% which excess significantly inflation rate (6.9%). Previously I mentioned that during the crisis the

number of people who lives in poverty did not increased but after the crisis in 2010 this number still stagnated (in 2009 13,2 of the population lived below poverty line, in 2010 13.1%). Foreign trade volume increased with 31% from which export 32%, import 30%; foreign direct investment expanded with 17% (Weiner, 2011).

Economic recovery helped on government to be able to continues structural reform, like the diversification of export structure, decrease social inequalities, increase the efficiency of industry, develop agriculture and connected industry and to deepen international relations (good example WTO access).

## Conclusion

Economic package against the global crisis was mainly stimulus package and not rescue package which contained many social measurements beside of stimulus programs. Inevitable element was tax reduction, direct support to low income families, reduction of the cost of the health care system. Corporate sector was also supported primarily to create new work places and more money was left to infrastructural development contributed to the development of the enterprises.

Summarized we can say that living standards improved, number of extremely poor people decreased and government was able to restrain the increase of the poverty. Consumption dropped temporarily, but data in 2010 showed a positive changing which was due to stagnating and decreasing unemployment. Economic growth returned to the usual rate which was in previous years before global crisis.

## Bibliography

- Aslund, A. (2008): An Assessment of Putin's Economic Policy. *CESifo Forum*, 2008/7, pp. 16-21.
- Bába I. (2009): A putyini Oroszország bel- és gazdaságpolitikájának kialakulása és főbb elemei. *Külgügyi Szemle*, 2009/2.
- Lane, P. R. – Milesi-Ferretti, G. M. (2003): International Financial Integration. *IMF Staff Papers*, International Monetary Fund, Vol. 50 pp. 82-92.
- Ludvig Zs. (2008): *Oroszország és a kibővült Európai Unió gazdasági kapcsolatai*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Mau, V. (2010): *Ekonomszeszkaja polityika 2009 goda: mezdsu kriziszom i modernizacijej*. *Voproszi Ekonomiki*, 2010/2.
- Pataki N. (2009): Oroszország mérlegen. *Kitekintő*, [http://kitekinto.hu/hatter/2009/01/01/oroszorszag\\_merlegen/](http://kitekinto.hu/hatter/2009/01/01/oroszorszag_merlegen/) (acquired: 26. 02. 2012.)
- Yaremenko, B. (2010): *Ekszpertü sz trudem nasli v Rosszii bednyüh*. <http://www.pravda.ru/economics/prognoses/01-06-2010/1034229-news-0/> (acquired: 10. 09. 2010.)
- Weiner Cs. (2011): A válság hatása az orosz gazdaságra és államra. In: Ludvig Zsuzsa - Meisel Sándor (szerk.): *Kelet-Európa tanulmányok VIII. szám. Gazdasági válság a posztsovjjet térségben. Oroszország, Belorusszia és Közép-Ázsia*. MTA VKI, Budapest, pp. 44-112.

World Bank (2005): Russian Economic Report №11 [http://siteresources.worldbank.org/INTRUSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/6238985-1251964834794/RER\\_11\\_eng.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/6238985-1251964834794/RER_11_eng.pdf) (acquired: 30. 08. 2010.)

World Bank (2010): Russian Economic Report №22 [http://siteresources.worldbank.org/INTRUSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/rer\\_22\\_eng.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/rer_22_eng.pdf) (acquired: 30. 08. 2010.)

### ***Data sources***

CIA Factbooks

Goskomstat

Russian Financial Ministry

World Bank Database





RAFIEI Arman - SUKOLA Virág – TURI Violetta

## A skandináv országok főbb makrogazdasági mutatóinak változása a 2000-es évek alatt<sup>50</sup>

Konzulens:  
DR. PATAKI László, egyetemi docens

### The Changes of the Most Important Macro-economic Indicators of the Scandinavian Countries during the Early 2000s

*The target of the study is to show the impact of the current crisis on the Nordic countries. The World Bank and IMF websites were very useful for our work, where we could find lot of important information about the Nordic countries, namely Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden.*

*Our study describes the current economic performance of the Scandinavian countries, how they could overcome the crisis without major difficulties, with the exception of Iceland, where due to the state bankruptcy of 2008 the economy had to be reorganized. We think it is useful to illustrate the most important data in figures, so this is what we do with the major macro-economic indicators.*

*Finally, we make a statistical analysis in terms of these five countries, investigating how their macro-economic indicators correlated during the periods of 2000-2011.*

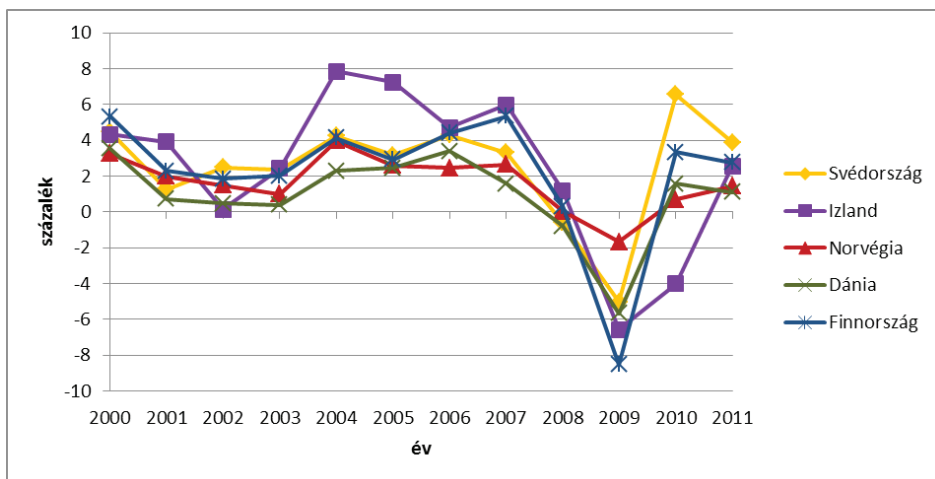
### A skandináv országok makrogazdasági mutatóinak elemzése

Az alábbi fejezetben a 2000-es évek és főleg a 2008-2009-ben kialakuló gazdasági világválság alatti gazdasági tényezők alakulását vettük sorra.

Az 1. ábrán a GDP alakulását követhetjük nyomon.

---

50 A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.



**1. ábra: A GDP alakulása (2000-2011)**

*Forrás: World Bank data alapján, saját szerkesztés*

A skandináv országokra a 2000-es évek elején gazdasági növekedés volt jellemző. A legkisebb növekedést Dánia gazdasága mutatta. A maximális növekedés az országban 2006-ban volt mintegy 3,4%-kal. A leggyorsabb növekedés Finnországban és Svédországban volt tapasztalható. 2008-ig mindkét országban 2% körüli vagy a fölötti volt a GDP növekedés. Svédországban a leggyorsabb növekedés 4% fölötti volt 2004-ben és 2006-ban is, míg Finnországban a 2007-es 5,3% jelentette a csúcst. Norvégiában a 2003-as 1%-os „mélypontról” 2004-re már 3,8%-os gazdasági növekedés lett, és ezután 2008-ig szintén 2% felett tudta tartani a növekedést.

A 2008-ban kirobbanó gazdasági világválság Finnországot érintette legjobban a skandináv államok közül. A GDP két év alatt 13,8%-kal csökkent, így -8,5%-ra zuhant le 2009-re. Ugyanakkor a finn gazdaság feltámadása is majdnem ilyen mértékű volt, 2010-re a gazdasági növekedés 3,3%-os volt (World Bank data). Az IMF előrejelzése alapján a 2011-es 2,7%-ról 2012-ben 0,6% lesz, 2013-ban 1,8% (IMF 2012).

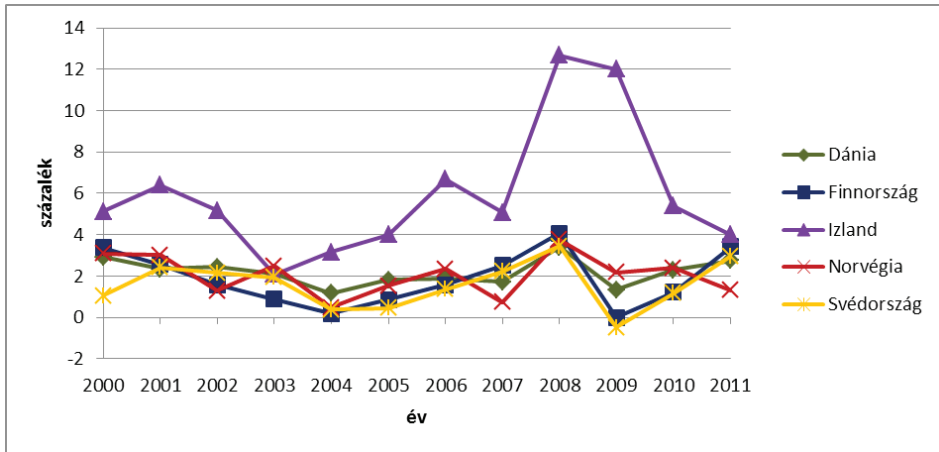
A svéd gazdaság is hasonló utat járt be, mint a finn, azzal a különbséggel, hogy a GDP „csak” 8,2%-kal csökkent 2007-2009 között, így -5,6% lett. 2010-ben a növekedés viszont egészen 6,5%-ig emelkedett, így nem hiába beszélnek sokan svéd gazdasági csodáról (IMF 2012). Sőt, az egyik híres amerikai újság a The Washington Post egy teljes cikket szánt arra, hogy tanulmányozza a „fellendülés rock sztárjának” nevezett Svédország válságállóságát (Sweden Recovery). Hozzá kell tenni, hogy 2011-ben enyhe gazdasági visszaesés volt tapasztalható, a GDP 3,8%-ra csökkent. A 2013-15-ös időszakra pedig 3,5% körüli gazdasági növekedésre számítanak.

A gazdasági növekedés szempontjából talán Norvégia volt a leginkább válság ellenállóbb, mivel itt volt a legkisebb a gazdasági visszaesés a 2009-es évben volt -1,6%-kal, igaz 2010-ben itt csak 0,6%, 2011-ben pedig 1,1% volt a növekedés, tehát nem mutatott akkora ugrást, mint amelyet Finnországban vagy Svédországban (World Bank data). 2012-ben 1,8 %-os, míg 2013-ban 2%-os gazdasági növekedésre számítanak (IMF 2012).

Dánia gazdasági növekedési ütemének csökkenése már 2006 után elkezdődött. A 2006-os 3,3%-ról 2009-re -5,6%-ig esett a GDP, ami több évtizedes negatív rekordot jelentett. 2010 és 2011-ben azonban 1,5% körüli volt a gazdasági növekedés, tehát itt is a 2009-es mélypont után helyre állt a gazdasági növekedés (World Bank data). 2012-ben a korábbi éveknél alacsonyabb 1,1%-os, 2013-ban 1,4%-os növekedésre lehet számítani (IMF 2012).

Izlandon 2000-ben 4,7%-os volt a GDP növekedés, viszont 2002-re egészen 0,4%-ra csökkent, majd 2004-re az eddigi legmagasabb ponton volt 7,8%-kal. A legalacsonyabb természetesen ott is 2009-ben volt -3,3%-kal, holott az államcsőd már 2008-ban bekövetkezett. Azóta a gazdasági helyzet rendeződni látszik, és 2011-ben 2,2%-os növekedést mutatott, bár a későbbiekben láthatjuk, hogy még mindig nincs minden rendben (Ellert, 2009).

A 2. ábra az infláció alakulását mutatja.



**2. ábra: Az infláció alakulása (2000-2011)**

*Forrás: World Bank data alapján, saját szerkesztés*

A finn infláció a 2000-es 3,36%-ról 2004-re 0,1%-ra csökkent, majd ismét növekedni kezdett. A csúcspont 2008-ban 4,06% volt, azóta viszont folyamatosan csökkent, 2011-ben 3,4% volt. A 2012-13-as előrejelzések alapján a finn infláció tovább fog csökkenni.

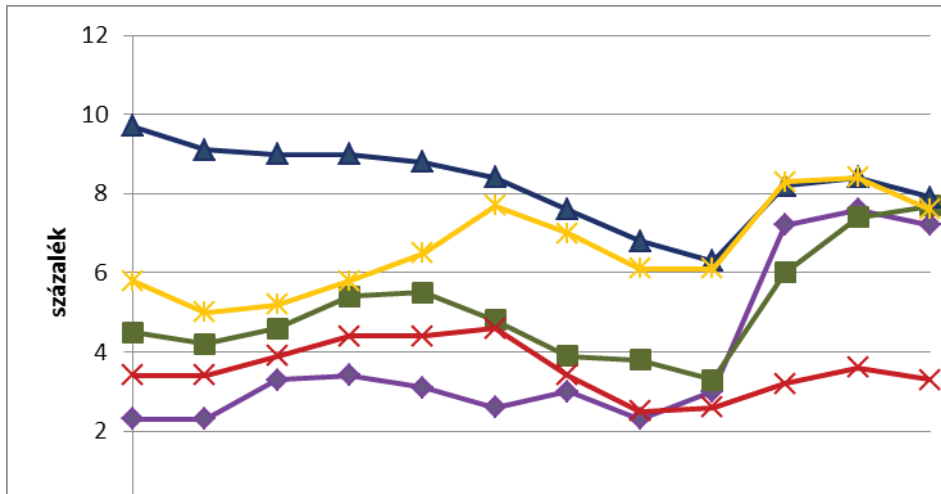
A svéd infláció hasonlóképp alakult, mint a finn, igaz 2004-re csak 0,37%-ig csökkent, utána levő évben pedig 0,45%-ra, majd 2006-tól növekedni kezdett. A legmagasabb infláció itt is 2008-ban volt 3,43%-kal, 2011-re 2,96%-ra csökkent (World Bank data b.). Az IMF adatai szerint 2012-ben 2,6%-ra nőtt az infláció, majd a következő évben 2%-ra csökkent (IMF 2012).

Norvégiában az infláció 2001-2008 között szinte minden évben másként alakult, egyik évben csökkent, a másikban nőtt. 2004-ben volt a legkisebb az infláció 0,46%-kal, majd a következő két évben egészen 2,3%-ig nőtt. Az előző két országhoz hasonlóan 2008-ban tetőzött az infláció 3,76%-kal, majd a 2009-es csökkenés után a következő évben növekedett, majd megint csökkent 1,3%-ra, 2012-ben 1,5%-os, 2013-ban 2%-os volt az infláció.

Dániában is 2004-ben volt a legkisebb az infláció, az 1,1%-kal a legmagasabb volt a négy ország közül. A 2008-as évben volt itt is a legmagasabb az infláció 3,4%-kal, viszont 2009-re 1,3%-ra csökkent, ezzel 1986 óta a legkisebb inflációt mérték az országban, viszont 2011-re 2,8%-ig nőtt. 2012-re 2,6%-ig, 2013-ra pedig 2,2%-ig csökkent a dán infláció.

Izlandon az infláció mindig is magas volt a többi skandináv országhoz képest. Legalacsonyabb 2003-ban volt, amikor is 2,1%-ot mutatott. Mivel az adókat a duplájára emelték így az infláció 2008-ban tetőzött 12,6%-kal, ami tartotta magát 2009-ben is. A következő években megfigyelhető volt a csökkenés, „mindössze” 5,3-3,9% volt (World Bank data b.). 2012-ben a CIA adatai alapján Izland a maga 5,3%-ával a 3. helyen állt az inflációs „rangsorban” Európában (CIA).

A 3. ábrán a munkanélküliség módosulását követhetjük figyelemmel.



3. ábra: A munkanélküliség alakulása (2000-2011)

Forrás: Eurostat alapján saját szerkesztés

Finnország 1990-es évek magas munkanélkülisége tovább csökkent 2008-ig, egészen 6,1%-os szintig. 2009-ben és 2010-ben 8% körüli volt, 2011-ben ismét csökkent 7,6%-ra (Eurostat a.). 2012-re is tartotta magát a 7 %-os munkanélküliségi ráta (IMF 2012).

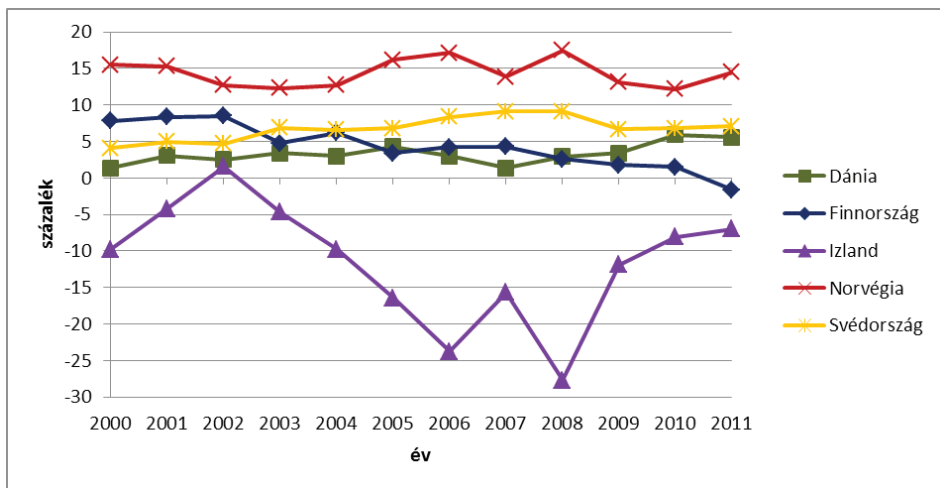
Svédország munkanélküliségi rátája ezzel szemben folyamatosan nőtt a 2000-es évek elején, 2005-re már 7,6% volt. 2008-ra viszont lecsökkent 6,1%-ra, majd hasonló utat bejárva 2009-2011 között, 2011-re 7,6%-os munkanélküliség volt az országban, ami a 2012-es évben stagnált.

A legendásan alacsony norvég munkanélküliség a 2000-es években végig 5% alatt maradt, a legmagasabb 2005-ben 4,6%-os volt. Amikor a másik három országban nagyot ugrott a munkanélküliségi ráta, vagyis 2008-2009-ben, Norvégiában 2,5%-ról mindössze 3,2%-ra nőtt, és 2011-ben is 3,3%-os volt (Eurostat a.). A 2012-es 3,2%-os munkanélküli rátával Norvégia vezet az európai rangsort (IMF 2012).

Dániában a munkanélküliség 2003-ra 5,7%-ra nőtt, majd 2008-ig csökkenő tendenciát mutatott, az évtized legalacsonyabb munkanélküliségét produkálva 3,4%-kal. Azonban a következő években ugrásszerűen nőtt a dán munkanélküliség, 2010-re 7,5%-osra, majd 2011-ben el kezdett csökkenni, és év végére 6,1% lett (Eurostat a.). 2012-ben az IMF előrejelzése szerint a munkanélküliségi ráta nem fog változni, azaz 7,4 %-os marad.

Az izlandi munkanélküliségi alacsony mértékű volt 2000-tól egészen 2008-ig, amikor is 2 illetve 3,4% között mozgott. 2009-ben kétszeresére emelkedett meg, 7,1%-ra. 2011-re elérte a 7,59%-ot, ami kivételesen magasnak számít az északi országban (Eurostat a.). Bár javuló tendenciát mutat ez az arány, a fiatalok körében még mindig kiugró az a szám, 12,1% (Ellert et al., 2009).

A 4. ábrán a folyó fizetési mérleg változása látható.



4. ábra: A folyó fizetési mérleg alakulása (2000-2011)

Forrás: Eurostat alapján saját szerkesztés

A finn folyó fizetési mérleg többlet 7,8%-os volt a 2000-es évben, majd 2011-ig szinte minden évben csökkent, illetve stagnált; kivételt képez ez alól a 2004-es és a 2006-os év. 2011-re viszont már a folyó fizetési mérleg hiány -1,6% volt. Ezzel a második legdeficitesebb skandináv ország Izland után, bár még így is a Maastrichti kritériumon belül van, amely -3%.

A svéd folyó fizetési mérleg többlet 2002-2007-es periódus alatt folyamatosan nőtt, 4,7%-ról 9,1%-ra, majd három év csökkenés következett, 2011-ben pedig 7,1% volt.

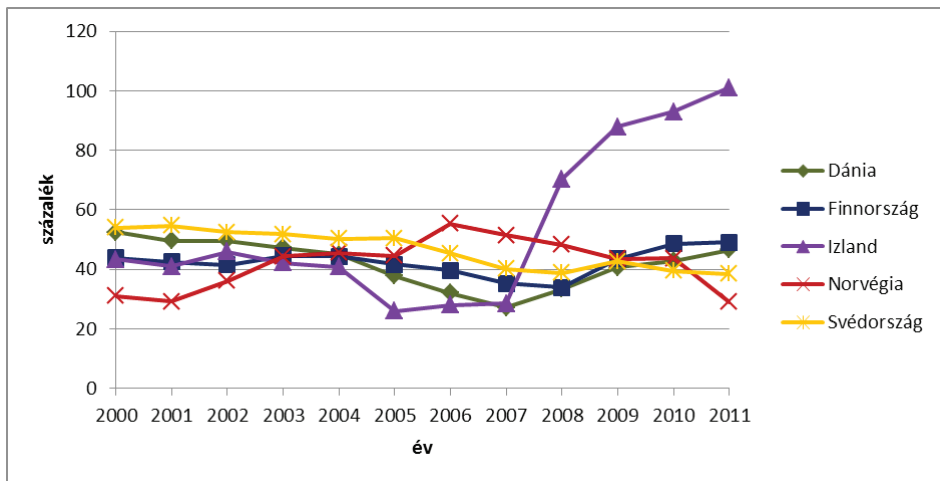
Norvégia a 2000-es években végig 10% fölötti folyó fizetési többlettel zárt, messze meghaladva ezzel a másik három skandináv országot. 2008-ban érte el a csúcstát a norvég folyó fizetési mérleg többlet 17,5%-kal, viszont 2010-re 12,2%-ra csökkent, amely a mélypontot jelentette viszont a következő évben, egészen 14,5%-ig nőtt.

A dán folyó fizetési mérleg többlet a 2000-es években a 2007-es 1,4%-on kívül végig 2% felett volt, ekkortól kezdett el növekedni. A 2000-es évek legmagasabb többletét 2010-ben érte el 5,9%-kal, illetve 2011-re is e körüli értéket vett fel, 5,6%-ot.

Izland folyó fizetési mérlege a 2000-es évektől végig magas hiányt mutatott, emiatt fokozatosan nő az államadósága is (Ellert et al., 2009). Egyedül 2002-ben mutatott pozitív értéket, amikor is 1,6%-on állt, majd ismét visszaesés következett be. A legmagasabb folyó fizetési mérleg hiánnyal 2006-ban illetve 2008-ban küzdött, utóbbi 27,7% volt. Azóta jobb helyzetbe került Izland, de még így is elmarad a többi skandináv országtól (Eurostat b.).

Érdeemes megjegyezni, hogy Izlandon kívül, a másik négy ország 2011-ig pozitív folyó fizetési mérleggel zárt, azonban Finnország ebben az évben már deficit volt, és az előrejelzések alapján ez meg is fog maradni (Economic outlook).

Az 5. ábra a skandináv államok államadóságának alakulását mutatja.



5. ábra: Az államadóság alakulása (a GDP százalékában, 2000-2011)

Forrás: Eurostat alapján saját szerkesztés

A finn államadósság a 2000-es 43,4%-os szintről 2003-ra 44%-ra nőtt, majd lassú csökkenésbe kezdett. Érdekes, hogy a legalacsonyabb szinten a válság kitörésének évében, 2008-ban volt 33,9%-kal. A következő években mindvégig nőtt a finn államadósság, 2011-ben 49% volt.

Az államadósság Svédországban a 2001-es 54,7%-ról évről-évre csökkent. Az államadósság csökkenése egészen 2008-ig tartott, ekkor 38,8% volt. A 2009-es növekedés után (42,6%), 2011-re 38,4%-ra csökkent, tehát a ebben évben volt a legalacsonyabb az országban.

A 2000-es évek elején a norvég államadósság 31% volt, majd 2004-re 44,3%-ra nőtt, a következő évi ideiglenes csökkenés után 2006-ban ismét emelkedett 44,6%-ra. Ezek után évről-évre csökkent az államadósság a kormányzat intézkedései nyomán, a skandináv országok közül egyedülként még a válság alatt is, és 2011-re sikerült a 2000-es évek eleji 29%-ra visszazsorítani, ami példaértékű más országok számára.

Dániában teljesen eltérő képet mutatott az államadósság alakulása az előzőekhez képest, ugyanis a 2001-es 49,6%-ról egészen 28%-ra csökkent 2007-ig. A következő években viszont növekedett, 2011-ben 46,6%-os volt.

Az izlandi államadósság a 2000-es évek elején stagnált, maximálisan elért értéke 2002-ben 45,9%-ot mutatott. Ezután 2005-ben lecsökkent 26%-ra, amelyet körülbelül 2007-ig tartott is, viszont 2008-ra már elérte a 70,4%-ot, ami majdnem háromszoros növekedést jelent egy év alatt és folyamatosan csak nőtt (Eurostat c.). 2011-ben banki csődök miatt 100% közelébe ugrott ez az érték (Ellert et al., 2009).

## Statisztikai elemzések

Ebben a fejezetben az SPSS program segítségével próbáltuk megvizsgálni, hogy vajon milyen szinten mozogtak együtt a skandináv országok főbb makrogazdasági mutatói, mint a GDP növekedés, az infláció, a munkanélküliség, a folyó fizetési mérleg és az államadósság a 2000-2011-es periódus alatt.

**1/a. táblázat: GDP növekedés korreláció (2000-2011)**

		DániaGDP	FinnoGDP	IzlandGDP	NorvégiaGDP	SvédoGDP
DániaGDP	PearsonCorrelation	1	,960**	,742**	,876**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,000	,000
	N	12	12	12	12	12
FinnoGDP	PearsonCorrelation	,960**	1	,736**	,853**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,000	,000
	N	12	12	12	12	12



		DániaGDP	FinnoGDP	IzlandGDP	NorvégiaGDP	SvédGDP
IzlandGDP	PearsonCorrelation	,742**	,736**	1	,888**	,475
	Sig. (2-tailed)	,006	,006		,000	,119
	N	12	12	12	12	12
NorvégiaGDP	PearsonCorrelation	,876**	,853**	,888**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,010
	N	12	12	12	12	12
SvédGDP	PearsonCorrelation	,901**	,899**	,475	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,119	,010	
	N	12	12	12	12	12

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

*Forrás: saját szerkesztés*

### **1/b. táblázat: GDP növekedés átlag, szórás (2000-2011)**

	Átlag	Szórás	N
DániaGDP	,9195	2,42859	12
FinnoGDP	2,1718	3,68495	12
IzlandGDP	2,4777	4,32078	12
NorvégiaGDP	1,6563	1,52627	12
SvédGDP	2,5284	2,97619	12

*Forrás: saját szerkesztés*

Dánia GDP növekedése mindegyik ország GDP növekedésével erősen korrelál, tehát hasonlóképpen alakult ez a mutatószám a 2000-es évek alatt. A legszorosabb együttmozgás Dánia és Finnország között figyelhető meg, azonban a svéd GDP alakulása is hasonlóképpen alakult.

Finnország GDP növekedése erősen korrelál mindegyik országgal, az Izland-Norvégia kettőssel kevésbé.

A norvég GDP növekedés szintén erősen korrelál a többi ország ezen mutatójával, a legkevésbé hasonló, gyenge pozitív korrelációs kapcsolat a svéd és az izlandi gazdaságok között figyelhető meg.

A legmagasabb átlagos GDP növekedés Finnország és Izland (2,1% és 2,4%) esetében tapasztalható, ugyanakkor kijelenthető, hogy a legstabilabb gazdasága Norvégiának volt az adott periódus alatt. Ez jól látható a szórásból is, illetve a korábbi 1. ábrán is.

**2/a. táblázat: Infláció korreláció (2000-2011)**

		DániaInfl	FinnInfl	IzlandInfl	NorvégiaInfl	SvédInfl
DániaInfl	PearsonCorrelation	1	,863**	,225	,648*	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,482	,023	,007
	N	12	12	12	12	12
FinnInfl	PearsonCorrelation	,863**	1	,209	,443	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,515	,149	,002
	N	12	12	12	12	12
IzlandInfl	PearsonCorrelation	,225	,209	1	,529	,033
	Sig. (2-tailed)	,482	,515		,077	,918
	N	12	12	12	12	12
NorvégiaInfl	PearsonCorrelation	,648*	,443	,529	1	,263
	Sig. (2-tailed)	,023	,149	,077		,409
	N	12	12	12	12	12
SvédInfl	PearsonCorrelation	,735**	,794**	,033	,263	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,918	,409	
	N	12	12	12	12	12

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Forrás: saját szerkesztés*

**2/b. táblázat: Infláció átlag, szórás (2000-2011)**

	Átlag	Szórás	N
DániaInfl	2,1787	,65320	12
FinnInfl	1,8497	1,32445	12
IzlandInfl	5,9765	3,24114	12
NorvégiaInfl	2,0457	1,00121	12
SvédInfl	1,5824	1,14580	12

*Forrás: saját szerkesztés*

A 2000-2011-es periódus alatt Dánia inflációja szorosan együtt mozgott a finn, illetve a svéd inflációval, míg a norvéggal közepes korreláció figyelhető meg, addig az izlandival gyenge, tehát elhanyagolható kapcsolat van e két ország között.

Finnország inflációja szintén együttmozgott a svédvel, és hasonló kapcsolat fedezhető fel a másik két országgal, mint Dánia esetében.

Az izlandi infláció egyik országhoz sem hasonlítható, köszönhetően a sokat emlegetett államcsődnek, leginkább Norvégiával mozgott együtt, de ez esetben is csak közepes korreláció fedezhető fel.

A norvég és a svéd infláció között gyenge pozitív korreláció látható, tehát ez is elhanyagolható.

Érdekeség, hogy a GDP növekedés kapcsán, majdnem minden esetben erős pozitív korreláció fedezhető fel, az infláció esetében egész más a helyzet.

A legmagasabb átlagos inflációval nem meglepő módon Izlandnál találkozhatunk (5,97%), míg a legalacsonyabb az infláció alacsony szinten tartására nagyhangsúlyt fektető Svédország (1,58%) és Finnország (1,84%) esetében látható.

A legstabilabb ebből a szempontból Dánia, hiszen itt a szórás csak 0,6. Izland itt is negatív főszereplő, mivel jóval hektikusabban mozgott az infláció az országban (3,2).

**3/a. táblázat: Munkanélküliség korreláció (2000-2011)**

		DániaMukn	FinnMunkn	IzlandMunkn	NorvégMunkn	SvédMunkan
Dánia-Mukn	PearsonCorrelation	1	,263	,868**	,269	,644*
	Sig. (2-tailed)		,408	,000	,398	,024
	N	12	12	12	12	12
FinnMunkn	PearsonCorrelation	,263	1	-,055	,654*	-,221
	Sig. (2-tailed)	,408		,864	,021	,490
	N	12	12	12	12	12
Izland-Mukn	PearsonCorrelation	,868**	-,055	1	-,087	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,864		,789	,004
	N	12	12	12	12	12
Norvégia-Munkn	PearsonCorrelation	,269	,654*	-,087	1	,052
	Sig. (2-tailed)	,398	,021	,789		,873
	N	12	12	12	12	12
SvédMunkan	PearsonCorrelation	,644*	-,221	,759**	,052	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,490	,004	,873	
	N	12	12	12	12	12

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Forrás: saját szerkesztés*

**3/b. táblázat: Munkanélküliség átlag, szórás (2000-2011)**

	Átlag	Std. Deviation	N
DániaMukn	5,0917	1,38134	12
Finnomukn	8,2667	,98842	12
IzlandMukn	3,9417	2,08216	12
NorvégiaMukn	3,5583	,66941	12
Svédomukn	6,6250	1,16004	12

*Forrás: saját szerkesztés*

A dán munkanélküliségi mutató erősen korrelál az izlandival a 2000-2011-es periódus alatt, azonban, míg a svédde közepesen, a finnel és a norvéggal csak gyenge pozitív korreláció látható. A finn és a norvég munkanélküliség közepes korrelációt mutat, azonban a Finnország és az izlandi, svéd páros között gyenge negatív kapcsolat van, ami főként az évtized eleji ellentétes mozgásnak köszönhető, hiszen a válság kezdetén például hasonlóképp alakult a Svédország és Finnország munkanélkülisége. A norvég és svéd munkanélküliség alakulása között gyenge pozitívkorreláció figyelhető meg, míg az izlandi mutatókkal gyenge negatív kapcsolat tapasztalható. A svéd illetve az izlandi munkanélküliség alakulása is egész hasonlóan alakult, amit az erős korrelációs együttható is mutat.

A legmagasabb átlagos munkanélküliség az évtized alatt Finnországban volt 8,2%-kal, míg a legalacsonyabb a norvégoknál és az izlandiaknál volt 3,5 valamint 3,9%-kal. A legkevésbé változó munkanélküliség Norvégiánál figyelhető meg, de a finnek sincsenek ezen a téren lemaradva, igaz valószínűleg jobban örülnének, ha nagyobb lenne a szórás, de sikerülne visszaszorítani ezt a számot. A leghektikusabb gazdaság ebből a szempontból Izland volt, köszönhetően a korábban is említett államcsődnek.

**4/a. táblázat: Folyó fizetési mérleg korreláció (2000-2011)**

		DániaFfmérl	FinnomFfmérl	IzlandFfmérl	NorvégFfmérl	SvédofFfmérl
Dánia-Ffmérl	PearsonCorrelation	1	-,696*	,136	-,192	,088
	Sig. (2-tailed)		,012	,673	,551	,786
	N	12	12	12	12	12
Finnom-Ffmérl	PearsonCorrelation	-,696*	1	,341	-,035	-,585*
	Sig. (2-tailed)	,012		,279	,914	,046
	N	12	12	12	12	12
Izland-Ffmérl	PearsonCorrelation	,136	,341	1	-,738**	-,750**
	Sig. (2-tailed)	,673	,279		,006	,005
	N	12	12	12	12	12

		DániaFfmérl	FinnoFfmérl	IzlandFfmérl	NorvégFfmérl	SvédofFfmérl
Norvég- Ffmérl	PearsonCorrelation	-,192	-,035	-,738**	1	,288
	Sig. (2-tailed)	,551	,914	,006		,364
	N	12	12	12	12	12
Svédof- Ffmérl	PearsonCorrelation	,088	-,585*	-,750**	,288	1
	Sig. (2-tailed)	,786	,046	,005	,364	
	N	12	12	12	12	12

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

*Forrás: saját szerkesztés*

#### **4/b. táblázat: Folyó fizetési mérleg átlag, szórás (2000-2011)**

	Átlag	Szórás	N
DániaFfmérl	3,3250	1,39161	12
FinnoFfmérl	4,3250	3,06242	12
IzlandFfmérl	-11,4583	8,33530	12
NorvégiaFfmérl	14,4167	1,88623	12
SvédofFfmérl	6,7750	1,60177	12

*Forrás: saját szerkesztés*

Dánia és Finnország folyó fizetési mérleg alakulása között közepes negatív korreláció figyelhető meg, tehát a 2000-es években, sok esetben ellentétesen alakult a két ország adott mutatója. Dánia és a másik három ország között sem figyelhető meg együttmozgás, mivel Izland és Svédország esetében gyenge pozitív, míg Norvégia esetében gyenge negatív korreláció figyelhető meg.

Finnország tekintetében a legkiugróbb érték a svéd folyó fizetési mérleggel való összehasonlításnál látható, ez esetben közepes negatív korreláció áll fenn. Norvégiával gyenge negatív, Izlanddal pedig gyenge pozitív korreláció áll fenn.

Norvégia és Izland folyó fizetési mérleg összehasonlításánál erős negatív korreláció figyelhető meg, ami nagyon jól nyomon követhető a 4. ábrán is. A norvég svéd összehasonlításban pedig gyenge pozitív korreláció látható.

Érdekes, hogy ezen mutató szám elemzésekor sehol nem található erős pozitív korreláció. Míg Izlandnál ez magyarázható az államcsőd bekövetkeztével, addig Norvégia mindig is ügyelt a folyó fizetési mérlegére, a másik három ország gazdaságilag hasonló helyzetben van.

5/a. táblázat: Államadósság korreláció (2000-2011)

		DániaÁlla	FinnoÁlla	IzlandÁlla	NorvégiaÁlla	SvédóÁlla
DániaÁlla	PearsonCorrelation	1	,683*	,190	-,833**	,613*
	Sig. (2-tailed)		,014	,554	,001	,034
	N	12	12	12	12	12
FinnoÁlla	PearsonCorrelation	,683*	1	,497	-,539	,109
	Sig. (2-tailed)	,014		,100	,070	,736
	N	12	12	12	12	12
IzlandÁlla	PearsonCorrelation	,190	,497	1	-,312	-,626*
	Sig. (2-tailed)	,554	,100		,324	,030
	N	12	12	12	12	12
NorvégiaÁlla	PearsonCorrelation	-,833**	-,539	-,312	1	-,367
	Sig. (2-tailed)	,001	,070	,324		,241
	N	12	12	12	12	12
SvédóÁlla	PearsonCorrelation	,613*	,109	-,626*	-,367	1
	Sig. (2-tailed)	,034	,736	,030	,241	
	N	12	12	12	12	12

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

*Forrás: saját szerkesztés*

5/b. táblázat: Államadósság átlag, szórás (2000-2011)

	Átlag	Szórás	N
DániaÁlla	42,0250	7,94505	12
FinnoÁlla	42,3500	4,54062	12
IzlandÁlla	53,9917	26,84374	12
NorvégiaÁlla	41,8333	8,66659	12
SvédóÁlla	46,5250	6,35983	12

*Forrás: saját szerkesztés*

Dánia államadóssága egyik országéval sem mozgott együtt, míg a finn és a svéd államadóssággal közepes korreláció figyelhető meg, addig az izlandival gyenge pozitív, a norvéggal erős negatív.

Finnország tekintetében Izlanddal közepes korreláció figyelhető meg, a svédekkel gyenge pozitív, a norvégokkal pedig közepes negatív kapcsolat áll fenn

Az izlandi államadósság és a norvég-svéd páros között közepes negatív korreláció figyelhető meg, míg Norvégia és Svédország tekintetében ugyanezt lehet tapasztalni.

Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy Norvégia teljesen máshogy kezeli az államadósságát, mint a másik négy ország, ez az első fejezet 5. ábráján is jól nyomon követhető.

A legmagasabb átlagos államadóssággal Izland rendelkezett az adott periódus alatt 53,9%-kal, a legalacsonyabbal pedig Norvégia 41,8%-kal.

A szórás tekintetében sincs nagy meglepetés, mivel toronymagasan itt is vezet Izland (26,84), a legkiszámíthatóbb ország e tekintetben viszont Finnország volt (4,54).

## Összegzés

Láthattuk, hogy a 2008-ban kirobbanó gazdasági válság miatt 2009-ben mindegyik skandináv államban gazdasági visszaesés volt tapasztalható, főleg Finnországban, valamint Svédországban, azonban a következő évben már valamennyi ország gazdasági növekedést ért el.

Az infláció viszonylag stabil maradt a skandináv államokban, kivételt képez ez alól Izland, ahol az államcsőd miatt 2008-2009-ben elszabadult, de 2011-re ott is stabilizálni tudták.

A munkanélküliségről elmondható, hogy Norvégián kívül mindegyik országban megugrott és azóta sem sikerült visszahozni a válság előtti szintre, ezzel a problémával sok más ország is küzd.

A folyó fizetési mérleg tekintetében Norvégia kimagasló eredményeket ért el, azonban Svédország is jól teljesít, ahogy 2011-re Dánia is visszajött hasonló szintre. Finnországban viszont 2011-re került 0% alá, Izlandon pedig ezzel a problémával is folyamatosan küzdeni kell, bár 2009-hez képest jobb a helyzet.

Izlandon küzdeni kell az államadósság visszaszorítása ellen, hiszen jelenleg is 100% a GDP-hez viszonyítva. A többi ország e tekintetben nincs veszélyben, külön figyelmet érdemel Norvégia 29%-os államadóssága.

A statisztikai elemzéseknél láthattuk, hogy van olyan mutató, amely hasonlóképpen mozgott a skandináv országok tekintetében, GDP növekedés, munkanélküliség, de van olyan is, amelyiknél elhanyagolhatóak a kapcsolatok, vagy éppen ellentétesek, folyó fizetési mérleg és az államadósság alakulása

## Irodalomjegyzék

CIA

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2092rank.html>  
(letöltve: 2013.02.23.)

Björnsson, E. J. – Valtýsson, K. T. (2009): Financial Crisis in Iceland

[http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/8701/KTV\\_EJB\\_monpolicy.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/8701/KTV_EJB_monpolicy.pdf)  
(letöltve: 2013.03.01.)

Economic Outlook

<http://economic-outlook.realclearworld.com/q/1938/8078/What-will-the-2012-Current-account-balance-for-Finland-be>, (letöltve: 2013.03.03.)

Eurostat a.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>, (letöltve: 2013. 02.25.)

Eurostat b.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00043>, (letöltve: 2013.02.26.)

Eurostat c.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde410&plugin=1> , (letöltve: 2013.02.26.)

IMF 2012: World Economic Outlook 2012 April

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/text.pdf>, (letöltve: 2013.02.25.)

Sweden Recovery,

[http://www.washingtonpost.com/business/economy/five-economic-lessons-from-sweden-the-rock-star-of-the-recovery/2011/06/21/AGyuJ3iH\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/five-economic-lessons-from-sweden-the-rock-star-of-the-recovery/2011/06/21/AGyuJ3iH_story.html), (letöltve: 2013.03.11.)

World Bank data a.

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>, (letöltve: 2013.03.03.)

World Bank data b.

<http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>, (letöltve: 2013.03.03.)





# TÓTH Judit

## Tobin-adó – válasz a válságra?<sup>51</sup>

Konzulens:

DR. PATAKI László, egyetemi docens

### Tobin Tax – a Response to the Crisis?

*The global economic crisis, evolving in 2008, created a rising social dissatisfaction with the financial sector and nowadays we hear more and more about the assessment of a financial transactions tax. The idea that the financial sector - which contributed considerably to the development of the crisis - should also bear the expenses of handling the crisis, thus easing the burden of the national budgets, seems to be obvious. However, if we examine closely the idea of imposing a new tax - that is also known as the „Tobin tax” - we see that the question is far from being simple. In the eighties, Sweden had already levied a tax on financial transactions, but the tax did not live up to the expectations: the capital fled out of the country, searching for new investment opportunities, so - because of the decreasing turnover -, the income from the tax was low. The Swedish example demonstrates that it is no use of imposing a transactions tax only in one country. Therefore, the member states of the EU try to come to an agreement of a standard financial transactions tax, thus unifying the different measures which have been already taken by member countries in the field of taxing the financial sector. Can the financial transactions tax fulfil the hopes? My essay tries to give an answer to this question.*

### Bevezetés

A 2008-ban kibontakozó gazdasági világválság a nagy gazdasági világválság óta a legjelentősebbnek tartott gazdasági válság, mely még napjainkban is jelentősen érezteti hatását. Az amerikai jelzáloghitel-piacról kiinduló krízis világszerte recesszióba döntötte a legtöbb gazdaságot. Mára világosság vált: a 2006-ban az Egyesült Államokban fejt felütő problémák oka a felelőtlen hitelezésben, a túlzott kockázatvállalásban és a pénzügyi szabályozásban meglévő hiányosságokban

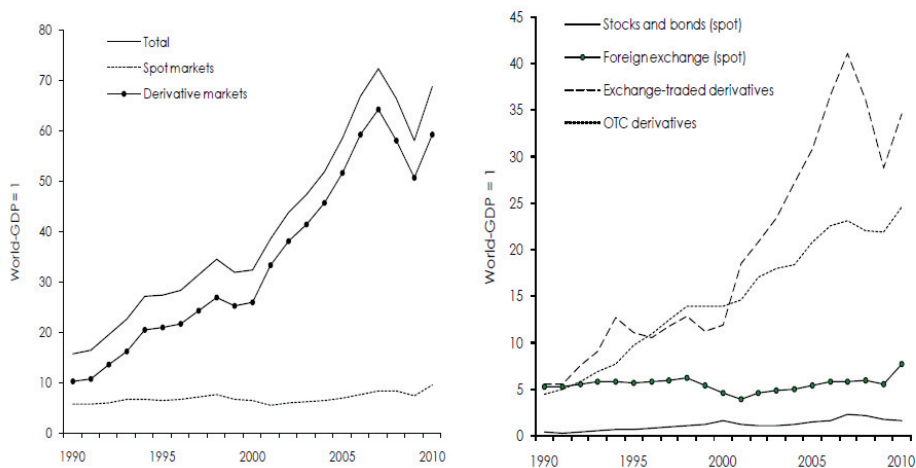
---

51 A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

keresendő. Az USA ingatlanpiacon fellépő bonyodalmak egy olyan pénzügyi környezetben bontakoztak ki, amelyben az úgynevezett származtatott (derivatív) ügyletek kötése jelentősen megemelkedett, mely új termékekkel a pénzügyi szabályozás nem tudott lépést tartani.

A derivatívákkal való kereskedés megnövelte a fertőzött pénzügyi termékekbe való befektetések számát, mely időzített bombákat csempészett az amerikai befektetési bankok portfóliójába. A bankrendszer válsága elkezdődött, mely hamarosan a reálgazdaságra is áterjedt. A pénzügyi nehézségekkel küzdő bankok számára a kormányok bankmentő csomagjai nyújtottak tőkeinjekciót, melynek következtében fiskális válság bontakozott ki az USA-ban és Európa legtöbb országában is.

Az elmúlt két évtizedben a pénzügyi tranzakciók a világ GDP-hez viszonyítva nagymértékben növekedtek, összértékük a Nemzetközi Fizetések Bankjának becslése szerint 1990-ben a világ GDP-jének mintegy tizenötszörösét tette ki, a 2008-as válság idejére pedig ez az arány már hetvenszeres volt. Ahogy azt az alábbi ábra is illusztrálja, a négyszeres növekedés majdnem kizárólag a rövid távú, spekulatív vagy kockázatfedezeti jellegű tranzakciókra, a származtatott pénzügyi termékek kereskedelmére vezethető vissza.



**1. ábra: Pénzügyi tranzakciók a világon**

*Forrás: Schulmeister (2011)*

A pénzügyi rendszerben fellépő problémák orvoslására és a költségvetési hiányok enyhítésére több intézkedés is született. Barack Obama 2010 júliusában pénzügyi reformtörvényt írt alá, mely többek között a derivatívapiac átláthatóbbá tételét is tartalmazza. 2008-ban Németország, 2011-ben Franciaország, Olaszország,

Spanyolország és Belgium is betiltotta az úgynevezett fedezetlen short ügyleteket. 2010-től több EU tagállam vet ki bankadókat. 2011 szeptemberében az Európai Tanács irányelvjavaslatot készít a pénzügyi tranzakciós adóról, mely – kissé pontatlanul – Tobin-adóként vonult be a köztudatba.

A pénzügyi tranzakciós adó (FTT=financial transactions tax) felfogható a pénzügyi piacok szabályozási eszközeként is, mellyel az EU elsődleges szándéka az, hogy a pénzügyi szektor járuljon hozzá a tagállamok költségvetési konszolidációjához. Nem titkolt cél ugyanakkor az is, hogy a pénzügyi szektor magatartása megváltozzon: a spekulatív ügyletek helyett a hagyományos, reálgazdaságot szolgáló tevékenységek kerüljenek előtérbe.

De vajon igazolhatja a „Tobin-adó” a számításokat? A vonatkozó szakirodalom előzetes tanulmányozása során azt a hipotézist állítottam fel, hogy a pénzügyi tranzakciókra kivetett adó nem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

A tanulmánnyal célom, hogy bemutassam James Tobin, Nobel-díjas közgazdász tranzakciós adóra vonatkozó elképzelését, elemezzem az Unió pénzforgalmi adóval kapcsolatos jelenlegi koncepcióját, rávilágítsak a „Tobin-adó” feltételezett hatásaira, s végül pro és kontra érveket hozzak a tranzakciós adó kivetésével kapcsolatban. Vizsgálódásaim alapján pedig döntök a felállított hipotézisem elfogadásáról vagy elvetéséről.

## **A pénzügyi tranzakciós adó története**

A tranzakciós adó kivetésének gondolata nem új keletű. A napjainkban Tobin-adóként emlegetett, a pénzügyi ügyletekre kivetendő sarc koncepciója már 1972-ben felmerült James Tobin (1918. március 5. – 2002. március 11.) Nobel-díjas közgazdászban, akinek neve mára összeforrt a pénzügyi tranzakciós adóval. Tobin akkori elgondolása azonban különbözött a mai elképzelésektől. A közgazdász által javasolt adó a devizaátváltásokat sújtotta volna, a devizapiacok volatilitásának mérséklése céljából. Tobin 1972-ben, az amerikai Princeton Egyetemen vázolta fel ezen elképzeléseit, nem sokkal a Bretton-Woods-i rendszer összeomlását követően.

Az 1945-71 között működő Bretton-Woods-i rendszer sajátossága volt, hogy szűk ingadozási sávok között rögzítette a résztvevő országok valutájának árfolyamát. Ez lehetővé tette a nemzetközi gazdasági kapcsolatok kiszámíthatóságához szükséges stabilitást. A rendszer megszűnése után megszűnt a dollár aranyra való átválthatósága, melyet követően Tobin javaslatot tett egy deviza-tranzakciós adó bevezetésére, tulajdonképpen a nemzetközi spekulációt lassítandó, az amerikai pénz árfolyamát stabilizálendő céllal. Tobin nézete szerint a devizaátváltások a nemzetközi pénzügyi piacokon gyökeredző zavarokat közvetítenek.

Az 1981-ben Nobel-díjat kapott közgazdász globális szinten képzelte el az adó bevezetését, az abból befolyt bevételek pedig az IMF és a Világbank büdzsáját

gyarapították volna. Az adó hatálya kiterjedt volna valamennyi devizaügyletre, úgy mint a devizában denominált pénzügyi instrumentumok adás-vétele, valamint a termékek, szolgáltatások és ingatlanok nemzetközi kereskedelme. Ez utóbbi javaslatával Tobin nem a nemzetközi kereskedelem elé kívánt akadályt gördíteni, hanem a kereskedelem mögé rejtett pénzügyi tranzakciók visszafogását célozta meg.

Tobin okfejtéseit Keynes gondolatai inspirálták, aki „A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete” című művében már felvázolta egy hasonló adó kivételének lehetőségét. Keynes koncepciója 1936-ból származik, amikor is javaslatot tett a wall street-i ügyletek megadóztatására, azzal érvelve, hogy a spekuláció, ha nem szabályozzák, növeli a piacok volatilitását.

Noha Tobin elképzelése sosem valósult meg világszinten, a tranzakciós adó bevezetésének gondolata az 1972-es javaslatot követően időről-időre felmerült Európában. 1984-ben Svédország tett kísérletet az adónem alkalmazására, amikor is fél százalékos sarcot rótt a részvények vételére vagy eladására. Az adót 1986-ban egy százalékra emelték, s 1989-ben a kötvénypiacra is kiterjesztették. Az adóból befolyt bevételek csalódást okoztak. A szakértők mintegy 1500 millió svéd korona bevételt vártak, a ténylegesen befolyt összeg azonban évente átlagosan alig 50 millió koronára rúgott. Ennek oka abban keresendő, hogy az adózható kerekedési volumen folyamatosan csökkent, hiszen megindult a tőkekiáramlás az országból a londoni és a new yorki tőzsdékre. Az adó bevezetésének első hetében a kötvénykereskedelem volumene 85%-kal esett (holott az öt éves futamidejű kötvényekre kirótt adó mindössze a tranzakció értékének 0,003%-a volt). A határidős kereskedés 98%-kal esett vissza, az opciós piac pedig gyakorlatilag eltűnt. Ahogy az adó bevezetését kihirdették, a részvényárak esni kezdtek. Később azt is megfigyelték, hogy a fix jövedelmű értékpapírokra kivetett adó növelte a kormányzati hitelfelvételek költségét. Sok közgazdász a svéd esetet hozza fel példaként, amikor arról beszélnek, hogy miért nem lehet a tranzakciós adót kizárólag egyetlen országban kivetni.

A svédek tapasztalata ellenére a 90-es évek közepén ismét előkerült a pénzforgalmi adó gondolata Európában, elsősorban Franciaország részéről, valamint több globalizációellenes szervezet is felkarolta az ötletet. Konkrét lépésekre az adó bevezetésére vonatkozóan azonban nem került sor.

## **A pénzügyi szektor adóztatása nemzetközi összehasonlításban**

A pénzügyi szektor megadóztatására alapvetően az intézményes adók, mint például a bankadók, illetve a pénzügyi tranzakciókra kivetett sarc áll rendelkezésre.

Bankadókat az Európai Unió több országa is alkalmaz, mely a *1. táblázatban* követhető nyomon:

**1. táblázat: Bankadók Európai Unió összetetésben**

Ország	Hatályos	Adómérték	Vetítési alap
<i>Ausztria</i>	2011.01.01	0,055% (20 Mrd EUR alatt) 0,085% (20 Mrd EUR felett)	Korrigált mérlegfőösszeg
<i>Belgium</i>	2012.01.01	2011: 0,10% 2012: 0,245%, 2013: 0,15%	előző évi betétállomány
<i>Ciprus</i>	2011.04.29	2012-ben: 0,05%, 2013-tól 0,03%	záró forrásállomány
<i>Egyesült Királyság</i>	2011.01.01	2012-ben: 0,088%, 2013-tól 0,105%	forrásállomány
<i>Franciaország</i>	2011.01.01	0,25%	tőkekövetelmény
<i>Hollandia</i>	2012 közepétől	0,044%	forrásállomány
<i>Magyarország</i>	2010.09.27	0,15% (50 Mrd Ft alatt) 0,53% (50 Mrd Ft felett)	korrigált mérlegfőösszeg (bankok), eltérő a többi szektorra
<i>Németország</i>	2011.01.01	0,02-0,04%	forrásállomány (progresszíven)
<i>Portugália</i>	2011.01.01	0,01-0,05%	forrásállomány (progresszíven)
<i>Románia</i>	2011.06.02	0,1%	forrásállomány
<i>Svédország</i>	2009.12.30	0,036%	forrásállomány
<i>Szlovákia</i>	2012.01.01	0,4%	forrásállomány
<i>Szlovénia</i>	2011.08.01	0,1%	eszközállomány

*Forrás: Pandurics (2011)*

Az Európai Unióban viták tárgyát képező „Tobin-adó” a tranzakciós adók csoportjába tartozik: egy értékpapír-tranzakciós adó, mellyel a részvény- és kötvénypiaci műveleteket, valamint a derivatívák kereskedelmét sújtják. Az elképzelések szerint a részvények és kötvények tranzakcióit 0,1 százalékos adó terhelné, a derivatívákra pedig 0,01 százalékos sarcot vetnének ki.

Az Európai Unióban viták tárgyát képező pénzügyi tranzakciós adó nem keverendő össze a Magyarországon bevezetésre kerülő banki tranzakciós adóval. Míg előbbi a pénzügyi piacok szereplőit, addig utóbbi az állampolgárokat terhelné. A banki tranzakciós adó a mindennapi tevékenység részét képező banki szolgáltatásokat adóztatja meg, melytől az Európai Tanács a 2011 szeptemberében megjelenő, a pénzügyi tranzakciós adóra vonatkozó irányelvjavaslatában

elhatárolódik. Az EU elgondolása szerint a vállalatok és a lakosság által csak kis arányban végzett értékpapír-műveleteket kellene megadóztatni.

A tranzakciós adók hét csoportba sorolhatók:

1. értékpapír-tranzakciós adók (részvények, kötvények, derivatívok adásvételének adója),
2. deviza-tranzakciós adók (elterjedt nevén Tobin-adó),
3. forrásbevonást terhelő adók (pl. tőkeemelést, kötvénykibocsátást terhelő adók),
4. banki tranzakciós adók,
5. biztosítási díjbevétel-adók (pl. a Magyarországon tavaly bevezetett baleseti adó),
6. ingatlan-tranzakciós, vagyon-átruházási adók, illetékek,
7. pénzügyi szolgáltatások áfája (Palkó, 2012).

## 2. táblázat: Értékpapír-tranzakciós adók a G20 országokban

Ország	Tőke-bevonás	Részvény	Kötvény/ hitel	Deviza	Opció	Futures
<i>Argentína</i>			X			
<i>Ausztrália</i>		X	X			
<i>Brazília</i>		X	X	X		
<i>Dél-Afrika</i>		X				
<i>Dél-Korea</i>	X	X				
<i>Franciaország</i>	X					
<i>India</i>		X	X		X	X
<i>Indonézia</i>		X	X			
<i>Japán</i>	X					
<i>Kanada</i>						
<i>Kína</i>		X				
<i>Mexikó</i>						
<i>Nagy-Britannia</i>		X			X	X
<i>Németország</i>						
<i>Olaszország</i>	X	X	X			
<i>Oroszország</i>	X		X			
<i>Szaúd-Arábia</i>						
<i>Törökország</i>	X	X	X	X		
<i>USA</i>		X				

Forrás: Palkó (2012)

A tranzakciós adók valamely fajtájának kivetésére már volt példa néhány országban. Törökország adóztatta meg a legszélesebb körben ezeket a tranzakciókat: mind a tőkebevonást, a részvényeket, a kötvényeket, mind a devizatranzakciókat sarc alá vonta. Az Európai Unióban Franciaország, Nagy-Britannia, Olaszország és Németország alkalmazott tranzakciós adókat.

## **Az Európai Tanács pénzügyi tranzakciós adóra vonatkozó irányelvjavaslata**

Az Európai Tanács 2011. szeptember 28-án irányelvjavaslatot bocsátott ki a pénzügyi tranzakciós adó közös rendszeréről. Az irányelvben a Tanács egy uniós szintű pénzügyi tranzakciós adó bevezetését irányozza elő a belső piac megfelelő működésének biztosítása érdekében. A cél, hogy a pénzügyi tranzakciókra egyenlő versenyfeltételek mellett kerüljön sor. Az uniós pénzforgalmi adó a tagállamok által a pénzügyi szektort terhelő, nem összehangolt nemzeti adóügyi intézkedések helyébe lépne.

A Tanács hangsúlyozza, hogy a pénzügyi szektornak részt kell vállalnia a válság kezelési költségeiből, egyúttal kiemeli, hogy a jövőbeli válságok elkerülése érdekében vissza kell fogni azon pénzügyi tranzakciókat, melyek nem járulnak hozzá a piac hatékonyságához (Európai Tanács, 2011).

A tervezett pénzügyi tranzakciós adóból befolyt bevétel az Európai Unió költségvetésének bevételi forrását képezné, ezáltal csökkentve a tagállami hozzájárulásokat, enyhítve a nemzeti költségvetések terhet.

Az irányelv számításba vette annak lehetőségét, hogy az adó kivetése következtében az adózási arbitrázs jelensége miatt a tranzakciós volumen esésére lehet számítani. Ebből kiindulva a Tanács szükségesnek tartja az uniós szinten és egyúttal nemzetközi szinten összehangolt intézkedések meghozatalát a pénzforgalmi adóval kapcsolatban. A harmonizációt az annak hiánya során fellépő esetleges kettős adóztatás, vagy az adózás elmaradásának lehetősége is indokolja. Emellett a Tanács az adó feltételezett negatív hatásaira adott válaszként az alábbi megállapításokat tette:

- Az illetőség szerinti adózás értelmében az adót a pénzügyi szereplők letelepedésének helye szerinti tagállamban kell megfizetni, függetlenül a tranzakció helyétől. Ez az adóbevételek alacsonyabb fokú koncentrációját eredményezné. Az irányelv akkor is előírja az adó megfizetését, ha egy Unión kívüli pénzügyi intézmény egy uniós féllel folytat pénzügyi tranzakciót.
- Az adó hatálya alól az irányelv kizárja az elsődleges értékpapír-piacokon (részvények, kötvények) folytatott tranzakciókat – hogy ne gördüljön akadály az államok és a gazdasági társaságok tőkeszerzése elé -, valamint a devizapiacokon végrehajtott tranzakciókat.



- Az irányelv nem sorolja be az adó hatálya alá a háztartások, vállalkozások és pénzügyi intézmények hitelezési és hitelfelvételi tevékenységét, valamint a napi szintű egyéb pénzügyi tevékenységeit – mint pl. a fizetési tranzakciók.
- Annak érdekében, hogy a bevezetendő adó ne korlátozza a pénzügyi intézmények refinanszírozási lehetőségeit és a monetáris politika eszközeit, az adó hatálya alól kizárja az irányelv az Európai Központi Bankkal és a nemzeti központi bankokkal folytatott pénzügyi tranzakciókat.

A pénzügyi tranzakciós adó tervezése során beépített elhatároló jellemzőknek köszönhetően a javaslat alig érinti a pénzügyi piacokba aktívan be nem fektető magánháztartásokat és kis- és középvállalkozásokat (Európai Tanács, 2011).

Az irányelvjavaslat az alábbiak szerint összegezhető:

A pénzügyi tranzakciós adó alanyaként az irányelvjavaslat a pénzügyi intézményeket határozta meg, függetlenül attól, hogy a pénzügyi intézmények saját nevükben, más személyek nevében, saját számlára vagy más személyek számlájára kereskednek-e. A javaslat nem a tulajdonjog átruházására vonatkozik, hanem a vállalt kötelezettségre, azt tükrözve, hogy az érintett pénzügyi intézmény vállalja-e az adott pénzügyi eszközzel járó kockázatot vagy sem („vétel és eladás”). A pénzügyi intézmények fogalmát tágan értelmezi a javaslat: alapvetően a befektetési vállalkozásokat, szervezett piacokat, hitelintézeteket, biztosítókat és viszontbiztosítókat, kollektív befektetési vállalkozásokat és azok alapkezelőit, nyugdíjalapokat és azok alapkezelőit, holdingtársaságokat, pénzügyi lízingtársaságokat, különleges célú gazdasági egységeket érti a pénzügyi intézmények alatt (Európai Tanács, 2011).

Az adó tárgya: az adó célja a pénzügyi eszközök valamennyi fajtájára vonatkozó tranzakciók megragadása. Ennek értelmében a javaslat a tőkepiacon forgalomba hozható eszközökre, pénzpiaci eszközökre (a fizetőeszközök kivételével), kollektív befektetési vállalkozások befektetési jegyeire és részvényeire valamint származékos megállapodásokra vonatkozik. A tagállamokra van bízva a bejelentési kötelezettségek meghatározása, valamint az adócsalás, az adókikerülés és a visszaélés megakadályozása (Európai Tanács, 2011).

Adóalapként nem származékos megállapodásokhoz kapcsolódó pénzügyi tranzakciók esetében a tranzakció értéket kell figyelembe venni. A származékos megállapodások eladása/vétele, átruházása, megkötése és módosítása esetén a fiktív értéket kell alkalmazni. Abban az esetben, ha az ellenérték alacsonyabb a piaci árnál, illetve ha a tranzakció nem sorolható sem a vétel, sem az eladás fogalmába, akkor az adó kivetésének időpontjában érvényes piaci árat kell figyelembe venni (Európai Tanács, 2011).

Az adókötelezettség keletkezésének időpontja az a pillanat, amikor a pénzügyi tranzakció létrejön (Európai Tanács, 2011).

Az adó területi hatálya tekintetében az irányelvjavaslat az illetőség szerinti adózás elvét nevezi meg. E szerint egy pénzügyi tranzakció akkor adóköteles az Európai Unióban, ha a tranzakciós felek közül legalább az egyik pénzügyi intézmény egy uniós tagállam területén letelepedett (Európai Tanács, 2011).

Az adó hatálya a javaslat szerint nem terjed ki

- a nemzeti központi bankokkal, valamint az Európai Központi Bankkal folytatott tranzakciókra,
- az elsődleges piacon folytatott kereskedés nagy részére,
- az állampolgárokat és a vállalkozásokat érintő legtöbb ügyletre, mint pl. a biztosítási szerződések kötésére, a jelzáloghitelezésre, a fogyasztási hitelek-re, a fizetési szolgáltatásokra,
- az azonnali devizatranzakciókra (ugyanakkor a származékos devizamegá-lapodások adókötelesek),
- az árukra vonatkozó fizikai tranzakciókra (az árukra vonatkozó származékos ügyletek azonban az adó hatály alá tartoznak) (Európai Tanács, 2011).

Az irányelvjavaslat évente mintegy 57 milliárd euró bevételt határoz meg az adó várt költségvetési hatásaként – a piaci reakcióktól függően. Az EU büdzséje 2012-ben csaknem 130 milliárd euróra rúgott, tehát az 57 milliárd eurós feltételezett bevétel igencsak számottevőnek mondható.

Az Európai Tanács javaslatát támogatva 2012. április 25-én az Európai Parlament gazdasági és pénzügyi bizottsága megszavazta azt a jelentést, amely szerint az Európai Unióban be kellene vezetni a pénzügyi tranzakciókra kivetett adót. Az adó kötelező, EU-szintű bevezetéséhez azonban a 27 tagállam mindegyikének igenlő szavazata szükséges. Jelenleg a támogatók közé tartozik Ausztria, Belgium, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Írország, Németország, Spanyolország és Szlovénia. A fentiekben említett jelentés azonban már azt szorgalmazza, hogy szülessen olyan megoldás, mely lehetővé tenné a tranzakciós adó kivetését akkor is, ha azt nem támogatja egyöntetűen valamennyi tagállam. Az adót kifejezetten Csehország és Nagy-Britannia ellenzi.

Brüsszel elképzelése szerint leghamarabb 2014-től kerülhetne sor a FTT bevezetésére. Az Európai Bizottság jelenlegi álláspontja szerint az adó mértéke részvények és kötvények esetében a tranzakciók értékének 0,1 százaléka, a derivatív termékek esetében 0,01 százaléka lenne.

2013 januárjában 11 EU tagállam kapta meg a zöld jelzést az Európai Unió pénzügyminisztereitől a pénzügyi tranzakciós adó megerősített együttműködés keretében történő bevezetésére. Németország, Franciaország, Olaszország, Spanyolország, Ausztria, Portugália, Belgium, Észtország, Görögország, Szlovákia és Szlovénia írásban fejezte ki elkötelezettségét az együttműködés mélyítésére ezen a területen. A januári döntéssel az első olyan megerősített együttműködést hagyták

jóvá, amely az adózás területet érinti. Az együttműködésből egyelőre kimaradó tagállamok a későbbiekben bevezethetik az FTT-t.

### **A pénzügyi tranzakciós adó feltételezett hatásai, a bevezetése mellett és ellene szóló érvek**

A pénzügyi tranzakciós adóval foglalkozó tanulmányok – és az Európai Tanács irányelvjavaslata is – a „Tobin-adó” mellett szóló legfőbb érvként a legtöbbször azt említik, hogy a globális válság kibontakozásához hozzájáruló pénzügyi szektornak ki kell vennie részét a krízis kezelési költségeiből. Az Európai Tanács pénzügyi tranzakciós adóra vonatkozó irányelvjavaslata arra is kitér, hogy az adó célja a jövőbeli válságok elkerülésére irányuló szabályozási intézkedéseket kiegészítendő, megfelelő visszatartó rendelkezés kidolgozása olyan tranzakciókra vonatkozóan, amelyek nem fokozzák a pénzügyi piacok hatékonyságát (Európai Tanács, 2011). Érdemes azonban átgondolni, hogy a jelenlegi válság valóban a spekulatív tőke mozgások eredménye-e. E kérdés tekintetében nincs konszenzus az elemzők között. Noha a globális krízis közvetlen okai az amerikai jelzáloghitel-piacon keresendők, a spekulációs céllal tartott derivatív termékekkel való kereskedés erősítette a már fennálló problémákat.

A „Tobin-adó” bevezetését egyértelműen indokolja az Unió fiskális válsága. Adóbevételre van szükség, s a sarcok egy részének áttelése is indokolt lenne a munkajövedelmekről. A pénzügyi szektor megadóztatása terén már egyébként is meghozott különböző tagállami intézkedéseket egy harmonizált tranzakciós adóval lehetne összehangolni. Kérdés azonban, hogy mekkora relevanciája van e tekintetben a tagállami konszenzus létrejöttének. Nagy-Britannia a hevesen tiltakozók közé tartozik, a londoni cityben zajló tranzakciók megadóztatása hátrányosan érintené Európa pénzügyi központját. Ha az EU-ban sikerülne is megállapodni egy közös adóról, a tranzakciók egy része így is delokalizálna, ami tovább lassíthatja az Unió gazdaságát. Ha az Unióban csak néhány ország alkalmazná, akkor a tőke szabad mozgásának alapelve sérülne. Matheson (2011) becslése szerint a világ GDP-je 0,4 százalékkal nőne, ha egy bázispontra mértékű értékpapír-tranzakciós adót vetnének ki.

**3. táblázat: Az értékpapír-tranzakciós adóból származó bevételek néhány G20 országban és egyéb országokban (a GDP %-ában)**

Ország	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Franciaország</i>	0,05	0,01	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
<i>Németország</i>	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Hong Kong</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,10	1,32
<i>India</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,02	0,07	0,12	0,19	0,10	n.a.
<i>Olaszország</i>	0,08	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Japán</i>	0,18	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Dél-Korea</i>	0,12	0,18	0,62	0,37	0,45	0,32	0,26	0,41	0,43	0,58	n.a.	n.a.
<i>Dél-Afrika</i>	n.a.	n.a.	n.a.	0,34	0,36	0,36	0,46	0,54	0,58	0,49	0,51	n.a.
<i>Svájc</i>	0,56	0,38	0,85	0,67	0,50	0,46	0,47	0,44	0,46	0,46	n.a.	n.a.
<i>Tajvan</i>	n.a.	n.a.	n.a.	0,65	0,77	0,72	0,85	0,65	0,79	1,07	0,77	n.a.
<i>Egyesült Királyság</i>	0,12	0,17	0,45	0,27	0,23	0,22	0,22	0,27	0,28	0,29	0,22	n.a.

*Forrás: Matheson (2011)*

Az értékpapír-tranzakciós adó valamely formáját már alkalmazó országok adóból befolyt bevételeiről rendelkezésre állnak adatok. Franciaország, Japán, Németország és Olaszország azon országok, melyek idővel eltörölték a tranzakciókra kivetett adót. Közülük Japán bevételei voltak a legmagasabbak 1990-ben és 1995-ben – a GDP 0,18 és 0,11 százaléka. A táblázatból látható, hogy Dél-Korea, Dél-Afrika, Svájc és Tajvan tudott szert tenni a legmagasabb bevételekre.

Az adó mellett kardoskodók további érve – az adó beszedésének egyszerűsége mellett –, hogy az csökkentené az árfolyamok változékonyságát, ezáltal a piaci szereplőknek kevesebbet kellene költeniük fedezeti ügyletek kötésére. Ennek eredményeként tőke szabadulna fel a vállalkozások számára. Schulmeister (2011) tanulmányában kiemeli, hogy az intenzív kereskedelmi aktivitás destabilizálja az árfolyamokat. Az automatizált kereskedési rendszerek ugyanis megerősítik a rövid távú árakat, ami hosszú távú trendekhez, bika ill. medvepiacokhoz vezethet. A Bankweb.hu (2012) Robotok és a Tobin-adó című cikke is említi a fenti okfejtést: egyes körülmények között előfordulhat, hogy a robotok nagy mértékben, és károsan felerősítenek egy kisebb árfolyam-elmozdulást. A villám ügyleteket kötő robotok ugyanis az esetek többségében kizárólag technikai elemzés alapján kereskednek, egy elmozdulás pedig olyan jelzést is adhat, amely további elmozdulást valószínűsít, a robotok fokozódó kereskedése az instrumentum piacán pedig ténylegesen is komolyabb árváltozáshoz vezet, amely önerősítő módon újabb robotokat vonzhat a termék piacára, tovább fokozva az elmozdulást (Bankweb.hu 2012). A cikk továbbá rámutat, hogy a robotok az Egyesült Államokban már

a részvénypiaci kereskedés három-negyedéért, Nagy-Britanniában a harmadáért felelnek, bár ennek meghatározása igen bizonytalan. Schulmeister (2012) két példával igazolja az intenzív kereskedelmi aktivitás káros hatásait:

- Az Egyesült Államokban a részvényáraknak, az árucikkek árainak és az ingatlanáraknak az egyidejű „boom”-ja vezetett az összeomlásukhoz, mely a jelzáloghitel-piacon válságot okozott.
- 2010-ben, a befektetők jelentős profitra tehettek szert azért, hogy a CDS felárakat felhajtották és ennek következtében a magasán eladósodott országok államkötvényeinek kamata is nőtt. Nehány hónapon belül a kamatlábak mintegy 7 százalékponttal nőttek. A fenntarthatatlanul magas kamatlábszint arra kényszerítette az EU-t, hogy egy 750 milliárd eurós pénzügyi stabilitási alapot hozzon létre, ami tovább védi a befektetőket attól, hogy ezeket a magas kamathozamú kötvényeket el ne veszítsék.

Az elemzők másik csoportja azt az álláspontot képviseli, hogy a spekulánsoknak nagyon fontos szerepük van a piaci likviditás megteremtésében, hiszen gyakoribbá teszik az adás-vételeket. Ezáltal csökken a rés az eladási és vételi árak között. Hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyes termékek árai minél jobban tükrözzék az összes aktuális várakozást, az összes információt, ami a piacon fellelhető. Az elemzések egy része elképzelhetőnek tartja, hogy éppen a spekulánsok kilépésével nő meg a volatilitás, lesznek még szélsőségesebbek az árfolyammozgások. Matheson (2011) azt az álláspontot képviseli, hogy a pénzügyi tranzakciós adó nem alkalmas arra, hogy a piacokat szabályozza és megakadályozza a buborékok kialakulását, azokat ugyanis a magas tőkeáttétel és nem a magas kereskedési volumen okozza.

Kérdés továbbá, hogy vajon a tranzakciós adó, mely a derivatív pénzügyi termékeket is sújtaná, eredményezhetné-e azt, hogy a bankok kisebb kockázatot vállaljanak. Vajon a bankszektor jobban fókuszálna a hagyományos banki szolgáltatásokra, azaz a betétgyűjtésre és a hitelnyújtásra, ha bevezetnék az adót?

A tranzakciós adóval foglalkozó tanulmányok kiemelik, hogy az adó csak a spekulatív tranzakciók költségeit emelné meg lényegesen. Ugyanis minél rövidebb idejű egy kereskedelmi tevékenység és minél magasabb a tőkeáttétele, annál jobban emelné meg az FTT a tranzakciós költségeket, elemésztve ezáltal az egy-egy ügyleten elért minimális hasznot. Egy kis mértékű pénzügyi tranzakciós adó nem érintené károsan azokat a tranzakciókat, amelyek egy pénzügyi eszköz tartását célozzák meg – beleértve a fedezeti ügyleteket is.

Az úgynevezett high frequency trading (HFT) nyilvánvalóan veszteségesé válna a tranzakciós adó bevezetése következtében. A high frequency trading az algoritmusos kereskedés sajátosságait viseli, mely során különböző technikai paraméterek elemzésére és kereskedési stratégia kialakítására létrehozott

algoritmusok szerint, számítógépek automatikusan kötnek ügyleteket. A high frequency trading ennek a kereskedési típusnak egy speciális fajtája: a számítógépes robotok akár másodpercek töredéke alatt vesznek fel és zárnak le pozíciókat. Ez a kereskedési típus körülbelül öt évvel ezelőtt vált széles körben ismertté, s a 2010-ben, az USA-ban bekövetkezett „flash crash” után kapott nagyobb figyelmet a felügyelet részéről. A high frequency trading rendkívül jövedelmező tevékenység: noha az egy-egy ügyleten elért nyereség minimális, a kereskedés olyan volumenben történik, hogy jelentős profit érhető el. A nagy frekvenciájú kereskedés gyakran díjat is kap a likviditás nyújtásáért, tehát akkor is jövedelemre tehető szer általa, ha egy részvényt ugyanazon az áron adnak, mint amelyen megvették. A tranzakciókat megadóztató sarc az azt bevezető országban ellehetetlenítené a kereskedésnek ezt a fajtáját, s csökkentené a piacok likviditását.

A „Tobin-adó” bevezetése ellen érvelők szerint az adóból befolyó bevételek elmaradnának a várt szinttől. Ha az adót nem globális szinten rónák ki, akkor az FTT-t alkalmazó országokban vagy régiókban a tranzakciók áthelyeződnek oda, ahol nem sújtja e sarc a pénzforgalmat.

Matheson (2011) kiemeli, hogy az értékpapír-tranzakciós adó csökkentené az értékpapírok értékét és növelné a kibocsátók költségeit, különösen azokat, akik értékpapírjai sokszor cserélnek gazdát.

Mint minden szektorális adónál, a FTT-nél is fennáll a veszélye annak, hogy a pénzintézetek áthárítják az adó révén megnövekedett költségeiket az ügyfeleikre – drágulhat a hitel, csökkenhetnek a beruházások.

A „Tobin-adó” felveti a kettős adóztatás kérdését is, hiszen azt az eladó és a vevő is fizetné. A többszörös adóztatás jelensége is előállhatna, a közvetítőkön keresztül megvalósított ügyletek esetében.

## **Következtetések**

Tranzakciós adóval kapcsolatos kutatásom arra enged következtetni, hogy az értékpapír-tranzakciós adó mellett szóló számos előny a jelenlegi pénzügyi környezetben hosszú távon csak akkor érvényesülhet, ha bevezetésére globális szinten kerül sor – ennek valószínűsége azonban csekély. Az Európai Unió számításai a pénzügyi tranzakciós adóval kapcsolatosan – úgy mint a fiskális konszolidációhoz való hozzájárulás, a pénzügyi piacok hatékonyságát nem fokozó tranzakciók korlátozása -, valószínűleg nem valósulnak meg olyan szinten, ahogyan azt elképzelték. A tranzakciók delokalizálódhatnak, mely a kereskedési volumen esését vonná maga után, mely csökkentené az adóbevételeket. Jelenhet-e megoldást a válságra a „Tobin-adó”? A fiskális válságot enyhítheti, ugyanakkor a pénzügyi rendszerben jelenlévő mélyebb problémákra a szabályozásnak kell választ adnia.

A kutatás elején felállított hipotézisem elfogadható: valószínű, hogy a pénzügyi tranzakciós adóval kapcsolatos várakozások optimisták, s az adó nem eredményezi a kívánt célokat – noha azok részben teljesülhetnek.

## Irodalomjegyzék

- Adó Online (2012): *Adósközösség lenne az Eurózóna*. Letöltve 2012. október 25-én az Adó Online weboldalaról: <http://ado.hu/rovatok/ado/adoskozossag-lenne-az-eurozona>
- Bankweb.hu (2012): *Robotok és a Tobin adó*. Letöltve 2012. április 5-én a Bankweb.hu weboldalaról: <http://bankweb.hu/cikk.php?id=4581>
- Biedermann, Zs. (2010): *Obama a Wall Street ellen?* Letöltve 2012. március 20-án a Southeast-Europe International Relations Quarterly weboldalaról: [http://www.southeast-europe.org/pdf/3/DKE\\_03\\_M\\_W\\_BIEDERMANN.pdf](http://www.southeast-europe.org/pdf/3/DKE_03_M_W_BIEDERMANN.pdf)
- Európai Tanács (2011): *Javaslat A TANÁCS IRÁNYELVE a pénzügyi tranzakciós adó közös rendszeréről és a 2008/7/EK irányelv módosításáról /\* COM/2011/0594 végleges – 2011/0261 (CNS)*. Letöltve a 2012. április 5-én az EUR-Lex weboldalaról: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0594:FIN:HU:HTML>
- Európai Tanács (2012): *Pénzügyi tranzakciós adó: lezárult az első technikai szintű olvasat*. Letöltve 2012. április 5-én az Európai Unió Tanácsa weboldalaról: <http://www.consilium.europa.eu/homepage/showfocus?lang=hu&focusID=81256>
- Hendinger Anita (2011): *Pénzügyi tranzakciókra kivetett adó az Európai Unióban*. Letöltve 2012. április 5-én a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara weboldalaról: <http://www.pbkik.hu/index.php?id=19108&term=>
- Kelemen J. (2012): *„Robin Tobin Hood” adó Európának*. Letöltve 2012. április 10-én a Világgazdaság Online weboldalaról: <http://www.vg.hu/velemenypublicisztika/robin-tobin-hood-ado-europanak-367666>
- Matheson, T (2011): *Taxing Financial Transactions: Issues and Evidence*. IMF Working Paper, WP/11/54, 10. Letöltve: [http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/a\\_vilag\\_tuloldalrol\\_vette\\_uj\\_adootletet\\_a\\_kormany.166096.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/a_vilag_tuloldalrol_vette_uj_adootletet_a_kormany.166096.html)
- MTI (2012): *Támogatja az EP kulcsbizottsága az uniós tranzakciós adó bevezetését*. Letöltve 2012. május 10-én a Heti Világgazdaság weboldalaról: [http://hvg.hu/gazdasag/20120425\\_ep\\_tranzakcios\\_ado](http://hvg.hu/gazdasag/20120425_ep_tranzakcios_ado)
- MTI Eco (2008): *A globális pénzügyi válság okai és következményei*. Letöltve 2012. május 18-án a Világgazdaság Online weboldalaról: [http://www.vg.hu/gazdasag/vg\\_online/gazdasag\\_-\\_belfold/081124\\_valsag\\_249961](http://www.vg.hu/gazdasag/vg_online/gazdasag_-_belfold/081124_valsag_249961)
- Origo.hu (2013): *Nincs már akadály a Tobin-adó bevezetésének*. Letöltve 2013. február 28-án az Origo.hu weboldalaról: <http://www.origo.hu/gazdasag/20130122-nincs-akadalya-a-tobinado-bevezetesenek.html>
- Pandurics, A. (2011): *A „bankadó” hatása: tények vs. hiedelmek a pénzügyi intézeti különadó kapcsán*. Letöltve 2012. április 10-én a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet weblapjáról: [http://www.spek.hu/index.php?page=konferencia\\_2011\\_adozzunk\\_a\\_jovonek](http://www.spek.hu/index.php?page=konferencia_2011_adozzunk_a_jovonek)



- Portfolio.hu (2013): *Néhány hónapon belül jöhet a Tobin-adó.* Letöltve 2013. február 2-án a Portfolio pénzügyi és gazdasági online hírportál weboldaláról: [http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/nehany\\_honapon\\_belul\\_johet\\_a\\_tobin-ado.178626.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/nehany_honapon_belul_johet_a_tobin-ado.178626.html)
- Portfolio.hu (2013): *30-35 milliárd eurót hozhat a Tobin-adó.* Letöltve 2013. február 2-án a Portfolio pénzügyi és gazdasági hírportál weboldaláról: [http://www.portfolio.hu/vallalatok/30-35\\_milliard\\_eurot\\_hozhat\\_a\\_tobin-ado.179036.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/30-35_milliard_eurot_hozhat_a_tobin-ado.179036.html)
- Portfolio.hu (2012): *Mi a bajuk a politikusoknak a spekulációval?* Letöltve 2012. április 5-én a Portfolio pénzügyi és gazdasági online hírportál weboldaláról: [www.portfolio.hu/vallalatok/mi\\_a\\_bajuk\\_a\\_politikusoknak\\_a\\_spekulacioval.162486.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/mi_a_bajuk_a_politikusoknak_a_spekulacioval.162486.html)
- Palkó I. (2012): *A világ túloldalaról vette új adóötletét a kormány.* Letöltve 2012. április 30-án a Portfolio pénzügyi és gazdasági online hírportál weboldaláról: [http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/a\\_vilag\\_tuloldalarol\\_vette\\_uj\\_adootletet\\_a\\_kormany.166096.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/a_vilag_tuloldalarol_vette_uj_adootletet_a_kormany.166096.html)
- Schulmeister, S. (2011): *A General Financial Transactions Tax: Motives, Effects and Implementation.* Letöltve 2012. április 30-án az Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung weboldaláról: [http://stephan.schulmeister.wifo.ac.at/fileadmin/homepage\\_schulmeister/files/FTT\\_tax\\_forum\\_29\\_03\\_11.pdf](http://stephan.schulmeister.wifo.ac.at/fileadmin/homepage_schulmeister/files/FTT_tax_forum_29_03_11.pdf)
- Világ gazdaság Online (2012): *Párizs egyoldalúan is bevezeti a Tobin-adót.* Letöltve 2012. április 5-én a Világ gazdaság Online weboldaláról: <http://www.vg.hu/kozelet/politika/parizs-egyoldaluan-is-bevezeti-a-tobin-ado-366188>
- Világ gazdaság Online (2011): *Andor: Igazságos az új adó.* Letöltve 2012. április 5-én a Világ gazdaság Online weboldaláról: <http://www.vg.hu/gazdasag/adozas/andor-igazsagos-az-uj-ado-359129>
- Világ gazdaság Online (2011): *Leghamarabb 2014-től jöhet a Tobin-adó.* Letöltve 2012. április 5-én a Világ gazdaság Online weboldaláról: <http://www.vg.hu/gazdasag/adozas/leghamarabb-2014-tol-johet-a-tobin-ado-358730>
- Világ gazdaság Online (2011): *Újabb banki adót kérnek az Európai Bizottságtól.* Letöltve 2012. április 5-én a Világ gazdaság Online weboldaláról: <http://www.vg.hu/gazdasag/adozas/ujabb-banki-adot-kernek-az-europai-bizottsagtol-348634>





TARRÓ Adrienn

## The Effect of FDI on Economic Growth: A Comparative Study<sup>52</sup>

Témavezető / Supervisor:  
DR. POGÁTSZA Zoltán, egyetemi docens

### A külföldi működőtőke beáramlás hatása a gazdasági növekedésre: a fejlődő országok példái

*A gazdasági növekedést a fejlődő országok kapcsán már számos szerző vizsgálta. A legújabb vizsgálatok a fejlődő országokra vonatkozóan azonban felhagynak azzal az általános vélekedéssel, hogy a külföldi működőtőke befektetések (FDI) gazdasági növekedést és gazdasági felzárkózást idéznek elő. Ezek a kutatások manapság a korábbiaktól eltérően már ökonometriai módszereket alkalmaznak ennek a két tényezőnek (FDI és gazdasági növekedés) a vizsgálatára, és ez a kutatómódszertan is egyre inkább elterjedt ezen a területen.*

*A szerző a tanulmányban röviden bemutatja a növekedéseméleteket a külföldi működőtőke befektetésekkel összefüggésben, majd bemutatja az eddig végzett empirikus tanulmányok eredményeit, melyek kifejezetten az FDI és a gazdasági növekedés kapcsolatát vizsgálják, és ezekből levont tanulságokat összegzi.*

### Introduction

The economic growth has been analysed by some authors. Most of these studies are abandoning the views that the foreign direct investment (FDI) brings economic growth. These researches are using econometrical methods for analyse the impact of capital on the economic growth, and they are examining the growth and the problems of developing countries.

The author of this study briefly introduces the theories of growth in the context of foreign direct investment, and summarizes these examines; and presents the main results of the extant surveys, focused especially for the developing countries.

---

52 This research was supported by the European Union and co-financed by the European Social Fund in frame of the project "TALENTUM – Development of the complex condition framework for nursing talented students at the University of West Hungary" project ID: TÁMOP – 4. 2. 2. B – 10/1 – 2010 – 0018.

This study breaks with the widespread belief that the FDI is generating economic growth. In recent decades, FDI flows increased significantly, exceeding the growth of the world economy and the growth of international trade (Herzer et al., 2007). These capital flows and trends of processes have undergone significant changes. In most countries, it was important or still important to attract more foreign capital, thereby contributing to the nation's economic growth.

The studies are dealing with the effects of foreign direct investment and analysing the impact on economic growth, but also to the fact that FDI has a crowd out effect on domestic investment. A number of empirical studies (Agosin et.al., 2005; Blomström et al., 1996; Misun; Tomsik, 2002) have been made about this topic, but the results of these tests are not constant. The FDI spillover effect has been studied by Xu, Sheng (2011), Görg, Strobl (2003), Blomström (1986), Kokko (1994), Javorcik (2004), and Zhou Li, Tse (2002), and the results are also different. Other studies examined the relationship between exports and FDI by Greenaway, Kneller, and Sapsford (2007) and these test got different experiences in examining the host countries.

Many theoretical and empirical studies identify the foreign capital as a key factor in economic growth (Agosin et al., 2005, Gallagher et al., 2006). They have recognized that FDI does not always contribute positively to economic growth, especially in developing countries. A study written by Agosin and Machado showed that foreign direct investment in total gross capital formation is higher in developing countries than in the developed ones, mainly in Latin America.

## **Growth theories**

### ***A. Neoclassical growth model (Solow Model)***

There are several theories, which are dealing with the aim that FDI contributes to economic growth. The Solow model is based on the standard neoclassical growth model. The model verifies that FDI has only a short-term effect on economic growth, but in long term, FDI does not affect the economy's long-term growth rate (Gál, 2011).

The model demonstrates that how certain production factors contribute to the evolution of the level of output.

In some words it shows the output in the correlation of the work and the capital.

### ***B. Endogenous growth theory***

In the 1980s different models have been begun to develop. One of them is the endogenous growth theory. Endogenous growth theory examines economic

growth in long-term, and places great emphasis on the technical progress as a factor contributing to economic growth.

According to this model, investments - whether foreign or domestic - have an impact on economic growth in some ways. This theory is no longer limited to the conditions of perfect competition. The model highlights that the more “meeting point” of domestic suppliers and domestic producers and other companies FDI has, the more it can increase the gross of domestic product.

### C. *Portfolio theory*

The theory explained foreign portfolio investments in the portfolio investments, but did not explain the direct investment. Its essence is that the risk factor-free and barrier-free capital flows from low-income countries to high-income countries (Denisia, 2010). Because theory is ignoring the risk factors and the limitations, so it sounds logical, but in practice it cannot be justified. In the capital investments there play extremely many factors role (geographical conditions, cost-effectiveness, production quality, quantity, political stability, economic stability, etc), which are too complex to see the interest/capital gains as an explanation of investments.

Greenaway and Kneller (2007) had the statement that all FDI is horizontally motivated, but Head and Ries (1999) demonstrated that when prices and market sizes are different, then firms also invest abroad for vertical motives: the ordering of the productivity distribution between multinationals and non-multinationals can even be reserved. If a foreign country is small and offers some cost advantage, the least productive firms locate abroad whereas more productive ones produce at home.

### **Spillover effects of FDI (Blomström; Kokko 1998):**

- foreign companies contribute to improve the efficiency of small supply chain,
- the new “know how” provides the latest technology and train their labour, who use this knowledge later at an another enterprise, thus improving overall efficiency of it,
- By entering the market foreign enterprises are destroying the monopolistic forms and competition, but otherwise they are stimulating the efficiency. On the other side, they are increasing the monopolistic industry structure, depending on the reaction and the amount of power of the local companies,
- They are standardizing the inventory, storage, quality control, in local factories, so they become the part of the supply/distribution chain.

Generally studying of FDI is very difficult, because the effect depends on several factors. For example, it depends on the size of the country, the production costs, the expected inflow of foreign capital gains, or even a multinational investment intention.

The most used statistical method of FDI flows is to examine how it affects the local economy. In most cases it is showed that foreign direct investment makes the productivity of local firms better, but less explained the effects themselves. The studies - with few exceptions - only examined the intra-industry effects, but inter-sectorally not.

The entering of multinational companies does not always affect the domestic companies. In his study Kokko (1994) also showed that especially foreign multinational companies do not join into the domestic product system, and they do not use the power of domestic companies to make products or use technology.

According to Hymer domestic companies have bigger advantage than the multinational companies, because they are more informed in the field of economy, legal situation, political and social environment. Hymer said that two conditions must be met in order to get a positive effect of FDI: first, the multinational company should have some kind of advantage, which allows the project to be viable, on the other hand, market of these benefits is imperfect (Denisia, 2010).

### **Case studies about the effect of FDI on economic growth**

In his study, Balasubramanyam et al. (1996) supported the hypothesis that FDI may have a bigger impact in economic growth in those countries, where the trade policies points to the export promotion strategy is directed and not import substitution strategy (Greenaway et al., 2007).

“Moran (1998) reports on the findings of three separate “net assessments” of the impact of FDI covering 183 projects in some 30 countries over the past 15 years. Two studies found that FDI had a positive impact in 55 to 75 per cent of the projects they studied. But one study found that FDI had “ a clearly negative impact on the economic welfare of the host in an astonishing 75 per cent of the projects studied” (Gallagher et al., 2006). In the next table I show the results of some case studies.

**Table 1: Does FDI promote economic growth in developing countries?**

<b>Author</b>	<b>Year</b>	<b>Yes, No Maybe</b>	<b>Remarks</b>
Balasubra-manyam Salisu & Sapsford	1996 1999	Maybe	with open or neutralized trade regulation
Borensztein, Gregorio & Lee	1998	Maybe	depends on quality of labour market
de Mello	1999	Maybe	depends on replaceable of FDI and domestic investment
Graham, Wada	2001	Yes	GDP per capita with FDI per capita in China
Lensink & Morrissey	2001	Yes	reduce the costs, bring about R&D and innovation
Graham	1995	Maybe	The Power of TNCs can general negative effect
Blomström	1994	Yes	positive effect (Mexico, Indonesia)
Caves	1996	Maybe	partially positive
Lipsey	2001	Maybe	it is positive effect, but it is not correlation between the stock of FDI and economic growth
Loungani & Razin	2001	Maybe	Risks
Lim	2001	Maybe	depends on stability of macroeconomic
Marino	2000	Maybe	criteria are a free trade and free investment policy
Mallampally & Sauvart	1999	Maybe	criteria are innovation, information and good quality of labour market
Markussen & Venables	1999	Yes	improve the productivity and export-activity of domestic firms
Rodrik	1999	No	it is not correlation
Blomström, Kokko	1998	Maybe	positive effect in developed countries but negative in developing countries
Hermes, Lensink <sup>23</sup>	2000	Maybe	developing countries must have developed financial market too

*Source: (Gál, 2011; Gallagher et al., 2006)*

## Conclusion

In this study, I summarized those analyses which were designed to support what the relationship is between foreign direct investment and economic growth. In the first part, I showed that what the main growth theories were and how these theories appeared in the foreign direct investment.

The second part of the study explained the directions of researching the FDI impact assessment: the spillover effects of research investments on the domestic displacement effects as well as research on the growth of GDP. Overall, we say that the empirical studies have not shown a clear result about the positive or negative effect of FDI on economic growth. I would like to research the relationship between the two economic factors with primary data through the example of developing countries too.

## References

- Agosin, R. M. – Machado, R. (2005): Foreign Investment in Developing Countries: Does it Crowd in Domestic Investment? *Oxford Development Studies*, 33 (2), June 2005
- Balasubramanyam, V. N. – Salisu, M. – Sapsford, D. (1996): Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries. *Economic Journal, Royal Economic Society*, 106 (434), pp. 92-105., January.
- Blomström, M. (1986): Foreign Investment and Productive Efficiency: The Case of Mexico. *The Journal of Industrial Economics*, 35 (1)
- Blomström, M. – Kokko, A. (1998): Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Surveys* 12 (3), 1998, pp. 247–277.
- Blomström, M. – Lipsey, E. R. – Zejan, M. (1996): Is fixed investment to key to economic growth? *The Quarterly Journal of Economics*, February 1996
- Deákné Gál A. (2011): Beruházások, FDI, gazdasági növekedés. *Polgári Szemle*, 7 (2), 7. April 2011
- Denisia, V. (2010): Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3 December 2010
- Gallagher, P. K. – Zarsky, L. (2006): Rethinking Foreign Investment for Development. *Post-Autistic Economic Review* 37, 28 April 2006
- Görg, H. – Strobl, E. (2003): *Multinational companies, technology spillovers and plant survival*. *Scand. J. of Economics*, 105 (4), pp. 581-595.
- Greenaway, D. – Kneller, R. (2007): Firm Heterogeneity, Exporting, and Foreign Direct Investment. *The Economic Journal*, 117, February, pp. 134-161.
- Greenaway, D. – Sapsford, D. – Pfaffenzeller, S. (2007): Foreign Direct Investment, Economic Performance and Trade Liberalisation. *The World Economy*, 30 (2), pp. 197-210., February 2007
- Javorcik, B. S. (2004): The Composition of Foreign Direct Investment and Protection of Intellectual Property Rights: Evidence from Transition Economies. *European Economic Review* 48 (1), pp. 39–62., February 2004
- Kokko, A (1994): Technology, Market Characteristics, and Spillovers. *Journal of Development Economics* 43, pp. 279-293.

- Head, K. – Ries, J. (1999): Rationalization effects of tariff reductions. *Journal of International Economics*, 47, pp. 295-320.
- Herzer, D. – Klasen, S. – Noowak-Lehmann, D. F. (2008): In search of FDI-led growth in developing countries: The way forward. *Economic Modelling* 25, pp. 793-810.
- Misun, J. – Tomsik, V. (2002): Does Foreign Direct Investment Crowd in or Crowd out Domestic Investment? *Eastern European Economics*, 40 (2), pp. 38-56.
- Xu, Xinpeng – Sheng, Yu (2011): Are FDI Spillovers regional? Firm-level evidence from China. *Journal of Asian Economics*, doi: 10.1016/j.asieco.2010.11.009
- Zhou D. – Li S. – Tse D. K. (2002.): The impact of FDI on the productivity of domestic firms: The case of China. *International Business Review* 11, pp. 465-484.



## Szerzőink

---

### CSEH Andrea



Cseh Andrea 2009-ben érettségizett a szombathelyi Bolyai János Gimnáziumban. 2012 decemberében államvizsgázott a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán kereskedelem és marketing alapszakon. Jelenleg az egyetem elsőéves, vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatója. „A United Colors of Benetton vállalati társadalmi felelősségvállalása és reklámkampányainak hatásvizsgálata” című dolgozatával első helyezést ért el a 2012 novemberében megkezdett Kari Tudományos Diákköri Konferencián, így 2013 áprilisában a Veszprémben megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferencián képviselte a kart.

---

### ECKER Dóra Natália



Ecker Dóra Natália 2010-ben érettségizett a szombathelyi Kanizsai Dorottya Gimnáziumban. Ősztől a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán folytatta tanulmányait a gazdálkodás és menedzsment német nyelvű alapszakon. Másodévesként aktívan bekapcsolódott a kar tudományos életébe: belépett a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégiumba. A Kari Tudományos Diákköri Konferencián első helyezést ért el, illetve elnyerte a Hallgatói Önkormányzat különdíját „Folytatódik az arany diadalmenete?” című dolgozatával. 2012 márciusában részt vett Budapesten a Jánossy Ferenc Emlékkonferencián, illetve májusban előadást tartott a „Tehetség és kreativitás a tudományban” konferencián Sopronban. A 2011/2012-es tanév második felében kiemelkedő tanulmányi, tudományos és közösségi munkája alapján elnyerte az NYME Kiemelkedő Tehetségű Hallgatója címet. Harmadéves hallgatóként elnyerte a köztársasági ösztöndíjat. A 2012/2013-as tanév első félévében immár a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium elnökeként újabb publikációi jelentek meg a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara által a tudomány napja alkalmából szervezett nemzetközi konferencián. 2013 áprilisában Veszprémben szerepelt az Országos Tudományos Diákköri Konferencián.

---

## ÉKES Szeverin Kristóf



Az érettségét követően felsőfokú szakképesítés keretében logisztikai ügyintézőként és külkereskedelmi üzletkötőként végzett. A képzésben eltöltött idő alatt I. és II. helyezést ért el a Regionális esettanulmányi versenyen és megszerezte az EBCL bizonyítvány „A” modulját. Soproni tanulmányait 2009 szeptemberében kezdte a Nyugat-magyarországi Egyetem gazdálkodás és menedzsment alapszakán. Elsőévesként társával, Fazekas Nikolettal a „Telephely választás logisztikai és humán aspektusai” című TDK-dolgozatunkkal a kari, majd az Országos Tudományos Diákköri Konferencián is első helyezést értek el. Máig összesen 4 TDK-dolgozatot írt, különböző területen végeztek kutatást. „A vállalati szektor csődelőrejelzésének relativitás elmélete” című

munkájával újabb első helyezést szerzett a Veszprémben megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferencián. Az elmúlt 4 évben számos konferencián, folyóiratban publikált és egy rövid könyvfejezete is megjelent. 2011 februárja óta a júniusáig a Gida Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium tagja, 2011 novemberétől 2012 júniusáig a szakkollégium elnöki posztját is betöltötte. Két éven keresztül a Nemzetközi- és Regionális-gazdasági Intézetben, majd a Vállalatgazdasági Intézetben demonstrátorként részt vett és vesz az intézetek munkájában. A mesterképzés elvégzését követően szeretne tudományos fokozatot szerezni.

---

## GORZÁS Melinda



Középisikoláját Győrben végezte 2004-2009 között a Krúdy Gyula Gimnáziumban, angol-magyar két tanítási nyelvű tagozaton. Tanulmányait 2009-2012 között a soproni Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán folytatta, kereskedelem és marketing alapszakon. Az egyetem alatt Erasmus ösztöndíjas program keretén belül egy szemeszert Fontys University-n töltött Hollandiában. Szakmai gyakorlata során a Goodwill PR és Kommunikációs Ügynökségnél dolgozott Győrben marketing asszisztensként. Jelenleg a győri Széchenyi István Egyetemen tanul Marketing mesterszakon. „A hagyományos reklámok és az ambient marketing hatása az Y generációra” című munkájával második helyezést ért el az

NYME Kari TDK Konferenciáján 2012-ben, és kiérdemelte a Soproni Tudós Társaság, a Piac&Profit és a HVG Szerkesztőségek különdíjait, emellett bemutathatta kutatását az Országos Tudományos Diákköri Konferencián, Veszprémben is. Szabadidejében szívesen utazik, jazz-táncol, vagy salsázik.

---

## KRÁMLI András János



dik helyezést ért el 2012 novemberében, majd az Országos Tudományos Diákköri Konferencián is bemutatta kutatásait.

Krámlí András végzett mesterszakos hallgató, fő érdeklődési köre a nemzetközi politikai gazdaságtan. Kutatási témája már az egyetemi évek alatt kezdett kirajzolódni. Finnországban eltöltött Erasmus ösztöndíja során megismerhette testközelből is az északi modell jóléti államait: Finnországot, Svédországot, Norvégiát és Dániát. A személyes tapasztalat kutatásra sarkallta, jelenleg is az észak-európai jóléti államok történetével, szerkezetével foglalkozik, egyes szakpolitikákra lebontva. Eddigi tudományos eredményét ismertetve a soproni Tudományos Diákköri Konferencián makrogazdasági szekcióban oktatáspolitikai témában „Magyar oktatáspolitikai kérdések finn válaszokkal” című dolgozatával második

---

## MOLNÁR Imre



Graphisoft berkein belül nemzetközi piacokon dolgozott. Pályáját az építőiparban kezdte tervező mérnökként, majd kereskedőként. A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán vezetés és szervezés mesterszakon végzett, közben a TDK-munkába is bekapcsolódott. Munkája a 2013-ben megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferencián különdíjat érdemelt ki. Jelenleg a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István doktori iskolájának hallgatója.

Mérnök, közgazdász és MBA végzettséggel rendelkezik.

Végzett coachként, tanácsadóként manapság elsősorban szervezetfejlesztés, változtatásmenedzsment és a vállalati stratégiaalkotás területén támogatja a vezetőket saját tanácsadó cégének berkein belül.

Gyakorlott vállalatvezetőként megjárta jó pár hazai és nemzetközi cég menedzsmentjét és üzleti iskoláját. Mielőtt önállósította volna magát tanácsadóként, az IT és a telekommunikáció partner stratégiai kapcsolatával foglalkozott a Magyar Telekomnál indirekt értékesítési igazgatóként. Korábban a Nav N Go kereskedelmi igazgatója, a HP Magyarország egyik hazai vezetője, a Compaq termékmenedzsere volt. A

---

## NEDELKA Erzsébet



A szerző 2006-ban kezdte meg tanulmányait a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. Alapképzése során 2008-ban vett részt először a kar által szervezett Tudományos Diákköri Konferencián. Tanulmányával a HVG Szerkesztőségének Különdíját nyerte el. A mesterképzés során kétszer vett részt Tudományos Diákköri Konferencián, és egyszer Országos Tudományos Diákköri Konferencián. Mind 2010-es, mind 2011-es tanulmányával második helyezést ért el a Kari TDK Konferencián és a Piac és Profit Szerkesztőségének Különdíját, valamint OTDK jelölést kapott. A 2011-es OTDK-n „Az orosz mezőgazdaság két évtizede” című dolgozatával a Magyar Mezőgazdaság Különdíját nyerte el. A 2013-as Országos

Tudományos Diákköri Konferencián szintén különdíjat érdemelt ki munkájával. Tanulmányai alatt számos hazai és külföldi konferencián vett részt, 2011 februárja óta a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium tagja, valamint a 2011/2012-es tanévben köztársasági ösztöndíjas volt. Kiváló tanulmányi eredményeinek és szakmai tevékenységeinek elismerésül Alma Mater Díjban és kitüntetéses oklevélben részesült 2012 júliusában. 2012 szeptemberétől pedig a Széchenyi István Doktori Iskola doktorandusz hallgatója.

---

## PANKOTAY Fruzsina Magda



Pankotay Fruzsina Magda alapiskolái és a Kanizsai Dorottya Gimnázium matematika tagozata után két szemeszert Eisenstadtban az FH Burgenlandon tanult IT menedzsment szakon. Ezután Sopronba a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karára nyert felvételt, magyar nyelven gazdálkodási és menedzsment alapszakon tanul, évfolyamfelelős. A Nemzetközi és Regionális Gazdaságtan Intézetnél 2012 ősze óta demonstrátor. A diákhagyományokat ápoló Burs Egylet tagja, 2011-től cantus praeses. 2011 szeptembere óta a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium tagja, 2013 tavaszi szemeszterében általános alelnöke, 2013 ősztől megválasztott elnöke. Az ifjúsági érdekvédelem, közélet folyamatos résztvevője 2004 óta.

Végzettségei: Kulturális projektciklus menedzser (2010), Projekt controller (2012), Calasanctus Training Program (2007), Mathias Corvinus Collegium (2007-2009). 10 publikáció szerzője, a 2012. novemberi Kari TDK Konferencia 3. helyezetteje, mely kutatását a 2013-as Országos Tudományos Diákköri Konferencián is bemutatta. Országos 2. helyezést ért el tudománytörténeti vetélkedőn. Külön dicséretet érdemelt ki a Negotiation Moot – Tárgyalási szimulációs versenyen (2010). 2013 tavaszán Erasmus tanulmányi ösztöndíjjal Freiburgban tanulhat.



---

## RAFIEI Arman



Gimnáziumi tanulmányait a pécsi Kodály Zoltán gimnázium és szakközépiskolában végezte 2003-2007 között. 2007-2011 között a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar alkalmazott közgazdaságtan szakán szerzett alapképzéses diplomát, majd 2012-től a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának tanulója nemzetközi gazdaság és gazdálkodás mesterszakon. 2012 szeptemberétől a Gidai Erzsébet Szakkollégium tagja. Angol középfokú szakmai nyelvvizsgával rendelkezik. 2011-ben részt vett az Országos Tanulmányi Diákkonferencián „A bankrendszer és monetáris politika az iszlám világban” című dolgozatával, mellyel különdíjat nyert. A 2012. májusi „Tehetség és kreativitás a tudományban” elnevezésű

soproni konferencián publikációt jelentetett meg. 2012 novemberében részt vett a soproni tudomány napi nemzetközi konferencián, majd szerepelt a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának Kari TDK Konferenciáján az „Iszlám gazdaságtan fejlődése”, illetve „A skandináv államok gazdasága az 1990 körüli és a jelenlegi válság idején” című dolgozataival, melyekkel különdíjat nyert és továbbjutott a 2013-as OTDK-ra. Hobbijai a sportesemények követése, kártyajátékok, csocsó, bowling, billiárd, olvasás.

---

## Soós Balázs



Soós Balázs 2007-ben érettségizett a szentgotthárdi SZOI Vörösmarty Mihály Gimnáziumban. Ősztől a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán folytatta tanulmányait, ahol 2011-ben a Betriebswirtschaftslehre und Management német nyelvű alapképzést kiváló minősítéssel végezte el. 2013-ban szerezte mesterképzéses kiváló oklevelét, mint okleveles közgazdász, nemzetközi gazdaság és gazdálkodás német nyelven – Internationales Management – mesterszakon. 2012-ben jelent meg első társpublikációja „Well Managed Changes, Motivated Employees” melyet egy nemzetközi tudományos konferencián mutatott be. A Kari Tudományos Diákköri Konferencián az „Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen: Wie Führungskräfte Widerstände – mittels Mediation von Commitment Nutzen und Führungsstile – beeinflussen können” című dolgozatával dékáni különdíjat szerzett. Munkájával 3. helyezést ért el a Veszprémben megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferencián.

2011-ben kezdett el egy további mesterképzést a Vienna University of Economics and Business keretében (Bécsi Gazdaságtudományi Egyetemen), melyet idén fog elvégezni.

---

## SUKOLA Virág



Gimnáziumi tanulmányait a Selye János Magyar Tannyelvű Gimnáziumban, Szlovákiában, azon belül is Komárno városában végezte el 2003-2011 között. 2011-től kezdve a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának hallgatója a gazdálkodás és menedzsment német nyelvű alapszakán. 2013 februárjától a Gidai Erzsébet Szakkollégium tagja. Német középfokú, és szlovák felsőfokú nyelvizsgával rendelkezik. Szabadidejét főleg barátaival és családjával tölti. Hobbijai közé tartozik a futás és az olvasás, valamint – ha ideje engedi – szeret cso-csózni, biliárdozni és tekézni.

---

## TARRÓ Adrienn



Közgazdasági szakközépiskolai tanulmányai után a Nyugat-magyarországi Egyetemen végzett okleveles közgazdászként, közszolgálati alapszakon majd közgazdálkodás és közpolitika mesterszakon. Alapszakos hallgatóként 2. helyet érdemelt ki a Kari TDK Konferencián, mellyel részt vehetett a 2009-es debreceni OTDK-n. Egyetemi tanulmányai során demonstrátorként tevékenykedett, valamint alapító tagja a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégiumnak, melynek egy évig elnöke is volt. Tanulmányai végeztével kiváló hallgatói emlékéremben részesült. Jelenleg a Nemzetközi és Regionális Gazdaságtani Intézetnél doktorandusz. Tavaly ősszel négy hónapot Bécsben a Wirtschaftsuniversität-en

töltött az Osztrák-Magyar Akció Alapítvány kutatói ösztöndíjával. A doktori képzés mellett az E-conom online tudományos folyóirat szerkesztőségének munkatársa.

---

## TURI Violetta



Gimnáziumi tanulmányait a csornai Hunyadi János Gimnázium és Szakközépiskolában végezte, 2007-2011 között. 2011-től kezdve a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának hallgatója. 2013 februárjától a Gidai Erzsébet Szakkollégium tagja. Német középfokú nyelvvizsgával rendelkezik. Hobbijai a zongorázás, olvasás, futás, kártyajátékok, csocsó, billiárd, bowling.

---

## TÓTH Judit



Tóth Judit alapdiplomáját 2011 februárjában szerezte a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán, nemzetközi gazdálkodás alapszakon, kitüntetéssel. Jelenleg az Egyetem nemzetközi gazdaság és gazdálkodás mesterszakos hallgatója, nemzetközi pénzügy, számvitel és controlling szakirányon. 2011 februárjától a Karon működő Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium aktív tagja, ahol 2011 novemberétől 2013 januárjáig gazdasági alelnökként is tevékenykedett. Kötelező szakmai gyakorlatát egy projektfejlesztő és tanácsadó cégnél töltötte. 2013 februárjában részt vett a Győrött megrendezésre került Országos Pénzügyi Esettanulmányi Versenyen, ahol csapattársaival 18-

ből a 6. helyet szereztek meg. 2012-ben tanulmányaival két konferencián tartott előadást. A 2010/2011-es tanévben köztársasági ösztöndíjban részesült. Angol nyelvből felsőfokú „C” típusú, német nyelvből középfokú „C” típusú nyelvvizsgával rendelkezik. Szabadidejében társastáncol, síel, fotóz, kerékpározik, túrázik.